

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

*AVALIAÇÃO DE MERCADO PARA O PRODUTO:
“PROSPECÇÃO DE MERCADO INTERNO EM NÍVEL COLETIVO”,
DO SEBRAE/RS:*

JULIO CÉSAR FERRAZZA

Porto Alegre, Junho de 2002

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

*AVALIAÇÃO DE MERCADO PARA O PRODUTO:
“PROSPECÇÃO DE MERCADO INTERNO EM NÍVEL COLETIVO”,
DO SEBRAE/RS:*

JULIO CÉSAR FERRAZZA

Orientador: Prof^o. Dr. Walter Meucci Nique

Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Porto Alegre, Junho de 2002.

**“Existem homens que lutam um dia e são bons.
Existem alguns que lutam muitos dias e são muito bons.
Existem outros que lutam um ano e são melhores.
Mas existem aqueles que lutam a vida toda; estes são imprescindíveis.”**

(Berthold Brecht)

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Walter Nique pelos ensinamentos, pela orientação e pelo estímulo que me transmitiu nestes dois anos de duração do Mestrado Executivo.

Ao Prof^o Luiz Slongo por ter me ensinado o verdadeiro sentido de uma pesquisa científica.

Ao SEBRAE/RS pelo incentivo e pela aposta traduzida na forma de financiamento, praticamente total, deste Curso de Mestrado, acreditando que o desenvolvimento de seus gestores está aliado ao desenvolvimento da entidade e de seus colaboradores.

Aos meus colegas e amigos da Área de Acesso a Mercados, pelo estímulo, pela paciência e principalmente pela compreensão e apoio de todas as horas.

À minha esposa Beatriz e aos meus filhos Lucas e Eduardo pelo amor, pelo carinho, pelo estímulo e principalmente pela compreensão da ausência em muitos momentos nestes dois anos de estudo.

RESUMO

Este estudo tem por objetivo analisar o mercado para o desenvolvimento de um novo serviço do SEBRAE/RS, chamado “Prospecção de Mercado Interno em Nível Coletivo” para grupos de empresas do tipo MPEs (Micro e Pequenas Empresas), das Doceiras de Pelotas. Procurou-se por meio de pesquisa qualitativa exploratória identificar o *interesse* dos empresários quanto à participação em um programa de acesso a mercados em nível coletivo, bem como se estes empresários *investiriam* parte de seu orçamento neste novo serviço e se as características de *comportamento do empreendedor* estão presentes nestes empresários de pequenas empresas. Os resultados indicam uma boa aceitação deste serviço junto ao grupo de MPEs investigado, e que o instrumento de pesquisa pode ser utilizado para futuros estudos com grupos de MPEs de outros setores.

Palavras-chave:

Desenvolvimento de Novos Produtos – Prospecção de Novos Mercados – Características do Comportamento Empreendedor.

ABSTRACT

This study has the purpose of analysing the market for the development of a new service by SEBRAE/RS, called “Domestic Market Prospection on a Collective Level” for groups of SMEs (Small and Medium Enterprises) from the Confectioners of Pelotas. This exploratory qualitative research aimed to identify the interest of businessmen in participating of a market access programme on a collective level, as well as if these businessmen would invest part of their budget in this new service and if the entrepreneurial behaviour characteristics are present in these small companies businessmen. Results indicate a good level of acceptance for this service within the group of researched SMEs, and that the research tool can be used for future studies with groups of SMEs in other sectors.

Key-words:

Development of New Products – Prospection of New Markets – Entrepreneurial Behaviour Characteristics.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	IX
LISTA DE QUADROS E TABELAS	X
INTRODUÇÃO.....	11
1. DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	15
1.2 OBJETIVOS	18
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	18
1.2.2 <i>Objetivos Específicos.....</i>	18
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1 ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS.....	19
2.1.1 <i>Produto.....</i>	19
2.1.2 <i>Linha de Produtos.....</i>	20
2.1.3 <i>Novo Produto.....</i>	20
2.1.4 <i>Conceito de Produto.....</i>	21
2.1.5 <i>Grau de Inovação do Produto.....</i>	23
2.1.6 <i>Conceito de Desenvolvimento de Novos Produtos.....</i>	24
2.2 DEFINIÇÃO DE NOVO PRODUTO PARA O SEBRAE/RS	27
2.3 ESTÁGIOS DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS PARA O SEBRAE/RS	28
2.4 ESTRATÉGIA DO CICLO DE VIDA DO PRODUTO.....	30
2.4.1 <i>Pesquisa e Desenvolvimento.....</i>	31
2.4.2 <i>Introdução ou Lançamento.....</i>	31
2.4.3 <i>Crescimento.....</i>	31
2.4.4 <i>Maturidade.....</i>	32
2.4.5 <i>Declínio.....</i>	32
2.5 A PROSPECÇÃO DE NOVOS MERCADOS	33
2.6 PERFIL DO EMPREENDEDOR.....	34
3. MÉTODO	38
3.1 ASPECTOS GERAIS.....	38
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	40
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	41

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	44
4.1 DIRIGENTES DE ENTIDADES E EXPERTS NA DINÂMICA DE MPES	44
4.1.1 <i>Relatório com a identificação da opinião de dirigentes de entidades e experts sobre a participação das MPes neste novo serviço de Acesso a Mercados de forma coletiva.....</i>	<i>44</i>
4.1.2 <i>Produção de Insights sobre as características do novo serviço de prospecção de mercado de modo coletivo para as MPes.</i>	<i>52</i>
4.1.3 <i>Conjunto de variáveis que serviram de base para compor o instrumento da 2ª fase da pesquisa com as Doceiras de Pelotas.....</i>	<i>54</i>
4.2 DOCEIRAS DE PELOTAS	55
4.2.1 <i>Identificação do interesse e disposição das MPes de investirem parte de seu orçamento neste novo serviço de prospecção de mercado de forma coletiva.....</i>	<i>56</i>
4.2.2 RELATÓRIO DA IDENTIFICAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR DAS MPES PESQUISADAS	60
CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
OBRAS CONSULTADAS	77

LISTA DE FIGURAS

1- CONCEITO DE UM NOVO PRODUTO.....	22
2- GRAU DE INOVAÇÃO DOS PRODUTOS.....	23
3- ESTRATÉGIAS DE NOVOS PRODUTOS.....	28
4 - ESTÁGIOS PARA DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS	29
5 - CARACTERÍSTICAS DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR.....	35
6 - FASES DA PESQUISA	43

LISTA DE QUADROS E TABELAS

1 - RISCOS OU DIFICULDADES NA INSERÇÃO EM NOVOS MERCADOS.....	46
2 - CRITÉRIOS PARA FORMAÇÃO DOS GRUPOS DE PROSPECÇÃO DE MERCADOS EM NÍVEL COLETIVO	48
3 - INDICADORES PERFIL EMPREENDEDOR.....	49
4 - RISCOS E DIFICULDADES NA BUSCA DE NOVOS MERCADOS.....	56
5 - CONCEITOS A SEREM TRABALHADOS NO TREINAMENTO INICIAL.....	58
6 - CARACTERÍSTICAS DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR.....	60

INTRODUÇÃO

Um programa de desenvolvimento de novos mercados que procure atender à realidade e às necessidades atuais dos clientes é essencial para o crescimento e sobrevivência de qualquer empresa moderna, hoje mais do que no passado. Porém, a tarefa de desenvolver novos mercados não constitui algo abstrato: trata-se de uma função empresarial prática que pode ser descrita como um processo administrativo incorporado à cultura e missão da empresa.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE é uma entidade de direito privado que tem como missão fomentar e desenvolver as micro e pequenas empresas brasileiras, através de ações de informação, de capacitação, de gestão, de orientação ao crédito, de consultorias tecnológicas, de promoção comercial, de desenvolvimento regional e setorial, e de acesso a mercados nacionais e internacionais.

Os recursos distribuídos pelo SEBRAE Nacional aos SEBRAEs Estaduais são oriundos de um percentual do INSS, através do recolhimento dos impostos das empresas. O SEBRAE/RS, assim como os demais, tem autonomia de gestão para decidir suas ações de fomento e desenvolvimento em prol da pequena empresa, mas procurando atuar em sintonia com as diretrizes estratégicas do SEBRAE/NA.

O SEBRAE, como instituição de apoio, aparece neste cenário propondo-se a ser um elemento facilitador, que pode colaborar de forma decisiva para a viabilização do acesso a

novos mercados por parte das Micro e Pequenas Empresas (MPEs)¹, como comprovado pelos inúmeros projetos desenvolvidos por esta entidade desde a sua fundação.

Esta proposta de pesquisa tem origem na percepção, por parte do SEBRAE/RS, da necessidade do desenvolvimento de um serviço referente à prospecção de mercados, que auxilie as MPEs neste acesso, contribuindo para o aumento da competitividade destas empresas.

No entanto, a percepção empírica referente a este tema indica que a prospecção de novos mercados é feita geralmente em nível individual, por empresas de porte médio ou grande, estruturadas e com bom nível de maturidade.

A presente proposta objetiva a ampliação desta perspectiva, partindo do pressuposto de que a prospecção de novos mercados é algo que pode ser feito coletivamente e, além disso, com micro e pequenas empresas. A idéia subjacente é de que, através deste novo serviço, as MPEs conseguirão comunicar-se melhor com o ambiente, tendo acesso mais fácil a melhores oportunidades.

Para ser bem-sucedida, porém, esta estratégia deve ser incorporada, pelo SEBRAE/RS, sob o enfoque mercadológico, ou seja, é preciso que se faça uma investigação adequada da real necessidade deste novo serviço, através (1) da coleta de informações do ambiente sobre o perfil empreendedor das MPEs; (2) da identificação do interesse das empresas em participar de um processo de acesso a mercados em nível coletivo e (3) da identificação da disposição das MPEs em investir neste novo serviço.

Sendo assim, este estudo pretende colocar em prática esta experiência, verificando junto a dirigentes de entidades, experts no assunto das MPEs, e um grupo de Doceiras de Pelotas (MPEs do setor de alimentos), a sua percepção quanto ao desenvolvimento de um novo

¹ MPE-Micro e Pequena Empresa que pelo critério SEBRAE tem menos de 99 funcionários para indústria e menos de 49 funcionários para comércio e serviço.

serviço pelo SEBRAE/RS denominado, provisoriamente neste trabalho, de *Prospecção de Mercado Interno*² em Nível Coletivo.

A definição pela Região Sul do estado ocorreu em virtude de o SEBRAE/RS colaborar e investir junto com outras entidades e com o governo estadual no plano de reversão da Metade Sul, amplamente discutido nos últimos anos, mas ainda de poucos resultados efetivados. A escolha do segmento de alimentos e do setor Doceiras de Pelotas baseou-se em cinco aspectos: (1) a representatividade do segmento alimentos em termos econômicos no PIB do Estado (20%); (2) segmento com o maior número de empregados e o de maior número de estabelecimentos em pequenos negócios no estado (Pesquisa SEDAI/RS, 2000); (3) é um segmento que tem apresentado crescimento significativo em termos de geração de novas MPEs e de postos de trabalho nos últimos três anos; (4) em reuniões com câmaras setoriais e sindicatos, este segmento estava entre aqueles que sinalizaram ao SEBRAE/RS a necessidade do apoio da entidade em ações de promoção comercial com vistas ao desenvolvimento de novos mercados regionais e nacionais para as suas MPEs; e (5) A associação das Doceiras de Pelotas demandou do SEBRAE/RS um diagnóstico setorial e um plano de capacitação e desenvolvimento para estas MPEs.

Assim, este estudo está organizado da seguinte forma. O capítulo 1 de introdução prossegue dividido em duas partes: delimitação do tema e definição do problema e apresentação dos objetivos geral e específicos.

O capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica que dá suporte ao tema pesquisado, através de revisão bibliográfica sobre os temas Desenvolvimento de Novos Produtos e Prospecção de Mercados.

No capítulo 3, expõe-se o método a ser empregado para a consecução dos objetivos propostos, estabelecendo-se as bases para a operacionalização deste estudo, através da pesquisa exploratória. Demonstram-se, ainda, as características do delineamento e do método utilizados na coleta e análise dos dados.

² *Interno*, neste contexto, significa dentro do RS ou qualquer outro Estado brasileiro.

O capítulo 4 faz a apresentação e análise dos dados das duas fases da pesquisa qualitativa e exploratória, a Fase 1, com dirigentes de entidades e experts da pequena empresa, e a Fase 2, com as dezesseis Doceiras de Pelotas.

Por fim, o capítulo 5 apresenta as principais conclusões do estudo, a exposição de sugestões para o SEBRAE/RS com respeito ao tema de desenvolvimento de novos produtos, a indicação de possibilidades futuras de pesquisa e as limitações deste estudo.

1 - DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

No intuito de colaborar para o desenvolvimento das MPEs, a oferta de produtos e serviços novos e diferenciados são, para o SEBRAE, uma estratégia que resulta em uma oportunidade real de aumentar o nível de competitividade das empresas num processo de globalização e de ampliação de mercados.

A atividade de desenvolvimento de novos produtos, no entanto, é bastante complexa e representa um considerável risco para as empresas. Esse fato, associado aos elevados valores financeiros envolvidos, pressiona constantemente as empresas a buscarem técnicas adequadas à gestão dessa atividade.

Segundo Bartels (1998), visto que o mercado torna-se cada vez mais segmentado e competitivo, a maior variedade de produtos e serviços ofertados e o conseqüente aumento do poder de escolha dos consumidores determinam a necessidade de as empresas procurarem adequar-se cada vez mais às necessidades e desejos desses consumidores, para cativá-los e mantê-los. Na medida em que os mercados vão se segmentando, o crescimento das empresas depende da busca e acesso a estes novos mercados. Trata-se de uma visão estratégica de manutenção da empresa na arena competitiva.

Em conseqüência disso, a atividade de desenvolvimento de novos produtos/serviços tem recebido constante atenção como objeto de estudo científico na área de Administração de Empresas. Nos últimos 20 anos, os trabalhos de pesquisa em desenvolvimento de novos produtos adotaram duas abordagens distintas. Durante a década de 1980, os pesquisadores procuraram estabelecer relações causais entre características específicas da organização ou do

projeto do novo produto e o resultado obtido com a comercialização desse novo produto ou serviço (COOPER, 1983; COOPER, KLEINSCHMIDT, 1987a, 1987b, 1990). Ainda que importantes resultados tenham sido obtidos nessa linha de pesquisa, uma segunda abordagem tem sido utilizada mais recentemente.

Algumas evidências empíricas têm sugerido que uma compreensão melhor do tema poderia ser obtida se o novo produto fosse tratado como resultado de um processo no qual *toda a organização* encontra-se envolvida, mais especificamente na integração entre setores como Marketing, Comercialização, Produção, Pesquisa & Desenvolvimento e Tecnologia (GRIFFIN, HAUSER, 1996).

A consequência desse raciocínio é que o processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços passa a ser estudado como um processo de *comunicação organizacional*. O novo produto/serviço desenvolvido pela empresa é, portanto, o resultado de um processo de comunicação e é gerado pelo processamento de informações do mercado (MÜLLER NETO, 1998).

A despeito do enorme esforço despendido para levantamento dos fatores relacionados com eficiência na atividade de desenvolvimento de novos produtos, os resultados parecem indicar que esses fatores encontram-se disseminados por toda a organização, exigindo uma coordenação precisa entre seus departamentos (COOPER, 1983).

Aqui cabe ressaltar que o SEBRAE/RS não vinha desenvolvendo serviços através desta metodologia, ou seja, sem pesquisa de mercado sustentada e sem um processo de comunicação organizacional integrado. O desenvolvimento de novos serviços estava baseado nas experiências das áreas técnicas, com algumas observações do ambiente através do resultado de avaliações dos serviços oferecidos aos clientes.

