

Universidade Federal da Paraíba  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Doutorado em Administração

Anna Carolina Rodrigues Orsini

**MARKETING EMPREENDEDOR: PROPOSTA ANALÍTICA DE MARKETING A  
PARTIR DO PENSAMENTO DE ISRAEL KIRZNER**

João Pessoa

2020



**Anna Carolina Rodrigues Orsini**

**MARKETING EMPREENDEDOR: PROPOSTA ANALÍTICA DE MARKETING A  
PARTIR DO PENSAMENTO DE ISRAEL KIRZNER**

Tese apresentada como requisito para obtenção do título de Doutora em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba. Área de Concentração: Administração e Sociedade. Linha de Pesquisa: Marketing e Sociedade.

**Orientador:** Prof. Dr. Francisco José da Costa

João Pessoa

2020

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

O76m Orsini, Anna Carolina Rodrigues.

Marketing empreendedor : proposta analítica de marketing a partir do pensamento de Israel Kirzner / Anna Carolina Rodrigues Orsini. - João Pessoa, 2020. 170 f. : il.

Orientação: Francisco José da Costa.  
Tese (Doutorado) - UFPB/CCSA.

1. Marketing. 2. Empreendedorismo. 3. Economia austriaca. 4. Israel Kirzner. I. Costa, Francisco José da. II. Título.

UFPB/BC

CDU 658.8

## **AGRADECIMENTOS**

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo apoio financeiro concedido para minha formação doutoral.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba (PPGA/UFPB), por me proporcionar a oportunidade de uma formação distinta e completa.

Ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (DEPAD/UFRN), em especial às professoras Thelma Pignataro e Valéria de Araújo, por oportunizarem a conciliação de duas experiências importantes na minha jornada profissional.

Aos guias de Luz que me conduziram ao encerramento desse ciclo. Gratidão!

Aos meus familiares, pelo apoio. Em especial, minha mãe, Graça Rodrigues; meu pai, Giulio Orsini; e meu irmão, Gian Orsini.

Aos queridos professores que contribuíram para minha formação ao longo desses onze anos dedicados à academia.

Ao meu orientador, Franzé Costa, por toda dedicação, ensinamento, paciência e apoio.

Aos meus amigos e colegas de turma, pelas partilhas e trocas. Em especial, agradeço o apoio e amizade de Katarina Lacerda, Elaine Rocha, Elton Moura e Solange do Vale.

Aos meus amigos e colegas de PPGA, em especial, minha amiga Diana Carvalho pelo incentivo, acolhimento e carinho.

Aos meus amigos de vivência cotidiana, Andressa Sullamyta, Raphaella Maciel e Nívia Cavalcanti. Em especial, Ana Lígia. Quando os ventos fortes sopraram, você ainda estava aqui... Ainda está. Gratidão!

Aos meus alunos, pelo incentivo direto e indireto a concluir essa etapa da longa jornada pretendida.

Aos parceiros de trabalho voluntário no HARPIAS e no Templo Guaracy das Dunas.

A todos os entrevistados que contribuíram para o enriquecimento desse trabalho, ainda que em meio a um período delicado.

A mim, por ter força e coragem para seguir em frente, sempre, sem desistir, respeitando meus valores e princípios.

***“Toda teoria é provisória, enquanto a vida for  
dinâmica”.***

(Pensamento Guaracyano)

## RESUMO

Essa tese tem como propósito central contribuir para o debate sobre a interface entre marketing e empreendedorismo. São duas disciplinas independentes e bem estabelecidas da área de Administração, mas que apresentam espaços de diálogo que oportunizam muitas possibilidades de reflexões. Na nossa construção, trilhamos um caminho para respaldar a seguinte tese: a atividade de marketing possui um dimensionamento empreendedor que, quando reconhecido em conjunto aos seus dimensionamentos mais convencionais, permite analisar o processo de marketing de forma mais ampla e completa. Essa proposição foi instigada pela questão de como a atividade de marketing pode ser analisada, considerando sua interdisciplinaridade com o debate de empreendedorismo, já que a área de marketing representa nosso lócus de pesquisa. Para consolidar nossa visão, nos ancoramos na perspectiva empreendedora de Israel Kirzner, teórico da Economia Austríaca, cuja discussão viabiliza uma abordagem distinta dessa interdisciplinaridade, a partir da consideração do elemento de alerta empreendedor no contexto de marketing. Como também, nos embasamos no desenvolvimento teórico estabelecido na vertente de marketing empreendedor para demarcar sua compreensão e reafirmar a abordagem de convergência e ênfase de discussão de elementos empreendedores inerentes à atividade de marketing. Com base nesses fundamentos centrais, oferecemos uma visão processual da atividade de marketing na configuração de um framework conceitual e contemplamos um esforço inicial de investigação empírica em contexto de mercado (no segmento de mercado pet). Concluimos que essa lente possui sustentação teórica, acadêmica, analítica e empírica, ainda que novos esforços empíricos sejam uma das principais orientações para agendas futuras de pesquisa.

**Palavras-chave:** Marketing. Empreendedorismo. Economia Austríaca. Israel Kirzner. Alerta empreendedor. Marketing Empreendedor.

## ABSTRACT

This thesis has as its central purpose to contribute to the debate on the interface between marketing and entrepreneurship. They are two independent and well-established disciplines in the Administration area, but they present spaces for dialogue that provide many possibilities for reflection. In our construction, we followed a path to support the following thesis: the marketing activity has an entrepreneurial dimension that, when recognized together with its more conventional dimensions, allows to analyze the marketing process more broadly and completely. This proposition was instigated by the question of how the marketing activity can be analyzed, considering its interdisciplinarity with the entrepreneurship debate, since the marketing area represents our locus of research. To consolidate our vision, we are anchored in the entrepreneurial perspective of Israel Kirzner, a theorist of Austrian economics, whose discussion enables a different approach to this interdisciplinarity, based mainly on the consideration of the element of entrepreneurial alertness in the context of marketing. As well, we are based on the theoretical development established in the entrepreneurial marketing approach to demarcate its understanding and reaffirm the focus of convergence and emphasis on the discussion of entrepreneurial elements inherent to the marketing activity. Based on these central foundations, we offer a procedural view of the marketing activity in the configuration of a conceptual framework and contemplate an initial effort of empirical investigation in a market context (in the pet market segment). We conclude that this lens has theoretical, academic, analytical and empirical support, although new empirical efforts are one of the main guidelines for future research agendas.

**Keywords:** Marketing. Entrepreneurship. Austrian Economy. Israel Kirzner. Entrepreneurial Alertness. Entrepreneurial Marketing.

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                                        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1 - Fio condutor argumentativo do capítulo 2.....                                               | 22  |
| Figura 2 - Esquema da Resource-Advantage Theory (RAT) .....                                            | 32  |
| Figura 3 - Aderência teórica de empreendedorismo e mercado nas visões econômica e administrativa ..... | 41  |
| Figura 4 - Fio condutor argumentativo do capítulo 3.....                                               | 54  |
| Figura 5 - Discussões conceituais do marketing empreendedor .....                                      | 68  |
| Figura 6 - Fio condutor argumentativo do capítulo 4.....                                               | 80  |
| Figura 7 - Alerta como condição inicial para trocas no mercado.....                                    | 86  |
| Figura 8 - Processo de tomada de decisão empreendedora .....                                           | 89  |
| Figura 9 - Modelo de tomada de decisão de marketing.....                                               | 91  |
| Figura 10 - Processo de marketing empreendedor .....                                                   | 92  |
| Figura 11 - Framework da atividade de marketing. ....                                                  | 100 |
| Figura 12 - Processo geral da pesquisa.....                                                            | 107 |
| Figura 13 - Ilustração da tese.....                                                                    | 135 |

## LISTA DE QUADROS

|                                                                                                     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Quadro 1 - Comparação entre os paradigmas econômicos neoclássico e austríaco.....                   | 26  |
| Quadro 2 - Relação entre o pensamento austríaco e a RAT .....                                       | 34  |
| Quadro 3 - Diferenciação entre as lógicas effectual e causal na tomada de decisão.....              | 59  |
| Quadro 4 - Evolução do Marketing Empreendedor.....                                                  | 63  |
| Quadro 5 - Contribuições centrais para análise da interface entre empreendedorismo e marketing..... | 88  |
| Quadro 6 - Conceitos centrais de base para o framework .....                                        | 95  |
| Quadro 7 - Percepções sobre participação em mercado .....                                           | 130 |
| Quadro 8 - Categorias centrais .....                                                                | 131 |
| Quadro 9 - Roteiro geral de entrevistas .....                                                       | 149 |
| Quadro 10 - Mapeamento da prospecção de sujeitos de pesquisa.....                                   | 150 |
| Quadro 11 - Descrição das empresas e gestores entrevistados.....                                    | 153 |
| Quadro 12 - Notas de impressão sobre entrevistas.....                                               | 154 |
| Quadro 13 - Etapas do processo de marketing – empresa E1 .....                                      | 156 |

|                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------|-----|
| Quadro 14 - Etapas do processo de marketing – empresa E2 ..... | 160 |
| Quadro 15 - Etapas do processo de marketing – empresa E3 ..... | 163 |
| Quadro 16 - Etapas do processo de marketing – empresa E4 ..... | 165 |
| Quadro 17 - Etapas do processo de marketing – empresa E5 ..... | 169 |

## **SIGLAS E ABREVIATURAS**

|          |                                                                          |
|----------|--------------------------------------------------------------------------|
| ME       | Marketing Empreendedor                                                   |
| IBGE     | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística                          |
| ABINPET  | Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação |
| AMA      | American Marketing Association                                           |
| VEGVETSA | Associação de Médicos Veterinários Vegetarianos e Veganos                |
| IBOPE    | Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística                    |
| RAT      | Resource-Advantage Theory                                                |
| EO       | Entrepreneurship Orientation                                             |
| MO       | Market Orientation                                                       |
| CAPES    | Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior              |
| ANPAD    | Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração         |
| ENANPAD  | Encontro da ANPAD                                                        |
| MPE      | Micro e Pequenas Empresas                                                |
| EGEPE    | Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas |
| ONG      | Organização Não Governamental                                            |

## SUMÁRIO

|          |                                                                                                                                    |           |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO .....</b>                                                                                                            | <b>13</b> |
| 1.1      | Apresentação inicial do tema e questão de pesquisa.....                                                                            | 13        |
| 1.2      | Objetivos e proposição de tese.....                                                                                                | 15        |
| 1.3      | Estrutura e formato da tese.....                                                                                                   | 17        |
| 1.4      | Demarcação inicial de conceitos e premissas gerais da tese.....                                                                    | 19        |
| <b>2</b> | <b>DIÁLOGOS ENTRE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO: EVIDÊNCIAS E REFLEXÕES PARA MARKETING À LUZ DA VISÃO ECONÔMICA AUSTRIACA.....</b>      | <b>21</b> |
| 2.1      | Desenvolvimentos teóricos na Economia: A Escola da Economia Austríaca como vertente de diálogo com a ciência da Administração..... | 22        |
| 2.1.1    | Pensamento econômico neoclássico x pensamento econômico austríaco.....                                                             | 24        |
| 2.1.2    | A teoria kirzneriana sobre ação empreendedora e processo competitivo de mercado....                                                | 28        |
| 2.2      | Diálogo entre Economia e Administração: evidências do pensamento austríaco na disciplina de Estratégia .....                       | 31        |
| 2.3      | Diálogo entre Economia e Administração: evidências do pensamento austríaco na disciplina de Empreendedorismo .....                 | 37        |
| 2.4      | Diálogo entre Economia e Administração: reflexões sobre o pensamento austríaco na disciplina de Marketing.....                     | 42        |
| 2.4.1    | Rastreando a relação entre Economia e Marketing: um breve contexto para esse diálogo .....                                         | 43        |
| 2.4.2    | Reflexões sobre possíveis caminhos de pesquisa em marketing à luz da economia austríaca.....                                       | 45        |
| 2.5      | Considerações Finais.....                                                                                                          | 51        |
| <b>3</b> | <b>MARKETING EMPREENDEDOR: UM CAMPO DE PESQUISA PARA O DIÁLOGO INTERDISCIPLINAR À LUZ DA ECONOMIA AUSTRIACA.....</b>               | <b>53</b> |
| 3.1      | A relação entre marketing e empreendedorismo no contexto de Administração.....                                                     | 55        |
| 3.1.1    | Abordagens de divergência entre marketing e empreendedorismo .....                                                                 | 56        |
| 3.1.2    | Abordagens de convergência entre marketing e empreendedorismo.....                                                                 | 60        |
| 3.2      | A vertente do Marketing Empreendedor (ME): histórico, cenário atual e proposta conceitual .....                                    | 62        |

|          |                                                                                                                                                   |            |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.3      | Reflexões sobre a teoria econômica austríaca como base teórica para o ME enquanto campo de pesquisa e sua relação com Marketing Estratégico ..... | 73         |
| 3.4      | Considerações Finais.....                                                                                                                         | 77         |
| <b>4</b> | <b>ANÁLISE DA ATIVIDADE DE MARKETING À LUZ DA TEORIA KIRZNERIANA: PROPOSTA DE UM FRAMEWORK.....</b>                                               | <b>79</b>  |
| 4.1      | Discussão de marketing como um processo no pensamento mainstream de marketing e sua relação com a teoria kirzneriana .....                        | 81         |
| 4.2      | Discussão de marketing como um processo na esfera de marketing empreendedor (ME) e sua relação com a teoria kirzneriana .....                     | 88         |
| 4.3      | Framework de análise da atividade de marketing à luz da teoria kirzneriana .....                                                                  | 94         |
| 4.4      | Comentários gerais e breve ilustração prática.....                                                                                                | 101        |
| 4.5      | Considerações finais.....                                                                                                                         | 104        |
| <b>5</b> | <b>O PROCESSO DE MARKETING: EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS NO CONTEXTO DO MERCADO PET DE JOÃO PESSOA.....</b>                                               | <b>106</b> |
| 5.1      | Design de Pesquisa.....                                                                                                                           | 107        |
| 5.2      | Decisões de coleta e análise de dados .....                                                                                                       | 109        |
| 5.3      | Análise e interpretação dos resultados .....                                                                                                      | 112        |
| 5.4      | Pré-análise de dados .....                                                                                                                        | 112        |
| 5.5      | Análise e interpretação de dados.....                                                                                                             | 113        |
| 5.5.1    | Análise individual do processo de marketing nas empresas locais do mercado pet ....                                                               | 114        |
| 5.5.2    | O processo de marketing na empresa E1 .....                                                                                                       | 114        |
| 5.5.3    | O processo de marketing na empresa E2 .....                                                                                                       | 116        |
| 5.5.4    | O processo de marketing na empresa E3 .....                                                                                                       | 119        |
| 5.5.5    | O processo de marketing na empresa E4 .....                                                                                                       | 121        |
| 5.5.6    | O processo de marketing na empresa E5 .....                                                                                                       | 124        |
| 5.5.7    | Análise global e de elementos complementares.....                                                                                                 | 126        |
| 5.6      | Considerações finais.....                                                                                                                         | 133        |
| <b>6</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS DA TESE .....</b>                                                                                                         | <b>135</b> |
| 6.1      | Discussão da tese e dos objetivos .....                                                                                                           | 135        |
| 6.2      | Implicações e contribuições da tese .....                                                                                                         | 137        |
| 6.3      | Reflexões complementares sobre limitações globais e agendas futuras .....                                                                         | 139        |
|          | <b>REFERÊNCIAS .....</b>                                                                                                                          | <b>141</b> |

|                        |            |
|------------------------|------------|
| <b>APÊNDICES .....</b> | <b>149</b> |
| APÊNDICE A .....       | 149        |
| APÊNDICE B.....        | 150        |
| APÊNDICE C.....        | 153        |
| APÊNDICE D .....       | 154        |
| APÊNDICE E .....       | 156        |
| APÊNDICE F .....       | 160        |
| APÊNDICE G .....       | 163        |
| APÊNDICE H .....       | 165        |
| APÊNDICE I.....        | 169        |

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, apresentamos os elementos introdutórios que estruturaram o desenvolvimento dessa tese. Em termos gerais, trazemos um debate sobre a interface de marketing e empreendedorismo. Esse debate está fundamentado na seguinte tese: *a atividade de marketing possui um dimensionamento empreendedor que, quando reconhecido em conjunto aos seus dimensionamentos mais convencionais, permite analisar o processo de marketing de forma mais ampla e completa*. Esse argumento é desenvolvido pela configuração desse dimensionamento empreendedor com base na visão do teórico Israel Kirzner sobre atividade empreendedora e seu elemento central de alerta; pelo reconhecimento da relação entre marketing e empreendedorismo no contexto de marketing empreendedor a partir do ‘empreendedorismo no marketing’ e seus elementos de convergência; pela estruturação do conceito e processo de marketing e na evidência empírica contemplando esse viés. Esses aspectos serão melhor apresentados ao longo dessa sessão introdutória.

No primeiro momento, apresentamos o tema da tese a fim de contextualizar nossa problemática da pesquisa. Em um segundo momento, apresentamos os objetivos da tese, nossa proposição de tese e a condução argumentativa construída com ela. Em sequência, apresentamos a estrutura e formato adotado para a construção da tese. Finalizando essa seção, realizamos uma explanação sobre aspectos teóricos gerais e as premissas elementares que fundamentam nossa perspectiva.

### 1.1 Apresentação inicial do tema e questão de pesquisa

Os dois eixos temáticos principais que estruturam o desenvolvimento dessa tese são marketing e empreendedorismo. Em geral, tratamos marketing e empreendedorismo como disciplinas distintas, o que é verdade apenas parcialmente. Na prática, vemos que muitas escolas de formação em nível de graduação e pós-graduação no Brasil discutem separadamente essas disciplinas, fomentando práticas de ensino e aprendizagem com pouca articulação interdisciplinar e deixando de evidenciar como essas atividades estão fortemente relacionadas quando adotamos lentes teóricas que explicitam melhor essa interface.

Já na década de 1980, Drucker (2017; o livro foi inicialmente de 1986) asseverou que, mesmo depois de tantos anos de consolidação da disciplina de marketing, nosso lócus de posição de fala, ainda tínhamos muitas barreiras no que se refere à aplicação prática de axiomas elementares de marketing, como, por exemplo, sobre a compreensão de geração de valor para

o cliente. Na visão do autor, que ainda se aplica nos tempos mais recentes, construir uma perspectiva de mercado diferenciada, pautada na lente empreendedora, seria basilar para a construção de estratégias e operações de marketing mais efetivas, reconhecendo as sobreposições e complementaridades que as áreas apresentam.

Muitos teóricos compartilham dessa preocupação em termos de desenvolvimento teórico disciplinar e prático do marketing, refletindo sobre as consequências de fragmentação disciplinar em diferentes especialidades (marketing estratégico, marketing de varejo, marketing digital, marketing de vendas, marketing de serviços, marketing de relacionamento etc.) e sobre o excessivo foco em sua instrumentalidade na aplicação do *mix* de marketing (Coulter, 2016, Hultman & Hills, 2011).

O fato é que as relações entre essas disciplinas nos estudos de Administração foram negligenciadas ao longo do tempo (Collinson & Shaw, 2001), mas a emergência da vertente mais recente do ‘marketing empreendedor’ surge como uma evidência de que está bem estabelecida uma aproximação dessas visões. O empreendedorismo é tratado em diferentes universos científicos, como Psicologia, Administração e Economia (os dois primeiros com uma ênfase comportamental individual e o último com uma ênfase de mercado), mas desenvolvimentos teóricos que contemplem a discussão de sua interface com marketing são escassos, mesmo com o reconhecimento de que a interação entre as duas disciplinas é uma área de pesquisa potencialmente rica, que pode trazer *insights* importantes para o desenvolvimento teórico-empírico de ambas (Nikolić, Gradojević, Đaković, Mladenović & Stanković, 2017).

Como disciplina, marketing possui diferentes especializações e visões teóricas, de maneira que, ao longo de sua construção, vários tópicos específicos emergiram, caracterizando diferentes visões e ênfases no desenvolvimento de estudos no campo. O marketing empreendedor (ME) é uma dessas frentes, cuja característica fundamental de interesse é o debate e análise da interface entre o pensamento sobre empreendedorismo e o pensamento de marketing. Embora a discussão de marketing empreendedor venha emergindo de maneira mais significativa no cenário internacional desde o início dos anos 2010, legitimando a necessária discussão de gestão e de atividade de marketing em perspectiva empreendedora, ainda é um campo pouco consensual e com múltiplas perspectivas, que requer maior estruturação e desenvolvimento (Hultman & Hills, 2011, Montiel-Campos, 2018).

