

**Área temática: Inovação e Gestão Tecnológica**

**UMA ABORDAGEM SCHUMPTERIANA DA INOVAÇÃO COMO FATOR DE  
CRESCIMENTO DA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA EMPREENDEDORA:  
ESTUDO DE UMA REDE DE PANIFICADORAS.**

**AUTORES**

**LUIZ FERNANDO GOMES PINTO**

Universidade Presbiteriana Mackenzie

luiz.pinto@uol.com.br

**MOISÉS ARY ZILBER**

Universidade Presbiteriana Mackenzie

mazilber@mackenzie.com.br

**RESUMO**

A partir de uma abordagem schumpeteriana, este estudo tem o objetivo de discutir a inovação como fator de crescimento das pequenas e médias empresas. Além disso, em complemento a lacuna encontrada nos trabalhos de Schumpeter (1982), lança mão do modelo de Drucker (2003) para investigar a inovação como prática sistemática e aborda as estratégias de crescimento baseadas na grade de expansão produto-mercado (ANSOFF, 1958) e sob a perspectiva neoschumpeteriana de Dosi e Teece (1993). A realização deste estudo exploratório se baseou em um estudo de caso sobre a rede de panificadoras Pão do Parque, por meio de entrevistas não-estruturadas (YIN, 2001) desenvolvidas junto ao fundador e principal executivo da empresa, bem como através da análise de documentos primários e secundários. A conclusão do estudo é que a empresa pode ser considerada empreendedora sob a ótica schumpeteriana, ou seja, é uma empresa que possui um modelo particular de sistema de inovação contínua. Além disso, as inovações técnicas de processo implantadas na empresa (AFUAH, 2003) como, por exemplo, a central de produção de pães congelados, contribuiu para a empresa efetivar sua estratégia de expansão por meio da abertura de novas filiais (ANSOFF, 1958).

Palavras-chave: inovação; empreendedorismo; estratégias de crescimento.

*ABSTRACT*

*Based on a schumpeterian perspective, this study aims to study innovation as a key-factor of growth in small and medium companies. In addition, complementing the lacuna found in the Schumpeter (1982) studies, this paper use Drucker's (2003) model as a reference to investigate the innovation as a systematic practice and the product-market growth strategies and neoschumpeterian perspective of Dosi e Teece (1993 ). This exploratory study was based on a case study about the Pão do Parque chain of bakeries and it was used non-structured interviews (YIN, 2001) which were answered by the company's founder and main executive; the study was also based on the analysis of primary and secondary documents. The conclusion is that Pão do Parque can be considered an entrepreneurial company accordingly*

*to the schumpeterian meaning, or in other words, it's a company which has a particular model of continuous systematic innovation. Besides, the technical innovations of process set in the company (AFUAH, 2003), such as the central production plant of frozen bread, contributed to the company accomplish its expansion strategy based on the settlement of new branches (ANSOFF, 1958).*

*Keywords: innovation; entrepreneurship; growth strategies.*

## **1. Introdução**

O Brasil está entre os sete países que mais empreendem no mundo (GEM, 2004). Para se ter uma idéia do nível de empreendedorismo do país, 13,5% do total da força de trabalho brasileira está iniciando novos empreendimentos ou já é proprietária ou gerente de negócios iniciados a menos de quarenta e dois meses. Entretanto, somente 54% dos empreendimentos brasileiros foram iniciados pela percepção de uma nova oportunidade ou um nicho de mercado pouco explorado, contra um índice de 85% nos Estados Unidos. Os demais 46% destes empreendimentos foram criados por necessidade, isto é, seus proprietários não tinham alternativa razoável de ocupação e renda.

Os dados apresentados pelo GEM (2004) abrangem as duas categorias de empreendedorismo: os empreendedores voluntários e os empreendedores involuntários (FILION, 1999). Esta última categoria, entretanto, é um produto da década passada, no sentido que é composta primordialmente por recém-formados e pessoas demitidas após o fechamento ou a reestruturação de corporações. Apesar de criarem seu próprio negócio, os empreendedores involuntários não são considerados empreendedores sob uma perspectiva schumpeteriana, ou seja, não implementam nenhuma inovação em seus novos negócios (SCHUMPETER, 1982).

A partir de uma abordagem schumpeteriana, este estudo discute a importância da inovação contínua como fator de crescimento nas pequenas e médias empresas estabelecidas. Apesar de Schumpeter (1982) destacar a inovação como o principal fator para a criação da pequena empresa empreendedora, o autor não desenvolveu um modelo específico de processo de inovação contínua para as empresas estabelecidas. Como uma forma de complementar esta lacuna na abordagem schumpeteriana, este estudo lança mão do modelo de Drucker (2003) para investigar a inovação como prática sistemática, ou seja, como um processo de busca deliberado e organizado das mudanças e a subsequente análise das oportunidades geradas por tais mudanças. Dentre as sete fontes que podem levar a uma oportunidade inovadora, o estudo enfatiza o conhecimento novo, principalmente às inovações tecnológicas.

