

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU - FURB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MARKETING EMPREENDEDOR E REDE DE RELAÇÃO:
UM ESTUDO MULTI-CASO DE MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS
TECNOLÓGICAS DE BLUMENAU – SC

ANA CLÁUDIA KNOLL ZOSCHKE

BLUMENAU

2006

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

ANA CLÁUDIA KNOLL ZOSCHKE

**MARKETING EMPREENDEDOR E REDE DE RELAÇÃO:
UM ESTUDO MULTI-CASO DE MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS
TECNOLÓGICAS DE BLUMENAU – SC**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGAd, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Regional de Blumenau, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre.

Orientadores
Prof. Juarez Perfeito, Dr.
Prof. Edmilson de Oliveira Lima, Ph.D.

BLUMENAU

2006

**MARKETING EMPREENDEDOR E REDE DE RELAÇÃO:
UM ESTUDO MULTI-CASO DE MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS
TECNOLÓGICAS DE BLUMENAU – SC**

Por

ANA CLÁUDIA KNOLL ZOSCHKE

Dissertação apresentada à Universidade Regional de Blumenau, Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGAd, para obtenção do grau de Mestre em Administração, aprovada pela banca examinadora formada por:

Presidente: Prof. Juarez Perfeito, Dr. - Orientador, PPGAD/FURB

Membro: Prof. Edmilson de Oliveira Lima, Ph.D., Co-Orientador, PPGA/FURB

Membro: Prof. Marianne Hoeltgebaum, Dra., PPGAD/FURB

Membro: Prof. Ana Akemi Ikeda, Dra., FEA/USP

Coordenadora do PPGAD: Prof. Denise Del Pra Neto, Dra.

Blumenau, 19 de setembro de 2006.

AGRADECIMENTOS

A minha querida mãe pelo apoio, compreensão, interesse e amizade durante todo o período de mestrado e ao meu pai por confiar no meu potencial e proporcionar a mim a realização de um sonho.

Ao estimado professor Edmilson pelas incansáveis horas de orientação, pela paciência e pelos ensinamentos. O seu empenho, cooperação e apoio foram muito importantes ao longo dessa jornada.

A professora Ana Akemi Ikeda pelas pertinentes considerações que contribuíram para a melhoria deste trabalho.

A meus colegas de mestrado Vanessa e Samir, pela confiança e amizade.

Ao professor Saul, diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da FURB, pela disponibilização do *software* de pesquisa qualitativa que muito me auxiliou na realização deste trabalho.

Aos dirigentes da Benner Sistemas, senhores Severino e José Milton, e aos dirigentes da Lector Tecnologia, senhores Alex Sandro e Júlio, pela colaboração, gentileza e confiança.

A Rosane, secretária do mestrado em Administração da FURB, pela ajuda nos diferentes momentos dos meus estudos.

RESUMO

Esta pesquisa apresenta um estudo do marketing empreendedor e de suas ligações com a rede de relação dos empreendedores de duas micro, pequenas e médias empresas (MPME) tecnológicas. As práticas de marketing empreendedor, consideradas informais e não estruturadas, se constroem em grande parte por meio das redes de relação pessoais, sociais e de negócios dos empreendedores, daí a importância de estudar tais questões. A pesquisa realizada foi um estudo multi-caso, exploratório e qualitativo com o objetivo de se verificar que influência desempenha a rede de relação dos empreendedores sobre o marketing empreendedor realizado por eles. O tratamento dos dados, coletados principalmente com entrevistas semi-estruturadas em profundidade e analisados com o *software* de análise qualitativa Atlas-ti, baseou-se em análises intra-caso e inter-caso realizadas para se comparar os dados e obter resultados de pesquisa válidos para o conjunto da amostra, que foi teórica e intencional. Como resultado de pesquisa, constatou-se que a rede de relação dos empreendedores é de grande importância por influenciar de modo determinante as iniciativas de marketing empreendedor estudadas. Os diferentes tipos de influência da rede de relação sobre o marketing empreendedor foram analisados e apresentados em uma tipologia. Nela, são identificadas as seguintes influências: viabilização (quando a influência torna possível certas atividades de marketing empreendedor), facilitação (em situações em que a influência auxilia na realização de iniciativas de marketing empreendedor), incitação (quando a influência incentiva ou instiga certas atividades de marketing empreendedor), frenagem (nas situações em que a influência dificulta ou impede certas atividades de marketing empreendedor) e modelagem (quando a influência ajuda a estabelecer as características das atividades de marketing empreendedor). Esta tipologia e os diferentes modelos explicativos desenvolvidos no estudo auxiliaram para que o objetivo de pesquisa fosse atingido. Além disto, percebeu-se que a rede de relação dos empreendedores das MPME estudadas tiveram papel importante nas práticas de marketing empreendedor para o desenvolvimento de novos produtos, financiamento da pesquisa e desenvolvimento, distribuição, promoção, obtenção de novos clientes e também para a formação do campo de competências dos empreendedores antes da criação de sua empresa.

Palavras-chave: marketing empreendedor, redes de relação, micro, pequenas e médias empresas.

ABSTRACT

This research presents a study of entrepreneurial marketing and of its linkings with the relationship network of entrepreneurs of the two high-tech Small and Medium Enterprises (SMEs). The practical ones of entrepreneurial marketing, considered informal and not structuralized, is constructed to a large extent by means of the personal, social and business-oriented relationship network of the entrepreneurs, from there the importance to study such questions. The carried through research was a study multi-case, qualitative that explores and with the objective of verifying that influence plays the relationship network of the entrepreneurs on the entrepreneurial marketing carried through by them. The treatment of the data, collected mainly with interviews half-structuralized in depth and analyzed with the software of qualitative analysis Atlas-ti, was based on analyses intra-case and inter-case carried through to compare the valid data and to get resulted of research for the set of the sample that was theoretician and intentional. As research result, one evidenced that the relationship network of the entrepreneurs is of great importance for influencing in determinative way the studied initiatives of entrepreneurial marketing. The different types of influence of the relationship network on the entrepreneurial marketing had been analyzed and presented in a typology. In it, the following influences are identified: possibility (when the influence becomes possible certain activities of entrepreneurial marketing), facilitation (in situations where the influence assists in the accomplishment of initiatives of entrepreneurial marketing), incitation (when the influence stimulates or instigates certain activities of entrepreneurial marketing), lockwire (in the situations where the influence makes it difficult or hinders certain activities of entrepreneurial marketing) and modeling (when the influence helps to establish the characteristics of the activities of entrepreneurial marketing). This set of types and the different developed clarifying models in the study had assisted so that the research objective was reached. Moreover, one perceived that the relationship network of the entrepreneurs of the studied high-tech SMEs was important in the practical ones of entrepreneurial marketing for the development of new products, financing of the research and development, distribution, promotion, attainment of new customers and also for the formation of the field of abilities of entrepreneurs before the creation of its company.

Key words: entrepreneurial marketing, networks, small and medium enterprises.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	8
LISTA DE FIGURAS	9
1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 PERGUNTA DE PESQUISA, OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.2 JUSTIFICATIVA PARA O ESTUDO DO TEMA.....	13
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 AS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.....	15
2.2 DEFININDO AS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	19
2.3 AS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS TECNOLÓGICAS	21
2.4 A CONEXÃO MARKETING-EMPREENDEDORISMO.....	24
2.4.1 <i>Algumas precisões conceituais de marketing</i>	25
2.4.2 <i>Algumas precisões conceituais de empreendedorismo</i>	28
2.5 O MARKETING EMPREENDEDOR	32
2.5.1 <i>Marketing empreendedor nas MPME: enfoque de gestão</i>	32
2.5.2 <i>O marketing de empreendedores nas MPME</i>	36
2.6 DIFERENTES PRÁTICAS DE MARKETING EMPREENDEDOR.....	39
2.6.1 <i>Inovações incrementais e ajustes</i>	39
2.6.2 <i>Identificação de mercados-alvo</i>	41
2.6.3 <i>Métodos de comunicação boca-a-boca</i>	41
2.6.4 <i>Coleta de informações com o auxílio da rede de relação</i>	44
3 MÉTODOS DE PESQUISA.....	47
3.1 ESTRUTURA DA PESQUISA.....	47
3.2 CARACTERÍSTICAS METODOLÓGICAS BÁSICAS DO ESTUDO.....	50
3.3 AMOSTRA DE PESQUISA	53
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS	56
4 ANÁLISE INTRA-CASO DOS DADOS	58
4.1 ANÁLISE INTRA-CASO: BENNER SISTEMAS.....	58
4.1.1 <i>Detalhamento da análise intra-caso – Benner Sistemas</i>	65
4.2 ANÁLISE INTRA-CASO: LECTOR TECNOLOGIA.....	70
4.2.1 <i>Detalhamento da análise intra-caso – Lector Tecnologia</i>	77
5 ANÁLISE INTER-CASO DOS DADOS.....	81
5.1 PRINCIPAIS SEMELHANÇAS ENTRE OS CASOS ESTUDADOS	81
5.2 OUTRAS COMPARAÇÕES ENTRE OS CASOS ESTUDADOS	84
5.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	94
6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	98
REFERÊNCIAS.....	102
APÊNDICES.....	114
ANEXOS.....	126

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Vantagens e desvantagens das MPME.....	18
Quadro 2: O marketing empreendedor frente aos conceitos tradicionais de marketing.....	27
Quadro 3: Modelo de processo empreendedor.....	31
Quadro 4: Descrição geral do processo de pesquisa.....	49
Quadro 5: Processo de estudo multi-caso.....	52
Quadro 6: Processo de saturação teórica	54
Quadro 7: Composição da amostra de MPME estudadas.	55
Quadro 8: Benner - citações para fundamentar a análise dos dados.	65
Quadro 9: Lector - citações para fundamentar a análise dos dados.	775
Quadro 10: Tipos de influência da rede de relação sobre o marketing empreendedor em MPME.....	85

LISTA DOS MODELOS

Modelo 1: Benner - importantes influências da rede de relação sobre o marketing empreendedor.....	61
Modelo 2: Lector - importantes influências da rede de relação sobre o marketing empreendedor.....	74
Modelo 3: Benner - influência da rede de relação sobre o marketing empreendedor.	87
Modelo 4: Lector - influência da rede de relação sobre o marketing empreendedor.	91
Modelo 5: A rede de relação com importantes conexões conceituais.	95

1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre o marketing empreendedor surgiram como reação às dificuldades de aplicação das noções tradicionais de marketing à realidade dos pequenos negócios¹. As bases do marketing tradicional foram desenvolvidas levando-se em consideração o contexto e a realidade das grandes empresas, enquanto os pequenos negócios apresentam particularidades que dificultam sua aplicação direta (CARSON, 1985a; CARSON; CROMIE, 1990; COVIELLO; BRODIE; MUNRO, 2000; HILL; WRIGHT, 2001). Há de se lembrar que as micro, pequenas e médias empresas não são grandes empresas em miniatura (WELSH; WHITE, 1981).

O principal diferenciador das micro, pequenas e das médias empresas (MPME) em relação às grandes organizações é sua disponibilidade de recursos (financeiros, de pessoal, infra-estrutura, etc.) e seu potencial de desenvolvimento de capacidades significativamente mais restritos (STOKES, 2000a; GILMORE; CARSON; GRANT, 2001). Isto gera sérias dificuldades para que os proprietários-dirigentes e empreendedores destas empresas utilizem formas sofisticadas e formalizadas de gestão, como aquelas previstas pelo marketing tradicional.

Devido às dificuldades de formalização das atividades de marketing é que os proprietários-dirigentes e empreendedores das MPME utilizam métodos informais e não estruturados de marketing para criar produtos diferenciados baseados geralmente em inovações incrementais, para prospectar mercados, para promover e divulgar estes produtos e para buscar novos clientes (STOKES, 2000a, GILMORE; CARSON, 1999). Esse processo de marketing não estruturado é denominado marketing empreendedor. De acordo com Stokes (2000a, 2000b), ele consiste no marketing realizado por dirigentes de MPME que podem ser chamados de empreendedores.

A conceituação utilizada por Stokes (2000a, 2000b) para definir o marketing empreendedor destaca a perspectiva de marketing do proprietário-dirigente de perfil empreendedor como fator determinante das práticas de marketing adotadas em sua empresa. Além disso, a abordagem do autor considera que o comportamento, assim como a formação

¹ Neste trabalho, a denominação pequenos negócios contemplará as micro, pequenas e médias empresas.

acadêmica e profissional do empreendedor, vão influenciar nas decisões de marketing da empresa.

Como os empreendedores interpretam e utilizam o marketing de modo diferente do que propõe a literatura do marketing tradicional, as atividades de marketing praticadas por empreendedores passaram a ser tratadas na literatura. Dentre as mais citadas, pode-se destacar a orientação para a inovação baseada nas necessidades de mercado e nas indicações dadas por clientes, as estratégias de nicho adotadas, os métodos de comunicação boca-a-boca e a rede de relação e informações objetivando ajustes nos produtos existentes e buscando idéias de novos produtos.

Por buscar a descrição e a proposta de práticas de marketing compatíveis com a realidade dos pequenos negócios e dos empreendedores, o estudo do marketing empreendedor traz, portanto, uma importante contribuição para os estudos em Administração. É fundamental estudar o tema nas micro, pequenas e médias empresas, pois elas são muitíssimo mais numerosas do que as grandes empresas e, juntas, respondem por 99, 7% das empresas brasileiras (MORAES; VITORINO; ALVES, 2005). Elas são organizações de destaque por contribuir significativamente para o crescimento econômico do país, por serem importantes fontes de inovações e empregos, além de absorverem mais facilmente a mão-de-obra menos qualificada e promoverem o desenvolvimento regional (JULIEN, 1997; LEMOS, 2001; JOYAL, 2002). Muitas das MPME são dirigidas por empreendedores que contribuem para o desenvolvimento das nações.

Estes fatos fazem do estudo do marketing empreendedor em Administração uma atividade necessária e de grande potencial de contribuição, visto que ele focaliza os pequenos negócios e os empreendedores, tão importantes para as mais diversas sociedades e economias no mundo.

No contexto das MPME, o setor tecnológico desempenha um importante papel na economia, pois as empresas tecnológicas possuem grande potencial de rápido crescimento e de alto desempenho financeiro, o que contribui para o desenvolvimento regional e do país (MEYER; ROBERTS, 1988). As MPME tecnológicas diferem das MPME tradicionais, entre outros motivos, por necessitarem de maior rapidez de resposta para as demandas de mercado devido à concorrência acirrada entre elas, o que as força a apresentar grande flexibilidade organizacional (ROTHWELL; DODGSON, 1989). Tais elementos tornam as questões de marketing particularmente importantes e interessantes nestas empresas e, assim, seu estudo

pode gerar contribuições importantes para a Administração e para o desenvolvimento das MPME.

O Brasil é especialmente carente de estudos sobre marketing empreendedor, visto que o tema também é de grande importância neste país e a literatura brasileira sobre ele é muito escassa. Grande parte dos estudos do marketing em pequenos negócios feitos no Brasil fundamenta-se na literatura tradicional e não vai além da abordagem de como o composto de marketing (produto, preço, praça e promoção) é desenvolvido (por exemplo: MAYOR, 1998; SARQUIS; MATTAR, 1998; LAZAROTTI, 2004). Isto evidencia a necessidade de estudos que contemplem o processo de marketing realizado por empreendedores nos pequenos negócios brasileiros – e principalmente de estudos não baseados na abordagem tradicional do marketing.

1.1 PERGUNTA DE PESQUISA, OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A introdução deste trabalho teve como propósito apresentar o tema de uma forma sucinta e demonstrar a necessidade e a relevância dos estudos que abordam o marketing empreendedor. Visto que o tema é abrangente e possui entendimentos diversos, variando segundo a abordagem utilizada por cada autor, cabe aqui definir a questão principal que a pesquisa aqui descrita pretende responder. Ela é a seguinte: **como a rede de relação dos empreendedores influencia as atividades de marketing empreendedor das MPME tecnológicas estudadas?**

A resposta plena desta pergunta constitui o objetivo maior da pesquisa. Para atingi-lo, devem ser atingidos primeiramente os objetivos específicos a seguir, que motivaram o estudo realizado:

- a) Investigar junto aos empreendedores das MPME da amostra as iniciativas de marketing empreendidas em suas empresas, dando atenção especial àquelas que foram influenciadas pela rede de relação deles;
- b) Descrever as influências da rede de relação dos empreendedores sobre o marketing empreendedor dando especial atenção aos seus componentes a seguir:

desenvolvimento de produtos, inovação em produtos, obtenção de novos clientes e comunicação boca-a-boca;

- c) Explicitar e explicar as contribuições da rede de relação dos empreendedores para a realização do marketing empreendedor em suas micro, pequenas ou médias empresas.

A motivação básica para se buscar atingir estes objetivos específicos na pesquisa veio do reconhecimento da necessidade de pesquisa já descrita, do potencial de contribuição do estudo e também do interesse pessoal da pesquisadora que é professora universitária na área de marketing.

1.2 JUSTIFICATIVA PARA O ESTUDO DO TEMA

O marketing empreendedor é um tema relativamente recente no mundo e com escassos estudos no Brasil, mesmo sendo um tema importante, como descrito na introdução.

O levantamento bibliográfico indica que pesquisas envolvendo o marketing empreendedor foram realizadas em maior número na Inglaterra, na Irlanda do Norte e na Austrália por grupos de pesquisa interessados em pequenos negócios. Sobre o Brasil, constata-se a inexistência de grupos de pesquisa com tradição de trabalho abordando o tema.

As MPME são importantes fontes de inovação e geram crescimento para as regiões onde estão inseridas, além de contribuírem para o crescimento da economia dos países (JULIEN, 1997; JOYAL, 2002; MARTINELLI; JOYAL, 2004). No Brasil, elas têm grande destaque por formarem a quase totalidade das empresas. Por isso, o estudo de processos de gestão dessas empresas, como o marketing empreendedor, é de grande relevância, podendo gerar importantes contribuições de pesquisa.

Para a Administração, o estudo do processo de marketing empreendedor pode gerar ainda mais contribuições por ter o potencial de ajustar antigos preceitos de marketing fundamentados na realidade de grandes organizações, mas de aplicação ainda questionável ao contexto das MPME – por exemplo, a realização de pesquisas de mercado, que muito freqüentemente têm custo elevado demais para as condições das MPME. Lembremos que uma característica básica destas organizações é a alta restrição de recursos, inclusive financeiros.

O estudo a respeito do marketing empreendedor pode gerar novos conhecimentos e auxiliar as MPME, inclusive as tecnológicas, a melhorarem suas práticas de gestão para se manterem competitivas no mercado e terem mais chances de sucesso.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta pesquisa está organizada em seis capítulos. O primeiro capítulo faz a introdução do trabalho, identifica a pergunta e os objetivos de pesquisa e destaca a importância e a relevância do tema estudado.

O segundo capítulo traz o referencial teórico abordando assuntos acerca do tema da pesquisa como o marketing empreendedor e as características das micro, pequenas e médias empresas.

O terceiro capítulo apresentou a metodologia utilizada para a realização da presente pesquisa, detalhando como a mesma foi estruturada, as características metodológicas básicas do estudo, a amostra da pesquisa e os procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados.

O capítulo quatro apresenta a análise intra-caso com a análise em profundidade de cada uma das empresas estudadas. No capítulo cinco, a análise inter-caso foi realizada com o objetivo de verificar semelhanças e diferenças sobre os casos pesquisados.

Após a análise dos dados, realizou-se a discussão dos principais resultados encontrados com a comparação do que foi abordado no referencial teórico. Esta discussão é apresentada no final do capítulo cinco da presente dissertação.

O encerramento da pesquisa foi realizado no capítulo seis, que traz as conclusões e recomendações do estudo, sugerindo temas para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico trata de diferentes temas ligados diretamente à questão de pesquisa, ou seja, ele trata de temas como as MPME, o marketing empreendedor e redes de relação.

2.1 AS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

As micro, pequenas e médias empresas (MPME) ganharam destaque nacional e internacional nos estudos devido a sua importante contribuição para a economia dos países e por seu número expressivo. Somente no Brasil, segundo dados do SEBRAE (MORAES; VITORINO; ALVES, 2005), elas correspondiam em 2002 a 99,7% das empresas brasileiras.

Elas são caracterizadas como organizações menos hierarquizadas do que as grandes empresas; portanto são mais flexíveis quanto à gestão de suas atividades e tendem a ter produtos mais específicos para atender nichos de mercado. Isto auxilia para que elas sejam grandes inovadoras (ACS, 1992; LEMOS, 2001). Essas empresas são consideradas grandes inovadoras também porque, segundo vários estudos, produzem mais inovações por Real investido do que as grandes empresas (JULIEN, 1997).

As MPME são empresas de destacada importância para as economias por serem fonte geradora de empregos, de distribuição de renda, de inovações tecnológicas, além de absorverem e qualificarem a mão-de-obra menos experiente e trazerem desenvolvimento econômico especialmente para a região na qual estão inseridas (KIRCHKOF; PHILIPS, 1988; REYNOLDS, 1994; DRUCKER, 1998).

Entretanto, os indicativos de sua importância vão além de tudo isto. Hosmer, Cooper e Vesper (1977) já atribuíam o reconhecimento e a valorização das MPME a diferentes benefícios que elas geram. Dentre tais benefícios, estes autores destacam:

- a) Geram competição e desafio para o poder econômico das empresas de grande porte;
- b) Oferecem grande variedade de opções ao consumidor em função de atenderem nichos de mercado (pequenos mercados com necessidades específicas);

- c) Geram distribuição do poder econômico e político de modo expressivo a partir do esforço de líderes locais oriundos da própria região em que se localizam tais empresas;
- d) Promovem a inovação e a criatividade aplicadas a produtos, serviços e tecnologia;
- e) Oferecem oportunidade de carreira àqueles que se sentem mais realizados e produtivos em um ambiente pouco estruturado e informal.

Estes e outros pontos fortes da contribuição das MPME para os diferentes países no mundo são destacados em trabalhos mais recentes como os de Kao (1995); Julien (1997; 1998); Morrison, Breen e Ali (2003).

Entretanto, a importância das MPME não se deve somente às suas significativas contribuições para o desenvolvimento econômico, assim como para a saúde e o bem-estar nacional e internacional, como destacam Morris e Brennan (2000).

O rápido crescimento das MPME no Canadá, por exemplo, considerando-se o aumento do volume de vendas delas em 20% nos últimos cinco anos, despertou atenção de investidores privados e do governo que passaram a criar linhas de crédito especiais e políticas de fomento para esses novos negócios, visando a lucratividade que eles poderiam trazer (FISCHER; REUBER, 2003).

No Brasil, vê-se o mesmo tipo de tendência das políticas públicas, dado reconhecimento da importância dessas empresas pela população e pelos governantes. O Programa Brasil Empreendedor, por exemplo, mostrou no governo de Fernando Henrique Cardoso como iniciativas governamentais podem ser orquestradas em políticas públicas para favorecer o desenvolvimento das MPME. Outro exemplo do reconhecimento da importância destas empresas é a duplicação, no início de 2006, dos limites de faturamento das micro e pequenas empresas para se enquadrar um maior número delas no rol das empresas beneficiadas pela Lei do SIMPLES federal².

Apesar da importância das MPME para o crescimento econômico, muitas delas enfrentam problemas para se manter competitivas e sobreviventes no mercado em função de características comuns desse tipo de negócio. Dentre tais características, destacam-se a alta restrição de recursos financeiros, de pessoal especializado e de infra-estrutura, além da

administração personalizada e pouco profissionalizada (STOKES, 2000a; GILMORE; CARSON; GRANT, 2001).

Outro fator de preocupação quando se trata de pequenos negócios são as altas taxas de falência e baixos níveis de desempenho deles. Problemas como pressão competitiva, rápidas mudanças tecnológicas, mercados voláteis, novas regulamentações para as MPME (DAVID; BROWN, 1992), falta de conexão entre oferta de crédito e condições do mercado (PLATT, 1989; EVERETT; WATSON, 1998) são alguns dos problemas externos que afetam a sobrevivência dessas organizações. Para Everett e Watson (1998), as questões macroeconômicas explicam de 30 a 50% dos fracassos das MPME.

Problemas internos podem também influenciar a sobrevivência e permanência das MPME no mercado. Perry (2001) sustenta que o planejamento, mesmo que informal, auxilia na manutenção e no desenvolvimento das MPME, enquanto Timmons (1994); Gilmore; Carson; O'Donnell (2004); Rogoff, Lee e Suh (2004) dão ênfase nas competências e capacidades técnicas, gerenciais e empreendedoras do proprietário-dirigente do pequeno negócio para explicar o sucesso ou fracasso dessas empresas.

No Brasil, entre os anos 2000, 2001 e 2002, foi constatado por Moraes e Vitorino (2005) que 49,9% das empresas encerravam suas atividades com até dois anos de existência, enquanto 56,4% com até três anos e 59,9% com até quatro anos de atividade. Entre as causas principais de mortalidade dos pequenos negócios, relatadas pelos proprietários-dirigentes dessas empresas no Brasil, estão: falta de capital de giro, alta tributação, falta de clientes e concorrência acirrada.

Essa realidade vem sofrendo alterações nos últimos anos. A taxa de criação de empresas de pequeno porte vem diminuindo juntamente com mortalidade das empresas já constituídas (DOCA, 2006). Apesar das desvantagens indicadas para as MPME, o cenário brasileiro para estas empresas mostra perspectivas positivas.

O quadro 1 apresenta uma síntese de características, assim como de vantagens e desvantagens das MPME, várias delas já tendo sido indicadas neste texto.

² Na mudança que tomou efeito a partir de janeiro de 2006, a Lei do Simples passou a considerar micro empresas aquelas que têm faturamento anual de até R\$ 240 mil e pequenas empresas aquelas que têm faturamento anual entre R\$ 240 mil e R\$ 2,4 milhões.

CARACTERÍSTICAS	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Reação ao mercado	Capacidade de reagir rapidamente às necessidades de mercado	
Gestão	Ausência de burocracia // Decisões mais rápidas // Maior propensão ao risco	Maior desconhecimento das modernas técnicas de gestão
Ambiente externo	Sistema de comunicação informal e eficiente // Solução mais rápida de problemas internos // Adaptação mais rápida às mudanças externas	
Recursos humanos		Falta de recursos humanos especializados para atender a todas as necessidades internas
Sistema de comunicação externa		Falta de tempo, informações e recursos // Dificuldade de contratar serviços especializados externamente
Recursos financeiros		Dificuldade em conseguir capital // Falta de capital de risco // Dificuldade para reduzir/ratear o risco com um elenco de projetos
Capacidade de produção		Falta de economia de escala pode se tornar uma barreira
Crescimento		Dificuldade de capital para Expansão // Lideranças com pouca experiência para lidar com situações mais complexas
Patentes		Dificuldade em lidar com sistemas de patentes // Não-disponibilidade de tempo e recursos para processos litigiosos
Legislação		Dificuldade em lidar com legislações mais complexas

Quadro 1: Vantagens e desvantagens das MPME.

Fonte: Adaptado a partir de ROTHWELL, R. Small firms innovation and industrial change. **Small Business Economics**, Sussex, v. 1, n. 1, p. 51 – 64, Mar. 1989.

O quadro 1 ressalta que a principal vantagem competitiva das MPME está na capacidade em responder de forma rápida e dinâmica às necessidades de mercado, no contato estreito do proprietário-dirigente da empresa com seus clientes e conhecimento aprofundado desses clientes, mesmo sem utilizar meios formais para tanto. Estas vantagens auxiliam as MPME a estarem aptas para explorar necessidades de clientelas específicas, utilizando o marketing de exploração de nicho de mercado.

Por outro lado, o quadro 1 aponta desvantagens importantes das MPME como a escassez de recursos humanos especializados, de infra-estrutura e de recursos financeiros,

além de limitações quanto ao acompanhamento da legislação e de limitações para o atendimento de possíveis aumentos de demanda.

2.2 DEFININDO AS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Devido à diversidade de características inerentes às MPME, não é simples definir precisamente o que elas são, apesar de existirem parâmetros quantitativos e qualitativos para tanto. Pelo fato de as MPME serem heterogêneas, variando de acordo com o setor de atuação na economia, é que Gatto e Ferraro (1993) afirmam que as definições e tipologias disponíveis na literatura variam de acordo com o contexto histórico e institucional específico de cada país.

Pode-se caracterizar uma MPME de maneira quantitativa utilizando, para isto, um critério de classificação das empresas, por exemplo, por número de empregados ou por faturamento.

O estudo de Moraes e Vitorino (2005) utiliza o critério abaixo, baseado em número de empregados, para definir quantitativamente o tamanho de uma empresa:

- a) Microempresa: na indústria, até 19 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, até 09 pessoas ocupadas;
- b) Pequena empresa: na indústria, de 20 a 99 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, de 10 a 49 pessoas ocupadas;
- c) Média empresa: na indústria, de 100 a 499 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, de 50 a 99 pessoas ocupadas;
- d) Grande empresa: na indústria, acima de 500 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, acima de 100 pessoas ocupadas.

Os critérios quantitativos utilizados para definir as MPME são úteis, principalmente no Brasil, onde seu uso é muito disseminado – em boa parte para a realização de estudos. Contudo, os critérios qualitativos para definir as MPME são também muito importantes.

Para caracterizar uma MPME de forma qualitativa, emprega-se o critério de classificação de acordo com os objetivos da empresa, mercado de atuação, estilo administrativo, grau de independência e escalas de operações.

O Comitê para Desenvolvimento dos Estados Unidos, conforme retrata Steinhoff (1978), propõe uma definição de MPME baseada em pelo menos duas das características descritas a seguir:

- a) Administração independente na qual, geralmente, os administradores também são os proprietários;
- b) Capital investido e propriedade mantida por um só indivíduo ou pequeno grupo;
- c) Área de atuação restrita com trabalhadores e proprietários residindo na mesma comunidade, mas o mercado da empresa não necessita ser local;
- d) Tamanho relativamente pequeno da empresa com relação ao setor de atividades em que atua. Essa medida pode ser realizada pelo volume de vendas e número de empregados.

Filion (1990) apresenta os três critérios qualitativos mais mencionados na definição de MPME de vários países. São eles: independência da propriedade e da administração do negócio em relação a outra organização, administração personalizada refletindo em parte o modo de ser e de agir dos proprietários-dirigentes e pequena parcela de mercado.

Na pesquisa descrita pela presente dissertação, foram adotados os critérios quantitativos do Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa (SEBRAE) e os critérios qualitativos apresentados por Filion (1990) para se definir as MPME. Esta escolha visa a maximizar o potencial de contribuição da pesquisa tornando-a comparável a um grande número de outros estudos que também utilizam os mesmos critérios de definição. Como já destacado, os critérios quantitativos do SEBRAE são os mais utilizados no Brasil para a finalidade de pesquisa. Além disto, os critérios qualitativos adotados a partir da síntese de estudos feita por Filion (1990) são indicados por este autor como os mais usados em grande número de países.

Com base nesta combinação de critérios quantitativos e qualitativos, o presente estudo tomará por micro empresas aquelas empresas que possuem até 19 pessoas ocupadas na indústria e até 9 pessoas no setor de serviços ou do comércio. Como pequenas serão consideradas aquelas que tenham até 99 pessoas ocupadas na indústria e 49 no setor de serviços ou do comércio. Serão consideradas médias empresas aquelas empresas que possuam de 100 a 499 pessoas ocupadas na indústria e de 50 a 99 pessoas no setor de comércio ou de serviços. Além disto, na pesquisa, para serem consideradas micro, pequenas ou médias empresas, as empresas consideradas deverão apresentar: propriedade e administração independentes, administração personalizada e pequena fatia de mercado.

2.3 AS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS TECNOLÓGICAS

As MPME tecnológicas constituem importantes negócios que trabalham com tecnologia. De acordo com Meyer e Roberts (1988), elas têm o grande potencial de rápido crescimento e de boa performance financeira, o que contribui para o desenvolvimento da economia.

Alvim (1998) define a tecnologia como um conjunto de conhecimentos necessários para se conceber, produzir e distribuir produtos e serviços de forma competitiva, enquanto Davenport e Young (1993) entendem tecnologia como todo conhecimento adquirido pela empresa. Esses autores veem o processo de inovação tecnológica como um incremento radical dos negócios que resulta num avanço desigual de transformação das organizações e de seu desempenho.

Conforme a lei de inovação (BRASIL, 2004), as empresas tecnológicas (ou empresas de base tecnológicas - EBT) brasileiras são organizações constituídas sob as leis brasileiras, com sede no país e cuja atividade primordial consiste na produção, industrialização ou utilização produtiva de criação. Stefanuto (1993) segue a mesma linha de pensamento expressa no projeto de lei considerando as EBT como empresas de capital nacional que, em cada país, se situam na fronteira tecnológica de seu setor de atividades.

Simón (2003) usa uma abordagem diferente, definindo as EBT como organizações produtoras de bens e serviços comprometidas com o design, desenvolvimento e produção de produtos e/ou processos de manufatura inovadores, através da aplicação sistemática de conhecimentos técnicos e científicos.

Já Baeta (1999); FINEP (2006) caracterizam as EBT como organizações que desenvolvem produtos, serviços ou processos produtivos com conteúdo tecnológico novo ou com aprimoramento de tecnologias já existentes, provenientes de complexas técnicas de aplicação ou de pesquisas científicas.

Pode-se perceber, devido a essas diferentes abordagens, que as EBT são definidas de forma variada. Contudo, as diferentes definições apresentam um componente comum: as EBT

são vistas como empresas cujo foco de atividade e cujo diferencial competitivo se baseiam na tecnologia de produtos ou processos.

As MPME tecnológicas diferem das MPME tradicionais por necessitarem de maior rapidez de resposta para as demandas de mercado devido à concorrência acirrada de seu setor de atividades, o que as força a apresentarem grande flexibilidade organizacional (ROTHWELL; DODGSON, 1989). Markusen e Glasmeier (1986), Meyer e Roberts (1988); Dores (2004) relatam que essas empresas possuem um potencial de crescimento maior que as demais empresas de outros setores.

Elas também são responsáveis por criar e difundir inovações que acabam agregando valor aos seus produtos e contribuindo com até 40% das inovações e melhorias tecnológicas geradas por todas as empresas. Contudo, somente 10% das MPME tecnológicas realizam pesquisas com recursos próprios enquanto as demais se utilizam de recursos do governo e de institutos de pesquisa. (OECD, 2006). Estes dados parecem não refletir a realidade brasileira, que carece de mais estudos, mas trazem informações importantes sobre a condição das MPME tecnológicas em outros países.

No Brasil, essas empresas predominam nos setores de serviços como o de sistemas de informática, processamento de informações ou consultorias especializadas. Souza et al. (2001), Maculan (2002) abordam a mesma idéia, destacando que as MPME tecnológicas concentram-se em atividades ligadas a tecnologia de ponta e como fabricantes de equipamentos ou serviços de tecnologia da informação e comunicação.

A importância dessas empresas na geração de inovações levou o governo a tentar fomentar projetos nas MPME tecnológicas. Dentre as iniciativas de fomento criadas, Fernandes; Côrtes e Pinho (2004) destacam as linhas de financiamento específicas para projetos de inovação, provisão de garantias, coberturas de parte dos encargos financeiros em financiamentos privados e concessões e subvenções diretas a fundo perdido. Souza et al. (2001) destacam a promoção de garantias da propriedade intelectual e a inclusão das MPME tecnológicas como beneficiárias da lei do SIMPLES (BRASIL, 2006) como outras importantes medidas de apoio propícias ao desenvolvimento de novas tecnologias avançadas.

Bollinger, Hope e Utterback (1983), Simón (2003) enfatizam que as grandes empresas tecnológicas exploram inovações geradas pela pesquisas e desenvolvimento (P e D) intensivas, enquanto as MPME tecnológicas, com escassez de recursos financeiros,

necessitam integrar-se com universidades públicas, institutos de pesquisa e com empresas que utilizem tecnologias semelhantes para concorrer com as grandes organizações.

Por este motivo, as MPME tecnológicas são criadas muitas vezes a partir de outras grandes empresas tecnológicas por meio de *spin-off*³ e investimentos de capital de risco (SHARMAN; CHRISMAN, 1999). Outra importante forma de criação de MPME tecnológicas manifesta-se espontaneamente na iniciativa de indivíduos detentores de conhecimento tecnológico que investem e trabalham no desenvolvimento do seu próprio negócio.

Independentemente de sua forma de criação, as MPME tecnológicas possuem características próprias das empresas tecnológicas, como aquelas elencadas por Fernandes et al. (2000):

- a) Realizam esforços tecnológicos significativos;
- b) Suas operações estão focadas na fabricação de produtos de inovação radical ou incremental;
- c) Atividades de pesquisa e desenvolvimento (P e D) contínuas ou esporádicas;
- d) Articulações com instituições de pesquisa ou aquisição de tecnologia de terceiros.

A forma e intensidade com que essas características aparecem nas MPME tecnológicas vão definir o grau de desenvolvimento e o tempo de vida dessas empresas. Muitas destas empresas têm sua sobrevivência e permanência no mercado prejudicadas em função não apenas da inadequação de políticas governamentais de incentivo, mas também devido a suas próprias limitações. Torkomian e Medeiros (1993) identificam algumas destas limitações: falta de capacitação gerencial, precariedade em marketing e falta de capital.

Já Roberts (1983) relata que os principais problemas enfrentados por esses negócios se concentram na falta de planejamento. Cheng, Drummond e Mattos (2006) destacam que os dirigentes dessas empresas têm dificuldade em definir e priorizar seus investimentos, avaliar o retorno esperado do negócio e combinar estratégias tecnológicas e mercadológicas baseadas em oportunidades. Markham (2002) aponta como preocupante para estas empresas a falta de

³ Processo de saída de um ou mais membros de uma organização que está associado á transferência de conhecimentos e competências e que possibilitam a criação e operacionalização de um novo negócio (LIMA, 2003).

integração entre a P e D de produtos inovadores e sua comercialização, descompasso causado pela escassez nas MPME tecnológicas de pessoas com perfil empreendedor, de recursos financeiros e de domínio dos processos formais de desenvolvimento do produto.

A partir das contribuições de Roberts (1983), Torkomian e Medeiros (1993); Markham (2002), Cheng, Drummond e Mattos (2006) verificou-se que a sobrevivência das MPME tecnológicas está intimamente ligada à sinergia entre tecnologia, produto e mercado, assim como à capacidade técnica e gerencial que deve ter o empreendedor que está à frente do seu negócio. Para fazer a caracterização das MPME tecnológicas nesta pesquisa, serão consideradas suas características acima abordadas, dando-se destaque à limitação de recursos financeiros, de pessoal especializado e de infra-estrutura, além da administração personalizada na pessoa do proprietário-dirigente.

2.4 A CONEXÃO MARKETING-EMPREENDEDORISMO

Estudos que contemplam o marketing e o empreendedorismo são comumente encontrados na literatura disponível devido à importância desses processos para o sucesso e a sobrevivência das organizações. Para as MPME, tanto o marketing quanto o empreendedorismo são ainda mais importantes, pois são especialmente importantes para elas na minimização de suas dificuldades como a fragilidade face aos concorrentes e ao mercado, a dura concorrência face às grandes empresas e a grande restrição de recursos.

Entretanto, Hills (1987) destaca que as pesquisas que abordam as regras de marketing em empreendedorismo e os estudos que tratam da relação entre marketing e empreendedorismo ainda são escassos, apesar de necessários.

Os Estados Unidos foram os pioneiros na publicação de trabalhos que tratam da conexão marketing-empreendedorismo. Isso ocorreu na década de noventa, quando diferentes autores tiveram por objetivo demonstrar que os preceitos do marketing tradicional, obtidos pelo estudo e pela consideração da realidade das grandes empresas, não se aplicavam adequadamente às pequenas empresas (COLLINSON; SHAW, 2001).

Durante o levantamento bibliográfico realizado para a pesquisa, verificou-se que as publicações a respeito do tema multiplicaram-se substancialmente em todo o mundo. Dentre os estudos mais relevantes, destacam-se os de Coviello, Brodie e Munro (2000), Collinson e

Shaw (2001), Reynolds, Day e Dean (2002), Fillis (2004), além dos já tradicionais Carson (1990), Stokes (2000a; 2000b).