Assim, Gupta et al. (1985) e Griffin, Hauser (1996) concordam que o desenvolvimento de um produto/serviço, para que tenha êxito comercial, será resultado de: (1) um fluxo de informações captado do ambiente mercadológico; (2) processado e disseminado internamente entre as diversas áreas da empresa; e (3) respondido eficazmente ao mercado.

Por outro lado, Richers (1993) afirma que, ao longo do século XX, o conceito de marketing sofreu inúmeras variações, permanecendo, porém, um princípio basilar: *a exigência de que a empresa se adapte aos desejos do consumidor*. É, portanto, responsabilidade do executivo de marketing das empresas investigar as forças e tendências do mercado, provocar a adaptação das linhas de produtos a essas forças, fazer com que os produtos atinjam os mercados certos, no momento exato, com qualidade e por meio de sistemas de distribuição otimizados, além de comprometer-se a realizar tudo isto dentro de um orçamento que assegure um retorno positivo para a empresa.

Assim, o SEBRAE, por ser uma entidade de serviços para fomento e desenvolvimento das micro e pequenas empresas, isto é, que procura dar informação, orientação, treinamento, capacitação em gestão, consultorias tecnológicas e dar acesso a mercados nacionais e internacionais, deve estar sintonizado com esta realidade e desenvolver produtos que estejam totalmente vinculados às reais necessidades de seus clientes, com custos compatíveis com sua dotação orçamentária e com a possibilidade das MPEs também investirem nestes novos produtos/serviços.

Desde 1999, tanto em encontros com entidades de classe do interior do estado do RS quanto em reuniões dos programas de Desenvolvimento Regional com técnicos do SEBRAE, Prefeituras e Entidades Municipais, o SEBRAE tem recebido solicitações para auxiliar e apoiar a comercialização dos produtos das MPEs para novos mercados regionais e/ou nacionais.

Desta forma, decidiu-se realizar um estudo junto ao mercado para avaliar se este novo serviço, Prospecção de Mercado Interno em Nível Coletivo, para grupos de MPEs, vem realmente ao encontro das necessidades destas empresas, no que se refere à busca de novos mercados, de forma a atender a uma lacuna de promoção comercial e de ampliação dos negócios das pequenas empresas do estado do Rio Grande do Sul, delimitando-se o estudo ao segmento das Doceiras de Pelotas.

Desta forma, levanta-se a seguinte questão de pesquisa: **Há viabilidade sob o ponto de vista do mercado para o desenvolvimento de um novo serviço chamado “Prospecção de Mercado em Nível Coletivo para MPEs”?**

Assim, o presente estudo pretende analisar o mercado, identificando o perfil empreendedor destas MPEs, o seu interesse na participação em um programa de acesso a novos mercados em nível coletivo, e se investiriam uma parcela de seu orçamento neste novo serviço, sendo estabelecidos os objetivos expostos a seguir.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar a viabilidade de Mercado para o desenvolvimento de um novo serviço chamado “Prospecção de Mercado Interno em Nível Coletivo” para o grupo de MPEs (Micro e Pequenas Empresas) das Doceiras de Pelotas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar o *perfil empreendedor* destas MPEs;
- Identificar o *interesse* dos empresários destas MPEs quanto à participação em um processo de acesso a mercados, em nível coletivo;
- Identificar se as MPEs *investiriam* parte de seu orçamento neste novo produto.

2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por objetivo delinear aspectos importantes do tema deste estudo, quais sejam: *desenvolvimento de novos produtos e prospecção de mercado*. Apresenta-se o produto da pesquisa bibliográfica realizada com o intuito de amadurecer e aprofundar o tema de pesquisa através dos trabalhos já realizados por outros autores, abordando-se os principais conceitos envolvidos.

2.1 Estratégia de Desenvolvimento de Novos Produtos

Uma correta definição dos conceitos envolvidos no campo de estudo de Desenvolvimento de Novos Produtos é tão necessária quanto complexa, já que são comuns as confusões de conceitos mesmo entre os acadêmicos (CRAWFORD, 1997). No entanto, com o objetivo de manter coerência conceitual ao longo desse trabalho, serão apresentados a seguir os conceitos básicos relacionados com o assunto.

2.1.1 Produto

De acordo com Levitt (1981), um *produto* é toda a satisfação de valores que um consumidor obtém em nível organizacional e/ou pessoal. Produto é também conceituado como “algo que pode ser oferecido para satisfazer uma necessidade ou desejo” (KOTLER, 1995). Sob esse aspecto, a importância do produto físico não reside apenas na sua posse, mas,

também, e principalmente, nos serviços que ele oferece³. O produto pode ser entendido como um conjunto de atributos (características, funções, benefícios e usos) passível de uso ou troca, normalmente na forma combinada de formas tangíveis e intangíveis (LEVITT, 1981). Deste modo, um produto pode ser uma idéia, uma entidade física (uma mercadoria), um serviço ou qualquer combinação dos três. Existe para o propósito da troca, com o objetivo de satisfação de indivíduos e organizações (CRAWFORD, 1997).

2.1.2 Linha de Produtos

Dentro da hierarquia de produto, Kotler (1995, p.421) define *linha de produtos* como “um grupo de produtos dentro de uma classe de produtos, que estão diretamente relacionados porque funcionam de maneira similar, são vendidos aos mesmos grupos de consumidores, comercializados por meio dos mesmos tipos de estabelecimentos ou estão em determinadas faixas de preços”. Crawford (1997, s.p.), similarmente, define *Linha de produtos* como “um grupo de produtos comercializados por uma organização a um mercado comum. Os produtos têm algumas características, clientes e/ou usos em comum e podem, também, compartilhar tecnologias, canais de distribuição, preços, serviços, entre outros”.

2.1.3 Novo Produto

Segundo Kotler (1995, p.422), o conceito de um *novo produto* abrange “produtos originais, produtos modificados e marcas novas que as empresas desenvolvem, utilizando os esforços de seus próprios departamentos de pesquisa e desenvolvimento. É preciso, também, pensar no que os consumidores vêem como novos”. O conceito proposto por Kotler é bastante abrangente, incluindo no seu escopo o reposicionamento de um produto atualmente comercializado pela empresa.

Staudt et al. (1976, s.p.), porém, consideram que “o conceito de um novo produto conota algo mais fundamental do que aumentos em tamanhos, modelos, cores ou qualidades dos

³ Definido dessa forma, o conceito de *produto* abrange pessoas, lugares, atividades, organizações e idéias (KOTLER, 1995).

produtos existentes. [...] Planejamento, para estratégia de diversificação, envolve a programação para a adição de produtos inteiramente diferentes àqueles atualmente oferecidos”.

Pode-se, também, conceituar novo produto como sendo um produto (bem ou serviço) novo para a comercialização de uma empresa. Esse entendimento exclui produtos que sejam apenas diferentes na forma de promoção, ainda que algumas pessoas gostem de pensar em um produto reposicionado (com um novo uso) como sendo um novo produto (CRAWFORD, 1997).

2.1.4 Conceito de Produto

É importante, ainda, diferenciar os conceitos de *novo produto* e *conceito de produto*. Crawford (1997) ressalta que um novo produto somente pode ser considerado como tal após ter sido comercializado com sucesso. Enquanto não estiver sendo normalmente comercializado, diz-se que se trata de um *conceito de produto*, pois que o produto ainda não está consolidado, exigindo, na maioria das vezes, nessa fase, algumas alterações para adequá-lo ao mercado.

Com efeito, a correta definição do conceito do produto representa um dos primeiros e mais importantes passos necessários para se obter um novo produto. Um conceito conveniente é aquele que reúne de maneira adequada três elementos: necessidade, forma e tecnologia, conforme apresentado pela figura 1.

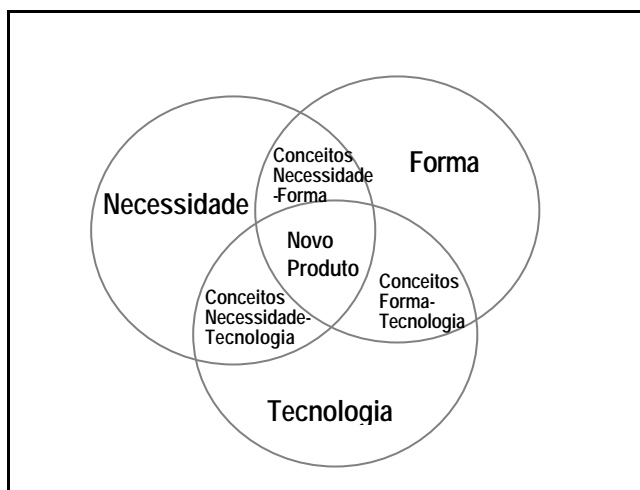


FIGURA 1. Conceito de um novo produto

Fonte: Crawford (1997, p. 99).

A *forma* representa o produto físico criado ou, no caso de serviços, a seqüência de etapas necessárias para o fornecimento do serviço. *Tecnologia* refere-se à fonte da qual emergiu e que sustenta a inovação. A *necessidade* é o que irá auferir valor ao novo produto sob a perspectiva do consumidor (CRAWFORD, 1997).

Problemas irão decorrer da falta de algum dos três componentes no conceito. Um conceito do tipo forma-tecnologia representa um potencial fracasso no mercado, uma vez que não está definido, nesse caso, qual o real benefício que o consumidor irá obter com o uso deste produto. Da mesma forma, conceitos do tipo necessidade-forma representam um alto risco por não incorporar tecnologia ao produto. Conceitos tipo necessidade-tecnologia representam projetos inexecutáveis por exigir processos de fabricação extremamente caros e complexos ou simplesmente por serem inviáveis tecnicamente (CRAWFORD, 1997).

Verifica-se, no presente estudo, a proposta de trabalho com um *Conceito de Produto* na pesquisa junto aos dirigentes de entidades e MPEs para, após o resultado final, disponibilizar ao SEBRAE a possibilidade de decisão sobre a implantação e comercialização deste *Novo Serviço*.

2.1.5 Grau de Inovação do Produto

Existe uma ampla variação no grau de inovação que o produto irá apresentar. De acordo com seu grau de inovação, o produto poderá ser considerado como uma inovação menor, média ou maior. A seqüência de inovações modestas ou menores conceitua-se como inovação contínua. Quando se implementa uma grande inovação, o termo inovação descontínua também é empregado (PARK, ZALTMANN, 1987).

Uma classificação mais detalhada foi proposta pela empresa Booz-Allen & Hamilton (apud ROCKWELL, PARTICELLI, 1982). As inovações são classificadas em categorias que vão desde uma simples modificação com fins de redução de custo até o lançamento de um produto novo para o mundo. Esta classificação encontra-se representada, na sua totalidade, na Figura 2.

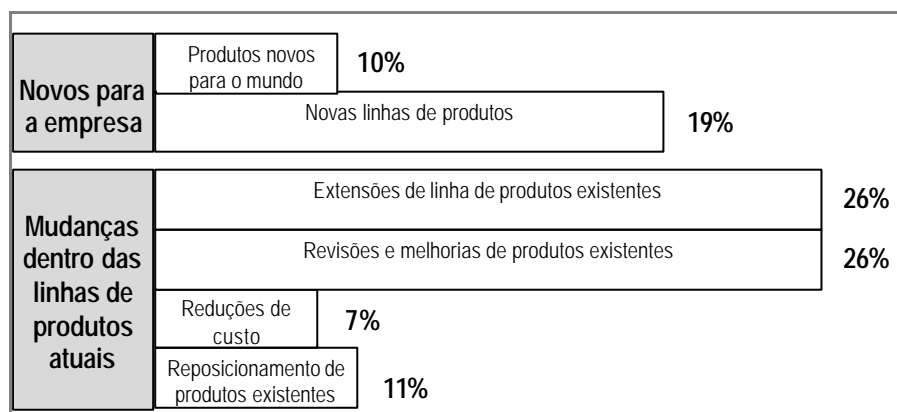


FIGURA 2. Grau de inovação dos produtos

Fonte: Booz-Allen & Hamilton (apud ROCKWELL, PARTICELLI, 1982, p. 49).

Os valores expressos em percentuais representam a freqüência relativa de cada uma das formas de inovação proposta por Booz-Allen & Hamilton(1991). Segundo essa pesquisa, portanto, as formas de inovação mais freqüentes eram extensões de linhas de produtos, revisões e melhorias de produtos existentes, embora, tal como demonstrado na definição de um novo produto, seja difícil estabelecer com precisão a qual categoria deve pertencer uma determinada inovação.

De acordo com a pesquisa da Booz Allen & Hamilton (1991), cerca de 75% do crescimento no volume de vendas nos EUA vêm de novos produtos, incluindo novas marcas. Em outras palavras, se for incluído tudo, de pequenas inovações a grandes marcas novas, os novos produtos são o combustível mais importante das economias dos países. E, embora as taxas de sucesso para novos produtos não tivessem melhorado nos últimos 13 anos, profissionais de marketing, mais do que nunca, estavam apostando nelas para o crescimento futuro.

A Booz Allen & Hamilton (1991) ainda mostrou que um terço de todas as empresas não mede formalmente o desempenho de novos produtos. As que o fazem, mais frequentemente usam volume de vendas, percentagem de vendas, lucros ou retorno sobre investimentos. Foi demonstrado também que as empresas bem-sucedidas com novos produtos não gastam mais, na forma de percentagem de vendas, do que as malsucedidas, em pesquisa, desenvolvimento e promoção de novos produtos.

A alta gerência gasta 7% de seu tempo com novos produtos. Os gerentes de marketing gastam 21% ; P&D e gerentes de engenharia, 42%. Apenas 5% das empresas pesquisadas pagam a executivos de novos produtos um prêmio associado ao desempenho de seus lançamentos.

Cada vez que uma empresa dobra seu número de novos produtos, o custo por introdução cai 29%. Não existe correlação, porém, entre o número de novos produtos e as taxas de sucesso.

2.1.6 Conceito de Desenvolvimento de Novos Produtos

Entende-se, no escopo deste trabalho, desenvolvimento de novos produtos como sendo: (1) o processo total de estratégia, organização, geração de conceito, criação e avaliação do plano de produto e de marketing e comercialização de um novo produto; (2) algumas vezes podendo restringir-se em significado a uma parte do processo feito por departamentos técnicos (por exemplo, de Pesquisa & Desenvolvimento); (3) algumas vezes sendo utilizado para denotar a pessoa ou pessoas envolvidas na tarefa de desenvolvimento de novos produtos (CRAWFORD, 1997).

A idéia de processo é importante, pois dá a dimensão de continuidade necessária ao desenvolvimento de novos produtos, substituindo o enfoque de projetos descontínuos pelo enfoque de atividade constante⁴.

O conceito de desenvolvimento de novos produtos bem-sucedidos varia em um contínuo que vai do modesto retorno sobre o investimento até o sucesso absoluto de vendas, com reflexos positivos sobre a imagem da marca e sobre a própria imagem da empresa. Rockwell, Particelli (1982) apontam um produto vencedor como sendo, simplesmente, aquele que atingiu ou excedeu o objetivo estabelecido inicialmente pela organização.