Com o intuito de avaliar se há uma relação entre a estratégia de crescimento da pequena e média empresa e as inovações implantadas, o estudo aborda a estratégia de crescimento baseado na grade de expansão produto-mercado, a qual enfoca as oportunidades de crescimento que promovem a expansão dos negócios existentes (ANSOFF, 1958). Além disso, numa perspectiva neoschumpeteriana, aborda a visão de Dosi e Teece (1993) de como as habilidades e competências de uma firma permitem a coordenação de determinadas atividades que provêm a base para sua vantagem competitiva em um mercado particular.

Para a realização deste estudo foi escolhido o setor de panificação devido ao fato de ser composto principalmente por pequenas e médias empresas, cerca de 95% do total, e, principalmente, pelo fato do setor ter passado por mudanças significativas nas últimas duas décadas (SINDIPAN, 2005). Para enfrentar a concorrência dos supermercados, as panificadoras, principalmente as dos grandes centros, aumentaram seu composto de produtos

agregando produtos de conveniência e passaram a oferecer serviços de bar, lanchonete e *fast-food* (BNDES, 2001; LACHINI, 2005).

A rede de padarias Pão do Parque, por seu turno, foi selecionada em função de ter sido uma das primeiras panificadoras brasileiras de pequeno e médio porte a implantar uma central de produção de pães congelados para abastecer as suas unidades de venda. O estudo desta empresa, portanto, permite explorar com mais profundidade os aspectos relacionados à implantação das inovações tecnológicas.

## **2 Problema de Pesquisa e Objetivo**

Apesar de Schumpeter (1982) argumentar que somente as empresas que realizam inovações contínuas podem ser consideradas empreendedoras, o autor não desenvolveu um modelo de como realizar tais inovações nas empresas estabelecidas (HAGEDOORN, 1994). Além disso, seus estudos enfocam o empreendedor e a inovação como fatores determinantes do desenvolvimento econômico, mas não abordam como tais fatores permitem o crescimento da pequena e média empresa estabelecida.

Ademais, o estudo do empreendedorismo é um tema de grande importância para o atual momento social e econômico visto que a abertura de pequenas empresas se tornou uma oportunidade de trabalho para um grande número de pessoas que não conseguem um emprego formal (GEM, 2004). Entretanto, com o objetivo de garantir a sobrevivência das pequenas empresas empreendedoras, é fundamental a realização de estudos mais específicos enfocando a inovação como fator de crescimento da pequena e média empresa.

Este estudo, de caráter exploratório, tem como objetivo discutir se a inovação contínua, particularmente a tecnológica, é um fator fundamental para o crescimento da pequena e média empresa empreendedora e se há uma relação entre a inovação e a estratégia de crescimento. Adicionalmente, como uma forma de complementar a abordagem schumpeteriana do empreendedorismo nas empresas estabelecidas, investiga a inovação como prática sistemática, ou seja, como um processo de busca deliberado e organizado das mudanças e a subsequente análise das oportunidades geradas por tais mudanças (DRUCKER, 2003). Para tanto, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar as inovações realizadas na empresa e as mudanças exógenas ou endógenas associadas a tais inovações.
2. Identificar as estratégias de crescimento associadas às oportunidades empreendedoras.

## **3 Revisão Bibliográfica**

### **3.1. Empreendedorismo: uma perspectiva schumpeteriana**

O termo empreendedorismo tem sua origem na disciplina econômica. Richard Cantillon foi o primeiro a utilizar o termo empreendedor com um significado econômico e a apresentar uma concepção clara da função empreendedora (FILION, 1999; LYNSKEY, 2002). De acordo com Cantillon (2002), os empreendedores eram indivíduos que aproveitavam oportunidades com o intuito de obterem lucro. Para isso, tomavam decisões em uma situação de incerteza e assumiam riscos ao serem responsáveis pela arbitragem, isto é, a compra de mercadorias a preço mais baixo e a subsequente venda a preço mais alto.

Apesar de Cantillon ter sido o primeiro a definir as funções do empreendedor, o primeiro a estabelecer os fundamentos do campo de estudo do empreendedorismo foi o economista francês Jean-Baptiste Say (FILION, 1999; LYNSKEY, 2002). Diferentemente de Cantillon, Say (1983) não considerava os riscos ou a incerteza como o aspecto central da função do empreendedor, mas sim o papel de coordenação da produção e da distribuição, com o objetivo de alcançar o máximo de lucro e de vendas. Além disso, Say associou o empreendedor a alguém que inova e é agente de mudanças.

O alicerce para o campo do empreendedorismo, entretanto, foi estabelecido a partir dos estudos realizados pelo economista da escola austríaca Joseph Alois Schumpeter (1982). De acordo com esse autor, os empreendedores não constituem uma pessoa física ou uma classe social, como, por exemplo, os proprietários de terra, os capitalistas ou os trabalhadores. Assim como Say, Schumpeter (1982) considera que os empreendedores têm a função de inovar, ou seja, de combinar de forma mais eficiente os fatores de produção. A inovação está associada ao processo de criar um produto comercial a partir de uma invenção.