Carson (1990), Stokes (2000a; 2000b) podem ser identificados como trabalhos incontornáveis para se entender a relação do marketing nas MPME com o empreendedorismo. Com estudos bastante relevantes, esses autores apresentam perspectivas um pouco diferentes quando abordam a conexão marketing-empendedorismo. Carson (1990) enfatiza em suas pesquisas o marketing em pequenos negócios como função administrativa enquanto Stokes (2000a; 2000b) se interessa pelo marketing praticado por dirigentes de perfil empreendedor.

Coviello, Brodie e Munro (2000), Reynolds, Day e Dean (2002) seguem a perspectiva do marketing como função administrativa, enquanto Collison e Shaw (2001) apresentam uma revisão de literatura sobre o tema. Já Fillis (2004) tem uma abordagem diferente por tratar da conexão marketing-empendedorismo sob a perspectiva da internacionalização das MPME.

Dentre os autores citados acima que estão interessados na conexão marketing-empendedorismo, aqueles que tratam do marketing como função administrativa analisam os componentes tradicionais do marketing como conceitos, filosofia organizacional e estratégia em sua aplicação às MPME. Além disso, eles integram o empreendedorismo ao estudo para explicar que as MPME que obtém maior destaque e rentabilidade são as que possuem empreendedores como dirigentes.

O enfoque de Stokes (2000a, 2000b) trata do marketing realizado por dirigentes de MPME que podem ser chamados de empreendedores. O autor dá especial atenção às constatações de pesquisa de que estes atores utilizam seu aprendizado, sua rede de relação e os recursos que estão ao seu alcance para empreender práticas de marketing adaptadas às condições de sua MPME. Stokes (2000a, 2000b) destaca e também conclui que, a partir da revisão de literatura da pesquisa aqui apresentada, que a realidade do marketing praticado por estes empreendedores ainda é pouquíssimo estudada na literatura em Administração.

2.4.1 Algumas precisões conceituais de marketing

Objetivando apresentar com transparência e clareza as relações conceituais que suportam a intersecção marketing-empendedorismo, faz-se necessário, neste momento, tecer sucintamente algumas precisões conceituais.

O marketing é definido por Kotler (2000) como o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e das organizações. Essa definição de Kotler (2000) enfoca o marketing como um promotor da satisfação dos clientes e da lucratividade das organizações.

Contudo, o marketing pode ser tratado dentro de uma organização segundo diversos enfoques. De acordo com Nickels e Wood (1999) e outros autores que abordam os princípios mercadológicos, o marketing pode ser tratado como filosofia organizacional, como estratégia competitiva e como atividade de gestão para auxiliar as empresas a obter sucesso e se manter competitivas no mercado.

Siu e Kirby (1998) criticam os estudos de marketing em MPME por acreditar que as pesquisas realizadas nessas empresas utilizam geralmente somente um dos enfoques do marketing, sem a preocupação de verificar outros enfoques que podem revelar fatores de influência importantes para os resultados de pesquisa.

Como as atividades de marketing e todas as outras atividades de uma MPME estão normalmente centralizadas nas mãos do proprietário-dirigente, que por vezes é um empreendedor. Como a pesquisa aqui proposta interessa-se particularmente pelos proprietários-dirigentes de MPME que são empreendedores, faz-se útil tratar de características do empreendedor que ajudam a entender seus negócios e como ele pratica o marketing em sua MPME.

Stokes (2000a) formulou um modelo para explicar o marketing praticado nas MPME. Para tanto, ele utilizou os quatro enfoques do marketing tradicional (marketing como conceito, marketing estratégico, métodos de marketing e marketing inteligente) e os comparou com a forma de atuação dos empreendedores nas suas MPME. O trabalho de Stokes (2000a) é posterior à crítica de Siu e Kirby (1998) e imune a ela, constituindo uma evolução nos estudos de marketing em MPME, que já começam a contemplar, conjuntamente, o marketing e o empreendedorismo.

No quadro 2, o autor identifica quatro princípios-chave do marketing e examina comportamentos típicos dos empreendedores – além de atividades correlatas para explicar

como as práticas informais de marketing são realizadas por esses atores. No quadro, Stokes (2000a) apresenta uma comparação entre os princípios tradicionais de marketing e o marketing realizado por empreendedores nas MPME.

O MARKETING EMPREENDEDOR FRENTE AOS CONCEITOS TRADICIONAIS DE MARKETING		
Princípios de Marketing	Marketing Tradicional	Marketing Empreendedor
Conceito	Orientação para o cliente: foco no mercado e o desenvolvimento de produtos vem em seguida	Orientação para a inovação: foco na idéia e a avaliação das necessidades de mercado é intuitiva
Estratégia	Estratégia de segmentação, público-alvo e posicionamento	Estratégia de nicho para atingir os possíveis clientes e outros grupos de influência
Métodos	Mix de marketing: 4 P's	Marketing boca-a-boca (ou comunicação boca-a-boca)
Inteligência de marketing	Pesquisas formalizadas e sistemas de inteligência	Rede de relação para obter informações

Quadro 2: O marketing empreendedor frente aos conceitos tradicionais de marketing.

Fonte: Adaptado a partir de STOKES, David. Putting into marketing: the process of entrepreneurial marketing. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*. Bradford, v. 2, n. 1, p. 1-16, Spring, 2000a.

No quadro 2, estão identificados quatro princípios tradicionais de marketing. O marketing como conceito define a filosofia da organização. O tipo de estratégia utilizada para identificar e selecionar o público-alvo trata do marketing estratégico e os quatro P's e a inteligência de marketing compõem o marketing como função de gestão.

Para Kotler (2000), as empresas passam por três estágios baseados nas práticas de marketing. O primeiro é denominado marketing empreendedor e ocorre quando um indivíduo perspicaz percebe uma oportunidade e começa um negócio vendendo seus produtos ele mesmo. Nesse estágio, a empresa é pequena e não pode disponibilizar recursos para investir na área. Portanto, nesse estágio, os proprietários-dirigentes realizam um marketing informal, baseado no conhecimento que possuem. O segundo estágio trata do marketing profissionalizado que acontece quando as MPME passam a ter sucesso e recursos para adotar procedimentos de marketing mais formais. O terceiro e último estágio é denominado de marketing burocrático que ocorre quando já existe na empresa um departamento de marketing, onde os profissionais estão envolvidos em tarefas burocráticas da empresa, podendo negligenciar o mercado e os clientes.

Como nem todas as MPME crescem e se profissionalizam, muitas delas não saem do primeiro estágio que, segundo Kotler (2000), caracteriza-se pelo marketing informal. Outra consideração a fazer é que nem todo indivíduo que é perspicaz e abre um negócio é um empreendedor – pois ele não necessariamente apresenta todas as características que os principais especialistas sobre o tema consideram necessárias para se identificar um empreendedor (LIMA, 2001).

2.4.2 Algumas precisões conceituais de empreendedorismo

Como já destacado, nota-se a necessidade de estudos do marketing praticado em MPME que coloquem em destaque elementos de empreendedorismo. Uma das razões disto é a centralidade dos empreendedores na administração, incluindo o marketing, das MPME em que eles são proprietários-dirigentes.

Além disso, Fillis (2004) sustenta que as organizações dirigidas por empreendedores têm mais chance de sucesso do que os negócios gerenciados por proprietários-dirigentes não empreendedores. Isto sugere que certas particularidades do modo com que os empreendedores realizam o marketing nas MPME, após serem descritas e explicadas por novas pesquisas, podem ajudar a identificar formas mais promissoras de gestão de marketing a se recomendar aos dirigentes de MPME.

O campo do empreendedorismo ganhou destaque mundial devido ao dinamismo e ao grande número de abertura de novas empresas geradoras de empregos e inovações. O destaque deveu-se também ao aumento expressivo do número de conferências, congressos, centros de estudo e revistas científicas enfocando o empreendedorismo. Em paralelo à ascensão dos estudos sobre o empreendedorismo, ocorreu um salto no interesse de pesquisa em marketing, como relatam Spann, Wortman e Adams (1988).

O empreendedorismo é resultante do movimento de indivíduos empreendedores. O empreendedor é, para Bruyat e Julien (2000), alguém que constrói uma visão, com o objetivo de gerar crescimento e lucro, alguém que possui postura estratégica e um comportamento inovador. Para Timmons (1994), os empreendedores são identificadores de oportunidades que são capazes de criar e construir uma visão, partindo do nada.

Estudos mais recentes realizados por Bolton e Thompson (2000) definem o empreendedor como a pessoa que habitualmente cria e inova para construir algo de reconhecido valor explorando oportunidades que identificou a sua volta. Para Schumpeter (1988), o empreendedorismo está associado com a inovação. Já Leite (1998) tem uma perspectiva mercadológica sobre o empreendedor, definindo-o como alguém capaz de identificar oportunidades de mercado e que possui uma sensibilidade financeira e de negócios para atender seus futuros consumidores e para satisfazer suas próprias necessidades de realização profissional.

Diferentes autores destacam as características a seguir para descrever os atores organizacionais que podem ser chamados de empreendedores:

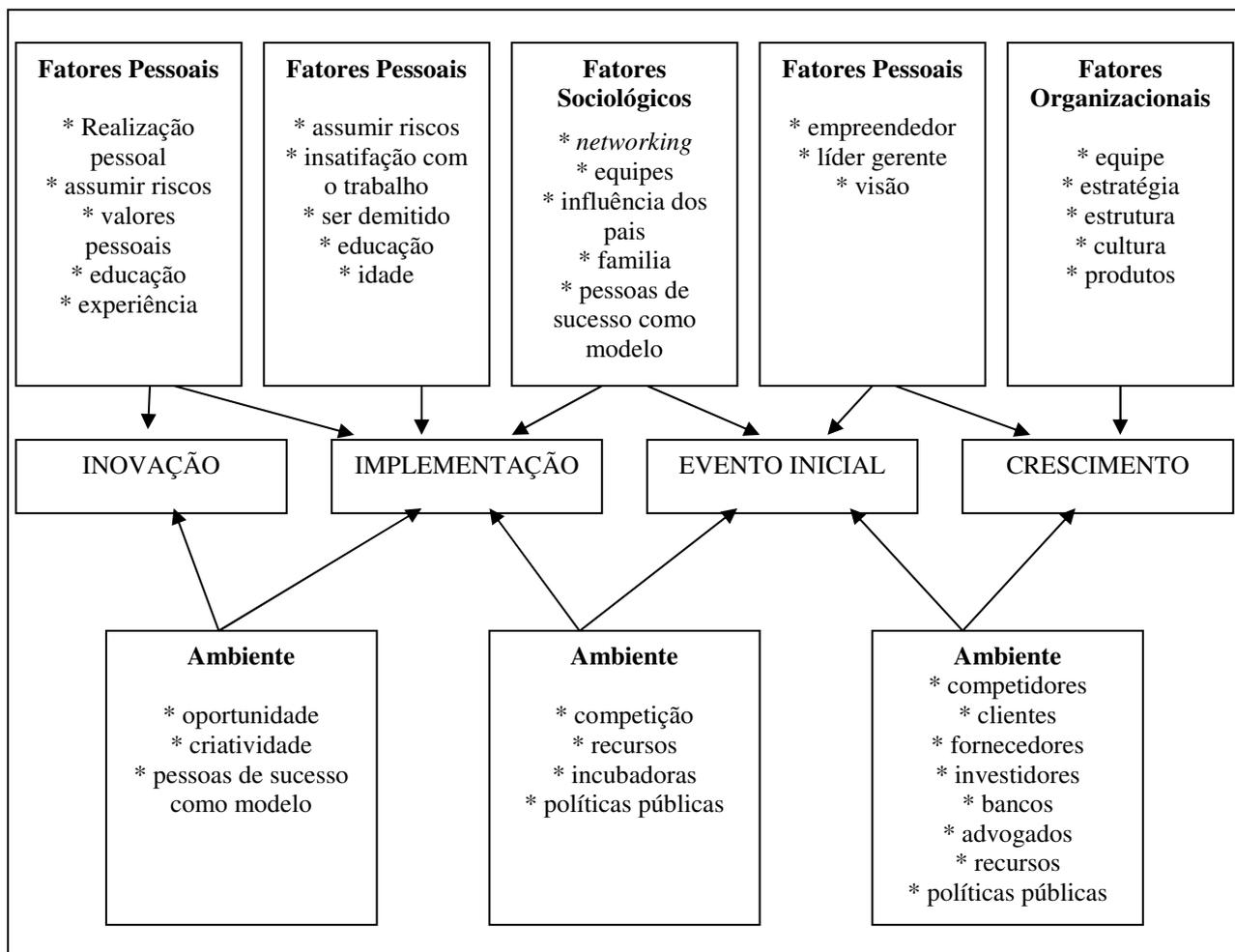
- a) Imagina, desenvolve e realiza visões (FILION, 1999);
- b) Cria e inova, percebendo as oportunidades (BOLTON; THOMPSON, 2000);
- c) Assume riscos calculados (TIMMONS, 1994; KURATKO; HODGETTS, 1998);
- d) Desenvolve sua rede de relações e se utiliza muito dela (FILION, 1993);
- e) Necessidade de realização, auto-realização e crescimento (TIMMONS, SMOLIEN; DINGEE, 1985);
- f) Prioriza as decisões ligadas à inovação (SCUMPETER, 1998).

Visto que certos proprietários-dirigentes não são empreendedores por não apresentarem as características empreendedoras com ênfase, far-se-á necessário indicar claramente na pesquisa que os dirigentes das MPME a estudar apresentam o perfil empreendedor. Para tanto, será utilizado o resumo a seguir das principais e mais básicas características empreendedoras. Segundo este resumo, são empreendedores aqueles atores organizacionais que apresentam com grande ênfase estas características:

- a) busca e exploração ativas de oportunidades;
- b) postura pró-ativa;
- c) interesse pela inovação;
- d) criatividade;
- e) iniciativas de risco calculado;
- f) interesse pelo crescimento dos seus negócios.

As características aqui pré-determinadas serão utilizadas para se averiguar se os proprietários-dirigentes das MPME a estudar são individualmente ou coletivamente empreendedores. As entrevistas dos proprietários-dirigentes procurados como fontes de dados para a pesquisa serão validadas somente se pelos menos um dos dirigentes entrevistados em cada empresa for empreendedor ou se a equipe de direção da empresa for empreendedora – segundo as características do resumo precedente.

Os dados da pesquisa relativos ao marketing empreendedor serão coletados e tratados considerando-se os diferentes momentos do processo empreendedor descrito no quadro 3 a seguir. Da mesma forma, as atividades dos dirigentes a entrevistar que tiverem conotação empreendedora e ligação com o marketing serão consideradas ao longo da pesquisa segundo o seu contexto no processo empreendedor descrito pelo quadro 3.



Quadro 3: Modelo de processo empreendedor.

Fonte: Adaptado a partir de BYGRAVE, W. D. The entrepreneurship paradigm I: a philosophical look at its research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s.l], v.14, n.2, p. 7-26. 1989.

MOORE, C. F. Understanding entrepreneurial behavior. In: INTERNACIONAL COUNCIL FOR SMALL BUSINESS WORLD CONFERENCE, 45, 2000, Brisbane. **Proceedings...** Brisbane, ICBS, 2000.

É ao longo do processo empreendedor que se pode identificar possíveis comportamentos empreendedores dos proprietários-dirigentes das MPME por meio da investigação do que esses proprietários-dirigentes fazem e de como realizam suas atividades empresariais. Timmons (1994) destaca que o empreendedor tenta entender seu ambiente com o intuito de controlar as variáveis para que o seu negócio dê certo e somente assume riscos calculados. No quadro 3, durante todas as etapas do processo empreendedor, verifica-se a interação do indivíduo com o ambiente. Com o modelo do quadro, pode-se perceber que o contexto, as aspirações e as características pessoais do dirigente tem grande influência sobre ele e suas atividades ao longo do processo empreendedor.

Com base não apenas nas precisões apresentadas neste capítulo sobre o empreendedorismo e sobre o marketing, mas principalmente nas necessidades identificadas para o estudo do marketing empreendedor, a pesquisa aqui proposta terá grande afinidade com a abordagem de Stokes (2000a, 2000b) por focar o marketing empreendedor realizado por dirigentes de MPME que de fato são empreendedores.

2.5 O MARKETING EMPREENDEDOR

O marketing empreendedor é uma denominação abrangente por trabalhar com duas áreas da administração, o marketing e o empreendedorismo. A denominação surgiu com a sobreposição das teorias do marketing convencional e de noções de empreendedorismo (COLLINSON; SHAW, 2001). Segundo estes autores citados, o marketing empreendedor é uma área de estudo relativamente nova, pois os primeiros trabalhos foram publicados há duas décadas, a partir de pesquisas realizadas nos Estados Unidos.

Muitos autores abordam o marketing empreendedor com o enfoque do marketing tradicional aplicado aos pequenos negócios, sem ajustes profundos para o contexto destas organizações. Para Kotler (2000), os conceitos tradicionais de marketing referem-se à seleção de mercados-alvo, verificação de clientes potenciais e suas necessidades, desenvolvimento do produto de acordo com as necessidades dos clientes – com o objetivo de gerar valor para os produtos e satisfação para os clientes.

Por outro lado, um número reduzido de autores especialmente interessados no empreendedorismo utiliza uma abordagem diferenciada, entendendo o marketing empreendedor como sendo o marketing realizado por empreendedores em pequenas empresas.

Revelam-se assim duas abordagens do marketing empreendedor a partir da revisão de literatura: o marketing com o enfoque em gestão e o marketing praticado por empreendedores, ambos sendo realizados nas MPME.

2.5.1 Marketing empreendedor nas MPME: enfoque de gestão

São alguns exemplos de autores do marketing com enfoque em gestão: Carson (1990), Fuller (1994), Hogarth-Scott, Watson e Wilson (1996), Siu e Kirby (1998), Mayor (1998), Siu e Kirby (1999), Coviello, Brodie e Munro (2000), Sarquis e Mattar (1998), Simpson e Taylor (2002), Chaudhry e Crick (2003), Broksbank, Kirby e Taylor (2004).

Carson (1990) formulou modelos em seus estudos para descrever como as práticas de marketing ocorrem nas pequenas e médias empresas. Ele descreve quatro fases do desenvolvimento do marketing em uma MPME, quais sejam: as fases do marketing reativo, do marketing de ajustes, do marketing empreendedor e do marketing pró-ativo. Carson (1990) trata do marketing como estratégia para que as MPME consigam sobreviver e possam competir no seu mercado de atuação.

Fuller (1994) utilizou pesquisas de Carson (1990) para verificar como as práticas de marketing tradicionais são praticadas nas MPME. O estudo propôs um refinamento dos modelos de Carson (1990) e demonstrou que eles são úteis para diferenciar qualitativamente o marketing dos pequenos negócios daquele praticado em empresas maiores.

Mais tarde, Siu e Kirby (1998) criticaram os modelos propostos por vários autores para descrever as práticas de marketing realizadas nas pequenas empresas. Para os autores, os estudos com modelos, como aquele de Carson (1990), eram inconsistentes por não abordarem a figura do empreendedor que é responsável pelas decisões tomadas nessas empresas.

Hogarth-Scott, Watson e Wilson (1996) tratam do marketing empreendedor de maneira diferente dos autores acima citados, pois abordam a importância das práticas de marketing para o crescimento e sobrevivência das MPME sem pesquisar o composto de marketing. Eles realizaram um estudo em micro e pequenos negócios recém-criados da região de West Yorkshire, na Inglaterra. O estudo demonstrou que o marketing é praticado em níveis de intensidade e sofisticação diferentes nessas empresas, variando segundo o nível de conhecimento de marketing e as experiências dos proprietários-dirigentes nessa área.

Pelas conclusões de Hogarth-Scott, Watson e Wilson (1996) os conceitos básicos e tradicionais de marketing usados nas grandes empresas (como a orientação para o cliente, a segmentação de mercado, atenção ao público-alvo, o posicionamento e a vantagem competitiva) também podem ser usados nas pequenas empresas, mas desde que não dependam de fontes massivas de informação e de sofisticadas técnicas de análise de dados.

Siu e Kirby (1999) descrevem como dezenove atividades de marketing são aplicadas nas pequenas empresas Chinesas. O interesse dos autores foi de examinar as atividades de

marketing realizadas pelos proprietários-dirigentes nas empresas estudadas. A partir de um questionário estruturado, constataram a necessidade de estudos mais aprofundados que tratem dos conceitos de empreendedorismo e do processo de marketing nas pequenas empresas. Esta conclusão reforça as motivações básicas para a realização do estudo proposto no presente projeto de pesquisa, sinalizando uma vez mais que tal estudo pode contribuir para minimizar uma real necessidade de pesquisa.

A revisão de literatura de Siu e Kirby (1999) destaca limitações das pesquisas tradicionais de marketing empreendedor, dando ênfase ao enfoque metodológico das pesquisas sobre o marketing nas MPME. Os autores demonstram preocupação com o avanço destas pesquisas, pois normalmente os proprietários-dirigentes das MPME chinesas estudadas relutam em dar atenção aos pesquisadores e em transmitir-lhes informações precisas sobre seus negócios que poderiam ser divulgadas. Eles concluem, por este motivo, que a cultura chinesa influencia fortemente as pesquisas em questão.

Chaudhry e Crick (2003) tratam também da implicação de fatores culturais e étnicos dos proprietários-dirigentes asiáticos nas práticas de marketing em MPME situadas na Inglaterra. Em sua pesquisa, foram realizadas vinte entrevistas com os empreendedores dessas empresas. Estes demonstraram não ter interesse que seus negócios cresçam para tornarem-se grandes empresas. Além disso, a maioria dos empreendedores entrevistados teve experiências anteriores relacionadas ao negócio atual, mas não considera estas experiências um fator importante. Com relação às práticas de marketing, a maioria não realiza planejamento formal nos primeiros anos de vida da empresa e a rede de relação pessoais dos empreendedores é útil para verificar a satisfação dos clientes. Segundo o estudo, o caráter cultural é evidente quando se fala em rede de relação para o gerenciamento do negócio e para a busca das necessidades e a satisfação dos clientes.

Estudos similares aos de Siu e Kirby (1999), que enfatizam a questão da cultural no processo de marketing em pequenos negócios, foram realizados também por Blankson e Omar (2002) com empresas de africanos e caribenhos situadas na Inglaterra.

Coviello, Brodie e Munro (2000) desenvolveram um estudo para examinar se as práticas tradicionais de marketing utilizadas em grandes empresas são relevantes para as MPME. O estudo analisou as condições de planejamento de mercado, o tipo de marketing praticado e a utilização de medidas para verificar o desempenho das empresas. Como resultado do estudo, percebeu-se que as grandes empresas realizam planejamento de modo formal enquanto as pequenas o fazem informalmente. Com relação à análise de desempenho,

os dirigentes das pequenas empresas não têm tanta preocupação em mensurá-lo quanto os dirigentes das grandes. Apesar das diferenças identificadas das práticas de marketing dos pequenos e dos grandes negócios, o estudo indicou semelhanças entre as empresas estudadas no que tange a tomada de decisões, as transações de marketing, a administração de pessoal e as relações com clientes.

Autores como Simpson e Taylor (2002) apresentam um modelo para verificar as regras e a relevância do marketing em pequenas e médias empresas, a partir de um estudo sobre como as regras de marketing são aplicadas dentro desses negócios e sobre qual a relevância do marketing para essas empresas nos diversos estágios de crescimento do negócio. O estudo revela que existem divergências entre as necessidades por atividades de marketing para sustentar e promover crescimento dessas empresas no ambiente competitivo dos negócios. O estudo enfatiza o marketing como estratégia e retrata que sua prática depende dos ambientes interno e externo da organização.

Broksbank, Kirby e Taylor (2004) realizaram um estudo com 42 médias empresas durante dez anos para comprovar que as práticas de marketing, quando bem adotadas, melhoram a competitividade dos negócios. Os autores verificaram simplesmente que as empresas analisadas no estudo e que sobreviveram nesses dez anos tinham orientação para o mercado e que faziam uso substancial das práticas de marketing.

Dentre os estudos do marketing empreendedor com enfoque em gestão apresentados nesta seção do texto, pode-se fazer uma classificação:

- a) Carson (1990), Fuller (1994), Simpson e Taylor (2002) e Broksbank, Kirby e Taylor (2004) trabalham com marketing estratégico;
- b) Hogarth-Scott, Watson e Wilson (1996), Coviello, Brodie e Munro (2000) abordam conceitos de marketing integrado;
- c) Siu e Kirby (1999); Chaudhry e Crick (2003) também abordam conceitos de marketing integrado, mas privilegiando a questão cultural nas relações de marketing.

No Brasil, também existem autores que tratam do marketing empreendedor segundo o enfoque de gestão. Contudo, a literatura nacional sobre o tema ainda é muito escassa. A revisão de literatura da presente pesquisa identificou dois estudos de destaque no Brasil: os de Mayor (1998); Sarquis e Mattar (1998).

Mayor (1998) realizou uma pesquisa com vinte e quatro empresas de base tecnológica (EBT) brasileiras e com dezenove colombianas com o intuito de se verificar a utilização das ferramentas do marketing tático-operacional pelos seus dirigentes. Os resultados da pesquisa demonstraram que o composto de marketing é amplamente utilizado pelas empresas estudadas, mas que o foco dos empreendedores entrevistados está no produto e no preço. O autor destaca que a qualidade e o desempenho são fatores importantes para a concepção do produto, mas que um bom produto por si só não garante o sucesso da empresa se o mesmo não estiver de acordo com as necessidades dos consumidores e do mercado. O autor afirma ainda que o contato direto e a proximidade com os clientes facilitam a apuração das expectativas e das necessidades do mercado em relação ao produto.

Já o trabalho de Sarquis e Mattar (1998) descreve, por meio de uma pesquisa com vinte e duas empresas do setor confeccionista de Joinville-SC, como a propaganda, a promoção de vendas, as relações públicas, a venda pessoal e o marketing direto acontecem em empresas de pequeno porte do sul do Brasil. Entretanto, Sarquis e Mattar (1998) não fazem considerações acerca do empreendedorismo e concluem que as pequenas empresas de confecção da cidade de Joinville praticam atividades de marketing de maneira não planejada, não estruturada e informal, além de não utilizarem todas as possibilidades que o marketing proporciona para melhorar o desempenho das pequenas empresas.

Apesar da importância dos estudos desenvolvidos sobre o marketing empreendedor segundo o enfoque de gestão, a pesquisa aqui apresentada abordará somente a corrente do marketing praticado por empreendedores nas MPME. Esta corrente considera o entendimento do empreendedor a respeito do marketing e as competências de marketing dele para explicar como o processo de marketing empreendedor ocorre nas MPME estudadas.

2.5.2 O marketing de empreendedores nas MPME

A corrente do marketing praticado por empreendedores nas MPME caracteriza a presente pesquisa. Isto implica que a presente pesquisa abordará principalmente o marketing empreendedor realizado por dirigentes de MPME que são empreendedores individualmente ou coletivamente.

Nesta corrente interessada também em questões de empreendedorismo, coloca-se em destaque a perspectiva que o proprietário-dirigente de perfil empreendedor tem do marketing

como fator determinante das práticas de marketing adotadas em sua empresa. Além disso, considera-se na corrente que o comportamento, assim como a formação acadêmica e profissional do empreendedor, vão influenciar nas decisões de marketing da empresa. Um número reduzido de estudos foi realizado nesta corrente, mas pode-se destacar os trabalhos estrangeiros de Stokes (2000a), Jocusen (2002), Lodish, Morgan e Kallianpur (2002); Gilmore, Carson e O'Donnell (2004). No Brasil, destacam-se os trabalhos de Ikeda (1988); Lazarotti (2004).

Como os empreendedores interpretam o marketing de modo diferente do que propõe a literatura do marketing tradicional, Stokes (2000a) apresenta quatro conceitos-chave de marketing e indica as diferenças entre o marketing tradicional e o marketing empreendedor, como pôde ser visualizado no quadro 2 (numa das seções anteriores). Os novos elementos de marketing empreendedor apresentados pelo autor referem-se à orientação para a inovação baseada nas necessidades de mercado, nas estratégias de nicho adotadas, nos métodos de comunicação boca-a-boca utilizados para divulgar e vender o produto e na rede de relação e informações objetivando ajustes nos produtos existentes e buscando idéias de novos produtos. Estes elementos de marketing empreendedor citados pelo autor representam os esforços de marketing informais dos empreendedores nas pequenas empresas.

Jocusen (2002) trabalhou com entrevistas detalhadas com os proprietários-dirigentes para verificar de que forma é realizado o processo de tomada de decisão nas atividades de marketing em 32 pequenas empresas. Ele formulou um modelo de marketing estratégico baseado em tomada de decisão para analisar as decisões referentes à busca de informações, análises financeiras, avaliações e assuntos internos que comumente são gerenciados de forma não consecutivas dentro dessas organizações.

Como resultados, o autor verificou que as decisões de marketing tomadas pelo empreendedor com a busca de informações externas por meio de pesquisas, seguido da verificação de problemas internos que podem influenciar a decisão e análise financeira e avaliação da decisão para, somente então, comprometer-se em tomar a decisão. A importância desse modelo para o estudo em questão é que o mesmo foca o marketing estratégico e identifica e classifica as competências inerentes do empreendedor na tomada de decisão, as redes internas e externas da pequena empresa.

Já Gilmore, Carson e O'Donnell (2004) usam uma perspectiva um pouco diferente ao abordar as atitudes de risco dos empreendedores nas MPME. Os autores buscam entender como os empreendedores se comportaram quando enfrentaram situações arriscadas. Apesar

das variações encontradas, os autores conseguiram definir situações fundamentais que os empreendedores julgam ser arriscadas. Dentre as fontes comuns de risco estão o fluxo monetário, o tamanho da companhia, a entrada em mercados ou áreas de negócios novas e as atribuições de responsabilidades aos funcionários de confiança. Nesse processo, os autores verificaram que dois itens eram primordiais para lidar adequadamente com estas situações arriscadas: as redes de relação dos empreendedores e suas competências administrativas.

Lodish, Morgan e Kallianpur (2002) apresentaram os resultados de sua pesquisa comparando empresas empreendedoras da Pensilvânia com quinhentas empresas vencedoras da *Inc. Magazine* de 1999. O estudo apresentou o marketing como o campo da gestão mais importante para o desenvolvimento e a expansão empresariais.

Ikeda (1988) procurou investigar como quatro pequenas empresas utilizavam as atividades de marketing e como estas atividades eram desenvolvidas por seus proprietários-dirigentes. A autora concluiu que os empreendedores estudados possuíam similaridades entre si, como o grande domínio da tecnologia de fabricação do produto e pouco conhecimento das técnicas de administração e de marketing. Segundo constatou a autora, para esses empreendedores, o marketing era sinônimo de vendas.

Lazarotti (2004), em sua pesquisa pela Universidade Regional de Blumenau, enfoca as estratégias de marketing utilizadas pelas pequenas empresas ganhadoras do prêmio Talentos Empreendedores de 2003. O estudo revela que as empresas vencedoras do prêmio aplicam os preceitos de marketing com maior ênfase que as empresas não vencedoras. Lodish, Morgan e Kallianpur (2002) são alguns dos principais autores utilizados na fundamentação teórica de Lazarotti (2004). Apesar de o autor enfatizar o marketing realizado por empreendedores, o estudo utiliza-se das práticas tradicionais de marketing para explicar o sucesso das empresas vencedoras do prêmio, o que distancia o autor da corrente de interesse do presente estudo.

Com base nos estudos apresentados sobre o marketing de empreendedores, pode-se perceber a grande importância das competências, habilidades, comportamentos e entendimentos do empreendedor para as atividades de marketing que empreendem. Nas MPME, os empreendedores tendem a praticar o marketing de modo não muito coerente com as noções mais comuns de marketing sugeridas pela literatura tradicional.

Esta realização não convencional de atividades de marketing está no centro do interesse de pesquisa do estudo aqui proposto. Como Stokes (2000a; 2000b) foi o autor

pesquisado que discorreu em maior profundidade sobre essas práticas, o presente estudo utilizará num modelo proposto por ele para caracterizar o processo de marketing empreendedor que ocorre em MPME a serem estudadas.

2.6 DIFERENTES PRÁTICAS DE MARKETING EMPREENDEDOR

O estudo de Stokes (2000b), com uma abordagem descritiva, revelou que o processo de marketing empreendedor ocorre de modo contrário ao que recomenda o modelo clássico de marketing difundido por Kotler (2000). Segundo este último autor, o processo de marketing deve começar pela identificação das necessidades de mercado (incluindo a seleção de mercados-alvo). Stokes (2000a) descreve que, nos pequenos negócios, primeiramente se trabalha a inovação (que leva ao desenvolvimento de produtos), depois se identifica os mercados-alvo e suas necessidades. Estas seriam as duas primeiras fases do processo cíclico de marketing empreendedor.

Segundo Stokes (2000a), após essas duas etapas do ciclo de marketing empreendedor, realizam-se a comunicação boca-a-boca e, em seguida, a obtenção de informações com o auxílio da rede de relação do empreendedor. Para Stokes (2000), o ciclo do processo de marketing empreendedor se completa com a volta ao primeiro item, ou seja, às inovações incrementais e ajustes.

As diferentes fases do modelo descritivo proposto por Stokes (2000) são descritas nas próximas quatro subseções.

2.6.1 Inovações incrementais e ajustes

Os conceitos de marketing tradicional trabalham com a idéia de que, primeiramente, a direção da empresa necessita conhecer seu mercado e as necessidades deste para, somente depois, desenvolver o produto de acordo com essas necessidades (Kotler, 2000). Entretanto, de acordo com o estudo descritivo de Stokes (2000a; 2000b), nas MPME, esse processo é realizado inversamente, ou seja, a idéia ou inovação é concretizada e depois se buscam os mercados-alvo, onde estas inovações podem ser inseridas e exploradas. Por este motivo é que o marketing empreendedor está focado principalmente na inovação e no desenvolvimento de

novas idéias e baseia-se no entendimento intuitivo dos dirigentes das MPME sobre as necessidades de mercado.

Existem variadas formas de uma organização inquirir vantagem competitiva. Entretanto, nenhuma delas obterá sucesso se não estiver baseada em algum tipo de inovação. A inovação é vista por pesquisadores, como Zahra (1993), como um meio de sobrevivência das organizações no futuro, podendo surgir dentro das organizações de forma incremental ou radical. Para Daft (2003), a inovação incremental se dá quando uma série de avanços contínuos ocorre com pouca ou nenhuma influência sobre o equilíbrio geral da organização. Já a inovação radical, quebra a estrutura de referências na organização, modificando-a para gerar uma nova estrutura de referência – sobre como se pensa sobre produtos principalmente.

Christensen (2002) trata de maneira diferenciada a questão da inovação. Para ele, as inovações tecnológicas podem ser de ruptura (radicais) ou de sustentação (incrementais), mas somente esta última melhora o desempenho dos produtos já estabelecidos. Para o autor, é com as inovações de ruptura que se cria uma sólida vantagem competitiva advinda de iniciativas pioneiras. Segundo Rothwell (1986), apesar das inovações de ruptura trazerem maior potencial de crescimento para a empresa, são as inovações de sustentação as mais frequentes nos pequenos negócios.

As MPME tecnológicas têm como característica principal o caráter tecnológico e inovador de seus produtos (MEYER e ROBERTS, 1988). Isso não quer dizer, contudo, que os dirigentes desse tipo de empresa não tenham preocupações com o mercado. Nas MPME, o que geralmente ocorre é que o mercado só é avaliado após o desenvolvimento do produto tecnológico.

O fato dos empreendedores das MPME buscarem primeiramente a inovação antes de prospectar o mercado se deve ao seu desconhecimento ou despreocupação com as regras do marketing tradicional. Para Jones e Evans (1996), as estratégias aplicadas inicialmente pelos empreendedores das MPME tecnológicas são relativamente ingênuas, refletindo a falta de experiência desses empreendedores em relação às tecnologias emergentes. De acordo com Boussouara e Deakings (1999), essa inexperiência é geralmente refletida na parte gerencial do negócio, pois os empreendedores tecnológicos das MPME possuem principalmente conhecimento técnico do produto que desenvolvem. Os autores sugerem que os empreendedores busquem alguém que tenha habilidades de marketing ou obtenham recursos para consultoria objetivando dar à MPME condições de superar barreiras comuns a esse tipo de negócio.

Os estudos de Stokes (2000a, 2000b) descreveram que os proprietários-dirigentes empreendedores tentam primeiramente desenvolver o produto pela existência de uma idéia nova ou da pressão dos concorrentes ao invés de prospectar o mercado por meio de pesquisas e identificação de clientes. Suas iniciativas sobre estas questões são baseadas na criatividade e na intuição.

2.6.2 Identificação de mercados-alvo

Estudos relacionados ao marketing empreendedor indicam que o sucesso dos novos negócios é maior quando seus dirigentes focam suas iniciativas nas necessidades de mercado (VON HIPPEL, 1978).

O marketing tradicional descreve dois tipos de estratégias de mercado que as empresas utilizam, dependendo dos objetivos e metas que elas pretendem alcançar. A primeira delas refere-se à escolha de um segmento de mercado específico e a segunda trata da escolha de uma parte pequena do mercado, denominada nicho de mercado, cujas necessidades não estão sendo totalmente atendidas por outras empresas (KOTLER, 2000).

Tradicionalmente, as MPME adotam a estratégia de exploração de nicho, que contempla uma pequena fatia de mercado negligenciada por outros. Assim, o mais freqüente é que a abrangência das atividades de marketing dos pequenos negócios seja inicialmente modesta, relativa a um número restrito de clientes de tipo bem específico. Com o passar do tempo, à medida que as MPME vão obtendo mais recursos explorando a estratégia de nicho, seus dirigentes conseguem ampliar o número e os tipos de clientes (NICKELS e WOOD, 1999). Esta ampliação de mercado ocorre em grande parte com base em iniciativas da direção orientadas pela intuição e pela tentativa e erro (STOKES, 2000a).

2.6.3 Métodos de comunicação boca-a-boca

A comunicação boca-a-boca pode ser definido como um processo de troca de informações em que as pessoas transmitem a outras suas idéias sobre experiências positivas ou negativas a respeito de determinado produto, marca ou empresa. Apesar de Kotler (2000) não incluí-lo como parte integrante do processo promocional do composto de marketing, a

comunicação boca-a-boca, quando positivo, pode ser visto como uma maneira informal de divulgação e promoção de um produto, principalmente quando tratamos deste conceito no contexto das pequenas e médias empresas (STOKES, 2000a).

Uma das grandes vantagens apresentadas por Kotler (2000) e Stokes e Lomax (2002) na utilização da comunicação boca-a-boca é que o custo desta comunicação é relativamente barato comparado aos demais tipos de comunicação promocionais. Os autores destacam também que as fontes da comunicação boca-a-boca são os próprios clientes, que, quando são satisfeitos, fazem-se convincentes com seus depoimentos reais para induzir outros à mesma compra ou percepção do produto.

Grande parte dos estudos sobre comunicação boca-a-boca aborda conceito sob a ótica do comportamento comprador. Contudo, estudos mais recentes, publicados por Mangold, Miller e Brockway (1999), Gremler, Gwinner e Brown, (2000), Stokes e Lomax (2002) e Wangenheim e Bayon (2004) demonstram a prática da comunicação boca-a-boca entre os clientes dos pequenos negócios, enfatizando-o como estratégia acessível e atrativa para divulgar e melhorar os empreendimentos. Devido à limitação de recursos financeiros na MPME para se fazer investimentos em marketing e para promover produtos é que a comunicação boca-a-boca é meio mais barato para se divulgar um produto ou uma empresa.

No contexto do marketing empreendedor e dos pequenos negócios, a comunicação boca-a-boca é altamente recomendada para a obtenção de novos clientes.

O estudo de Mangold, Miller e Brockway (1999) buscaram verificar como é realizada a comunicação boca-a-boca no setor de serviços analisando uma série de acontecimentos que seriam fundamentais para explicar o fenômeno. Para os autores, a busca de informações de pessoas conhecidas é que origina a comunicação boca-a-boca.

Como resultado do estudo, Mangold, Miller e Brockway (1999) concluíram que as pessoas necessitam de informações sobre produtos ou serviços e este é o ponto de partida da difusão da comunicação. Outro importante fator são os comentários sobre os produtos e serviços durante uma conversa casual e que poderão descrever se a experiência com determinado produto foi boa ou ruim. Os autores ainda relatam sugestões para os proprietários-dirigentes de uma empresa a estimularem a comunicação boca-a-boca. Dentre as sugestões, pode-se citar:

- a) Indagar os clientes satisfeitos para saber se eles falam bem do seu produto aos amigos;

- b) Incentivar o cliente a convidar um amigo e recompensá-lo por isso;
- c) Utilizar formadores de opinião para falar bem do seu produto;
- d) Realizar palestras sobre o seu negócio ou seu produto;
- e) Participar em eventos sociais e culturais;
- f) Emitir boletins informativos a respeito do produto com opiniões de clientes;
- g) Recompensar clientes regulares.