Considerando essa necessidade e oportunidade de maior interdisciplinaridade e desenvolvimento teórico e prático da disciplina de marketing, é importante que sejam direcionados esforços para compreender a atividade de marketing à luz de outros campos disciplinares de Administração (como o empreendedorismo) e com áreas afins (como a

Economia, que está intimamente relacionada com o desenvolvimento inicial do pensamento de marketing). Pesquisas nessa área, contribuem para responder à questão central sobre como marketing e empreendedorismo se relacionam e que desdobramentos esse debate pode gerar em termos de inovação teórica e prática para o campo. Com essa referência em mente, definimos a seguinte questão de pesquisa que norteou o desenvolvimento dessa tese: **Como a atividade de marketing pode ser analisada, considerando sua interdisciplinaridade com o debate de empreendedorismo em Administração e áreas afins?**

Para lidar com a questão enunciada, estruturamos nosso objetivo geral de pesquisa e quatro objetivos específicos e definimos a nossa proposição de tese e sua argumentação subjacente, aspectos detalhados e sequência.

## 1.2 Objetivos e proposição de tese

Com base na problemática enunciada anteriormente, definimos o seguinte objetivo geral de estudo: **Estruturar uma proposta analítica de marketing, a partir de uma visão interdisciplinar entre marketing e empreendedorismo.** Esse objetivo, para ser alcançado, foi complementado pela estruturação de quatro objetivos específicos:

- 1) oferecer uma lente de análise teórica sobre a atividade de marketing relacionada ao debate de empreendedorismo;
- 2) oferecer uma visão de campo acadêmico para discussão da atividade de marketing relacionada ao debate de empreendedorismo;
- 3) oferecer um framework estruturado de análise da atividade de marketing relacionada ao debate de empreendedorismo;
- 4) investigar em contexto empírico a atividade de marketing, considerando a perspectiva desenvolvida do marketing em relação ao debate de empreendedorismo.

De fato, essa estruturação foi norteada por uma **perspectiva** de análise da relação entre marketing e empreendedorismo. Essa perspectiva está ancorada na nossa proposição de tese, a saber: *a atividade de marketing possui um dimensionamento empreendedor que, quando reconhecido em conjunto aos seus dimensionamentos mais convencionais, permite analisar o processo de marketing de forma mais ampla e completa.*

Nosso entendimento para essa perspectiva é de que existe uma abordagem econômica sobre o fenômeno do empreendedorismo e atividade de mercado que permite compreender

melhor essa relação e o dimensionamento empreendedor da atividade de marketing. A abordagem âncora central é da economia austríaca, a partir do pensamento de Israel Kirzner. Como uma teoria do campo econômico austríaco, a teoria kirzneriana enfatiza a atividade do agente empreendedor como força motriz da atividade competitiva de mercado e destaca o ‘alerta empreendedor’ como aspecto essencial da atividade empreendedora. Esse alerta corresponde a uma atitude de atenção e vigilância para percepção de informações e aspectos relevantes de contexto para participação no mercado (Kirzner, 1997). Trata-se de uma abordagem que possui fundamentos e perspectivas próprias legitimadas academicamente e alicerçada, principalmente, nos pensamentos de Ludwig von Mises.

A ‘Escola Austríaca’ é uma corrente de pensamento da economia originada em Viena nos anos de 1870 (Hunt, 2000) e uma das suas principais características é seu enfoque na dinâmica do processo de mercado, discutindo o papel do agente empreendedor e/ou empresarial no processo de mobilização da economia e geração de lucro. Esse agente é responsável por gerar lucros a partir de sua ação inovadora e proativa para reconhecimento de oportunidades em um mercado em constante processo de mudança (Jacobson, 1992). Israel Kirzner, se apresenta como um dos teóricos centrais mais relevantes nesse contexto, e tem influenciado desenvolvimentos teóricos na disciplina de empreendedorismo e em outras áreas da Administração, como na disciplina de estratégia.

Vemos que essa construção de interface entre marketing e empreendedorismo e essa perspectiva defendida pode ser concebida a partir do pensamento econômico austríaco sobre empreendedorismo, tendo em vista que a Economia é um campo teórico raiz na origem do pensamento de marketing. Sendo assim, defendemos a necessidade de reconsiderar mais enfaticamente as lentes teóricas sobre empreendedorismo oriundas da ciência econômica para analisar fenômenos de interesse no escopo de marketing. Esforços dessa natureza já foram contemplados, como por exemplo, na *R-A theory* de Hunt (2000) em que se estabeleceu uma aproximação entre economia e o campo da estratégia, e posteriormente de marketing estratégico, buscando suporte em pensamentos da economia austríaca. Klein (2015) destaca que há um grande reconhecimento sobre a importância do empreendedorismo, mas pouco consenso a respeito do papel empreendedor na Economia e na Estratégia. Estendemos essa compreensão também para a área de Administração, que discute em alguma medida posição de antagonismo entre o administrador e o empreendedor, e de Marketing, que predominantemente não o discute e quando discute (pela abordagem do marketing empreendedor), centraliza sua distinção pelo aspecto de características outras que não valorizam o potencial do campo.

Nossa perspectiva também, consequentemente, está centrada na abordagem dessa relação a partir de uma vertente de convergência entre as disciplinas e seus elementos em comum, enfatizando, entretanto, elementos que são mais naturalmente tratados no escopo da disciplina de empreendedorismo, mas pouco evidenciados no contexto de marketing, ainda que sejam parte dessa discussão. Sendo assim, nossa perspectiva se configura, na leitura de marketing empreendedor, como uma abordagem de convergência e de abordagem do ‘empreendedorismo em marketing’ (Hultman & Hills, 2011), mas sem enfatizar esse status, já que, em verdade, defendemos o reconhecimento do marketing empreendedor enquanto campo de pesquisa que tem o objetivo de desenvolver um corpo teórico que evidencie os elementos empreendedores de marketing associados aos elementos estratégicos e táticos mais convencionais debatidos em sua esfera.

Nesse anseio, nossa perspectiva também assume uma lente de análise teórica focada em uma visão processual de debate da atividade de marketing, concretizada de forma mais evidente a partir da ênfase na conceituação de marketing enquanto um processo de perceber oportunidades, e assim, criar, comunicar, entregar e realizar trocas de ofertas de valor com agentes de interesse e na proposição de um framework conceitual de referência, que articula pensamentos estruturantes de marketing, baseado em contribuições clássicas da abordagem aldersoniana, com o pensamento kirzneriano. Desdobramos essa análise com uma pesquisa empírica no contexto de mercado pet para aprimorar nossas reflexões, considerando a aderência entre teoria e prática.

Por essa argumentação, explicamos nosso argumento de tese de que oferecemos uma visão mais ampla e completa da atividade de marketing. Ampla não por esgotar as possibilidades de análise desse fenômeno, mas por trazer uma abordagem do processo de marketing que transborda delimitações de campos especializados de marketing. Completa, por trazer luz ao alerta empreendedor como etapa do processo de marketing em conjunto aos aspectos mais convencionais de discussão nessa perspectiva (diagnóstico e análise, implementação e estratégias e controle de ações). A partir da exposição da lógica argumentativa adotada, expomos a seguir sua estruturação em termos de composição documental da tese.

### **1.3 Estrutura e formato da tese**

Para abarcar nossa proposta argumentativa, estruturamos essa tese em seis capítulos. O primeiro é referente a esta discussão introdutória para apresentação da proposta. O segundo capítulo (Capítulo II), desenvolvido em formato de artigo, constitui um ensaio teórico que busca

consolidar o argumento central de que a teoria kirzneriana, uma das principais referências teóricas da Escola da Economia Austríaca moderna, fornece aporte teórico relevante e oportuno para reflexões teóricas sobre o marketing em seu escopo gerencial. É por essa lente que o resgate do pensamento sobre empreendedorismo na abordagem da disciplina de marketing encontra foco em elementos centrais de alerta e ação empreendedora.

Após oferecer a oportunidade teórica de análise, trazemos no terceiro capítulo (Capítulo III), também em formato de artigo, um ensaio teórico que discute a legitimidade da vertente de marketing empreendedor como um espaço acadêmico de debate que acomoda bem e melhor *insights* e proposições teóricas relacionados à interface entre as disciplinas e áreas afins (dando suporte à argumentação desenvolvida no capítulo anterior). Esse esforço, então, compõe o segundo pilar estruturante para nosso argumento de tese, justamente porque defende que essa oportunidade analítica encontra no marketing empreendedor um espaço adequado e legítimo de interlocução entre os eixos centrais do empreendedorismo e do marketing e o fundamento teórico kirzneriano.

No quarto capítulo (Capítulo IV), também estruturado em forma de artigo teórico, concretizamos nossa proposta em uma referência de análise com a elaboração de um *framework* sobre o processo de marketing, trazendo a teoria de processo de mercado de Israel Kirzner (Kirzner, 2012), que trata de marketing ainda que não de forma explícita, como fundamento teórico que justifica essa compreensão sobre a atividade de marketing e torna mais intuitiva a discussão de marketing em torno das ideias de reconhecimento de oportunidades, inovação e criação de valor. A atividade de marketing se manifesta como parte essencial de um processo de participação de mercado que contempla os conceitos de alerta e reconhecimento de oportunidades kirznerianos, que envolve potencialmente resultados como inovação, criação de valor, performance financeira superior, vantagem competitiva etc. Com essa referência mais concreta, é possível refletir, por exemplo, que falhas em mercados são resultado de um conjunto de ações relacionadas a marketing que possivelmente refletem níveis mais baixos de alerta de agentes ofertantes que nele operam.

O quinto capítulo (Capítulo V), por sua vez, possui natureza empírica e contempla, por uma abordagem qualitativa de pesquisa, a finalidade primordial a análise do processo de marketing à luz dos insights teóricos desenvolvidos no contexto do mercado pet da cidade de João Pessoa.

Essa escolha de análise empírica no mercado pet atende a um conjunto de justificativas, de natureza teórica, prática e metodológica, detalhadas ao longo da discussão. De maneira geral, se constitui como segmento de mercado em expansão, com estrutura de mercado coerente às

proposições investigativas no campo de marketing empreendedor e, até então, pouco evidenciado, ainda que reflita fortes tendências socioculturais do contexto brasileiro. Em termos de dados mais concretos, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2013), o Brasil é o segundo país com maior população de cães e gatos e o terceiro maior em população total de animais de estimação (IBGE, 2013; ABINPET, 2020).

Conforme dados da Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação (2018), o mercado pet brasileiro apresentou o terceiro maior faturamento, movimentando 20,3 bilhões em 2017, com crescimento significativo no comparativo 2016/2017. Já em 2018, o Brasil passou a representar o segundo lugar em maior mercado pet do mundo (Silveira, 2019) e em 2019 trouxe um fluxo de movimentação econômica em torno de 40 bilhões de reais, se mostrando resistente às adversidades geradas pelo contexto pandêmico de 2020 (Oliveira, 2020; IPB, 2020), o que reforça a oportunidade investigativa nesse contexto.

Finalmente, o sexto capítulo (Capítulo VI), indica as considerações finais sobre a tese, enfatizando o alcance dos objetivos estabelecidos e a validade da nossa proposição. Antes de seguirmos aos desdobramentos do trabalho, realizamos uma breve exposição no tópico subsequente acerca de conceitos gerais e premissas inerentes à nossa visão.

#### **1.4 Demarcação inicial de conceitos e premissas gerais da tese**

Nesse momento introdutório, entendemos ser importante destacar como alguns conceitos, pouco consensuais na literatura, são compreendidos no desenvolvimento desse trabalho. O primeiro conceito é o de empreendedorismo e de agente empreendedor. Nossa compreensão, baseada essencialmente em Kirzner (1997, 2012), é de que o empreendedorismo envolve a descoberta, avaliação e exploração de oportunidades com oferta de bens e serviços ao mercado (Shane & Venkataraman, 2000); ou seja, nossa ênfase é principalmente na perspectiva kirzneriana de empreendedorismo como descoberta de oportunidades, destacando o alerta empreendedor como o elemento central, que é construído referente à um nível de atenção e sensibilidade do agente em relação às informações e oportunidades de mercado.

Cabe fazer um destaque pertinente sobre o que entendemos como oportunidade, segundo a visão kirzneriana, dado que esse conceito é recorrentemente tratado de forma mais genérica na literatura sem cuidados mais explícitos quanto ao significado que lhe é atribuído (Klein, 2015). Pela visão de Kirzner (1997), contemplamos uma abordagem mais objetiva sobre oportunidades de mercado, como situações reconhecidas por agentes em alerta, das quais lucros ou benefícios podem ser gerados a partir de novas, ou melhoradas, ofertas de bens, serviços ou

processos (Shane & Venkataraman, 2000), ou seja, das quais lucros e benefícios podem ser obtidos a partir da inovação e geração de valor, especialmente, ao consumidor (Klein, 2015). Em síntese, uma oportunidade existe no mercado e é descoberta quando o empreendedor percebe a dissonância entre as ofertas de mercado e o que os consumidores potencialmente ou explicitamente desejam, visando explorar essa imperfeição.

Nesse sentido, temos uma compreensão global do agente humano, em seu papel de mercado, como proativo e, ao mesmo tempo, reativo no que se refere ao contexto em que está inserido, a partir de uma visão mais concreta, sistêmica e dinâmica da realidade. Esse agente é capaz de influenciar seu contexto, ao passo que também é influenciado por ele. Nossa argumentação e proposição estão fundamentadas em uma visão processual de atividade e mercado, que compreende a realidade por uma perspectiva de heterogeneidade de agentes, ações, resultados e demandas. Essa é uma visão de partida bem consolidada na literatura de marketing e de teoria geral da administração.

Em marketing, por exemplo, a teoria da demanda heterogênea vem sendo legitimada desde a indicação de Smith (1956) sobre a falta de homogeneidade na demanda do consumidor explicada pelas diferenças em costumes e desejos por variedade, exclusividade ou necessidades específicas de uso. A heterogeneidade de demanda e a compreensão individual do consumidor e seus desejos exclusivos são pressupostos subjacentes a praticamente todo conhecimento consolidado em marketing (Reekie & Savitt, 2006). Nossa compreensão de marketing adota uma perspectiva conceitual focada na ação contextualizada e processual da atividade, referenciada no trabalho seminal de Wroe Alderson e na concepção da *American Marketing Association* (AMA).

Outro pressuposto da nossa construção é que estamos partindo de uma premissa geral de que a atividade empreendedora é socialmente benéfica e, portanto, produtiva. Essa é uma afirmativa geral implícita à maioria dos estudos relacionados com empreendedorismo (Klein, 2015). Estendemos essa compreensão para a visão de que a atividade de marketing também é socialmente relevante, benéfica e produtiva. Isso significa que consideramos que essas duas atividades são essencialmente concretizadas pela ação prudente e efetiva em mercado, sem avançar a potenciais problematizações de ordem moral e ética. Esses esclarecimentos iniciais são importantes para explicitar os aparatos ontológicos e epistemológicos preliminares sob os quais nossas argumentações e análises são desenvolvidas. Com a realização dessas considerações iniciais, discutimos a seguir o conteúdo referente ao capítulo dois, que constitui nosso primeiro ensaio teórico.

## **2 DIÁLOGOS ENTRE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO: EVIDÊNCIAS E REFLEXÕES PARA MARKETING À LUZ DA VISÃO ECONÔMICA AUSTRIACA**

Este ensaio teórico discute sobre a interação entre a Economia e a Administração, enquanto duas ciências distintas, porém convergentes e complementares em vários aspectos analíticos. Infelizmente, essas relações são pouco mencionadas de forma explícita quando observamos o desenvolvimento acadêmico em termos de ensino e pesquisa em Administração (Duus, 1997; D’Andrea, 2019), nosso lócus de análise.

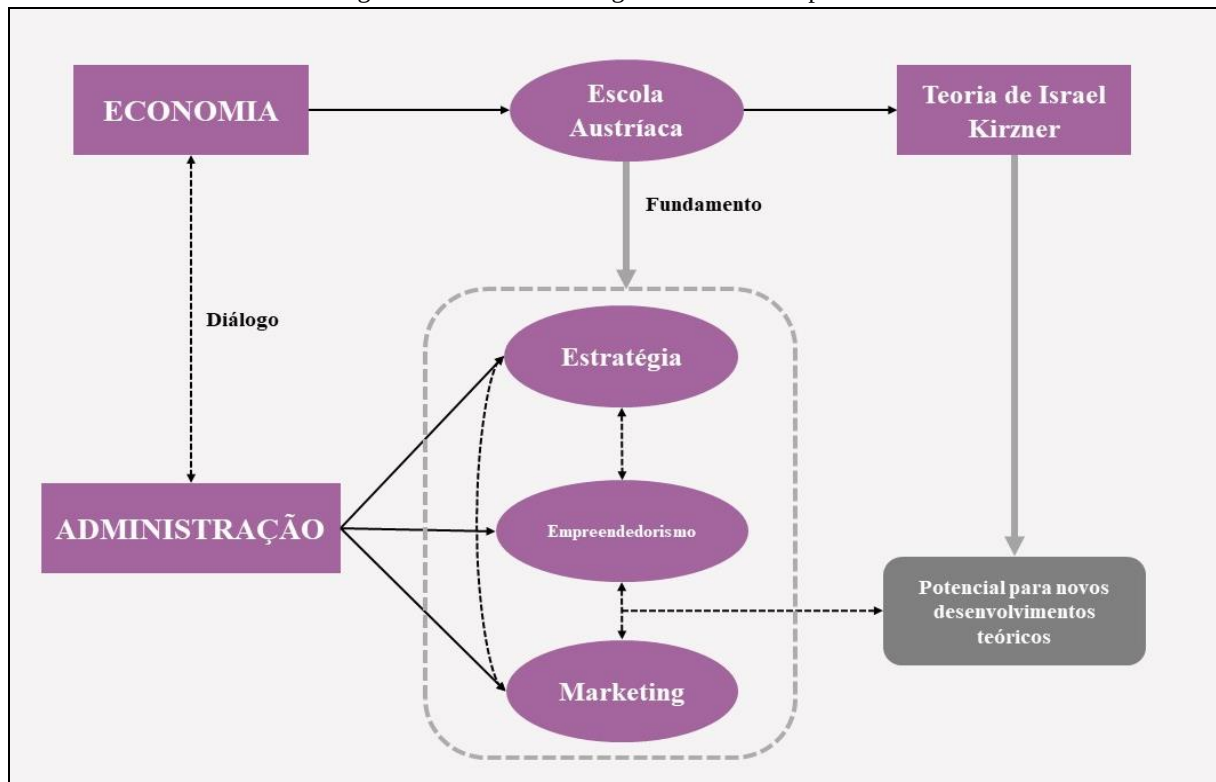
Nossa premissa de base é de que há uma convergência e um bom espaço para diálogo entre esses campos que precisam ser apontados mais explicitamente no contexto acadêmico de Administração, a fim de fomentar o desenvolvimento de perspectivas analíticas mais ricas para ensino e pesquisa na área no Brasil. Para fundamentar esse entendimento, discutimos algumas evidências desses possíveis diálogos a partir da perspectiva da Escola da Economia Austríaca e algumas teorias centrais no âmbito da Administração. Esse foco na economia austríaca se justifica pelo fato dessa vertente apresentar grande potencial para reflexões na área, mais que o pensamento econômico neoclássico (Duus, 1997; D’Andrea, 2019).

Em um segundo momento, refletimos sobre novos diálogos que podem ser desenvolvidos na disciplina de marketing, já que essa tem sua origem na Economia. Destacamos que aqui partimos do pressuposto de que o marketing é compreendido como uma disciplina que está ancorada à ciência da Administração, conforme se verifica nos modelos de ensino no país, embora estejamos cientes do debate acerca da autonomia de marketing em relação ao campo e seu status enquanto disciplina ou ciência.

Nesse segundo momento de discussão, defendemos o argumento central de que a teoria kirzneriana, uma das principais referências teóricas da Escola da Economia Austríaca moderna, fornece um aporte teórico relevante para reflexões teóricas sobre o marketing em seu escopo gerencial. Nosso esforço se justifica pela necessidade contínua de diálogo com outras áreas e maior interdisciplinaridade no tratamento da ciência administrativa e suas respectivas disciplinas, já que essas se estruturam e desenvolvem conhecimento científico com o apoio teórico de diversas ciências.

Nesse sentido, o estudo contribui para lançar luz à relação entre Economia e Administração, em especial, com marketing, a principal disciplina de diálogo entre os campos quando considerado sua origem e escopo. A Figura 1 apresenta o fio condutor argumentativo deste ensaio teórico:

Figura 1 - Fio condutor argumentativo do capítulo 2



Fonte: Elaboração Própria (2020).

Para estruturar esse debate, fazemos primeiramente um resgate sobre a Escola da Economia Austríaca e detalhamos a teoria de processo de mercado de Israel Kirzner. Em seguida, apresentamos evidências de como esse pensamento e a teoria kirzneriana dialogam com a Administração, utilizando teorias de referência nos respectivos campos de estratégia e empreendedorismo: a *Resource-Advantage Theory*, que tem como principal representante Shelby Hunt, e a teoria sobre empreendedorismo de Peter Drucker. Por fim, buscamos evidenciar o potencial analítico dessa teoria para o campo específico do marketing, incentivando o desenvolvimento de estudos inspirados nesses *insights*.