Na primeira fase dos estudos de Schumpeter (1982), caracterizada por um contexto de capitalismo concorrencial, o autor defendia que as inovações ocorrem primordialmente em empresas novas que geralmente começam a produzir em paralelo às empresas estabelecidas. Portanto, excluem-se do conceito schumpeteriano de empreendedor os dirigentes de empresas, gerentes ou industriais que operam um negócio estabelecido, mas que não realizam novas combinações ou inovações.

A inovação, segundo Schumpeter (1996), é o fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico, visto que é o fato gerador da “destruição criativa”, isto é, da substituição de antigos produtos e hábitos de consumir por novos. Schumpeter considerava que o empreendedor tem uma função essencial para o desenvolvimento econômico, pois ao inovar é imitado pelos outros empresários, os quais investem recursos para produzir e imitar a respectiva inovação. Dessa forma, uma onda de investimentos de capital ativa a economia, gerando prosperidade e o aumento do nível de emprego.

Os ganhos empresariais do modelo schumpeteriano, portanto, são caracterizados por ganhos monopolísticos, uma vez que ocorrem essencialmente em novas indústrias ou em indústrias estabelecidas que lançaram novos produtos no mercado ou adotaram novos métodos que não são seguidos imediatamente pelos competidores, proporcionando a estas empresas inovadoras um monopólio temporário (SCHUMPETER, 1996; SCHUMPETER, 1950).

### **3.2. Empreendedorismo e Inovação**

É importante destacar que a origem do sentido atual do conceito de inovação pode ser creditada a Schumpeter quando fez a distinção conceitual entre invenção e inovação e propôs o conceito de “destruição criativa”, que implica na difusão de novas tecnologias no mercado. Enquanto a invenção está relacionada a criação de algo novo, a inovação está associada ao processo de criar um produto comercial a partir de uma invenção, isto é, envolve tanto invenção como comercialização. O conceito de inovação, que leva ao desenvolvimento, envolve cinco casos (SCHUMPETER, 1982, p. 48):

- 1) Introdução de um novo bem – ou seja, um bem com que os consumidores ainda não estiverem familiarizados – ou de uma nova qualidade de um bem.
- 2) Introdução de um novo método de produção, ou seja, um método que ainda não tenha sido testado pela experiência no ramo próprio da indústria de transformação, que de modo algum precisa ser baseada numa descoberta cientificamente nova, e pode consistir também em nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria.
- 3) Abertura de um novo mercado, ou seja, de um mercado em que o ramo particular da indústria de transformação do país em questão não tenha ainda entrado, que esse mercado tenha existido antes ou não.
- 4) Conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados, mais uma vez independentemente do fato de que essa fonte já existia ou teve que ser criada.
- 5) Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio (por exemplo, pela formação de trustes) ou a fragmentação de uma posição de monopólio.

Apesar de em seus estudos iniciais defender que as inovações ocorriam primordialmente em novas empresas empreendedoras, posteriormente, mais especificamente no estágio que denominou de capitalismo moderno ou “*trustificado*”, Schumpeter (1950; 1996) passou a considerar que as grandes empresas são as principais fontes de inovação tecnológica, principalmente as que se beneficiam de economia de escala e que possuem algum grau de poder de monopólio. O empreendedorismo, portanto, pode ser considerado um processo pelo qual os indivíduos, em sua própria empresa ou dentro de uma organização, procuram oportunidades não relacionadas aos recursos que já controlam (STEVENSON; JARILLO 1990). Este processo pelo qual um indivíduo ou grupo de indivíduos promove a inovação dentro de uma organização existente é denominado de *intra-empreendedorismo (intrapreneurship)*, termo criado por Gifford Pinchot (1999).

A descoberta de novas oportunidades empreendedoras é um dos principais desafios do empreendedor, tanto para o que está criando uma nova empresa como para o que está em uma organização existente. Para isso, o empreendedor está constantemente em busca da mudança, tanto a endógena como a exógena, em razão desta proporcionar a oportunidade para o novo e o diferente. A sistematização da inovação é um de instrumento que pode ser utilizado para a “busca deliberada e organizada de mudanças e para a análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica” (DRUCKER, 2003, pp. 45-46). A inovação sistemática implica no monitoramento de sete fontes que podem levar a uma oportunidade inovadora:

- 1) O inesperado: o sucesso inesperado, o fracasso inesperado e o evento externo inesperado.
- 2) A incongruência.
- 3) A inovação baseada na necessidade do processo.
- 4) Mudanças na estrutura do setor industrial ou na estrutura do mercado.
- 5) Mudanças demográficas.
- 6) Mudanças em percepção, disposição e significado.
- 7) Conhecimento novo, tanto científico como não científico.

As quatro primeiras fontes de oportunidade empreendedora encontram-se dentro da instituição e são indicadas por sintomas, ou seja, por indicadores de mudanças que já ocorreram ou que podem vir a ocorrer, desde que provocadas por meio de um leve esforço (DRUCKER, 2003). A primeira fonte do inesperado consiste na empresa estar atenta para o sucesso inesperado de um produto ou serviço. O fracasso inesperado, apesar de usualmente estar relacionado a erros, pode revelar mudanças latentes, e, com elas, oportunidades. O evento externo inesperado, por seu turno, consiste em uma oportunidade para a empresa empregar uma competência já existente a uma nova aplicação.