Gremler, Gwinner e Brown (2000) descrevem a relação interpessoal entre clientes e funcionários buscando repostas para a hipótese de que essa relação pode influenciar positivamente na comunicação boca-a-boca em consultórios dentários. O estudo focou dimensões interpessoais como confiança, preocupação, concordância e familiaridade para explicar que as relações interpessoais com funcionários influem significativamente no comportamento do cliente ao fazer uma indicação. O estudo comprovou que existe forte correlação entre tais relações e o comportamento do cliente ao realizar a comunicação boca-a-boca. Em outras palavras, se o cliente tiver maior familiaridade e confiança no funcionário de determinada empresa, a probabilidade de que ele fale bem do produto ou serviço é maior do que se não existissem tais ligações.

O estudo de Stokes e Lomax (2002) descreve muito bem a comunicação boca-a-boca nos pequenos negócios com o estudo do caso de um hotel independente. O estudo enfatizou como o empreendedor reage frente aos problemas relacionados à comunicação boca-a-boca e quais são as estratégias potenciais para resolvê-los. Notou-se que a comunicação boca-a-boca pode ser visto como parte integrante do marketing estratégico e como uma forma de marketing não mensurável, mas que pode ser parcialmente controlado com estratégias pró-ativas. A pesquisa de Stokes e Lomax (2002) enfatiza como os proprietários-dirigentes podem moldar a comunicação boca-a-boca explorando-o como estratégia para divulgar e melhorar seu empreendimento.

Wangenheim e Bayon (2004) estudam os efeitos da comunicação boca-a-boca no setor de serviços na Suíça. O estudo descreveu que a força da comunicação boca-a-boca é determinada pelas características comunicativas percebidas no indivíduo que faz a indicação e orienta os gerentes de pequenos negócios a usar melhor o marketing pelo poder de convencimento da comunicação boca-a-boca.

Para as MPME, a comunicação boca-a-boca tende a ser limitado por abranger poucas pessoas, devido à restrita rede de contatos dos proprietários-dirigentes (STOKES e LOMAX, 2002). Contudo, Carson et al. (1995b) relatam que os proprietários-dirigentes das MPME preferem que o crescimento dos negócios impulsionado pela comunicação boca-a-boca seja lento, pois um grande aumento na demanda prejudicaria o negócio.

Já no caso de MPME tecnológicas, a comunicação boca-a-boca pode ser negativa em função dos consumidores tenderem a prestar mais atenção aos comentários negativos quando se deparam com inovações desconhecidas (LOUREIRO, 2003).

Apesar das desvantagens apresentadas pela comunicação boca-a-boca como meio de promoção e dos cuidados que se deve ter quando ele é negativo, ele ainda é visto pelos proprietários-dirigentes das MPME como uma forma de comunicação fundamental para alavancar a adoção de seus novos produtos e serviços no mercado (NICKELS e BURKWOOD, 1996).

2.6.4 Coleta de informações com o auxílio da rede de relação

Segundo Nohria (1992), o conceito de rede de relação (*networking*) é estudado em várias áreas do conhecimento como a antropologia, a sociologia e na pesquisa organizacional. Contudo, foi somente nos quinze últimos anos que o empreendedorismo e o marketing, focando algumas mudanças, passaram a utilizar essa denominação para entender como os recursos, informações e conhecimentos são coletados e administrados (ZONTANOS e ANDERSON, 2004, CARSON et al, 2001).

Para Iacobucci (1996) o *networking* é um verbo usado para descrever a criação e manutenção de relações interpessoais com a intenção de se utilizar dessas relações para ganho comercial futuro. De acordo com Carson et al. (1995b), o desenvolvimento das redes de relação no contexto dos pequenos negócios é definido como uma atividade na qual o proprietário-dirigente com orientação empreendedora constrói e administra relações pessoais com certos indivíduos no ambiente dele visando benefícios para seus negócios. Já Zontanos e Anderson (2004) trabalham com a idéia de que a rede de relacionamentos do proprietário-dirigente de uma pequena empresa pode ser vista como sinônimo do marketing de relacionamento, pois é o dono da empresa que centraliza e realiza todos os contatos com fornecedores, clientes, concorrentes e parceiros comerciais.

Para O'Donnell (2004), a rede de relação dos proprietários-dirigentes de pequenos negócios é fundamental para identificar:

- a) Os clientes potenciais e os atuais;
- b) Os fornecedores potenciais e existentes;
- c) Competidores no mercado interno da empresa e no mercado externo;
- d) Amigos de negócios e colegas;
- e) Agências de apoio a pequena empresas e órgãos do governo;
- f) Funcionários da empresa.

A rede de relação é, portanto, um importante canal para que o proprietário-dirigente da pequena empresa busque, com seus contatos pessoais e profissionais, as formas de prospectar clientes, de angariar informações a respeito de idéias de novos produtos e sobre a satisfação com os atuais produtos. Em outras palavras, a rede de relação auxilia na verificação das necessidades e na busca de oportunidades no mercado (O'Donnell, 2004). Yau et al. (2000) e Zontanos e Anderson (2004) acrescentam que o *networking* tem por objetivo a construção de relações fundadas em confiança.

Estudos que contemplam a rede de relação são comumente encontrados na literatura devido à importância e à relevância do tema para as empresas. Para as MPME, essa importância se amplia à medida que essas redes tornam-se o principal canal de ligação dos dirigentes com o ambiente externo a sua empresa. As conexões realizadas na rede de relação têm como aspectos influenciadores o macro-ambiente e o ambiente interno da empresa (FORD, 1980, HAKANSSON e SNEHOTA, 1989).

De acordo com Gilmore, Carson e Grant (2001), o proprietário-dirigente possui três redes de relação:

- a) Rede de relação pessoais;
- b) Rede de relação sociais;
- c) Rede de relação de negócios (industriais ou rede de relação de marketing).

Essas redes são utilizadas pelos empreendedores para a resolução de problemas. A rede de contatos dos empreendedores de pequenos negócios é geralmente pequena, devido a quantidade restrita de contatos do proprietário-dirigente. Para os autores, a rede de relação nas pequenas empresas tende a ser informal, espontânea, reativa e estruturada conforme as normas de atuação do setor onde a MPME está localizada (GILMORE, CARSON E GRANT, 2001).

No caso específico das redes de relação dos empreendedores das MPME, a rede de relação pessoal e social será importante para dar suporte às iniciativas de marketing. Diferentes estudos convergem para isto destacando a importância dessas redes ao longo do processo empreendedor. George et al. (1997) comprovam a afirmação com um estudo que trata da importância do uso da rede de relação sociais como estratégia para a melhoria de desempenho das pequenas empresas. O estudo descreveu que a utilização da rede de relação sociais nos pequenos negócios gera alto desempenho e implica em vantagens competitivas para essas organizações.

No processo de marketing empreendedor descrito por Stokes (2000b), as redes de relação pessoais, sociais e de negócios são utilizadas principalmente para a busca de informações sobre ajustes de produtos existentes no que tange a melhoria dos mesmos e para vislumbrar idéias e oportunidades para novos produtos que façam parte do escopo da MPME.

3 MÉTODOS DE PESQUISA

A partir da leitura de trabalhos dos principais estudiosos que investigam o marketing empreendedor, constatou-se a utilização muito freqüente do método qualitativo de pesquisa. Ele é uma importante marca de vários estudos como, por exemplo, de Hogarth-Scott, Watson e Wilson (1996), Stokes (2000a; 2000b).

Estes diferentes autores exploram um ponto forte de destaque da abordagem qualitativa. Trata-se de seu potencial para atender adequadamente os pesquisadores quando seu interesse é estudar de forma aprofundada e contextualizada um fenômeno em organizações. Ao se ter em mente este interesse, ao invés de se utilizar técnicas de quantificação e mensuração de variáveis, recomenda-se a utilização dos métodos de pesquisa qualitativa (PETTIGREW, 1992).

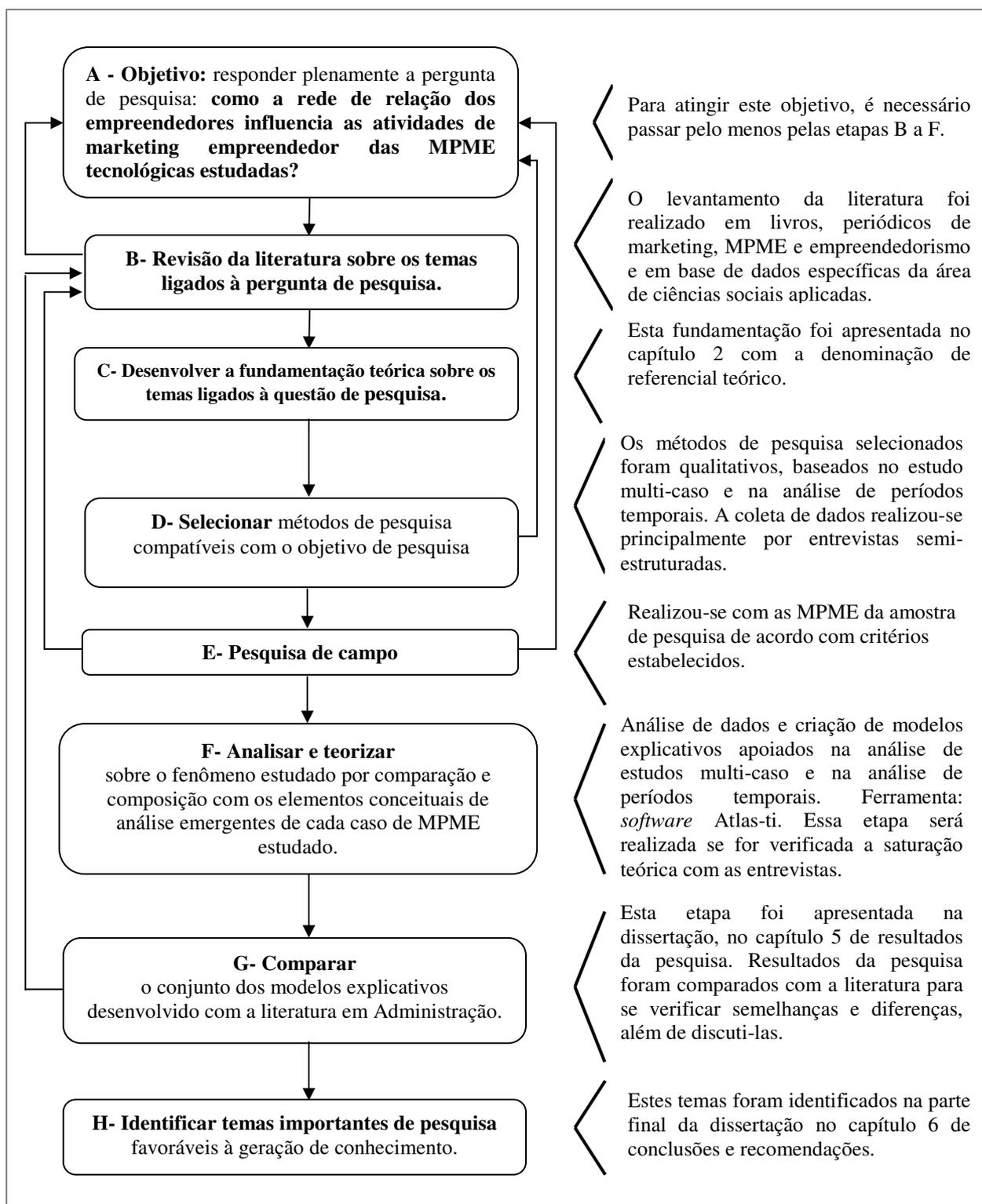
Com base na análise acima realizada, o estudo utilizará métodos qualitativos de pesquisa, objetivando explorar e descrever o tema escolhido nas empresas da amostra segundo o método de estudo multi-caso (EISENHARDT, 1989).

3.1 ESTRUTURA DA PESQUISA

O presente texto está estruturado na ordem das etapas realizadas ao longo do processo de pesquisa. Primeiramente, enfocou-se o tema de estudo e a apresentação da questão de pesquisa amparada pelos elementos da revisão de literatura da introdução e da justificativa para o estudo do tema. Num segundo momento, o referencial teórico foi estruturado com os assuntos que permeiam a questão de pesquisa na literatura disponível consultada: **marketing em pequenos negócios**, seguido de pesquisas sobre a **interface marketing-empendedorismo** e, por fim, foram utilizadas as contribuições de estudos que tratam das **redes de relação**.

Todo o material bibliográfico consultado foi recolhido e tratado para dar sustentação ao desenvolvimento do referencial teórico, à análise dos dados, ao desenvolvimento dos resultados da pesquisa e também da conclusão desta. A etapa de revisão de literatura terminou com a comparação dos resultados da pesquisa com o que diz a literatura correlata. Esse

procedimento pode ser visualizado na etapa C do quadro 4 a seguir, que caracteriza as etapas do desenvolvimento da pesquisa.



Quadro 4: Descrição geral do processo de pesquisa.

Fonte: Adaptado a partir de Métodos qualitativos em administração: teorizando a partir de dados sobre processos em uma recente pesquisa. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. *Anais...* Brasília: Anpad, 2005. 1 CD-ROM.

Como lembrado por Lima (2005), a pesquisa qualitativa não é linear, pois não ocorre de maneira seqüencial. Segundo o autor, em diversos momentos da pesquisa, faz-se necessário retornar à questão de pesquisa e ao referencial teórico com o intuito de se verificar se o desenvolvimento do estudo está em consonância com a questão de pesquisa e com as diversas partes que compõem o processo de pesquisa.

Na etapa D do quadro 4, pode-se visualizar o processo não-linear de pesquisa quando se tem que retornar à questão de pesquisa para fazer a seleção dos métodos mais adequados para se responder a questão de pesquisa e se atingir o objetivo do estudo.

3.2 CARACTERÍSTICAS METODOLÓGICAS BÁSICAS DO ESTUDO

O estudo é de cunho exploratório em decorrência da novidade da pesquisa sobre o tema escolhido, principalmente no contexto dos estudos sobre as MPME no Brasil. Uma das funções tradicionais dos estudos exploratórios é a identificação de necessidades de pesquisa. Selltiz, Wrightsman e Cook (1987), a pesquisa exploratória é desenvolvida com o objetivo de proporcionar a descoberta de idéias e intuições uma vez que esse tipo de pesquisa visa familiarizar o pesquisador com o fenômeno ou conseguir uma nova compreensão deste.

Segundo o mesmo autor, os estudos exploratórios são realizados quando o tema é ainda pouco explorado, quando não é possível fundamentar adequadamente hipóteses para a abordagem dedutivista e quantitativa com estudos prévios, quando é impossível uma revisão de pesquisas precedentes já avançadas, quando ainda não há conhecimentos já bem estabelecidos sobre o tema abordado e quando é necessário fazer levantamentos junto a pessoas que tiveram experiência prática com o problema estudado para seu esclarecimento e delimitação. Além disto, o estudo é do tipo descritivo, pois tem como objetivo principal a descrição e a explicação do fenômeno escolhido (GIL, 1989), ou seja, do processo de marketing empreendedor nas empresas da amostra de pesquisa.

A pesquisa realizada foi um estudo multi-caso, que, de acordo com Yin (2001), é uma opção metodológica que assegura a profundidade e a contextualização no estudo do fenômeno enfocado ao mesmo tempo que minimiza a dificuldade de generalização característica dos estudos de caso. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é mais apropriado

para estudos onde a pergunta de pesquisa se inicia com “como” ou “por que” e nos quais o pesquisador necessita descrever ou explicar um fenômeno sobre o qual ele possui pouco e nenhum controle.

Yin (2001) define o estudo multi-caso como o método que privilegia o estudo de mais de um caso. Como explica o autor, esse tipo de estudo serve-se da replicação, ou seja, os procedimentos de pesquisa são repetidos para cada caso estudado, os resultados são comparados entre os diferentes casos e os conhecimentos gerados a partir dos casos são comparados com contribuições similares ou divergentes de outros autores.

Como destaca Yin (2001), os casos devem ser selecionados e estudados de maneira a encontrar resultados válidos para todos eles, promovendo-se replicações do uso dos mesmos procedimentos metodológicos com cada um dos casos da amostra ou comparações com casos contrastantes (por exemplo: uma empresa de sucesso *versus* uma empresa falida ou uma empresa tecnológica *versus* uma empresa tradicional de confecções). Esta última técnica é muito útil para se obter uma replicação teórica e se expandir a capacidade explicativa dos conhecimentos desenvolvidos (por exemplo, para que estes conhecimentos não sejam válidos apenas para empresas tecnológicas, mas também para empresas de outros tipos). Estas mesmas idéias são reforçadas por Eisenhardt (1989), que trata mais diretamente do que Yin (2001) dos estudos multi-caso.

O método de estudo multi-caso é muito útil para se desenvolver modelos explicativos do fenômeno estudado a partir da análise e da descrição empiricamente sustentadas dos dados de cada caso e do conjunto dos casos de forma contextualizada (STAKE, 1999).

Os procedimentos metodológicos basearam-se principalmente nas propostas de Eisenhardt (1989), mas, diferentemente do que ela propôs, incluíram o desenvolvimento de um referencial teórico contando com a contribuição de diferentes autores. Isto faz com que a perspectiva metodológica utilizada seja indutivo-dedutivista, combinando aspectos propostos por Eisenhardt (1989) com alguns elementos propostos por Yin (2001), que é um autor que apresenta fortes traços do dedutivismo em seu trabalho.

Eisenhardt (1989) propõe a geração de conhecimentos descritivos e explicativos sobre o fenômeno estudado de modo indutivo a partir do estudo qualitativo multi-caso. A abordagem desta autora se inspira em grande parte nas propostas metodológicas da teorização embasada (*grounded theory*) de Glaser e Strauss (1967).

Etapa	Atividade	Razão
Começando	Definição da pergunta de pesquisa	Dá foco para os esforços
	Constructos possíveis <i>a priori</i>	Provê uma melhor base para o tratamento de constructos
	Sem teoria e sem hipóteses ⁽¹⁾	Mantém a flexibilidade teórica
Seleção dos casos	Especificação da população	Limita variações provocadas por fatores externos e melhora a validade externa
	Amostragem teórica, não aleatória	Ajuda a usar apenas casos teoricamente úteis – ex.: casos que replicam ou estendem os conhecimentos gerados preenchendo categorias conceituais
Preparando instrumentos e protocolos	Múltiplos métodos de coleta de dados	Fortalece o embasamento da teoria pela triangulação de evidências
	Dados qualitativos e quantitativos (se houver) combinados	Perspectiva sinérgica das evidências
	Investigadores múltiplos ⁽²⁾	Promove perspectivas divergentes e fortalece o embasamento
Entrando no campo de coleta de dados	Realização, em paralelo, da coleta e da análise de dados, incluindo a tomada de notas durante a pesquisa de campo	Acelera a análise e revela ajustes úteis necessários para a coleta de dados
	Métodos de coleta de dados oportunista e flexível	Permite ao investigador aproveitar os temas emergentes e as características únicas de cada caso
Analisando os dados	Análise intra-sítio (ou intra-caso)	Promove a familiaridade com os dados e a geração preliminar de teoria
	Análise inter-sítio (ou inter-caso): busca de regularidades entre os casos usando técnicas divergentes	Força o pesquisador a enxergar além das primeiras impressões e a ver evidências através de diferentes lentes perceptivas
Moldando hipóteses (ou possibilidades de explicação)	Tabulação iterativa de evidências para cada constructo	Precisa e ajusta a definição dos constructos, a validade e capacidade de mensuração
	Uso da lógica de replicação, não de amostragem, ao considerar cada um dos diferentes casos	Confirma, estende e ajusta os conhecimentos gerados
	Busca de evidências sobre os <i>porquês</i> por trás das relações conceituais identificadas	Constrói a validade interna
Comparação com a literatura	Comparação com a literatura conflitante	Constrói a validade interna, eleva o nível teórico e precisa/ajusta a definição dos constructos
	Comparação com a literatura similar	Precisa o potencial de generalização, melhora a definição dos constructos e eleva o nível teórico
Atingindo o fechamento	Saturação teórica se possível	Finaliza o processo de pesquisa quando a melhoria marginal é pequena

⁽¹⁾ A pesquisa não é baseada no teste de hipóteses, mas utiliza uma fundamentação teórica inspirada nas contribuições de outros pesquisadores.

⁽²⁾ Não considerar no caso da pesquisa aqui descrita, pois ela conta apenas com a pesquisadora (condutora da pesquisa de mestrado), apesar desta ter a ajuda de muitos informantes, de seu orientador de pesquisa e de outros colaboradores.

Quadro 5: Processo de estudo multi-caso.

Fonte: adaptado a partir de EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 14, n. 4, p. 522-550, Oct. 1989.

O quadro 5 auxiliou a pesquisadora a conduzir o seu processo de pesquisa seguindo as etapas acima descritas. O projeto aqui apresentado já definiu a pergunta de pesquisa, os possíveis constructos a serem utilizados e não definiu pressupostos ou hipóteses.

Os apêndices A e B ao final desta dissertação dão precisões sobre o modo utilizado para abordar os empreendedores estudados e para realizar as entrevistas.

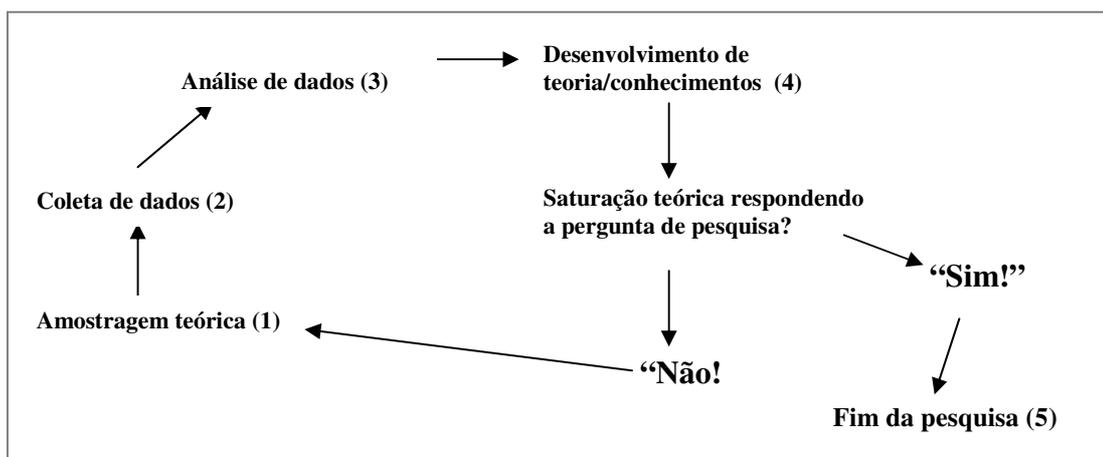
3.3 AMOSTRA DE PESQUISA

O estudo realizado pretendeu abordar a realidade de MPME selecionadas na região do Vale do Itajaí, onde se situa a cidade de Blumenau, no Estado de Santa Catarina. Blumenau é reconhecida nacionalmente pela força dos seus pólos de produção de softwares.

A amostra do estudo caracterizou-se como teórica e intencional e contemplou as empresas tecnológicas da cidade de Blumenau com o objetivo de gerar contribuições para o entendimento do marketing empreendedor das MPME desses setores que são tão importantes para o desenvolvimento regional do Vale do Itajaí.

A amostra teórica consiste, de acordo com Strauss e Corbin (1998), num processo de coleta de dados baseado em comparações e orientado por conceitos derivados da evolução dos conhecimentos gerados pela pesquisa. Para atingir essa proposta, o pesquisador necessita ir a lugares, estar eventos ou contatar pessoas que maximizarão oportunidades para se descobrir variações entre conceitos e dar densidade a categorias de análise em termos de suas propriedades e dimensões. Este tipo de amostra é estabelecido em paralelo à análise de dados, de modo a se poder verificar se a saturação teórica ocorreu, ou seja, de modo a verificar se novos itens acrescentados à amostra não conseguem gerar mais contribuições para se responder a pergunta de pesquisa (EISENNHARDT, 1989).

O quadro 6 a seguir descreve o processo de formação da amostra teórica, que se desenvolve ao longo da pesquisa e chega ao seu fim quando se atinge a saturação teórica:



Quadro 6: Processo de saturação teórica

Fonte: Adaptado a partir de PANDIT, N. R. The Creation of Theory: A Recent Application of the Grounded Theory Method. **The Qualitative Report**, [s.l.], v. 2, n. 4, 1996.

O quadro 6 indica que, se a pergunta de pesquisa não fosse respondida com os resultados da análise da amostra, far-se-ia necessário acrescentar mais casos a essa mesma amostra e continuar seu estudo. Assim, a montagem da amostra teórica chega ao seu fim quando se atinge a saturação teórica necessária para a resposta plena da pergunta de pesquisa.

Para a seleção da amostra, cada empresa considerada pela pesquisadora teve respeitar os critérios a seguir de escolha das MPME estudadas:

- a) Possuir as características qualitativas de uma MPME, apresentando propriedade e administração independentes de qualquer outra empresa, administração personalizada (refletindo a figura de seus proprietários) e uma pequena fatia de mercado.
- b) Respeitar os critérios quantitativos IBGE/SEBRAE de até 499 empregados na indústria ou até 99 no comércio ou serviços. Para efeito de classificação, as empresas produtoras de software são aqui consideradas como sendo indústrias⁴.
- c) Possibilitar entrevistas com ao menos um fundador de perfil empreendedor que informe sobre fatos ocorridos desde a fundação;
- d) Ter ao menos dois anos de existência;
- e) Ser uma MPME dirigida por ao menos um empreendedor ou por uma equipe cujos membros mostram-se coletivamente empreendedores e que viabilize entrevistas com os

dirigentes responsáveis pelas iniciativas de marketing. Isto visa a assegurar a pertinência e a relevância das informações derivadas da coleta de dados em relação ao tema central do estudo.

As MPME estudadas foram escolhidas de acordo com a sua alta correspondência com os critérios acima explanados e com sua contribuição para se atingir a saturação teórica.

As MPME selecionadas para amostra são descritas sinteticamente quadro que segue:

MPME (condição no ciclo de vida) Fundação / localização	Equipe empreendedora nº. de membros/composição	Empregados no ano das entrevistas	Setor de atividade
Benner Sistemas (MPME de sucesso – crescimento gradual) 1997 / Blumenau – SC	- 3 pessoas: dois co-dirigentes (Severino Benner e José Milton da Silva) e o presidente do conselho de administração (criado com a empresa); - composta por não-familiares.	205 (em abril de 2006)	Informática – produção e comercialização de <i>softwares</i> usados como sistemas corporativos (ERP). Ver: www.benner.com.br
Lector Tecnologia (MPME construindo seu sucesso – crescimento dinâmico) 2003 / Blumenau - SC	- 2 co-dirigentes (Alex Sandro da Silva e Júlio) desde a fundação; - composta por não-familiares.	4 (em abril de 2006)	Informática – produção e comercialização de <i>softwares</i> de comunicação, vídeo-conferência por computadores. Ver: www.lectortec.com.br

Quadro 7: Composição da amostra de MPME estudadas.

Fonte: A autora.

O quadro 7 caracteriza as empresas selecionadas que fazem parte da amostra de pesquisa destacando seu setor de atuação, localização, número de empregados no ano de estudo e os empreendedores que compõem a equipe de direção de cada MPME. Este quadro facilita a visualização das características gerais que as empresas apresentavam no momento em que as entrevistas foram realizadas.

Quanto ao último item dos critérios de seleção da amostra elencados na lista precedente, foram considerados empreendedores aqueles atores organizacionais que apresentam com grande ênfase as seguintes características:

⁴ Elas têm características de empresas do setor da indústria (por também produzirem itens materiais palpáveis que contém os softwares) e do setor de serviços (por elas poderem prestar serviços efetivamente e porque seu produto, o software em si, não é exatamente um item material e palpável).

- a) busca e exploração ativas de oportunidades;
- b) postura pró-ativa;
- c) interesse pela inovação;
- d) criatividade;
- e) iniciativas de risco calculado;
- f) interesse pelo crescimento dos seus negócios.

O início da análise dos dados obtidos nas duas empresas da amostra indicou claramente que os dirigentes entrevistados são empreendedores segundo as características acima.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS

Os procedimentos de coleta dos dados da pesquisa basearam-se principalmente em entrevistas semi-estruturadas em profundidade (ver o roteiro em apêndice A), com duração média de três horas e com foco em marketing e empreendedorismo no desenvolvimento dos negócios.

Para as entrevistas, utilizou-se o roteiro semi-estruturado e flexível de entrevista apresentado no apêndice A. Se necessário, tal roteiro poderia ser adaptado, ampliado ou simplificado durante a coleta de dados. Ele foi previamente testado com um empreendedor da área tecnológica com o propósito de verificar alguma discrepância entre o entendimento do entrevistado e do pesquisador a respeito de itens que seriam abordados na entrevista. Os dados foram obtidos por meio de fontes primárias de informação, ou seja, por entrevistas gravadas em fitas cassete com os proprietários dirigentes das empresas tecnológicas estudadas. Ao término da coleta de dados, as entrevistas foram convertidas para MP3 para serem analisadas com o uso do software Atlas-ti (MUHR, 1995). Fotos, artigos de jornais e informativos impressos das empresas estudadas foram fontes de informação secundária utilizadas para realizar a triangulação dos dados. De acordo Flick (2004) a triangulação consiste na utilização de diferentes fontes de dados e de variados métodos de coleta de dados com o objetivo de checar a validade e confiabilidade desses dados por meio de comparações.

Na análise dos dados, o conteúdo das entrevistas e os dados de fontes secundárias como recortes de jornais e fotos de prêmios obtidos pelas empresas estudadas foram estudados detalhadamente utilizando-se o *software* Atlas-ti (MUHR, 1995). Esta ferramenta foi desenvolvida para facilitar a codificação e a classificação dos dados qualitativos. O Atlas-ti é um software utilizado em pesquisas qualitativas com o objetivo principal de codificar determinados trechos de entrevistas transcritas ou gravadas ou de textos, atribuindo códigos aos mesmos para se efetuar comparações buscando-se o entendimento e a explicação de um dado fenômeno.

O Atlas-ti possibilita a inserção de materiais impressos como reportagens ou até mesmo fotos que possam auxiliar a comprovação de fatos explicitados nas entrevistas e acrescentar mais dados para o estudo do fenômeno considerado. Após feita a estruturação das entrevistas em profundidade e demais dados para utilização no software, os dados foram analisados por meio da codificação, de descrições e de comparações de elementos relativos a rede de relação e o marketing empreendedor nas empresas pesquisadas.

Para estruturar e facilitar a descrição e a análise dos dados foi utilizada a análise de períodos temporais que, segundo Lima (2005), tem por características básicas a descrição e a compreensão dos processos que compõem o fenômeno estudado segundo sua seqüência temporal e sua integração no contexto das empresas estudadas. Como indica o autor, esse procedimento é semelhante à decomposição temporal descrita por Langley (1999) que trabalha com a fragmentação do fenômeno estudado em diferentes períodos de tempo para estruturar a descrição e a análise de dados pertinentes previamente obtidos. A autora retrata que entrevistas, por exemplo, poderão, em qualquer momento, ser decompostas sem qualquer processo de desenvolvimento lógico desde que essa decomposição ofereça interessantes oportunidades para estruturar e dar sentido ao processo de análise dos dados.

No estudo descrito por Lima (2005), ele realizou a divisão do tempo em diferentes momentos de passado, presente e futuro e, de acordo com esta estruturação usada inclusive em suas entrevistas de coleta de dados, selecionou os eventos críticos de cada período temporal que influenciam e ajudam a explicar o fenômeno estudado. Este procedimento auxilia na simplificação do modo de apresentação dos dados e facilita sua análise por dar visibilidade aos eventos que se mostram mais importantes para explicar o fenômeno estudado.

4 ANÁLISE INTRA-CASO DOS DADOS

O presente capítulo apresenta a análise intra-caso dos dados para as duas empresas da amostra de pesquisa. Nesta análise, os principais elementos que podem auxiliar a responder a pergunta de pesquisa foram tratados.

4.1 ANÁLISE INTRA-CASO: BENNER SISTEMAS

Fundada em junho de 1997 na cidade de Blumenau, a Benner Sistemas é uma empresa fabricante de softwares especialista na produção de sistemas de gestão empresarial denominado *Enterprise Resource Planning* (ERP). A idéia do negócio foi inicialmente desenvolvida em uma feira do ramo (FENASOFT), a partir de uma importante conversa entre Severino Benner, José Milton da Silva e Paulo (nome fictício). Ela foi inspirada pela apresentação na feira de uma ferramenta de desenvolvimento de softwares criada por um jovem programador. Com tal ferramenta, os três empreendedores perceberam que poderiam superar com certa facilidade o grande desafio tecnológico que qualquer um teria para criar um ERP avançado e diferenciado.

A idéia deles era desenvolver um ERP que funcionasse servindo-se de qualquer um dos bancos de dados disponíveis no mercado. Isto seria um grande diferencial competitivo, visto que seria o primeiro com tal possibilidade. O software, denominado Benner ERP, foi desenvolvido durante um ano na garagem de José Milton. Ele foi financiado com recursos dos próprios sócios e de um cliente investidor obtido na rede de relação dos empreendedores.

Ao longo de grande parte do período de desenvolvimento do produto, esse cliente potencial contribuía mensalmente com uma quantia em dinheiro para fazer mais adiante a compra facilitada do Benner ERP. Com a expectativa de que o tempo de desenvolvimento seria mais curto do que realmente foi, o cliente investidor desistiu do projeto antes mesmo do seu fim. Acabou não comprando o produto.

O primeiro cliente do Benner ERP foi a uma grande empresa paranaense que correspondia a 80% do faturamento da Benner. Com dificuldades enfrentadas por esse cliente,

a Benner passou por problemas financeiros e assim seus dirigentes decidiram ampliar sua carteira de clientes para diminuir os riscos comerciais. Diferentes outros clientes foram obtidos a partir do *case* de marketing desse primeiro grande cliente, pois o mesmo serviu de referência para os clientes potenciais que desconheciam a empresa.

Desde o início da empresa, os empreendedores superaram a restrição de recursos e outras dificuldades limitadoras dos esforços de marketing em grande parte lançando mão de sua rede de relação. A obtenção de *cases* de marketing, de novos clientes e de informações valiosas da clientela para desenvolver os produtos fez-se possível em diferentes momentos devido à rede de relação.

Os produtos criados após o Benner ERP foram “verticalizações” da tecnologia deste sistema, ou seja, a base tecnológica do ERP foi aproveitada para atender mercados específicos com novos produtos direcionados a eles. Foi assim com o Benner Turismo, o Benner Saúde e o Benner Ad-hoc.

O produto criado após o Benner ERP foi um produto especializado para atender operadoras de turismo denominado Benner Turismo. Este produto foi desenvolvido para atender um grande cliente, obtido pelas relações de negócios de José Milton anteriores à Benner, que precisava organizar um número elevado de viagens. Entretanto, este produto não obteve crescimento no mercado devido à crise no setor turístico no Brasil e no mundo por volta do ano 2000⁵.

Após o Benner Turismo, os empreendedores da Benner decidiram alçar vãos mais altos, apostando num produto que atendesse a área da saúde, a partir de uma necessidade de produto de um conhecido de José Milton da época em que era funcionário de uma grande empresa de informática de Blumenau, o CETIL. Mais uma vez, a rede de relação de negócios se mostrou importante para a ampliação e diversificação dos produtos da empresa. Ela foi importante também para a superação de dificuldades decorrentes da alta restrição de recursos, típicas das MPME, que impediam o uso de técnicas tradicionais e mais dispendiosas de marketing.

Em 2003, Severino mudou-se com a família para São Paulo para dirigir um escritório da empresa na capital. O objetivo dessa mudança foi a ampliação da comercialização dos produtos Benner, já que São Paulo é um grande mercado consumidor e um ponto de encontro tradicional no Brasil para se fechar negócios. Isto reduziria os custos com viagens e ampliaria a rede de distribuição e as vendas da empresa.

⁵ Com o aumento expressivo do Dólar em relação ao Real e com a derrubada das torres gêmeas de Nova Iorque.

Após a saída de Paulo em 2002 e o fim dos conflitos dele com Severino para estabelecer a visão predominante para o desenvolvimento dos produtos e da empresa, Severino ocupou a posição de primeiro presidente da empresa em 2003 – mesmo ficando em São Paulo, longe da matriz da empresa. Ambos cuidavam da área comercial da empresa e tinham competências similares, o que dificultou a complementaridade da equipe empreendedora. Com a saída de Paulo, a Benner passou a ser conduzida segundo uma única visão compartilhada por José Milton e Severino. Isto facilitou o desenvolvimento da empresa.

Em 2003, os empreendedores desenvolveram mais uma “verticalização” do Benner ERP após terem adquirido a empresa mineira Adhoc. Criaram o Benner Adhoc para o setor de transporte e logística.

No ano de 2006, a Benner é a quarta maior empresa brasileira de produção de sistemas de gestão empresarial, com um total de 205 empregados em Blumenau. A Benner Saúde, outra empresa do grupo, tem 120 empregados em Maringá. Em Belo Horizonte, a empresa Benner Adhoc tem 25 funcionários.

Dentre os seus produtos, a Benner possui soluções para os mais diversos tipos de negócio e atividades numa só empresa, como se vê no site internet da empresa: www.benner.com.br. Destacam-se o sistema de gestão corporativa Benner ERP, o de gestão para empresas de turismo e de viagens em empresas, o de organizações do setor de saúde, o de gestão para transportes e logística, o de gestão para instituições de ensino, o de *business intelligence* e o ERP para gestão jurídica.

Em todos os momentos de atividade da empresa, desde a sua criação até sua consolidação no mercado de ERP, os empreendedores da Benner utilizaram-se muito de suas experiências anteriores e de suas competências para superar as fases de dificuldade da empresa. Em momento algum, a falta de recursos, as divergências entre sócios e os erros estratégicos fizeram com que José Milton e Severino desanimassem e deixassem de ter em mente que, enquanto existisse mercado e clientes para a empresa, a Benner continuaria a existir. Nesse processo de consolidação da empresa, pessoas da rede de relação de José Milton e Severino foram de grande ajuda para a realização de atividades de marketing empreendedor e para que a empresa crescesse e se desenvolvesse.

O modelo 1, apresentado na página seguinte, retrata importantes momentos da Benner em que os fatos colocam em destaque as influências da rede de relação dos empreendedores sobre suas práticas de marketing empreendedor.

Modelo 1: Benner - importantes influências da rede de relação sobre o marketing empreendedor

BENNER SISTEMAS

FATOS 1:	FATOS 2:	FATOS 3:	FATOS 4:	FATOS 5:	FATOS 6:	FATOS 7:
Idéia de criação de produto dado o reconhecimento de oportunidade quando da interação entre conhecidos. Ano: 1995	Pedidos de novos produtos feitos por pessoas da rede de relação. Ano: 2000	Melhoria das relações na equipe empreendedora e estabilização da visão compartilhada quanto aos produtos e à empresa. Ano: 2003	Cases de marketing com clientes importantes obtidos na rede de relação impulsionam as vendas dos produtos. Ano: 2005	Captação de investimentos, na rede de relação, para o desenvolvimento de produtos. Ano: Início de 2005	Distribuição do produto por meio de canais oferecidos por pessoas da rede de relação. Diferentes anos	Clientes na rede de relação indicam o produto (comunicação boca-a-boca) para conhecidos, gerando novas vendas.

CONJUNTO DE FATOS 1:

José Milton e Paulo eram sócios em uma produtora de software de edição de texto e Severino era dono de uma empresa de software e serviços de contabilidade. Eles se encontraram na FENASOFT (feira importante de informática) em São Paulo e assistiram a apresentação de uma ferramenta de desenvolvimento de software. Depois da apresentação na feira, os três empresários de Blumenau conversaram e decidiram iniciar o desenvolvimento de um sistema de gestão integrada de gestão, o futuro Benner ERP.

Elementos de destaque: rede de relação, idéia do negócio, reconhecimento de oportunidade, exploração de oportunidade, complementaridade na equipe.