## 2.1 Desenvolvimentos teóricos na Economia: A Escola da Economia Austríaca como vertente de diálogo com a ciência da Administração

A Economia, enquanto ciência se preocupa em como assegurar o melhor uso dos recursos conhecidos pelos agentes sociais para fins cuja relevância é determinada por esses agentes, de modo que envolve o aspecto central de uso de informação e conhecimento para ação de alocação de recursos que gerem benefícios para agentes de interesse no mercado (D'Andrea, 2019). Se pensarmos na relação da Economia com Administração, considerando esse viés da

Economia como o estudo de como a sociedade administra seus recursos, percebe-se que a Administração emerge como uma ciência que aprofunda um recorte de análise econômica, enfocando o contexto das organizações (Loureiro, 2016). Sendo assim, incorre que a Economia é um campo que fornece conhecimento base para desenvolvimentos teóricos em Administração.

Em geral, a contribuição da Economia para a discussão de Administração é oriunda das áreas de microeconomia, macroeconomia e economia gerencial, com forte raiz em uma visão paradigmática de cenários previsíveis ou ‘quase-estáticos’ que se mantiveram fortes como referencial até a década 1980 (Block, Barnett & Wood, 2002). No entanto, a Administração se distanciou da Economia pelo uso predominante do pensamento neoclássico para que pudesse abarcar outras premissas teóricas para desenvolvimento do seu corpo de conhecimento, encontrando forte apoio nas ciências sociais (Duus, 1997). Nesse ensejo, importantes disciplinas ganharam destaque como a administração estratégica, trazendo como base ideias de um ambiente de mercado mais dinâmico, imprevisível, com percepção mais limitada da racionalidade dos seus agentes (Block, Barnett & Wood, 2002; Duus, 1997).

Ainda assim, o ressurgimento da vertente austríaca na Economia, com teorias ancoradas nesse tipo de fundamento teórico, trouxe ênfase para a compreensão mais ampla, rica e explicativa da realidade social quando comparada com a visão neoclássica (De Soto, 2010), possibilitando a reabertura de um diálogo mais estreito e explícito entre os dois campos. Existem afinidades entre os fundamentos austríacos e desenvolvimentos teóricos em diversas disciplinas da Administração que não estão discutidas de forma explícita na literatura, de modo que se estabelece uma grande oportunidade de discussão para recolocar a Economia como pilar de sustentação para desenvolvimentos teóricos em Administração. Ao mesmo tempo, a Administração pode contribuir para legitimar a Economia e sua vertente austríaca, que tem recebido grandes críticas no que concerne ao desenvolvimento de trabalhos empíricos (De Soto, 2010).

Com essa compreensão, discutimos a seguir primeiramente o pensamento econômico neoclássico e o pensamento austríaco, evidenciando a teoria de Israel Kirzner. Esse primeiro momento de discussão é importante para fundamentar o debate subsequente do alcance do pensamento austríaco em teorias de referência em Administração.

### 2.1.1 Pensamento econômico neoclássico x pensamento econômico austríaco

A teoria econômica tem dois referenciais analíticos centrais que se constituem como paradigmas: o pensamento econômico neoclássico e o pensamento econômico austríaco. O pensamento dominante, vastamente explorado no ensino universitário, é o paradigma neoclássico (De Soto, 2010). De fato, a teoria econômica neoclássica foi importante para o desenvolvimento e legitimação da ciência da Economia, no entanto esteve sujeita a muitas críticas ao longo do tempo. Sua abordagem contempla uma forma mais objetiva de lidar com os dados e está ancorada em premissas centrais que são amplamente criticadas (Barbieri, 2008).

Um dos pensamentos basilares da perspectiva econômica neoclássica é a concorrência perfeita, uma suposição que abrange a ideia de que o mercado é homogêneo em termos de ofertas e demandas e que toda informação de mercado está disponível para todos os agentes de mercado, e mais que isso, que são acessíveis e interpretadas da mesma forma por todos esses agentes, o que implica em uma compreensão estática e equilibrada do mercado (Hunt, 2000). Segundo os teóricos neoclássicos, o cenário de competição perfeita é útil para realizar previsões e contribui para a tomada de decisão econômica (Barbieri, 2008; Block, Barnett & Wood, 2002).

Com base nessa compreensão, muitas vezes na economia neoclássica se recorre à definição de parâmetros de mercado e variáveis de restrição sobre comportamentos dos agentes que desconsideram aspectos mais subjetivos como valores morais, hábitos, tradições etc. Sendo assim, não seria prudente invalidar suas contribuições, mas entender que esses pressupostos não podem ser encarados como um pensamento teórico universal, devido à desconsideração dos aspectos de espontaneidade e complexidade social e suas interações. O que essa perspectiva teórica consegue trazer de simplificação para compreensão da realidade acaba por gerar um distanciamento da teoria em relação à realidade de mercado (De Soto, 2010).

Desse modo, a teoria econômica ortodoxa está fundamentada em preceitos de equilíbrio geral (preços uniformes, demandas homogêneas, simetria de informações, etc.) e maximização de utilidade (racionalidade de máximo benefício com menor custo), dos quais o paradigma austríaco discorda enfaticamente, em favor da necessidade de considerar na teoria econômica outros elementos essenciais para a compreensão da dinâmica real de mercado (De Soto, 2010).

Na Escola Austríaca a Economia é percebida como uma teoria de ação humana. Essa amplitude de ação humana vai além da decisão sobre fins e meios a partir de um conhecimento dado, por considerar a percepção que o agente desenvolve sobre esse sistema de fins e meios. Para os austríacos, a ação humana, configurada por um processo de interações sucessivas no

tempo, envolve decisões que não necessariamente estão amparadas no conhecimento absoluto sobre os fins e meios existentes. Assim, a Economia não se restringe a pensar sobre a maximização ou otimização de alocação de recursos, sujeito a restrições previamente conhecidas, como se delimita no paradigma neoclássico (De Soto, 2010).

No paradigma austríaco se entende que o homem, mais do que alocar meios dados a fins dados, procura novos fins e meios e erra e aprende nesse processo. Essa perspectiva é mais subjetivista e tende a estar mais próxima da realidade humana quando coloca o foco justamente no agente humano empreendedor que realiza os processos sociais de mercado. A ação dessa força empresarial é percebida na teoria econômica neoclássica apenas como um fator de produção, isto é, um recurso do processo produtivo a ser alocado para maximização de resultados. Os austríacos enfatizam o papel que esses agentes possuem como força coordenadora de mercado e sinalizam para a possibilidade de erros empresariais sempre que uma oportunidade de lucro permanece no mercado sem ser descoberta pelos empresários, trazendo uma perspectiva de possibilidade de aperfeiçoamento de práticas de mercado (De Soto, 2010).

As informações disponíveis, em seu caráter subjetivo, prático e disperso, podem ser descobertas e redescobertas (reinterpretadas) pelos agentes para contribuir em seu contexto de ação, de modo que as descoordenações sociais existentes, caracterizadas como oportunidades de lucro latentes, sejam percebidas e aproveitadas. Isso induz à percepção global de desequilíbrio e uma possível ou eventual tendência ao equilíbrio em economia real de mercado e não ao pressuposto de atuação em um contexto já equilibrado, com informações já totalmente disponíveis e mapeadas, como se supõem na percepção neoclássica (De Soto, 2010). Portanto, a Escola Econômica Austríaca pressupõe um processo competitivo de mercado, em que o conhecimento imperfeito impulsiona a ação empresarial na busca de aprimoramento de seu conhecimento em um processo competitivo (Barbieri, 2008).

No Quadro 1, é possível visualizar as características centrais contrastantes entre os dois pensamentos econômicos:

Quadro 1 - Comparação entre os paradigmas econômicos neoclássico e austríaco

| Aspectos Comparativos Gerais                     | Paradigma Neoclássico                                               | Paradigma Austríaco                                                                   |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Princípio Essencial</b>                       | Teoria da decisão racional (maximização sujeita a restrições)       | Teoria da Ação Humana como um processo dinâmico (praxeologia)                         |
| <b>Perspectiva metodológica</b>                  | Objetivista                                                         | Subjetivista                                                                          |
| <b>Percepção do agente dos processos sociais</b> | Homo Economicus                                                     | Homo Agens                                                                            |
| <b>Concepção de informação</b>                   | Pressupõem-se informação perfeita, objetiva e constante             | Conhecimento e informação são subjetivos, estão dispersos e alteram-se constantemente |
| <b>Concepção de concorrência e mercado</b>       | Concorrência perfeita, estática comparativa, contexto de equilíbrio | Competitividade empresarial, dinâmica e desequilibrada                                |
| <b>Viés Preditivo</b>                            | Formal, lógico, quantitativo e deliberado                           | Quase inexistente, teórico e qualitativo                                              |

Fonte: Elaboração Própria (2020).

Segundo Kirzner (1997), a teoria econômica clássica desconsidera aspectos mais subjetivos como imaginação, ousadia e surpresa, mecanizando excessivamente a natureza da tomada de decisão humana. Assim, autores como Ludwig von Mises, que nos apresenta a perspectiva do mercado como um processo direcionado pela atividade empreendedora, e Friedrich Hayek, que nos apresenta o papel do conhecimento e aprendizado na interação de mercado, possibilitam o desenvolvimento de interpretações alternativas para análise dos fenômenos econômicos (Kirzner, 1997).

Ludwig von Mises é o principal nome que representa a escola austríaca, cujo pensamento fundamenta fortemente as compreensões basilares de grande parte dos desenvolvimentos teóricos da vertente austríaca. Em sua teoria, o autor defende que toda ação humana é um comportamento propositado que culmina em escolha, e que a Economia, enquanto ciência, é parte dessa compreensão, indo além do entendimento clássico de que a motivação para a ação em mercado é, unicamente, o lucro. O autor defende que o fator de motivação de ação é o desconforto, junto ao reconhecimento de um estado ideal e da expectativa de que determinado comportamento possa conduzir o indivíduo à situação melhor (Mises, 2010).

Nesse sentido, o autor define o *homo agens*, caracterizando o agente humano como capaz de agir racionalmente, de escolher e adotar um curso de ação a fim de alcançar um propósito, a satisfação de um desejo, de acordo com sua avaliação e julgamento subjetivo individual (Mises, 2010). Essa visão captura uma parte mais subjetiva da essência humana.

Segundo Mises (2010), na sociedade de mercado a geração de riqueza é condicionada pelo serviço bem-sucedido ao consumidor, fornecendo aos consumidores oportunidades para consumir bens e serviços que desejam. Sendo assim, a força motriz do mercado, que estimula inovação e progresso, são os empreendedores que estão em estado de alerta para as mudanças de mercado e imaginam o que o consumidor deseja. Isso significa que o mercado se define pela ação contínua de diversos agentes, em estado de transformação (desequilíbrio) a partir da interação humana para trocas, de modo que esses agentes tomam decisões considerando as possibilidades de receitas futuras e dispêndios presentes (cálculo econômico). Com esse debate o autor define o empreendedor como o agente que descobre oportunidades de ganho econômico e, assim, motiva-se a agir e inovar, sendo a incerteza implícita na própria noção de ação. Em outras palavras, são aqueles que agem em relação às mudanças de mercado, sob incerteza, e promovem inovação e progresso econômico.

Portanto, a escola da economia austríaca se revela como um tipo distinto de análise econômica, focada em uma compreensão mais realista dos fenômenos que circunscrevem o campo da Economia. O objetivo é trazer explicações mais consistentes a respeito de questões econômicas cotidianas, envolvendo também problemáticas organizacionais e administrativas (Klein, 2015).

Na economia austríaca, a competição se revela como um processo de descoberta de conhecimento no mercado, um processo no qual as informações estão dispersas e podem ser utilizadas. A partir disso, é possível perceber que os elementos de inovação e aprendizagem são inerentes ao processo competitivo por essa ótica e que também está subjacente a esse entendimento a compreensão de que o mercado possui traços de heterogeneidade em termos de recursos, demandas, ações, informações etc.

Conforme enfatiza Hunt (2000), os principais atores de mercado para os economistas austríacos são os consumidores e os empreendedores, enfatizando o processo de interação entre esses agentes. A seguir, discutimos a teoria de um dos principais teóricos modernos da economia austríaca, Israel Kirzner. Sua teoria tem como propósito trazer uma perspectiva de análise econômica focada na compreensão do funcionamento do processo de mercado a partir da ação humana empreendedora.

### 2.1.2 A teoria kirzneriana sobre ação empreendedora e processo competitivo de mercado

A teoria do processo de mercado de Kirzner (1997, 2012) é uma construção teórica que enfatiza, como marca da escola austríaca, o funcionamento do mercado e o papel do agente empreendedor nesse processo. Ela se fundamenta na noção básica de que os fenômenos de mercado podem ser compreendidos como manifestações de relações sistemáticas dos processos que nele ocorrem. É essa ênfase na dinâmica de mercado que nos interessa, já que contempla os conceitos de alerta, descoberta e atividade empreendedora em uma análise do processo empreendedor; aspectos desconsiderados na teoria econômica clássica.

De acordo com Kirzner (1997, 2012), o mercado e sua dinâmica se compõem pela atividade de seus participantes, dentre eles consumidores e agentes empreendedores, resultando em decisões de compra, venda e produção de recursos e mercadorias. À medida que os agentes vão saindo de um estado de ignorância em relação às decisões dos outros agentes e a informações de mercado, suas decisões vão sendo revisadas, sistemática e sucessivamente, de acordo com os seus objetivos, em um contexto de desequilíbrio natural de mercado. Ou seja, no decorrer desse processo, que está associado à noção de descoberta empreendedora, esses agentes reconhecem erros que se revelam na atuação em mercado e buscam, cada vez mais informados sobre ele, novos cursos de ação para alcançar o seu propósito de rentabilidade, assimilando um pressuposto de aprendizagem no processo.

Essa descoberta empreendedora envolve justamente a saída do indivíduo do estado de ignorância por meio de um elemento de surpresa, em que não há deliberadamente um foco de informação (consciência sobre o estado de ignorância), mas também não se resume a um ‘golpe de sorte’ ou casualidade, pois há algo prontamente disponível no mercado para reconhecimento. É o que o autor denomina de estado de alerta empreendedor, elemento inerente ao processo de descoberta de oportunidades da atividade empreendedora. Para entender um pouco melhor o conceito, se faz necessário explorar a perspectiva kirzneriana sobre o processo competitivo de mercado.

Para Kirzner (2012), a competição se dá a partir da necessidade de agentes de mercado oferecerem a melhor oportunidade para poder concretizar seus planos de participação lucrativa. Oferecer a melhor oportunidade, da perspectiva do agente ofertante, consiste em oferecer o mesmo produto a preços mais baixos ou produtos mais desejáveis pelos mesmos preços (ou superiores) aos consumidores, em relação aos outros agentes ofertantes. Isso, então, requer que o agente que oferta esteja atento às decisões dos outros agentes de interesse que atuam no mercado; isto é, os participantes do mercado saem, à medida que participam dele, do estado de

ignorância, aumentando sua consciência sobre os resultados de suas ações e as participações dos outros agentes no mercado, impulsionando preços, métodos, quantidades e qualidades de produção e insumos, gerando uma tendência equilibradora nessa dinâmica, no sentido de gerar maior sincronicidade entre oferta e demanda.

Desse modo, o processo de mercado torna-se inerentemente competitivo, com competitividade crescente à medida que se dispõe de mais informações sobre potenciais demandas, atitudes de fornecedores e ações de competidores. A aquisição de informações de mercado se dá através da própria experiência de participação no mercado, de modo que todo agente ofertante e demandante é capaz de aprender e utilizar essas informações para movimentar o mercado. Portanto, o que fundamentalmente caracteriza a presença do elemento empreendedor no mercado é o estado de alerta dos participantes em relação às oportunidades e mudanças anteriormente não notadas. É exatamente esse aspecto analítico, e não a existência de capital, que define o papel empreendedor, a fim de obter resultados no processo competitivo de mercado em que há uma pressão constante pela oferta de produtos cada vez melhores a preços cada vez menores (Kirzner, 2012).

Sendo assim, a atividade empreendedora se constitui como a força motriz do processo de mercado e o empreendedor fomenta a competição, a partir do processo de participação desenvolvido pelo seu estado de alerta (Kirzner, 2012). O alerta empreendedor refere-se, então, a uma atitude de receptividade às oportunidades disponíveis até então negligenciadas no mercado. O caráter empreendedor da ação humana refere-se não apenas à circunstância de que a ação é empreendida em um mundo aberto e incerto, como supõe a abordagem do empreendedorismo como inovação, mas também, ou principalmente, à circunstância de que o agente humano está sempre à procura espontaneamente de aspectos contextuais até então desconhecidos que podem inspirar novas atividades. Sem necessariamente partir de uma busca estritamente sistemática e deliberada, o empreendedor está sempre examinando o seu entorno e suas tendências, pronto para fazer descobertas, de modo que uma atitude empreendedora é aquela que está sempre pronta para ser surpreendida e tomar as medidas necessárias para lucrar com essas surpresas (Kirzner, 1997).

Com base no exposto, o conceito de alerta envolve a vigilância do agente quanto a novas oportunidades lucrativas a partir da descoberta de informações, decisões e recursos desconhecidos anteriormente. O estado de alerta não se caracteriza essencialmente pela quantidade ou posse substantiva de conhecimento do mercado, mas pela competência de estar apto a descobrir e analisar esse conhecimento, sendo possível aperfeiçoar essa prática a partir do acúmulo de experiências e aprendizagens geradas ao longo do processo de participação no

mercado (Kirzner, 2012). Com essa ênfase, Kirzner (2012) se apoia no pensamento de Mises para enfatizar que a atividade empreendedora é ação humana dotada de propensão para agir de maneira eficiente, mas também de um estado de alerta necessários para identificar por que fins lutar e quais meios estão disponíveis para tal, como uma atividade humana única integrada.

Vale ressaltar que o que o alerta e a descoberta na atividade empreendedora fornecem não é uma garantia de que se está seguindo rumo a uma situação de equilíbrio ideal, mas uma ideia de que a ação dessas forças econômicas encoraja continuamente a dinâmica para o equilíbrio, ou seja, para uma situação de preenchimento de *gaps* de escassez de recursos e produtos, redução de excessos de recursos e produtos, e menores discrepâncias entre preços de compra e venda. Porém, em uma realidade tão dinâmica em relação a desejos, informações, tecnologias e recursos, esse processo empreendedor não pode garantir uma convergência rápida para um estado de equilíbrio em que todas as necessidades sejam satisfeitas por ofertas ótimas.

Para termos uma referência empírica, podemos exemplificar a visão de Israel Kirzner a partir do movimento recente que emergiu no contexto do mercado *pet*, que foi o surgimento da Associação de Médicos Veterinários Vegetarianos e Veganos (VEGVETS), no ano de 2018. A VEGVETS tem como objetivo trazer soluções práticas para alinhar o vegetarianismo e o veganismo à prática profissional veterinária (VEGVETS, 2019). Podemos, à luz do pensamento kirzneriano, compreender que esses agentes buscaram distinguir suas ofertas de produtos e serviços veterinários pelo que captaram a partir de um estado de alerta para informações macro ambientais e de mercado disponíveis, agindo competitivamente a partir da captação da informação de desenvolvimento expressivo do movimento vegetariano e vegano no Brasil, desde os anos 2000 (Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística [IBOPE], 2018) e do debate público sobre a conduta ética e moralidade desses profissionais (Felipe, 2019), reconhecendo e explorando uma oportunidade de mercado presente.

Em síntese, verificamos que a análise kirzneriana não está focada em estado ótimo e situação de equilíbrio de mercado, mas na dinâmica que se coloca entre os agentes e na estrutura e relações sistemáticas que se criam, bem como seus potenciais efeitos. A ideia de atividade empreendedora saudável pressupõe que o agente de mercado está alerta a mudanças que podem gerar oportunidades de lucro empresarial. O alerta empreendedor envolve mais a capacidade de ver quando ou onde novos produtos se tornam suspeitamente valiosos para os consumidores e onde novos métodos de produção se tornam factíveis do que a introdução em si de novos produtos ou de novas técnicas (Kirzner, 1997; Kirzner, 2012). O empreendedor buscará sempre estar à frente, desenvolvendo esforços sucessivos para gerar mais resultados com sua oferta. Sua perspectiva, então, está baseada na visão misesiana de que a ação do agente empreendedor

envolve um conjunto de decisões e esforços consecutivos para alcance de uma posição mais confortável no mercado, com busca pela eficiência reconhecendo sua face desartificializada de análise para isso.

A partir desse entendimento, é possível seguir com a discussão sobre o alcance do pensamento austríaco e da teoria kirzneriana no campo da Administração, a fim de elucidar sua aplicação enquanto fundamento teórico para subsidiar importantes teorias da Administração, fortalecendo os possíveis diálogos entre essas duas ciências complementares. Começaremos essa discussão pelo campo da estratégia empresarial, justo por ser aquele em que podemos encontrar uma ancoragem mais explícita da visão econômica austríaca com a visão de gestão. Os fundamentos de desequilíbrio no ambiente empresarial, competitividade, incerteza e mudança oferecem um *frame* de referência para análise estratégica da administração de empresas, enfatizando os processos de mercado, competição e descoberta de oportunidades, aspectos amplamente discutidos pela vertente austríaca (Jacobson, 1992).