A incongruência, isto é, discrepância entre a realidade econômica de um setor industrial e como ele deveria ser ou se presume ser é outra fonte de oportunidade interna, a qual pode ser desmembrada em três: (1) incongruência entre a realidade de um setor e os pressupostos sobre ela; (2) a incongruência entre os esforços de um setor e os valores e expectativas de seus clientes; (3) e a incongruência interna dentro do ritmo ou lógica de um processo. A terceira fonte interna é a inovação baseada na necessidade do processo, a qual está relacionada a uma necessidade de correção ou aperfeiçoamento do processo, mas que os colaboradores internos não dão a devida importância. As mudanças na estrutura do setor ou do mercado é a última fonte interna e caracteriza-se por apanhar as empresas de determinado setor desprevenidas, mostrando-se um problema para algumas, mas gerando oportunidades de inovar para outras.

As outras três fontes de oportunidades inovadoras envolvem as mudanças que ocorrem fora da empresa ou de seu setor. A quinta fonte de oportunidade empreendedora, ou a primeira caracterizada por fatores exógenos, são as mudanças demográficas, as quais estão relacionadas à população, sua grandeza, estrutura etária, composição, emprego, nível educacional e renda (DRUCKER, 2003). A mudança demográfica pode ser vista como uma fonte de oportunidade porque a densidade populacional cria o potencial para economia de escala necessária para o surgimento de determinadas oportunidades (SHANE, 2003). O crescimento da população, por exemplo, contribui para aumentar a probabilidade de se obter economia de escala e de gerar um aumento da demanda. As mudanças de percepção, disposição e significado, a segunda fonte de oportunidade exógena, estão associadas, por exemplo, a uma mudança nos valores ou atitudes das pessoas.

As inovações baseadas em novo conhecimento, por sua vez, caracterizam-se por serem inovações tecnológicas, na maioria das vezes, radicais e descontínuas, possibilitando a alocação dos recursos em meios de produção diferentes e mais produtivos (DRUCKER, 2003). A inovação tecnológica pode se dar em um produto ou em um processo. A inovação técnica de produto está associada a novos produtos ou serviços lançados para atender uma necessidade de mercado. A inovação de processo diz respeito a novos elementos introduzidos na área de produção ou operação de serviços de uma organização, como, por exemplo, os equipamentos utilizados para a fabricação de um produto ou para prestar um serviço (AFUAH, 2003).

Com base em uma perspectiva econômica, na qual a inovação pode trazer como resultado um produto superior, pode-se classificar a inovação como radical ou incremental. A inovação radical é aquela que resulta em um produto superior em relação aos produtos existentes, os quais tornam-se menos competitivos. Um novo produto ou serviço pode ser caracterizado como superior se seu custo é mais baixo ou seus atributos são novos ou melhorados, isto é, possuem atributos que nunca existiram naquele determinado mercado ou que não existiam anteriormente. Por outro lado, a inovação incremental é aquela que permite que os produtos existentes se tornem mais competitivos (AFUAH, 2003).

Uma outra forma de classificar a inovação pode ser definida com base em que extensão impacta as competências da organização. Segundo esta visão, uma inovação é denominada radical se o conhecimento tecnológico necessário para explorá-la é muito diferente do existente, tornando o conhecimento atual obsoleto. Por sua vez, a inovação incremental é aquela em que o conhecimento exigido para oferecer novos produtos é desenvolvido com base no conhecimento atual (AFUAH, 2003).

Por fim, vale ressaltar que o acesso às informações é o que permite ao empreendedor a descoberta de oportunidades. O acesso diferenciado às informações se dá ou pela experiência de vida, como, por exemplo, a função que um indivíduo exerce ou exerceu profissionalmente; ou pelos contatos sociais, isto é, sua rede de relacionamentos sociais, a qual poderá influenciar na qualidade, quantidade e rapidez com que recebe uma informação (SHANE, 2003).

### **3.3. Estratégias de Crescimento da Firma**

O referencial teórico sobre o crescimento da empresa não pode prescindir do modelo clássico de estratégia de crescimento baseado na grade de expansão produto-mercado, que enfoca as oportunidades de crescimento intensivo, ou seja, as que promovem a expansão dos negócios existentes (ANSOFF, 1958). O modelo consiste em uma matriz formada pelas dimensões produto e mercado que podem ser subdivididas em existente e novos. A partir dessa matriz, podem ser delineadas quatro estratégias de crescimento básicas: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação.