CONJUNTO DE FATOS 3:

Divergências na equipe empreendedora surgiram entre sócios com competências similares. Severino e Paulo eram ambos da área comercial e tinham visões diferentes sobre o futuro da empresa. A situação da Benner normalizou-se com a compra das ações de Paulo por Severino e com a consequente saída de Paulo da empresa. A partir daí, a Benner Sistemas passou a ter uma visão estável para conduzir seu desenvolvimento e também para comercializar e distribuir seus produtos. A convergência do pensamento de Severino e de José Milton foi fundamental para isto.

Elementos de destaque: rede de relação, visão, uso de competências, conversas estratégicas, desenvolvimento de produto.

CONJUNTO DE FATOS 5:

Pessoas da rede de relação dos empreendedores foram importantes para financiar o desenvolvimento de produtos da empresa. Por exemplo, uma pessoa da rede de relação de José Milton e Severino virou cliente e começou a investir no produto antes mesmo de ele estar pronto. Passou a investir uma quantia mensal na empresa para que o produto fosse desenvolvido e adquirido com certas vantagens.

Elementos de destaque: rede de relação, desenvolvimento de produtos, investimento, financiamento, pesquisa e desenvolvimento.

CONJUNTO DE FATOS 7:

Por força das relações pessoais de José Milton e de Severino, mais clientes para o Benner Saúde foram indicados pelo primeiro cliente do produto. Conhecidos dos dois empreendedores que trabalhavam para o primeiro cliente indicaram os produtos da Benner a novos clientes por acreditar nas competências dos dois e na qualidade do produtos.

Elementos de destaque: rede de relação, comunicação boca-a-boca, comunicação, imagem, interação com cliente, formação e ampliação da clientela.

CONJUNTO DE FATOS 4:

Cases de marketing fazem-se importantes para impulsionar a venda dos produtos da Benner. Clientes potenciais têm necessidade de obter boas referências sobre a Benner e seus produtos (e as conseguem) para saber eles são confiáveis. Diferentes clientes potenciais só adquirem os produtos baseando-se em experiências de outros clientes. Um exemplo eloquente de *case* obtido na rede de relação é o de um banco no Nordeste que levou à ampliação da carteira de clientes.

Elementos de destaque: rede de relação, *case* de marketing, comercialização, informações vindas de clientes.

CONJUNTO DE FATOS 2:

Um contato de José Milton da época em que ele trabalhava no CETIL (antiga grande empresa de informática Blumenauense) o procurou quando este já era sócio na Benner. Por conhecer suas competências no ramo de software, esse conhecido de José Milton mostrou-se interessado em adquirir o Benner ERP, mas com a condição de que a empresa desenvolvesse um produto similar voltado para a área da saúde. Assim também ocorreu com outro produto na área do turismo.

Elementos de destaque: rede de relação, idéia de produto, necessidade de produto, reconhecimento de oportunidade, exploração de oportunidade.

CONJUNTO DE FATOS 6:

As redes de relação de José Milton e Severino foram importantes para a distribuição dos produtos Benner. Eles utilizaram antigos contatos de José Milton, da época em que este trabalhava no CETIL, para se tornarem representantes e distribuidores dos produtos da empresa em outras regiões do país.

Elementos de destaque: rede de relação, distribuição, comercialização.

O modelo 1 foi criado a partir dos dados empíricos e considerando-se a cronologia dos eventos de maior destaque sobre as influências da rede de relação dos empreendedores da empresa sobre o marketing empreendedor na história da Benner. O detalhamento do histórico da empresa pode ser encontrado no apêndice C e no anexo 1 ao final desta dissertação.

Os conjuntos de fatos escolhidos para integrar o modelo 1 foram selecionados com base nas práticas de marketing empreendedor encontradas nas entrevistas com os empreendedores da Benner Sistemas – José Milton da Silva e Severino Benner.

Os dados coletados nas entrevistas com os empreendedores demonstraram que, em muitas atividades de marketing empreendedor realizadas na empresa, as influências da rede de relação foram determinantes.

A partir daí, os conjuntos de fatos que envolvessem questões de marketing empreendedor relacionadas à rede de relação foram selecionados e explicados no modelo 1, objetivando melhor entendimento para a pesquisadora e para o leitor. Os elementos de destaque indicados nos diferentes quadros na parte inferior do modelo são códigos que se mostraram importantes na análise dos dados com o uso do *software* Atlas-Ti.

Ainda como códigos da análise com o *software*, esses elementos de destaque tinham sido associados a passagens importantes dos dados que contribuíam para responder a pergunta de pesquisa. Algumas das mais importantes citações de entrevista obtidas junto aos empreendedores pesquisados a dar suporte à análise dos dados e à construção do modelo 1 são apresentadas abaixo, no quadro 7. Elas explicam e detalham os conjuntos de fatos 1 a 7 do modelo 1 apresentado acima.

DESCRIÇÃO DOS FATOS	CITAÇÕES QUE CONFIRMAM E DETALHAM OS FATOS
<p><u>CONJUNTO DE FATOS 1</u> Elementos de destaque: rede de relação, idéia do negócio, reconhecimento de oportunidade, exploração de oportunidade, complementaridade na equipe.</p>	<p>“Foi na feira de 95 que começou a história da Benner, que é onde eu estou agora. Tu vêes que foram dez anos. Eu estava com o Paulo no stand da Fácil [empresa onde José Milton trabalhava] (...) aí, nessa feira, estava o Severino, que é hoje o outro sócio da empresa aqui. Eu e o Paulo estávamos buscando um jeito de dar a volta por cima [dos problemas da Fácil, abalada com a concorrência do Word for Windows]. Eu tinha a idéia de que a gente teria que ter um outro produto, um ERP, para o qual a Microsoft não ia ter concorrente tão cedo. A gente tinha competência e ele [o Severino] tinha experiência com sistema financeiro, ele conhecia muito do financeiro e sabia trabalhar na área comercial. Aí eu fui ao stand de um ex-colega de trabalho e um rapaz lá de São Paulo me mostrou uma ferramenta que ele tinha (...) Com esse software, a gente conseguiria montar um sistema sem utilizar muito o computador [para ficar programando linha por linha]. Ele montava uma estrutura de tabela de interface e aquilo de repente já era um sistema que rodava. Era uma idéia simples, mas bem venenosa [poderosa] para você ganhar tempo... Então, eu estava assistindo essa</p>

	<p>apresentação por acaso com o Severino no quiosque da empresa de um ex-colega de trabalho meu... aquilo começou a gerar idéias [para facilitar e viabilizar a criação do ERP]”. (José Milton)</p> <p>“Para fazer um sistema de ERP que ia ter mais de 50 módulos, você precisava ter uma equipe técnica muito forte. E aí nasceu a Benner, onde eu convidei algumas pessoas de nome para compor a nova empresa. Reuni José Milton, o Sílvio e mais uma série de técnicos e falei “tenho um projeto um <i>business plan</i> para fazer uma empresa nova, para fazer um ERP reescrevendo do zero. Só que eu sozinho não dou conta”. E então eu convidei estes técnicos para compor a nova empresa.” (Severino)</p>
<p>CONJUNTO DE FATOS 2 Elementos de destaque: rede de relação, idéia de produto, necessidade de produto, reconhecimento de oportunidade, exploração de oportunidade.</p>	<p>“Na área de saúde, nós desenvolvemos um produto. [A história começou quando] um conhecido do José Milton da época do Cetil e que trabalhava em um banco no Nordeste fez um pedido. Ele comprou o RH da gente por causa do relacionamento, pois conhecia o José Milton, que tinha feito o sistema de contas bancárias lá para eles, através do Cetil. Aí ele viu nossa ferramenta [o módulo de RH do Benner ERP] e disse o seguinte: “Eu compro o teu RH, mas eu quero que você desenvolva um sistema de saúde para mim”. ” (Severino)</p> <p>“A idéia de se desenvolver o “vertical” na área da saúde foi uma oferta de uma corretora de seguros dirigida por um conhecido nosso da época da Fácil [empresa em que José Milton era sócio], coisas de relações pessoais. Eles souberam o que nós estávamos fazendo [o ERP] e pediram para fazer a “verticalização” [um sistema para a área de saúde a partir do ERP]. A gente não tinha condição de fazer; naquela hora, era impossível assumir um sistema daquele tamanho, ao mesmo tempo que fazíamos o ERP.” (José Milton)</p>
<p>CONJUNTO DE FATOS 3 Elementos de destaque: rede de relação (relativa a interações e conflitos na equipe de direção), visão, uso de competências, conversas estratégicas, desenvolvimento de produto.</p>	<p>“Havia divergências de ponto de vista e de visão [entre Severino e Paulo]. Não tinha muito entendimento. As coisas eram mais no sentido de “eu tenho razão!”. Tinha uma incompatibilidade de gênios muito grande entre os dois. (...) A coisa foi se deteriorando. A gente tentava conversar, fazer. Trocamos os dois de área, aquele que era da área comercial passou a ser da área de implantação. Houve troca de chapéu para ver se resolvíamos o problema. Aí um passou a criticar mais o outro. Isso chegou num ponto tal que o Severino se afastou completamente da empresa. Ele ressuscitou uma antiga empresa dele e passou a ser responsável por implantações em São Paulo e Curitiba. Abriu uma filial da Benner em São Paulo e passou a trabalhar paralelamente (...) até que chegou o ponto em que ele e o Paulo decidiram fazer um acordo. O Severino comprou a parte do Paulo.” (José Milton)</p> <p>“A decisão estratégica (...) sobre o que a empresa deve ser, sobre aonde ela deve chegar, faltou em parte para a gente. Nós não tínhamos sentado todos juntos para fazer um planejamento estratégico para indicar aonde a empresa deveria chegar e, a partir daí, como cada um deveria trabalhar para chegarmos lá. E aí pessoas começam a trabalhar para lados diferentes. É fundamental numa empresa, a partir de um determinado ponto, ter o planejamento estratégico e uma única direção a seguir. Se não tiver, esqueça... Se as pessoas não sabem o que a empresa quer, pode esquecer [porque as coisas não funcionarão bem], já que as pessoas trabalham sem um objetivo. Então você não consegue medir a eficiência das pessoas de acordo com objetivos. Uma pessoa pode até ser boa no seu trabalho, mas [pode-se perguntar] aquilo que ela está fazendo tem a ver com o que a empresa quer ser?” (José Milton)</p>
<p>CONJUNTO DE FATOS 4 Elementos de destaque: rede de relação (considerando-se clientes como integrantes da rede de relação de negócios), <i>case</i> de marketing, comercialização, informações vindas de clientes.</p>	<p>“Quando você começa hoje (...), vão lhe perguntar: “Qual é o seu <i>case</i> nesta área?”. (Severino)</p> <p>“Começa tudo no crédito em você. É legal porque alguns clientes começaram a acreditar. Por exemplo, uma grande transportadora de cargas de Blumenau que utilizava um software que eu desenvolvi quando tinha uma outra empresa. (...) Alguns clientes começaram a acreditar na nossa nova proposta no sentido de virar <i>cases</i>. Eles diziam: “Sou teu parceiro há muito tempo, vou ser o teu <i>case</i> [investindo no seu produto antes mesmo dele estar totalmente</p>

	<p>pronto]”. ”. (Severino)</p> <p>“Hoje o cliente compra a experiência acima da tecnologia. A maioria dos empresários não está preocupada se você desenvolveu em java, em dot net, no que é que você desenvolveu. Ele quer saber se você resolve o problema dele e qual a sua experiência em resolver problemas na área dele.” (Severino)</p> <p>“Uma grande dificuldade é quando você chega e diz: “Eu não tenho nenhum cliente, você vai ser meu primeiro cliente”. Isso aumenta o risco para ele o cliente. Ele interrogava: “Poxa, mas então eu vou ser cobaia?” E eu respondia: “É isso, você será o primeiro”. Aí muita gente corria da raia. Esta é uma grande dificuldade quando você entra no mercado. É diferente quando um grande <i>player</i> entrando no mercado “compra” dois ou três clientes [de referência] e daí para frente ele vai embora [tem facilidade de vender, pois os outros não serão os primeiros]. Ele dá dinheiro para outros projetos [dos primeiros clientes] para fomentar isso [para eles aceitarem se tornar <i>cases</i>] (...) Uma empresa que começa sem recursos não consegue fazer isso, pois não consegue “comprar” os clientes. Assim, seus primeiros clientes têm que acreditar mesmo em você [por já ter tido relações de negócios com você ou por ter boas referências de pessoas que você conhece].” (Severino)</p>
<p>CONJUNTO DE FATOS 5 Elementos de destaque: rede de relação, desenvolvimento de produtos, investimento, financiamento, pesquisa e desenvolvimento.</p>	<p>“Apareceu a idéia de trabalhar com o Norberto (nome fictício). O Paulo sabia que ele estava desenvolvendo um sistema de plano de saúde para um cliente menor lá de Maringá e aí foi sopa no mel (...) A corretora de seguro estava nos propondo entrar com o conhecimento, ela viraria parceira [investidora] no desenvolvimento, antecipando o custo do desenvolvimento, e iria de alguma maneira recuperar isso no futuro.” (Jósé Milton)</p> <p>“Logo no começo do desenvolvimento do Benner ERP, a gente fez uma apresentação para uma empresa de seguros lá em Fortaleza porque eles queriam um sistema de saúde, de convênio; eles precisavam de um sistema para controlar aquilo. E aí a gente não tinha capacidade de desenvolver isso aqui em Blumenau (...) [Alguns anos depois,] a gente arrumou um sócio [que se dispôs a também investir no projeto] também do Cetil [antigo colega de trabalho] lá em Maringá e criou a Benner Saúde que é uma estrutura que tem hoje umas 120 pessoas lá.” (José Milton)</p> <p>“Alguns clientes começaram a acreditar na nossa nova proposta no sentido de virar <i>cases</i>. Eles diziam: “Sou teu parceiro há muito tempo, vou ser o teu <i>case</i> [investindo no seu produto antes mesmo dele estar totalmente pronto]”. (...) Eu sempre recomendo hoje, quando o pessoal está começando [uma nova empresa], que faça o desenvolvimento [do software] em conjunto com o cliente [com o cliente investindo e sugerindo como deve ser o produto]. Mesmo que o cliente não pague nada, ele entra com o conhecimento e você entra com o produto, porque quando você tiver o produto pronto, já terá um <i>case</i>. Porque se você não tem o <i>case</i> você corre dois riscos. Primeiro, você não tem referência e, dois, você não sabe se aquele produto vai atender a necessidade de alguém realmente, se as necessidades do cliente vão estar atendidas. Quando você desenvolve um produto em parceira com o cliente, mesmo que ele não pague nem os custos, no final, você tem ao menos um patrimônio que vale muito: o <i>case</i>”. (Severino)</p>
<p>CONJUNTO DE FATOS 6 Elementos de destaque: rede de relação, distribuição, comercialização.</p>	<p>“A Benner ainda estava em formação, era pequena. Houve também ex-funcionários do CETIL, uma empresa nacional, que estavam em outras partes do Brasil. Muitos deles viraram revendedores em outras cidades e nos ajudaram a vender um sistema aqui, outro lá, em função dos contatos que já tínhamos com eles.” (Severino)</p>

<p>CONJUNTO DE FATOS 7 Elementos de destaque: rede de relação, comunicação boca-a-boca, comunicação, imagem, interação com cliente, formação e ampliação da clientela.</p>	<p>“O nosso marketing sempre foi o marketing de clientes... Um cliente nos indicando outro cliente. Como precisávamos vender para pagar a estrutura, no início, pedíamos para o cliente: “Se você está satisfeito, indique um amigo seu”. A gente pedia isso, implorava para que ele fizesse isso porque a gente não tinha dinheiro para investir em campanha de marketing.” (Severino)</p> <p>“Quando nós vendemos [o Benner Saúde] para uma grande empresa na área convênio de saúde que foi um projeto para mil e quinhentos terminais <i>on-line</i> que hoje é um <i>case</i> muito bem sucedido, quem nos viabilizou esse <i>case</i> foi o banco lá do Nordeste. Quando ele recebeu o nosso cliente, a pessoa do banco do Nordeste disse: “Pode botar [adotar o produto], esses caras aí não têm estrutura ainda, mas eles estão com a gente, eu garanto [o trabalho deles]”. Naquele momento, ele assinou [deu o endosso dele] e isso foi fundamental.” (Severino)</p>
---	--

Quadro 8: Benner - citações para fundamentar a análise dos dados.

Fonte: A autora.

O modelo 1 e o quadro 8 precedentes dão subsídios para se realizar o detalhamento da análise intra-caso sobre a Benner. Este é o tema da seção a seguir, que mantém o foco nas influências da rede de relação dos empreendedores sobre suas atividades de marketing empreendedor – com o objetivo de buscar respostas para a pergunta de pesquisa.

4.1.1 Detalhamento da análise intra-caso – Benner Sistemas

Para detalhar a análise intra-caso da Benner Sistemas, as subseções a seguir apresentam análises dos diferentes conjuntos de dados do modelo 1 (com a grande flecha da cronologia dos conjuntos de fatos analisados), apoiadas pelos dados do quadro 8, de citações.

4.1.1.1 Análise com os conjuntos de fatos 2, 4, 5, 6 e 7

A partir do modelo 1, confirmou-se que a rede de relação é um dos elementos de destaque do processo de marketing empreendedor permeando todo esse processo, desde a ideia do produto até questões relacionadas ao comunicação boca-a-boca.

Percebeu-se também que os clientes e os clientes potenciais auxiliaram e subsidiaram muitas das práticas de marketing empreendedor da Benner, explicitadas nos conjuntos de fatos 2, 4, 5, 6 e 7. Os clientes potenciais e atuais foram integrados à rede de relação dos empreendedores à medida que laços de cordialidade, confiança e cooperação passaram a ser desenvolvidos entre as partes.

Isto reforça uma característica geralmente indicada como sendo comum para as MPME: a grande proximidade entre proprietários-dirigentes e clientes. Tal característica que gera uma forte interação com os clientes, possibilitando que estes se tornem parceiros dos dirigentes das MPME, apoiem as iniciativas deles, além de dar referências e indicarem o produto e a empresa deles a novos clientes potenciais.

As influências dos clientes atuais e potenciais sobre as práticas de marketing empreendedor possibilitaram à Benner incrementar as vendas e o desenvolvimento de produtos, demonstrando que a rede de relação dos empreendedores minimizou os problemas de escassez de recursos para investimento em atividades de marketing.

4.1.1.2 Análise com os conjuntos de fatos 4, 5 e 7

Com relação aos conjuntos de fatos 4 e 7, os *cases* de marketing e a comunicação boca-a-boca, se comparados ao que prega a literatura tradicional de marketing, foram tipos de apoio à comunicação de marketing caracterizados pela informalidade e pelo baixo nível de controle da empresa. A rede de relação teve influência central tanto para a obtenção dos *cases* quanto para a ativação da comunicação boca-a-boca, importantes para promover e divulgar o produto e a empresa.

Os *cases* de marketing foram obtidos a partir de contatos de trabalho anteriores dos empreendedores ou com o auxílio de pessoas do ramo de informática com as quais os empreendedores mantiveram outras formas de contato. Integradas ao trabalho em empresas que poderiam ser clientes da Benner, essas pessoas resolveram apoiar a compra de novos produtos da Benner, baseando-se em seus laços de confiança com José Milton, Severino e Paulo e no reconhecimento das competências já publicamente conhecidas desses empreendedores – a partir do sucesso que eles tinham obtido em empregos anteriores e em suas empresas anteriores.

Os *cases* de marketing são um tipo de apoio à comunicação de marketing muito utilizado por empresas tecnológicas. Eles também foram utilizados pela Benner Sistemas como meio de referência para que novos clientes potenciais tivessem mais confiança no produto e na empresa e, assim, sentissem que corriam pouco ou nenhum risco quanto à qualidade do trabalho e à seriedade da Benner como fornecedora. Uma passagem das

entrevistas com Severino, retomada do quadro 8, exemplifica a utilização dos *cases* de marketing pela Benner e a importância da rede de relação para sua obtenção:

Começa tudo no crédito em você. É legal porque alguns clientes começaram a acreditar. **Por exemplo, uma grande transportadora de cargas de Blumenau que utilizava um software que eu desenvolvi quando tinha uma outra empresa. (...) Alguns clientes começaram a acreditar na nossa nova proposta no sentido de virar *cases*. Eles diziam: “Sou teu parceiro há muito tempo, vou ser o teu *case* [investindo no seu produto antes mesmo dele estar totalmente pronto]”.** (...) Se você não tem o *case* você corre dois riscos. Primeiro, você não tem referência e, dois, você não sabe se aquele produto vai atender a alguém realmente, se as necessidades do cliente vão estar atendidas.

A citação caracteriza não somente a importância da rede de relação dos empreendedores da Benner, mas também de suas competências para a obtenção dos *cases*. O reconhecimento das competências deles pela rede de relação ocorreu em grande parte por causa da experiência, do sucesso e dos contatos que eles já tinham obtido em negócios de software anteriores, seja com o produto Decisor, seja com o editor Fácil, mas também com os trabalhos realizados ainda como empregados nos tempos do Cetil.

Essas competências e esses contatos também foram importantes em outros momentos da história da Benner, principalmente para a criação da empresa e para o desenvolvimento dos produtos. Os contatos entre José Milton, Severino, Paulo e os outros sete sócios-fundadores da Benner foram fundamentais para que estes atores desenvolvessem juntos a visão de desenvolvimento do Benner ERP e da criação da empresa. Além disto, as competências destes empreendedores foram essenciais para possibilitar a realização destas duas visões.

Contudo, percebeu-se que, na Benner, houve sérias limitações para o desenvolvimento de uma visão compartilhada na equipe de direção devido às diferenças de interesses e perspectivas de Severino e Paulo. Tais limitações refrearam diferentes ações de marketing empreendedor da equipe de direção, principalmente aquelas desejadas por Paulo, mas contrárias à opinião de Severino – e vice-versa.

Outro fato de destaque nas atividades de marketing empreendedor da Benner foi a comunicação boca-a-boca, mais comumente conhecido por marketing boca-a-boca. Pelos dados da empresa, vê-se que ele é mais um dos processos do marketing empreendedor para o qual a rede de relação traz grandes contribuições. Ele promove ativamente a divulgação da empresa e de seus produtos por meio da indicação feita por pessoas da rede de relação a novos clientes potenciais.

Para a Benner Sistemas, diversos novos clientes foram conquistados graças a estas indicações. No conjunto de conjunto de fatos 7, que trata de questões de comunicação boca-a-boca, notou-se que essa prática é, muitas vezes, impulsionada pela criação dos *cases* de marketing. A Benner teve suas vendas incrementadas após comercializar seus produtos para clientes respeitados e de destaque que não apenas se tornaram *cases* referência para clientes potenciais, mas também passaram a indicar os produtos da Benner.

Severino, um dos empreendedores da Benner Sistemas, destacou a importância da comunicação boca-a-boca para os primeiros anos de vida da empresa:

O nosso marketing sempre foi o marketing de clientes... Um cliente nos indicando outro cliente. Como precisávamos vender para pagar a estrutura, no início, pedíamos para o cliente: “Se você está satisfeito, indique um amigo seu”. A gente pedia isso, implorava para que ele fizesse isso porque a gente não tinha dinheiro para investir em campanha de marketing.

Esta passagem retrata que um dos principais tipos de comunicação de marketing da Benner é o comunicação boca-a-boca. Por meio dele, os clientes da empresa, considerados como integrantes da rede de relação de negócios dos empreendedores, participaram e contribuíram ativamente para o marketing empreendedor da Benner. Isto auxiliou os empreendedores a superar as limitações que a alta restrição de recursos de sua empresa impunha à função de marketing.

Uma das indicações mais expressivas da força e do potencial de contribuição da rede de relação dos empreendedores da Benner é evidenciada pelo conjunto de fatos 5, no modelo 1. Este conjunto destaca que a rede de relação auxiliou a empresa a captar clientes potenciais com níveis de interesse e de confiança tal no projeto dos empreendedores que eles participaram com investimentos no desenvolvimento de produtos da Benner.

Ao menos duas vezes ao longo de sua história, os empreendedores recorreram ao financiamento de clientes potenciais para desenvolver produtos. Ao contrário do que ocorre com a grande maioria das MPME, onde o capital investido no desenvolvimento de produtos é proveniente apenas dos próprios criadores das empresas ou, por vezes, combinado com o financiamento bancário e de incentivos do governo, na Benner, os empreendedores combinaram seu capital àquele captado junto a clientes-investidores captados em sua rede de relação. Para tanto, a rede de relação deles foi reforçada pelo efeito positivo da comunicação boca-a-boca, dos *cases* e dos resultados positivos de trabalhos anteriores à criação da Benner.

4.1.1.3 Análise com os conjuntos de fatos 1, 2 e 3

Em dadas situações, as influências das pessoas da rede de relação do empreendedor não têm impacto direto sobre as atividades de marketing empreendedor, como pode ser visto nos conjuntos de fatos 1, 2 e 3. A rede de relação, na situação destes dois conjuntos de fatos, ajudou a moldar e a ampliar a visão (imagem mental do futuro desejado a realizar) dos empreendedores a respeito do produto e dos negócios.

Num primeiro momento, a rede de relação dos empreendedores os influenciou na escolha do tipo de produto (Benner ERP), na definição de como ele deveria ser desenvolvido e na idéia arrojada de criação da empresa, o que exigiria muito investimento e a formação de uma equipe de trabalho normalmente fora da capacidade de remuneração para uma nova pequena empresa.

Já em um segundo momento, as relações dos empreendedores, inclusive entre eles mesmos, fizeram com que eles ampliassem sua visão à medida que foram captados, com o apoio da rede de relação, os primeiros clientes, as indicações das necessidades destes e diferentes sugestões bem fundadas para o desenvolvimento do produto e da empresa.

Uma passagem da entrevista de José Milton (já apresentada no quadro 8) evidencia a importância de tais sugestões vindas da rede de relação para a criação de um novo produto com boas chances de sucesso:

Na área de saúde, nós desenvolvemos um produto. [A história começou quando] um conhecido do José Milton da época do Cetil e que trabalhava em um banco no Nordeste fez um pedido. Ele comprou o RH da gente por causa do relacionamento, pois conhecia o José Milton, que tinha feito o sistema de contas bancárias lá para eles, através do Cetil. Aí ele viu nossa ferramenta [o módulo de RH do Benner ERP] e disse o seguinte: “Eu compro o teu RH, **mas eu quero que você desenvolva um sistema de saúde para mim**”.

A partir das sugestões vindas da rede de relação dos empreendedores, as inovações de produto puderam ser embasadas em reais necessidades e interesses dos clientes. Em grande parte das MPME, a proximidade com o cliente se dá justamente pela pequena quantidade de clientes que a empresa possui, pelo atendimento de necessidades específicas de um nicho e pela centralização das atividades na figura dos proprietários-dirigentes, levando estes a terem mais contato com os clientes do que ocorreria nas grandes empresas.

Na Benner, como se vê com a origem do Benner Saúde descrita na passagem de entrevista citada, a influência da rede de relação, em diferentes momentos, provocou a ampliação da visão dos empreendedores, que passou a incluir a vontade de lançar novos produtos. Um desses novos produtos foi o Benner Saúde, resultado de uma “verticalização” a partir do Benner ERP sugerida (ou pedida) por um cliente integrante da rede de relação.

Como evidencia o conjunto de fatos 3, o impacto das dinâmicas da rede de relação dos empreendedores sobre a visão e o marketing empreendedor podem ser de grande importância, principalmente quando as relações em questão referem-se à interação entre os membros da equipe de direção quanto à definição das orientações da empresa.

Com base nas comparações e análises realizadas no estudo de caso da Benner, nota-se que as pessoas da rede de relação de Severino, Paulo e José Milton tiveram, em diferentes momentos, uma influência importante sobre a realização de atividades ou a tomada de decisões de marketing empreendedor relativas a questões centrais como: necessidades e desejos dos clientes-alvo, prospecção de mercado, promoção, divulgação, distribuição e definição de preços.

4.2 ANÁLISE INTRA-CASO: LECTOR TECNOLOGIA

A idéia de criação da Lector surgiu em 2003, nos corredores da Senior, uma importante empresa de softwares de Blumenau, onde trabalhavam Roger (nome fictício), Alex e Júlio. Os três eram colegas de trabalho e tiveram a idéia de desenvolver um software de vídeo-conferência a partir da necessidade deste produto na empresa em que trabalhavam.

Os produtos de vídeo-conferência existentes no mercado eram todos de fornecedores estrangeiros e tinham um custo muito alto. Além disso, esses softwares estrangeiros eram elaborados para funcionar com conexão de internet rápida e de alta qualidade, não sendo acessíveis aos usuários de conexão discada (por linha telefônica convencional). Esta era uma séria limitação, visto que uma grande massa dos usuários potenciais no Brasil servia-se apenas da conexão discada.

Com base em desvantagens encontradas nos produtos concorrentes e na crença de que poderiam criar um produto melhor, os três colegas de trabalho decidiram se unir para desenvolver o Lector Live.

Com a idéia concebida para o produto, Júlio, Alex e Roger escreveram um projeto para incubar a empresa no Instituto GENE, uma incubadora de empresas tecnológicas da Universidade Regional de Blumenau (FURB). O projeto foi aprovado. A partir de então, em 2003, surgiu a Lector Tecnologia. Inicialmente, os sócios da empresa dedicavam-se às atividades de desenvolvimento do software de vídeo-conferência e ao trabalho na empresa Senior.

Já nessa época, em paralelo ao desenvolvimento do produto, Alex, Roger e Júlio iniciaram a prospecção de clientes potenciais. Após terem identificado alguns que foram receptivos às suas idéias de negócio, obtiveram gradualmente com eles informações importantes para aperfeiçoar seu projeto de produto já em realização. Tais clientes potenciais integraram-se à rede de relação dos dois empreendedores.

Um exemplo de aperfeiçoamento do produto em desenvolvimento por meio da interação com clientes potenciais da rede de relação é descrito abaixo com as palavras de Júlio:

Já estávamos desenvolvendo o produto, simultaneamente [com a consulta aos clientes potenciais e análise dos produtos concorrentes]. O Alex estava fazendo a definição técnica, estava desenvolvendo o *software*, mas ele seguia com o *software* conforme a estratégia que definíamos eu, ele e o Roger. Nós dizíamos “o produto concorrente tem isso e isso; os clientes dizem que precisa disso e disso...ah, então vamos fazer assim... vamos fazer isso aqui.

Assim, as características básicas do produto foram definidas segundo a interação entre diferentes membros da rede de relação dos empreendedores: principalmente entre eles mesmos, que formavam uma equipe empreendedora, e entre eles e os clientes potenciais.

O produto foi apresentado à empresa *Mega* (nome fictício - uma grande empresa de sistemas de gestão do sul do Brasil) antes mesmo de ser acabado. Os compradores contatados na *Mega* se mostraram reticentes diante da Lector por esta ser uma empresa nova, muito pequena, sem tradição no mercado e com uma estrutura física modesta. Não realizaram nenhuma compra. Isto indicou aos empreendedores a necessidade de ajustar sua abordagem de marketing.

O uso dos *cases* de marketing, com clientes respeitáveis usando com sucesso e sendo referência para outras empresas, passou a ser uma prioridade. A rede de relação dos empreendedores seria então utilizada para se obter os primeiros *cases*. Estes poderiam ser

mais facilmente obtidos em contextos em que os empreendedores tinham bons contatos pessoais.

Em 2004, com o crescimento do projeto da Lector, Júlio e Alex deixaram o emprego para se dedicar apenas a sua empresa. Roger acabou optando pelo emprego e não acompanhou os colegas, deixando a sociedade. A partir de então, a Lector ficou organizada com Alex na direção de P e D (pesquisa e desenvolvimento) e de administração, enquanto Júlio encarregou-se da área comercial.

Em março de 2005, os empreendedores Alex e Júlio decidem comercializar efetivamente o Lector Live devido a necessidade de recursos para continuar o sua P e D. Para comercializar o produto em diversas praças, a Lector fecha uma parceria com a Senior (empresa onde trabalhavam os empreendedores) para distribuir o Lector Live. Este foi um fruto importante das boas relações dos diretores da Lector. Com essa parceria, a rede de distribuição da Lector aumentou consideravelmente, somando grande número de distribuidores da Senior.

Nessa mesma época, em 2005, os sócios da Lector buscaram investidores externos para financiar o desenvolvimento de um outro produto, desta vez na área de tele-medicina. Um vez mais através da rede de relação, um professor da FURB apresentou um investidor aos empreendedores. As negociações progrediram e o capital foi investido na empresa ao mesmo tempo em que a empresa obteve um financiamento do Cnpq para o pagamento de mão-de-obra especializada.

A partir desses investimentos, surgiu a idéia de desenvolvimento de diversos produtos na área de comunicação. A Lector Tecnologia passou a expandir suas atividades em P e D com vistas também à assimilação ao seu portfólio de produtos como sistemas de tele-medicina e outros apoiados na tecnologia básica já desenvolvida de teleconferência.

Em meados de 2006, a empresa conta com uma equipe de seis colaboradores, sendo quatro programadores para o desenvolvimento dos produtos e os dois sócios empreendedores para cuidar da parte administrativa e comercial.

Como se vê em diferentes momentos da história da Lector, a grande restrição de recursos, característica central das MPME, exigiu engenhosidade dos empreendedores para a utilização de práticas de marketing empreendedor. Em outras palavras, a restrição de recursos os levou a empreender iniciativas de marketing diferentes daquelas geralmente previstas nos livros de marketing tradicional. Por exemplo, não foi realizada uma pesquisa de mercado para

a empresa como mandam as recomendações tradicionais. O substituto da pesquisa de mercado foi a grande exploração dos benefícios da rede de relação dos empreendedores com a interação ativa e de grande proximidade com clientes e clientes potenciais para o desenvolvimento incremental das inovações agregadas aos produtos. Outro benefício da rede de relação para o marketing empreendedor da Lector foi a obtenção de apoio junto a diferentes clientes importantes para indicarem o produto a outras empresas, explorando-se o comunicação boca-a-boca.

Essa influência da rede de relação de Júlio e Alex sobre o marketing empreendedor, que se manifestou em vários momentos da história da Lector, é apresentada no modelo 2 a seguir.

LECTOR TECNOLOGIA

FATOS 1:	Formação de competências do empreendedor com o auxílio de sua rede de relação direcionando seus interesses para a criação de softwares. Anterior à fundação da empresa
FATOS 2:	Idéia de criação da empresa segundo uma visão compartilhada entre colegas de trabalho, visão que molda o tipo de produto a ser desenvolvido. Ano: 2003
FATOS 3:	Melhoria do produto com auxílio de clientes potenciais e atuais da rede de relação. Ano: 2004
FATOS 4:	Cases de marketing com clientes importantes da rede de relação. Ano: 2005
FATOS 5:	Captação, na rede de relação, de investimentos para a PeD. Ano: Início de 2005
FATOS 6:	Distribuição do produto por meio de canais propiciados pela rede de relação. Ano: 2006
FATOS 7:	Comunicação boca-a-boca: clientes da rede de relação dos empreendedores indicando o produto para novos clientes. Diferentes anos

CONJUNTO DE FATOS 1:

Júlio aprende a programar computadores com a madrastra aos 16 anos. Com o auxílio dela, ele desenvolve um software para bibliotecas e o vende para um único cliente.

Com o pai, ele aprende sobre questões comerciais em conversas familiares. Discutem as vendas realizadas pelo pai e a situação da empresa onde Júlio trabalhava.
Elementos de destaque: rede de relação, visão, aprendizagem com outra pessoa, aprendizagem em tecnologia, competências possuídas, uso de competências.

CONJUNTO DE FATOS 3:

Com recursos escassos para manter a PeD, Júlio e Alex são levados a comercializar o software de modo prematuro e começam a procurar possíveis clientes. Vários deles deixaram de adquirir o produto, pois o mesmo não se adequava as suas necessidades. A partir da interação entre os empreendedores e os clientes potenciais, surgiram várias melhorias do produto.

Elementos de destaque: rede de relação, visão, informações vindas de clientes, interação com o cliente, dificuldades com o produto, desenvolvimento de produto.

CONJUNTO DE FATOS 5:

Com dificuldades para continuar investindo recursos próprios na empresa, os sócios da Lector Tecnologia procuram pessoas da suas redes de relação para financiar novos produtos que a empresa estava desenvolvendo. Primeiramente tentaram conseguir recursos com a empresa que fazia a contabilidade para a Lector por meio de uma participação no negócio, mas as negociações não foram favoráveis. Sabendo do interesse dos empreendedores por financiamento, um professor da Universidade de Blumenau (onde tinha sido incubada a empresa) apresentou Júlio e Alex a um médico, que virou investidor.

Elementos de destaque: rede de relação, investimento, financiamento, pesquisa e desenvolvimento.

CONJUNTO DE FATOS 7:

Vários clientes foram obtidos pela indicação de clientes anteriores que já estavam integrados à rede de relação dos empreendedores da Lector. Por exemplo, Severino (presidente da Benner Sistemas) falou do produto Lector-Live para diretores de uma empresa de São Paulo, que viraram clientes por confiarem na indicação de Severino.

Elementos de destaque: rede de relação, comunicação boca-a-boca, marketing atendimento/serviço.

CONJUNTO DE FATOS 2:

Júlio, Roger e Alex eram colegas de trabalho em uma grande empresa de software de Blumenau. Júlio e Roger eram responsáveis pela área de treinamento da empresa enquanto Alex trabalhava na área de PeD. Encontravam-se esporadicamente nas instalações da empresa e conversavam sobre trabalho. Numa dessas conversas, Roger indicou a Júlio a necessidade de um software para realizar treinamentos à distância para a empresa. Como o principal fornecedor deste tipo de produto era do Canadá e trabalhava com preços muito altos e pouco adaptação às condições de uso no Brasil, Júlio e Roger se interessam em desenvolver uma ferramenta similar, com preço mais acessível e com acesso à internet com conexão discada (muito usada no Brasil). Eles chamaram então Alex para participar do projeto, dadas as suas competências.

Elementos de destaque: rede de relação, visão, idéia de negócio, reconhecimento de oportunidade, rede de relação, exploração de oportunidade, identificação de necessidade, necessidade de produto.

CONJUNTO DE FATOS 4:

Apesar de Alex e Júlio se desligarem da empresa onde trabalhavam para dedicar-se exclusivamente ao desenvolvimento do software de vídeo-conferência, eles ainda mantinham contato com os antigos padrões e colegas de trabalho. Numa das prospeções de clientes realizadas por Júlio, sua antiga empresa foi contatada para possível aquisição do produto. Como tal empresa estava com problemas com o software de vídeo-conferência que utilizavam, um dos ex-colegas de trabalho de Alex e Júlio fez uma proposta aos novos empreendedores: caso eles conseguissem solucionar os problemas que o concorrente não conseguiu, a empresa passaria a utilizar o Lector-Live. Problemas resolvidos e clientes adquiridos. A empresa onde Júlio e Alex trabalhavam passou a ser o primeiro e um dos mais importantes clientes da Lector, tornando-se um ótimo case.

Elementos de destaque: rede de relação, case de marketing, clientes, divulgação do produto, concorrentes, exploração de oportunidade.

CONJUNTO DE FATOS 6:

Júlio e Alex conversaram com os administradores da grande empresa de software onde trabalhavam para utilizar os canais de distribuição desta empresa para distribuírem também o Lector-Live. Seus interlocutores aceitaram e os auxiliaram a colocar o produto em outras praças.

Elementos de destaque: rede de relação, distribuição, interação com o cliente, informações vindas de clientes e comercialização.

O modelo 2 foi desenvolvido a partir da análise dos dados empíricos e segundo a cronologia apresentada no apêndice D do final desta dissertação, assim como foi feito para o estudo do caso da empresa Benner.

As entrevistas de coleta de dados feitas com os empreendedores Alex e Júlio deram ênfase às práticas de marketing empreendedor realizadas por eles em sua empresa. Da mesma forma como realizado para a empresa Benner, as entrevistas com os empreendedores da Lector buscaram o registro principalmente de fatos que descrevessem as influências das redes de relação nas práticas de marketing empreendedor da empresa.

Para a empresa Lector, a síntese das principais contribuições da rede de relação dos empreendedores para suas atividades de marketing foram representadas no modelo 2. Como foi feito na análise dos dados da empresa Benner, os conjuntos de fatos da Lector destacados no modelo 2 são confirmados e detalhados no quadro 9 a seguir.