Cooper, Kleinschmidt (1987a) levantaram três dimensões para avaliação do sucesso de um novo produto: (1) performance financeira; (2) acesso a novas oportunidades; e (3) *market-share*. Para a consecução do sucesso nestas três dimensões, estes autores fazem algumas considerações importantes: (1) o sucesso de um novo produto é um conceito multidimensional; (2) há um método consistente e lógico para se chegar ao sucesso de um novo produto; (3) obter vantagem em produto é um fator de sucesso dominante para a empresa; (4) um projeto bem definido antes do estágio de desenvolvimento é crítico; (5) sinergia é vital para a performance financeira do novo produto; (6) o ambiente de mercado tem relativamente pouco impacto no resultado do novo produto (COOPER, KLEINSCHMIDT, 1987b)⁵.

Há, ainda, quanto aos resultados financeiros, a necessidade de uma avaliação sob a perspectiva do longo prazo. Contrariando a expectativa de praxe das empresas – o retorno financeiro de um novo produto em dois a três anos –, Finkin (1983) observa que, para atingir lucros significativos, um projeto requer de 6 a 17 anos, sendo de 7 a 11 anos o prazo típico. Finkin (1983) baseia seu argumento em tecnologias revolucionárias, caso em que uma mudança cultural é necessária para que o produto realize seu potencial comercial.

⁴ Esta foi, segundo Dickson (1994), a mais importante lição aprendida pelos *marketers* norte-americanos na década de 1980.

⁵ Posteriormente, os mesmos autores realizaram outro estudo, desta vez considerando no conjunto dos casos analisados os projetos abortados durante seu desenvolvimento. Essa inclusão permitiu a constatação de que fatores ambientais adversos levavam os gerentes a interromper o processo de desenvolvimento de novos produtos (COOPER & KLEINSCHMIDT, 1990).

Ainda que considerada a perspectiva do longo prazo, o sucesso no lançamento de um produto inovador não significa necessariamente que a posição de liderança esteja assegurada à empresa pioneira. Nos casos de produtos que criam mercados totalmente novos, Tellis, Golder (1996) apontam vários exemplos de empresas que, mesmo sendo pioneiras em novos mercados, não conseguiram sustentar esta vantagem no longo prazo. Segundo esses autores, a ordem de entrada no mercado é apenas um dos fatores — não o mais importante — que determina o sucesso da empresa em um mercado no longo prazo⁶.

Finalmente, em um entendimento mais abrangente do que se pode entender por sucesso no desenvolvimento de novos produtos, Bowen et al. (1994) apontam, como resultado final do processo, não apenas a comercialização de novos produtos, mas também a privilegiada posição estratégica que a empresa irá ocupar no mercado. Esses autores evidenciam, baseados no estudo sistemático de várias histórias de sucesso, o desenvolvimento de novos produtos como uma atividade propícia ao fomento de habilidades gerenciais e de lideranças organizacionais.

A capacidade de entender e agir de acordo com a estrutura da empresa, empreender assumindo riscos, estabelecer e comunicar uma visão do mercado futuro, conhecendo ao mesmo tempo a raiz do negócio em que a empresa está envolvida, irá desenvolver, dentro das equipes de desenvolvimento de novos produtos, lideranças capazes de administrar a empresa como um todo. Há nesta atividade, desde que convenientemente administrada e manejada, a oportunidade da construção das habilidades necessárias a estas lideranças de maneira paulatina (BOWEN et al., 1994).

Utilizando essa visão mais ampla das possibilidades atribuídas ao processo de desenvolvimento de novos produtos, pode-se dizer que um desenvolvimento de sucesso é aquele que é capaz de fornecer à empresa não apenas um retorno sobre o investimento, mas também uma posição privilegiada no mercado em que atua, proporcionando a formação de líderes conhecedores das competências centrais da empresa.

⁶ O pioneiro, para não perder sua liderança para um segundo entrante, deve possuir: (1) uma visão do mercado de massa; (2) persistência empresarial; (3) suporte financeiro e inovação constante; (4) a possibilidade de alavancar uma vantagem já existente (TELLIS & GOLDER, 1996).

A despeito do enorme esforço despendido para levantamento dos fatores relacionados com eficiência na atividade de desenvolvimento de novos produtos, os resultados parecem indicar que esses fatores encontram-se disseminados por toda a organização, exigindo uma coordenação precisa entre seus departamentos (COOPER, 1983).

2.2 Definição de Novo Produto para o SEBRAE/RS

Segundo estudo da Fundação Getúlio Vargas, atualmente cerca de metade das vendas mundiais são fruto de produtos lançados durante a última década. Pesquisas de consultorias especializadas apontam que, nos próximos cinco anos, a maioria dos resultados de vendas será proveniente de novos produtos (BELLUOMINI, DIAS, 1998).

O investimento em desenvolvimento de novos produtos significa investir em grandes oportunidades, mas, também, significa investir amplamente em incertezas, em risco. Estudos realizados pela Booz Allen & Hamilton (1997) mostraram que, mesmo entre as maiores e bem administradas organizações mundiais, a cada três produtos oriundos dos departamentos de pesquisa e desenvolvimento, apresentados como *sucessos técnicos* entre cerca de sessenta idéias originais, apenas um produto obtém êxito comercial.

Desta forma, a melhor maneira de minimizar os riscos dos programas de novos produtos é através da utilização de práticas administrativas que componham uma metodologia específica, visando, com isso, atingir níveis de eficiência e êxito superiores à média atual do Mercado e do sistema SEBRAE, o qual será descrito melhor no próximo item através de 7 estágios.

Assim, o SEBRAE/RS adota uma definição abrangente para *novo produto*:

- absolutamente novo dentro do SEBRAE/RS, mesmo que já existam similares concorrentes no mercado,
- absolutamente novo dentro do SEBRAE/RS, mesmo que já tenha sido lançado por outros SEBRAE/UFs,
- já existente em linha, mas precisando passar por um processo completo de reposicionamento.

Este produto deve possuir duas dimensões:

- **Tecnológica** - *know how, modus operandi*, processos, equipamentos, fórmulas, etc.
- **Mercadológica** - consumidores, características, distribuição, preço, comunicação, etc.

A figura 3 resume as possíveis combinações destas dimensões, chamadas de características bidimensionais, e os nomes das estratégias de novos produtos que podem ser adotadas em cada situação.

FIGURA 3 – Estratégias de Novos Produtos

Situações	Melhoria na Tecnologia Existente	Nova Tecnologia
Melhoria no Sistema Mercadológico Existente	Produtos Aperfeiçoados	Extensão de Linha de Produtos
Novo Sistema Mercadológico	Extensão de Sistema Mercadológico	Diversificação

Fonte: Belluomini e Dias (1998).

A metodologia desenvolvida para o SEBRAE/RS permite ser trabalhada em qualquer das quatro situações acima, principalmente as da coluna da direita, pois são as situações que requerem maior complexidade de envolvimento e apresentam maior nível de risco. O presente estudo procura analisar o mercado, através de uma melhoria do sistema mercadológico existente (comercialização dos produtos das Doceiras de Pelotas - MPEs), associado a uma nova tecnologia (acesso a mercados de forma coletiva), o que pode resultar numa extensão da linha de produtos ofertados ao mercado pela entidade.

2.3 Estágios do programa de desenvolvimento de Novos Produtos para o SEBRAE/RS

O processo de desenvolvimento de novos produtos é composto por sete estágios básicos, para efeitos de planejamento e controle administrativo, tendo em vista o seu grau de complexidade e o volume de atividades necessárias para o seu desempenho, conforme exposto na figura 4.



FIGURA 4 – Estágios para Desenvolvimento de Novos Produtos

Fonte: Belluomini e Dias (1998).

1. **Definição Estratégica** - compatível com a missão da organização e com o Plano Estratégico.
2. **Exploração de Oportunidades** - busca de idéias de novos produtos que se enquadrem dentro das diretrizes e critérios da empresa.
3. **Investigação das Idéias** - aferição do nível de interesse e do potencial de mercado das idéias mais pertinentes.
4. **Análise e Avaliação** - expansão da idéia ou conceito em uma proposta concreta de projeto de novo produto, incluindo estudo preliminar de viabilidade e perfil do produto.
5. **Desenvolvimento** - transformação da idéia ou conceito em produto propriamente dito, através de um protótipo ou piloto, demonstrável e viável em termos de produção.
6. **Testes de Mercado** - comercialização experimental, sob controle, em uma área teste ou segmento de mercado, claramente delimitados, para efeito de avaliação.
7. **Comercialização** - lançamento definitivo no mercado-alvo, com produção e vendas plenas, compromissando volumosos recursos e a reputação da empresa.

A análise do processo de desenvolvimento de novos produtos indica que a maior atenção por parte dos profissionais do SEBRAE/RS deve ser dispensada aos três primeiros estágios - **exploração, investigação, análise** - que são os mais conceituais. São nestes estágios que se encontram as razões da maioria dos fracassos de novos produtos, dentre elas, idéias conceitualmente erradas ou inadequadas, época errada, e ainda, incompatibilidade com a capacidade produtiva ou desenvoltura comercial da empresa.

Foi em função destes estudos que se decidiu fazer a pesquisa ora proposta a fim de subsidiar o SEBRAE/RS na decisão de implantação, ou não, deste novo Serviço. Será exatamente nestas três etapas: **Exploração, Investigação e Análise** que estará o foco deste estudo de Prospecção de Mercado Interno em Nível Coletivo para as MPEs, como uma proposta de viabilidade de um serviço novo ao SEBRAE/RS, com vistas a ser um produto do Mix Competitivo da empresa.

2.4 Estratégia do Ciclo de Vida do Produto

Costa, Talarico (1996) estabeleceram um conceito bem abrangente de Ciclo de Vida de Produtos (CVP) e estratégias que devem ser adotadas pelas empresas em cada etapa. Os autores mostram que há uma infinidade de produtos e serviços, alguns conhecidos há décadas, outros lançados há algum tempo ou, ainda, aqueles introduzidos no mercado recentemente. Por outro lado, percebe-se que inúmeros produtos conhecidos não mais existem, isto é, foram retirados do mercado ou substituídos por outras marcas, diferenciando-se na embalagem, na fórmula, na comunicação e alguns simplesmente desapareceram. Esse entrar, permanecer, substituir, e sair do mercado é um processo natural, mercadológico, denominado de ciclo de vida de produto.

Vale lembrar que nem todos os produtos passam, obrigatoriamente, por todas essas fases. Alguns são lançados e declinam, ou são retirados rapidamente (modismos); outros, no lançamento, já entram na fase de crescimento, tamanha é sua aceitação; há, ainda, os que permanecem na maturidade indefinidamente, dando a impressão de que existirão eternamente.

O estudo do CVP consiste na compreensão do que ocorre com o produto no mercado, na análise e entendimento dos fatores que determinam esse comportamento, influenciando em

suas mudanças e na definição das atitudes, estratégias e ações que a empresa deve adotar para fazer com que o produto continue a dar lucro, para retirá-lo ou substituí-lo por outro. Deve-se observar que a adoção dessas medidas pela empresa tanto pode ser em função da situação em que o produto se encontra como, também, pode ser resultado das medidas adotadas; as duas coisas são causa e efeito (COSTA, TALARICO, 1996).

2.4.1 Pesquisa e Desenvolvimento

Este estágio consiste na descoberta e no levantamento da necessidade existente no mercado determinante da oportunidade para o lançamento de um produto novo, ou sua modificação e adaptação; em seguida a empresa avalia e quantifica as vantagens e desvantagens; desenvolve o produto; planeja seu marketing mix e inicia o processo de lançamento ou introdução no mercado. É nesta etapa, portanto, que está situado o estudo ora proposto (COSTA, TALARICO, 1996).

2.4.2 Introdução ou Lançamento

A introdução de um determinado produto tanto pode ocorrer pela primeira vez em um determinado mercado, como pode ser lançado em outros mercados, mesmo já existindo em mercado anterior. Nas duas hipóteses, essa introdução ocorre, quase sempre, lentamente, o produto ainda não é conhecido, não existe lucro em virtude de vendas em volume baixo, a imagem está em formação, a distribuição está sendo implantada e os investimentos em marketing e comunicação devem ser altos (COSTA, TALARICO, 1996).

2.4.3 Crescimento

Nesta etapa do CVP, se o produto for bem-aceito, as vendas crescerão rapidamente, o lucro começará a surgir pela economia de escala, novos consumidores surgirão e novos concorrentes lançar-se-ão no mercado, além de os concorrentes já existentes reagirem para bloquear a marca que está crescendo. A distribuição e mercado serão expandidos, o produto já terá um bom nível de conhecimento (conforme os esforços desenvolvidos na fase anterior) e sua imagem será fortalecida. O investimento em marketing deve ser mantido e até ampliado,

para sustentar o crescimento e combater a concorrência. O preço pode ser mantido ou ligeiramente reduzido em virtude da competitividade surgida (COSTA , TALARICO, 1996).

2.4.4 Maturidade

Alcançar a maturidade do produto é, ao mesmo tempo, uma vitória e um grande desafio para a empresa e o departamento de marketing. Vitória porque é alcançado um equilíbrio nas vendas, a imagem está sedimentada, o produto atingiu alto nível de conhecimento e aceitação, a economia de escala propicia lucro alto, os canais de distribuição estão praticamente cobertos e o produto alcançou uma posição estável no *portfólio* da empresa.

Torna-se um desafio porque, daí para frente, só há dois caminhos a adotar: prolongar indefinidamente a situação e as posições conquistadas ou correr o risco de perder mercado, perder vendas, os lucros diminuírem, o produto tornar-se ultrapassado e obsoleto, ser superado pela concorrência e, conseqüentemente, entrar em declínio (COSTA, TALARICO, 1996).

2.4.5 Declínio

O declínio pode ocorrer em relação ao segmento ou categoria por fatores ambientais, tecnológicos ou comportamentais do público. Pode acontecer, também, especificamente, em relação à marca, em função de não terem sido tomados os cuidados necessários na fase anterior, ou ainda, porque é decisão estratégica da empresa descontinuar o produto.

A identificação do declínio é feita em função da queda vertiginosa nas vendas, de enfraquecimento da imagem e da preferência, da queda dos lucros, da expansão dos segmentos e marcas concorrentes e da rejeição generalizada do distribuidor e do consumidor (COSTA , TALARICO, 1996).

2.5 A Prospecção de Novos Mercados

Gruenwald (1993) afirma que os novos mercados são a chave para o crescimento das vendas de uma empresa. As empresas sabem que novos mercados são essenciais para sua viabilidade. Para crescer, uma empresa deve continuar a aprender (pesquisa) e a ter importância em seu setor (pioneirismo).

Segundo Kotler (1991), o marketing tem sido definido como um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e mudança de produtos, bens e serviços de valor entre si.

Para Vavra (1993), essa definição descreve uma perspectiva que pode ser chamada Marketing de Conquista, em que o objetivo também é conquistar *novos mercados e novos clientes*. Nesse cenário, as prioridades das empresas a partir dessa perspectiva têm sido as seguintes:

- Identificar um mercado-alvo;
- Determinar as necessidades do mercado alvo;
- Combinar um produto ou serviço que elas possam produzir para atender às necessidades do mercado;
- Atrair um número máximo de consumidores no mercado-alvo para experimentar o produto ou serviço.

É da natureza das empresas olhar além do negócio atual (e seus clientes) no sentido de expansão de mercados, investindo em novos produtos que venham atender a estas necessidades (sem descuidar dos clientes atuais, presumindo que a sua satisfação é contínua).

O mercado é dinâmico e exige mudanças rápidas. A implantação de estratégias voltadas para o mercado requer habilidades em projetos, desenvolvimento, gerência e controle de alianças estratégicas com parceiros de todos os tipos, mantendo-os todos sempre focados no cliente em mutação inserido no mercado (GONÇALVES , GONÇALVES FILHO, 1995).