A estratégia de penetração de mercado consiste na tentativa de incrementar as vendas dos produtos atuais nos mercados atuais (ANSOFF, 1958). Há três abordagens para se atingir tal objetivo: (a) incentivando os consumidores a aumentarem a frequência de uso dos produtos atuais, (b) atraindo clientes da concorrência, ou (c) conquistando os consumidores que ainda não utilizam os produtos atuais. A oportunidade de crescimento através do desenvolvimento de mercado visa a introdução dos produtos atuais em novos mercados, como, por exemplo, novos canais de distribuição ou novas regiões. O crescimento através do desenvolvimento de novos produtos implica no lançamento de novos produtos para o mercado atual. Por último, a diversificação é caracterizada pela procura de novos produtos e mercados, ou seja, linhas de negócios diferentes das que a empresa já atua.

A base para sua vantagem competitiva em um mercado particular, numa perspectiva neoschumpeteriana, são caracterizadas pelas habilidades e competências (DOSI; TEECE, 1993). A empresa se torna superior em uma tecnologia específica devido ao fato de possuir certas competências organizacionais, as quais passam por um processo de evolução, denominado de capacidade dinâmica.

Na visão de Dosi e Teece (1993), a natureza e a dinâmica das competências organizacionais determinam a evolução das fronteiras da firma, isto é, o escopo de sua diversificação horizontal e integração vertical. Esta evolução é condicionada fundamentalmente pela forma como as firmas aprendem novas habilidades, pelas forças que delineiam o processo de aprendizado e pela seleção do ambiente em que as firmas competem por recursos e por clientes. O processo de aprendizado tende a ser local e dependente da história da firma (*path-dependency*). As escolhas organizacionais e as estratégias de crescimento, portanto, dependem

da natureza do processo de aprendizado e da força do ambiente de seleção. A integração vertical, por exemplo, é adequada em situações de baixa aprendizagem, porém com alta dependência da história da firma e forte seleção. A diversificação, por outro lado, é típica de firmas que apresentam rápida aprendizagem, utilização de tecnologias genéricas, situadas num contexto de seleção média. Já as firmas em rede, baseadas em alianças estratégicas, são aquelas que apresentam rápido aprendizado, trajetórias tecnológicas que convergem, e situadas num ambiente de seleção forte.

### 3.4. A Pequena e Média Empresa

A classificação de uma empresa de acordo com o seu porte é arbitrária e depende da finalidade e dos objetivos das instituições que promovem seu enquadramento (IBGE, 2001; LONGNECKER et. al., 1997). Há uma variedade de critérios para a classificação da empresa, os quais se baseiam ou no número de pessoas ocupadas ou no valor do faturamento. Neste artigo será adotada a classificação do Sebrae e do IBGE, a qual toma como base o número de empregados. Segundo a classificação do Sebrae (2005), a pequena empresa do setor de comércio e serviços é a que possui de 10 a 49 funcionários; e a média empresa de 50 a 99 funcionários.

As estatísticas mais recentes do Sebrae (2005) indicam que o total de empresas em atividade no Brasil, em 2002, alcançava 4.918.370 unidades, nos setores da indústria, construção, comércio e serviços. As pequenas e médias empresas totalizavam 297.661 unidades, as quais representavam 6,1% do total. Vale ressaltar, entretanto, que apesar de representarem somente 6,1% de todas as empresas, as pequenas e médias respondem por 30,8% do total de pessoas ocupadas. Em contrapartida, as microempresas representavam 93,6% do total, mas ocupavam somente 36,2% do total de trabalhadores formais.

A estrutura organizacional da pequena e média empresa pode ser analisada sob a ótica da organização de estrutura simples de Mintzberg (2003), a qual tem como principais exemplos as empresas jovens e pequenas. As organizações podem ser classificadas em cinco configurações estruturais: estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisionalizada e adhocracia. Conforme pode ser observado no Quadro 1, para cada tipo de configuração há uma correspondência entre o mecanismo de coordenação dominante, a parte da organização que exerce o papel mais importante e o tipo de descentralização usado.

Quadro 1: Tipos de configuração e sua correspondência entre mecanismo de coordenação, parte-chave da organização e o tipo de descentralização.

<b>Configuração Estrutural</b>	<b>Primeiro mecanismo de coordenação</b>	<b>Parte-chave da organização</b>	<b>Tipo de centralização ou descentralização</b>
Estrutura simples	Supervisão direta	Cúpula Estratégica	Centralização vertical e horizontal
Burocracia mecanizada	Padronização dos processos de trabalho	Tecnoestrutura	Descentralização horizontal limitada
Burocracia profissional	Padronização das habilidades	Núcleo operacional	Descentralização vertical e horizontal
Forma divisionalizada	Padronização dos <i>outputs</i>	Linha intermediária	Descentralização vertical limitada
Adhocracia	Ajustamento mútuo	Assessoria de apoio	Descentralização seletiva

Fonte: Mintzberg (2003, p. 174).

A configuração das organizações de estrutura simples, como pode ser observado no Quadro 1, se caracteriza pela supervisão direta. Em outras palavras, o poder sobre as decisões mais importantes usualmente está centralizado nas mãos do executivo principal, cujo trabalho consiste em lidar com os distúrbios e inovar de modo empreendedor (MINTZBERG, 2003). Tal afirmação é corroborada por uma pesquisa do IBGE (2001) que identificou que as pequenas e médias empresas brasileiras apresentam o poder decisório centralizado e estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo pessoa física e jurídica.