DESCRÇÃO DOS FATOS	CITAÇÕES QUE CONFIRMAM E DETALHAM OS FATOS
<p><u>CONJUNTO DE FATOS 1</u></p> <p>Elementos de destaque: rede de relação (em destaque para a formação de competências), visão, aprendizagem com outra pessoa, aprendizagem em tecnologia, competências possuídas, uso de competências.</p>	<p>“Todas as pessoas da minha família sempre me apoiaram, mas ela é especial [falando de sua madrasta]. Até hoje ela torce por mim, telefona para saber dos negócios e se eu preciso de algo. Em 92, quando ela vendeu um software, começou a me ensinar a programar. Eu ficava do lado dela de madrugada olhando e perguntando: “que comando é esse?”, “o que você está fazendo agora?”, isso e aquilo... Em resumo, dois anos depois eu desenvolvi o meu primeiro software que era para uma biblioteca. Com o dinheiro, comprei o meu primeiro carro, um fusca, mesmo sem ter dezoito anos.” (Júlio)</p> <p>“Eu chegava em casa e conversava sobre as estratégias comerciais da empresa com meu pai. Ele trabalhou na <i>Mega</i> [nome fictício - uma grande empresa de softwares de gestão do sul do país] um tempo. (...) Ele é especialista em vendas de serviços, de transportes... então, eu voltava para casa e conversava com ele sobre as estratégias da Mega. Dizíamos que isso [da minha empresa] tinha que melhorar, que aquilo tinha que melhorar, só que conversávamos só em casa sem fazer barulho, nada de levar isso para fora de casa.” (Júlio)</p>
<p><u>CONJUNTO DE FATOS 2</u></p> <p>Elementos de destaque: rede de relação, visão, idéia de negócio, reconhecimento de oportunidade, rede de relação, exploração de oportunidade, identificação de necessidade, necessidade de produto.</p>	<p>“Nós éramos colegas de trabalho, mas o contato só se restringia à conversas esporádicas nos corredores da empresa. Roger era o responsável pelo treinamento da Senior e conversou com o Júlio que dava treinamento na Senior e que acabou sabendo do uso da tecnologia. Começaram a conversar a respeito da ferramenta que a Senior pretendia adquirir e a consideraram muito cara e incompatível com a internet no Brasil. E, por acidente, eu estava passando por ali e, como eu trabalhava na área de P e D, eles vieram conversar comigo. Disseram: “O que você acha de uma ferramenta assim? Você acha que é viável desenvolver uma ferramenta como essa?” ” (Alex)</p> <p>“O Roger percebeu a necessidade de um produto dentro da Senior e começou a cogitar a possibilidade de desenvolver um produto. Numa conversa informal, Roger chegou a mim e ao Júlio e disse que a Senior estava precisando de uma ferramenta para vide-conferência e não estava conseguindo e que a ferramenta que havia encontrado era cara. Aí começou a aparecer uma lampadazinha...Aí eu fui ver a ferramenta...Este tipo de ferramenta chama a atenção, pois as pessoas se vêem e conversam simultaneamente... Então,</p>

	eu disse a ele “Poxa, mas como isto é caro!” E não funciona tão bem no Brasil. Começamos a discutir sobre o assunto. E a idéia do software surgiu com a sinergia dos três. ” (Alex)
<p>CONJUNTO DE FATOS 3</p> <p>Elementos de destaque: rede de relação, visão, informações vindas de clientes, interação com o cliente, dificuldades com o produto, desenvolvimento de produto.</p>	<p>“Pode-se dizer que a FURB é nosso laboratório. Toda vez que a FURB usa o Lector Live, a gente acompanha e descobre que precisamos melhorar alguma coisa. Às vezes o slide tem uma qualidade ruim, depois tivemos que implementar várias câmeras simultaneamente, depois o áudio estava cortando e tínhamos que melhorar o áudio. Na verdade, em todo evento que a gente faz, descobrimos que alguma coisa nós precisamos melhorar.” (Júlio)</p> <p>“Mas o próprio Lector Live recebeu muitas melhorias. Nós estivemos com clientes potenciais importantes e eles disseram “o teu software é muito bom, cara, só que a única aplicação que eu estou vendo aqui dentro da nossa empresa é para reuniões”. Mas para reuniões eu tenho que ter mais de uma câmera e a nossa ferramenta só tinha uma câmera. Liguei para o Alex e disse: “Cara, temos que implementar multi-câmeras”. Aí eu também disse para o cliente: “E se tiver mais de uma câmera?” Ele disse: “Se tiver mais de uma câmera é outro negócio. A diretoria vai adorar isso e eu vou fechar contigo”. Daí, articulei aqui: “Alex, vamos implementar multi-câmeras porque esses clientes querem usar assim, assim e assado...”” (Júlio)</p> <p>“Fizemos uma apresentação para um dos maiores laboratórios de medicamentos do mundo. Eles vieram aqui. Daí eles falaram: “O teu software é muito bom, mas o teu layout aqui... Se a pessoa tem problema de visão já não enxerga direito”. Mandamos o layout para a nossa empresa de marketing analisar e eles fizeram todos os botões, tudo de novo e agora estamos liberando a nova interface. Sempre têm melhorias para fazer, sempre tem coisas novas. Outro cliente também pediu uma alteração de layout, então a gente vai se moldando conforme as pessoas sugerem.” (Júlio)</p>
<p>CONJUNTO DE FATOS 4</p> <p>Elementos de destaque: rede de relação, <i>case</i> de marketing, ampliação da clientela, divulgação do produto, concorrentes, exploração de oportunidade.</p>	<p>“E agora nós queremos começar a fazer um trabalho de divulgação de cases de sucesso. Esse é um negócio que a gente está fazendo agora, divulgando, pegando informações e entrevistas com os nossos clientes e divulgando isso, colocando no jornal, colocando no nosso site. Esse trabalho a gente está fazendo agora.” (Alex)</p> <p>“O que nós devemos fazer a partir de agora é fazer publicidade com esses projetos que estão dando certo. Eu estava aguardando um pouco para que estes projetos estivessem estáveis. Então agora eu quero anunciar: “Tal cliente de peso faz eventos [com o Lector Live] e economiza tantos mil reais. Um outro também faz isso e tal...”” (Júlio)</p> <p>“Então nós passamos a usar essa boa imagem que diferentes empresas [<i>cases</i>] nos deram. E eu dizia: “Olha, tal cliente tá usando, você não vai usar também? Um grande cliente fez evento com o Lector Live, colocou 20 pessoas numa sala virtual. Se estas pessoas fossem para São Paulo, ela teria gasto mais de 40 mil reais.” A empresa economizou 40 mil reais num evento só. Posso dizer: “Tal empresa tá usando, você não está usando ainda? Você vai ficar atrasado, hein...”” (Júlio)</p>
<p>CONJUNTO DE FATOS 5</p> <p>Elementos de destaque: rede de relação, investimento, financiamento, pesquisa e desenvolvimento.</p>	<p>“Eu e o Alex já estávamos sem dinheiro e então decidimos procurar alguém que quisesse investir na nossa empresa. [...] Conversamos com um, conversamos com outro e falamos com um professor da FURB. Ele disse: “eu conheço um grupo de investidores que pode ser interessantes para vocês, eles são médicos. Vou apresentá-los a vocês”. Apresentou a gente a um famoso coloproctologista. Ele falou: “O que faz o software de vocês?” E eu respondi: “Faz isso, isso, assado...” E ele respondeu: “Tá bom, eu quero dez por cento e coloco cento e vinte mil na empresa de vocês, tá bom?” Dissemos: “Tá bom....”, “Fechado?”, “Fechado”. E esse dinheiro entrou para o caixa da empresa para a gente fazer um investimento e abrimos esse capital a ele.” (Júlio)</p>
<p>CONJUNTO DE FATOS 6</p> <p>Elementos de destaque: rede de relação, distribuição,</p>	<p>“Colocamos hoje o foco em universidades e faculdades e canais de distribuição, pois queremos muita gente no Brasil vendendo Lector. Fechamos uma parceria com uma grande empresa de software aqui de Blumenau, onde já tínhamos</p>

<p>interação com o cliente, informações vindas de clientes e comercialização.</p>	<p>bons contatos, que nos rendeu 104 distribuidores. E agora também iniciamos um processo de treinamento deles.” (Júlio)</p> <p>“Nessa feira [falando da Blusoft], eu conheci o Ernesto (nome fictício) dono de uma empresa de consultoria e desenvolvimento de softwares sob medida... Nesta sexta nós fechamos com eles. Eles vão comprar uma licença de 40 usuários com a gente e também vão distribuir nossas ferramentas.” (Júlio)</p>
<p>CONJUNTO DE FATOS 7</p> <p>Elementos de destaque: rede de relação, comunicação boca-a-boca, marketing tendimento/serviço.</p>	<p>“Tivemos conhecidos na BENNER, tivemos facilidade na WEG com um parceiro nosso que é a Senior que foi conosco para entrarmos na WEG, (...) acaba gerando o efeito cascata. Você conquista alguns clientes, aí eles começam a fazer o marketing positivo ou negativo. Se é positivo, é interessante que eles vão fazendo marketing e isso é bastante interessante, pois não somos nós que falamos bem da ferramenta, mas sim um cliente nosso. Isso acontece. É o marketing mais importante e o mais eficiente também... é o que eu faço também... (...) se um cliente como a WEG fala bem da gente tem que respeitar.” (Alex)</p> <p>“Nós somos muito indicados. Eu fechei um negócio na sexta-feira, um contrato de uma licença mensal de 20 participantes por indicação de um cliente aqui de Blumenau. (...) Quando essa empresa tornou-se cliente da Lector, um dos dirigentes dela voltou a São Paulo e contou para todos os seus clientes que tinha fechado parceria com uma empresa de vídeo-conferência. No outro dia, um sócio dele entrou em contato para dizer que tinha um cliente com interesse em comprar o software. Liguei e na semana seguinte fechei negócio.” (Júlio)</p> <p>“O comunicação boca-a-boca é o mais importante que existe. Fazer com que uma pessoa fale por você e diga que esse software é bom... ninguém vai colocar o seu nome em risco por causa de um software que não conhece. Para os clientes indicarem a gente é porque sentiram firmeza. Isso engrandece a Lector, a faz ficar maior do que é.” (Júlio)</p>

Quadro 9: Lector - citações para fundamentar a análise dos dados.

Fonte: A autora.

O modelo 2 e o quadro 9 deram suporte ao detalhamento da análise intra-caso sobre a Lector, que é apresentado na seção seguinte. Na seção, uma vez mais com o intuito de buscar a respostas para a pergunta de pesquisa, as influências da rede de relação dos empreendedores da empresa sobre suas atividades de marketing empreendedor continuam sendo o centro temático do texto.

4.2.1 Detalhamento da análise intra-caso – Lector Tecnologia

As subseções a seguir retomam dados do modelo 2 para promover o detalhamento da análise dos dados sobre a empresa Lector.

4.2.1.1 Análise com os conjuntos de fatos 3, 4, 5, 6 e 7

Com o modelo 2, observou-se que os clientes e os clientes potenciais, como integrantes da rede de relação dos empreendedores da Lector, auxiliaram em muitas das práticas de marketing empreendedor ao longo da história da empresa. Eles subsidiaram a melhoria de produtos (conjunto de fatos 3), a distribuição desses produtos (conjunto de fatos 6), a obtenção de *cases* de marketing (conjunto de fatos 4), a indicação de outros clientes (conjunto de fatos 7), além da obtenção de um financiador (conjunto de fatos 5). A realização dessas atividades de marketing empreendedor por clientes atuais e potenciais demonstrou que essa interação entre empreendedores, clientes e clientes potenciais trouxe benefícios para a Lector, principalmente em questões que dizem respeito ao desenvolvimento do produto e do mercado.

Por terem uma rede de relação que poderia lhes auxiliar, os dois empreendedores acabaram tendo facilidade para gerar confiança e interesse em novos clientes. Em contato direto com os donos da Lector, estes tinham a chance de atestar mais facilmente o nível de seriedade da empresa e de seus proprietários-dirigentes.

Uma passagem da entrevista de Júlio apontou a importância da confiança para possibilitar atividades de marketing empreendedor como o comunicação boca-a-boca:

O comunicação boca-a-boca é o mais importante que existe. Fazer com que uma pessoa fale por você e diga que esse software é bom... ninguém vai colocar o seu nome em risco por causa de um software que não conhece. Para os clientes indicarem a gente é porque sentiram firmeza. Isso engrandece a Lector.

Um cliente, como se vê na situação descrita na citação, não colocaria sua imagem e a imagem de sua empresa em risco em função de pessoas nas quais não confiam. A partir da confiança obtida nos empreendedores e no negócio destes é que as atividades de marketing empreendedor são impulsionadas pelos clientes.

4.2.1.2 Análise com os conjuntos de fatos 4 e 7

As práticas de marketing empreendedor foram auxiliadas por clientes e clientes potenciais como destacado acima ao se tratar dos conjuntos de fatos 3, 4, 5, 6 e 7. Contudo, percebeu-se que do total destes cinco conjuntos de fatos, dois estiveram relacionados à divulgação e promoção do Lector Live (os conjuntos de fatos 4 e 7), primeiro produto da Lector. A participação dos clientes, principalmente nas atividades de comunicação de marketing empreendedor da Lector, demonstrou que algumas práticas de marketing empreendedor auxiliadas por clientes foram mais utilizadas do que outras.

Percebeu-se, com isso, que os clientes utilizam também suas redes de relação para disseminar informações sobre inovações de produto que estão aparecendo no mercado. E, quando os clientes confiam na empresa e no produto pela proximidade que têm com os empreendedores, as indicações e referências se tornam coisas comuns.

Alex, um dos sócios da Lector retratou, em um trecho de entrevista, como a comunicação boca-a-boca impulsionou as vendas do seu produto:

Tivemos conhecidos na BENNER, tivemos facilidade na WEG com um parceiro nosso que é a Senior que foi conosco para entrarmos na WEG, (...) **acaba gerando o efeito cascata. Você conquista alguns clientes, aí eles começam a fazer o marketing positivo ou negativo. Se é positivo, é interessante que eles vão fazendo marketing e isso é bastante interessante, pois não somos nós que falamos bem da ferramenta, mas sim um cliente nosso. Isso acontece.** É o marketing mais importante e o mais eficiente também... é o que eu faço também... (...) se um cliente como a WEG fala bem da gente tem que respeitar.

O citado efeito cascata explicitado por Alex gerou bons resultados para a Lector: o rápido aumento das vendas do Lector Live com a conseqüente ampliação da clientela.

4.2.1.3 Análise com os conjuntos de fatos 1 e 2

Diferentemente do que ocorreu com os conjuntos de fatos 3, 4, 5, 6, e 7 (tratando das influências dos clientes e clientes potenciais, como integrantes da rede de relação dos empreendedores, sobre as práticas de marketing empreendedor), nos conjuntos de fatos 1 e 2, foram principalmente as redes de relação pessoal e social que influenciaram as práticas de marketing empreendedor. Para Júlio, primeiramente, foi a rede de relação pessoal (a família)

que influenciou sua formação de competências e seus interesses. Mais tarde, tal influência poderia ser percebida no tipo e na forma de visão (imagem mental do futuro desejado a realizar) que ele desenvolveu para criar produtos.

Em um segundo momento, quando surgiu a idéia de criação do negócio e do produto a ser desenvolvido, foi a rede de relação social (no caso de Júlio foram os colegas de trabalho) que influenciou, mas não diretamente, as práticas de marketing empreendedor. Nos conjuntos de fatos 1 e 2, pode-se dizer que a rede de relação teve impacto sobre a visão dos empreendedores e essa visão é que teve impacto sobre as práticas de marketing empreendedor, determinando o tipo de produto, de empresa e de abordagem do mercado buscar.

5 ANÁLISE INTER-CASO DOS DADOS

No capítulo precedente de análise intra-caso, buscou-se analisar, para as duas empresas estudadas, os fatos relacionados à rede de relação dos empreendedores em suas influências sobre o marketing empreendedor. Neste capítulo, a análise dos dados vai além, incluindo a comparação dos casos com o intuito de encontrar importantes semelhanças e diferenças entre os casos da Benner e da Lector e, assim, se buscar mais resultados de pesquisa.

Apesar da Benner e da Lector serem empresas de software situadas na cidade de Blumenau, elas se encontram em estágios de desenvolvimento distintos. A Benner é uma empresa de médio porte (de acordo com os critérios de seleção da amostra) que possui diversos produtos já estabelecidos no mercado. Por outro lado, a Lector pode ser caracterizada como uma micro empresa que ainda está conquistando seu mercado com seu primeiro produto, o Lector Live.

Outro fato importante a ser destacado é a diferença de experiência dos empreendedores dessas empresas. José Milton e Severino possuem mais experiência de vida e de trabalho do que Júlio e Alex, que são mais jovens. Assim, eles vêm desenvolvendo suas competências e experiências há mais tempo. Essa experiência de vida e de trabalho mais avançada faz com que os empreendedores da Benner tenham suas redes de relação mais desenvolvidas e amadurecidas do que os empreendedores da Lector. Conseqüentemente, a Benner conta com mais facilidade para ter reconhecidas no mercado sua confiabilidade e sua seriedade como fornecedor. Isto foi de grande ajuda para a Benner ampliar rapidamente sua carteira de clientes.

5.1 PRINCIPAIS SEMELHANÇAS ENTRE OS CASOS ESTUDADOS

A rede de relação dos empreendedores auxiliou as práticas de marketing empreendedor nos dois casos de empresa estudados. Tanto para a Benner quanto para a Lector, a rede de relação de seus empreendedores auxiliou e subsidiou as atividades de marketing empreendedor. Diferentemente do que descreveu Stokes (2000a) em seu modelo do processo de marketing empreendedor, verificou-se nos casos estudados que a rede de relação

não apenas auxilia na busca de informações para a melhoria dos produtos existentes e para o desenvolvimento de novos produtos, mas também tem influência de destaque para outras finalidades – como na obtenção de *cases* de marketing, das primeiras vendas e da alavancagem oferecida pela comunicação boca-a-boca. Com estas constatações, pode-se dizer que a importância da rede de relação dos empreendedores para o marketing empreendedor é maior do que certos estudos indicam.

Em diversos momentos da história da Benner e da Lector, as diferentes redes de relação (pessoal, social e de negócios) auxiliaram em cada conjunto de fatos de marketing empreendedor ocorridos. Estes diferentes tipos de rede de relação também foram tomados como referência para a análise inter-caso dos dados. Cada um dos tipos pode ser definido segundo o nível de proximidade e de confiança entre os atores das redes de relação, como segue:

- a) Rede de relação pessoal do empreendedor – formada por pessoas do círculo de relações pessoais do empreendedor que tenham contato direto com ele e que com ele partilhem estreitos laços de cordialidade e confiança (exemplos: familiares e amigos).
- b) Rede de relação social do empreendedor – composta por pessoas que tenham contato com o empreendedor em seu ambiente social, mas sem o mesmo nível de proximidade que familiares e amigos, e que com ele tenham laços de cordialidade (exemplos: colegas de trabalho e conhecidos de eventos sociais).
- c) Rede de relação de negócios do empreendedor – formada por pessoas que possuam contato profissional com o empreendedor como se vê na relação dos empreendedores com seus clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores e colegas participantes da mesma equipe de direção em sua empresa.

A análise dos dados mostrou que, nos conjuntos de fatos relativos à idéia de criação do negócio e ao produto a ser desenvolvido, a rede de relação social foi importante para estruturar o negócio a partir da escolha de parceiros com competências complementares e também para a formação da visão compartilhada que moldou a idéia de produto a ser desenvolvida. Percebeu-se também que, nestas situações, as pessoas participantes da mesma

rede de relação social que tornaram-se sócias na mesma empresa fizeram uma transição para outra forma de rede de relação: a profissional.

Já no conjunto dos fatos que retrataram a fase de criação e desenvolvimento do produto e do negócio, foi a rede de relação de negócios dos empreendedores que mais auxiliou, influenciou e subsidiou as práticas de marketing empreendedor tanto na Benner quanto na Lector.

Com base na análise dos casos, verificou-se que a rede de relação social auxilia freqüentemente na escolha de sócios. Em tal escolha, geralmente levam-se em consideração as competências dos possíveis sócios. Depois de montada a equipe de direção com os sócios escolhidos, o campo de competências⁶ deles é tomado como uma das referências indicativas do que eles podem fazer no presente e no futuro. Assim, o desenvolvimento da visão compartilhada dos empreendedores estudados foi em grande parte moldado por seus respectivos campos de competência. Portanto, quando a visão compartilhada deles referia-se aos produtos a desenvolver ou a outras questões de marketing empreendedor, o campo de competências acabou tendo grande importância.

Estas idéias concordam com os resultados da pesquisa de Lima (2004, 2005), que tratou do desenvolvimento da visão compartilhada nas equipes de direção de pequenas e médias empresas.

Estas constatações evidenciam uma importante característica das influências da rede de relação dos empreendedores sobre suas práticas de marketing: elas freqüentemente ocorrem de modo indireto, mediadas pela visão dos empreendedores e/ou por seu campo de competências.

Os clientes atuais e potenciais, vistos como integrantes da rede de relação de negócios, também moldaram a visão dos empreendedores e influenciaram, de outras formas, diferentes atividades de marketing empreendedor, como o desenvolvimento de novos produtos, a melhoria dos já existentes, a distribuição, as questões de P e D, a promoção e também a divulgação dos produtos.

⁶ Segundo Lima (2004, 2005), o campo de competências de um indivíduo agrupa os elementos que lhe conferem seu poder de transformação de sua realidade segundo sua vontade; tais elementos são ligados a suas capacidades, habilidades e conhecimentos, além de serem influenciados, entre outras coisas, por sua vivência (que inclui suas experiências passadas), sua formação, sua história familiar e sua capacidade de aprendizagem - em geral, os indivíduos desenvolvem seu campo de competências pelo aprendizado ao longo de sua existência.

A interação com clientes e clientes potenciais foi de extrema importância para a maioria das práticas de marketing empreendedor da Benner (ver os conjuntos de fatos 2, 4, 5, 6, e 7 da Benner) e da Lector (ver os conjuntos de fatos 3, 4, 5, 6 e 7 da Lector). A grande proximidade entre esses atores, empreendedores e clientes, foi determinante nesse sentido. Como já retratado na análise intra-caso da Lector e da Benner, essa grande proximidade e a intensa interação ocorrem no caso das MPME estudadas em grande parte devido à confiança e ao conforto gerado para os clientes por eles tratarem diretamente com os donos das empresas.

5.2 OUTRAS COMPARAÇÕES ENTRE OS CASOS ESTUDADOS

Além das grandes semelhanças encontradas nos casos estudados, observaram-se neles também diferenças importantes que merecem ser destacadas. A primeira delas consiste na formação de bases de competências e interesses dos empreendedores anteriores à criação de suas empresas. No caso da Lector, as competências de Júlio foram subsidiadas e incentivadas por sua rede de relação pessoal, incluindo sua própria família (com a madrasta contribuindo para a formação de competências na área de informática e o pai na área comercial). Quanto a José Milton, da Benner, foi principalmente sua rede de relação social, composta por diferentes colegas de trabalho e desenvolvida em seu trabalho no CETIL, que o ajudou a desenvolver seus interesses e competências profissionais.

Outra diferença na comparação dos casos estudados constitui-se na maturidade das atividades de marketing empreendedor realizadas pela Benner quando comparada com as atividades praticadas pela Lector. A Benner tem suas atividades de marketing empreendedor mais estabilizadas por já estar há mais tempo no mercado e ter como fonte de auxílio para a realização dessas práticas as redes de relação melhor e há mais tempo desenvolvidas de seus empreendedores.

Com base na análise inter-caso realizada, para a Benner e para a Lector, foram identificados diferentes tipos de influência da rede de relação dos empreendedores sobre suas atividades de marketing empreendedor – como descrito pela tipologia do quadro 10 a seguir.

TIPO DE INFLUÊNCIA	EXPLICAÇÃO
<p align="center">Viabilização (Tornar algo possível)</p>	<p>Com este tipo de influência, a rede de relação torna possível alguma iniciativa ou atividade de marketing empreendedor. Por exemplo, a indicação ou o apoio de ex-colegas de trabalho, como se viu na Benner, viabiliza a estruturação de uma parte da rede de distribuição.</p>
<p align="center">Facilitação (Auxiliar)</p>	<p>Neste tipo de influência, a rede de relação facilita ou auxilia atividades de marketing empreendedor. Por exemplo, na Benner e na Lector, o comunicação boca-a-boca realizado pela rede de relação facilitou a comercialização dos produtos e auxiliou na ampliação da clientela.</p>
<p align="center">Modelagem (Dar forma)</p>	<p>Com este tipo de influência, a rede de relação modela ou dá forma às atividades de marketing empreendedor. Por exemplo, na Benner e na Lector, os clientes e clientes potenciais, com grande frequência, fizeram sugestões ou pedidos que determinaram ajustes ou características dos produtos (ou do modo de comercializá-los), dando assim forma a eles.</p>
<p align="center">Frenagem (Dificultar ou impedir)</p>	<p>Segundo este tipo de influência, a rede de relação dificulta ou impede que os empreendedores realizem certas atividades de marketing empreendedor do modo que pretendem. Por exemplo, na Benner, as tensões nas relações entre Paulo e Severino impuseram dificuldades para que um ou outro destes dois empreendedores realizasse atividades de marketing como pretendia.</p>
<p align="center">Incitação (Incentivar ou instigar)</p>	<p>Neste tipo de influência, a rede de relação incentiva ou instiga os empreendedores a realizarem certas atividades de marketing empreendedor. Por exemplo, a interação intensa com clientes potenciais, como ocorreu entre a Benner e um banco do nordeste, pode levar a pedidos ou sugestões dos clientes que incitam o lançamento de um novo produto.</p>

Quadro 10: Tipos de influência da rede de relação sobre o marketing empreendedor em MPME.

Fonte: A autora.

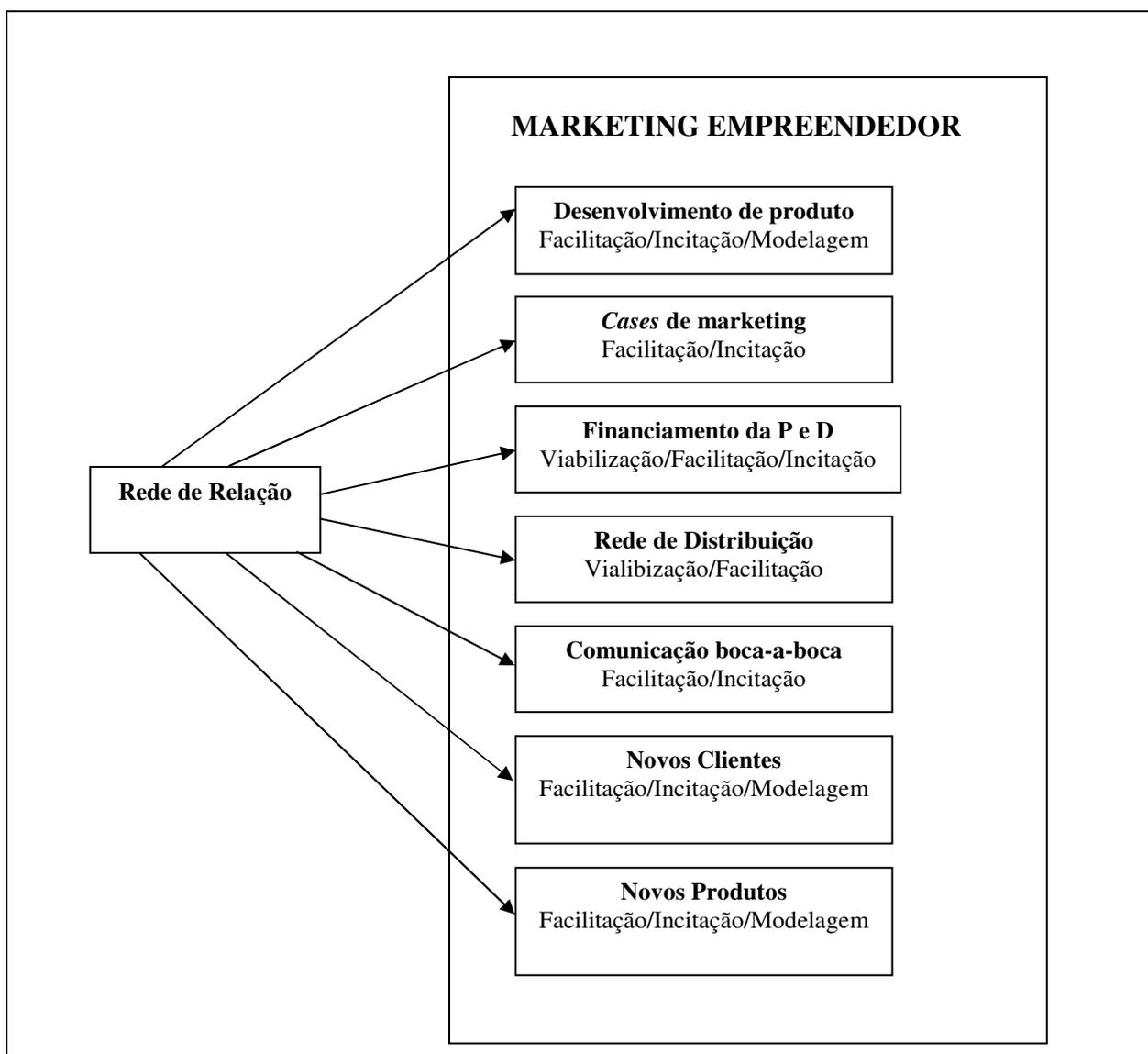
Conforme apresentado no quadro 10, vários são os tipos de influência da rede de relação sobre o marketing empreendedor. A primeira influência a ser considerada é a viabilização. Por meio dela, a rede de relação dos empreendedores torna possível a realização de práticas de marketing empreendedor na Lector e na Benner. O segundo tipo de influência diz respeito a facilitação das práticas de marketing empreendedor pela rede de relação dos empreendedores. Nesse caso, a rede de relação facilitou as práticas de marketing empreendedor da Lector.

Outra influência exercida pela rede de relação dos empreendedores é a modelagem. Com ela, a rede de relação dá forma às práticas de marketing empreendedor nas empresas estudadas a partir, por exemplo, de dicas sobre melhorias de produtos já existentes e sugestões sobre novos produtos que podem definir a forma destes produtos. A frenagem é outro tipo de influência exercida pela rede de relação. Ela dificulta ou impede práticas de marketing empreendedor. A incitação é o último tipo de influência da rede de relação sobre o marketing empreendedor apresentado no quadro 10. A rede de relação dos empreendedores da Benner e

Lector podem instigar práticas de marketing empreendedor como os cases de marketing ou o lançamento de novos produtos.

Com base na tipologia de influências da rede de relação sobre o marketing empreendedor, foi criado um modelo para cada uma das empresas estudadas para representar estas influências para os dois casos da amostra de pesquisa. Esse modelo traz contribuições diretas para se responder a pergunta de pesquisa.

O modelo 3 a seguir explicita as influências da rede de relação sobre o marketing empreendedor para o caso da empresa Benner, segundo a ação de diferentes elementos mediadores colocados em destaque (criação de produto, *cases* de marketing, financiamento da P e D, rede de distribuição, comunicação boca-a-boca, novos clientes e novos produtos). Para cada um destes elementos, os tipos de influência são identificados.



Modelo 3: Benner - influência da rede de relação sobre o marketing empreendedor.

Fonte: A autora.

Conforme explicitado no modelo 3, observou-se que na Benner o desenvolvimento do produto foi o primeiro elemento de marketing empreendedor influenciado pela rede de relação dos empreendedores. Por seu intermédio, a rede de relação exerceu uma influência de facilitação, incitação e modelagem das práticas de marketing empreendedor da Benner. Por meio do desenvolvimento de produto, a rede de relação de negócios desempenhou um influência de facilitação das práticas de marketing empreendedor da Benner com dicas e sugestões para melhoria do Benner ERP. As sugestões e pedidos de novos produtos incitaram José Milton e Severino a desenvolver outros produtos com o mesmo escopo da empresa, além de modelar o Benner ERP com as características desejadas por esses clientes. As informações

obtidas através dos clientes e aproveitadas pela Benner a respeito de produtos, poderiam ser conseguidas por outros meios como pesquisas formais ou por investimentos em P e D, sem o auxílio da rede de relação dos empreendedores. Contudo, a escassez de recursos impossibilitou que a Benner se utilizasse de atividades tradicionais de marketing para obter tais informações.

Outro elemento mediador entre a rede de relação e do marketing empreendedor da Benner foi a rede de distribuição. Por intermédio dela, a rede de relação exerceu uma influência de viabilização e facilitação na realização das práticas de marketing empreendedor da empresa. Através da rede de relação de negócios de José Milton (da época em que trabalhava no CETIL), tornou-se possível o aumento da distribuição do primeiro produto da Benner em outras localidades brasileiras com o auxílio desses contatos e com a facilitação da distribuição dos demais produtos que surgiram após o Benner ERP. Essa facilitação ocorreu pelo fato dos empreendedores da Benner já possuírem essas redes já estabelecidas, facilitando a comercialização e a ampliação da clientela.

No modelo 3, o *case* de marketing também é um mediador entre a rede de relação e o marketing empreendedor. As influências entre estes elementos mediadas por ele tiveram influência de facilitação e incitação para o marketing empreendedor da Benner. Por meio dos *cases* de marketing, a empresa obteve credibilidade e confiabilidade no mercado devido a parcerias com pessoas da rede de relação de José Milton e Severino que trabalhavam em grandes empresas e decidiram apostar no produto dos empreendedores. Com a referência de empresas de renome no mercado usando o Benner ERP, este produto teve facilitada a sua entrada no mercado.

Os *cases* também ajudaram para o uso de outra prática de marketing empreendedor: a comunicação boca-a-boca.

A comunicação boca-a-boca foi mais um elemento de destaque que mediou as influências da rede de relação sobre o marketing empreendedor da Benner. Assim como ocorreu com os *cases* de marketing, as influências mediadas pela comunicação boca-a-boca também tiveram influência de facilitação e de incitação de atividades de marketing empreendedor – como as práticas de comunicação de marketing, alimentadas por um efeito bola de neve (cada vez mais pessoas indicando os produtos da Benner).

A comunicação boca-a-boca foi muito útil para a Benner facilitando a ampliação da clientela e da comercialização do produto. Isto foi especialmente importante para a empresa já

que, no início de suas atividades, ela não possuía capital para promoção e divulgação do produto. Houve também a incitação de práticas de marketing empreendedor na Benner pela interação com os clientes e clientes potenciais da rede de relação de negócios. Tais clientes, além de indicar o produto, promoveram sugestões de melhoria do Benner ERP e motivaram o desenvolvimento de novos produtos ao fazerem o pedido deles.

Outro elemento a ser destacado como mediador das influências da rede de relação sobre o marketing empreendedor da Benner é o financiamento da pesquisa e desenvolvimento (P e D). No caso da Benner, essas influências mediadas pelo financiamento da P e D exerceram influência de facilitação, viabilização e incitação de atividades de marketing empreendedor. No contexto dessas influências, num primeiro momento, a rede de relação dos empreendedores facilitou o desenvolvimento do Benner ERP, que contou com a contribuição de cliente potencial como investidor. Em outro momento, o financiamento oferecido por um banco do nordeste, por meio de antigos contatos dos empreendedores, incitou e viabilizou a “verticalização” a partir do ERP para a criação do Benner Saúde.

Os novos clientes também foram mediadores das influências da rede de relação sobre o marketing empreendedor da Benner exercendo influência de facilitação, incitação e modelagem. Por meio deles, estas influências facilitaram, com pedidos e sugestões dos clientes, a melhoria dos produtos já existentes e o desenvolvimento de novos produtos.

As informações para promover melhorias de produtos e as sugestões para criar novos produtos poderiam ser obtidas com pesquisas formais e pelo trabalho de P e D da empresa se ela tivesse disponibilidade de recursos para tanto. Dadas as limitações para realizar estas atividades tradicionais de marketing, os novos clientes facilitaram muito o processo de busca de informações. Com as informações vindas desses clientes, foi possível adequar os produtos já existentes às necessidades desses novos clientes, modelando assim a P e D da Benner. Através dos novos clientes, outras práticas de marketing empreendedor foram incitadas, como a obtenção de novos *cases* e o comunicação boca-a-boca.

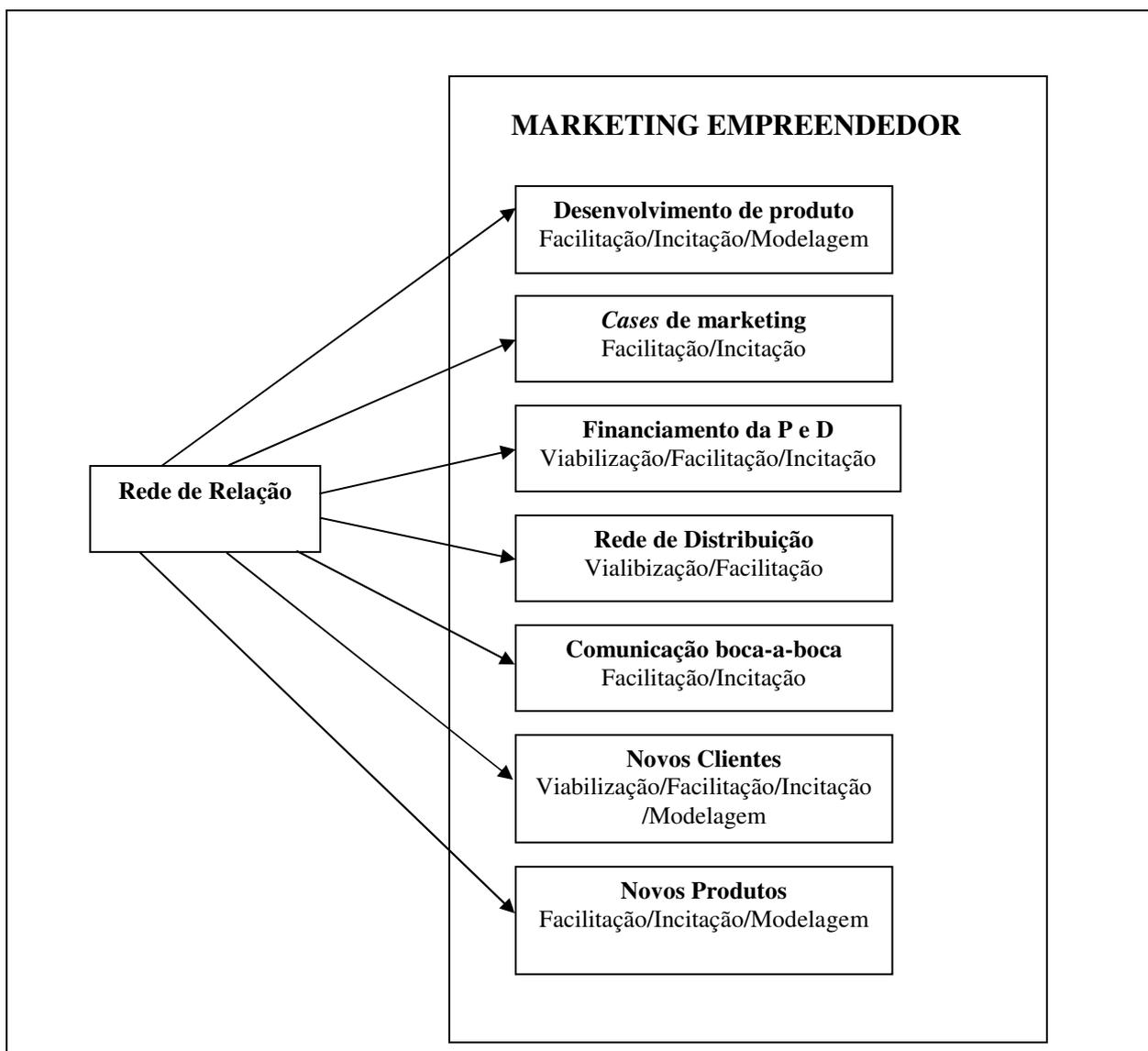
Outro elemento mediador das influências da rede de relação sobre o marketing empreendedor em destaque no modelo 3 da Benner são os novos produtos. A rede de relação dos empreendedores, através dos novos produtos, teve influência de facilitação, incitação e modelagem das atividades de marketing empreendedor da empresa. Os novos produtos tiveram facilitado o seu desenvolvimento devido a sugestões e dicas de clientes (rede de

relação de negócios) com novas formas para se criar esses produtos e resolver problemas de protótipos.