Neste contexto, busca-se identificar nesta pesquisa se o investimento em novos mercados pelas MPEs é uma necessidade para sua expansão e sobrevivência e se, no entanto, a efetividade deste processo está diretamente relacionada aos custos que envolvem pesquisa e prospecção de mercado em caráter individual.

Desta forma, pretende-se avaliar se a busca de novos mercados pelas MPEs, feita em nível coletivo, trará custos mais reduzidos e, também, diferenciação, pelo fato de o trabalho ser realizado com grupos de MPEs através da agregação de valor ao todo e dos benefícios do serviço ofertado aos clientes.

Neste sentido, Day (1999) afirma que uma empresa tende a tornar-se mais fixa em seus modos de operar, mais conservadora em suas orientações financeiras, e cada vez mais dependente de sistemas e controles rígidos, uma vez que tenha atravessado sua própria fase empreendedora de desenvolvimento.

Logo, pode-se supor que este novo produto/serviço de Prospecção de Mercado de forma coletiva poderá auxiliar as MPEs na busca de novos mercados. O fato de poderem fazer isto em nível coletivo diminui o risco, que é maior quando os esforços são individuais, já que trata-se de micro e pequenas empresas. Acredita-se que o modo de operar dessas empresas, por serem mais flexíveis e menos conservadoras, teria adaptabilidade para a busca de novos mercados em nível coletivo. Isto será explorado na análise junto às entidades e empresas pesquisadas.

Neste contexto, é objetivo do trabalho proposto a avaliação da percepção, por parte das MPEs, dos benefícios que serão gerados pela participação no processo de acesso a mercados em nível coletivo. Isto será identificado através da mensuração de quanto estas MPEs estariam dispostas a investir, de seu orçamento anual, neste novo produto/serviço.

2.6 Perfil do Empreendedor

Segundo McClelland (1965), em diversos países do mundo, buscou-se sistematizar as qualidades pessoais que, com base na “Motivação pela Realização”, caracterizassem o empreendedor de sucesso. Estas qualidades, ou características, formam a base teórica do

Programa EMPRETEC, adotado por importantes instituições internacionais como um eficaz instrumento de desenvolvimento empresarial com aplicação prioritária no setor de pequenos negócios de países em desenvolvimento, sendo esta metodologia adotada pelo Sistema SEBRAE para identificação do perfil empreendedor do empresário.

O instrumento utilizado pelo EMPRETEC está baseado numa entrevista com os empresários das pequenas empresas, em que são levantadas cinco questões de caráter investigativo com o objetivo de perceber se as características do comportamento empreendedor estão presentes no perfil destes empresários. Abaixo identificamos na figura 5 estas características.

CONJUNTO DA REALIZAÇÃO

Busca de Oportunidade e Iniciativa

- Faz as coisas antes de solicitado ou forçado pelas circunstâncias.
- Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos e serviços.
- Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio novo, obter financiamento, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.

Persistência

- Age diante de um obstáculo significativo.
- Age repetidamente ou muda para uma estratégia alternativa a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo.
- Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho ao alcance de metas e objetivos.

Comprometimento

- Faz um sacrifício pessoal ou dispense um esforço extraordinário para completar uma tarefa.
- Junta-se aos empregados ou se coloca no lugar deles se necessário para terminar um trabalho.
- Esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade a longo prazo, acima do lucro a curto prazo.

Exigência de qualidade e eficiência

- Encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápido ou mais barato.
- Age de maneira a fazer as coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência.
- Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.

Correr riscos calculados

- Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente.
- Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados.
- Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.

Continua...

CONJUNTO DE PLANEJAMENTO

Estabelecimento de Metas

- Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal.
- Define metas de longo prazo, claras e específicas.
- Estabelece objetivos de curto prazo mensuráveis.

Busca de Informações

- Dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes.
- Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço.
- Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.

Planejamento e Monitoramento Sistemáticos

- Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos.
- Revisa os planos feitos, baseando-se em informações sobre o desempenho real e em novas circunstâncias.
- Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.

CONJUNTO DE PODER

Persuasão e Rede de Contatos

- Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros.
- Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos.
- Age para desenvolver e manter relações comerciais.

Independência e Autoconfiança

- Busca autonomia em relação a normas e controles de outros.
 - Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores.
 - Expressa confiança na sua própria capacidade de complementar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.
-

FIGURA 5 - Características do Comportamento Empreendedor

Fonte: Programa EMPRETEC criado pela ONU e gerido pelo SEBRAE no Brasil desde 1993.

A partir de 1993, o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) passou a ser a Entidade Executora do Programa EMPRETEC em nível nacional. Em agosto de 1993, após a assinatura do Projeto de Cooperação Internacional com as Nações Unidas e a Agência Brasileira de Cooperação, o SEBRAE deu início a implantação do EMPRETEC nos estados de Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santo, Distrito Federal e Pernambuco. No ano de 1996, em janeiro, passaram, também, a participar do Projeto os estados de Alagoas, Amazonas, Bahia, Goiás, Mato Grosso do Sul, Paraná e Tocantins. Os estados do Ceará, Mato Grosso e Rio de Janeiro, Rondônia e Roraima ingressaram no EMPRETEC em outubro de 1997. Em 1999, passaram a participar do projeto os estados do Rio Grande do Norte, Maranhão e Paraíba.

Cumpra ainda mencionar as entidades que estão envolvidas com este Programa:

- **ONU** (Organização das Nações Unidas): Organismo criador do projeto.

- **ABC** (Agência Brasileira de Cooperação): Órgão do Ministério das Relações Exteriores, responsável pelos projetos de Cooperação Internacional firmados pelo Governo Brasileiro, sendo representado pela UAP/ABC (Unidade Administradora de Projetos), que é o interlocutor entre os parceiros envolvidos.

- **SEBRAE NACIONAL**: Entidade gestora do projeto em caráter nacional.

- **SEBRAEs ESTADUAIS**: Entidades executoras do projeto.

3 - MÉTODO

Conforme mencionado anteriormente, o principal objetivo deste trabalho é o de identificar o potencial para o desenvolvimento de um novo serviço denominado “Prospecção de Mercado em Nível Coletivo” para grupos de MPEs (Micro e Pequenas Empresas), e neste caso aplicado as Doceiras de Pelotas.

Tendo em vista este propósito, o método a ser utilizado consiste de uma pesquisa exploratória, realizada em dois momentos. A primeira, realizada com dirigentes de entidades e *experts* sobre o tema pequena empresa, objetivou um aprofundamento sobre o tema de pesquisa; a segunda, através de entrevistas em profundidade com as MPEs (Doceiras de Pelotas), buscou responder aos objetivos geral e específicos do estudo proposto.

3.1 Aspectos Gerais

Enquanto na pesquisa quantitativa o pesquisador parte de conceitos *a priori* sobre a realidade, a pesquisa qualitativa sai a campo não estruturada, justamente para captar as perspectivas e interpretações das pessoas (BRYMAN, 1989).

De acordo com Roesch (1996), existem várias técnicas para a realização de pesquisas qualitativas, entre elas: *focus group interview*, entrevistas em profundidade, técnicas projetivas, observação participante, incidentes críticos e diários.

Para este trabalho, propõe-se a utilização da técnica de entrevista em profundidade. Segundo Malhotra (2001), a entrevista em profundidade é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa. Seu objetivo primário é entender o significado que os entrevistados atribuem a

questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador. O grau de estruturação de uma entrevista em uma pesquisa qualitativa depende do propósito do entrevistador. Em entrevistas semi-estruturadas, utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa. Dessa forma, o pesquisador não está predeterminando sua perspectiva através de uma seleção prévia de categorias de questões, como no caso de quem utiliza um método quantitativo (HAIR, 2000).

Algumas características importantes para o pesquisador com relação à pesquisa qualitativa, segundo Triviños (1987), são:

- A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave. O ambiente natural está ligado à totalidade da realidade social, sendo que o pesquisador deve ter visão ampla e complexa do real social;
- A pesquisa qualitativa é descritiva, e os dados apresentam-se na forma de transcrição de entrevistas, anotações de campo, etc. A interpretação dos dados surge como a totalidade de uma especulação que tem como base a percepção de um fenômeno num contexto. Busca captar a essência do fenômeno, bem como suas causas, intuindo as possíveis conseqüências para a vida humana;
- O pesquisador qualitativo está preocupado com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto. A grande preocupação é analisar o desenvolvimento do problema, indo além da superficialidade;
- O pesquisador qualitativo tende a analisar seus dados indutivamente. Os significados e a interpretação surgem da percepção do fenômeno observados no contexto; e
- O significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa. O pesquisador busca compreender os fenômenos a partir da ótica dos participantes. Salienta-se a necessidade de fidedignidade na coleta dos dados.

3.2 Delineamento da Pesquisa

A primeira fase da pesquisa teve o propósito de aproximação qualitativa com o problema do estudo, constituindo-se de entrevistas em profundidade realizadas nos dias 12 e 13 de novembro de 2001 com três dirigentes de entidades de classes (CDL-Câmara dos Dirigentes Lojistas de Pelotas; CIPEL-Centro das Indústrias de Pelotas; e SIA- Sindicato de Alimentação do RS), dois *experts* na dinâmica das MPEs e uma entrevista com o Secretário de Desenvolvimento Econômico de Pelotas.

Com isto, pretendeu-se identificar: (1) as opiniões no que se refere a vantagens e obstáculos que as empresas teriam engajando-se nesta forma de acesso a mercados em nível coletivo; (2) a produção de *insights* sobre as características do novo serviço; e (3) a obtenção de um conjunto de variáveis sobre os critérios de seleção para os grupos de acesso a mercados de forma coletiva, que serviram de base principal para a elaboração do questionário de pesquisa da segunda fase com as Doceiras de Pelotas. Nesta fase, a coleta de dados foi feita através da técnica de entrevistas pessoais, realizadas através de um roteiro semi-estruturado com perguntas abertas (o qual encontra-se na apresentação e análise dos dados). As entrevistas foram gravadas e depois transcritas.

A segunda fase foi realizada através de entrevistas em profundidade baseadas em um roteiro(o qual encontra-se na apresentação e análise dos dados), definido a partir dos resultados da primeira fase deste trabalho. De acordo com o CDL (Câmara de Dirigentes Lojistas de Pelotas) e CIPEL (Centro de Indústrias de Pelotas), o número total de empresas formalizadas de Doces de Pelotas é de 90, sendo esta a população do estudo.

A seleção das empresas para a segunda fase da pesquisa foi feita de acordo com um conjunto de variáveis que resultaram da análise do instrumento da primeira fase, ou seja, a construção de alguns critérios considerados fundamentais para a formação dos grupos de prospecção de novos mercados de forma coletiva, pelas MPEs. A análise dos dados da primeira fase, que levou à escolha de uma amostra de 16 empresas para a segunda fase, foi feita pelo pesquisador e por dois técnicos do SEBRAE/RS especialistas na dinâmica das MPEs e também por um consultor externo da entidade (*expert* no setor), que foi um dos entrevistados da primeira fase.

Estes critérios procuraram selecionar as pequenas empresas melhor estruturadas e que estivessem em busca de novos mercados regionais ou nacionais. Entenda-se por empresa estruturada e em equilíbrio aquele segmento que já atua comercialmente em uma região geográfica, que possui saúde financeira adequada, capacidade produtiva para ampliação dos negócios, e sistema de vendas organizado, ou seja, com algum processo de gestão consolidado. Sendo assim, estas empresas poderiam direcionar o seu foco na busca de novos mercados.

Estas entrevistas foram gravadas e transcritas posteriormente, sendo esta amostra considerada suficientemente representativa e o conteúdo das entrevistas efetuadas satisfatório para o alcance dos objetivos propostos. O pesquisador realizou pessoalmente todas as entrevistas, tanto da 1ª quanto da 2ª fase. Utilizamos dois dias para a 1ª fase e mais dois dias para a 2ª, em momentos diferentes. Agendamos um horário por telefone e realizamos as entrevistas no próprio local de trabalho dos entrevistados na cidade de Pelotas.

3.3 Análise dos dados

Hair (2000) afirma que, na pesquisa de caráter qualitativo, o pesquisador, ao encerrar sua coleta de dados, depara-se com uma quantidade imensa de notas de pesquisa ou de depoimentos, que se materializam na forma de textos, os quais terá de organizar para depois interpretar. Os pesquisadores vêm, há muito tempo, tentando descobrir maneiras de analisar textos, sejam aqueles oriundos de transcrições de depoimentos gravados, seja através da análise de documentos existentes (dados secundários), ou mesmo de técnicas projetivas. Entretanto, é interessante observar que a maioria destas tentativas procura seguir padrões da análise quantitativa, ou seja, tem o propósito de contar a frequência de um fenômeno e procurar identificar relações entre os fenômenos, sendo que a interpretação dos dados utiliza modelos conceituais definidos *a priori*. Costuma-se denominar o conjunto destas técnicas de Análise de Conteúdo.

Ao final da coleta de dados, as entrevistas foram transcritas e analisadas através de técnicas de Análise de Conteúdo. A análise e interpretação dos dados seguiram as seguintes etapas: (1) organização do material coletado; (2) transcrição para o computador dos dados coletados nas entrevistas; (3) transcrição para o computador dos dados considerados relevantes da pesquisa

documental. Os dados serviram para a elaboração do relatório que contém (1) a identificação do perfil empreendedor dos empresários das MPEs para participação neste novo produto/serviço; (2) análise da demonstração de interesse das MPEs em se engajar em um processo de busca de novos mercados coletivamente; e (3) identificação da disposição das MPEs em investir parte de seu orçamento neste novo produto.

Para determinar o Perfil Empreendedor do Empresário para este processo de acesso a Mercados em Nível Coletivo, foi adotada a metodologia utilizada pelo programa EMPRETEC que avalia o perfil do empreendedor, sua capacidade de inovação, capacidade de assumir riscos e, com isso, levar a contento um grupo de empresas na busca de novos mercados, em que o percentual de desistência seja o menor possível e a motivação para a continuidade do processo seja elevada, mesmo diante das inúmeras dificuldades, que certamente irão ocorrer.

O objetivo é identificar nas entrevistas em profundidade quais destas características do comportamento empreendedor estão presentes nestes empresários das MPEs dos segmentos pesquisados. Portanto, será através das entrevistas individuais com os empresários das MPEs pesquisadas, de acordo com a primeira parte da metodologia para participação do programa Empretec, que o primeiro objetivo específico, o de identificação do perfil empreendedor das MPEs, será atingido. Os demais objetivos, de identificação do interesse e da disposição em investir na nova proposta do SEBRAE/RS, serão atingidos a partir dos questionamentos que serão feitos aos entrevistados no decorrer da pesquisa. A figura 6 apresenta um resumo das fases da pesquisa.

	FASE 1 – Entidades	FASE 2 - Empresários
Público -Alvo	Dirigente SIA (Sindicato Ind. Alimentos do RS); Dirigente CDL Pelotas; Dirigente CIPEL; Experts na dinâmica das MPEs; Secretário Desenvolvimento Econômico de Pelotas;	- População: 90 empresas; - Amostra: 16 empresários de pequenos negócios (Doceiras de Pelotas);
Técnica de Coleta	Entrevistas em profundidade individuais e gravadas;	Entrevistas em profundidade individuais e gravadas;
Instrumentos de Coleta	Roteiro semi-estruturado com perguntas abertas;	Questionário com perguntas abertas e algumas fechadas;
Procedimentos de Coleta	Entrevistas pessoais com hora marcada;	Entrevistas pessoais com hora marcada;
Procedimentos de Análise	Qualitativa - Análise do Conteúdo das entrevistas.	Qualitativa - Análise do Conteúdo das entrevistas.
Resultados	-Relatório com a identificação da opinião de entidades e <i>experts</i> sobre a participação das MPEs neste novo produto; -Produção de <i>insights</i> sobre características do novo produto; -Obtenção de um conjunto de variáveis que comporão o instrumento da próxima fase.	Relatório contendo (1) a identificação do perfil empreendedor das MPEs; (2) a identificação do interesse das MPEs neste produto; e (3) identificação da disposição destas empresas em investirem parte de seu orçamento neste produto.