A cúpula estratégica, portanto, emerge como parte-chave da estrutura, que freqüentemente consiste em uma única pessoa. A centralização do poder no executivo principal implica que o processo de formulação da estratégia seja de sua responsabilidade (MINTZBERG, 2003), o qual tende a ser altamente intuitivo, ou seja, pouco analítico e orientado pela busca de oportunidade. A tomada de decisão é mais flexível e rápida e a estratégia resultante reflete em parte as crenças pessoais e a própria personalidade do executivo, mas principalmente a visão do executivo em relação à organização e a seu ambiente, ou seja, possui um sentido de missão.

Como a formulação da estratégia parte quase que exclusivamente do líder, o sucesso da pequena e média empresa está associado a um profundo conhecimento do líder sobre o assunto em questão. Além disso, o líder visionário deve possuir muita habilidade em comunicação, no sentido de compartilhar sua visão com aqueles que estarão envolvidos no respectivo projeto (MINTZBERG; WESTLEY, 1989).

#### **4. Metodologia**

Com o objetivo de investigar a relação entre a inovação e o crescimento na pequena e média empresa foi desenvolvido um estudo de caso relativo à rede de panificadoras Pão do Parque. Com base em uma metodologia qualitativa, foram desenvolvidas entrevistas e utilizados documentos primários e secundários como fontes de dados. O uso de documentos no processo de pesquisa, de acordo com Bailey (1982), é relevante devido ao fato de por meio destes se obter informações que se referem a períodos de tempo aos quais não se tem mais acesso.

As entrevistas não-estruturadas (YIN, 2001) foram conduzidas de forma espontânea junto ao proprietário e principal executivo da rede com o fim de levantar as informações históricas e para aprofundar e detalhar as estratégias de crescimento associadas aos principais eventos e mudanças ocorridas na companhia ao longo do tempo. A combinação de ambos os instrumentos, isto é, as entrevistas e a pesquisa documental contribuíram para a reunião de elementos que permitiram o exame de diferentes aspectos relacionados aos fatos históricos e as respectivas estratégias associadas, auxiliando para a formulação de hipóteses para futuras pesquisas.

#### **5. O Setor de Panificação**

No Brasil, estima-se que há atualmente cerca de 55 mil padarias, as quais apresentam um faturamento anual acima de R\$ 25 bilhões. Desse total, 12 mil estão localizadas no estado de

São Paulo, sendo que 5,7 mil delas estão na cidade de São Paulo, representando mais de 10% do total das padarias estabelecidas no país (LACHINI, 2005).

O segmento de panificação e confeitaria no Brasil é composto na sua grande maioria de pequenas e médias empresas, representando cerca de 95% do total. Em média trabalham cerca de 15 pessoas numa padaria, sendo 10 empregados e os demais proprietários ou familiares do mesmo (SINDIPAN, 2005).

As padarias são responsáveis por 85% do mercado de panificação no Brasil. Porém, ao longo dos últimos dez anos, o supermercado conquistou uma fatia significativa desse mercado, atualmente de 6,9%. Isto se deu em razão da mudança no perfil e no hábito do consumidor, que passou a comprar no supermercado o pão de forma industrializado ou até mesmo o tradicional pãozinho Francês. Atualmente há cerca de 3.600 supermercados fabricando pães (SINDIPAN, 2005).

Para fazer frente à concorrência, principalmente dos supermercados, os empresários do setor de panificação vêm realizando mudanças, principalmente por meio da diversificação de produtos e, principalmente, serviços. Uma mudança de grande importância foi a evolução para uma mistura de pequena indústria com pequeno varejo. Outra mudança de destaque foi o aumento da importância dos serviços de alimentação na própria loja, tornando as padarias pequenas “estações de serviços”, oferecendo refeições como café da manhã, almoço e até jantar (LACHINI, 2005).

## **6. Estudo de Caso: rede de panificadoras Pão do Parque**

A Padaria Pão do Parque foi fundada em 1980, na zona oeste da cidade de São Paulo. Até o início da década de noventa a panificadora era um estabelecimento tradicional, ou seja, comercializava principalmente pães, doces, laticínios e frios. Em 1992, entretanto, um concorrente abriu uma padaria em frente à Pão do Parque, iniciando uma concorrência acirrada e conquistando parte de seus clientes. Após analisar a situação, um dos sócios decidiu vender sua parte da sociedade deixando o comando do negócio nas mãos do atual proprietário, o qual deu início aos projetos de reestruturação.

Finalizada no início de 1994, a reestruturação consistiu na implantação do conceito de auto-serviço, ou seja, os produtos, inclusive os pães, foram dispostos em prateleiras de tal forma que os próprios clientes pudessem se servir. Adicionalmente, os procedimentos foram automatizados, desde o recebimento até o *check-out*. Assim, com exceção dos clientes que iam à lanchonete, os demais clientes podiam entrar na loja, fazer suas compras e pagar as mesmas em um caixa localizado na saída. Dois anos depois da reestruturação, em 1996, o faturamento tinha quase que quadruplicado, em relação a 1994.