## **2.2 Diálogo entre Economia e Administração: evidências do pensamento austríaco na disciplina de Estratégia**

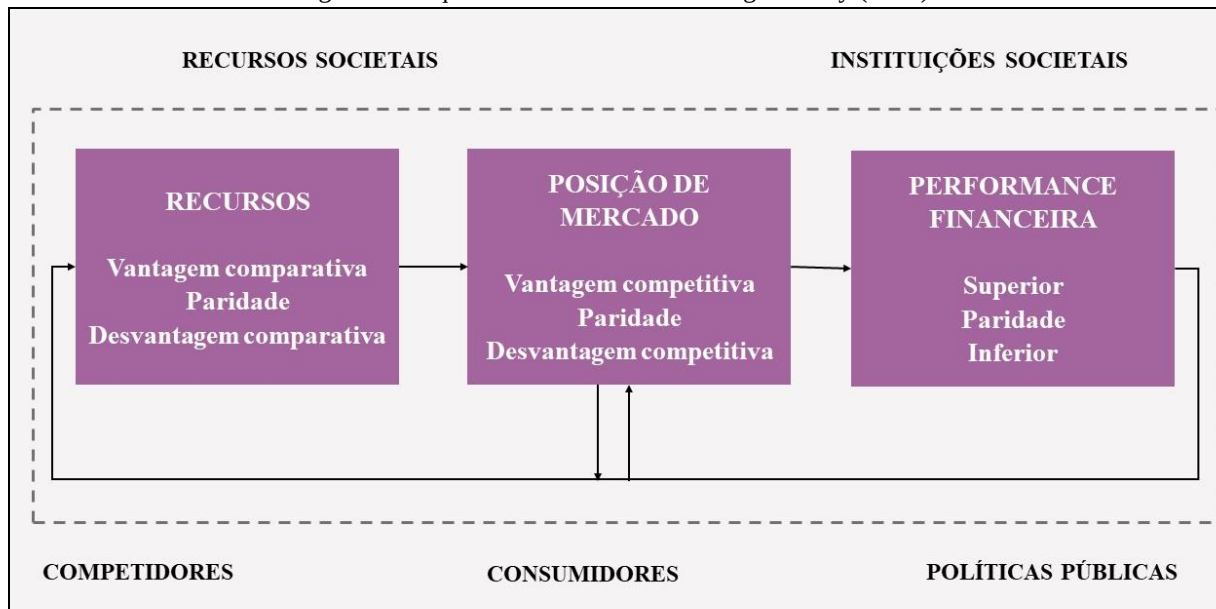
Uma das disciplinas mais representativas na Administração é a Estratégia e isso se deve em grande parte ao amplo desenvolvimento teórico que o campo teve ao longo dos anos, como também à apropriação de outras disciplinas de Administração de suas teorias como, por exemplo, a disciplina de marketing. Para debater a aproximação dessa disciplina com o pensamento econômico austríaco, utilizamos como referência teórica a *Resource-Advantage Theory* (RAT) cujo principal pensador é Shelby Hunt (Hunt, 2000, Hunt & Morgan, 1996, 1997). Essa escolha analítica é devido à sua robustez e representatividade teórica, pois inicialmente encontrou espaço de discussão na disciplina de estratégia, mas acabou por transbordar para outras áreas, com intensos debates em marketing estratégico, por exemplo (D'Andrea, 2019).

A RAT é uma teoria sobre competição de mercado que reconhece a atuação de agentes competidores a partir de uma visão comparativa de recursos. Ela se caracteriza como uma teoria evolucionária e processual não consumatória, isto é, sem pressuposto de finitude do processo competitivo, em que cada organização é uma entidade única em tempo e espaço, como resultado de seu histórico de atuação. Na RAT, o processo competitivo é visto como uma constante “luta” entre os agentes para alcance de vantagem comparativa de recursos que proporcionarão

posições de mercado de vantagem competitiva e, por consequência, performance financeira superior (Hunt & Morgan, 1996, 1997).

Trata-se de uma teoria que ajuda a explicar a dinâmica de mercado e o desempenho superior em economias de mercado, enfatizando os aspectos de recompensas alcançadas a partir do engajamento dos agentes de mercado em atividades inovadoras. Essas atividades inovadoras envolvem descoberta, criação ou agregação de um conjunto de recursos que permitem que esses agentes produzam ofertas de mercado que geram valor de forma eficiente e/ou efetiva a ponto de lhes conceder uma posição diferenciada no processo competitivo, cuja existência é um estímulo à produtividade e à inovação (Hunt & Morgan, 1996, 1997). A Figura 2 expõe o esquema visual da teoria:

Figura 2 - Esquema da Resource-Advantage Theory (RAT)



Fonte: Hunt e Morgan (1996).

Conforme ilustrado, é a vantagem comparativa em recursos que gera posições de mercado de vantagem competitiva para um agente. Os recursos compreendem todos os elementos tangíveis e intangíveis, de natureza diversificada (financeira, humana, informacional, relacional, etc.) disponíveis a um agente que, em caso de vantagem, viabilizam a estruturação eficiente e/ou efetiva de ofertas que geram valor a algum segmento de mercado. Desse modo, essa vantagem comparativa em recursos determina a sustentabilidade da organização e é determinada por aspectos internos e externos a ela como: decisões sobre ofertas e investimentos, capacidade de adaptação ao meio, mudanças sociais, econômicas, decisões dos outros agentes de mercado etc.

Em relação à posição de mercado, a vantagem competitiva é alcançada quando de fato gera-se valor com uma oferta de mercado mais eficiente (menos custo – mesmo valor ou mesmo custo – mais valor gerado) ou efetiva (menos custo – mais valor). A percepção de gerar valor está associada ao saldo positivo percebido pelo consumidor quanto aos benefícios obtidos ao aceitar uma oferta de mercado. Essas vantagens em recursos e posição levam à organização ao alcance de uma performance financeira superior no mercado. Todo o processo competitivo e a análise de recursos, posições e performance organizacionais são influenciados por cinco fatores ambientais: recursos societais, instituições societais, a ação de competidores e fornecedores, o comportamento dos consumidores e as decisões de políticas públicas (Hunt, 2000).

Hunt (2000) pontua, de forma breve, quando discute os pilares teóricos da construção da teoria, que o pensamento econômico austríaco é um pilar teórico para a RAT. Essa influência se apresenta justamente a partir da perspectiva dinâmica do processo competitivo de mercado e da participação contínua e aprendente de seus agentes. Em outras palavras, a RAT tem influência do pensamento econômico austríaco porque percebe a competição como um processo, como ação estratégica no tempo e como descoberta de conhecimento e apresenta compreensão dos conceitos de valor e recursos alinhadas à visão da economia austríaca (Hunt, 2000).

Aprendizagem e inovação se caracterizam como elementos endógenos ao processo de participação competitiva no mercado. A atividade empreendedora e sua essencialidade inovativa podem ser concebidos, segundo essa teoria, como recursos que podem gerar aprendizados e vantagem competitiva em um mercado em condições imperfeitas e dinâmicas, elementos fortemente evidenciados pela teoria da economia austríaca, conforme enfatizam Jacobson (1992) e Hunt (2000).

A RAT entende a inovação como mudanças que ocorrem nas organizações devido ao fato de que os agentes empreendedores percebem os sinais do mercado e aprendem com eles, agindo e fazendo previsões com base nesse conhecimento que vai sendo construído. Na dinâmica de mercado, quando uma organização alcança vantagem competitiva, os outros agentes agirão a fim de superar ou se equiparar competitivamente, reforçando uma percepção de movimento contínuo do mercado em busca de aperfeiçoamento das práticas desenvolvidas (D'Andrea, 2019).

Desse modo, a inovação se torna um resultado natural do processo competitivo, assim como a aprendizagem, podendo a inovação estar associada à sua concepção mais pura e proativa, envolvendo decisões e ações que gerem níveis maiores de eficiência e efetividade organizacional e performance financeira superior, ou à sua concepção mais reativa, envolvendo

decisões e ações que gerem algum nível de eficiência e efetividade (Hunt, 2000), o que se alinha à percepção de ação empreendedora apresentada na teoria kirzneriana e o potencial de alerta do agente empreendedor.

D’Andrea (2019) assevera que as nove premissas que compõem o fundamento teórico de base da RAT podem ser explicadas a partir da Escola da Economia Austríaca, embora essa relação não tenha sido abordada de forma mais específica pelos autores da teoria. O pensamento econômico austríaco se baseia em três conceitos centrais: ação humana, tempo (enquanto um conjunto permanente e sequencial de ações e novas experiências) e conhecimento limitado, que pode ser aprimorado considerando o potencial de aprendizagem do agente. Esses elementos estão interligados pela ideia central de que as ações acontecem no tempo baseadas no conhecimento do agente que deseja aumentar primordialmente seu nível de satisfação. No Quadro 2 sintetizamos essa relação:

Quadro 2 - Relação entre o pensamento austríaco e a RAT

| Premissa                                                                                                  | Ação                                                                                                                                        | Tempo                                                                                                                                              | Conhecimento                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1 – A demanda é dinâmica e heterogênea entre indústrias e também heterogênea dentro das indústrias</b> | A ação é baseada no conhecimento e se modifica na medida em que ele também se modifica.                                                     | Sem considerar o tempo, não existe dinâmica. O tempo é compreendido pelo sequenciamento de ações humanas aprimoradas na busca de maior satisfação. | O conhecimento muda com o passar do tempo porque novas informações podem ser descobertas, gerando aprendizado e influenciando novas ações. |
| <b>2 – A obtenção de informação pelo consumidor é imperfeita e custosa</b>                                | -                                                                                                                                           | -                                                                                                                                                  | Convergente com a ideia hayekiana de conhecimento disperso e inviabilidade de acesso pleno a toda informação                               |
| <b>3 - A motivação humana é influenciada pelo auto interesse</b>                                          | Convergente com o fundamento misesiano de que qualquer ação visa passar de um estado de menor satisfação para um estado de maior satisfação | -                                                                                                                                                  | -                                                                                                                                          |

(continua)

(continuação)

| Premissa                                                                                                                        | Ação                                                                                                                                                      | Tempo                                                                                                                | Conhecimento                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>4 – O objetivo da firma é obter desempenho financeiro superior</b>                                                           | O bom desempenho financeiro é uma consequência de ação, antes de tudo, individual, que representa uma organização.                                        | Se o resultado financeiro é uma consequência de ação, pressupõem ações anteriores dentro de um referencial de tempo. | A performance financeira superior é um indicativo sobre o nível de conhecimento do agente que estruturou sua ação. |
| <b>5 - A obtenção de informação pela firma é imperfeita e custosa</b>                                                           | -                                                                                                                                                         | -                                                                                                                    | Convergente com a ideia hayekiana de conhecimento disperso e inviabilidade de acesso pleno a toda informação       |
| <b>6 - Os recursos das firmas são de natureza financeira, física, legal, humana, organizacional, informacional e relacional</b> | Os recursos só podem ser considerados como tais se forem de fato usados pelas organizações. O uso dependente da tomada de decisão do agente empreendedor. | -                                                                                                                    | Os recursos são a materialização do conhecimento prévio detido                                                     |
| <b>7 - Os recursos são heterogêneos e mobilizados de maneira imperfeita</b>                                                     | -                                                                                                                                                         | Diferentes estágios do processo produtivo demandam recursos diferentes em momentos diferentes                        | Os recursos são a materialização do conhecimento prévio detido                                                     |
| <b>8 – O papel do agente empresarial é reconhecer, entender, criar, selecionar, implementar e modificar estratégias</b>         | Esse papel reflete um conjunto de ações definidas a partir de diversas atividades e tarefas desempenhadas                                                 | A lógica de ação presume ação no tempo para verificação de resultados                                                | Essas decisões dependem do conhecimento retido e obtido pelo agente antes e após cada ação.                        |
| <b>9 – A dinâmica de competição provoca desequilíbrios, prevalecendo inovações endógenas</b>                                    | Ações geram consequências, que impulsionam mudanças (inovações), isto é, novas ações.                                                                     | A sucessão de ações e a essência contínua da dinâmica de competição só é percebida ao longo do referencial de tempo  | Essas inovações dependem do conhecimento de cada agente                                                            |

Fonte: Elaboração Própria (2020).

Embora a RAT mantenha sua discussão em torno da ideia de organização, ela pressupõe em alguma medida a ação de um agente individual que vai agir em nome dessa organização, de modo que o papel da empresa nesta teoria está alinhado à concepção do agente empreendedor

austriaco (D'Andrea, 2019). D'Andrea (2019) entende que as ideias kirznerianas estão fortemente vinculadas às duas últimas premissas (8 e 9), inclusive porque a provocação de desequilíbrio no processo de mercado exercida pelo agente não nega a tendência hipotética equilibradora a qual a aprendizagem e ação dos participantes podem conduzir o mercado, conforme entende o teórico austriaco (Hunt, 2000).

No entanto, são diversos os aspectos que evidenciam convergências centrais entre a RAT e a perspectiva kirzneriana. Podemos elencar de forma global:

- lente principal na perspectiva do agente que oferta - a teoria é discutida adotando uma perspectiva de análise focada no agente que busca agir competitivamente no mercado;
- reconhecimento do papel empreendedor e da inovação - o uso competente de recursos, como capacidade analítica de mercado, pode gerar resultados muito positivos para agentes engajados em atender ou modelar demandas de mercado;
- dinâmica de mercado competitiva e ênfase no reconhecimento de oportunidades - o mercado é dinâmico, com vários agentes atuando pelo reconhecimento de oportunidades, fator elementar para engajamento no mercado com ofertas;
- perspectiva processual do mercado e ênfase na aprendizagem - os agentes participam do mercado com sucessivas e contínuas tentativas e ajustes de atuação;
- ênfase no estado de desequilíbrio do mercado - assimetria de informações, estados de ignorância, acessos diferenciados a recursos etc.

Com essas indicações, fica evidente a relação entre o pensamento austriaco e, mais precisamente, a perspectiva kirzneriana e o pensamento em Administração sobre estratégia empresarial. A atividade empreendedora/empresarial se relaciona ao uso mais produtivo de recursos para ofertar produtos e serviços mais competitivos no mercado. Para isso, é preciso que o agente ofertante perceba o que usar e como usar, ou seja, é preciso que o agente ofertante identifique uma oportunidade a partir de sua capacidade analítica, seu alerta, em relação ao que está disponível e produza uma oferta diferenciada, o que caracterize a inovação no processo de mercado.

O que se faz oportuno então, é explorar o alcance desse pensamento em outras áreas convergentes nessa discussão. Inegavelmente, nessa discussão diversos elementos centrais discutidos no âmbito do empreendedorismo emergem. Ação empreendedora, inovação e descoberta de oportunidades são as mais expressivas. Por esse entendimento, discutimos a

seguir o alcance do pensamento austríaco no campo do empreendedorismo, como outra evidência do diálogo entre seus campos de origem.

### **2.3 Diálogo entre Economia e Administração: evidências do pensamento austríaco na disciplina de Empreendedorismo**

Quando pensamos sobre atividade empreendedora um dos elementos-chaves dessa discussão em Administração é a inovação. O conceito de inovação tem prosperado no debate de empreendedorismo na área, principalmente a partir da visão schumpeteriana sobre o assunto. Em sua avaliação econômica sobre o capitalismo e o socialismo, Schumpeter (1961) dedicou parte de seu pensamento para debater sobre o êxito social e obtenção de lucratividade a partir do campo de negócios dentro da estrutura do sistema capitalista. O autor explica que isso é oriundo da capacidade e habilidade de trabalho do indivíduo e assume uma perspectiva processual sobre o desenvolvimento do capitalismo, partindo da premissa de uma realidade mutável e dinâmica e destacando o surgimento de novos produtos, processos, métodos e mercados como o grande impulso a essas transformações (Schumpeter, 1961).

A estrutura econômica “é revolucionada a partir de dentro, destruindo o antigo e criando elementos novos” (Schumpeter, 1961, p. 110). Desse modo, temos um processo de estruturação de mercado que se estabelece a partir de períodos de revoluções e períodos de estabilidade sucessivos. Esse período de revoluções se constitui pelo processo de destruição criadora, com o rompimento de uma condição de equilíbrio presente, que vai nortear o posterior desenvolvimento de estratégias e ações das organizações. Essas organizações, então, precisam estar atentas à concorrência e às novidades potenciais ou existentes relativas a produtos, métodos, técnicas, fontes de suprimentos etc. Por isso, a inovação é o grande fator de impacto na estrutura de mercado quando compreendemos que o processo de destruição criadora é a perspectiva adequada para analisar o sistema capitalista e que a competitividade é inerente a esse processo. Ser o agente propulsor do processo de ruptura contempla o fato de estar ciente quanto às oportunidades disponíveis e agir em meio à competitividade com inovação, ferramenta efetiva para obtenção de vantagem competitiva (Schumpeter, 1961).

A partir dessa explanação, evidenciam-se alinhamentos entre os pensamentos de Schumpeter (1961) e Kirzner (1997, 2012). Com efeito, as duas abordagens sobre o mercado (schumpeteriana e kirzneriana) destacam o protagonismo do agente empreendedor como força de mudança e admitem que os participantes de mercados que aproveitam oportunidades de lucro geram mudanças nas condições de mercado existentes. Os dois autores também reconhecem a

necessidade de analisar aspectos outros que não somente preço e quantidade de produção, enfatizando a relevância da variável econômica de qualidade, além do diferencial competitivo dos agentes que estão atentos ao mercado. Entretanto, também existem algumas divergências entre suas teorias.

Kirzner (2012) entende que o agente empreendedor possui um papel potencialmente equilibrador em um mercado desequilibrado, ao contrário do pensamento de Schumpeter (1961) de que o agente empreendedor atua como uma força desequilibradora em um mercado equilibrado. Outro ponto de divergência é que Schumpeter (1961) entende que a atividade empreendedora é uma fonte de ideias inovadoras que introduz radicalmente novos processos, produtos, métodos de criação etc. Kirzner (2012) define o empreendedor a partir do elemento essencial de alerta para as oportunidades, enfocando a capacidade do agente em ver onde novos produtos e serviços são desejados pelos consumidores e onde novos métodos de produção são viáveis.

Em suma, para Schumpeter (1961) o empreendedor é a força perturbadora e desequilibradora que tira o mercado da “sonolência” do equilíbrio e para Kirzner (1999) ele é a força equilibradora cuja atividade fornece as correções que as oportunidades inexploradas oferecem ao mercado. Para Schumpeter (1961) a atividade empreendedora é reservada ao inovador radical e ousado. Para Kirzner (1999), ela é exercida sempre que um participante do mercado reconhece que está fazendo algo minimamente diferente do que está sendo feito atualmente e pode ver de modo mais preciso as oportunidades disponíveis.

É justamente essa visão de mercado schumpeteriana que complementa muitos pensamentos gerencialistas desenvolvidos no âmbito da Administração. Mas, como essas visões econômicas de dinâmica de mercado e atividade de seus agentes alcançam, de fato, o campo de Administração? De certo modo, isso se torna quase intuitivo, considerando que a administração de atividades lucrativas está no cerne da dinâmica de mercado. A Administração como ciência incorpora justamente a adoção de conhecimentos, princípios e métodos para a realização eficiente dessas atividades de mercado, e, portanto, requer a compreensão dos fenômenos que nele ocorrem. É possível evidenciar essa integração entre Economia e Administração, a partir das visões econômicas sobre empreendedorismo e funcionamento de mercado, especialmente a visão austríaca, e desenvolvimentos teóricos da Administração, a partir de debates como o de Peter Drucker sobre inovação e empreendedorismo, teoria de referência na área.

Drucker (2017) defende que a atividade empreendedora não deve ser associada a traços de personalidade ou características inatas, sorte, genialidade, talento ou qualquer aspecto de

aleatoriedade, mas sim a uma característica baseada em disciplina e prática sistemática, envolvendo organização e desempenho de atividades que requerem uma base de conhecimento. Especificadamente, o autor argumenta que a inovação está no cerne da atividade empreendedora, como instrumento de exploração de oportunidades de mercado. A partir disso, os empreendedores precisam buscar as fontes de inovação, as mudanças de mercado e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito.

Considerando o exposto, Drucker (2017) deixa de lado a associação do conceito de empreender à iniciação de um novo e/ou pequeno negócio, sendo essa uma característica insuficiente para sua compreensão, colocando o elemento da inovação em seu cerne e caracterizando a atividade empreendedora pela boa prática de análise do mercado e de suas oportunidades. É notável, então, que a perspectiva gerencial de Peter Drucker da atividade empreendedora está assentada implicitamente nas visões econômicas de mercado apresentadas (kirzneriana e schumpeteriana).