FIGURA 6 - Fases da Pesquisa

Fonte: autor

4 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise de conteúdo e apresentação dos resultados será feita em duas etapas. A primeira apresenta os resultados das entrevistas em profundidade com Dirigentes de entidades e *experts* na dinâmica de MPEs; e a segunda apresenta os resultados advindos das entrevistas com os empresários das MPEs.

4.1 Dirigentes de entidades e experts na dinâmica de MPEs

4.1.1 Relatório com a identificação da opinião de dirigentes de entidades e experts sobre a participação das MPEs neste novo serviço de Acesso a Mercados de forma coletiva

Conforme exposto anteriormente, foram realizadas entrevistas em profundidade individuais e gravadas, nos dias 12 e 13 de novembro de 2001, visando à elaboração de relatório com a opinião dos dirigentes de entidades e experts em MPEs, a produção de *insights* sobre as características do novo produto e a obtenção de um conjunto de variáveis que comporiam o instrumento da próxima fase. Foram entrevistados os seguintes dirigentes de entidades e experts na dinâmica de MPEs:

- Entrevistado 1: Presidente CDL de Pelotas;
- Entrevistado 2: Presidente CIPEL de Pelotas;
- Entrevistado 3: Técnico Balcão SEBRAE de Pelotas;
- Entrevistado 4: Consultora Externa SEBRAE/RS;
- Entrevistado 5: Secretário Desenvolvimento Econômico de Pelotas;

- Entrevistado 6: Presidente Sindicato Alimentação do RS.

Pergunta 1: Como você avalia que as MPEs devam se deslocar/movimentar/prospectar novos mercados para seus produtos ?

Pelas respostas dos seis entrevistados, avalia-se que a melhor forma para as MPEs prospectarem e conquistarem novos mercados será de **maneira coletiva**, mas sendo num primeiro momento necessário o desenvolvimento do associativismo para se poder trabalhar em equipe. A cultura do individualismo e da concorrência entre as doceiras ainda é muito forte. Percebe-se também a fraca capacitação que as MPEs têm na área de comercialização.

E1: Com o mercado cada vez mais competitivo, as MPEs somente em grupos de empresas, que trabalhem com um mesmo produto, conseguirão vender para grandes clientes. É bom lembrar também das dificuldades técnicas que as pequenas empresas têm na comercialização, além das dificuldades de logística devido ao produto ser perecível (doces confeitados), para vender em outros centros mais afastados de Pelotas. No meu caso, pequena empresa de Doces Cristalizados, vendo de forma individual, mas o custo de venda é muito caro para atuar junto às redes de supermercados. Precisamos de promotoras e sistema de entrega eficiente, para ter giro rápido, conforme supermercados exigem.

E4: Buscar novos mercados de forma coletiva é a solução para as doceiras de Pelotas, pois não estão capacitadas para a comercialização e distribuição do produto. Devemos criar um espírito associativo para depois pensar na comercialização para novos mercados.

E6: As MPEs precisam conhecer o mercado-alvo onde irão atuar. Elas precisam também conhecer as exigências dos compradores, nível de prestação de serviços que terão que prestar e avaliar possibilidades de atender. Precisam preocupar-se com a logística, o marketing dos produtos, dominar a legislação, buscar melhoria da qualidade dos produtos, e embalagem para conquistar novos mercados.

Pergunta 2: Quais os maiores riscos ou dificuldades, na sua opinião, que as MPEs podem enfrentar quando se inserem em novos mercados?

Os maiores riscos para as MPEs se inserirem em novos mercados são: capacidade financeira precária para suportar os investimentos na produção, estrutura de produção inadequada para atender a mercados de maior escala e o desconhecimento de comercialização.

Na opinião unânime dos seis entrevistados, as MPEs não possuem sozinhas capacidade de absorver os investimentos necessários para alcançar novos mercados. Também foram citados como riscos o transporte e logística para novos mercados, e a expectativa exagerada pela vontade de vender, que os faz tirar financiamento para produzir, contrair dívidas, e terem então problemas de fluxo de caixa e capital de giro.

E1: O maior risco para buscar novos mercados é a baixa capacidade financeira das MPEs. Elas possuem pouco apoio financeiro dos bancos que cobram altas taxas. Precisam de capital próprio para sustentar compras de matérias-primas e produção. Depois disso, é o despreparo comercial.

E4: Os maiores riscos são estrutura de produção para atender mercados de maior escala, e manter padrão de qualidade para novos mercados que não o local, pois a estrutura financeira e de produção da maioria destas empresas é precária.

E6: O maior risco é a ansiedade de fazer novos negócios, e isto pode levar à formação de preços inadequados. Outro aspecto são as exigências fortes dos agentes de compra para com as pequenas empresas, pode inviabilizar as vendas.

Abaixo visualizamos no quadro 1 os maiores riscos citados na pesquisa.

Quadro 1 – Riscos ou dificuldades na inserção em novos mercados

- Capacidade financeira precária para suportar os investimentos na produção
- Estrutura de produção inadequada para atender mercados de maior escala
- Desconhecimento de comercialização

Fonte: coleta de dados

Pergunta 3: Na sua opinião, qual deveria ser a forma mais efetiva de buscar novos mercados para as MPEs ? De modo individual ou coletivo ? Por quê ?

Na opinião unânime dos seis entrevistados, a **forma coletiva é a maneira ideal para as MPEs prospectarem novos mercados**, mas novamente aparece a necessidade do rompimento anterior com a cultura do individualismo e o desenvolvimento do espírito associativo. O grande desafio para o sucesso de um novo serviço que o SEBRAE/RS venha a desenvolver será a capacidade de cooperação das MPEs para o trabalho em equipe.

Foi citado também pela maioria dos entrevistados que estas MPEs não possuem capacidade produtiva nem saúde financeira para se movimentarem sozinhas, devido aos custos da prospecção de novos mercados (promoção, divulgação, venda e distribuição).

Pergunta 4: Seria possível um serviço de prospecção de mercado em nível coletivo para um grupo de 15 a 20 MPEs do mesmo segmento de atuação? Como você acha que deveria funcionar este serviço?

Na opinião dos entrevistados, este trabalho de prospecção de forma coletiva talvez tenha que ter um modelo de uma cooperativa ou através de uma rede de produção e cooperação, desta forma facilitaria o espírito associativo, a criação de uma identidade única, e o estabelecimento de critérios de rateio na participação dos resultados.

Também foi citado pelos entrevistados que talvez o SEBRAE deveria ser o responsável por sinalizar o mercado e então formar os grupos de prospecção, embora estando atento para os problemas culturais existentes na capacidade de trabalhar associativamente.

E4: Acho que é possível e seria o ideal desta forma, mas como poderia funcionar não consigo visualizar ainda. A concorrência entre elas é maior que a capacidade de associativismo. A maioria das pessoas querem o grupo, mas pensam no individual. Isto é um problema cultural, histórico onde o SEBRAE e o Governo do Estado são os responsáveis pelo subsídio e de fazer as coisas para elas. Isso é que precisa mudar no lado comportamental. O grupo é que tem que fazer acontecer, o SEBRAE não vai fazer nada sozinho.

E6: O funcionamento dependerá de padronização, qualidade e criação de marca própria. Também se faz necessário estabelecer a participação proporcional de cada empresa em função da especificidade dos produtos envolvidos, não estimulando a concorrência interna. É necessário criar uma identidade única para evitar privilégios de umas em detrimento de outras e também critérios de rateio de participação nos resultados em função da capacidade de produção.

Pergunta 5 e 6: Que critérios dever-se-ia adotar para formar os grupos de prospecção de mercado em nível coletivo? Devem estar bem estruturadas, ou seja, ter saúde financeira adequada para participar? Devem ter capacidade de produção com possibilidade para atender a novos mercados? Devem ter espírito empreendedor arrojado, capaz de atuar na prospecção de novos mercados de modo coletivo ?

Na opinião dos seis entrevistados, os critérios de capacidade produtiva, saúde financeira adequada, e perfil empreendedor arrojado talvez sejam os fundamentais para a formação dos grupos de prospecção em novos mercados de forma coletiva, pois a maioria das MPEs possuem capacidade produtiva ociosa para abertura de novos mercados, mas não possuem saúde financeira mínima para suportar novos investimentos na produção, na qualificação e padronização de produtos. Da mesma forma, as MPEs não possuem perfil empreendedor arrojado para de modo associativo, vislumbrarem crescimento fora do mercado local.

Também foi citado que o grupo deve estabelecer os critérios.

Abaixo citamos no quadro 2 os critérios para formação dos grupos de prospecção em nível coletivo, validados na pesquisa.

Quadro 2 – Critérios para formação dos grupos de prospecção de mercados em nível coletivo

- Capacidade produtiva
- Saúde financeira adequada
- Perfil empreendedor arrojado

Fonte: coleta de dados

Pergunta 7: Na sua opinião, qual deveria ser o perfil do empresário (perfil empreendedor) destas MPEs para poder participar de um programa de prospecção de novos mercados de maneira coletiva ? Assinale em ordem de importância as alternativas abaixo, sendo 1 o mais importante e 10 o menos importante.

Utilizando-se cartões coloridos, uma cor para cada indicador, mostraram-se a todos os entrevistados os 10 cartões, e cada um selecionou entre os indicadores abaixo listados, do mais importante até o menos importante, de 1 a 10. Os indicadores do perfil empreendedor necessário e os resultados encontram-se listados abaixo na tabela 1.

- Busca de oportunidades e iniciativa;
- Persistência;
- Comprometimento;
- Exigência de qualidade e eficiência;
- Correr riscos calculados;
- Estabelecimento de metas;
- Busca de informações;
- Planejamento e monitoramento sistêmicos;
- Persuasão e rede de contatos;
- Independência e autoconfiança;

TABELA 1 – Indicadores Perfil Empreendedor

Indicador	S	R	J	D	C	M	Total Pontos	Colocação
Busca de oportunidades e Iniciativa	3	2	1	1	9	6	22	1º
Persistência	7	3	6	8	6	4	34	6º
Comprometimento	5	6	5	4	1	3	24	4º
Exigência de qualidade e eficiência	2	5	3	3	5	5	23	2º
Correr riscos calculados	X	X	2	5	3	9	39	7º
Estabelecimento de metas	4	4	4	2	2	7	23	3º
Busca de informações	6	1	7	6	8	1	29	5º
Planejamento e monitoramento sistêmicos	9	7	9	7	7	X	49	10º
Persuasão e rede de contatos	8	8	8	X	X	2	46	9º
Independência e autoconfiança	1	9	X	9	4	8	41	8º

Fonte: coleta de dados

Considerando para análise do indicador que, quanto menor for o número que o entrevistado escolheu, maior a importância dada ao item, verifica-se que o menor somatório de pontos é o

que na média tem o maior grau de importância para os entrevistados, sendo estes listados abaixo:

- 1º Busca de oportunidades e iniciativa (22 pontos);
- 2º Exigência de qualidade e eficiência (23 pontos);
- 3º Estabelecimento de metas (23 pontos);
- 4º Comprometimento (24 pontos);
- 5º Busca de informações (29 pontos);
- 6º Persistência (34 pontos);
- 7º Correr riscos calculados (39 pontos);
- 8º Independência e autoconfiança (41 pontos);
- 9º Persuasão e rede de contatos (46 pontos);
- 10º Planejamento e monitoramento sistêmicos (49 pontos).

Pergunta 8: Na sua opinião, deve-se elaborar um módulo de capacitação (treinamento) no início do programa, no intuito de nivelar o grupo antes de levá-los a novos mercados? Que conceitos deveriam ser abordados neste treinamento? Quantas horas de treinamento?

É praticamente unânime entre os seis entrevistados que se deve abordar módulos de treinamento para capacitar as MPEs na dinâmica da prospecção de mercados, sendo três aspectos fundamentais: a questão comportamental para o desenvolvimento do espírito associativo; a parte técnica para qualificação de produtos, padronização, higiene, embalagem, etc; as questões de comercialização e marketing, como desenvolvimento de um selo de origem, estudo da marca, distribuição, logística e técnicas de negociação. O número de horas dependerá do conteúdo programático e da disponibilidade das MPEs para esta capacitação.

Também foi citado pelos entrevistados que se deve desenvolver a capacitação mercadológica em sala de aula, principalmente porque a Região Sul do Estado tem uma tradição de excelência na capacidade produtiva mas de ineficiência comercial. Este esforço necessitaria de um ano de trabalho de capacitação e preparação, para fazer a prospecção propriamente dita.

E1: Temos primeiro que trabalhar o lado comportamental e de educação associativa para obtermos resultados eficientes. Depois a parte técnica: qualidade de produtos,

padronização, durabilidade, embalagens, e por fim a parte mercadológica: estudo da marca, selo de origem, distribuição e logística. Não podemos esquecer também da parte fitossanitária.

E4: Também colocou que devemos iniciar com a parte comportamental, do associativo. Depois a parte técnica e por último as questões mercadológicas e de marketing. Não se pode esquecer a parte financeira [custos].

Pergunta 9: Na sua opinião, as MPEs teriam interesse em participar de um programa de prospecção de novos mercados de forma coletiva ? Por quê ?

Na opinião unânime dos entrevistados, as MPEs teriam interesse em participar de um programa de prospecção de novos mercados de forma coletiva, porque elas possuem vontade de crescer, ampliar a capacidade de produção, aumentar faturamento e melhorar as condições econômicas da região.

Foi citado também que existe o interesse principalmente porque as MPEs sabem que sozinhas não conseguirão conquistar novos mercados, apesar de todas as dificuldades de desenvolver a cultura associativa e de eliminar o individualismo.

Outro aspecto citado é que as pequenas empresas devem ser provocadas através de uma relação de confiança, combinada a um diagnóstico que apresente pontos críticos para o seu desenvolvimento e capacitação.

Pergunta 10: Na sua opinião, as MPEs investiriam parte de seu orçamento anual num produto/serviço que o SEBRAE venha a desenvolver ? Quanto % do faturamento anual da empresa ?

Na opinião de cinco dos entrevistados as MPEs investiriam num programa de prospecção de mercado de forma coletiva, mas após a capacitação e o convencimento de resultados promissores futuros, ou seja, não arriscariam. Precisam primeiro ver a real eficiência do programa para após investir parte de seu orçamento num serviço como este.

Entende-se que um dos desafios do programa seja este. Mostrar às pequenas empresas que devem investir em novos mercados, assim como se investe em publicidade e para busca de novas tecnologias. Entretanto, isso é um fator cultural e só vai se conseguir gradativamente à medida que aparecerem os resultados, ou seja, vai depender do resultado do programa e sua efetividade.

Somente um dos entrevistados não acredita que as MPEs investiriam, entendendo que o projeto deva ser conduzido de forma paternalista por uma entidade até se obter os primeiros resultados positivos. Isto porque as empresas não pagam para ver se um programa assim vai dar certo (E6).

Pergunta 11: Que outras sugestões você gostaria de acrescentar?

Na opinião dos entrevistados, o SEBRAE deve sempre liderar o processo de fomento e desenvolvimento da pequena empresa, independente do setor. Só assim existirá a possibilidade de êxito no incremento dos negócios na Região Sul do Estado e também em outras regiões.