O grande salto da panificadora Pão do Parque, entretanto, ocorreu em 1997, quando a empresa não somente inaugurou sua primeira filial, mas também foi uma das primeiras panificadoras de pequeno e médio porte da cidade de São Paulo a implantar o conceito de ponto quente. A introdução deste conceito estava vinculado a estruturação de um processo de produção de pães congelados, o qual foi instalado primeiramente na loja sede.

Com o crescimento das vendas das duas lojas, a rede de panificadoras inaugurou, em 1999, uma central para a produção de pães congelados e dos demais produtos de confeitaria, estes

últimos na sua grande maioria refrigerados. Esta central além de abastecer as duas lojas ainda vende parte de seus produtos para uma padaria associada de menor porte.

A origem das idéias destes projetos, de acordo com o proprietário, pode ser atribuída às suas viagens à Europa como dirigente do Sindipan<sup>1</sup>, da ABIP<sup>2</sup> e da AIPESP<sup>3</sup>, onde ocupa o cargo de presidente. Nestas viagens tinha a oportunidade de visitar feiras de panificação e o mercado europeu em geral, como, por exemplo, o de Portugal, que serviu de referência para a implantação dos projetos de ponto quente e da central de produção de pães congelados. Outro aspecto que contribuiu para o sucesso da automatização da loja e para a implantação da central de produção de pães congelados foi o suporte do filho mais velho, o qual tem cursos de especialização em panificação e confeitaria.

Atualmente a rede de panificadoras Pão do Parque é uma empresa familiar, onde trabalham além do sócio majoritário e fundador, a esposa, os dois filhos e as duas filhas. Apesar de não haver um organograma formal, os familiares têm um papel definido na gestão do negócio. O filho mais velho coordena a operação da central de produção. A esposa e um dos filhos gerenciam uma das lojas e o outro casal de filhos a outra loja. O fundador tem o papel de gestor do negócio, determinando as principais diretrizes, apesar da família se reunir em um tipo de comitê para discutir as diretrizes do negócio e o desenvolvimento de novos projetos.

Por fim, é importante ressaltar que não há nenhum plano explícito de diversificação do negócio, como, por exemplo, abrir um restaurante ou qualquer outro tipo de comércio. Atualmente está em andamento um projeto de implantação de um serviço de *delivery* para ambas as lojas da rede. Além disso, a empresa tem a meta de abrir mais duas lojas nos próximos anos.

## 7. Análise dos Resultados

A rede de panificadoras Pão do Parque, particularmente após a entrada da padaria concorrente, em 1992, realizou inovações significativas, como, por exemplo, a automatização das lojas e a implantação da central de produção de pães congelados. Estas inovações podem ser consideradas inovações de processo, ou seja, são caracterizadas por uma nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria e pela introdução de um novo método de produção, respectivamente (SCHUMPETER, 1982). Ademais, tais inovações podem ser classificadas como inovações técnicas de processo (AFUAH, 2003), no sentido que foram introduzidos novos elementos tanto na operação dos serviços como na área de produção. Podem ser classificadas ainda, tomando como base as competências da organização, como radicais visto que a organização teve que desenvolver um conhecimento tecnológico necessário para explorá-la, quais sejam, o sistema de leitura de código de barras e o processo de congelamento (AFUAH, 2003).

O conhecimento sobre fabricação de pães do filho mais velho foi um fator determinante para a decisão da empresa com ralação à adoção das inovações. Em outras palavras, os conhecimentos e habilidades técnicas do filho mais velho, que podem ser considerados uma competência organizacional da empresa, contribuíram para a implantação do processo de

---

<sup>1</sup> Sindicato da Indústria de Panificação e Confeitaria de São Paulo

<sup>2</sup> Associação Brasileira das Indústrias de Panificação

<sup>3</sup> Associação das Indústrias de Panificação do Estado de São Paulo

produção de pães congelados (DOSI; TEECE, 1993). A implantação da central de produção, por sua vez, determinou o escopo da integração horizontal, ou seja, a abertura de novas filiais abastecidas com pães fabricados na central de produção.

A empresa, portanto, adotou uma estratégia de crescimento baseada na penetração de mercado, atraindo clientes da concorrência ou conquistando os consumidores que não consumiam os seus produtos (ANSOFF, 1958). Além disso, a diretriz de aumento do número de lojas implica em uma estratégia de crescimento através do desenvolvimento de mercado, ou seja, por meio da introdução dos produtos atuais em novas regiões, ou melhor, em novos bairros da cidade de São Paulo.

## **8. Conclusão**

A rede de panificadoras Pão do Parque é uma empresa empreendedora no sentido schumpeteriano, pois vem realizando inovações de forma contínua desde 1992. Apesar de não haver um processo formal, a empresa apresenta um processo de sistematização de inovação (DRUCKER, 2003). O filho mais velho do fundador, responsável pela produção, além de acompanhar as mudanças tecnológicas do setor também realiza pesquisas regulares de novos processos de produção e de novas formulações de pães e de itens de confeitaria. O fundador e executivo principal, por seu turno, tem o papel de descobrir oportunidades que permitem a aplicação destas mudanças tecnológicas. Por exemplo, em uma viagem a Portugal com o intuito de visitar o mercado local de panificação, o executivo conheceu o conceito de ponto quente, o qual se baseia na tecnologia de produção de pães congelados e está associado ao tipo de padaria que não produz o pão nas próprias instalações, mas somente assa o pão congelado.