Primeiro, porque reconhece o papel específico dos agentes que atuam e realizam a dinâmica de mercado, quando traz à tona a discussão sobre empreendedorismo, legitimando a ação da força empreendedora atuante no mercado. Segundo, porque incorpora a percepção de mudança como algo necessário e saudável e endossa a prática do empreendedorismo a partir da experiência e aprendizado gerado ao longo da atividade empreendedora com participação no processo competitivo. Terceiro, porque o autor afirma que a atividade empreendedora envolve a capacidade de transferir recursos de áreas de baixa produtividade e rendimento para áreas de produtividade e rendimento mais elevados, reconhecendo a racionalidade desse agente, sem desconsiderar elementos subjetivos da atividade empreendedora relacionados à capacidade analítica do contexto.

Drucker (2017), quando discute as fontes de oportunidades de inovação, resgata a ideia de inovação atrelada à criação de valor, utilidade e satisfação, e à possibilidade de isso estar relacionado ao acesso à oferta, a uma oferta em si ou a um processo, que converte materiais em recursos e os combina para novas configurações mais produtivas, abordando o conceito na perspectiva objetiva de oferta e demanda. Segundo o autor, inovação consiste na busca deliberada e organizada de mudanças e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a dinâmica econômica ou social.

Seu esforço teórico, a partir da sua vivência pessoal de mercado, foi trazer conhecimento a respeito de como realizar essa atividade de forma bem-sucedida, discutindo as fontes de inovação e como explorar oportunidades de inovação. É principalmente nessa reflexão que verificamos o alinhamento entre a concepção de mercado de Kirzner (2012) e a abordagem

gerencial de Drucker (2017), que indica que há um esforço de percepção e análise de movimentos, tendências e mudanças de mercado requerido nesse processo do agente empreendedor, embora Drucker (2017) desenvolva sua ideia a partir de uma perspectiva mais deliberativa da ação empreendedora.

Drucker (2017), assim como Kirzner (1997, 2012), reconhece a importância da força empreendedora, em diferentes níveis, para a dinâmica e atividade social e econômica, e que essa força influencia e sofre influência desse meio, o mercado. Ou seja, o processo de mercado é factível a partir da visualização da dinâmica competitiva de mercado constituída por um conjunto de decisões de diversos agentes que estão atentos aos seus comportamentos e fluxos de informações e que, por essa condição, evoluem com a participação no mercado, de estados de ignorância para estados de vantagem, por meio de um estado de alerta que possibilita a mudança sistemática de seus planos para explorar oportunidades disponíveis, mas ainda desconhecidas, no mercado.

Nessa perspectiva, ambos reconhecem que o agente empreendedor é um ser aprendente em ação. Peter Drucker sustenta esse argumento quando destaca que a prática constitui essência da inovação e do empreender, e Israel Kirzner evidencia essa visão quando explica sua teoria de processo de mercado em que os agentes conseguem ajustar suas ações com base na capacidade analítica que aperfeiçoam à medida que novas informações são acessadas. Temos um padrão de mudança de decisões que são resultado final de um processo de aprendizagem gerado pelo acúmulo da experiência prática de participação no mercado e tomadas de decisões subsequentes.

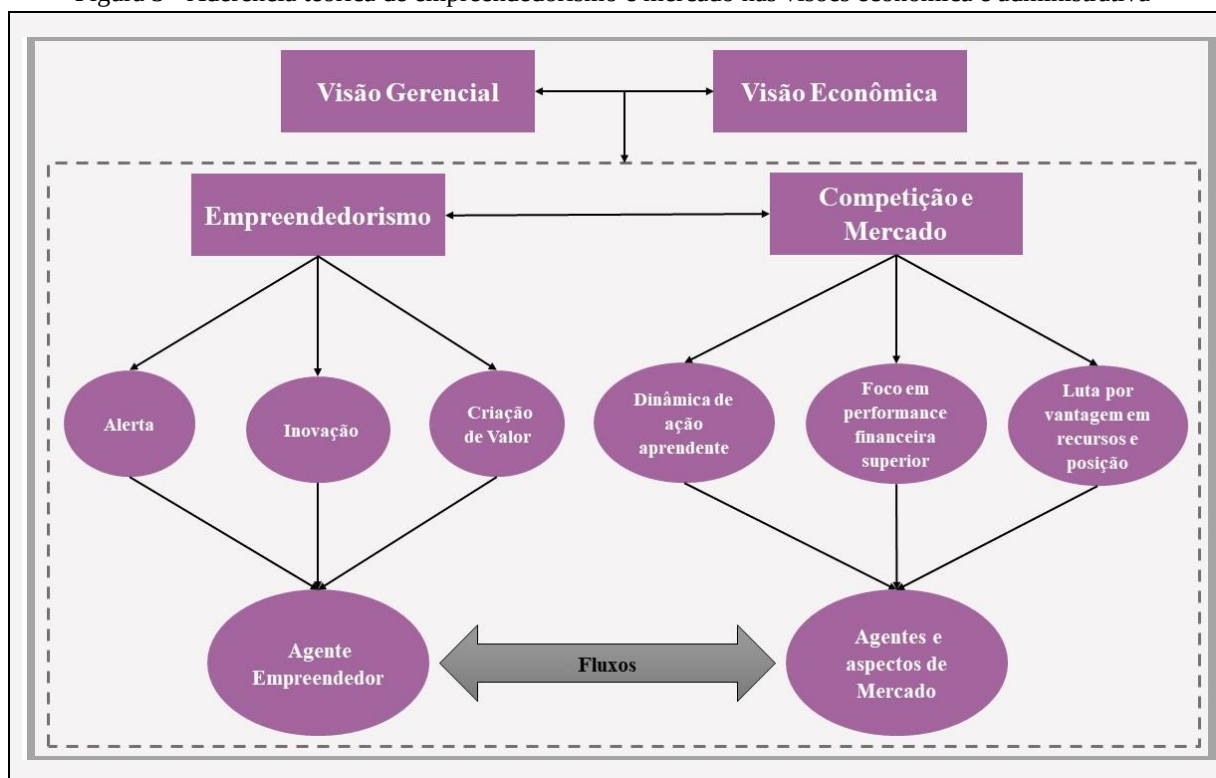
Os dois autores também reconhecem que o agente empreendedor, enquanto ofertantes, deve estar em alerta. Esse estado é caracterizado pela habilidade do ofertante em saber captar e estar sensível a informações de mercados relevantes para orientar sua participação no mercado, ou seja, para desenvolver a atividade empreendedora. Drucker (2017) complementa bem esse aspecto quando fornece a ele, pela discussão acerca do espírito empreendedor, concretude administrativa por meio de algumas diretrizes e práticas que podem ser adotadas como, por exemplo, o fato de escutar potenciais consumidores. Essa compreensão nos leva a refletir que o estado de alerta não se refere apenas a uma fase inicial relacionada ao investimento em novos empreendimentos, por exemplo, podendo ser continuamente exercido ao longo da participação do agente no mercado.

Também fica evidente na discussão dos dois autores que o elemento de inovação é essencial para discutir a atividade empreendedora, sendo ela relacionada mais à capacidade de análise de mercado para explorar oportunidades e disponibilizar uma oferta que crie valor e

satisfaça o mercado, do que propriamente a ideias geniais ou grandes invenções. Por isso, quase que por consequência imediata, percebemos a valorização do foco no mercado e do aspecto de centralidade do consumidor para ação do agente ofertante.

Desse modo, embora Drucker (2017) não mencione explicitamente a Escola Austríaca como base teórica para discussão de sua teoria, percebe-se forte alinhamento entre essas visões na discussão sobre a atividade empreendedora, assim como visualizado na discussão de estratégia. Aliás, os dois aspectos centrais de discussão da teoria kirzneriana são o agente empreendedor e o processo de mercado, respectivamente enfatizados na teoria druckeriana e hunteriana. Essa complementaridade analítica está ilustrada na Figura 3:

Figura 3 - Aderência teórica de empreendedorismo e mercado nas visões econômica e administrativa



Fonte: Elaboração Própria (2020).

Nesse alinhamento, a interação entre o agente empreendedor e o mercado se dá por meio de diversos fluxos de ações, decisões, informações que envolvem a estruturação e reestruturação de ofertas, a conquista de resultados financeiros, intensidade de competição, a geração de satisfação ao demandante e ofertante, aprendizagens e inovações etc., aspectos estruturantes na teorização das visões abordadas. A partir disso, podemos destacar a lente econômica austríaca, em especial a teoria de Kirzner (1997, 2012), como uma boa referência complementar de base para análise e discussão de temáticas no escopo de Administração.

É interessante notar que nessa discussão, diversos elementos relacionados à disciplina de marketing são enfatizados, como o aspecto de criação de valor, foco de análise na relação entre o agente empresarial e o ambiente externo e os fluxos potenciais de troca entre ofertantes e demandantes etc. Com essa sinalização, entendemos que esse esforço de análise desenvolvido com disciplinas correlatas abre precedentes para adotar a perspectiva austríaca e kirzneriana na análise da atividade de marketing. Sendo assim, a seguir trazemos uma discussão centrada na relação entre a perspectiva austríaca e a disciplina de marketing.

#### **2.4 Diálogo entre Economia e Administração: reflexões sobre o pensamento austríaco na disciplina de Marketing**

A disciplina de marketing, apesar de hoje se encontrar sob o guarda-chuva acadêmico da Administração, tem sua origem associada à ciência econômica. As questões de mercado e trocas são aspectos centrais para o Marketing e para a Economia, mesmo com adoção de lentes analíticas distintas. Essa comunalidade torna possível o desenvolvimento de abordagens de análise relacionando os dois campos (D'Andrea, 2019).

D'Andrea (2019) argumenta que, apesar do reconhecimento da origem de marketing na Economia, com o tempo a disciplina se distanciou da sua 'ciência mãe' para se inserir no escopo de Administração. Essa migração ocorreu à medida que a disciplina mudou seu foco central da análise do mercado de forma mais geral para centrar sua discussão mais especificamente no contexto das organizações. Wroe Alderson foi um dos autores mais importantes na contribuição desse movimento. A disciplina se fragmentou ao longo do tempo, recebendo diversas ênfases de análise com contribuição de outros campos, ciências e disciplinas afins de Administração.

Como exemplo, uma das principais disciplinas que contribuíram para a discussão de marketing, em sua frente estratégica, foi a disciplina de estratégia empresarial. Fundamentos relacionados à análise mercado e à competição foram trazidos para a discussão de marketing no escopo de marketing estratégico, aspectos que, por sua vez, são temas discutidos na Economia e na teoria kirzneriana. Recentemente, a partir dos anos 2000, se estruturou de forma mais expressiva a vertente de discussão de marketing empreendedor, cujo propósito é discutir a relação de marketing e empreendedorismo, tema também discutido na Economia e na teoria kirzneriana. Mesmo assim, poucos são os esforços teóricos que buscam discutir com maior ênfase esse pensamento econômico com marketing.

Conforme mencionamos, é possível que isso tenha ocorrido devido a certo distanciamento gerado entre a disciplina e a ciência Econômica. Por isso, entendemos ser

oportuno, antes de refletir efetivamente sobre potenciais caminhos de discussão sobre a relação entre esses pensamentos, entender brevemente o percurso de relação entre a disciplina de marketing e a Economia.

#### 2.4.1 Rastreado a relação entre Economia e Marketing: um breve contexto para esse diálogo

Historicamente, o marketing, enquanto disciplina, surge a partir do desenvolvimento de estudos mais aprofundados sobre a atividade de distribuição de produtos agrícolas ligados à Economia, devido ao impulso produtivo dado pela Revolução Industrial. Essa temática estava sendo, em alguma medida, negligenciada pelos economistas, e com a transição para o paradigma social da economia de consumo se fazia relevante direcionar mais esforços de pesquisa para problemáticas relacionadas a esse tema. De modo geral, o marketing, ainda não propriamente assim denominado, tratava de questões que eram tangenciadas na microeconomia, como estudos de relação entre oferta e demanda, determinação de preços, concorrência de mercado e análise da renda do consumidor e sua relação com gastos e produtos (Loureiro, 2016; Shaw & Jones, 2005).

Sendo assim, o marketing, e mais precisamente o pensamento *mainstream business* de marketing, emergiu como uma consequência do desenvolvimento da teoria econômica que teve seu berço na Europa, mas largo desenvolvimento posterior nos Estados Unidos. As abordagens teóricas iniciais da Economia e da Administração tinham forte raiz em uma visão paradigmática de cenários previsíveis ou ‘quase-estáticos’ que se mantiveram como fortes referenciais até a década 1980. Desse modo, essa lente analítica foi o suporte inicial para desenvolvimentos teóricos em marketing (Loureiro, 2016; Duus, 1997).

No entanto, com o passar do tempo, mesmo a Economia se apresentando como uma base natural de teoria para o pensamento de marketing, a disciplina foi se distanciando da Economia, constituindo seu próprio corpo teórico. Esse distanciamento ocorreu porque mesmo trazendo fortes fundamentos oriundos da ciência econômica, como noções a respeito de demanda, oferta, elasticidade, preço, comportamento de compra etc., os profissionais e pensadores de marketing sentiram a necessidade de buscar apoio em outros paradigmas para progredir, recorrendo a outras ciências e áreas de conhecimento para seu desenvolvimento teórico e prático, como por exemplo: engenharia, comunicação, estatística, psicologia, sociologia, etc. (Loureiro, 2016).

O pensamento econômico neoclássico e seu ideal de concorrência perfeita, em que o mercado é homogêneo em termos de ofertas e demandas e toda informação de mercado está

disponível para todos os agentes de mercado, indiretamente questionava a utilidade da atividade de marketing (Block, Barnett & Wood, 2002). O desenvolvimento da Administração e da disciplina de administração estratégica, principalmente, trouxe força para discutir marketing em um paradigma pautado na ideia de um ambiente mais dinâmico, imprevisível, com percepção mais limitada da racionalidade dos agentes de mercado. O pensamento estratégico ao longo do tempo se deslocou dessa visão de mercado mais estática e orientada ao produto para uma visão mais dinâmica, com foco nas condições ambientais e nas competências e capacidades organizacionais em lidar com esse contexto, movimento acompanhado pela disciplina de marketing (Duus, 1997).

Essa visão se apresentava mais alinhada ao entendimento de marketing, pois as atividades de marketing justificavam-se por meio da existência de *gaps* de informação e conhecimento a respeito de produtos e serviços tanto pelos consumidores quanto pelos ofertantes e muitos desenvolvimentos teóricos na área reconheciam a heterogeneidade de mercado e o viés competitivo como forte base para desenvolvimento do pensamento gerencial da disciplina. Pela vertente econômica neoclássica, com seus pressupostos, não se viabilizava uma discussão mais robusta sobre marketing e gestão, justamente pela falta de compatibilidade em relação a esses pressupostos (Block, Barnett & Wood, 2002).

Apesar de se verificar esse distanciamento, novos desenvolvimentos teóricos econômicos relevantes continuaram a oferecer bom aporte à Administração e suas disciplinas, em especial para estratégia e marketing, com teorias de referência como Teoria da Firma, Teoria dos Custos de Transação, Economia Evolucionária e Teoria Baseada em Recursos e o ressurgimento da Escola da Economia Austríaca (Duus, 1997). O problema é que, mesmo com essas oportunidades de discussões mais alinhadas, a estruturação de cursos de graduação em administração e marketing ainda possuem disciplinas de fundamentação na área de economia com ênfase predominante ou quase exclusiva na perspectiva econômica neoclássica, o que induz a uma contradição tácita e dificulta a maior articulação entre as áreas (Block, Barnett & Wood, 2002).

A escola *mainstream* de Economia é amplamente lecionada nas escolas de negócio, enquanto que o pensamento Austríaco e o papel do agente empresarial ou empreendedor é secundarizado, embora seja crucial na discussão de Administração (Block, Barnett & Wood, 2002). É observável que acadêmicos de referência em Marketing e Administração de modo geral, como Michael Porter e Philip Kotler, possuem formação em economia, bem como se verificam estudos gerais de disciplinas de economia em cursos de graduação e pós-graduação de Administração, tendência acompanhada pelo Brasil, que importam grande parte da literatura

e replicam os modelos de ensino predominantes. No entanto, não há uma articulação mais explícita e efetiva no debate teórico para formação interdisciplinar robusta (D’Andrea, 2019).

As escolas de negócio precisariam, se essa crítica tem sentido, fundamentar seu pensamento econômico a partir de uma visão de referência real para análise gerencial, valorizando laços mais fortes na relação da área e suas disciplinas com a economia. Para isso, seria importante que incorporassem com maior ênfase o pensamento econômico austríaco, por esse ser mais receptivo à lógica de gestão fortemente desenvolvida no escopo da Administração. Essa predominância do debate e ensino do pensamento econômico neoclássico tem recebido ao longo do tempo fortes críticas relativas ao distanciamento de seus modelos teóricos e de análise com a realidade prática e ao uso excessivo de recursos matemáticos e estatísticos que desvirtuam o foco de compreensão dos fenômenos de mercado. Ademais, as trocas e *trade-offs* de mercado são temas pouco discutidos no contexto da economia *mainstream*, o que colabora com a negligência em relação a discussões acadêmicas mais integradas entre Administração e Economia no contexto de ensino de Administração (D’Andrea, 2019).

No pensamento austríaco encontramos fundamentos teóricos e analíticos que trazem bom suporte para as disciplinas de marketing, empreendedorismo e outras disciplinas relacionadas à estrutura curricular das escolas de negócio (Block, Barnett & Wood, 2002). Duus (1997) ressalta que, se essas teorias econômicas fossem mais utilizadas na disciplina de marketing, seria mais viável desenvolver diretrizes específicas para tomada de decisão e prática gerencial, o que traria ganhos e novas implicações para o campo.

É possível que a economia austríaca ainda não tenha sido usada de forma mais expressiva pela dificuldade de fornecer referenciais teóricos mais parcimoniosos, com uso de modelos teóricos mais estruturados e com maiores direcionamentos para aplicação prática, como habitualmente verificamos na área de marketing. Essa questão só reforça nosso entendimento de que fazer esse tipo de debate contribui para superar esses desafios de maior articulação, ressaltando a importância de refletir sobre os potenciais caminhos que podem direcionar estudos com esse intuito.

#### 2.4.2 Reflexões sobre possíveis caminhos de pesquisa em marketing à luz da economia austríaca

Segundo Lana (2016), ainda que Marketing e a Escola Austríaca tenham escopos e objetos diferentes, partem de pressupostos equivalentes, de modo que estudos que buscam essa aproximação podem encontrar uma grande sinergia para gerar novos *insights*. Alguns esforços

teóricos foram feitos para elucidar essa aproximação. D’Andrea (2019) analisou a relação da economia austríaca com a RAT, muito utilizada como referencial teórico na disciplina de estratégia, mas enfatizando seu uso na vertente de marketing estratégico com a abordagem dos conceitos de marketing a partir dessa abordagem econômica mais sólida. O mesmo autor defende que a perspectiva austríaca é capaz de prover melhores fundamentos teóricos para desenvolvimento de estudos em administração e marketing que outras perspectivas econômicas (D’Andrea, 2019).

Para Lana (2016), muitos conceitos centrais de marketing, como o conceito de troca e valor, são importantes dentro da compreensão econômica austríaca. Nesse entendimento, seu esforço foi dedicado a discutir a aproximação entre esses campos considerado a teoria de Philip Kotler discutida no livro ‘Administração de Marketing’, uma das principais referências de discussão em nível de graduação em Administração.

Um dos principais pontos discutidos por esses autores está centrado nas trocas de mercado e no propósito de geração de valor. Quando escrevemos esta tese, a discussão sobre sistema de troca era um tema mais abordado em microeconomia quando se discutiam cestas de consumo, preferências, restrições e escolha do consumidor com base no pensamento neoclássico (Loureiro, 2016). No entanto, a ideia de gerar valor e realizar trocas de mercado que sejam benéficas para os agentes centrais envolvidos (ofertantes e demandantes) e outros *stakeholders* é encontrada no discurso da Escola Austríaca a partir da ideia de satisfação de necessidades e motivação do agente empreendedor em descobrir novas oportunidades lucrativas no mercado (D’Andrea, 2019).

Em marketing, a teoria de Richard Bagozzi (Bagozzi, 1978) sobre sistemas de trocas e *trade-offs* de mercado contribuiu para fundamentar a compreensão da troca como elemento central de marketing e pode ser um caminho para esse tipo de diálogo mais explícito entre as áreas (D’Andrea, 2019). O conceito de troca de marketing pressupõe a ideia de liberdade do mercado, no sentido que as trocas realizadas são feitas espontaneamente pelos agentes se esses conseguem perceber um saldo positivo entre o conjunto de benefícios e custos associados à troca. Essa ideia de ação espontânea está na base de discussão de Ludwig von Mises sobre livre comércio e liberdade comercial e individual (Lana, 2016). A discussão na perspectiva de troca pode alcançar inclusive uma macro dimensão, com análise dos sistemas agregados de troca, visualizando a efetividade das ações empresariais de mercado de forma mais ampla, um tipo de análise mais recorrente na Economia.