Foi comentado também por um dos entrevistados que a característica do empresariado da Região Sul do Estado (tanto os pequenos como os grandes) não é de comercialização, pois os produtos da região são comprados, sendo necessário desenvolver esta competência (E5).

Um dos entrevistados também citou que é importante iniciar este processo em um setor que talvez não tenha tantos desafios, buscar um setor com grande potencial para facilitar o trabalho, através do projeto-piloto, em que se possa agregar valor com menor escala de produção, ao contrário do que acontece com o setor de alimentação, em que, para um pequeno resultado, se exige grande volume produtivo (E6).

4.1.2 Produção de *Insights* sobre as características do novo serviço de prospecção de mercado de modo coletivo para as MPEs

As informações expostas na seção anterior evidenciam uma série de *insights* sobre as características de um novo serviço de prospecção de mercado de modo coletivo para as MPEs, que estão expostos a seguir.

Precisa-se desenvolver entre as doceiras um modo de pensar coletivo, associativista, prática que elas não possuem hoje. Precisa-se mudar este comportamento antes de tudo, sendo o desafio a construção de uma cultura solidária. Este grupo de doceiras tem uma forte tendência a se qualificar na produção e na qualidade dos produtos e não na comercialização e distribuição, o que também necessita ser trabalhado.

Outro aspecto citado por alguns dos entrevistados é que o grupo que for trabalhar coletivamente deve criar um selo de origem para estes produtos a fim de garantir a identificação em qualquer novo mercado.

Também é necessário, inicialmente, dimensionar o tamanho do mercado e saber os volumes de compra de cada produto ofertado. Após, em função deste volume, adequar a política de preços e a logística a ser adotada. E, só então, definir a gestão de vendas, se de forma cooperativada, se de associação, se de redes de produção.

Um dos entrevistados citou que a maioria das micro e pequenas empresas são boas na produção mas deficientes na comercialização dos produtos, característica do povo gaúcho. Por isso acredita que, não necessariamente, a prospecção de mercados e a comercialização tenham que se dar a partir das produtoras, pode ser por meio de uma cooperativa, um consórcio, ou até mesmo alguém da iniciativa privada que possa se encarregar da comercialização e da logística destes produtos.

Igualmente, foi comentado pelos entrevistados que, das 90 Doceiras da Associação, talvez se consiga selecionar de 15 a 20 que estejam estruturadas para começar um projeto-piloto. Precisa-se no mínimo de seis meses a um ano para capacitá-las, em todos os aspectos, para então levá-las a novos mercados.

Um dos entrevistados cita também que, quanto à marca ou certificado de origem, tem-se que mostrar a outros mercados que no passado o desenvolvimento do doce confeito em Pelotas se deu por influência cultural portuguesa e foi neste município e em nenhum outro lugar. Isto é uma questão histórica e cultural importante da identidade da marca.

Finalmente, alguns entrevistados citaram que a criação e a discussão destes novos conceitos de cooperação, associativismo, de construir de forma solidária estão mudando a

cultura dos pequenos negócios no RS, o que é pela primeira vez feito no estado, tendo o governo do estado e o SEBRAE papel importante nesta construção.

4.1.3 Conjunto de variáveis que serviram de base para compor o instrumento da 2ª fase da pesquisa com as Doceiras de Pelotas

Conclui-se pela análise das seis entrevistas que os critérios de **capacidade produtiva, saúde financeira adequada, e perfil empreendedor arrojado** talvez sejam os fundamentais para a formação dos grupos de prospecção em novos mercados de forma coletiva. Observa-se que na maioria as MPEs possuem capacidade produtiva ociosa para abertura de novos mercados, mas não possuem saúde financeira mínima para suportar novos investimentos na produção. Da mesma forma, não possuem perfil empreendedor arrojado para de modo associativo, vislumbrarem crescimento fora do mercado local.

Portanto, foi através da análise e diagnóstico destas três variáveis que se escolheram, entre as quase 90 Doceiras da Associação de Pelotas, as 16 que estão melhor estruturadas para comporem o público-alvo de pesquisa da segunda fase do trabalho.

Utilizaram-se os conhecimentos de alguns experts no assunto das MPEs de Doces de Pelotas, como o técnico do Balcão SEBRAE da cidade, de Consultora Externa com conhecimentos de produção e de duas técnicas do setor de alimentos do SEBRAE/RS para a escolha das empresas pesquisadas na 2ª fase.

Esta análise foi realizada até final de Janeiro/2002, sendo aplicado o questionário de pesquisa da 2ª fase na primeira quinzena de Março/2002.

4.2 Doceiras de Pelotas

A segunda etapa da pesquisa apresenta os resultados das 16 entrevistas em profundidade com proprietárias de Pequenas e Micro empresas (doceiras) de Pelotas. Estas entrevistas foram individuais, gravadas e realizadas nos dias 14 e 15 de março de 2002, visando à elaboração de relatório contendo a identificação do perfil empreendedor das MPEs, relatório com a identificação do interesse das MPEs neste novo serviço, e a identificação da disposição destas empresas em investirem parte de seu orçamento neste serviço. Relacionam-se abaixo apenas as abreviaturas das pessoas entrevistadas:

1. Entrevistada 1
2. Entrevistada 2
3. Entrevistada 3
4. Entrevistada 4
5. Entrevistada 5
6. Entrevistada 6
7. Entrevistada 7
8. Entrevistada 8
9. Entrevistada 9
10. Entrevistada 10
11. Entrevistada 11
12. Entrevistada 12
13. Entrevistada 13
14. Entrevistada 14
15. Entrevistada 15
16. Entrevistada 16

4.2.1 Identificação do *interesse* e disposição das MPEs de *investirem* parte de seu orçamento neste novo serviço de prospecção de mercado de forma coletiva

Pergunta 1: Como você pensa que as doceiras de Pelotas devem buscar novos mercados para seus produtos fora da região de Pelotas? De maneira individual ou coletiva? Por quê?

Pelas respostas das Doceiras entrevistadas é unânime a avaliação que a melhor forma para as MPEs prospectarem novos mercados será de **maneira coletiva**, embora elas percebam que existe a necessidade de desenvolvimento da cultura do associativismo, pois ainda é muito arraigado o trabalho individual.

Elas percebem que de maneira individual terão mais custos, não estão capacitadas e, tampouco, têm condições de avaliar e prospectar novos mercados. Salientam também que **precisam do SEBRAE** para liderar este processo de desenvolvimento da cultura associativa e de formação dos grupos para prospecção de novos mercados.

Pergunta 2: Quais os maiores riscos ou dificuldades, na sua opinião, que as doceiras podem enfrentar quando saírem em busca de novos mercados?

Na opinião das Doceiras, o maior risco para as MPEs se inserirem em novos mercados é o **transporte/logística** (88% das respostas). Também foram citados (12% das respostas) os itens: divulgação e marketing, capacidade de produção, qualidade do produto, investimento na linha de produção, busca de informações sobre o mercado, legislação sanitária, e garantia de pagamento dos novos compradores. Abaixo, no quadro 3, listamos os maiores riscos levantados na pesquisa.

Quadro 3 – Riscos e dificuldades na busca de novos mercados

- Transporte/logística	- Divulgação e marketing
- Capacidade de produção	- Qualidade do produto
- Investimento na linha de produção	- Busca de informações sobre o mercado
- Legislação sanitária	- Garantia de pagamento

Fonte: coleta de dados

Pergunta 3: Se houvesse uma cooperativa ou uma Associação das Doceiras de Pelotas, para juntas prospectarem novos mercados, você acredita que teriam sucesso? Você participaria?

Dez das dezesseis Doceiras entrevistadas participariam de uma associação para juntas prospectarem novos mercados, mas fizeram ressalvas com relação ao espírito associativo necessário para o sucesso deste trabalho. Hoje elas reconhecem que não existe. As outras seis entrevistadas não acreditam que teria sucesso, pois a cultura do individualismo é muito forte, portanto, não participariam.

Há o reconhecimento que esta seria a única maneira de expandirem mercado, mas hoje as doceiras vêem que não há este espírito associativo. Também foi citado por algumas entrevistadas que a nova geração das Doceiras de Pelotas tem este espírito associativo, diferentemente das doceiras mais antigas que olham as outras como concorrentes.

Pergunta 4: Pensou-se em estabelecer alguns critérios para formar os grupos de prospecção de novos mercados para as Doceiras de Pelotas. Quer-se saber se estes critérios estão adequados. São eles:

- **As pequenas empresas devem ter saúde financeira adequada para participar. Não ter dívidas financeiras. Você concorda?**
- **As pequenas empresas devem ter capacidade de produção com possibilidade de atender a outros mercados fora de Pelotas. Você concorda?**
- **As pequenas empresas devem ter espírito empreendedor arrojado para serem capaz de atuar juntas na prospecção de modo coletivo. Você concorda?**

Na opinião unânime das 16 entrevistadas os critérios para a formação dos grupos de prospecção devem ser: *saúde financeira* adequada, *capacidade produtiva* para atender às demandas crescentes e *espírito empreendedor arrojado* que é fundamental para o sucesso dos grupos.

Todas as entrevistadas salientam que saúde financeira adequada é um critério importante e necessário para a formação dos grupos, mas não são todas que terão esta condição. Quanto à capacidade de produção, as entrevistadas dizem que também é um critério importante, e praticamente todas elas possuem ou atendem ao critério.

Quanto ao espírito empreendedor arrojado, concordam que, para a formação dos grupos, este critério é fundamental, mas reconhecem que precisa ser trabalhado e desenvolvido no grupo este espírito. Comentaram também que este item pode ser a chave do sucesso dos grupos.

Foi citado por duas entrevistadas que desenvolver a cultura do associativismo e características do comportamento empreendedor são fatores importantes também para o desenvolvimento de lideranças locais, as quais podem ajudar para o crescimento dos grupos e das futuras associações.

Pergunta 5: Na sua opinião, deve-se, antes de buscar novos mercados, elaborar um treinamento (curso), no início do programa, com o objetivo de nivelar o grupo? Que conceitos ou assuntos devem ser tratados neste treinamento?

A opinião unânime das 16 doceiras entrevistadas é de que é fundamental a elaboração de um treinamento (curso) no início do programa, com o objetivo de nivelar o grupo, com os conceitos apresentados no quadro 4.

Quadro 4 – Conceitos a serem trabalhados no treinamento inicial

- Aspecto comportamental, do individual para o coletivo
- Aspectos de produção, qualidade, embalagem, legislação sanitária, etc.
- Aspectos de comercialização e marketing

Fonte: coleta de dados

Foi citado pelos entrevistados que o desenvolvimento da cultura associativa do “EU” para o “NÓS” talvez seja o mais difícil e mais demorado. Precisam acreditar nas suas potencialidades para então mudarem suas visões. Depois disso, então, com menor duração, viriam os outros dois aspectos a serem trabalhados.

Pergunta 6: Na sua opinião, as doceiras teriam interesse em participar de um programa de prospecção de novos mercados de forma coletiva?

Na opinião das 16 entrevistadas haveria interesse em participar de um programa de prospecção de novos mercados de forma coletiva. Ressaltam, porém que, do grupo de 90 doceiras cadastradas, 15 a 20 teriam real interesse em participar, crescer e lutar pelo sucesso do grupo, ou seja, estariam dispostas a novos desafios e a correr alguns riscos. São as que apresentam um estágio de maturidade mais desenvolvido.

As entrevistadas comentaram também que o interesse existe mas reconhecem que a competitividade entre elas, ou seja, a cultura do individualismo, ainda é um fator inibidor para a seleção e desenvolvimento dos grupos.

Pergunta 7: Na sua opinião, as Doceiras de Pelotas investiriam um percentual de seu faturamento para participar de um Programa de Prospecção de novos mercados de forma coletiva ?

Na opinião de 15 entrevistadas as doceiras *investiriam um percentual de seu faturamento para participar de um programa de prospecção de novos mercados de forma coletiva*. Da mesma forma, ressaltam que as que têm interesse de mudar a situação atual de mercado, investiriam, pois querem crescer e estão dispostas a correr alguns riscos. Também ressaltam que, do grupo de 90 doceiras cadastradas, 15 a 20 investiriam num programa como este, pelo desafio do crescimento.

Também foi comentado por algumas das entrevistadas que não se pode esperar que só o Governo (Estadual ou Municipal) e entidades como o SEBRAE sejam os apoiadores para ações de desenvolvimento dos pequenos negócios, “também temos que ter algum investimento próprio.” Esta cultura ainda é muito forte na Região Sul do Estado, onde a responsabilidade sobre o desenvolvimento da região é colocada em cima do poder público.

Foi citado também que elas precisam estar seguras do que irão fazer, quanto terão que investir e qual o possível retorno. Com um estudo de mercado detalhado, em que se possa perceber para quais mercados irão vender, qual a demanda provável destes novos mercados, estarão mais tranquilas para mobilizarem o grupo e investirem no projeto.

4.2.2 Relatório da identificação das características do comportamento empreendedor das MPEs pesquisadas

A seguir são expostos os resultados da entrevista complementar de Análise do comportamento empreendedor (Programa Empretec). Estas questões visam atender o objetivo específico número um, para identificar se grupos de MPEs apresentam este perfil empreendedor tão necessário ao sucesso de um programa como este.

4.2.2.1 Uma situação em que você fez alguma coisa por si mesma

No tocante à descrição de uma situação em que fizeram alguma coisa por si mesmas, observam-se as características do comportamento empreendedor do conjunto realização, conforme descrito por McClelland (1965). Observam-se em todas as entrevistadas: garra, persistência, comprometimento, exigência de qualidade e eficiência, e busca de oportunidades. Não observam-se iniciativa para ampliação dos negócios e predisposição para correr riscos, mesmo que moderados. No quadro 5 abaixo citamos as características do comportamento empreendedor observadas e não observadas.

Quadro 5 – Características do comportamento empreendedor

Características observadas	Características não-observadas
Garra	Iniciativa para ampliação dos negócios
Persistência	Predisposição para correr riscos
Comprometimento	
Exigência de qualidade e eficiência	
Busca de oportunidades	

Fonte: coleta de dados

Preferiu-se transcrever um pequeno resumo da resposta de cada uma delas, para melhor compreensão do indicador analisado: Características do comportamento Empreendedor – Conjunto Realização (Busca de Oportunidade e Iniciativa; Persistência; Comprometimento; Exigência de qualidade e eficiência; Correr riscos calculados).

E1: A decisão e o desafio de montar a minha empresa de Doces de Pelotas para Diabéticos. Comecei há 4 anos, pesquisei muito o mercado, batalhei muito para chegar onde estou. Hoje vendo para várias cidades do RS. Alcancei o sucesso.

E2: Eu era empregada em uma confeitaria. Resolvi criar a minha própria empresa. Faz 12 anos que trabalho com meus próprios doces e mantenho a minha família. Isto é motivo de orgulho para mim.

E3: Eu acreditei que podia ministrar cursos no SESC e estou fazendo isso há três anos. Fui lá, apresentei os meus produtos, gostaram e comecei a preparar as aulas. No início foi difícil. Hoje dou aula aqui em Pelotas e outras cidades no interior. Os cursos são de como fazer os doces de Pelotas e salgados também. Nesta caminhada sempre se encontra uns três para apoiar e ajudar e uns cinco para te derrubar. Mas acredito que venci. Sou orgulhosa disto.