Os clientes também foram importantes para instigar a criação de novos produtos através da indicação de necessidades do mercado, incentivando assim José Milton, Paulo e Severino à produzir novos produtos. Esses novos produtos foram modelados de acordo com características e necessidades sugeridas por clientes atuais e potenciais da Benner.

A partir da análise do modelo 3, verificou-se que, para cada tipo de mediação, existiu algum tipo de subsídio da rede de relação dos empreendedores para a realização do marketing empreendedor da Benner.

Assim como ocorreu no modelo 3, o modelo 4 a seguir busca retratar as influências da rede de relação sobre o marketing empreendedor da Lector, que ocorrem também por meio de diferentes elementos mediadores colocados em destaque no modelo (criação de produto, *cases* de marketing, financiamento da P e D, rede de distribuição, comunicação boca-a-boca, novos clientes e novos produtos).



Modelo 4: Lector - influência da rede de relação sobre o marketing empreendedor.

Fonte: A autora.

O primeiro elemento mediador entre a rede de relação dos empreendedores e o marketing empreendedor do modelo 4 da Lector é o desenvolvimento de produtos. Nessa empresa, a rede de relação exerceu uma influência de facilitação, incitação e modelagem do marketing empreendedor. Clientes e clientes potenciais (membros da rede de relação de negócios) facilitaram o desenvolvimento do produto com sugestões de melhoria do produto existente, modelaram o produto de acordo com as necessidades que explicitaram e incitaram Alex e Júlio a desenvolver o produto com base em características sugeridas.

Outro elemento mediador de influências de facilitação, incitação e modelagem entre a rede de relação e o marketing empreendedor são os novos produtos. A Lector teve clientes

que facilitaram a criação de novos produtos com sugestões e pedidos, além de modelarem o produto Lector Live a partir de características específicas que pediram para os empreendedores integrarem ao produto. Dessa forma, Alex e Júlio acabaram sendo incitados a desenvolver tais características do produto.

Os *cases* de marketing e o comunicação boca-a-boca também foram elementos mediadores da Lector de influências da rede de relação que tiveram influência de facilitação e de incitação sobre o marketing empreendedor. Através de referências de clientes importantes e da indicação feita por clientes para outras pessoas, a rede de relação dos empreendedores facilitou a comercialização dos produtos e o aumento da clientela, além de incitar outras práticas de marketing empreendedor como a melhoria dos produtos existentes e o lançamento de novos produtos.

O financiamento da P e D da Lector apareceu como mais um elemento mediador das influências de viabilização, facilitação e incitação da rede de relação sobre as práticas de marketing empreendedor. Por meio do financiamento conseguido por indicação de clientes da Lector, Alex e Júlio tiveram viabilizado o desenvolvimento um outro produto da empresa na área de tele-medicina e facilitado o desenvolvimento de novos produtos sugeridos por clientes, devido aos recursos menos escassos. A incitação de outras práticas de marketing empreendedor a partir do financiamento da P e D ocorreu pela criação de novos produtos e com a possibilidade de se conquistar novos clientes.

Os novos clientes também podem ser considerados elementos mediadores do modelo 4, da Lector. Eles mediaram influências de viabilização, facilitação, incitação e modelagem da rede de relação sobre as práticas de marketing empreendedor da Lector. Os clientes viabilizaram a criação de novos produtos através de pedidos e sugestões, facilitaram a comercialização do produto pela indicação do produto, incitaram os empreendedores a desenvolver novos produtos com suas sugestões e dicas e modelaram o produto a partir das características que pediram para o produto apresentar.

A rede de distribuição também se tornou um elemento mediador. Pessoas da rede de relação de negócios dos empreendedores Alex e Júlio da época em que os dois trabalhavam na Senior desempenharam influências de viabilização e facilitação de atividades de marketing empreendedor da Lector. A interação com a Senior, um cliente da Lector, viabilizou a distribuição do produto Lector Live por mais de cem distribuidores no Brasil, aumentando sua comercialização e sua clientela. Com a rede de canais ampliada pela parceria com a Senior, a

Lector possivelmente terá maior facilidade de inserir seus novos produtos no mercado por ter uma ampla rede de distribuição.

Com base na comparação dos modelos 3 e 4, respectivamente para a Benner e para a Lector, observaram-se grandes semelhanças. A representação gráfica dos modelos é idêntica. Isto mostra que as influências da rede de relação dos empreendedores sobre suas práticas de marketing empreendedor, para as duas empresas, se manifestam de modo muito parecido, independentemente da diferença de tamanho, de tempo de existência, de tipo de produto e de experiência entre os dois casos de MPME.

Contudo, isto não significa que a Benner e a Lector tenham necessariamente apresentado práticas idênticas de marketing empreendedor em estágio equivalentes do desenvolvimento organizacional e que as tenham explorado da mesma forma. Tampouco os empreendedores das duas empresas tiveram acesso ao auxílio das respectivas redes de relação da mesma forma.

Para a Benner, o fato dos empreendedores terem uma rede de relação mais desenvolvida e amadurecida foi especialmente importante para dar grande segurança aos novos clientes sobre a seriedade do trabalho e sobre a capacidade deles executarem projetos tecnológicos complexos. Clientes antigos dos tempos das empresas anteriores dos empreendedores mostraram com facilidade grande interesse em ser os primeiros clientes da Benner. Uma passagem da entrevista de Severino demonstra isto: “Alguns clientes começaram a acreditar na nossa nova proposta no sentido de virar *cases*. Eles diziam: ‘Sou teu parceiro há muito tempo, vou ser o teu *case*’ ”.

Esta passagem indica que os *cases* da Benner foram obtidos em grande parte devido ao fato de que os empreendedores desta empresa já tinham conhecidos em diferentes empresas do mercado que reconheciam e respeitavam suas competências a partir de relações de negócios ou outras relações estabelecidas em empresas anteriores das quais foram sócios.

A mesma facilidade de obtenção dos primeiros clientes não aconteceu com a Lector. Os primeiros clientes foram obtidos em grande parte devido à alta atratividade do produto Lector Live e devido à certa proximidade dos empreendedores com pessoas ligadas a clientes potenciais de interesse. Em várias situações, foi mesmo a necessidade de um sistema de teleconferência de baixo custo que incentivou os clientes potenciais a experimentar o Lector Live e a tornarem-se clientes de fato. Como o produto causou boa impressão junto à direção de algumas empresas, estas empresas viraram clientes e *cases*.

5.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base na análise dos dados, observou-se que as empresas estudadas tiveram, em diversos momentos de sua história, restrições de recursos que seriam importantes barreiras para a prática do marketing segundo a perspectiva tradicional – como retrataram Carson (1985b), Carson; Cromie (1990), Coviello; Brodie; Munro (2000), Hill; Wright (2001) no referencial teórico.

A análise de dados também revelou grandes semelhanças quanto às influências da rede de relação dos empreendedores da Benner e da Lector sobre o marketing empreendedor dessas MPME, independentemente da diferença de tamanho, de tempo de existência, de tipo de produto e de experiência entre os dois casos de MPME estudados.

As práticas de marketing empreendedor da Benner Sistemas e da Lector Tecnologia mostraram-se coerentes com a descrição feita nos estudos de Stokes (2000a, 2000b) por terem entre suas atividades de destaque a comunicação boca-a-boca e a orientação para a inovação.

A participação da rede de relação dos empreendedores das duas MPME para a busca da melhoria dos produtos já existentes e de subsídios (apoio, incentivo e informações, por exemplo) para o desenvolvimento de novos produtos também convergiu com a literatura disponível sobre o marketing empreendedor.

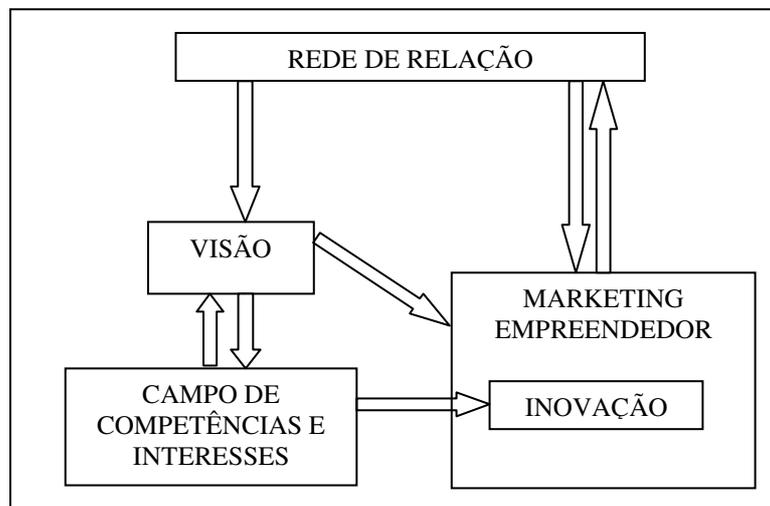
Contudo, emergiram novos conhecimentos a partir da análise dos dados empíricos relativos às influências da rede de relação sobre o marketing empreendedor dos casos de MPME estudados. Esses novos conhecimentos dizem respeito principalmente à influência da rede de distribuição, dos *cases* de marketing e do financiamento da P e D como mediadores dessas relações. Estes elementos foram tratados em detalhe na seção precedente.

A partir da análise dos dados, observou-se que, nas empresas pesquisadas, a rede de relação tem uma importância muito maior do que se presumia anteriormente com base nos estudos de Stokes (2000a, 2000b), que destacava sua influência principalmente para a obtenção de informações. Na Benner e na Lector, a rede relação de José Milton e Severino, assim como a de Júlio e Alex, deram também outras contribuições importantes para a realização das diferentes atividades de marketing empreendedor estudadas – como se viu na análise inter-caso, convergindo com o que disseram autores como Gilmore; Carson (1999) e O'Donnell (2004).

A rede de relação dos empreendedores também minimizou o problema da falta de recursos para investimento em marketing, além de viabilizar atividades de marketing empreendedor substitutas daquelas do marketing tradicional que as empresas de pequeno porte geralmente não têm condições para realizar.

Essa função da rede de relação como auxiliar para a substituição de práticas de marketing que estão fora das capacidades das empresas de pequeno porte é abordada na literatura por George et al. (1997), que descrevem a utilização da rede de relações sociais nos pequenos negócios para gerar alto desempenho e vantagens competitivas para essas organizações.

Outro ponto importante ainda não explorado na literatura e constatado nesta pesquisa diz respeito à contribuição da rede de relação dos empreendedores para a formação dos interesses e do campo de competências deles, assim como de sua visão (imagem mental do futuro desejado a realizar). Isto é ilustrado pelo quadro a seguir.



Modelo 5: A rede de relação com importantes conexões conceituais.

Fonte: A autora.

Contudo, o modelo 5 demonstra a grande influência dos interesses e do campo de competências dos atores estudados sobre a visão dos empreendedores quanto à escolha dos produtos, à forma de desenvolvê-los e ao modo de comercializá-los. Em outras palavras, constatou-se um vínculo forte entre a rede de relação e o marketing empreendedor mediada pela visão, pelos interesses e pelo campo de competências dos empreendedores das empresas

estudadas. Quanto à importância das relações para o desenvolvimento da visão, sua centralidade já foi identificada empiricamente por Filion (1993) e agora esta ligação conceitual se mostra muito útil para o entendimento de questões-chave do marketing empreendedor.

Percebeu-se também que, nos casos estudados, a importância da rede de relação dos empreendedores antecedeu, mesmo em vários anos, a criação de suas empresas. A literatura sobre o marketing empreendedor ainda negligencia isto. Nesta situação, pessoas da família, antigos colegas de trabalho, mas principalmente aqueles que exerceram um papel de tutor (fazendo *coaching*) e de exemplo inspirador tiveram grande destaque para moldar, mais adiante no tempo, as idéias e iniciativas de marketing dos empreendedores estudados.

Apesar de poucos trabalhos como os de Gilmore e Carson (1999) e de Zontanos; Anderson (2004) destacarem a possibilidade de se considerar os clientes e clientes potenciais como integrantes da rede de relação dos dirigentes das MPME, nesta pesquisa eles tiveram grande importância considerados como integrantes da rede de relação de negócios. À medida que laços de cordialidade, confiança e cooperação foram desenvolvidos entre os clientes ou clientes potenciais e os empreendedores das MPME estudadas, eles passaram fazer parte da rede de relação de negócios desses empreendedores e a auxiliar na maioria das iniciativas de marketing empreendedor da Benner e da Lector. Como exemplo, pode-se citar a formação de *cases* de marketing baseados na interação com antigos clientes de empresas anteriormente dirigidas pelos empreendedores estudados e a comunicação boca-a-boca realizada por clientes integrantes da rede de relação.

Essa interação entre, de um lado, os clientes e clientes potenciais e, de outro lado, os empreendedores colocou em destaque na presente pesquisa outro fator tratado pela literatura (CARSON, 1985b, WEINRAUCH et al., 1991, ZONTANOS; ANDERSON, 2004): o marketing empreendedor é realizado com maior proximidade e interação com os clientes do que a literatura deixa transparecer a respeito do marketing tradicional.

A literatura trata também de concorrentes como integrantes da rede de relação dos empreendedores. Contudo, para o caso das MPME Benner e Lector, os concorrentes não se mostraram importantes influenciadores do marketing empreendedor enquanto membros da rede de relação dos empreendedores das duas empresas.

Um dos principais resultados da presente pesquisa, o detalhamento dos tipos de influência da rede de relação dos empreendedores sobre suas práticas de marketing

empreendedor, não encontra paralelo na literatura revisada. Como mostrado na tipologia do quadro 10 (seção 5.2), os tipos de influência identificados foram de viabilização, facilitação, modelagem, frenagem e incitação. Esta tipologia e os modelos construídos utilizando-as (modelos 3 e 4) estão no centro da resposta desenvolvida para a pergunta de pesquisa.

6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O estudo realizado possibilitou a resposta da pergunta de pesquisa, ou seja, o objetivo geral da pesquisa foi atingido. A pergunta de pesquisa que motivou o estudo foi a seguinte: como a rede de relação dos empreendedores influencia as atividades de marketing empreendedor das MPME tecnológicas estudadas?

Para responder esta questão de pesquisa, alguns objetivos específicos foram estabelecidos como caminho intermediário no estudo. Estes objetivos específicos também foram atingidos na pesquisa, como se vê ao longo da presente dissertação de mestrado.

O primeiro objetivo específico consistiu no estudo, junto aos empreendedores das MPME estudadas, das iniciativas de marketing empreendedor de suas empresas, com atenção especial àquelas que foram influenciadas pela rede de relação deles.

Os modelos 1 e 2 (ver capítulo 4) resumiram os dados relativos à influência da rede de relação sobre o marketing empreendedor em diferentes momentos da história das MPME estudadas. Com base nesses modelos, constatou-se que as iniciativas ou práticas de marketing empreendedor, influenciadas e subsidiadas pela rede de relação dos empreendedores das empresas estudadas, apresentaram muitas semelhanças na comparação entre as duas MPME. Dentre as práticas de marketing empreendedor influenciadas pela rede de relação apresentadas em cada um dos modelos, destacaram-se os pedidos de novos produtos, a melhoria nos produtos já existentes, os *cases* de marketing, o financiamento da P e D, a rede de distribuição dos produtos e a comunicação boca-a-boca.

Essas práticas de marketing empreendedor foram realizadas quando as duas empresas já estavam estabelecidas, tendo a rede de relação como influenciadora direta. Existiram também outros fatos relacionados ao marketing empreendedor (fatos anteriores à criação das empresas) que são destacados nos modelos 1 e 2 e que apresentam a rede de relação como influenciadora indireta sobre iniciativas futuras de marketing empreendedor. Como exemplo, pode-se citar a influência, ocorrida já antes da criação das empresas estudadas, da rede de relação sobre a formação do campo de competências e dos interesses dos empreendedores, elementos que acabaram sendo determinantes para a determinação dos produtos a lançar, do tipo de empresa a criar e de diferentes práticas de marketing depois das empresas estarem operando.

O segundo objetivo específico de pesquisa constituiu na descrição das influências da rede de relação dos empreendedores sobre o marketing empreendedor dando especial atenção ao desenvolvimento de produtos, à inovação em produtos, à obtenção de novos clientes e a comunicação boca-a-boca.

Esse objetivo específico foi atingido principalmente por meio da tipologia apresentada no quadro 10 e dos modelos 3 e 4 que retratam os diversos tipos de influência da rede de relação sobre o marketing empreendedor da Benner Sistemas e da Lector Tecnologia. Percebeu-se, a partir dessa tipologia, que a rede de relação atua mais diretamente na facilitação, na viabilização, na modelagem e na incitação das iniciativas de marketing empreendedor estudadas. A influência do tipo “frenagem” (dificultar ou impedir) não foi relevante em nenhum dos conjuntos dos principais fatos de marketing empreendedor dos modelos 1 e 2. Raramente, em situações secundárias, como se viu no período de conflito entre dois empreendedores da Benner, algo relativo à rede de relação dos dirigentes “freou” a realização de alguma iniciativa de marketing empreendedor. Durante seus conflitos, Paulo e Severino (membros da rede de relação um do outro) discordaram de iniciativas que, ora um, ora outro, queria tomar quanto ao marketing.

De forma geral, conclui-se que, nas principais iniciativas de marketing empreendedor da Benner e da Lector, a rede de relação dos empreendedores contribuiu de forma positiva minimizando o reflexo da escassez de recursos sobre o marketing.

Os modelos 3 e 4, juntamente com os modelos 1 e 2 e a tipologia (quadro 10), também foram de grande auxílio para responder o terceiro e último objetivo específico de pesquisa que consistia na explicitação e na explicação das contribuições da rede de relação dos empreendedores para a realização do marketing empreendedor nas MPME estudadas. Esse objetivo foi alcançado principalmente com a análise inter-caso e com a discussão dos resultados de pesquisa (partindo-se dos modelos 1, 2, 3 e 4 criados), demonstrando que a rede de relação dos empreendedores estudados teve uma influência determinante para as iniciativas de marketing empreendedor tomadas por eles.

Os resultados desta pesquisa fizeram emergir diferentes questões ainda não consideradas em outros estudos do marketing empreendedor. Uma primeira questão é o importante reflexo do campo de competências dos empreendedores, desenvolvido em grande parte sob a influência de sua rede de relação, sobre suas escolhas quanto ao marketing empreendedor. Nas MPME estudadas, os membros das equipes empreendedoras definiram os

produtos e a abordagem de marketing também segundo suas competências e a complementaridade que poderiam obter em equipe.

Esta relação conceitual foi por vezes mediada pela visão compartilhada da equipe empreendedora na Benner e na Lector. Neste sentido, a pesquisa de Lima (2004, 2005) pode auxiliar a ampliar o entendimento da questão. O autor trata da evolução da visão compartilhada (que pode ser relativa a produtos, marketing, etc.) das equipes de direção de MPME por meio principalmente da conversa estratégica – que ocorre com base no campo de competências de cada membro da equipe de direção. Tal pesquisa contribui para se considerar uma das partes mais importantes da rede de relação dos dirigentes de MPME: a parte da rede de relação composta pelas relações entre os próprios membros da equipe de direção.

As influências do campo de competências dos empreendedores sobre o marketing empreendedor parecem ser especialmente importantes para as MPME tecnológicas, pois elas tendem a ter maior necessidade de recursos financeiros para a contratação de mão-de-obra do que outros tipos de MPME. Assim, os empreendedores tecnológicos tendem a criar empresas explorando suas próprias competências já desenvolvidas. A mão-de-obra especializada e portadora de conhecimento tecnológico exige salários mais altos do que ocorreria nos setores não-tecnológicos. Além disto, um outro elemento explicativo poderia ser a dificuldade de se fazer os altos investimentos exigidos no desenvolvimento dos produtos tecnológicos devido à grande restrição de recursos das MPME tecnológicas na fase de fundação. Este é mais um item que faz com que as MPME tecnológicas tenham grande tendência a ser fundadas e dirigidas por equipes de direção que buscam empreender projetos utilizando suas próprias competências.

Para se ter mais precisão e profundidade para se tratar destas questões, são necessárias novas pesquisas específicas sobre a rede de relação, o campo de competências dos empreendedores e suas ligações com o marketing empreendedor. Isto caracteriza uma primeira sugestão de pesquisa do presente estudo exploratório.

Outra necessidade de pesquisa é relativa à importante influência da rede de relação sobre o marketing empreendedor de futuros dirigentes de MPME. Como indicado pelos dados desta pesquisa, a compreensão das escolhas acerca dos produtos e do marketing feitas por um dirigente pode demandar a consideração da ação de sua rede de relação durante um período anterior à criação de sua empresa. Novas pesquisas seriam importantes para diminuir as atuais necessidades de estudo sobre o tema. Elas podem também auxiliar no aprofundamento do

conhecimento sobre suas ligações com a visão dos empreendedores antes deles abrirem suas empresas.

A literatura em marketing empreendedor ainda negligencia os efeitos das relações dos dirigentes que são anteriores à criação de sua empresa. Assim, sugere-se também a ampliação das tipologias de redes de relação em marketing empreendedor apresentadas neste estudo. Elas deveriam tratar de relações anteriores à criação das MPME além daquelas que são contemporâneas e posteriores a tal momento. Por exemplo, seria útil que tipologias como a de Gilmore, Carson e Grant (2001) tratassem não apenas das redes de relação pessoais, sociais e de negócios, mas destas redes nos momentos antes, durante e após a fundação das MPME.

Também seriam recomendáveis estudos específicos acerca das vantagens da grande proximidade e intensidade de relações entre as MPME e seus clientes – uma característica do marketing empreendedor.

REFERÊNCIAS

ACS, Zoltan J. Small business economics: a global perspective. *Challenge*, New York, v. 35, n. 6, p. 38, nov./dec. 1992.

ALVIM, Paulo César Rezende de. O papel da informação no processo de capacitação tecnológica das micro e pequenas empresas. **Ciência da Informação**. Brasília, v. 27, n. 1, p. 28-35, jan./abr. 1998.

BAETA, A. M. C. **O Desafio da criação**: uma análise das incubadoras de empresas de base tecnológica. Petrópolis: Vozes, 1999.

BLANKSON, Charles; OMAR, Ogenyi. Marketing practices of African and Caribbean small business in London, UK. **Qualitative Market Research**, Bradford, v. 5, n. 2, p. 123 – 134, 2002.

BOLLINGER, Lynn; HOPE, Katherine; UTTERBACK, James M. A review of literature and hypotheses on new technology – base firms. **Research Policy**. North Roland, v. 12, n. 1, p. 1 – 14, Feb. 1983.

BOLTON, W. K.; THOMPSON, J. L. **Entrepreneurs**: talent, temperament, technique, Butterworth Heinemann, Oxford, 2000.

BOSSOURA, Mohammed; DEAKINS, David. Market-based learning, entrepreneurship and the high technology small firms. **International Journal Entrepreneurial Behavior & Research**, Bradford, v. 5, n. 4, p. 204-223, 1999.

BRASIL. Lei n. 10.973, de 2 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.973.htm>. Acesso em: 02 abr. 2006.

BRASIL. Lei n. 11.307, de 19 de maio de 2006. Altera a Lei n 9.317, de 5 de dezembro de 1996, que institui o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte – SIMPLES. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Leis/2006/lei11307.htm>>. Acesso em: 02 abr. 2006.

BROKS BANK, Roger; KIRBY, David; TAYLOR, David. Marketing in “survivor” medium-sized British manufacturing firms: 1987-1997. **European Business Review**, Bradford, v. 16, n.3, p. 292 – 306, 2004.

BRUYAT, C; JULIEN, P. A. Definind the field of research in entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 16, n. 2, p. 165-180, mar. 2000.

BYGRAVE, W. D. The entrepreneurship paradigm I: a philosophical look al its research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s.l], v.14, n.2, p. 7-26. 1989.

CARSON, D. The challenge of teaching marketing to small business. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 19, n. 5, p. 42-53. 1985a.

CARSON, David. The evolution of marketing in small firms. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 19, n. 5, p.7 –16, 1985b.

CARSON, D. Some exploratory models for assessing small firms marketing performance. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 24, p. 8-51, 1990.

CARSON, D.; CROMIE, S. Marketing planning in small enterprises: a model and some empirical evidence. **Journal of Marketing Management**, Califórnia, v. 5, n. 1, p. 33-49. 1990.

CARSON, D. et al. **Marketing and entrepreneurship in SMEs: an innovative approach**, Prentice-Hall: Englewood Cliffs, 1995.

CARSON, D. **Qualitative Research in Marketing**. London: Sage, 2001.

CHAUDHRY, Shiv; CRICK, Dave. Small Asian- owned retail business in the UK: an exploratory investigation. **Marketing Intelligence & Planning**, local, v. 21, n. 6, p. 346 – 356, 2003.

CHENG, Lin Chih; DRUMMOND, Pedro; MATTOS, Philemon. **A integração do trinômio tecnologia, produto, mercado na pré-incubação de uma empresas de base tecnológica**. Disponível em: <<http://aplicaciones.icesi.edu.co/ciela/anteriores/Papers/emtec/9.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2006.

COLLINSON, Elaine; SHAW, Eleanor. Entrepreneurial marketing: a historical perspective on development and practice. **Management Decision**, Londres, v. 39, n. 9, p. 761-766, 2001.

COVIELLO, Nicole E.; BRODIE, Roderick, J.; MUNRO, Hugh, J. An investigation of marketing practice by firm size. **Journal of Business Venturing**, Orlando, v. 15, n. , p. 523 – 545, Sep/Nov. 2000

CRISTENSEN, C. M. **The innovator's dilemma**. New York: Harper Business Essentials, 2002.

DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira, 2003.

DAVENPORT, Thomas H.; YOUNG, Ernest. **Process innovation: reengineering work through information**. USA: Harvard Business School, 1993.

DAVID, W.; BROWN, S. Incremental decision making in small manufacturing firms. **Journal of Small Business Management**, Califórnia, v. 30, n. 2, p. 53-60, Abr. 1992.

DOCA, Geraldo. Vida mais longa nos negócios: menos brasileiros abrem firma própria, mas empresas ficam tempo maior no mercado. **O Globo**, Rio de Janeiro, 15 mar. 2006. Caderno de economia, p. 25.

DORES, Joana Maria Costa Martins. O papel das universidades na decisão de localização das empresas de base tecnológica: uma proposta de modelização aplicada ao caso português. In: **Readings on structural change and innovation**. Cidade do Porto: Universidade do Porto, 2004. Disponível em:
<http://www.fep.up.pt/docentes/ateixeira/04.07.07_Joana_vers%C3%A3o%20final.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2006.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios**. 3. Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 14, n. 4, p. 522-550, Oct. 1989.

EVERETT, J.; WATSON, J. Small business failures and external risk factors. **Small Business Economics**, Dordrecht, v. 11, n. 4, p. 371–390, Dec. 1998.

FERNANDES, A. C. et al. Potencialidades e limites para o desenvolvimento de empresas de base tecnológica no Brasil: contribuições para uma política industrial. In: **Relatório de pesquisa**. São Carlos: UFSCar/FAPES, 2000.

FERNANDES, A. C.; CÔRTEZ, M. R.; PINHO, M. S. Caracterização das pequenas e médias empresas de base tecnológica de São Paulo: uma análise preliminar. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 13, n. 1, p. 151- 173, jan./jun. 2004.

FILION, L. J. Free trade: the need for a definition of small business. **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, [S.l.], v. 7, n. 2, p. 31 - 46, 1990.

FILION, Louis Jacques. Visão e Relações: Elementos para um Metamodelo Empreendedor. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 6, p. 50 - 61, 1993.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da USP – RAUSP**, v.34, n.2, p.05-28, abril-junho, 1999.

FILLIS, Ian. The internationalizing smaller craft firms. **International Small Business Journal**, London, v. 22, n. 1, p. 57 – 82, 2004.

FINEP. **Termos e conceitos em ciência e tecnologia**. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/empresa/conceitos_ct.asp>. Acesso em: 15 mar. 2006.

FISCHER, Eileen; REUBER, Rebecca. Support for rapid-growth firms: a comparison of the views founders, government policymakers, and private sector resource providers. **Journal of Small Business Management**, Califórnia, v. 41, n. 4, p. 346-365, Oct. 2003.

FLICK, Uwe. **Uma introdução a pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FORD, D. The development of buyer-seller relationships in industrial markets. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 14, n. 5 / 6, p. 339-354.

FULLER, Peter B. Assessing marketing in small and medium-sized enterprises. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 28, n. 12, p. 34 – 49, 1994.

GATTO, F.; FERRARO, C. Las pymes en el Mercosur: definiciones y primeras estimaciones. In: OFICINA DE LA CEPAL, 37., 1993, Buenos Aires. **Anais...** Buenos Aires: CEPAL, 1993.

GEORGE, Gerard et al. Dimensionality and performance effects of social networking in small business. In: ANNUAL NATIONAL CONFERENCE ENTREPRENEURSHIP: THE ENGINE OF GLOBAL ECONOMIC DEVELOPMENT. 1997, Califórnia. **Proceedings...** Califórnia: USASBE, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed., São Paulo: Atlas S.A., 1999.

GILMORE, Audrey; CARSON, David. Entrepreneurial marketing by networking. **New England Journal of Entrepreneurship**, Fairfield, v. 2, n. 2, p. 31 – 38, Fall. 1999.

GILMORE, Audrey; CARSON, David; GRANT, Ken. SME marketing in practice. **Marketing Intelligence & Planning**, Bradford, v. 19, n. 1, p. 6-11. 2001.

GILMORE, Audrey; CARSON, David; O'DONNELL, Aodheen. Small business owner-managers and their attitude to risk. **Marketing Intelligence & Planning**, Bradford, v. 22, n. 3, p. 349-360. 2004.

GLASER, B.; STRAUSS, A. **The discovery of ground theory: strategy of qualitative research**. London: Wedenfeld and Nicholson, 1967.

GREMLER, Dwayne D.; GWINNER, Kevin P.; BROWN, Stephen W. Generating positive word-of-mouth communication through customer-employee relationships. **International Journal of Service Industry Management**, Bradford, v. 12, n. 1, p. 44-59. 2001.

HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. No business is an island: the network concept of business strategy. **Scandinavian Journal of Management**, Escandinávia, v. 5, n. 3, p. 187 -200. 1989.

HILL, J.; WRIGHT, L.T. A qualitative research agenda for small to medium-sized enterprises. **Marketing Intelligence & Planning**, Bradford, v. 19 n. 6, p. 432-448. 2001.

HILLS, G. E. Marketing and entrepreneurship research issues: scholarly justification? In: UIC SYMPOSIUM ON MARKETING AND ENTREPRENEURSHIP. 1., 1987, Kennesaw. **Proceedings...** Kennesaw, Association for small business and entrepreneurship, 1987. p. 3 – 15.

HOGARTH-SCOTT, Sandra; WATSON, Kathryn; WILSON, Nicholas. Do small business have to practice marketing to survive and grow? **Marketing Intelligence & Planning**, Bradford, v. 14, n. 1, p. 6-18. 1996.

HOSMER, L. T.; COOPER, A. C; VESPER, K. H.. **The entrepreneurial function on smaller firms: text and cases**. New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1977.

IACOBUCCI, D. **Networks in marketing**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1996.

IKEDA, A. Ana. **As atividades de marketing no processo de criação de pequenas empresas por empreendedores**: um estudo de casos. 1988. 102 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1988.

JOCUMSEN, Graham. How do small business managers make strategic decisions? **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 38, n. 5/6, 2004.

JONES-EVANS, D. Technical entrepreneurship, strategy and experience. **International Small Business Journal**, Londres, v. 14, n. 3, p.15-39,1996.

JOYAL, André. **Le development local**: comment stimuler léconomie dès régions em difficulté. Sainte-Foy: Lês Presses de l'IQRC, 2002.

JULIEN, P. A. **Le développement régional** : comment multiplier les Beauce au Québec. Sainte-Foy : Les Presses de l'IQRC, 1997.

JULIEN, P. A. **The state of art in small business and entrepreneurship**. Aldershot: Ashgate, 1998.

KAO, R. W. Y. **Entrepreneurship**: a wealth creation and value adding process. Singapura: Prentice Hall. 1995.

KIRCHKOFF, B; PHILLIPS, B. The effect of firm formation and growth on job creation in the U.S. **Journal of Business Venturing**, Orlando, v. 3, n. 4, p. 261–272, Autumn. 1988.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KURATKO, Donald F; HODGETTS, Richard M. **Entrepreneurship**: a contemporary approach. 4th ed. Fort Worth: Harcourt College, 1998.

LANGLEY, A. Strategies for Theorizing from Process Data. **Academy of Management Review**, vol. 24, n. 4, p. 691-710, 1999.

LAZAROTTI, Fábio. **Marketing e empreendedorismo nas empresas participantes do prêmio talentos empreendedores de Santa Catarina em 2003**. 2004. 213f. Dissertação

(Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2004.

LEITE, Roberto C. **De executivo a empresário**: como realizar o seu ideal de segurança e independência. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

LEMOS, Cristina. Inovação em arranjos e sistemas de MPME: NT 1.3. In: LASTRES, Helena M. M. et al.(Coord.). **Proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2001. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/revista/pdfs/arranjos_e_sistemas_produtivos_locais_na_industria_brasileira.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2006.

LIMA, Edmilson de Oliveira. **A formação em empreendedorismo face à realidade do pequeno empresário brasileiro**: a partir de estudos de vanguarda, o que devemos enfatizar? Brasília: SEBRAE, 2001. Palestra 30 set. 2001. Disponível em: <<http://home.furb.br/edmilsonlima>>. Acesso em: 20 fev. 2006.

LIMA, Edmilson de Oliveira. Aprendizagem e difusão de inovações tecnológicas de micro, pequenas e médias empresas: o caso da WK Sistemas, de Blumenau. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 3, 2003, Brasília. **Anais...** Brasília, EGEPE, 2003. 1 CD-ROM. Disponível em: <<http://home.furb.br/edmilsonlima>>. Acesso em: 20 fev. 2006.

LIMA, Edmilson de Oliveira. Métodos qualitativos em administração: teorizando a partir de dados sobre processos em uma recente pesquisa. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: Anpad, 2005. 1 CD-ROM.

LODISH, Leonard M.; MORGAN, Howard Lee; KALLIANPUR, Amy. **Empreendedorismo e marketing**: lições do curso de MBA da Wharton. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LOUREIRO, José Guilherme Guimarães et al. Boca a boca negativo, boatos e lendas urbanas: uma investigação das comunicações verbais negativas entre consumidores idosos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: Anpad, 2003. 1 CD-ROM.

MACULAN, Anne-Marie. Ambiente empreendedor e aprendizado das pequenas empresas de base tecnológica. In: LASTRES, Helena M. M. et al.(Coord.). **Proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist/NTF2/NT%20AMaculan.PDF>>. Acesso em 10 mar. 2006.

MANGOLD, Glynn W.; MILLER, Fred; BROCKWAY, Gary R. Word-of-mouth in the service marketplace. **The Journal of Services Marketing**, Bradford, v. 3, n. 1. 1999.

MARKHAM, S. K. Moving technologies from lab to market. **Research-Technology Management**, [S.l.], v. 45, n. 6, p. 31 – 42, Nov./Dec. 2002.

MARKUSEN, A., Hall, P.; GLASMEIER, A. **High tech America: the what, how, where and why of sunrise industries**. Boston: Allen & Unwin, 1986.

MARTINELLI, Dante; JOYAL, André. **Desenvolvimento econômico local e o papel das pequenas e médias empresas**. São Paulo: Manole, 2004.

MAYOR, Fanny Almario. **Estratégias de marketing utilizadas por empresas de base tecnológica (EBT) localizadas em incubadoras de empresas brasileiras e colombianas: um estudo exploratório**. 1998. 190f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

MEYER, M.H.; ROBERTS, E.B. Focusing product technology for corporate growth. **Sloan Management Review**, Massachusetts, v. 29, p. 7-16, Summer 1988.

MOORE, C. F. Understanding entrepreneurial behavior. In: INTERNACIONAL COUNCIL FOR SMALL BUSINESS WORLD CONFERENCE, 45, 2000, Brisbane. **Proceedings...** Brisbane, ICBS, 2000.

MORAES, José Mauro de; VITORINO, Cristiane Albuquerque; ALVES, Marco Antonio P. **Boletim estatístico de micro e pequenas empresas: observatório Sebrae - 1º semestre de 2005**, Brasília: SEBRAE, 2005. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 14 mar. 2006.

MORRIS, R.; BRENNAN, G.. Creating a seamless local government and small business interface for better regional economic development outcomes. In: INTERNACIONAL COUNCIL FOR SMALL BUSINESS WORLD CONFERENCE, 45., 2000, Brisbane. **Proceeding...** Brisbane, ICSB, 2000.

MORRISON, Alisson; BREEN, John; ALI, Shameem. Small business growth: intention, ability, and opportunity. **Journal of Small Business Management**, Califórnia, v. 41, n. 4, p. 417-425, Oct.2003.

MUHR, T. Atlas/ti, Release 1.1E. In: WEITZMAN, E. A., MILES, M. B. **Computer Programs for Qualitative Data Analysis**. Thousand Oaks: Sage, 1995. p. 217-229.

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing: relationships, quality, value**. New York: Worth Publishers, 1999.

NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organisations?. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R.G. (Ed.). **Networks and organisations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

O'DONNELL, Aodheen. The nature of networking in small firms. **Qualitative Market Research**, Bradford, v. 7, n. 3, p. 206-217, 2004.

O'DONNELL, Aodheen. The network construct in entrepreneurship research: a review and critique. **Management Decision**, Londres, v. 39, n.9, p. 749-760, 2001.

OECD. **Organisation for economic co-operation and development**. 2006. Disponível em : <www.oecd.org>. Acesso em : 10 mar. 2006.

PANDIT, N. R. The Creation of Theory: A Recent Application of the Grounded Theory Method. **The Qualitative Report**, local, v. 2, n. 4, 1996.

PERRY, S. C. The relationship between written business plans and the failure of small business. **Journal of Small Business Management**, Califórnia, v. 39, n. 3, p. 201–209, Jul. 2001.

PETTIGREW, A. M. The character and significance of strategy process research. **Strategic Management Journal**, CHICHESTER, v. 13, n. especial, p. 5–16, Winter. 1992.

PLATT, H. D. The determinants of interindustry failure. **Journal of Economics and Business**, Philadelphia, v. 41, n. 2, p. 107–126, May. 1989.

REYNOLDS, P. Autonomous firm dynamics and economic growth in the United States, 1986–1990. **Regional Studies**, Cambridge, v. 28, n. 4, p. 429–442. Jul. 1994.

REYNOLDS, Paul L.; DAY, John; DEAN, Ahmed. The importance of entrepreneurial capacity to the successful application of relationship marketing policies in SME's: a study at the marketing/entrepreneurship interface. In: INTERNATIONAL COUNCIL FOR SMALL BUSINESS, 47, 2002, San Juan. **Proceedings...** San Juan: ICSB, 2002.

ROBERTS, E. B. Business planning in the startup high-technology enterprise. In: HORNADAY, J. A.; TIMMONS, J. A.; VESPER, K. H. (Eds.). **Frontiers of entrepreneurship research**. Wellesley: Babson College, 1983.

ROBERTS, E.B. Business planning in the start-up high technology enterprise. **Mit Sloan School of Management**, Cambridge, 1983.

ROGOFF, Edward G.; LEE, Myung-Soo; SUH, Dong-Churl. "Who done it?" attributions by entrepreneurs and experts of the factors that cause and impeded small business success. **Journal of Small Business Management**, Califórnia, v. 42, n. 4, p. 364-376, Oct. 2004.

ROTHWELL, R. **The survival of the small firms**. Aldershot: Gower, 1986.

ROTHWELL, R. Small firms innovation and industrial change. **Small Business Economics**, Sussex, v. 1, n. 1, p. 51 – 64, Mar. 1989.

ROTHWELL R.; DODGSON M. Technology strategies in small and medium sized firms. In: DODGSON, M. (Ed.). **Technology strategy and the firm**. London: Longman, 1989.

SARQUIS, Aléssio Bessa; MATTAR, Fauze Najib. A prática de marketing em pequenas empresas: um estudo na indústria de confecções de Joinville, SC. In: SEMANA DE ADMINISTRAÇÃO, 3., 1998, São Paulo. **Anais...** São Paulo: 1998. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/3semead/pdf/Marketing/Art006.PDF>>. Acesso em: 15 mar. 2006.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. 3.ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN, Lawrence Samuel; COOK, Stuart Wellford. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. Sao Paulo: E.P.U, 1987. 3 v.