Na visão de Duus (1997) o problema central de marketing é lidar com as lacunas de mercado para promover a conexão entre as preferências do consumidor e as capacidades e

habilidades das organizações, de modo que a orientação para o mercado é uma visão basilar no pensamento de marketing. Esse tipo de análise é muito ligado à Economia, de modo que desenvolvimentos teóricos no campo possam indicar caminhos para novas interpretações a respeito do conceito de marketing. Ser orientado ao mercado requer que as organizações melhorem cada vez mais as formas de buscar e usar informações, de modo que uma reinterpretação do conceito de marketing para uma perspectiva mais empreendedora pode ser bastante útil.

Tanto a economia austríaca, como a teoria de marketing gerencial definem que a informação é dispersa na sociedade, que não há conhecimento perfeito, e sim assimetria de informações, em que diferentes agentes detêm informações distintas e as compreendem de maneira distinta, convergindo com a discussão hayekiana sobre o subjetivismo do conhecimento (Lana, 2016). Para os austríacos, o conhecimento é gerado e transmitido pelo processo de mercado, o que coaduna com a ideia da atividade de marketing estruturada a partir também de atividades de compreensão e comunicação de valor para o mercado (Lana, 2016).

Essa discussão remete a outro aspecto convergente passível de análise que é o foco no consumidor. As duas visões entendem que as empresas devem buscar atender às necessidades desse agente no mercado para que mantenham sua participação nesse contexto. Na perspectiva austríaca, o empresário só prospera se fornecer o que demanda o mercado, ao passo que em marketing a empresa só realiza bem sua atividade de marketing se conseguir atender com sucesso às demandas do consumidor, satisfazendo necessidades e desejos. Isso decorre do pressuposto de que a atividade de marketing e a ação efetiva das organizações no mercado conduzem os agentes relacionados a melhores níveis de bem-estar, ideia compartilhada por alguns autores da economia austríaca, como Israel Kirzner, que entendem que há uma tendência de que a ação empreendedora conduza o mercado à situação de maior equilíbrio, no sentido de não haver tantas assimetrias entre ofertas e demandas, gerando maiores níveis de satisfação (Kirzner, 2012, Lana, 2016). Além disso, reafirma-se o alinhamento dessas visões com uma percepção menos passiva e restrita do comportamento do consumidor, em que esse seria um mero alocador de bens com base em preço (Soto, 2010).

Em termos ontológicos e epistemológicos, é interessante atentar para o fato de que o pensamento *mainstream* de marketing e o pensamento econômico austríaco pressupõem a existência de uma realidade, mas que está sujeita a percepções diferentes dos agentes e indivíduos que dela participam (Lana, 2016). Especificamente, a visão kirzneriana considera um ponto de vista realista de que as oportunidades existem e estão disponíveis até que sejam descobertas, mas considera os elementos subjetivos de ação humana sujeita ao erro e ao

aprendizado (Barbieri, 2008, Kirzner, 2012), ideia convergente com a percepção de aprimoramento das atividades organizacionais a partir do uso de marketing e seus recursos de gestão.

Nesse sentido, a tríade de conceitos centrais da economia austríaca – ação, tempo e conhecimento – também está implícita na discussão de marketing. A mudança de ação é oriunda da aprendizagem, ou seja, de um processo de incorporação de conhecimento a partir de vivências práticas, pela aquisição de experiência ao longo do tempo (Lana, 2016). Esse tipo de entendimento pode ser visto por exemplo na discussão sobre processo de compra e decisão do consumidor, em que este modifica seu comportamento de consumo à medida que realiza boas ou más experiências com produtos e serviços. Ou mesmo, quando uma organização lança uma estratégia de marketing e modifica o tipo de mensagem e apelo publicitário após captar ou receber informações de que não houve boa receptividade do consumidor ao tipo de campanha instituída.

Ainda sobre essa compreensão paradigmática, Duus (1997) enfatiza que as discussões no campo da Economia deram origem a duas visões estratégicas centrais que se apresentam como ‘visão de fora para dentro’, que envolve a análise de oportunidades e ameaças e a necessidade de adaptação das atividades organizacionais e ‘visão de dentro para fora’, que envolve o foco no desenvolvimento das forças e limitação das fraquezas da organização para que atue em seu contexto da melhor forma possível. Nos termos de marketing, essas visões seriam descritas como ‘puxar a demanda’ e ‘empurrar a oferta’, respectivamente.

A ideia de ‘puxar a demanda’ está associada às atividades de adaptação da atividade econômica das organizações e seus produtos e serviços, a partir da percepção de lacunas de atendimento a demandas de mercado por meio de ações de análise de mercado. Já o pensamento de ‘empurrar a oferta’ envolve novas oportunidades de negócios sendo criadas continuamente por meio das ações individuais dos agentes ofertantes de mercado, que influenciam a estruturação e novas demandas a partir de novos produtos e serviços. Essa visão parte da premissa de que as oportunidades não estão dispersas nos mercados esperando para serem descobertas, mas sim são criadas pelos agentes econômicos (visão de empreendedorismo clássico schumpeteriano) (Duus, 1997).

Essas duas visões antagônicas sofreram fortes críticas e se refletiram em diversos desdobramentos teóricos como nas discussões sobre orientação para o empreendedorismo e orientação para o mercado (Duus, 1997), sendo a primeira fortemente discutida no campo do Empreendedorismo e a segunda em Marketing. São duas vertentes que adotam perspectivas diferentes sobre a natureza humana, adentrando o debate sobre ação humana nas perspectivas

voluntarista e determinista. O interessante dessa discussão é que ela abre espaço para centrar novos debates em torno da compreensão da ação de mercado e da relação entre empreendedorismo e marketing, inclusive porque houve a emergência do campo de marketing empreendedor, que acomoda bem esse tipo de debate.

Para Duss (1997), estabelecendo a relação entre as visões de mundo e as abordagens de mercado existentes, o conceito de marketing empreendedor está ligado a visão de adaptação ao mercado a partir de uma orientação de ‘dentro para fora’ ou de ‘empurrar a oferta’. Isso implica dizer que o marketing empreendedor estaria ligado a organizações que estão analisando prontamente o ambiente externo em busca de oportunidades, mas que ao mesmo tempo estão assumindo uma postura de participação mais proativa no mercado, de protagonismo e movimentação, com capacidade de criar novas demandas (fundamentado no conceito clássico de ação empreendedora), diferentemente do conceito convencional de marketing que estaria associado a uma postura mais reativa, de adaptação às demandas existentes.

No entanto, Duus (1997) defende que é possível desenvolver abordagens teóricas que analisem essas visões de forma complementar. São aspectos da ação humana que fazem parte da dinâmica de mercado e que podem ocorrer paralelamente em níveis diferentes de estruturação, pois é possível se deparar com situações em que as organizações busquem adaptação, assim como com situações em que elas busquem persuadir o mercado, inclusive se considerarmos os fatores como nível de aprendizagem organizacional e tempo de participação no mercado, em uma abordagem mais cíclica e contínua da atuação de mercado.

Esse tipo de abordagem é particularmente favorável à discussão de marketing com a economia austríaca. Em uma interpretação idealista do conceito de marketing predominante, as vendas da empresa devem ser uma consequência espontânea de um ajuste entre a estrutura de oferta e as demandas do mercado, visão defendida por Peter Drucker, adotando uma postura estratégica que vai além do foco exclusivo em vendas, uma percepção mais datada do conceito de marketing. Hoje, o conceito de marketing admite uma ideia de ajustamento mútuo, de trocas equilibradas, que gerem valor para ambos os agentes envolvidos no sistema de troca. Na economia austríaca, a visão de kirzneriana, por exemplo, parece favorecer a visão voluntarista do agente de mercado, sem adotar uma posição mais extremada desse entendimento, pois seu conceito de agente empreendedor está vinculado ao estado de alerta e não necessariamente à postura antecipada e disruptiva no mercado. Ademais, sua visão supera as críticas ligadas a um agente excessivamente racional, pois fundamenta sua teoria nas premissas de erro, descoberta, aprendizagem e aperfeiçoamento da participação de mercado, e, portanto, também se coloca como uma visão de ajuste recíproco entre mercado e agente empreendedor.

Por esse entendimento, a distinção conceitual geralmente realizada entre marketing convencional e marketing empreendedor parece não fazer sentido. Mas, então, o que poderia ser considerado então como marketing empreendedor? O que essa abordagem teria a nos oferecer enquanto contribuição conceitual distinta? Nosso entendimento é que podemos encontrar respostas adotando lentes de análise que enfoquem as atividades de marketing e de empreendedorismo, inclusive porque esse espaço de debate é promissor no sentido de gerar modelos teóricos e frameworks de referência que explicitem mais abertamente essa interdisciplinaridade.

Segundo a visão kirzneriana, quando o agente empreendedor oferece um produto ao mercado, dois tipos de erro podem acontecer - ele pode cobrar menos por uma oferta do que o consumidor está disposto a pagar (erro de pessimismo) ou ele pode cobrar um preço mais elevado por uma oferta do que o consumidor está disposto a pagar (erro de otimismo). Esse último erro é de fácil correção, considerando que o agente empreendedor recebe um retorno visível de mercado – a falta de demanda verificada em vendas. Entretanto, não há garantia de que esse agente será capaz de descobrir o erro de pessimismo. Para descobrir melhores oportunidades de troca, o agente precisa ter uma competência distintiva de descoberta de novas oportunidades de lucro, o estado de alerta (Barbieri, 2008).

É esse estado de alerta que mobiliza a competição no mercado, caracterizando sua dinâmica processual a partir da busca incessante por novas oportunidades de ganhos e oferta de valor superior ao consumidor. Para Kirzner (2012), o conhecimento pode ser criado de forma espontânea (aprendizado espontâneo), quando o conhecimento é gerado sem um planejamento prévio ou é gerado de forma deliberada, considerando os erros empresariais realizados e a necessidade de superá-los. Por essa compreensão seria pertinente abordar a estruturação da atividade de marketing em sua lógica processual de compreensão e análise de mercado, planejamento de marketing, implementação e gestão de marketing e controle de desempenho de marketing, em diferentes níveis de estruturação.

Nesse tipo de abordagem os temas de empreendedorismo e inovação estão conectados de forma mais explícita ao marketing, de modo que o pensamento austríaco pode ser utilizado para embasar desenvolvimentos teóricos no campo, com especial ênfase ao potencial contributivo da teoria de processo de mercado de Israel Kirzner (Duus, 1997). Nesse sentido, visualizamos esse caminho como promissor, reafirmando nosso argumento de que a economia austríaca e de que a teoria kirzneriana, uma das principais referências teóricas da Escola da Economia Austríaca moderna, fornece um aporte teórico relevante para reflexões teóricas sobre marketing em seu escopo gerencial.

## 2.5 Considerações Finais

De forma geral, o objetivo desse ensaio teórico foi trazer reflexões quanto à relação entre o pensamento econômico e administrativo, enfatizando a relevância da economia austríaca como aporte teórico para a discussão de temas importantes na área de Administração, especialmente no contexto de marketing. Para tal, resgatamos a estruturação desse pensamento, sua caracterização e abordagem implícita nas áreas de estratégia e empreendedorismo e, por fim, trouxemos a discussão para o âmbito de marketing, refletindo sobre possíveis direcionamentos de estudos na área.

Há uma necessidade iminente de relacionar teorias econômicas com Administração, que podem oferecer *insights* importantes para novos desenvolvimentos teóricos em estratégia e marketing (Duss, 1997). Nossa principal indicação é que os estudos que buscarem envidar esforços nessa abordagem estejam atentos à possibilidade de discussão interdisciplinar entre marketing e empreendedorismo com base no pensamento austríaco, em especial a teoria kirzneriana, analisando essa relação por uma perspectiva acerca das atividades e ações desenvolvidas por seus respectivos agentes no contexto organizacional e de interação com o mercado.

Esse caminho pode ser o mais indicado para que sejam propostos modelos teóricos de referência para a área de marketing que tragam de maneira mais explícita a contribuição da fundamentação teórica da economia austríaca, vertente amplamente criticada nesse sentido. Por esse entendimento, contribuímos para mitigar as lacunas existentes em relação à difusão do pensamento austríaco e sua relação com o marketing e áreas afins em Administração, conforme sugerido por Lana (2016) e D'Andreia (2019).

D'Andrea (2019) considera fundamental que desenvolvimentos teóricos nesse sentido sejam realizados para que os alunos de marketing e das escolas de negócio de forma geral possam compreender melhor as dinâmicas de mercado que contextualizam a atividade das organizações, fomentando o desenvolvimento de suas capacidades analíticas de mercado. É importante iluminar os estudos evidenciando essas conexões, principalmente na disciplina de marketing que lida diretamente com a interseção das organizações e mercados. A crescente superespecialização dos estudos e a fragmentação das áreas têm contribuído para que essas conexões não sejam evidenciadas, valorizadas e explicitamente discutidas. É importante que os estudos evidenciem de forma mais explícita essas relações, inclusive porque muitas referências

centrais na Administração, como a discussão de empreendedorismo de Peter Drucker, não enfatizam esses fundamentos, ainda que tenham apoio teórico na área.

Destacamos que esse ensaio, embora proponha trazer uma lente dialógica entre as ciências econômica e administrativa, situa essa discussão pelo olhar da Administração. Isto é, nosso local de fala é oriundo da área da Administração e, portanto, se limita a trazer a discussão do pensamento econômico com o foco contributivo para nosso campo. Registramos a relevância de novos estudos que tragam um olhar complementar pela área econômica, bem como novos desdobramentos que evidenciem outras oportunidades de diálogo entre Economia e Administração.

Oferecendo esse debate inicial, lançamos luz ao caminho teórico que entendemos ser especialmente promissor para o debate de marketing. No capítulo subsequente, trazemos maior legitimidade e suporte à nossa compreensão apresentando de forma mais específica a vertente de marketing empreendedor, enquanto campo especializado de marketing que mostra aderência a essa perspectiva.

### 3 MARKETING EMPREENDEDOR: UM CAMPO DE PESQUISA PARA O DIÁLOGO INTERDISCIPLINAR À LUZ DA ECONOMIA AUSTRIACA

O campo do *Entrepreneurial Marketing* (EM), ou Marketing Empreendedor (ME), como movimento teórico recente na academia internacional, emergiu pela necessidade de desenvolver novas perspectivas teóricas em marketing e empreendedorismo e pelo anseio em reconhecer e fortalecer a relação entre essas disciplinas que possuem amplo desenvolvimento epistemológico, teórico e empírico autônomos. Apesar da relação entre empreendedorismo e marketing possuir largo debate acadêmico, percebe-se que, com o advento da área de marketing empreendedor (ME), o quase exclusivo debate de complementaridade entre as atividades e campos distintos cedeu espaço para diálogos de maior convergência e interface.

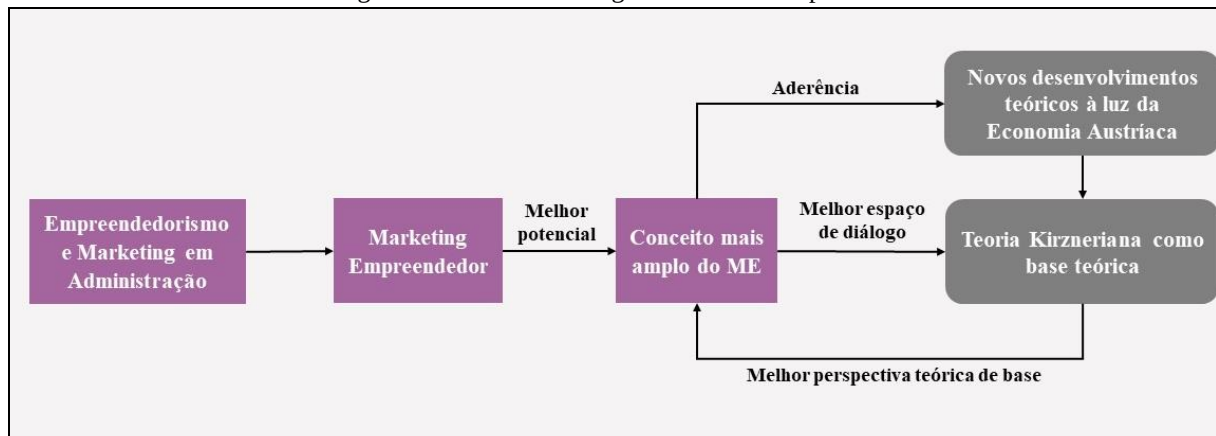
Em nosso entendimento, essa vertente analítica com abordagem de convergência interdisciplinar traz muitos aspectos positivos para ambas as áreas e legitima esforços de estudos dessa natureza, já que a discussão da interface entre empreendedorismo e marketing não é contemplada explicitamente na literatura *mainstream* de marketing (Collinson & Shaw, 2001), nosso local de fala. Coulter (2016) indica que há uma preocupação cada vez maior com o desenvolvimento de marketing enquanto disciplina científica.

As publicações no campo apontam para um crescente foco na sofisticação e aprimoramento de aspectos metodológicos de pesquisa que não foi acompanhado por desenvolvimentos teóricos e conceituais mais expressivos no campo, o que sinaliza a necessidade de renovação nas discussões interdisciplinares. A fragmentação da disciplina de marketing em suas diversas especialidades pareceu contribuir para o isolamento do marketing em relação a áreas afins, colocando a disciplina em uma posição de desconforto quanto a questões sobre sua marginalização em termos de relevância para o âmbito de administração e áreas correlatas, como a economia, ou mesmo, para o próprio campo da prática de marketing, pelo distanciamento sentido entre teoria e prática (Hultman & Hills, 2011).

A relação entre marketing e empreendedorismo tem sido abordada sob duas perspectivas gerais no contexto de Administração: abordagem de divergência, que traz uma polaridade distintiva entre as definições dos campos e suas práticas; e, a abordagem de convergência, que enfoca os elementos comuns aos dois campos. Em cada tipo de abordagem, as discussões mais recorrentes são: conceituais gerais; frente teórica de orientação de gestão, fortemente desenvolvida na discussão de orientação empreendedora e orientação para o mercado; e frente teórica processual, fortemente discutida pela temática de tomada de decisão *effectual* e tomada de decisão causal.

As abordagens de convergência entre as disciplinas encontram maior fôlego de discussão quando mencionam empreendedorismo e marketing do ponto de vista processual, contemplando suas atividades e ações, justamente porque centralizam a discussão nos elementos centrais de oportunidades de mercado, inovação e criação de valor, aspectos de ligação entre elas. Esse parece ser um encaminhamento com menor ênfase até então. No entanto, acreditamos que possua um grande potencial para novos desenvolvimentos teóricos. Sua base de apoio seria uma definição mais alinhada de Marketing Empreendedor e *insights* a respeito de teorias complementares que fundamentassem esse diálogo. Acreditamos que o pensamento econômico austríaco e, em especial, a teoria kirzneriana, podem contribuir nesse sentido. A Figura 4 ilustra nossa condução argumentativa:

Figura 4 - Fio condutor argumentativo do capítulo 3



Fonte: Elaboração Própria (2020).

Para desenvolver essa argumentação, primeiramente resgatamos os debates centrais que permeiam a relação entre empreendedorismo e marketing no contexto mais amplo da Administração, no intuito de situar a emergência da vertente de marketing empreendedor. Em seguida, discutimos o histórico e os conceitos centrais desenvolvidos no contexto do marketing empreendedor e propomos uma conceituação de ME enquanto campo analítico e especializado da disciplina de marketing, explorando suas características como uma abordagem ampla e integrativa. **Defendemos a perspectiva conceitual de que o marketing empreendedor é um campo especializado de marketing que tem o objetivo de desenvolver um corpo teórico que evidencie os elementos empreendedores de marketing (por exemplo, o alerta às oportunidades e a inovação) associados aos elementos estratégicos e táticos mais convencionais de marketing (aspectos de segmentação de mercado, posicionamento, mix de marketing etc.).**

A partir dessa compreensão, argumentamos sobre a legitimidade dessa vertente como um espaço acadêmico de debate que acomoda bem e melhores *insights* e proposições teóricas relacionadas à interface entre as disciplinas e áreas afins (dando suporte à argumentação desenvolvida no capítulo anterior). Acreditamos que, com essa configuração argumentativa, esse ensaio teórico contribui para valorizar o debate de marketing empreendedor no contexto acadêmico brasileiro, ao passo que oferece, conforme sugerido por Hansen, Deacon, Pascal & Sethna (2020), uma visão de partida sólida para desenvolvimento de modelos teóricos e frames de referência de análise da interface entre as atividades de marketing e empreendedorismo.