E4: Iniciei trabalhando de empregada numa confeitaria para uma das doceiras mais antigas. Participei de uma FENADOCE e percebi que só tinha uma doceira que fazia o “Pastel de Santa Clara” em Pelotas. Aí eu pensei: tenho uma receita em casa e vou trabalhar e desenvolver esta receita. Eu levei um ano trabalhando e pesquisando receitas em livros antigos, até chegar a ponto de vender o produto. Na FENADOCE seguinte já estava com a minha própria banca com o Pastel de Santa Clara que tanta procura tinha. Foi um sucesso. A partir dali comecei a fornecer para todas as confeitarias de Pelotas. Isso foi motivo de orgulho pra mim.

E5: O meu grande sonho de seis anos atrás era participar da FENADOCE. Houve um ano que eu cheguei em casa e disse que dali a dois anos eu estaria lá na FENADOCE com a minha pequena empresa. Foi o que eu fiz. Batalhei muito, estudei, pesquisei receitas e investi. Acredito que consegui já um bom resultado. Estamos aprimorando a cada ano.

E6: São os bolos que faço para a minha pequena empresa. Eu aprendi a fazê-los com a minha força de vontade, fui estudando receitas e desenvolvendo. Hoje tenho uma boa clientela.

E7: Foi ter aberto a minha Doceria de Pelotas. São quase nove anos de trabalho e são sete anos desta loja aqui no centro de Pelotas. Batalhei muito, estudei, pesquisei e hoje tenho orgulho do que conquistei.

E8: Quando eu era sócia do meu marido eu assumi uma filial da empresa e durante cinco anos que eu estive à frente desta, ela deu frutos e um bom resultado de negócios. Consegui negociar a compra do prédio que alugávamos. Não dependemos mais de aluguel. Então me orgulho muito disso.

E9: Investir na pequena cozinha que eu tenho hoje, porque há três anos atrás eu não tinha nem onde morar. Morava de aluguel, então tudo o que tem aqui foi 80% adquirido com a produção e venda dos doces. Esse é o meu maior orgulho. Batalhei muito para conquistar isso.

E10: A criação de uma empresa de doces há quatro anos (1998). Tinha apenas dois funcionários e mais a família. Hoje estamos crescendo e vendendo para vários pontos do Estado. É motivo de orgulho.

E11: Esta casa que também tem a loja que eu fiz sozinha com os meus braços, comecei fazendo quindim e estudando receita. Eu tinha 42 anos. No início pedi um empréstimo para a minha mãe e depois paguei com o lucro do trabalho. Continuei ampliando os negócios. Não fiz nenhum planejamento, mas agindo com o meu bom senso. Acho que sou uma heroína principalmente porque sou analfabeta.

E12: A criação da minha pequena empresa de doces, ninguém acreditava no início. Comecei numa pequena peça nos fundos da minha casa, ali eu fazia tudo. Fui crescendo aos poucos, investindo no negócio, transformei a minha casa no que ela é hoje. Uma sala para produção, outra para secagem dos doces e outra para embalagem e distribuição. Estou há seis anos no mercado e acredito que com muita luta fui conquistando espaço. Comecei para ajudar o meu marido com uma renda extra. Hoje é o principal negócio da família.

E13: Uma conquista da nossa família é que começamos vendendo doces numa carrocinha no calçadão de Pelotas. Sempre procuramos crescer aos poucos, seguros. Pagávamos nossas contas em dia e trabalhávamos corretamente, de forma legalizada com notas fiscais, recolhendo impostos, etc. Hoje temos uma bonita loja aqui no centro de Pelotas, com a venda de doces, expandimos para um Café como complemento. Temos muito o que conquistar e fazer, mas tudo a seu tempo.

E14: De fazer o que eu faço e da conquista que foi registrar e começar a minha pequena empresa de empresa de doces. Passamos muitas dificuldades no início, mas acreditamos. Aprendi com a minha família que trabalha com doces há 40 anos. Comuniquei ao meu marido que faria a empresa, não pedi autorização. Assumi os riscos sozinha. Hoje ele me ajuda sempre que pode e divide as responsabilidades comigo.

E15: Acho que quando eu iniciei fazendo doces e salgados há anos atrás e depois quando eu tive a ousadia de querer participar da Festa do Mar, onde só participavam quem tinha empresa registrada. Eu estava recém começando. Então eu encontrei algumas pessoas que me apoiaram, soube convencer aqueles que não acreditavam. Então me matei trabalhando. Fazia dois meses que eu havia terminado um casamento de 22 anos e tinha uma filha para criar. Ali eu vi que teria que arranjar força, coragem e determinação. Percebi que eu era capaz de produzir, de vender e de criar ambiente para crescer.

E16: Acredito que foi ter percebido que precisávamos crescer no nosso negócio de doces. Vender só em Pelotas não nos ajudaria a progredir. Decidi então ir atrás de clientes em Porto Alegre. Acho que foi uma luz de Deus. Peguei um guia telefônico, pesquisei várias confeitarias e docerias de Porto Alegre e liguei para todos oferecendo nossos produtos. Mandei folders, cartões, passei fax. Trabalhei muito para abrir este mercado. Hoje é a nossa maior venda.

4.2.2.2 Uma situação em que teve que conseguir que alguém fizesse algo que você queria

Na análise de uma situação em que as entrevistadas tiveram que conseguir que alguém fizesse algo que elas queriam, observaram-se características do conjunto de poder e, neste caso, o poder de persuasão ou de influenciar pessoas, de liderar um processo, de não se abater diante de resultados desanimadores e de enfrentar novos desafios. Neste item observou-se que apenas 20% dos entrevistados possuem estas características.

Da mesma forma que na pergunta anterior, preferiu-se transcrever aqui um pequeno resumo da resposta de cada uma delas, para melhor compreensão do indicador analisado:

Características do comportamento Empreendedor – Conjunto de Poder (Persuasão e Rede de Contatos; Independência e Autoconfiança).

E1: Convencer as pessoas, convencer os médicos que os doces para diabéticos eram bons e era uma fatia do mercado a conquistar. Quando começamos meu marido me ajudou muito na parte de informática fazendo cartões, folhetos, indo ao centro da cidade distribuí-los e visitar médicos, agraciá-los com amostras semanais, quinzenais e mensais, em datas festivas para saberem que o produto era bom. Hoje tenho uma boa distribuição. Forneço para um *spa* e para nutricionistas onde no receituário, a sobremesa é meu doce. No início não foi fácil. Foi difícil fazê-los acreditar. Eu tive clientes, inclusive no início, que ingeriam o produto e depois iam fazer o teste de glicose. Daí pode se ver a desconfiança. Hoje eu tenho um nome forte no mercado pela qualidade nutricional dos produtos *diet*.

E2: Não precisei convencer ninguém.

E3: Consegui convencer uma amiga que fazia uns doces excelentes e fez vários cursos comigo que ela deveria registrar sua empresa e participar da FENADOCE. No início ela ficou com medo, depois decidiu arriscar e participar como micro empresa na Feira. Hoje ela está trabalhando sozinha e ganhando bem.

E4: Eu trabalhava de empregada e abri minha empresa. Quando os negócios começaram a crescer convenci o meu marido a vir trabalhar comigo para vender os doces que eu estava produzindo.

E5: Eu comecei sozinha. Eu não herdei da família o conhecimento. Tudo que sei adquiri indo em busca através das doceiras, de cursos, livros antigos e muitas receitas eu desenvolvi sozinha. Convenci toda a minha família a trabalhar neste negócio porque eu não conseguiria administrar sozinha. Então os homens cuidam da parte das compras, a minha filha se envolve com os contatos comerciais e eu trato da parte da produção.

E6: Não tive, pelo contrário, quem teve que me convencer a fazer e colocar minha empresa foi meu marido.

E7: Sempre trabalhei sozinha. Eu acho que tive que convencer a mim mesma a acreditar que eu poderia realizar o que tenho hoje.

E8: Convencer o meu marido a colocar uma filial da loja de materiais esportivos em Laranjal, para que eu administrasse. Fiz uma pesquisa no local, no início não tinha nada neste ramo naquela praia que vinha crescendo ano a ano. Faz cinco anos que temos a loja naquela praia. Os negócios estão bem.

E9: O meu marido não acreditava que eu conseguiria colocar uma empresa de doces. Consegui fazer com que ele acreditasse, tanto que quando ele não está viajando pelo seu trabalho de representação comercial, ele me ajuda a produzir os doces.

E10: Convencimento coletivo dos familiares para criar a empresa de doces.

E11: Acho que não passei por esta situação. A não ser convencer minha mãe a me emprestar o dinheiro para iniciar o negócio.

E12: Convencer o meu marido a colocar o negócio de doces para suplementar a renda familiar.

E13: Eu e meu pai tivemos que convencer a minha mãe, que não queria que colocássemos a carrocinha de doces. Ela achava que não daria certo. Passamos por muitas dificuldades no início, mas foi assim que tudo começou. O meu entusiasmo e o do meu pai foi o que impulsionou a empresa que temos hoje. O meu pai foi o grande empreendedor. Pegou toda a indenização da empresa onde trabalhava e começamos o negócio de doces.

E14: Sempre foram os outros que me convenceram a iniciar o negócio com minhas irmãs. Sou um pouco retraída e não sou de arriscar. Dou um passo de cada vez para me sentir segura.

E15: Não lembro.

E16: Tive que convencer meu filho a buscar novos clientes junto ao mercado de Porto Alegre. Ele é mais tímido. É bom na produção.

4.2.2.3 Uma situação em que você teve muita dificuldade para conseguir algo

Pela análise da situação em que os entrevistados tiveram muita dificuldade para conseguir algo, observaram-se Características do Conjunto de Planejamento no Comportamento do Empreendedor, neste caso, estabelecer metas e objetivos desafiantes a médio e longo prazo, serem capazes de mensurar resultados, obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes, e revisar planos para tomadas de decisão. Neste item, observou-se que 50% das doceiras entrevistadas tiveram dificuldades para conseguir algo, devido à falta destas características mencionadas. As demais 50% (oito doceiras) conseguem se planejar, estabelecer metas e buscar informações do mercado e assim minimizam riscos e dificuldades, conforme respostas apresentadas.

De forma idêntica às perguntas anteriores, preferiu-se transcrever um pequeno resumo da resposta de cada uma delas, para melhor compreensão do indicador analisado: Características do Comportamento Empreendedor – Conjunto de Planejamento (Estabelecimento de Metas; Busca de Informações; Planejamento e Monitoramento Sistêmicos).

E1: Convencer a classe médica da qualidade nutricional dos meus produtos diet.

E2: A compra dos equipamentos para a empresa.

E3: Conhecer toda a legislação da pequena empresa e ficar na mão de um contador desonesto que não recolhia os impostos da minha empresa. Pago até hoje para recuperar o que perdi.

E4: A maior dificuldade foi aprender a fazer o “Pastel de Santa Clara”. Gastei muito dinheiro e tive muitas horas de trabalho jogadas no lixo até acertar a receita deste doce. Ninguém me ajudava. Chorei muitas noites até atingir o ponto ideal. Mas nunca pensei em desistir, apesar de todas as dificuldades. Em Pelotas só tinha uma doceira antiga que fazia esta receita. Um ano depois, quando fui para a FENADOCE e o resultado foi um sucesso, só então me senti vitoriosa.

E5: Eu tive medo deste crescimento rápido, porque sempre tive o controle da situação. Então, de repente, nós estávamos fornecendo para a Maomé em Porto

Alegre. Com isso me preocupei de, em determinado momento, não conseguir atender à demanda. Mas estamos aprendendo como organizar.

E6: Uma grande dificuldade que tenho é comprar uma batedeira industrial. Estou economizando para isso.

E7: Estou passando por uma fase de dificuldade grande que é o crescimento; a ampliação do meu negócio. Não posso permanecer no ponto em que está. É necessário crescer para sobreviver. Mas preciso de assessoria técnica neste momento, para me orientar como devo fazer e administrar a abertura de novos pontos.

E8: Quando investi todas as minhas economias numa loja de um shopping de Pelotas que estava em construção. A construtora faliu e o shopping não foi concluído. Assim como eu, muitos perderam tudo. Isto foi há sete anos. Paguei três anos e não foi entregue. Estou na Justiça. Mas o sonho de abrir a minha loja não morreu. Continuo batalhando.

E9: Comprar o meu carro para fazer as entregas. Eu costumava fazer as entregas dos doces de ônibus.

E10: Abrir conta no Banco, pois não tinha comprovante de renda, eu era autônoma. O pai me ajudou.

E11: Uma coisa que eu sempre quis ter foi a minha casa, desde que me casei. Foi muito difícil pagar. Consegui fazendo e vendendo doces.

E12: Conseguir financiamento em Banco para iniciar meu negócio. Os bancos não acreditam e não dão força para os pequenos.

E13: A compra da minha casa que foi adquirida com financiamento. As parcelas do financiamento sofriam reajustes e foi muito difícil pagar. Conseguimos com muito esforço.

E14: Conseguir registrar minha empresa e vender meus doces na FENADOCE.

E15: Quando me separei e fiquei com minha filha para criar, tive que ser corajosa e começar do zero. Precisava acreditar em mim. Sempre tive muita dificuldade para conseguir qualquer coisa. Iniciei fazendo bolos e salgados.

E16: Foi quando abrimos esta loja e não se vendia nada. Pagando aluguel, funcionários com carteira assinada. Foi quando decidi pegar o guia telefônico de Porto Alegre e abrir novos mercados. Comecei a telefonar para várias confeitarias. Foi difícil, mas superamos.

4.2.2.4 Uma situação em que você ficou satisfeita por ter realizado algo

Na análise de uma situação em que as entrevistadas ficaram satisfeitas de terem realizado algo, observaram-se novamente características do conjunto de realização e, neste caso, persistência e comprometimento para conquistar desafios, assumir responsabilidades e remover obstáculos para obter êxito, a qualquer preço. Neste item, observou-se que 100% das entrevistadas possuem estas características, algumas com maior e outras com menor intensidade, mas as características estão presentes.

Da mesma forma que nas questões anteriores, preferiu-se transcrever um pequeno resumo da resposta de cada uma delas, para melhor compreensão do indicador analisado: Características do Comportamento Empreendedor – Conjunto de Realização (Persistência; Comprometimento) .

E1: Acredito que esteja ligado à minha atual profissão. Ter aberto esta empresa de doces diet e conquistado um mercado novo. Comecei do zero. Por mais de 20 anos, eu fui secretária bilíngüe no Rio e Salvador e sou tradutora de Inglês.

E2: Participar na FENADOCE. A gente trabalha bastante, mas tem retorno.

E3: Um concurso de tortas no SESC. Estava trabalhando os 3 turnos, dando aula, não tinha tempo para fazer. O último prazo era um sábado. Fiz a torta de madrugada e entreguei de manhã. Tirei o 1º lugar. Foi muito gratificante.

E4: A conquista de ter acertado a receita do “Pastel de Santa Clara”, foi um grande desafio que me deixou muito satisfeita.

E5: Pela ótima aceitação que tivemos do público na última FENADOCE, onde percebemos que estávamos no caminho certo.

E6: A compra desta casa em que nós moramos. Vivemos 15 anos no pátio da minha cunhada. Aí veio o plano da COHAB e nós conseguimos.

E7: A abertura desta loja de doces no centro de Pelotas. Tem um nome forte, mas quero continuar crescendo e ter um ponto de venda em Porto Alegre e Florianópolis.

E8: Trazer os doces das regiões portuguesas para a FENADOCE. Somos filhas de portuguesas nascidas em Portugal. Viemos, eu e minhas irmãs, pequenas para Pelotas. Temos esse diferencial e tem uma boa aceitação todo ano na feira. Sempre trazemos alguma novidade.

E9: Cada FENADOCE que eu participo. Quando saio dali eu me sinto mais forte, porque é a única forma que a gente tem de mostrar o que a gente é, o que a gente faz, como a gente trabalha.