Ambas as inovações implantadas, por seu turno, estão diretamente relacionadas com a estratégia de crescimento da empresa. A implantação do processo de produção de pães congelados, por exemplo, foi o fator determinante para a expansão da empresa a partir da abertura das duas novas filiais. Após a introdução da central de produção, vale ressaltar, o faturamento cresceu oito vezes entre 2005 e 1996 e o número de funcionários saltou de 16, em 1994, para os atuais 105.

## Referência Bibliográfica

- AFUAH, Allan. **Innovation management: strategies, implementation and profits**. Oxford University Press: New York, 2003.
- ANSOFF, H.I. A model for diversification. **Management Science**, Vol. 4, N° 4, 1958.
- BAILEY, K.D. **Methods of social research**. 2<sup>nd</sup> ed. New York: The Free Press, 1982.
- BNDES. **Um panorama do segmento de padarias no Brasil**. Gerência Setorial de Comércio e Serviços, N. 26, maio / 2001, 6p.
- CANTILLON, R. **Ensaio sobre a natureza do comércio em geral**. Curitiba: Segesta Editora, 2002 (Tradução: Fani Goldfarb Figueira).
- DRUCKER, Peter. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thonsom, 2003 (Tradução: Carlos J. Malferrari).
- DOSI, G.; TEECE, D. Organizational competences and the boundares of the firm, **CCC Working paper**. N° 93-11, University of California at Berkley, CRM, 1993.
- FILION, Luois J. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. Rausp. Revista de Administração Usp, São Paulo , v. 34, n. 2 , p. 5-28, abr. 1999.
- GEM. **Empreendedorismo no Brasil – 2004**. Estados Unidos: GEM – Global entrepreneurship monitor, 2004. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/empreendedorismo\\_brasil.asp](http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/empreendedorismo_brasil.asp). Acesso em: 21 outubro 2005.
- HAGEDOORN, John. **Schumpeter: an appraisal of his theory of innovation and entrepreneurship**, MERIT, july1994
- IBGE. **As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001**. Rio de Janeiro: IBGE, 2003. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/economia>. Acesso em: 30 agosto 2005.
- LACHINI, A.; LAGUNA, E.; ARAÚJO, G. “Pontos de venda com variedade de produtos, novos modelos de lojas conquistam indústria”. **Jornal DCI – Especial Padarias**. São Paulo: 26 julho 2005, p. 3.
- LONGNECKER, J.G.; MOORE, C.W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books,1997 (Tradução Maria Lucia G. L. Rosa e Sidney Stancatti).
- LYNSKEY, Michael J. (Ed.). **Entrepreneurship and organization: the role of the entrepreneur in organizational innovation**. Oxford: Oxford University Press, 2002.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2003 (Tradução Ailton Bonfin Brandão).
- \_\_\_\_\_; WESTLEY, F. Visionary leadership and strategic management. **Strategic Management Journal**, Vol. 10, Special Issue: Strategic Leaders and Leadership. (Summer, 1989), pp. 17-32.
- PINCHOT, Gifford. **Intrapreneuring in action: a handbook for business innovation**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1999.
- SAY, Jean-Baptist. **Os economistas: tratado de economia política**. São Paulo: Abril, 1983.
- SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalism, socialism, and democracy**. New york: Harper, 1950.
- \_\_\_\_\_. **Ensaio: empresários, inovação, ciclos de negócios e evolução do capitalismo**. Lisboa: Celta Editora, 1996 (Tradução: Maria Inês Mansinho e Ezequiel de Almeida Pinho).
- \_\_\_\_\_. **Economistas, os: teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982 (Tradução: Maria Sílvia Possas).

- SEBRAE. **Boletim estatístico de micros e pequenas empresas**. s/l: 2005. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/br/mpe\\_numeros/sub\\_principais\\_est.asp](http://www.sebrae.com.br/br/mpe_numeros/sub_principais_est.asp). Acesso em: 01 outubro 2005.
- SELLITZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 4 ed. Reimp. São Paulo: EPU, 1974.
- SHANE, Scott Andrew. **A general theory of entrepreneurship: the individual-opportunity nexus**. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, 2003.
- SINDIPAN. **Perfil do setor de panificação**. São Paulo: Sindipan - Sindicato da Indústria de Panificação e Confeitaria de São Paulo, s/d. Disponível em: <http://www.sindipan.org.br/analise/perfset.htm>. Acesso em: 01 outubro 2005.
- STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**, Vol. 11, Special issue: corporate entrepreneurship (summer, 1990), pp. 17-27.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto alegre: Bookman, 2001 (Tradução Daniel Grassi).