### **3.1 A relação entre marketing e empreendedorismo no contexto de Administração**

Em termos conceituais mais amplos, a relação entre empreendedorismo e marketing tem sido abordada de diversas maneiras, justamente como uma derivação das diversas possibilidades e perspectivas conceituais que as duas disciplinas apresentam. Porém, tanto o marketing como o empreendedorismo são discutidos enquanto orientações de gestão e como um processo com um conjunto de atividades organizacionais que definem a ação e tomada de decisão em mercado (Hunt & Morgan, 1996; Miles & Arnold, 1991). O marketing também é discutido como uma função organizacional, mas essa discussão tem um desdobramento prático focado em um conjunto de atividades e tarefas relacionadas que envolvem toda a organização, pois marketing é mais uma perspectiva de gestão do que uma função especializada restrita a um contexto departamental (Grönroos, 1989), o que possibilita englobá-la na frente processual e suas atividades relacionadas.

Na perspectiva de orientação estratégica de gestão, o marketing é compreendido como uma diretriz focada na satisfação de necessidades reais e latentes do consumidor. As palavras-chave mais associadas a marketing são foco no consumidor e ‘marketing integrado’ (4Ps) (Miles & Arnold, 1991). Por outro lado, o empreendedorismo é uma diretriz focada em oportunidades e inovação de mercado (Miles & Arnold, 1991). O debate de maior fomento nessa perspectiva tem sido em torno dos conceitos de orientação empreendedora e orientação para o mercado.

Na perspectiva processual, o conceito de empreendedorismo é associado ao processo de criar valor a partir de um conjunto distinto de recursos para explorar oportunidades de mercado que ocorre em organizações de diferentes tipos e tamanhos. Esse processo contempla componentes atitudinais e comportamentais. Em termos de atitudes, o empreendedorismo envolve o desejo de um indivíduo ou organização em abraçar novas oportunidades e assumir a

responsabilidade de realizar uma mudança criativa, abarcando os aspectos centrais de proatividade, disposição ao risco e de postura inovadora. Na perspectiva comportamentalista, envolve um conjunto de atividades de avaliação de oportunidades, definição de um conceito de negócio, avaliação de recursos e operação das ações (Morris & Lewis, 1991; Morris & Lewis, 1995).

O processo de marketing, por sua vez, envolve atividades de escanear o ambiente, analisar as oportunidades de mercado, definir as estratégias de marketing, implementar e controlar os programas de marketing (Morris & Lewis, 1995). Essa percepção de marketing e seu papel de mudança tanto na perspectiva da organização como em nível societal é um tema que emerge justamente a partir das discussões de Wroe Alderson com sua definição de marketing como um processo que viabiliza inovações desejáveis (Morris & Lewis, 1995). Segundo a perspectiva de Alderson (1958), a inovação está no cerne do conceito de marketing, o que se reafirma nas palavras de Peter Drucker em seu livro ‘Introdução à Administração’, quando discute as funções organizacionais e a centralidade da inovação e da função de marketing nesse contexto (Drucker, 2018). Um dos temas mais evidenciados nessa perspectiva processual é a tomada de decisão e as lógicas *causation* e *effectuation* (Saravathy, 2001). A seguir, detalhamos melhor essas discussões principais no intuito de fundamentar a discussão subsequente de marketing empreendedor, que absorveu em grande medida esses encaminhamentos teóricos.

### 3.1.1 Abordagens de divergência entre marketing e empreendedorismo

Quando se discute a relação dessas disciplinas pela lente de divergência, a discussão de orientação empreendedora (*entrepreneurship orientation* - EO) *versus* orientação para o mercado (*market orientation* - MO) incorpora um dimensionamento filosófico e prático e, mais recentemente, a discussão entre ação *effectual* x ação causal no contexto de mercado está essencialmente focada na prática, sendo a primeira associada ao empreendedorismo e a segunda a marketing.

No que tange à primeira discussão, não se chegou, até então, a um consenso sobre como se estabelece a relação entre orientação empreendedora e orientação para o mercado, embora tenha sido uma temática de ampla discussão ao longo dos anos, principalmente em relação ao impacto desses fatores na inovação e performance organizacional (c.f. Narver & Slater, 1990, Jaworski & Kohli, 1993, Han, Kim & Srivastava, 1998, Migliori, Pittino, Consorti & Lucianetti; 2019; Zehir, Karaboga, Karaboga & Uzmez, 2019). Existe uma discussão mais antagônica

sobre a compreensão desses construtos, entendendo o MO relacionado a comportamentos adaptativos no mercado, de reação às exigências ambientais, enquanto que EO enfoca a capacidade da organização e seu potencial de inovação, antecipando-se às necessidades do consumidor e, portanto, assumindo uma postura ativa de influência no mercado (c.f. Miles & Arnold, 1991). De todo modo, há um entendimento legítimo de que o MO e o EO se estruturam como construtos distintos e os avanços mais expressivos na literatura estão relacionados à definição desses construtos enquanto conceitos teóricos e suas respectivas dimensões.

Sobre a orientação para o mercado, duas abordagens se colocam como referências centrais: os estudos de Ajay Kohli e Bernard Jaworski e os estudos de John Narver e Stanley Slater (Zehir, Karaboga, Karaboga & Uzmez, 2019). Para Ajay Kohli e Bernard Jaworski a orientação de mercado se constitui por três componentes básicos: geração de inteligência, que se refere à coleta e avaliação das preferências e necessidades do consumidor e das forças macroambientais e de mercado que influenciam o desenvolvimento e refinamento dessas necessidades; disseminação da inteligência, que se refere ao processo e extensão da troca de informações de mercado dentro da organização; e responsividade, que se relaciona à ação estruturada de marketing como resposta ativa e reativa de mercado a partir da inteligência gerada e disseminada (Kohli, Jaworski & Kumar, 1993, Jaworski & Kohli, 1996).

Essa visão tem uma ênfase no MO como um conjunto característico de atividades e não como uma filosofia de negócio. É uma perspectiva conceitual de processos, focada em atividades e comportamentos da organização, que, na verdade, reflete a ação das pessoas que são responsáveis por esse processo e suas habilidades em compreender e satisfazer necessidades de mercado, especialmente as do consumidor (Jaworski & Kohli, 1996). Essa abordagem se relaciona com a pesquisa de mercado, sendo esse conceito compreendido a partir de projetos formais de busca e obtenção de informação, como, por exemplo, com a realização de *surveys* e visitas técnicas. No entanto, o MO é mais amplo, pois entende que é possível buscar e gerar informação também por meios mais informais, como experimentação em mercado e tentativa e erro, justamente porque essa abordagem traz um aspecto de compreensão de níveis de estruturação dessas atividades que podem refletir menor ou maior nível de orientação para o mercado (Jaworski & Kohli, 1996).

Para Narver e Slater (1990), a orientação de mercado é uma filosofia de cultura organizacional que direciona comportamentos na organização na busca de geração de valor para o consumidor, especialmente, caracterizada por três aspectos centrais: orientação para o consumidor, orientação para o competidor, e a coordenação interfuncional, associados a decisões com foco em longo prazo e lucratividade. A orientação para o consumidor envolve a

disposição proativa da empresa para atender às expectativas e às necessidades expressas e latentes do consumidor. A orientação para a concorrência relaciona-se ao foco na identidade, tecnologia e distinção dos concorrentes no mercado. Por sua vez, a coordenação interfuncional envolve a capacidade de integrar as funções da organização para responder ao mercado, por meio de um esforço de compartilhamento e comunicação de informações. Desse modo, as três dimensões estão engajadas em processos de geração, disseminação de informação e capacidade de resposta a essas informações coletadas, o que estrutura a inteligência de mercado da organização (Narver & Slater, 1990).

No geral, a MO está relacionada a uma atitude e ação focada na compreensão das oportunidades e ameaças à geração de vantagem competitiva (Zehir, Karaboga, Karaboga & Uzmez, 2019), justamente porque reflete o nível em que as organizações desenvolvem estratégias de marketing a partir do processo de busca, captura e uso de informação e (re)ação a partir delas (Presutti & Odorici, 2019). Portanto, as duas abordagens da orientação para o mercado colocam a informação como o elemento central de discussão, pois a organização deve focar em escanear e capturar informações sobre diversas forças que compõem o mercado (consumidores, competidores, distribuidores, facilitadores, agentes de informação, instituições reguladoras etc.) para direcionar sua ação nesse contexto. Segundo Deshpandé e Farley (1997), a orientação para o mercado é um componente central da noção mais global do conceito de marketing e se configura como um pressuposto estruturante do pensamento gerencial de marketing. Vallini e Simoni (2009) reafirmam esse entendimento, sinalizando que a MO é amplamente discutida na literatura de marketing baseada na visão de gerenciamento estratégico.

A orientação empreendedora, por sua vez, representa o quanto a abordagem de gestão da organização envolve ações caracterizadas por inovação, disposição ao risco e proatividade (Migliori, Pitino, Consorti & Lucianetti, 2019, Presutti & Odorici, 2019, Vallini & Simoni, 2009). A capacidade de inovação reflete a tendência empreendedora da organização em se engajar e apoiar novas ideias, experimentos e processos criativos que gerem novos produtos, serviços e processos organizacionais. A disposição ao risco envolve a abertura para lidar de forma positiva com a incerteza de mercado e a proatividade está associada aos comportamentos de antecipação às necessidades de mercado (Presutti & Odorici, 2019).

Como pauta mais recente, a teoria de Saras Sarasvathy (2011) sobre as lógicas de tomada de decisão *causation* e *effectuation*, que conta com a contribuição de diversas áreas que discutem o processo de tomada de decisão como a economia e a estratégia, tem sido abordada para discutir a divergência entre empreendedorismo e marketing. Entende-se que o pressuposto principal na literatura de marketing é a tomada de decisão causal, enquanto que na

teoria de empreendedorismo há uma ênfase na tomada de decisão *effectual* (Hills & Hultman, 2011, Yang & Gabrielsson, 2017, Reyes-Mercado & Verma, 2020).

A lógica *effectual* sugere que dado um conjunto de meios se seleciona o melhor efeito possível, enquanto que a lógica causal parte de um determinado efeito como dado e foca na escolha do melhor meio para criar esse efeito (Yang & Gabrielsson, 2017). Na lógica *effectual* não há um viés preditivo, não há controle sobre o ambiente de modo que se busca efeitos possíveis considerando as limitações existentes. Já na perspectiva causal há uma lógica de predição, controle e racionalidade para otimização de resultados (Hills & Hultman, 2011). O Quadro 3 sintetiza a distinção entre essas duas perspectivas discutidas pelos autores mencionados:

Quadro 3 - Diferenciação entre as lógicas *effectual* e causal na tomada de decisão

| <b>Abordagem</b>             | <b>Causation</b>                                 | <b>Effectuation</b>                                       |
|------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| <b>Agente</b>                | Racional                                         | Limitado                                                  |
| <b>Mindset</b>               | Lógica linear; menos flexível                    | Lógica dinâmica; heurística; flexível                     |
| <b>Informação</b>            | Completa                                         | Incompleta; Limitada                                      |
| <b>Decisão</b>               | Ótima                                            | Melhor possível                                           |
| <b>Mensuração</b>            | Objetiva                                         | Subjetiva                                                 |
| <b>Risco</b>                 | Controlado                                       | Presumido                                                 |
| <b>Resultados</b>            | Previstos antecipadamente; ênfase em benefícios; | Esperado; compreende resultados desfavoráveis aceitáveis; |
| <b>Ambiente</b>              | Mapeado e Controlado                             | Dinâmico e imprevisível                                   |
| <b>Análise</b>               | Sistemática; Técnica                             | Subjetiva; intuitiva                                      |
| <b>Foco Central</b>          | Externo                                          | Interno                                                   |
| <b>Análise de desempenho</b> | Acerto x erro; correção                          | Aprendizagem continuada; aprimoramento                    |
| <b>Perspectiva</b>           | Orientada para o futuro                          | Orientada para o presente                                 |
| <b>Estratégia</b>            | Estratégia planejada                             | Estratégia emergente                                      |

Fonte: Elaboração Própria (2020).

Esses mesmos temas são debatidos em perspectivas que trazem uma ênfase nas convergências entre essas visões. A seguir, apontamos alguns encaminhamentos teóricos que buscaram debater a relação entre empreendedorismo e marketing por essa perspectiva.

### 3.1.2 Abordagens de convergência entre marketing e empreendedorismo

No âmbito da discussão específica de MO e EO, alguns estudos sugerem a coexistência entre essas orientações, enquanto dimensões de uma orientação estratégica global da organização ou mesmo entendendo ambos como partes de um mesmo processo para alcance de performance superior, em que um influencia o outro, a depender de aspectos que caracterizam as organizações, como tamanho das organizações, restrições de recursos, nível de experiência empreendedora, bem como elementos externos, como por exemplo, o nível de competitividade do mercado (Migliori, Pitino, Consorti & Lucianetti, 2019, Presutti & Odorici, 2019). Presutti e Odorici (2019) argumentam que o conceito de orientação para estratégia (SO), muito estudado nas disciplinas de estratégia e empreendedorismo, é um construto relativo à diretriz organizacional focada em performance de mercado superior e vantagem competitiva, cujas principais dimensões são o MO e o EO, o que corrobora com a compreensão de Miles e Arnold (1991) de que as duas orientações são respostas estratégicas interrelacionadas à incerteza ambiental. Essa análise é intuitiva, no sentido de trazer a ideia da disciplina mais ampla de estratégia como aporte em diversos fundamentos teóricos importantes tanto para a disciplina de empreendedorismo como para a disciplina de marketing.

Na discussão sobre as lógicas *effectual* e causal, encontramos um debate mais recente no escopo de marketing empreendedor que defende a coexistência das duas lógicas no processo de tomada de decisão (Yang & Gabrielsson, 2017). A posição defendida é que os agentes de mercado se engajam em ambos padrões de tomada de decisão à medida que buscam e exploram oportunidades de negócio e vivenciam seu ciclo de vida no mercado (Reyes-Mercado & Verma, 2020). Ainda nessa perspectiva processual de ação, mas em discussão mais ampla, Vallini e Simoni (2009) destacam que a criação de valor é o elo de relação entre empreendedorismo e marketing, de modo que a ação empreendedora reflete um nível de orientação e ação de marketing, assim como uma ação de marketing reflete algum nível de orientação e ação empreendedora.

Na perspectiva de função organizacional, o marketing é discutido em uma abordagem distintiva, como uma função específica, um conhecimento específico aplicado pela atividade empreendedora mais ampla. Porém, por uma abordagem de convergência, o marketing se torna uma função principal na organização que se entrelaça com a atividade empreendedora por envolver questões como inovação, criatividade, criação de valor etc. (Collinson, 2002).

Murray (1981) entende que o marketing enquanto função organizacional específica é a área que viabiliza a operação da atividade empreendedora no ambiente de negócio, tendo em

vista que de todas as áreas de conhecimento técnico e profissional especializado da empresa, o marketing está equipado de maneira única para analisar a evolução ambiental e traduzir suas observações em recomendações para o redesenho da base de recursos empresariais e seu portfólio de produtos e serviços no mercado. Nesse entendimento o marketing se constitui a partir de diversas atividades que orientam a criação de interdependências entre ambiente externo e organização, sendo uma das suas principais tarefas estratégicas a análise ambiental para potencial de inovação e criação de valor.

Segundo Murray (1981), as organizações interagem com o ambiente a partir de comportamentos estratégicos e empreendedores. Estratégico no sentido de maximizar a eficiência, pela manutenção de um sistema de diferenciação, e empreendedor no sentido de obter efetividade em longo prazo, revendo padrões e combinações de recursos e potencialidades de mercado. Portanto, o gestor de marketing se torna um agente empreendedor quando atua de forma criativa, inovadora, flexível e habilidosa na visão de mercado em longo prazo. A tendência é que a função de marketing aja de forma mais empreendedora em ambientes mais competitivos (Murray, 1981).

Esse posicionamento de percepção de entrelace entre a ação empreendedora e ação de marketing é corroborado por Nikolić, Gradojević, Daković, Mladenović e Stanković (2017) quando argumentam que os processos de marketing e empreendedorismo são indissociáveis, pois representam um paradigma de busca pelo aperfeiçoamento das ações de mercado, sendo a inovação o elemento de ligação entre eles. Sendo assim, ambos envolvem atividades desenvolvidas com foco em oportunidades de mercado, inovação e geração de valor nas trocas de mercado e partem de pressupostos afins (Collison & Shaw, 2001, Ullah, Khan, Rehman & Ullah, 2019).

Em relação a esses pressupostos, um elemento de grande afinidade entre marketing e empreendedorismo é o fundamento de perspectiva estratégica voltada para o ambiente externo, a partir de uma visão de incerteza e dinâmica de mercado. Essa perspectiva abarca o pressuposto de influência mútua entre agente organizacional/organização e ambiente externo, muito embora em geral a literatura convencional sobre empreendedorismo dê uma ênfase maior na influência do agente no ambiente e a literatura convencional de marketing evidencie mais a influência do ambiente no comportamento do agente (Collisson & Shaw, 2001, Ullah, Khan, Rehman & Ullah, 2019).

Todo esse debate realizado ao longo do tempo sobre a relação de empreendedorismo e marketing, nessas duas abordagens gerais, foi absorvido em grande medida pela vertente do Marketing Empreendedor (ME), no intuito de desenvolvê-la enquanto campo especializado

legítimo para essa interdisciplinaridade. A seguir, discutimos o ME enquanto histórico de desenvolvimento e conceitos propostos, suas potencialidades e sua relação com a esfera do marketing estratégico, tendo em vista que a disciplina de estratégia tem permeado esse diálogo.

### **3.2 A vertente do Marketing Empreendedor (ME): histórico, cenário atual e proposta conceitual**

O campo do *Entrepreneurial Marketing* (EM) ou Marketing Empreendedor (ME), como movimento teórico mais recente na academia internacional, emergiu motivado pela necessidade de desenvolver novas perspectivas teóricas e pelo anseio em reconhecer e fortalecer a relação entre empreendedorismo e marketing, disciplinas com grande autonomia no que se refere ao desenvolvimento epistemológico, teórico e empírico. Em geral, tanto o marketing como o empreendedorismo possuem uma visão de processo, são orientados para o mercado, focam na identificação e exploração de oportunidades e em uma abordagem gerencial voltada à inovação (Collinson, 2002, Jones & Rowley, 2011, Miles, Gilmore, Harrigan, Lewis & Sethna, 2014). Apesar de haver uma forte indicação de interface entre os campos, a exploração dessa relação na perspectiva de convergência não havia sido desenvolvida de forma mais robusta até os esforços mais concretos da abordagem de marketing empreendedor.

Um dos principais argumentos a favor do ME é que se observa, segundo os autores que debatem o assunto, que grande parte do conhecimento teórico desenvolvido no *mainstream* de marketing não alcança o debate de empreendedorismo. O marketing convencional negligencia a maneira como os empreendedores entendem o que pode ser trazido aos mercados e como isso é realizado em favor do comportamento de marketing gerencial. Isso é particularmente real quando observamos a educação superior em Administração e como o ensino da disciplina de marketing é conduzido, basicamente utilizando as principais teorias e livros de referência sem nenhuma ênfase na sua relação com o empreendedorismo (cf. Hultman & Hills [2011] sobre a realidade estadunidense, com algumas semelhanças com a brasileira).