E10: A criação, conquista e continuidade da nossa empresa de doces de Pelotas. A vida mudou para a família.

E11: Formar a minha filha em medicina e manter essa empresa em bom funcionamento por todos esses anos.

E12: A compra da minha casa.

E13: A abertura desta loja nova, na Andrada Neves, centro de Pelotas. É motivo de orgulho.

E14: Acredito que a compra desta casa e o crescimento da minha empresa. Tudo o que consigo no dia-a-dia é uma grande vitória.

E15: Todas as FENADOCE que participo é uma alegria muito grande.

E16: A abertura da loja foi uma coisa que nos deixou muito satisfeitos. Começamos do zero.

4.2.2.5 Uma situação em que você correu algum risco

Na análise da última situação consultada, em que as entrevistadas descrevem uma situação em que tiveram que correr um risco para conseguir um objetivo, observam-se novamente as características do Conjunto de Realização, no item correr riscos calculados. Neste caso, é evidente na análise das 16 entrevistadas, que estas doceiras não gostam de correr riscos, mesmo que moderados, para alcançar um novo desafio ou um novo mercado. São mais conservadoras pela própria história da região, pela cultura individual e paternalista ainda presente.

De forma idêntica às questões anteriores, preferiu-se transcrever um resumo da resposta de cada uma delas, para melhor compreensão do indicador analisado: Características do Comportamento Empreendedor – Conjunto de Realização (Correr Riscos Calculados).

E1: Corro riscos calculados, pego orçamentos, visito feiras, procuro equipamentos em diversas fontes, faço pesquisa na internet. Vejo tudo antes de investir.

E2: Agora, não lembro de nada.

E3: Não saberia dizer exatamente.

E4: Vender os meus “Pastéis de Santa Clara” só para duas confeitarias. Tenho que buscar outros mercados para não ficar na mão destes.

E5: A expansão do negócio através de representantes na Serra.

E6: Acho que o maior risco foi comprar esta casa, uma época a gente atrasou os pagamentos, não tinha serviço e as coisas se acumularam. Mas a gente conseguiu vencer.

E7: Abrir esta Doceria aqui no centro. No início não tinha muitos recursos e faltava experiência. Poderia ter dado tudo errado, mas felizmente deu tudo certo.

E8: Foi a compra da loja no shopping que não ficou pronto pela falência da construtora. Estamos com ação na Justiça.

E9: Foi a compra do terreno e da construção desta cada. Não tínhamos dinheiro e precisava de espaço para trabalhar.

E10: Abrir empresa para participar da FENADOCE. Não tinha experiência em vendas. Amigos emprestaram dinheiro no início para colocar stand na Feira. Queria perseguir um sonho.

E11: Não lembro.

E12: A colocação de uma loja de material de segurança do meu marido. Não deu certo, vendemos a casa no Cassino e perdemos tudo. Foi uma decepção muito grande.

E13: O investimento pesado que fizemos nesta loja, os móveis, rebaixamento de gesso, etc. Foi um grande risco.

E14: Foi quando eu fui para Santa Maria numa feira onde o preço era alto. Eu tive que pagar o hotel. Era muita despesa. Fui arriscando tudo. Para minha alegria a feira foi um sucesso, vendi muito e tive lucro.

E15: Foi a compra parcelada que fiz de um balcão frigorífico. Felizmente no fim deu tudo certo.

E16: Um grande risco foram os compromissos com a abertura desta loja, entre aluguel, funcionários e impostos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A questão central deste estudo foi identificar o potencial de mercado para o desenvolvimento de um novo serviço chamado “Prospecção de Mercado Interno em Nível Coletivo” para grupos de empresas do tipo MPEs (Micro e Pequenas Empresas), através de pesquisa exploratória junto às doceiras de Pelotas. E como objetivos específicos, procurou-se identificar o perfil empreendedor destas MPEs, o seu interesse na participação e o investimento de uma parcela de seu orçamento em um programa de acesso a mercados em nível coletivo.

Através da análise das duas fases da pesquisa, a primeira com os dirigentes de entidades e experts na dinâmica das MPEs, e a segunda com uma amostra de dezesseis Doceiras de Pelotas, elaborou-se um conjunto de conclusões tomando por base os resultados apresentados e discutidos.

Em primeiro lugar, percebe-se que o desenvolvimento de um novo serviço de “Prospecção de Mercado em Nível Coletivo” tem aceitação das MPEs pesquisadas, evidenciando potencial para implantação do mesmo junto ao grupo pesquisado.

A avaliação dos objetivos específicos com relação ao *interesse* e ao *investimento* das MPEs na participação de um processo de acesso a mercados em nível coletivo evidencia que as respostas do mercado são muito positivas, há interesse por parte de toda a amostra na participação neste processo, sendo que 15 das 16 entrevistadas investiriam parte de seu faturamento neste novo produto. Ressalta-se, no entanto, que estes mesmos empresários destacaram que um grupo de no máximo 15 a 20 empresas teria estrutura para participação em um processo como este.

Com relação ao objetivo específico de identificar o perfil empreendedor dos empresários das MPEs, avaliaram-se três conjuntos das características do comportamento empreendedor. Em relação ao Conjunto da Realização, em que há cinco características do comportamento empreendedor (Busca de Oportunidade e Iniciativa, Persistência, Comprometimento, Exigência de qualidade e eficiência e Correr riscos calculados), as 16 doceiras pesquisadas possuem, em maior ou menor grau, estas características. Em sua maioria são pessoas simples, que vislumbraram oportunidades e perseguiram a conquista de um objetivo ou de um sonho. Pessoas persistentes e comprometidas na busca de resultados, apesar da cultura paternalista existente na região, e da cultura do individualismo entre as doceiras. São extremamente exigentes na questão de qualidade e higiene, adaptando-se rapidamente às exigências da legislação e do mercado. Por outro lado, percebe-se pouca iniciativa para expansão dos negócios para fora da região de Pelotas, bem como baixa propensão para assumir riscos, mesmo que moderados.

No Conjunto de Planejamento, apresentam-se três características do comportamento empreendedor: Estabelecimento de Metas, Busca de Informações e Planejamento/Monitoramento Sistêmicos. Percebe-se que metade do grupo pesquisado possui estas características, porque investem continuamente no negócio, estabelecendo metas e prazos para novos desafios, dedicando-se a pesquisar informações de clientes, de novos produtos, de fornecedores e concorrentes, consultando especialistas para obter assessoria técnica quando necessário, revisando planos e mantendo registros financeiros e de vendas para tomadas de decisão. Estas características não foram percebidas na outra metade, em razão de serem pessoas menos desafiadoras, sem metas claras de médio e longo prazo, desconhecedoras do mercado fora de Pelotas, algumas, inclusive, sem ambição de expansão do seu negócio.

No Conjunto de Poder, há duas características do comportamento empreendedor: Persuasão e Rede de Contatos, e Independência e Autoconfiança. Percebe-se que somente três das 16 entrevistadas possuem estas características, sendo capazes de influenciar e persuadir os outros, sendo pessoas-chave como agentes no processo de mudança comportamental, líderes para o alcance de objetivos comuns, sendo capazes de criar e manter relações comerciais, não se deixando abater diante de resultados desanimadores e expressando confiança na sua própria capacidade de enfrentar novos desafios. As demais entrevistadas não apresentam estas características ou são muito tímidas as suas atitudes.

Percebe-se que algumas características do comportamento empreendedor são natas e outras são capazes de serem adquiridas através de treinamento, vivência e influências positivas. Pode-se avaliar pelas entrevistas que algumas dessas doceiras exercem um papel de liderança junto a este grupo ou rede setorial, em que são capazes de influenciar positivamente e até mesmo de ajudar a contaminar ou de criar um ambiente proativo no processo de mudança comportamental do “Eu” para “Nós”.

Relacionando as entrevistas da 1ª fase e da 2ª fase, percebeu-se que os critérios para a formação dos grupos são: Saúde financeira, Capacidade Produtiva e Espírito Empreendedor arrojado, os quais são requisitos fundamentais para a formação dos grupos, sendo estes critérios validados pela totalidade dos dois grupos pesquisados.

Observa-se também que a formação de um ambiente criativo e adequado para o convencimento dos grupos é fundamental. Fatores como confiança, consenso e espírito empreendedor são essenciais para o sucesso deste novo serviço.

Desta forma, evidencia-se interessante potencial de mercado para a oferta pelo SEBRAE/RS do serviço de “Prospecção de Mercado Interno de Modo Coletivo”.

As limitações do presente trabalho decorrem e são pertinentes ao método de pesquisa utilizado, a pesquisa exploratória. Apesar de serem promissores, não se pode perder de vista que estes resultados são relativos ao setor de doces de Pelotas, não podendo ser generalizados para outros grupos de MPEs em outros setores de atividade ou localização geográfica. Mesmo a generalização para o setor de doces pesquisado deve ser feita com cuidado, pois foram entrevistadas aquelas doceiras que teriam estrutura e potencial para participação no eventual lançamento deste serviço.

Em relação ao método, a crítica mais freqüente é sobre sua incapacidade de tecer generalizações a partir da análise qualitativa exploratória. Porém, justamente por esta característica, o método permite estudar profundamente o assunto, com maior riqueza de detalhes. Ainda com a devida cautela, os resultados encontrados neste estudo podem servir de base para outros estudos de natureza semelhante.

Uma segunda limitação deste trabalho é a freqüente crítica da literatura específica, que se refere ao alto grau de subjetividade atribuído à pesquisa qualitativa. Entretanto, cuidados metodológicos, como o estabelecimento das perguntas de pesquisa, a definição de variáveis, a explicação das técnicas de coleta e análise dos dados, garantem suficiente cientificidade a um trabalho de natureza qualitativa (MILES , HUBERMAN, 1994).

Ressalta-se que o instrumento serviu tanto para a coleta de dados quanto para a análise dos mesmos, e que a generalização dos resultados para a população das MPEs do Estado do Rio Grande do Sul somente será possível através da comparação com resultados de pesquisa realizada em outros setores de atividade e em outros contextos culturais, dadas as características da Região Sul do Rio Grande do Sul. Por exemplo, interessante questão de pesquisa seria avaliar os resultados no setor alimentar na serra gaúcha, onde o desenvolvimento da cultura empreendedora tem outras características.

Em seqüência ao apontado no item anterior, vislumbra-se uma série de possibilidades de pesquisas futuras, como fazer uma amostra com cada setor de atividades da economia, escolhendo cinco setores de estudo para tecer então maiores generalizações.

Finalmente, o desafio que fica ao SEBRAE antes do lançamento deste produto é o de pesquisar e analisar o mercado minuciosamente antes do lançamento deste novo serviço, pois o sucesso ou eficácia de um serviço novo é diretamente proporcional ao grau de envolvimento e participação dos usuários no processo de estudo, desenvolvimento e construção do produto, passando-se de um *conceito de produto* para um *novo serviço* (CRAWFORD, 1997), configurando uma extensão de linha de produtos (BELLUOMINI e DIAS, 1998).

OBRAS CONSULTADAS⁷

BARTELS, Robert. **The History of Marketing Thought**. Columbus: Publishing Horizons, 1998.

BELLUOMINI, Adalberto; DIAS, Sergio R. Trabalho elaborado pela **GV CONSULT da Fundação Getúlio Vargas** de SP como Metodologia para Desenvolvimento de Novos Produtos ao SEBRAE/RS, 1998.

BOOZ ALLEN & HAMILTON. Research about Products Innovation, **The Wall Street Journal**, 1991.

_____. Business Success of new products **The Wall Street Journal**, 1997.

BOWEN, H. K.; CLARK, K. B.; HOLLOWAY, C. et al.. Make projects the school for leaders. **Harvard Business Review**. (5) 72: p.131-40, Sept-Oct. 1994.

BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. Londres: Unwyn Hyman, 1989.

COOPER, Robert G. A Process Model for Industrial New Product Development. **IEE Transactions on Engineering Management**, 1983.

_____; KLEINSCHMIDT, E. J. What Makes a New Product a Winner: Success at the Project Level. **R & D Management**. (3) 17: p.175~89 (Jul). 1987a.

_____; _____ Success Factors in Product Innovation. **Industrial Marketing Management**. (3) 16: p. 215~23 (Aug). 1987b.

⁷ De acordo com o recomendado por Furasté (2002).

_____; _____ New Products Success Factors: a Comparison of 'Kills' Versus Successes and Failures. **R & D Management**. (1) 20: p. 47~63. 1990.

COSTA Roque; TALARICO, Edison. **Marketing Promocional – Descobrindo os Segredos do Mercado**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

CRAWFORD, C. Merle. **New Products Management**. 5.ed. Burr Ridge, Ill.: Irwin, 1997.

DAY, George S. **The Market Driven Organization**: Understanding, Attracting, and keeping valuable customers. New York: [s.e.], 1999.

_____; WENSLEY, Robin. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. **Journal of Marketing**, 1998.

DICKSON, P. **Marketing Management**. Fort Worth: The Dryden Press, 1994.

FINKIN, E. F. Developing and Managing New Products. **Journal of Business Strategy**. Spring, 1983.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico**. Explicação das Normas da ABNT. 11^a ed. Porto Alegre: s.n., 2002.

GONÇALVES, Carlos; GONÇALVES FILHO, Cid. [s.t.]. **Revista de Administração de Empresas**. Belo Horizonte: UFMG, 1995.

GRIFFIN, A.; HAUSER, J.R. Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature. **Journal of Product Innovation Management**, 13: 191 ~ 215, May 1996.

GUPTA, Ashok K.; RAJ, S. P.; WILEMON, D. The R&D – Marketing Interface in High – Tech Firms. **Journal of Product Innovation Management**. 2: 12~24, March 1985.

GRUENWALD, George. **New Product Development**. Makron Books, 1993.

HAIR, Joseph F. Jr; BUSH, Robert P.; ORTINAU; David J. **Marketing Research. A practical approach for the new millennium**. Boston: Irwin Mc-Graw Hill, 2000.

HUTT M.; SPEH T. W. **Business Marketing Management**: a Strategic View of Industrial and Organizational Markets. Chicago, The Dryden Press, 1989.

KOTLER, Philip. **Marketing Management**: Analysis, Planning, Implementation and Control, 1991.

_____. **Administração de Marketing**: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. Trad. A. B. Brandão. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LEVITT, T. Marketing Intangible Products and Product Intangible. **Harvard Business Review**. 59: 94~102. May-Jun, 1981.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**. Uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MCCLELLAND, David C. Achievement Motivation Can Be Developed. **Harvard Business Review**, nov/dec. 1965.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis**. London: Sage, 2ed, 1994.

MÜLLER NETO, Hugo Fridolino. **A comunicação organizacional no processo de desenvolvimento de novos produtos: um estudo de caso**. Porto Alegre: UFRGS, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1998.

PARK, C. W; ZALTMANN, G. **Marketing Management**. Chicago: The Dryden Press, 1987.

RICHERS, Raimar. A Emancipação do Executivo de Marketing. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 33(1): 52-65, janeiro/fevereiro, 1993.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio do Curso de Administração: Guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1996.

SEDAI/RS (SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO DE ASSUNTOS INTERNACIONAIS DO RS). **Relatório de pesquisa**. Porto Alegre: SEDA, 2000.

STAUDT, T. A.; TAYLOR, D. A.; BOWERSOX, D. J. **A Managerial Introduction to Marketing**. 3.ed. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1976.

TELLIS, G. J.; GOLDBERGER, P. N. First to Market First to Fail? Real Causes of Enduring Market Leadership. **Sloan Management Review**. Winter. 1996.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais: A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1993.