SHARMA, P. CRISMAN, J. Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s. l.], v. 23, n. 3, p. 11- 21, Spring. 1999.

SIMÓN, Katrim E. **Las empresas de base tecnológica: motor de futuro en la economía del conocimiento**. Madrid: ANCES, 2003.

SIMPSON, Mike; TAYLOR, Nick. The role and relevance of marketing in SMEs: towards a new model. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Bradford, v. 9, n. 4, p. 370 -382, 2002.

SIU, Waim-sun; KIRBY, David. Approaches to small firm marketing: a critique. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 32, n. 1 -2, p. 40 – 60, 1998.

SIU, Waim-sun; KIRBY, David. Research into small firm marketing: a contextual stepwise approach. **Qualitative Market Research**, Bradford, v. 2, n. 2, p. 135 – 146, 1999.

SOUZA, Maria Carolina A. F et al. Oportunidades e restrições para as pequenas empresas no processo recente de reestruturação industrial. In: LASTRES, Helena M. M. et al.(Coord.). **Proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2001. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist/NTF2/NT%20Carolina.PDF>>. Acesso em 10 mar. 2006.

SPANN, M.S.; ADAMS, M.; WORTMAN, M.S. Entrepreneurship: definitions, dimensions, and dilemmas. In: U.S. ASSOCIATION FOR SMALL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP. 1988, Flórida. **Proceedings...** Flórida: USASBE, 1988.

STAKE, Robert E. **The art of case study research**. Thousand Oaks: Sage, 1999.

STEFANUTO, Giancarlo Nuti. **As empresas de base tecnológica de Campinas**. 1993, 141 f. Dissertação (Mestrado em Política, Científica e Tecnológica) – Instituto Geociência, Universidade de Campinas, Campinas, 1993.

STEINHOFF, Dan. **Small business management fundamentals**. New York, McGraw-Hill, 1978.

STOKES, David. Putting into marketing: the process of entrepreneurial marketing. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**. Bradford, v. 2, n. 1, p. 1-16, Spring. 2000a.

STOKES, David. Entrepreneurial marketing: a conceptualisation from qualitative research. **Qualitative Market Research**, Bradford, v. 3, n.1, p. 47-54, 2000b.

STOKES, David; LOMAX, Wendy. Taking control of word-of-mouth: the case of an entrepreneurial hotelier. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Bradford, v. 9, n. 4, p. 349-357, 2002.

STRAUSS, A., CORBIN, J. **Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory**. 2 ed. Thousand Oaks: Sage, 1998.

TIMMONS, Jeffry A.; SMOLIEN, Leonard E.; DINGEE, Alexander L. **New venture creation: a guide to small business development**. Homewood: Irwin, 1985.

TIMMONS, J. A. **New Venture Creation**, 4. ed. Boston: Irwin. Mc Graw-Hill, 1994.

TORKOMIAN, A.L.V.; MEDEIROS, J.A. Papel dos agentes do processo de inovação: o pólo tecnológico de São Carlos. In: **Política Científica e Tecnológica**, São Paulo: IEA- USP, 1993.

VON HIPPEL, E. **The Sources of Innovation**, Oxford University Press: New York, 1988.

WEINRAUCH, J.D. et al. Dealing with limited financial resources: a marketing challenge for small business, **Journal of Small Business Management**, Bradford, v. 29, n. 4, p.4-54, 1991.

WANGENHEIM, F.V.; BAYON, T. The effect of word of mouth on services switching: measurement and moderating variables. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 38, n. 9/10, p. 1173-1185, 2004.

WELSH, J. A.; WHITE, T. A. A small business is not a little big business. **Havard Business Review**, [S.l.], v. 59, p. 18 – 28, Jul./Aug. 1981.

YAU, O.H.M. et al. Is relationship marketing for everyone?. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 34, n. 9 / 10, p.1111-1127, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAHRA, Shaker A. New product innovation in established companies: associations with industry and stratey variables. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [S.l.], v. 18, n. 3, p. 47 – 70, Winter.1993.

ZONTANOS, Grigorios; ANDERSON, Alistair R. Relationships, marketing and small business: an exploration of links in theory and practice. **Qualitative Market Research**, Bradfod, v. 7, n. 3, p. 228-236, 2004.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA A SER REALIZADA COM DIRIGENTES E/OU SEUS COLABORADORES COM ENFOQUE EM DIFERENTES ASPECTOS DE MARKETING

Descrição da empresa – pedir sempre as datas dos fatos

- 1- Nome
- 2- Endereço
- 3- Nome do(s) proprietário(s)-dirigente(s)
- 4- Data de nascimento do entrevistado
- 5- Produto(s)
- 6- Número de empregados
- 7- Outros escritórios, fábricas ou instalações?

Com o proprietário-dirigente - sobre ele, suas idéias e seus modos de proceder – pedir sempre as datas dos fatos

- 1- Antecedentes familiares
- 2- Educação (formação técnica, profissional e acadêmica)
- 3- Experiência
- 4- Como veio a se vincular aos negócios de sua empresa:
 - idéia do negócio
 - idéia e desenvolvimento dos primeiros produtos
 - história da empresa
- quando e como a empresa foi fundada (da origem até os tempos atuais)
- 5- O que o levou a ter negócios nesse ramo?
- 6- Como você desenvolve idéias sobre os seguintes itens?
 - Produtos,
 - Novos clientes,
 - Novos mercados,
 - Necessidades de clientes a satisfazer.
- 7- Como você realiza as idéias acerca de cada um destes itens?
- 8- Você cria procedimentos por escrito sobre a busca de novos clientes e o lançamento de novos produtos?
- 9- Qual é a sua opinião sobre os planos de marketing elaborados por escrito?
- 10- Você os utiliza?
- 11- Qual é a sua opinião sobre os planos de negócios para novos produtos e aumento da clientela?
- 12- Você os utiliza?
- 13- Como você obtém novos clientes?

Sobre o mercado – pedir sempre as datas dos fatos

- 1- Em que ramo sua empresa atua?
- 2- Quem são seus concorrentes?
- 3- O que você oferece de diferente deles para seus clientes?
- 4- É fácil você perder clientes para seus concorrentes? Por quê?
- 5- Qual é o nível de satisfação de seus clientes?

- 6- Quem são seus clientes? Como você os escolheu?
- 7- Há diferentes categorias de cliente que vocês atendem?
- 8- Quais? Descreva um pouco cada uma, por favor.
- 9- Por que começaram a atender estas categorias de clientes?
- 10- Como começaram a atendê-las?
- 11- Em que áreas geográficas vocês vendem?
- 12- Quais são as maiores e as menores? Das maiores para as menores, quantos clientes vocês têm em cada área?
- 13- Como começaram a atender as áreas mais importantes?
- 14- Vocês escolheram intencionalmente cada área para explorar?

Sobre o potencial atual para atender clientes – pedir sempre as datas dos fatos

- 1- O que você diria sobre cada um dos itens a seguir para manter o atendimento aos seus clientes atuais?
 - Capacidade produtiva,
 - Qualidade,
 - Obtenção de matéria-prima,
 - Capacidade de entrega,
 - Força de vendas,
 - Canais de distribuição
- 2- Quais são as forças e as fraquezas que sua empresa tem para aumentar a clientela?
- 3- Quais são as oportunidades, barreiras e ameaças que o ambiente de negócios apresenta para vocês aumentarem a clientela?

Sobre os produtos– pedir sempre as datas dos fatos

- 1- Como surgiu a idéia do(s) produto(s) de vocês?
- 2- Quais fatores internos à empresa e externos a ela mais influenciaram no desenvolvimento dos seus produtos?
- 3- Quais são os pontos fortes do seu produto?
- 4- Quais são os pontos fracos deles?
- 5- Existem produtos similares aos seus no mercado?
- 6- Quais facilidades vocês oferecem para quem compra seus produtos? Descreva-as, por favor.
- 7- Vocês oferecem garantia?
- 8- Vocês oferecem assistência técnica?
- 9- Os conhecimentos do proprietário-dirigente auxiliaram no desenvolvimento dos produtos? Como?
- 10- Quais capacidades do proprietário-dirigente foram mais importantes para o desenvolvimento dos produtos?
- 11- Quais capacidades da equipe de trabalho foram mais importantes para o desenvolvimento dos produtos?
- 12- Seus produtos podem ser adaptados (*customizados*) de acordo com a necessidade dos clientes?
- 13- Você considera seus produtos inovadores? Por quê?
- 14- Quais são mais inovadores?
- 15- O que diferencia seus produtos dos produtos dos concorrentes?
- 16- Aos olhos dos clientes, quais características dos seus produtos são mais atrativas?
- 17- Você acredita que seus produtos atendam e satisfaçam as necessidades dos seus clientes?
- 18- Você acredita que o valor dos seus produtos é percebido por seus clientes? Por quê?

19- O que faz seu cliente comprar o seu produto e não o do concorrente?

Descrição do preço – pedir sempre as datas dos fatos

- 1- De que forma você chega ao preço final dos produtos?
- 2- O preço do produto é fixado independentemente da quantidade e do tipo do pedido realizado?
- 3- Existe alguma política de descontos praticada pela empresa? (dependendo da quantidade de mercadoria adquirida ou com base em outros critérios)
- 4- O que você diria sobre o preço de seus produtos em comparação aos preços da concorrência?

Descrição da praça – pedir sempre as datas dos fatos

- 1- Como você faz para seu produto chegar até seu cliente? (para distribuir seu produto)
- 2- Existem outras empresas que vendem o mesmo produto que vocês nas mesmas praças?
- 3- Como é realizada a venda dos seus produtos?
- 4- Quem cuida da parte comercial da empresa? Qual preparação esta pessoa teve para exercer a função?

Descrição de promoção (propaganda, promoção de vendas, relações públicas e venda pessoal ou direta) – pedir sempre as datas dos fatos

- 1- Como (ou através de que meios) as pessoas ficam sabendo do seu produto?
- 2- O que você poderia nos dizer sobre propaganda? Elas ajudam sua empresa?
- 3- Como se realiza a venda dos seus produtos?
- 4- Como sua empresa realiza promoção de vendas?
- 5- Vocês vêem utilidade em participar de eventos para divulgar os produtos ou promover suas vendas?
- 6- O que você faz para tornar os produtos conhecidos?
- 7- Alguém da sua rede de contatos já indicou algum possível cliente ou já lhe passou informações válidas para o seu negócio?
- 8- Sua empresa já lucrou com informações provenientes da sua rede de contatos? Dê exemplos, por favor.
- 9- Cite quais são as coisas mais importantes que ajudam a fazer a divulgação dos seus produtos. Descreva-as, por favor.
- 10- Em que condição está o marketing boca-a-boca, a propaganda e a promoção de vendas em meio as coisas que ajudam na divulgação?

Sobre os clientes e outros atores externos – pedir sempre as datas dos fatos

- 1- Qual o perfil da pessoa (física ou jurídica) que compra o seu produto?
- 2- Como vocês melhoram seus produtos para os clientes?
- 3- O que você diria sobre a idéia de usar sugestões dos clientes para mudar os produtos?
- 4- Como seus clientes ficam sabendo sobre seus produtos assim como sobre as características e vantagens deles?
- 5- Seus clientes indicam/recomendam seus produtos a conhecidos?
- 6- Como vocês se servem de sua rede de contatos (com clientes, fornecedores, distribuidores, parceiros comerciais, etc.) para obter informações sobre o ambiente em que sua empresa e seu produto está inserido?

Sobre o futuro, a visão e o crescimento – pedir sempre as datas dos fatos

- 1- A idéia de fazer sua empresa crescer lhe atrai muito?
- 2- Caso afirmativo, o que você faz para fazer sua empresa crescer?
- 3- Quais idéias vocês ainda pretendem realizar para ajudar sua empresa a crescer?
- 4- É necessário crescer? Por quê?
- 5- Se você quiser aumentar sua clientela, quais tipos de pessoa poderiam ser seus novos clientes? Por quê?
- 6- Dentre os possíveis novos clientes, quais você gostaria mais de atender? Por quê?
- 7- Em quais novas áreas geográficas você gostaria de vender? Por quê?
- 8- Sua empresa teria como atender os novos clientes que lhes interessam?
- 9- O que você diria sobre cada um dos itens a seguir para conseguir atender os novos clientes?
 - Capacidade produtiva,
 - Qualidade,
 - Obtenção de matéria-prima,
 - Capacidade de entrega,
 - Força de vendas,
 - Canais de distribuição
- 10- Quais são as forças e as fraquezas que sua empresa tem para aumentar a clientela?
- 11- Quais são as oportunidades, barreiras e ameaças que o ambiente de negócios apresenta para vocês aumentarem a clientela?

Mais sobre a visão e o futuro – pedir sempre as datas dos fatos

- 1- Quais novas idéias de produtos vocês querem já ter realizado no fim dos próximos cinco anos?
- 2- E depois de dez anos?
- 3- Para os cinco próximos anos, e depois para dez anos, o que querem já ter realizado com relação aos itens seguintes?
 - Pontos de venda,
 - Áreas de vendas,
 - Tipo e variedade de clientes,
 - Número de clientes,
 - Condição dos produtos no mercado,
 - Imagem da empresa,
 - Contribuições da empresa para a sociedade.

APÊNDICE B – FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO

Prezado(a) senhor(a), agradecemos desde já sua disposição em nos encontrar. Gostaríamos de convidá-lo a colaborar na realização da pesquisa descrita neste formulário. Por favor, leia o texto que segue. Antes de tomar a decisão final sobre sua colaboração, não hesite em fazer à equipe de pesquisa todas as perguntas de esclarecimento que julgar necessárias. Se o(a) senhor(a) aceitar participar da pesquisa, a equipe de pesquisa conservará consigo o original deste formulário assinado e lhe enviará uma cópia.

Tema da pesquisa:

Marketing empreendedor em pequenas e médias empresas

Composição da equipe de pesquisa:

Ana Cláudia Knoll Zoschke, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Regional de Blumenau. Telefones (47) 3322-5466 e (47) 3321-0285. Correio eletrônico: zoschke@terra.com.br

Descrição da pesquisa:

Esta pesquisa tem por tema o marketing empreendedor em pequenas empresas e médias empresas. O levantamento de dados em sua empresa permitirá a eventual publicação de artigos em congressos e em revistas de administração, além de poder auxiliar na realização da pesquisa e da dissertação da mestranda Ana Cláudia Knoll Zoschke.

Para a realização desta pesquisa, sua participação seria de grande valor, visto a falta de compreensão e de estudos sobre como ocorre o processo de marketing empreendedor nas empresas brasileiras. Conhecimentos sobre o tema podem ajudar a preparar melhor as pessoas para a gestão de empresas.

A entrevista que lhe solicitamos poderá lhe ser útil, pois demanda uma reflexão sobre elementos de base dos processos empreendedor e de marketing em sua empresa, assim como sobre sua participação neles. Isto pode nos tomar aproximadamente duas horas e meia. A entrevista será gravada com a utilização de um gravador de fitas cassete. Em princípio, apenas as pessoas da equipe de pesquisa terão acesso aos dados gravados. A fita cassete contendo a gravação será mantida em local seguro. Se a transcrição dos dados for efetuada por uma outra pessoa que não os membros da equipe de pesquisa, esta pessoa deverá assinar uma declaração de compromisso de confidencialidade junto a esta equipe.

Consideramos importante poder identificar em nossas pesquisas o nome de sua empresa, bem como o nome dos dirigentes que tenham participado das entrevistas. Nós o faremos exclusivamente sob autorização expressa da diretoria de sua empresa. Nós não temos a intenção de divulgar o nome de possíveis outros participantes nas entrevistas (os não-dirigentes de sua empresa). Contudo, levando-se em conta o tema a ser abordado nas entrevistas, isto não significaria qualquer prejuízo para eles.

Não hesite em entrar em contato diretamente conosco sobre toda e qualquer questão a respeito desta pesquisa.

Muito obrigado!

Ana Cláudia Knoll Zoschke

Este texto tem por finalidade assegurar os direitos dos colaboradores na pesquisa quanto a questões éticas. Qualquer sugestão, reclamação ou solicitação pode ser diretamente encaminhada à equipe de pesquisa e/ou à coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração da FURB, telefone (47) 3321-0285, correio eletrônico ppgad@furb.br.

CONSENTIMENTO A ASSINAR:**Participação na entrevista (para assinar antes da entrevista)**

Após ter lido e entendido o texto precedente e ter tido a oportunidade de receber informações complementares sobre o estudo, eu aceito, de livre e espontânea vontade, participar da(s) entrevista(s) de coleta de dados para esta pesquisa sobre marketing empreendedor em pequenas e médias empresas.

Eu sei que eu posso me recusar a responder a uma ou outra das questões se eu assim decidir. Entendo também que eu posso pedir o cancelamento da entrevista, o que anulará meu aceite de participação e proibirá o pesquisador de utilizar as informações obtidas comigo até então.

Local: _____ _____ Data: _____	<u>Pessoa entrevistada</u> Nome: _____ Assinatura: _____
	<u>Entrevistador(es)</u> Nome: _____ Assinatura: _____ Nome: _____ Assinatura: _____

Autorização de citação do nome do(a) entrevistado(a) e do nome de minha empresa:

Eu autorizo Ana Cláudia Knoll Zoschke, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da FURB, e o restante de sua equipe de pesquisa a revelar meu nome e o nome de minha empresa nos artigos, textos e dissertação que redigirão a partir da pesquisa para a qual contribuí.

Nome do participante: _____

Nome da empresa: _____

Função do participante: _____

Assinatura do participante: _____ Data: _____

Este texto tem por finalidade assegurar os direitos dos colaboradores na pesquisa quanto a questões éticas. Qualquer sugestão, reclamação ou solicitação pode ser diretamente encaminhada à equipe de pesquisa e/ou à coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração da FURB, telefone (47) 3321-0285, correio eletrônico ppgad@furb.br.

APÊNDICE C – CRONOLOGIA BENNER

<i>DATA</i>	<i>ACONTECIMENTO</i>
1995	Idéia de criação da empresa e do ERP na FENASOFT
Junho 1997	Criação da Benner Sistemas
Dezembro 1997	A empresa já integra 20 pessoas
1998	A Benner Sistemas desenvolve em parceria com uma operadora de turismo, um ERP na área do turismo.
1998	Em parceria com uma empresa blumenauense, a Benner Sistemas começa a desenvolver um ERP para o setor têxtil e confeccionista.
Segundo semestre 1998	Inicia a comercialização do Benner ERP.
Fim de 1998	Conquista do primeiro grande cliente e supera sua desvantagem perante seus concorrentes: a falta de “cases” Esse grupo paranaense corresponde a 80% do faturamento da Benner Sistemas S.A.
1999/2000	Preocupações com o “bug” do milênio faz com que as empresas troquem seus sistemas.
2000	Devido as dificuldades financeiras do seu principal cliente, a Benner Sistemas passa também passa por dificuldades financeiras e tem que recorrer a financiamentos externos para manter a empresa.
2000	Um banco situado no Nordeste solicita a empresa um ERP voltado para a área da saúde. Faz-se uma “verticalização” do Benner ERP, o Benner Saúde, que mais tarde dá origem a uma empresa do grupo com o mesmo nome do produto.
2002	Saída de Paulo da Benner devido a divergências com Severino sobre como se deve desenvolver a área comercial da empresa. Severino adquire as ações de Paulo.
Início de 2002	Severino muda-se com a família para São Paulo para cuidar do escritório próprio da empresa na capital. A intenção dos sócios era ampliar o mercado de atuação da empresa, já que em São Paulo é que se concentra a maioria dos clientes potenciais da Benner.
2003	Com a saída de Paulo, a empresa passa a ter uma única visão.
Segundo semestre 2003	Ocupação do cargo de presidente da Benner por Severino Benner. Até este momento a empresa não possuía um presidente.
Final de 2003	Ocorre mais uma “verticalização” do Benner ERP quando a empresa começa a desenvolver módulos de logística e transporte. A empresa adquire a Ad-hoc, uma empresa especializada em softwares para transportadoras, localizada em Belo Horizonte.
2003	A Benner Sistemas S.A. passa a integrar o ranking das 200 maiores empresas de T.I. do Brasil da revista Exame.
2005	Contratação de um executivo para assumir a diretoria de vendas e de marketing, vindo de uma empresa concorrente a Benner.
2005	O mercado paulista corresponde a 60% do faturamento da empresa.
Fim de 2005	O Benner Saúde conquista 24% do mercado nacional de planos de saúde.
Início de 2006	O grupo empresarial Benner conta com um total de 348 empregados, sendo 120 em Maringá, 25 em Belo Horizonte e os demais funcionários distribuídos em outras bases no país. Com relação a seus produtos, a Benner possui soluções para os mais diversos tipos de negócio. Entre eles, destacam-se o ERP de gestão corporativa, o de recursos humanos, gestão para empresas de turismo, para operadores de saúde, gestão para transportes e logística, gestão acadêmica, <i>bussiness intelligence</i> e o ERP para gestão jurídica.
2006	500 clientes ainda utilizam o Decisor.

APÊNDICE D – CRONOLOGIA LECTOR

<i>DATA</i>	<i>ACONTECIMENTO</i>
Setembro de 2003	Idéia de criação de um software de teleconferência durante uma conversa entre Júlio e Rogério, colegas de trabalho, nos corredores de uma grande empresa de informática de Blumenau.
2003	Incubação da empresa no GENE, incubadora de empresas da Universidade Regional de Blumenau.
Fevereiro de 2004	Apresentação da Lector no auditório do GENE para apresentar a “empresa” para um grande cliente potencial do Estado de Santa Catarina. Proposta de compra da Lector por essa grande empresa tecnológica de Joinville.
Julho de 2004	Saída do Júlio de uma grande empresa de tecnologia de Blumenau para se dedicar exclusivamente a Lector. Escolha do nome da empresa e do produto. Empresa: Lector Produto: Lector live
Setembro de 2004	Primeira versão do produto inacabado para apresentar à possíveis clientes. A empresa não possuía uma política de preços definida para o seu produto.
Novembro de 2004	0% de produtos vendidos Capital próprio para desenvolvimento do produto
Dezembro de 2004	Alex, sócio de Júlio também sai da Senior. A empresa é formalizada com contrato social. Rogério perde sua parte por não poder sair da Senior por causa dos filhos.
Março de 2005	Decisão de comercialização do produto e ganhar dinheiro Capital acabando – Roland Dagnoni comprou 10% da empresa por R\$120.000,00 + licença de uso para 30 participantes.
Junho de 2005	A Lector conquista seu primeiro cliente: a Senior Sistemas, empresa onde os empreendedores trabalhavam antes de criar a Lector.
Julho de 2005	O segundo cliente conquistado foi uma pequena empresa de informática de Blumenau. A venda se concretizou em uma feira de informática de Blumenau que a Lector participou. A Lector é destaque em uma matéria de um dos jornais de grande circulação na cidade pelo produto que desenvolveu.

APÊNDICE E – LISTA DE CÓDIGOS

CÓDIGO	COM QUE PASSAGEM DOS DADOS UTILIZAR O CÓDIGO
Aprendizagem - c/outra pessoa	Passagem tratando da aprendizagem com outra pessoa.
Aprendizagem - para fazer o produto	Passagem tratando da aprendizagem buscada INTENCIONALMENTE para se fazer o produto.
Aprendizagem - tecnologia	Refere-se à aprendizagem de técnicas, procedimentos, lógica, modo de pensar e conhecimentos ligados a tecnologia que são muito úteis para fazer um produto ou para produzi-lo.
Capacidade de trabalho	Passagem tratando da capacidade de trabalho de uma ou mais pessoas (ou de uma ou mais empresas) e de suas implicações.
Cliente - identificação de	Passagem dos dados relativa à identificação de um ou mais clientes possíveis.
Cliente - informações vindas do	Passagem sobre informações obtidas diretamente junto ao(s) cliente(s) que caracterizam a demanda que ele tem por um produto (bem ou serviço) - ex: quais características ele quer no produto, o que ele precisa que o produto faça, suas preferências quanto a itens do produto.
Cliente - interação com	Passagem tratando da interação com um ou mais clientes que implica na transferência de conhecimentos, informações e idéias entre as partes.
Cliente - tipo preferido	Passagem tratando dos tipos de cliente preferidos.
Clientela - ampliação da	Passagem tratando da possibilidade de aumentar a clientela ou do aumento realizado da clientela.
Clientela - formação da	Passagem sobre a formação (criação e/ou desenvolvimento) da clientela.
Coaching (ou tutoria)	Passagem que trata de momentos de <i>coaching</i> (tutoria) em que uma pessoa mais experiente ensina e acompanha a outra no que esta última faz.
Comercialização	Passagem que trata da venda (ou tentativa) de um produto de uma empresa.
Competências - uso de	Passagem dos dados que trata do uso de competências já desenvolvidas
Competências possuídas	Passagem tratando de uma ou mais competências possuídas por um indivíduo ou grupo de pessoas.
Complementaridade na equipe	Passagem que trata de elementos indicando que as pessoas de uma equipe formada ou em formação são (ou parecem ser) complementares para realizar atividades em conjunto.
Concorrentes	Passagem que trata de produtos ou empresas concorrentes.
Conversa estratégica	Passagem tratando da comunicação entre duas ou mais pessoas de forma a elas transmitirem uma a outra suas idéias, impressões, projetos e visão relativos a questões estratégicas (ex: criação e lançamento de um produto e/ou criação de uma empresa).
Cooperação tecnológica	Passagem dos dados tratando da cooperação de duas ou mais pessoas (ou mesmo de duas ou mais empresas) que somam suas competências em

	tecnologia para fazer algo.
Cronologia	Colocar sob este código datas importantes com seus respectivos eventos.
Diferenciação	Passagem tratando de características que dão diferenciação a um produto ou empresa. A diferenciação dá caráter diferente para um produto ou empresa em relação aos concorrentes e pode resultar na obtenção da preferência de um número interessante de clientes.
Distribuição	Passagem que trata da importância da distribuição para o crescimento e desenvolvimento do produto ou da empresa.
Empreendedor-características	Características empreendedoras presentes no proprietário-dirigente de uma empresa (ex: busca e exploração ativas de oportunidades, postura pró-ativa, interesse pela inovação, criatividade, iniciativas de risco calculado, interesse pelo crescimento dos seus negócios).
Empresa-características	Dados ou informações relativas a empresa (numero de funcionários, prêmios conquistados, entre outros).
Empresa - proposta de compra	Passagem que trata do interesse de compra das empresas estudadas por uma outra empresa com interesse na inovação.
Evento marcante	Evento que marcou as memórias do entrevistado.
Experiências no mesmo ramo	Passagem tratando de experiências passadas com atividades do ramo em que a pessoa em questão trabalha atualmente (ex: atividades relevantes em empresa de software anterior para alguém que acabou abrindo empresa neste ramo).
Financiamento	Passagem tratando do financiamento (obtenção de recursos financeiros) de iniciativas - de projetos, de criação de uma empresa, de desenvolvimento de um produto, etc.
Ganho obtido	Aquilo que se ganha com uma iniciativa ou idéia realizada (com a criação e o desenvolvimento de um produto, por exemplo).
Idéia de negócio	Idéia de criação de empresa.
Incubação	Passagem sobre apoio dado a uma empresa com sua incubação - integração ao programa de apoio de uma incubadora de empresas.
Inovação	Geração de novas idéias que irão modificar processos e produtos.
Inovação - orientação para inovação	Passagem tratando da geração de inovações sem foco nas necessidades de clientes, mas sim no objeto em si da inovação.
Insatisfação no trabalho	Passagem tratando da insatisfação ou de coisas que geram insatisfação no trabalho de uma ou mais pessoas.
Investimento	Passagem tratando do investimento de recursos financeiros em iniciativas - ex: projetos, criação de uma empresa, desenvolvimento de um produto, etc.
Leitura	Passagem tratando de leituras (de textos, livros, etc.) realizadas por alguém que teve utilidade para o desenvolvimento de idéias ou conhecimentos úteis para os negócios.
Marca do produto	Passagem relativa ao nome ou marca de um ou

	mais produtos.
Material de divulgação	Passagem dos dados que tratam do material de divulgação de uma empresa (folders, chaveiros, site de internet...).
Mercado - características	Passagem que trata de características predominantes no mercado de TI ou de empresas tecnológicas.
Mercado - estudo de	Passagem tratando do estudo ou de elementos de estudos de mercado (prospecção de concorrentes, de clientes, de produtos similares, etc.)
Mercado - potencial de	Passagem tratando do potencial de vendas do produto no mercado e/ou da parcela de mercado que a empresa poderia obter.
MKT - Atendimento/serviço	Passagem tratando do atendimento ou serviços prestados por uma empresa.
MKT - cases	Passagem que trata da criação de cases de marketing.
MKT - comunicação	Passagem que trata de questões de marketing relacionadas a divulgação e promoção de um produto ou de uma empresa.
MKT - cultura de	Passagem que trata de aspectos relacionados a valores, conceitos e práticas tradicionais de marketing de uma empresa, como foco principal do negócio.
MKT - experiências passadas com	Passagem tratando de experiências passadas com marketing.
MKT - imagem	Passagem tratando de questões de marketing relacionadas à imagem de uma pessoa ou de uma instituição.
MKT - interno	Passagem que trata de benefícios concedidos aos funcionários assim como a comunicação aberta dentro da empresa em todos os níveis para gerar satisfação dos colaboradores da empresa.
MKT - nicho de mercado	Passagem que trata da escolha de uma empresa ou de concorrentes por mercados pequenos e com características bem definidas para vender seu produto(s).
MKT - orientação para o mercado	Passagem tratando da orientação da empresa para o mercado (preocupação com as necessidades, exigências e tendências) em seu ramo de atuação.
MKT de indicação	Passagem que trata do marketing boca-a-boca, ou seja, quando um cliente satisfeito com o produto de uma empresa, indica o produto para membros da sua rede de relação.
MKT pessoal	Passagem que trata do marketing pessoal - como se relacionar com os outros, a imagem pessoal a passar para os outros, etc.
Necessidade do produto	Necessidade (de um cliente ou no mercado) que gera demanda por um produto - seja ele um bem ou um serviço.
Necessidades - identificação de	Passagem tratando da identificação das necessidades de clientes e do mercado.
Oportunidade - exploração de	Passagem sobre como explorar oportunidade(s) ou sobre como ela(s) já está(ão) sendo explorada(s).
Oportunidade - reconhecimento de	Passagem dos dados que tratam do reconhecimento de oportunidade(s).
Pesquisa e desenvolvimento	Passagem que trata da criação de novos produtos ou processos que virão a favorecer o desenvolvimento da empresa.

Pessoa modelo	Pessoa que teve influência sobre o empreendedor, sendo tomada ao menos em parte como exemplo a ser seguido.
Plano de negócios	Passagem que trata de um plano de negócios para estruturar mais detalhadamente a idéia ou projeto de um produto e/ou empresa.
Preço de produto	Passagem dos dados tratando do preço de um ou mais produtos (bens ou serviços) oferecidos pela empresa estudada.
Preço do concorrente	Passagem tratando do preço praticado por fornecedores de produtos concorrentes.
Produto - características do	Passagem dos dados tratando de características de um ou mais produtos (bem ou serviço).
Produto - desenvolvimento de	Refere-se ao processo ou etapa do processo para o desenvolvimento (criação ou aprimoramento) de um produto (bem ou serviço).
Produto - dificuldades com o	Passagem tratando de dificuldades para fazer, comercializar, divulgar, etc. um produto.
Produto - idéia de	Passagem dos dados que trata da idéia de um produto (como surgiu a idéia, como se desenvolveu a idéia...).
Produto - vantagens do	Passagem tratando de vantagens de um produto em relação a seus concorrentes.
Produto - viabilidade do	Passagem que trata da viabilidade para se criar, lançar, manter o desenvolvimento e comercializar um produto.
REDE-RELAÇÃO e MKT	Dados que vinculam a rede de relações com questões de marketing.
Rede de relação	Passagem que trata de pessoas da rede de relações do empreendedor.
Vendas - projeção de	Passagem tratando da previsão de vendas a realizar.
Visão	Passagem tratando daquilo que uma pessoa quer para seu futuro ou para o futuro daquilo que faz ou tem (uma imagem mental do futuro desejado a realizar).
Visão compartilhada	Passagem tratando daquilo que duas pessoas ou mais querem, de modo compartilhado, para seu futuro ou para o futuro daquilo que fazem ou têm (uma imagem mental COMPARTILHADA - em comum entre as pessoas - do futuro desejado a realizar).

ANEXO 1 – TEXTO SOBRE A EMPRESA BENNER SISTEMAS

(Incluído na dissertação com autorização do autor)

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



SEVERINO, JOSÉ MILTON E A BENNER: ÍCONES EMPREENDEDORES⁷

Autor: **Edmilson de Oliveira Lima**

Este caso apresenta a trajetória de José Milton da Silva, de Severino Benner e da empresa Benner Sistemas S.A., destacando elementos de empreendedorismo, gestão de negócios e questões afins, como o marketing empreendedor, a geração de inovações e o *spin-off* de empresas tecnológicas. O *spin-off* é um processo de criação de uma nova empresa, a empresa derivada, a partir de uma organização-mãe, processo no qual ocorre a transferência de recursos para o novo negócio, tais como pessoas, conhecimento e tecnologia.

A partir da história real retratada, o texto traz informações sobre como é possível para pessoas dotadas de espírito empreendedor realizar um projeto expressivo associado à realização pessoal, a inovações tecnológicas avançadas e a grandes contribuições para a sociedade.

A gênese de dois grandes talentos

Segundo irmão de três, filho de uma professora e de um agricultor, Severino Benner nasce em 1º de março de 1962, em Blumenau. Mais tarde, entre as duas opções de estudo de segundo grau, técnico em contabilidade e científico, ele escolhe a primeira, movido pelo mesmo interesse do primo contador que tanto o influencia. Estuda no Santo Antônio, colégio privado de excelência em sua cidade natal. Seus pais sempre priorizaram a educação dos filhos.

Em 1979, finalizando o segundo grau, Severino ingressa no CETIL, importante empresa de processamento de dados de Blumenau. Quando as calculadoras com bobinas de papel e visores começam a ser mais intensamente utilizadas no país, ele se sente fortemente atraído pela novidade e pelo desafio de trabalhar em uma empresa que usa computadores. Diferentemente dos muitos empregados que fazem concurso para ingressar na empresa, Severino é convidado para lá trabalhar com contabilidade na área administrativa. Seu atrativo: a excelência nos estudos.

⁷ Este caso foi produzido graças ao apoio financeiro da FIR Capital, de Belo Horizonte.

Ele inicia o curso superior de contabilidade da FURB, Fundação Universidade Regional de Blumenau, em 1980. Com pouco tempo livre durante a semana, ele se aperfeiçoa em informática aos sábados e domingos nos cursos de Cobol e outros oferecidos no CETIL. Assim, ele começa a traçar uma ponte entre a área administrativa e a área de programação aplicada à contabilidade. O interesse pela aprendizagem se manifesta intensamente em sua vida, como ele mesmo indica: “Eu dedicava horas e mais horas de trabalho no sentido de aprender. Trabalhava e fazia jornadas adicionais na área do CPD [centro de processamento de dados] com o objetivo de aprender algo de novo. Eu sou uma pessoa muito curiosa e quando eu quero aprender uma coisa nova eu vou investigando.”

No trabalho, Severino conhece pessoas talentosas de diferentes áreas, dentre as quais os artífices de alguns dos primeiros *spin-offs* geradores do pólo de produção de *software* de Blumenau, como os futuros fundadores da WK Sistemas, da Senior, da Microton e da Fácil Informática – produtora do editor de texto Fácil, um grande sucesso brasileiro.

A rede de relação desenvolvida com essas pessoas e com muitas outras revela-se mais adiante ser de extrema importância para as iniciativas de Severino. Seja para resolver coisas do seu trabalho, para implementar inovações, para ajustar elementos de marketing em suas atividades, desenvolver e lançar novos produtos ou criar novas empresas, Severino obtém, ora com uns, ora com outros, contribuições decisivas para empreender individualmente ou coletivamente. Ainda nos tempos do CETIL, sem saberem que isso seria determinante em seu futuro, ele e José Milton, um fundador da Fácil Informática, começam a tecer cordiais laços de cooperação.

José Milton, programador e analista de sistemas com mais anos de vida e já com muita experiência, é alguém cujas relações com Severino seriam futuramente determinantes para a criação e o desenvolvimento da Benner. Trabalhando na mesma empresa, os dois convivem em uma cultura empresarial propícia à geração de muitos novos negócios.

José Milton vem ao mundo em Blumenau, no dia 9 de maio de 1948. De família muito modesta, sua mãe é costureira e seu pai, pintor de paredes. Ele não chega a desfrutar da companhia do pai, que deixa a todos em 1950, quando a esposa espera o sexto filho. Não faltou para os filhos nessa família o grande exemplo da mãe, com seu amor, empenho no trabalho e dedicação para criar e educar seis crianças. José Milton estuda inicialmente por seis anos em escola pública.

Em 1961, sonhando se tornar padre, ele vai estudar por cinco anos em Agudos – São Paulo, num seminário franciscano. Depois de apenas poucos anos, muito independente, vendo que sua vocação não é o sacerdócio, ele volta para Blumenau, onde faz o último ano do científico. Em seguida, nesta cidade, trabalha pouco tempo no escritório de uma empresa e logo, em 1966, faz concurso e vai para o Banco do Brasil em Antonina – Paraná.

Parece que ficar distante de casa é a sina de José Milton.

Depois de um certo tempo, a seu pedido, ele é transferido para Blumenau, onde passa quase todo o último dos seus cinco anos de trabalho no banco. José Milton deixa-se atrair pela magia dos computadores, espelhando-se no exemplo do irmão mais velho, Laudelino Marcos Silva, que acabou virando sócio no CETIL, tempos após sua fundação, que ocorreu em 1969. No início de 1972, ingressa nessa empresa e, em pouco tempo, é direcionado para o desenvolvimento de sistemas de cobrança bancária devido a sua experiência precedente. Em apenas dois anos, ele passa a ser o líder do desenvolvimento de sistemas para grandes bancos. Ele tem uma grande responsabilidade. Porém, não deixa a desejar.

Curiosamente, até 2005 pelo menos haveria no Brasil uma organização ou outra usando esses sistemas desenvolvidos em Cobol por José Milton e sua equipe nos anos 70.

Aproximadamente em 1976, inicia-se uma parceria de trabalho que mais tarde se revelaria importante para o desenvolvimento do pólo de produção de *softwares* de Blumenau. José Milton começa a desenvolver sistemas de contabilidade com o auxílio de Werner Keske, fundador da WK Sistemas, primeiro *spin-off* de sucesso do CETIL a motivar numerosos outros da mesma empresa⁸.

O processo de aprendizagem entre as pessoas dentro de uma organização-mãe é geralmente de extremo valor para dar sustentação à criação de novos negócios por *spin-off* (empresas derivadas). Muito do que se aprende pode ser posteriormente utilizado numa empresa derivada por seus fundadores.

De modo similar à parceria de trabalho de José Milton e Werner, dois apaixonados por informática, várias outras se formam no seio da mesma empresa. Tais parcerias promovem a transferência de conhecimentos entre experientes e novatos, a aprendizagem individual e coletiva, a geração de inovações e o aperfeiçoamento tecnológico de soluções diversas. Todos esses elementos são fundamentais para a geração e o sucesso de *spin-offs* e têm papel fundamental em Blumenau para o desenvolvimento do pólo de produção de *software* dessa cidade.

Severino: explorando novos horizontes

Mesmo aprendendo sobre programação e sistemas em geral, Severino acaba não se dedicando a estas áreas de atividade. Ele interessa-se por processos de negócios e colabora na complementação da equipe técnica do CETIL realizando atividades de administração e, principalmente, de implantação de sistemas nos clientes. Mesmo não sendo programador, suas noções de programação o auxiliam a entender os detalhes técnicos dos produtos e o funcionamento deles, além de ajudá-lo na comunicação com os clientes e a equipe de trabalho.

Interessado em atender demandas em contabilidade, Severino, acompanhado de dois futuros sócios, identifica uma importante oportunidade de negócio. Esse importante passo leva à criação de uma empresa derivada de sucesso. Severino nota que o CETIL oferece serviços de processamento de dados mas não os serviços de um escritório de contabilidade. Ele percebe que alguns clientes interessam-se também pelo segundo serviço, mas ofertados com alta qualidade, agilidade, confiabilidade e informatização.

Além disso, vários possíveis clientes se interessam pelos serviços do CETIL, porém não demandam um volume suficiente de trabalho para que lhes pareça atrativo pagar os valores cobrados por um grande *bureau* de processamento de dados.

Lembremos que esses fatos ocorrem numa época em que os computadores ainda são novidades no Brasil, novidade acessível quase somente a grandes organizações que contratam de empresas especializadas como o CETIL. Do fim dos anos 60 até o início dos anos 80, os *bureaux* de processamento de dados, diferentemente de muitas outras empresas, concentram mão-de-obra profissional, conhecimento e tecnologia para explorar o máximo do investimento feito nos *mainframes*. Esses são grandes computadores, caríssimos na época, que ocupam salas amplas

⁸ Ver: LIMA, Edmilson de Oliveira. Aprendizagem e Difusão de Inovações Tecnológicas entre Micro, Pequenas e Médias Empresas: O Caso da WK Sistemas, de Blumenau. *Anais... III EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*. Brasília, nov. 2003. (Disponível em: <<http://home.furb.br/edmilsonlima/>>).

com seus periféricos, como as perfuradoras de cartões e os “armários” que processam dados em grandes rolos de fita magnética. Os microcomputadores, mais acessíveis para as empresas, começam a chegar mais rapidamente ao Brasil em meados dos anos 80.

Nesse contexto, em 1983, Severino e seus três sócios (dois deles dirigentes do CETIL) criam, por *spin-off*, a Acon, Administração e Consultoria Contábil, para atender médias e grandes empresas clientes também do CETIL. Num primeiro momento, ele não deixa seu emprego. Boa parte desses clientes só obtém acesso aos serviços do CETIL, pois a Acon agrupa suas demandas para formar maiores volumes de serviços a serem pedidos.

Assim, a Acon torna-se também um cliente do CETIL, por intermediar a demanda de processamento de dados de numerosos clientes, além de oferecer a esses seus próprios serviços de contabilidade. Ela representa a primeira experiência de Severino como proprietário-dirigente em um negócio e um dos primeiros escritórios de contabilidade totalmente informatizados do Brasil.

Não só para a Acon, mas também para muitas outras empresas criadas por *spin-off*, o CETIL foi uma importante base de apoio, de aprendizagem e de geração de redes de relação propícias à criação de novas empresas por múltiplos empregados. O papel da empresa para o desenvolvimento de Blumenau e região é tão expressivo que ela termina por ser reconhecida como a origem do pólo de produção de *softwares* do Vale do Itajaí – Santa Catarina.

Em meados dos anos 80, a microinformática é utilizada por um número já significativo de empresas. Contudo, a direção do CETIL continua firme em sua opção estratégica oferecendo os serviços de *bureau* de processamento de dados, sem diversificar para atender as demandas geradas pela ascensão da microinformática. É exatamente para atender a essa necessidade de mercado que ocorrem os primeiros *spin-offs* a partir da empresa, como aqueles que resultaram na WK Sistemas e na Senior.

Pouco após sua criação em 1985, a Acon já tem microcomputadores a sua disposição. Seus diretores buscaram junto ao FINAME do BNDES o financiamento para a compra do equipamento, que ficam interligados aos *mainframes* do CETIL. Severino promove na empresa o desenvolvimento dos seus próprios *softwares* de microinformática. Contudo, ele percebe, como outros diretores de empresas derivadas do CETIL, que o mercado é carente de produtos desse tipo. Os diretores de empresas dotadas de microcomputadores querem utilizar seus próprios sistemas de informática sem incorrer nos altos custos da contratação de empresas de processamento de dados com grandes computadores. Uma dificuldade deles é que não existem no mercado muitas opções de sistemas adaptados a suas necessidades e com preço compatível com suas condições. Eles necessitam de *softwares* de folha de pagamento, para expedição de notas fiscais, de livro fiscal, de contabilidade em geral e de controle patrimonial, dentre outros.

Gradualmente, Severino desenvolve a visão (imagem mental de um futuro desejado a realizar) de que os sistemas de gestão patrimonial e de tributação desenvolvidos na Acon seriam úteis também para outros escritórios de contabilidade. Para ele, esses produtos e outros a desenvolver devem ser vendidos a uma clientela receptiva que inclui vários dos clientes da própria Acon e outros escritórios de contabilidade. Diversificando as atividades dessa empresa, ele dá ênfase ao desenvolvimento de sistemas para microcomputadores, algo que acaba por tomar toda a sua atenção.

Em 1988, seus dois sócios ligados ao CETIL deixam esta empresa para se dedicar exclusivamente à direção da Acon. Esse fato completa o ciclo do *spin-off* da empresa a partir da organização-mãe. Quase de modo concomitante, Severino reconhece um grande potencial de

mercado nos produtos da diversificação que promoveu. Sua visão já inclui a criação de outra pequena empresa para se dedicar exclusivamente ao desenvolvimento e à comercialização desses produtos. Essa é a origem de um novo *spin-off*, mas desta vez a partir da Acon.

Em 1990, Severino vende sua participação na empresa e abre a Consist em sociedade com outro craque na área de informática. A nova empresa oferece um sistema de tributos e, mais tarde, um sistema de administração de patrimônio. Além disto, ela comercializa sistemas de outras empresas e presta serviços de implantação, como o faz para a WK Sistemas e para a Senior, expoentes nacionais respectivamente com *softwares* de contabilidade e de gestão de recursos humanos. Nesse período, ainda não existem os sistemas corporativos integrados (ou ERP). Cada empresa vende isoladamente certos tipos de sistema (de contabilidade, de controle de estoques, de recursos humanos, etc.) que não se comunicam entre si. Nos clientes para tais sistemas, o habitual ainda é, no início dos anos 90, que cada departamento obtenha seu aplicativo de informática sem que seus membros tenham a preocupação de integrar num só sistema os processos de diferentes áreas da empresa no tratamento de dados com o computador.

Para a Consist ter um leque completo de soluções a oferecer a seus clientes, Severino prefere comercializar produtos complementares de outras empresas. Contudo, ele já percebe uma necessidade para os produtos integrados, que começam a ser viáveis devido ao início da utilização de computadores conectados em rede. Assim, um computador rodando um sistema de contas a receber já pode trocar dados com outro rodando um sistema de faturamento.

Explorando os benefícios de suas redes de relação, principalmente a proximidade pessoal e o bom entendimento desenvolvidos desde os tempos em que trabalharam no CETIL, Severino e a diretoria da PC Auxiliar, que inclui Paulo (nome fictício) e dois outros sócios, desenvolvem a visão de combinar os esforços de suas empresas. Essa visão vai ainda mais longe, incluindo o desejo de fusão da Consist com a PC Auxiliar.

Em 1993, já há três *spin-offs* gerados a partir da PC Auxiliar. Um deles levou à criação da Fácil Informática em 1987, numa sociedade entre Paulo e José Milton. A fusão da Consist com a PC Auxiliar combinada com a realização de idéias inovadoras resulta num pequeno ERP chamado Decisor, executável em DOS. Dividido em módulos de combinações múltiplas, esse sistema integra operações como as de contas a pagar, contas a receber, fluxo de caixa, faturamento, contabilidade, livros fiscais e controle de estoque. Originalmente, os módulos podem ser comprados separadamente pelos clientes. O nome da empresa após a fusão fica sendo PC Auxiliar por ele ser mais conhecido no mercado. Mas a propriedade da empresa fica dividida em sociedade entre Severino e um ex-colega do CETIL, sem a participação de Paulo.

Desenvolvendo uma visão de marketing compartilhada e arrojada, motivada em boa parte pela necessidade de aumentar suas vendas, Severino, seu sócio e sua equipe estão de olho na necessidade que o mercado tem de sistemas integrados de gestão e contabilidade. De forma semelhante a empresas maiores como RM, Microsiga e Datasul, eles saem na frente de líderes nacionais de sistemas não integrados sediados em Blumenau. Uma das razões essenciais porque essas outras empresas de Blumenau têm dificuldade de crescimento e de dar rápida resposta às necessidades de mercado é simples: elas são dirigidas principalmente por grandes craques em informática, pessoas apaixonados por produto e tecnologia, mas sem muita atenção concentrada em marketing, comercialização e gestão.

Por quatro anos após a fusão, a PC Auxiliar obtém certo sucesso com os sistemas integrados. Contudo, ela enfrenta, por volta de 1996, o duro desafio de compatibilizar seus produtos com os bancos de dados avançados, de grande capacidade, o que o mercado já exige. A

direção da empresa promove então um novo *spin-off* que resulta na criação da empresa Mult. A finalidade deste novo negócio é assumir a manutenção do Decisor, que chega a 3.000 cópias vendidas, bem como os clientes de menor porte e mais numerosos até então atendidos por representantes da PC Auxiliar. Os maiores clientes continuariam a ser atendidos por esta última empresa.

Estes fatos e o contexto do mercado em 1996 marcam um importante ponto de redefinição para a direção da PC Auxiliar e a gênese da idéia de criação da empresa Benner.

José Milton: desenvolvendo seus próprios negócios

Em 1985, mais um *spin-off* importante ocorre a partir do grande *bureau* de processamento de dados de Blumenau. Dessa vez, faz-se a transferência de quatro outros talentos, incluindo José Milton, para a criação da pequena empresa SKM, produtora de *softwares* de gestão empresarial ou ERP, como dizem muitos.

Ele fala da motivação da sua e de outras equipes para abrir um novo negócio por *spin-off*:

“Nós víamos que aquela maquininha que a empresa anterior queria usar apenas para digitar, o microcomputador, podia fazer tudo. Isso dava grandes discussões [entre os funcionários]. A empresa tinha muito recurso e poderia explorar essa tecnologia. Naquela época de 1982, 1983, os investimentos aí poderiam fazer a empresa ser uma Datasul, uma Microsiga ou até mesmo uma Microsoft de hoje. Ela poderia ser muito maior. Como a empresa não investia em microinformática, seu pessoal [apaixonado por novas tecnologias e inovações] foi se frustrando. Se olharmos para quem saiu de lá [fazendo *spin-offs*] com sucesso, essas pessoas acabaram tendo sucesso fazendo exatamente o que queríamos realizar naquela empresa.”

Nos dois anos precedentes à abertura da SKM, sua equipe de direção trabalha com afinco para conseguir desenvolver dois sistemas administrativos: um para recursos humanos e outro corporativo, um ERP. Mas não houve envolvimento suficiente dos fundadores enquanto eles ainda tinham um emprego. Além disto, o irmão de José Milton, que responderia pela área comercial da nova empresa, não os acompanha – mantém-se no emprego da organização-mãe. Restam juntas quatro pessoas de perfil técnico, sem complementação em gestão e em comercialização. A esse respeito, José Milton diz: “Esse foi o grande erro... E se você quer ensinar sobre isto a outros, tem que dizer que só técnicos juntos não chegam a lugar algum. Você precisa ter na equipe também pessoas com capacidade administrativa e comercial”.

Além disso, ele destaca o risco das iniciativas de *spin-off* à época e como sua equipe chegou à abertura de sua própria empresa:

“A saída de todos [por *spin-off*] foi para o risco. Todo mundo foi arriscar, dizendo ‘eu vou fazer tal coisa e nada de ruim vai acontecer!’. Ninguém tinha entendimento da área comercial [e de outras áreas de gestão, pois eram desenvolvedores de sistemas]. Isso foi bem complicado. (...) No nosso projeto, havia mais gente que acabou não saindo com a gente. Na idéia inicial, em 1983, estava incluído o meu irmão. Essa era uma idéia que vinha ‘envenenando’ havia um tempo. A gente já tinha combinado, mas não saía da empresa. Tocávamos [a empresa SKM] como uma atividade paralela. (...) Fica difícil identificar a paternidade da idéia do negócio. Ela surgiu meio em conversa de bar. Começamos a brincar com o micro e conhecer sua capacidade, até onde aquilo podia ir. Começamos a nos maravilhar com a linguagem, com a velocidade, com isso e aquilo... E tudo virou conversa de botequim. (...) Em 1985, virou a mesa, o ambiente de trabalho na empresa estava difícil. A empresa não conseguia empolgar as pessoas no trabalho. (...) Nossa idéia de abrir um negócio, que estava incubada em nossas cabeças enquanto buscávamos os recursos, etc, foi enfim

realizada. Deixamos de ganhar bons salários para ganhar bem menos, dependendo de horas de prestação de serviços [no desenvolvimento de sistemas].”

Sobre o início da SKM, José Milton complementa dizendo que sua equipe passou por um período de pura sobrevivência, prestando serviços de desenvolvimento de sistemas variados para empresas. Para um cliente importante do Rio Grande do Sul, que usava minicomputadores, a SKM desenvolve um sistema de controle da produção. O contato com o cliente se faz por intermédio daquele que se tornaria, no futuro, o presidente da empresa Senior. Essa é mais uma mostra de que o mundo freqüentemente parece pequeno para os principais atores da ascensão do aglomerado local de produtores de *software* em Blumenau. Eles se conhecem e nutrem relações pessoais que lhes são muito valiosas em diferentes momentos e projetos, inclusive para a geração de *spin-offs*.

Um dos grandes problemas em informática no Brasil da segunda metade dos anos 80 é a edição de textos. Em Blumenau, ao lado das instalações da SKM, trabalha Paulo, já usando a linguagem pascal em sua pequena empresa, a PC Auxiliar (antes de esta ser adquirida por Severino e seu sócio), para desenvolver *softwares* como um sistema financeiro de controle de contas. Hábil em comercialização, Paulo apresenta a José Milton uma biblioteca de código para criar editores que obteve junto a uma grande empresa. Segundo José Milton, Paulo o incentiva dizendo algo assim: “Se você conseguir programar para fazer um editor de texto que coloca facilmente acentos nas palavras do Português, eu vendo o produto!”

Dáí iriam surgir dois grandes notáveis da história da microinformática brasileira: o editor de textos Fácil e a pequena empresa Fácil Informática, que o produz. O produto rapidamente domina o coração e a mente de seus desenvolvedores, que já querem abrir a Fácil Informática.

Em 1987, José Milton deixa a empresa SKM para se dedicar integralmente à sua nova criação, o editor Fácil. Com cerca de quatro meses de desenvolvimento, ele obtém um editor que separa sílabas no fim das linhas de texto, acentua e usa cedilhas. Frente aos produtos importados da época, como o Word Star e Word Perfect, que não apresentam estes recursos com uso tão simples, o Fácil adquire uma grande vantagem competitiva e começa rapidamente a vender em grande quantidade.

Na empresa anterior, José Milton acreditava que a evolução dos negócios não tinha como ser expressiva, visto que as atividades dela eram baseadas na oferta de serviços de desenvolvimento de sistemas. Contudo, ele se empolga na Fácil, visto que a idéia desse negócio visa, desde o início, a oferta de um produto de vendas promissoras. A venda de unidades padronizadas de um produto, que não depende da realização pessoalmente de serviços adaptados para cada cliente, pode gerar um faturamento mais expressivo. Além disso, enquanto um produto está sendo vendido e gera faturamento, ele pode estar sendo alvo de melhorias na pesquisa e desenvolvimento, ou novos produtos podem estar sendo criados na empresa para ser vendidos em paralelo.

O Fácil é um grande sucesso até o início dos anos 90, quando o Windows começa a se disseminar rapidamente no Brasil. Esse sistema operacional, substituindo o DOS, exige que os produtores de *software* adaptem seus produtos para funcionarem em seu ambiente, missão demorada e tecnologicamente complexa. A Microsoft, contudo, já tem seu próprio editor de texto muito funcional, o Word para Windows. A ascensão do Windows e do Word no mercado significou a perda de competitividade e queda nas vendas do Fácil e de seu concorrente nacional mais forte, o Carta Certa.

Na Fácil Informática, os dirigentes acabam por se ver numa encruzilhada, diante de duas opções estratégicas desafiadoras: investir maciçamente no desenvolvimento do Fácil para Windows, apesar do atraso em relação ao Word, ou aproveitar as competências de José Milton e sua equipe para criar um novo produto, um ERP.

Eles optam pela conversão do Fácil de DOS para Windows, mas são grandes os desafios tecnológicos e a falta de investimento devido a restrições financeiras – o processo é muito demorado e eles não conseguem alcançar o nível de desempenho comercial do Word. Em 1995, os diretores jogam a toalha em relação ao produto. José Milton deixa a empresa, passando a figurar nela apenas como acionista. Paulo segue adiante dirigindo-a com ênfase em outras atividades.

Bases para o nascimento e a ascensão da Benner

José Milton e Severino apresentam perfis altamente complementares. Um é especialista em programação aplicada ao desenvolvimento de *softwares*. O outro tem suas competências dirigidas à comercialização desses produtos e fortalecidas pelo conhecimento dos processos para a gestão de uma empresa. Isto lhes seria de grande valor.

Em meados de 1995, participando da FENASOFT em São Paulo, cada um representando sua empresa, Severino e José Milton coincidentemente assistem a uma mesma demonstração de produto. Trata-se de um aplicativo simples, mas de grande utilidade, para o desenvolvimento facilitado de *softwares*. Os dois ficam impressionados com o que vêem. Severino, que já tem uma visão audaciosa para criar um ERP avançado, tem uma conversa sobre o novo empreendimento com José Milton e compartilha com ele a sua visão.

Nessa conversa que combina muito de estratégia, marketing e PeD, ambos reconhecem no aplicativo demonstrado uma solução tecnológica para viabilizar o desenvolvimento do ERP. Eles estão maravilhados. Paulo, sócio de José Milton, também está presente na feira. Ele é convidado a participar das conversas. Os três forjam uma visão compartilhada arrojada. Em dezembro, a visão está mais amadurecida, já dando convicção à equipe empreendedora. Assim, ela passa a impulsionar um empreendimento de grandes desafios e sucessos: o desenvolvimento do Benner ERP e depois da Benner Sistemas S.A.

Após tentar em vão unir as principais empresas de *software* de Blumenau em torno de seu plano de negócios para criar uma única e grande empresa de sistemas, a equipe convida mais craques em informática a se juntar a ela. Todos têm o desafio de lançar um sistema corporativo completamente novo e compatível com os grandes bancos de dados. Para superá-lo, eles criam uma valiosa ferramenta de desenvolvimento a partir da tecnologia que prendeu a atenção do trio empreendedor na FENASOFT. Tal sistema iria lhes dar um grande ganho de produtividade, além de facilitar e agilizar a personalização dos produtos para os clientes.

A tarefa de criar um ERP avançado exige uma equipe de trabalho maior do que aquelas com que o trio costumava trabalhar. Diante de grandes concorrentes oferecendo um produto similar, a equipe empreendedora integra rapidamente à sua visão a idéia de que é indispensável que o novo produto seja diferenciado.

Naquela época, os sistemas corporativos dos grandes concorrentes nacionais, empresas com mais de 15 anos, funcionavam com um ou com outro dos bancos de dados de grande capacidade disponíveis no mercado. Uma desvantagem desses concorrentes, diante do novo produto a ser desenvolvido, é sua grande dependência de tecnologias que eles próprios desenvolveram. Eles

não se permitem negligenciar seu próprio legado tecnológico, as bases do que desenvolveram até então. Assim, têm restrições para fazer algo completamente novo que supere as limitações dos produtos correntes no mercado.

Pensando de forma estratégica e orientada ao marketing, o trio empreendedor faz sua visão evoluir ainda mais, estabelecendo em detalhe como obter um produto compatível com bancos de dados diversos e como criar sua empresa com recursos humanos, competências e capacidade de investimento para produzi-lo. Em outras palavras, o trio desenvolve com clareza suas idéias sobre como começar quase do zero e criar um produto e uma empresa muito competitivos.

A PeD do produto se alonga por mais de um ano, com muitas atividades sendo realizadas numa garagem transformada em local de trabalho na casa de José Milton. O projeto e sua equipe técnica crescem mantidos pelas atividades empresariais externas de Paulo e Severino, mas liderados por José Milton, o diretor de tecnologia.

Com a certeza de que seu produto é viável, a equipe empreendedora toma uma importante iniciativa. Como *spin-off* de duas empresas de pequeno porte, da PC Auxiliar e da Fácil, ela funda a Benner em junho de 1997, assimilando nesta empresa o sistema Decisor para gerar caixa e dar origem ao Benner ERP. Ela assimila também boa parte da estrutura das duas empresas-mãe. A junção de talentos para a nova empresa reúne três sócios principais, José Milton, Severino e Paulo com 28,3% das ações cada, e sete funcionários dividindo igualmente 15% das ações. Com grande restrição de recursos para pagar salários atrativos e reter profissionais especializados, a oferta de ações para os colaboradores faz-se indispensável. Em dezembro de 1997, a equipe tem 20 pessoas.

A estratégia para a criação e a comercialização do primeiro produto passa pela reelaboração das bases do Decisor para o ambiente Windows em seus módulos administrativo, financeiro e contábil. Em dois anos, esse produto deve ceder gradativamente seu lugar no mercado ao Benner ERP, para o qual as ambições de vendas são mais expressivas.

A Benner rompe com o modo tradicional de geração de novas empresas de *software* por *spin-off* na região de Blumenau, como explica Severino:

“Mesmo sem um plano de negócios, as pessoas saíam de empresas e iam para casa, colocavam um computador na garagem e começavam a fazer um sistema. Hoje, quando você pensa num sistema de ERP, sabe que é muito grande. Então você não consegue mais fazer isto isoladamente. Você tem que ter um time (...) e isto requer muito investimento. E você só tem que pensar em comercializar após pelo menos um ano. Este novo modelo de desenvolvimento de *software* assustou a muitos que convidei para participar do projeto. Eu dizia, por exemplo: “Nós temos que investir dois milhões neste negócio.” E costumava ouvir: “Mas dois milhões! Isto é muito dinheiro!” E o que é que acontecia? Isto assustava as pessoas de perfil técnico. Porque os grandes empreendedores de hoje da área de *software* fizeram seu produto nas horas de folga, em casa. Quanto ele investiu? Pouco, além do tempo. E é isto que as pessoas tinham na cabeça como padrão. Quando eu chegava para um técnico e dizia “nisto aqui nós vamos ter que fazer um investimento de tanto para termos o produto daqui a um ano ou dois”, isto assustava.”

Devido à grande dificuldade de unir pessoas e juntar recursos para realizar sua visão compartilhada, a equipe empreendedora na direção da Benner explora ao máximo os benefícios de seu plano de negócios, que lhe garante algo importante: a precisão sobre o valor necessário de investimento antes da abertura da Benner Sistemas S.A. Severino reforça:

“O exercício de fazer o plano de negócios foi fundamental. A gente sabia claramente quanto devia investir no primeiro ano, no segundo investir tanto e assim por diante. E isto tinha que acontecer.

(...) Você ter uma ferramenta desta debaixo do braço é muito importante. Ela nos deu meios para saber se aquilo era viável ou não. Com ela, você também demonstra aos outros o seu nível de conhecimento sobre o assunto. Quando você lê o plano de negócios, você percebe se a pessoa estudou o assunto ou não, até que nível de detalhe ela estudou. Eu sempre falo: 'faça um plano de negócios para você se exercitar nos primeiros seis meses'. Porque o plano de negócios é uma simulação do que vai acontecer nos próximos seis anos, digamos. Você simula, prevê riscos. É óbvio que vão surgir coisas novas depois que você não previu. Mas o básico você fez, você fez um planejamento."

Com determinação, a equipe empreendedora segue adiante, mas não sem desafios e sem testar sua capacidade criativa para superá-los.

Caminhos incomuns e ajustes em busca do sucesso

Coisa rara para as pequenas empresas no Brasil, a Benner já nasce como uma sociedade anônima e com um conselho de administração (C.A.). Isto ocorre pois seu plano de negócios prevê a necessidade de talentos e a formação de um fundo de investimento considerável para assegurar o desenvolvimento do produto e a remuneração do pessoal. Todos os dez sócios trabalham com afinco na empresa. Inicialmente, todos eles fazem parte do C.A. O peso de seus votos é proporcional a sua participação acionária.

O primeiro presidente do C.A. é um dos sócios minoritários, na busca de melhor equilíbrio da distribuição de poder na sociedade. O estatuto da empresa prevê reuniões mensais e a eleição para a presidência do C.A. a cada três anos, podendo-se reconduzir o presidente. Contudo, segundo um interesse acentuado de profissionalização para toda a empresa, as regras devem mudar a partir de 2007 e privilegiar a entrada de um presidente de fora da organização.

Tratando-se novamente dos anos iniciais da empresa, com muito investimento e dedicação, o novo ERP continua em desenvolvimento para ser comercializado apenas a partir do segundo semestre de 1998. Neste momento, a direção da empresa depara-se com algumas falhas importantes: a falta de consulta adequada junto a sua carteira de clientes sobre o interesse destes em migrar para o novo produto, para a nova tecnologia, e a falta de uma rede de distribuidores estruturada. Percebe-se que quase todos eles não têm interesse em investir em uma nova estrutura de banco de dados, renovar seu equipamento e reaprender para adotar um novo produto que, além de tudo, tem um preço mais elevado. O Decisor lhes satisfaz. A estratégia de marketing deve ser incrementalmente adaptada, passando da substituição do antigo produto junto à carteira de clientes para a expansão desta carteira.

Pelo menos até 2006, mais de 500 clientes utilizariam ainda o Decisor. Ele continuaria a ser comercializado apesar de seu desenvolvimento ser estabilizado, contando apenas com atualizações demandadas pelas mudanças da legislação tributária e outras.

Outro problema é que as restrições financeiras fazem o novo ERP entrar no mercado um pouco antes do desejável para que ele comece a gerar retorno. Isto é comum nas pequenas empresas tecnológicas e acarreta a necessidade de ajustes do produto junto a seus compradores. Para a Benner, isto não gera desgaste considerável com os clientes, mas eleva muito a tensão interna na empresa, principalmente entre as equipes de PeD, de implantação de sistemas e de vendas. Outro reflexo importante é a elevação e a intensificação da necessidade de investimentos na PeD. Em pouco tempo, para não decepcionar os clientes, montantes elevados devem ser investidos na solução rápida dos problemas. Assim, incrementalmente, o produto se aperfeiçoa e se adapta melhor às necessidades da clientela.

Em 1998, o mercado está muito receptivo aos ERP modernos. Ao invés de terem sistemas menores de diferentes fabricantes com limitações de intercomunicação, muitos dirigentes brasileiros querem adquirir um sistema corporativo integrado, de um único fornecedor e amplo o suficiente para dar conta das necessidades de seus negócios. Começa no país uma grande onda de vendas de ERP, facilitando a obtenção de novos clientes para a Benner. Esta onda ganha grande força em 1999 e 2000, pois o *bug* do milênio assusta a muitos, que devem trocar seus sistemas. Aos poucos, a Benner consegue superar uma de suas maiores desvantagens em relação aos concorrentes já estabelecidos: a falta de exemplos de sucesso na utilização do produto por clientes de destaque (*cases*).

A questão é delicada, como conta Severino:

“Houve muito calote, promessas não cumpridas, de fornecedores de *software* num certo período. E então hoje o cliente quer visitar seus possíveis fornecedores [para inferir sobre sua capacidade de fornecimento]. Eu me lembro que no início da PC Auxiliar a gente sentava e falava do produto para o cliente. Muitas vezes nem o mostrava. Só falava sobre o material. E o cliente dizia: “Eu quero comprar e amanhã você pode implantar”. E hoje o cliente quer visitar a sua estrutura, ele quer fazer uma auditoria na sua estrutura, ele quer conhecer os seus clientes, ele liga para seus clientes para saber como você atende. (...) O mercado ficou muito mais seletivo. E então quando você começa hoje (...), vão lhe perguntar: “Qual é o seu *case* nesta área?”. (...) Hoje o cliente compra a experiência acima da tecnologia. A maioria dos empresários não está preocupada se você desenvolveu em java, em dot net, no que é que você desenvolveu. Ele quer saber se você resolve o problema dele e qual a sua experiência em resolver problemas na área dele. (...) Então, eu digo aqui: “Gente, não gaste tanto tempo no produto e sim no processo para transformar isto em uma solução de negócios”. (...) A tecnologia ajuda, mas não pode ser o nosso principal produto.”

No fim de 1998, a direção da Benner acredita ter tirado a sorte grande ao conquistar seu primeiro grande cliente, um grupo empresarial do Paraná. Este grupo acaba de sair de uma experiência desastrosa com um fornecedor de ERP estrangeiro. Contudo, a sorte ganha contornos de pesadelo. O cliente entra em crise enquanto já absorve cerca de 80% dos recursos gerais que a Benner tem para atender clientes. Só de recursos humanos, cerca de 30 pessoas da Benner trabalham no projeto do cliente implantando e adaptando o produto. O faturamento da empresa fica excessivamente dependente do grupo paranaense, que já não pode pagar todas as suas contas. O ápice das dificuldades é atingido em 2000 e exige que a direção da Benner recorra a variadas fontes de financiamento, em situação de grande risco financeiro. Contudo, não ocorrem demissões.

Como afirma Severino, estas dificuldades geraram um importante resultado: “aprendemos uma grande lição: não depender de um só cliente”.

A diversificação da linha de produtos mostra-se providencialmente como a saída das dificuldades. Ela pode aumentar o faturamento, além de diminuir a dependência dos serviços e das vendas para o grande cliente do Paraná. Contudo, é difícil conseguir novos investidores próximo à época da quebra de mega negócios de tecnologia da informação nos E.U.A. – o estouro da bolha de T.I., como diriam outros. Atentos ao mercado, José Milton, Paulo e Severino, entendem que o jeito parece ser a obtenção de investimentos de clientes em projetos de produtos encomendados por eles. Mas o trio não deixa de priorizar novos produtos de desenvolvimento facilitado pelo uso da base tecnológica do Benner ERP.

O sucesso volta a dar sinais.

Ainda em 2000, um importante cliente do nordeste quer investir em sua encomenda de um sistema de gestão para seguradoras de plano de saúde, o futuro Benner Saúde. Trata-se de um

banco para o qual José Milton desenvolveu um importante sistema nos tempos do CETIL. Muito satisfeito com o trabalho feito anteriormente por José Milton, este antigo cliente guardou a imagem de que ele é muito profissional e altamente competente. Outros possíveis clientes da Benner têm esta mesma imagem com relação não apenas a José Milton, mas também a Paulo e Severino. Assim, estes três dirigentes têm uma rede de relação com possíveis clientes que é de grande valor e que lhes gera importantes negócios em diferentes momentos da evolução da Benner.

Severino destaca a importância da rede de relação para o marketing e as vendas da Benner:

“Principalmente quando você não tem *cases* [como referência para se obter novos clientes], esta rede é fundamental. (...) Em alguns casos como o do banco lá do nordeste, valeram os antigos relacionamentos desde os tempos do CETIL. Também devido a estes relacionamentos, outras empresas grandes nos procuraram, mas não pudemos atender todas, pois não ‘tínhamos braço’ para isto [capacidade de atendimento]. A Benner ainda estava em formação, era pequena. Houve também ex-funcionários do CETIL, uma empresa nacional, que estavam em outras partes do Brasil. Muitos deles viraram revendedores em outras cidades e nos ajudaram a vender um sistema aqui, outro lá, em função dos contatos que já tínhamos com eles. Muito importante também foi nosso currículo por termos vindo do CETIL, pelo sucesso do José Milton com o Fácil, o sucesso de 3.000 cópias do Decisor e os prêmios com estes produtos. Isto nos dava uma ‘carta de referência’.”

O vigor do produto Benner Saúde, fonte generosa de recursos, motiva a criação de uma nova empresa em Maringá – PR. Naquela cidade, a Benner transfere tecnologia para a empresa Benner Saúde, da qual tem pouco mais de 50% da propriedade. Ex-colegas de trabalho dos tempos do CETIL que moram em Maringá são sócios no negócio e ajudam a viabilizá-lo. Uma vez mais, entre tantas outras, a rede de relação de ex-colegas auxilia na geração de negócios, principalmente por contribuir para se desenvolver confiança e reconhecimento de competências entre pessoas.

Turbulências e avanço rápido

A Benner apresenta uma particularidade importante desde a sua criação: enquanto é raro encontrar uma pessoa de farta competência na área comercial na direção das empresas de *software* do Vale do Itajaí, esta empresa tem duas. São Severino e Paulo, respectivamente das áreas de vendas e de marketing; o primeiro mais interessado em oferecer serviços, o outro em vender produtos.

Diferenças como esta quanto a perspectiva e a visão de co-dirigentes são naturais e frequentes nas empresas. Mas na Benner elas chegam ao exagero no ano de 2002. José Milton fala sobre a questão:

“A decisão estratégica (...) sobre o que a empresa deve ser, sobre aonde ela deve chegar, faltou em parte para a gente. Nós não tínhamos sentado todos juntos para fazer um planejamento estratégico em detalhe para indicar aonde a empresa deveria chegar e, a partir daí, como cada um deveria trabalhar para chegarmos lá. E aí pessoas começaram a trabalhar para lados diferentes. É fundamental numa empresa, a partir de um determinado ponto [do seu desenvolvimento], ter o planejamento estratégico e uma única direção a seguir. Se não tiver, esqueça... Se as pessoas não sabem o que a empresa quer, pode esquecer [porque as coisas não funcionarão bem], já que as pessoas trabalham sem um objetivo. Então você não consegue medir a eficiência das pessoas de acordo com objetivos. Uma pessoa pode até ser boa no seu trabalho, mas, pode-se perguntar: aquilo que ela está fazendo tem a ver com o que a empresa quer ser?”

Severino adquire as ações de Paulo, que deixa a empresa em 2002, e assume suas funções, além de continuar na direção de vendas. No mesmo ano, inicia-se na empresa o esforço de profissionalização com a contratação de um executivo de mercado para a diretoria de desenvolvimento. Uma particularidade importante sobre a direção da empresa é a falta do cargo de presidente até o segundo semestre de 2003, quando Severino o assume e a Benner passa a ter uma única visão. Até este ano, muitas das decisões estratégicas típicas de um presidente são tomadas pelo C.A. Já as funções comumente da esfera da presidência são realizadas pelos diretores coletivamente ou individualmente.

Com mais unicidade de visão na equipe empreendedora e com as dificuldades financeiras sendo superadas, ter um escritório de trabalho na capital de São Paulo é o objetivo da vez. A estratégia inclui o aumento progressivo das vendas naquele estado para promover o crescimento da empresa.

Aos olhos dos diretores, principalmente de Severino, São Paulo precisa de um escritório deles, visto que o estado concentra um grande número de clientes potenciais. Severino transfere-se para lá com sua família no início de 2002. A cada 14 dias, ele passa alguns na sede em Blumenau. Em 2005, aquele estado chega a responder por 60% do faturamento da Benner, enquanto este percentual não passava de 7% em 2002. A mudança gera uma taxa de crescimento de 40% do faturamento por ano. Assim, começa a se consolidar a estratégia de criação de diferentes unidades de negócios da Benner.

Em 2005, num segundo estágio de profissionalização, ocorre a contratação de mais um executivo de mercado, que assume a diretoria de vendas e de marketing. Ele vem de um grande concorrente e tem larga experiência em sua área, mesmo sendo jovem. A partir do mesmo ano, como afirma Severino, trabalha-se para que a renovação e a profissionalização cheguem a todas as diretorias no espaço de poucos anos.

Em paralelo ao avanço gradual do Benner ERP no mercado, o Benner Saúde dá um salto. Ele conquista 24% do mercado nacional de planos de saúde até o fim de 2005. Grandes seguradoras, grandes planos de saúde e gestores públicos de saúde aderem ao produto. Aproximadamente um quarto das 42 milhões de pessoas com plano de saúde no Brasil têm seus dados processados com o uso do sistema.

À medida que novos produtos promissores são identificados, eles viram alvo de desenvolvimento “vertical” a partir do Benner ERP, como diz Severino. Assim foi com o Benner Saúde, nascido como “verticalização” em 2000 por aproveitar as bases tecnológicas do Benner ERP para um produto de saúde. Assim foi também com um sistema de turismo, iniciado em 1998, que começa com um mercado muito promissor. Mas o produto tem um desempenho muito modesto até 2004. Isso ocorre devido à crise do setor de turismo gerada pela quebra da paridade Real-Dólar e, depois, pelo pânico com o terrorismo seguido à derrubada das torres gêmeas em Nova Iorque. Contudo, o foco do produto é reajustado em 2005 e novos grandes clientes começam a adquiri-lo.

As “verticalizações” não interrompem a trajetória do produto principal. Elas são feitas em novas empresas criadas com a participação da Benner ou com parcerias. Mas a Benner Sistemas S.A., em Blumenau, continua mantendo seu foco no aperfeiçoamento do Benner ERP. Ao longo dos anos, os módulos desse produto são desenvolvidos aproximadamente segundo esta ordem: financeiro, contábil, ativo financeiro, materiais, faturamento, vendas, suprimentos, produção, manutenção, contratos, ordens de viagem e controle de frotas. Os recursos mínimos do ERP comercializado são os módulos financeiro e contábil, que compõem o básico do produto. Todos

os módulos são criados na sede, em Blumenau, enquanto as “verticalizações” ficam por conta de outras empresas ligadas a essa sede.

A “verticalização” do final de 2003, gerando os módulos de transporte e logística, é parte de uma manobra mais ampla que contempla também a aquisição da empresa Adhoc, de Belo Horizonte. Esta empresa é especializada em *softwares* para transportadoras. Sua equipe de 25 funcionários passa a portar a divisa Benner Adhoc, nome da empresa resultante da fusão.

Há também uma “verticalização” feita em colaboração com outra empresa blumenauense para atender a necessidades de empresas nos setores de produção têxtil e confeccionista. A parceria com esta empresa tem seu início em 1998.

De olho no futuro

Com o total de seus projetos já realizados no desenvolvimento de produtos, a Benner apresenta no ano de 2006 soluções para áreas variadas dos mais diferentes tipos de negócios. De modo resumido, suas soluções concentram-se nos seguintes conjuntos: gestão corporativa, recursos humanos, gestão para transporte e logística, gestão para instituições de ensino, *business intelligence* (inteligência para negócios), gestão para empresas de turismo, gestão para operadoras de saúde e gestão jurídica (ver: www.benner.com.br).

No início de 2006, o grupo empresarial Benner tem um total de 348 pessoas empregadas. A Benner Sistemas S.A. em Blumenau especificamente tem um total de 205 empregados. A partir de 2003, o grupo figura na lista da revista Exame das 200 maiores empresas de T.I. do Brasil.

O avanço conquistado pela empresa, segundo os dirigentes, baseia-se, em grande parte, na valorização e no desenvolvimento de seu pessoal, como destaca Severino:

“Hoje nós temos um time de pessoas pensando o dia todo em fazer algo diferente. Esse é o nosso grande capital. As tecnologias ficam velhas, mas o que a gente tem é isso. Eu cuido desse time. Eu faço hoje principalmente duas coisas. Ainda não 100%, mas eu estou buscando isso. Eu gasto o meu tempo de duas formas. O meu tempo é gasto conversando com o cliente e conversando com os funcionários. (...) A gente sacrificou a nossa lucratividade nesses anos todos. A gente sacrificou a vida pessoal dos acionistas para conseguir financiar esse projeto de negócio [a Benner]. Ele é um projeto, um sonho que a gente teve que financiar com recursos próprios e ele tem muito suor, muito sangue das pessoas para termos chegado até aqui. Então hoje a Benner tem um time. Nosso maior patrimônio é o nosso capital intelectual (...) Se eu tivesse que reduzir, digamos, 10% do quadro de empregados, eu teria dificuldade em dizer quem deveria sair. Nosso pessoal é fantástico! Temos uma rotatividade muito pequena. Nós oferecemos muitos benefícios, muita liberdade, mas também muito desafio. E isso é muito positivo. Hoje é isso que faz a diferença numa empresa de T.I. Numa empresa de solução de negócios, se você não tiver uma equipe e muita criatividade, não dá.”

Com esta grande atenção à qualidade da gestão dos recursos humanos, espírito empreendedor e muito trabalho, marcas tradicionais da Benner, a empresa poder ir ainda mais longe em seu desenvolvimento.

Mas quais capacidades são e serão necessárias na empresa para erguê-la a sucessos ainda mais expressivos? Quais caminhos ela deve seguir? O que deve buscar? Essas são questões já consideradas na reflexão estratégica de sua equipe de direção que podem receber respostas surpreendentes por seu arrojo e por sua criatividade.

Enquanto não sabemos das decisões da diretoria, que respostas podemos adiantar?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)