Sendo assim, o ME tem ganhado fôlego por envolver o debate acerca de um ‘espírito empreendedor de marketing’ (Kraus, Harms & Fink, 2010, Hultman & Hills, 2011). Conforme ilustramos no Quadro 4, a vertente tem evoluído com debates desde a década de 1980 no contexto internacional, em especial nos Estados Unidos, na Europa e na Oceania (Hansen, Deacon, Pascal & Sethna, 2020):

Quadro 4 - Evolução do Marketing Empreendedor

| ANO       | MARCO                                                                                                                                       | IMPACTO                                                                                                                          |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1982      | Primeira conferência de pesquisa de marketing e empreendedorismo                                                                            | Início do movimento do ME dentro de marketing                                                                                    |
| 1985      | Primeiro estudo empírico sobre a interface entre marketing e empreendedorismo                                                               | Início da produção científica em torno do ME                                                                                     |
| 1986      | Realização do primeiro simpósio sobre marketing e empreendedorismo e primeira publicação no Journal of Marketing focado em empreendedorismo | Surgimento dos primeiros espaços para debate do ME                                                                               |
| 1989-1991 | Conferências da American Marketing Association estabeleceram grupos e linhas especiais para debate do ME                                    | Legitimação do empreendedorismo para os acadêmicos de marketing                                                                  |
| 1995      | Publicação de artigos seminais sobre ME                                                                                                     | Estabelecimento e estruturação de conteúdos de ME e estímulo à análise das similaridades entre empreendedorismo e marketing.     |
| 1999      | Criação do Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship                                                                            | Colaboração na aceitação do ME na academia                                                                                       |
| 2000      | Edição especial relacionada a ME no <i>Journal of Marketing</i>                                                                             | Aumento da credibilidade da vertente e possibilidade de novos canais para discussão                                              |
| 2002      | Publicação de artigos relevantes para a vertente de ME                                                                                      | Busca pela definição do escopo de ME                                                                                             |
| 2003      | Realização da conferência sobre Marketing, Empreendedorismo e Inovação na Alemanha                                                          | Expansão do interesse pela vertente do ME para além das fronteiras anglo-americanas                                              |
| 2006      | Vigésimo simpósio sobre marketing e empreendedorismo                                                                                        | Disseminação e incentivo a pesquisas no campo                                                                                    |
| 2008      | Edição especial no Journal of Small Business Management sobre ME                                                                            | Reafirmação da importância do ME e seu vínculo com MPes                                                                          |
| 2010      | Edição especial sobre ME no Journal Entrepreneurship and Innovation Management e realização do Charleston Summit                            | Alcance do ME no <i>mainstream</i> da literatura de empreendedorismo e debate sobre o escopo e encaminhamentos futuros para o ME |
| 2011      | Publicação de artigos sobre o debate conceitual do ME                                                                                       | Estímulo ao debate do escopo e conceito do ME                                                                                    |

(continua)

(continuação)

| ANO         | MARCO                                                                                                                                          | IMPACTO                                                                                                                        |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2014        | Publicação de artigos que estruturaram os diferentes pensamentos sobre ME                                                                      | Colaboração na compreensão da complexidade de pensamentos e seus fundamentos epistemológicos associados ao ME                  |
| 2015        | Desenvolvimento de artigos focados em oferecer frames de referências para análise do ME e reflexões sobre os desafios e oportunidades do campo | Suporte para desenvolvimento dos fundamentos globais para uma teoria geral de ME e possíveis desdobramentos empíricos do campo |
| 2016 - 2017 | Reflexões sobre teoria e prática no contexto de marketing empreendedor                                                                         | Avanços para geração de teorias e modelos mais estruturados no campo com ênfase na perspectiva processual                      |
| 2017-2018   | Publicações de livros sobre marketing empreendedor                                                                                             | Contribuições em formato de livros foram feitas na literatura internacional para evidenciar o foco prático do ME               |

Fonte: Adaptado de Hills, Hultman e Miles (2008), Ioniță (2012), Toghrace, Rezvani, Mobaraki e Farsi (2017), Hansen, Deacon, Pascal e Sethna (2020) e Sadiku-Dushi e Ramadani (2019).

Hansen, Deacon, Pascal e Sethna (2020) dividem o desenvolvimento do pensamento sobre a interface entre empreendedorismo e marketing em quatro períodos:

- 1) Primeiro estágio: período entre 1982 e 1990 – acadêmicos das duas áreas buscaram reconhecer os pontos em comum da teoria e prática de cada disciplina. Marca um anseio por maior interdisciplinaridade entre temas, pesquisas e disciplinas;
- 2) Segundo estágio: período entre 1990 e 2005 – Ampliação do conceito com uma mistura mais ampla de suportes teóricos que vislumbram a sobreposição entre as duas disciplinas. Houve forte preocupação em mapear as visões que estavam sendo desenvolvidas em relação a essa interface;
- 3) Terceiro estágio: período entre 2006 – 2010 – fase de aprimoramento dos primeiros desenvolvimentos e proposições teóricas, com esforços de desenvolvimento de modelos e referenciais analíticos iniciais; e
- 4) Quarto estágio: período entre 2010 e momento atual – reflete o impacto do desenvolvimento conceitual anterior. Foco no reconhecimento de epistemologias de divergência e convergência entre as disciplinas, buscando novas maneiras de explorar essas visões.

No Brasil, esse debate ainda é praticamente inexistente. Com uma busca inicial com a palavra-chave “marketing empreendedor” nas bases do Google Scholar, Scielo, Spell, Periódicos CAPES e ANPAD, analisando título e resumo dos estudos, foram encontrados

apenas: 3 artigos, apresentados nos ENAPADs de 2006, 2015 e 2017 respectivamente, todos focados na discussão de micro e pequenas empresas (MPEs); 1 artigo publicado na revista *Gestão & Planejamento* em 2006, já apresentado no ENANPAD do mesmo ano; 1 artigo focado no ensino de marketing empreendedor publicado em 2012 na revista de Micro e Pequenas Empresas; 1 artigo bibliométrico publicado em 2014 no VIII EGEPE; 1 artigo publicado na *Revista de Administração de Empresas* em 2015 focado em um caso sobre gestão de marcas e, mais recentemente, 1 artigo exploratório publicado em 2018 na revista *Economia & Gestão*. No que se refere a livros, encontramos apenas o livro ‘Marketing empreendedor’ organizado por Sérgio Moretti, Fernando César Lenzi e Fabrícia Durieux Zucco, publicado em 2012.

Ainda que o debate internacional sobre o ME tenha avançado, não se alcançou ainda um consenso quanto ao seu conceito e escopo. Segundo Hansen e Eggers (2010), os estudos desenvolvidos nesse âmbito têm se constituído a partir da visão de quatro perspectivas centrais de interface entre as disciplinas de empreendedorismo e marketing: perspectiva de empreendedorismo e marketing; perspectiva do empreendedorismo em marketing; perspectiva do marketing no empreendedorismo e perspectiva única e distinta da combinação das duas disciplinas, todas com forte influência de debates teóricos antecedentes. O ME como estudo de empreendedorismo e marketing está focado nos aspectos comuns a essas áreas. O ME como estudo de empreendedorismo em marketing possui origem na literatura convencional de marketing, envolvendo conceitos centrais de criação de valor, inovação e descoberta de oportunidades para analisar marketing; o ME como marketing no empreendedorismo, deriva da literatura de estratégia e está focada na visão de marketing como uma função do empreendedorismo e da administração estratégica. Por sua vez, a visão mais distintiva sobre a interface entre as disciplinas tem focado na discussão de ME como marketing de MPEs (micro e pequenos negócios), centrado em *networks* e relacionamentos e na aplicação de conceitos de marketing nos contextos de negócios menos estruturados, ênfase que deu início aos estudos em marketing empreendedor (Hansen & Eggers, 2010, Miles et al., 2014). Como mencionado, o principal argumento desse enfoque em pequenos negócios é a premissa de que os princípios do marketing convencional não são aplicáveis à realidade de micro e pequenos negócios (Ionitã, 2012; Sadiku-Dushi & Ramadani, 2019).

Hansen, Deacon, Pascal e Sethna (2020), atualizando as quatro perspectivas de interface entre empreendedorismo e marketing feita por Hansen e Eggers (2010), indicam o aprimoramento dessa visão em apenas três perspectivas: a perspectiva dos pontos de convergência, a perspectiva distintiva e única do campo e a perspectiva de contribuição mútua de uma disciplina para a outra. A primeira está interessada no que essas áreas compartilham

em comum, o que inclui exploração e reconhecimento de oportunidades, criação de valor e inovação. A segunda envolve a perspectiva de combinação única dos campos, envolvendo inclusive a discussão de marketing em pequenos negócios e uma perspectiva distintiva de processo empreendedor focado em oportunidades, inovação, risco, alavancagem e recursos e criação de valor. A terceira proposta de visualização da interface entre empreendedorismo e marketing é voltada para a aplicação simultânea de conceitos oriundos das duas áreas.

O fato é que não se tem, claramente estabelecida, uma evidência sobre que perspectiva pode estar sendo mais utilizada ou será utilizada para consolidar o campo, de modo que seu escopo ainda não está efetivamente delimitado e a vertente de ME ainda está subdesenvolvida, no sentido de obter algum consenso conceitual mais concreto (Ionitã, 2012). Apesar do enfoque do ME em MPEs ter recebido maior atenção inicial (Hansen, Deacon, Pascal & Sethna, 2020), muitos autores alegam que esse recorte restringe o potencial analítico do campo e defendem a utilização de uma abordagem mais ampla. Hultman e Hills (2011), por exemplo, argumentam que o empreendedorismo pode beneficiar o marketing como uma nova fonte de pensamentos de marketing pela abordagem do ME, com expectativa de alcançar seu *mainstream* gerencial.

Em termos de concepção conceitual, essa indefinição de abordagens do ME se estabelece de forma mais explícita e clara. A seguir, expomos os conceitos que são tratados como importantes referenciais conceituais (Sadiku-Dushi & Ramadani, 2019). Hill e Wright (2000) entendem o marketing empreendedor como uma vertente que investiga a orientação de marketing para MPEs, uma compreensão mais comum no campo, como apontado antes. Seguindo nessa compreensão, Sadiku-Dushi & Ramadani (2019) definem o marketing empreendedor como uma forma de marketing acessível, adequada especialmente para pequenos e médios negócios que, devido a seus recursos limitados, adotam abordagens inovadoras, ações de risco calculado e usam proativamente todas as oportunidades para atrair mais clientes por meio da criação de valor superior, no intuito de aumentar seu desempenho. Sendo assim, em uma perspectiva contextual, o ME se diferencia do marketing convencional por focar em negócios de menor estruturação, e do ponto de vista prático, se diferencia por focar o marketing praticado pelo empreendedor e não por gerentes de marketing.

Por outro lado, Morris, Schindehutte e LaForge (2002, p. 5) definem o ME como “a identificação e exploração proativa de oportunidades para adquirir e reter clientes lucrativos por meio de abordagens inovadoras de gerenciamento de riscos, alavancagem de recursos e criação de valor”. Esse último conceito é muito utilizado como referência no campo por incorporar elementos de discussão mais recorrente do empreendedorismo (proatividade, oportunidade, inovação, risco) e do marketing (criação de valor, foco no consumidor) (Ionitã,

2012). Consideramos esse conceito interessante por destacar o aspecto de oportunidades, inovação e criação de valor, elementos que acreditamos serem essenciais para o debate de ME. Há ainda outro conceito que dialoga com a definição anterior de Miles e Darroch (2006), que define que marketing empreendedor é explorar oportunidades atrativas de marketing usando a inovação para criar bens e serviços que geram valor superior.

Entre outros alinhamentos teóricos mais recentes, temos a proposição de Kraus et al. (2012) que conceituam o ME como uma função organizacional de marketing que considera inovação, gerenciamento de riscos, proatividade e a busca por oportunidades, compreendendo o marketing com um *mindset* empreendedor, a partir do conceito de marketing de 2007 da *American Marketing Association* (AMA) e dos conceitos de orientação empreendedora e administração empreendedora, sem restringir o campo ao âmbito de MPEs. Nesse caso, o empreendedorismo pode ser interpretado como uma orientação estratégica que influencia a função organizacional de marketing, de modo que o marketing envolve o aproveitamento de oportunidades a partir da implementação efetiva do *mix* de marketing sendo inovador, proativo e tomador de risco. Em nossa visão, as vantagens dessa interpretação estão associadas ao esforço de proximidade do conceito de ME ao conceito de marketing convencional, sem buscar maiores distinções.

Whalen e Akaka (2015) adotam uma perspectiva mais distintiva de marketing empreendedor, concebendo-o como a cocriação de oportunidades pelos agentes empreendedor e consumidor, a partir da lógica dominante de serviços (LSD), apoiados na visão de Morrish (2011) de que o ME é melhor concebido como um processo ampliado onde tanto o empreendedor quanto o cliente são os principais atores, cocriando valor dentro do ambiente de marketing. Esses conceitos tentam trazer uma perspectiva mais única do campo. A nós, parece que essa explanação pode ter um promissor caminho analítico com o pensamento econômico de Peter Klein (2015) sobre julgamento empreendedor, por ele acomodar uma visão epistemológica menos objetivista. Também buscando uma visão mais única e distinta da área, Ionitã (2012) define o ME como um conjunto de processos de criação, comunicação e entrega de valor, guiados pela abordagem *effectual* do empreendedorismo (focada em estratégias emergentes e não preditivas) e usados em ambientes de negócios altamente incertos. Entendemos que essa definição secundariza a ênfase mais convencional de marketing, que em geral valoriza uma abordagem *causation* (focada em planejamento e análise preditiva), compartilhando da visão distintiva entre marketing convencional e marketing empreendedor.

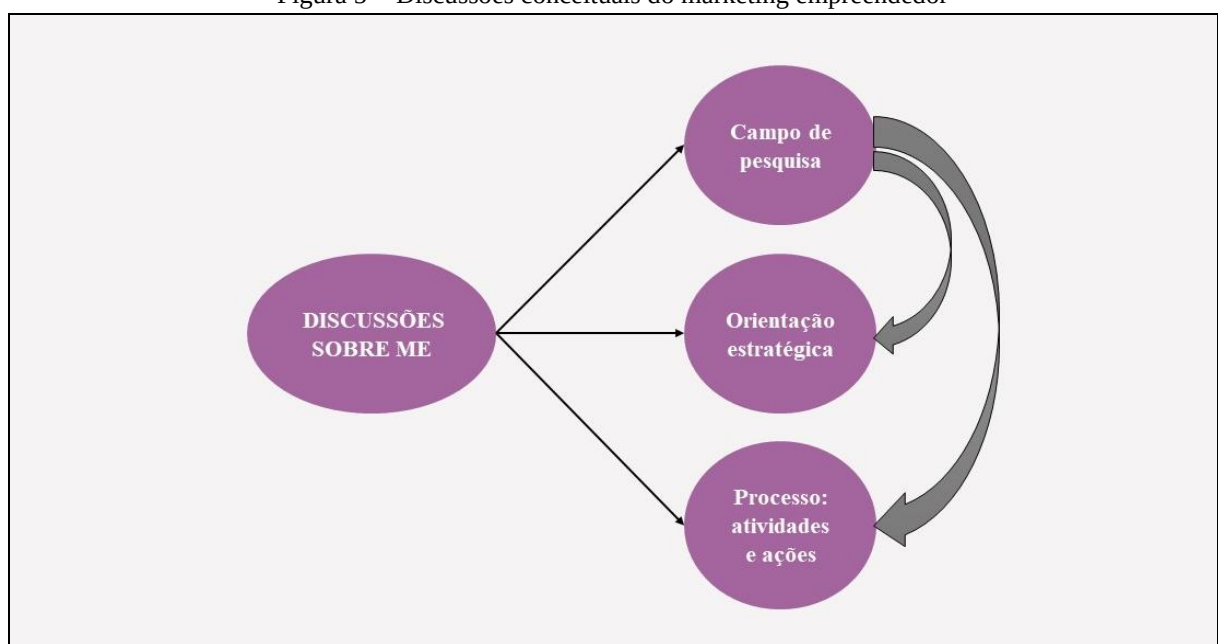
Outra alternativa de definição é voltada para o ME como um estágio do ciclo de vida de uma organização (Ionitã, 2012). Kotler (2002) acreditava que, nos estágios iniciais da vida

organizacional, quando ela ainda é pequena, inexperiente, informal e flexível, um tipo empreendedor de marketing é praticado. À medida que o negócio se desenvolve, o marketing se formaliza e em fases mais maduras busca oxigenar-se com uma perspectiva intraempreendedora. Essa é uma concepção pouco discutida no campo, embora seja interessante por incorporar uma visão processual cíclica e menos excludente a respeito da relação entre marketing empreendedor e o marketing convencional.

Alguns autores dedicaram esforços na área para destrinchar conceitualmente o marketing empreendedor em uma perspectiva de dimensionamentos, visualizando-o como um construto. Jones e Rowley (2011) defendem que a orientação do marketing empreendedor pode ser dimensionada pela orientação empreendedora (pesquisa, análise de mercado, sujeição a risco e proatividade); orientação à inovação (criação de valor, mudança etc.); orientação de mercado (exploração de mercado, *networks* e relacionamento; inteligência de marketing etc.) e orientação ao consumidor (comunicação com o consumidor; entrega de valor etc.); Morris, Schindehutte e LaForge (2002) entendem que o marketing empreendedor é composto por sete dimensões subjacentes específicas: proatividade; sujeição espontânea ao risco calculado; inovação; foco em oportunidade; alavancagem de recursos; foco no consumidor e criação de valor. Todas relacionadas às orientações globais ao empreendedorismo e ao mercado.

Essas concepções do marketing empreendedor apontam para três frentes de discussão conceitual centrais, elencadas na Figura 5.

Figura 5 - Discussões conceituais do marketing empreendedor



Fonte: Elaboração Própria (2020).

Acreditamos que a discussão mais importante nesse momento, por ser a base das outras discussões e por ser a principal fonte para consolidar o ME, é a voltada para a concepção do ME enquanto campo de pesquisa. Como visto, essa discussão se estrutura em algumas categorias principais como foco no marketing desenvolvido por pequenas e médias empresas; marketing empreendedor como uma fase anterior de desenvolvimento do marketing tradicional; marketing empreendedor e sua relação com pensamentos econômicos basilares sobre empreendedorismo como por exemplo, o pensamento schumpeteriano, que envolve a compreensão do empreendedorismo ligado a comportamentos de inovação disruptiva nos mercados, e o pensamento kirzneriano, que envolve compreensão do ME focado na busca de oportunidades, na caracterização do empreendedorismo fundamentalmente a partir do reconhecimento de oportunidades disponíveis no mercado (Sadiku-Dushi & Ramadani, 2019).

Apesar da diversidade conceitual que se apresenta para o ME enquanto campo de pesquisa, é possível perceber que há um grande esforço acadêmico da área direcionado para a distinção entre o marketing tradicional e o marketing empreendedor (Ionitã, 2012). Dentre os contrapontos evidenciados, defende-se que o marketing tradicional é focado no consumidor, enquanto que para o marketing empreendedor tanto o consumidor quanto o empreendedor são agentes centrais. Além disso, argumenta-se que há uma lógica mais formal e deliberada de atuação no marketing tradicional que não se relaciona com o marketing empreendedor, pautado em uma lógica de viabilidade, capacidade, recursos e *network* disponíveis (Ionitã, 2012). Nesse ponto de vista, os empreendedores se engajam em uma prática diferente de marketing, sem uma abordagem lógica e sequencial. É como se o marketing empreendedor estivesse relacionado a métodos informais, pouco convencionais e mais orgânicos de aplicação de marketing (Stokes, 2000); ou seja, há um entendimento de que o marketing tradicional em seus níveis estratégico, tático e operacional, possui grau de rigidez e formalização tal que não dialoga bem com a organicidade, interatividade, informalidade e pessoalidade do empreendedorismo.

Particularmente, não apoiamos a perpetuação dessa distinção pelos seguintes argumentos: (1) há um risco de endossar uma visão artificializada da atividade de marketing, retirando sua organicidade como elemento contraposto à formalização, o que pode levar à descaracterização da prática essencialmente humana de marketing; (2) entendemos que o nível de formalidade não pode ser fator de determinação do que é ou não marketing, sendo possível assumir o desenvolvimento de suas atividades por diferentes métodos e níveis de aperfeiçoamento prático; (3) essa distinção gera um impulso paradoxal de distanciar o marketing em sua essência do empreendedorismo, acarretando uma aproximação controversa entre as disciplinas, apenas potencialmente aplicável ao contexto de MPEs.

Nesse estudo, considerando todo o levantamento realizado a respeito do cenário atual do campo, entendemos que o Marketing Empreendedor **deve ser compreendido como uma perspectiva de análise de marketing que valoriza elementos que, *a priori*, têm sido estudados no campo do empreendedorismo, mas secundarizados na área de marketing, embora sejam parte de seu escopo. Destacamos como elementos centrais para esse diálogo a descoberta de oportunidades, a inovação e a criação de valor.** Nossa perspectiva conceitual se aproxima mais da abordagem de interface que abarca os elementos comuns entre as disciplinas e que abarca o empreendedorismo em marketing, por enfatizar elementos discutidos no empreendedorismo, como o alerta, a identificação e a exploração de oportunidades no mercado e a inovação na realização de atividades de marketing, independente do porte ou estrutura empresarial existente, mas reconhecendo que esses são aspectos de marketing, muito embora sejam fortemente enfatizados na literatura de empreendedorismo (Jones & Rowley, 2011, Ionitã, 2012).

Nesse sentido, entendemos que o ME tem potencial para atender aos diferentes níveis de análise, individual ou organizacional em diferentes portes, sem necessariamente ter que restringir seu escopo, compartilhando da compreensão de Hultman e Hills (2011) sobre a oportunidade de iluminar a análise da atividade de marketing a partir do debate sobre atividade empreendedora. Em particular, essa definição pode estimular o desenvolvimento de modelos para consolidação do campo devido ao seu conteúdo mais centrado no escopo do ME e não na definição do marketing empreendedor como um construto, uma etapa ou uma característica.

Nosso entendimento não se contrapõe radicalmente a posicionamentos dessa natureza, apresentando o potencial de abarcar, por exemplo, as dimensões propostas em termos conceituais como ênfases analíticas, por ser uma perspectiva conceitual mais ampla. Desse modo, o ME enquanto campo especializado poderia envolver, por exemplo, discussões teóricas focadas na postura empreendedora do agente, analisando aspectos como proatividade (o agente está focado em analisar bem o mercado, em ajustar-se a ele, mas também influenciar ajustes nele) e gerenciamento de risco (o agente está focado em identificar e mitigar fatores de riscos, gerenciando recursos com flexibilidade para ajustar sua participação no mercado), criando valor pela própria postura de participação no mercado; focadas na inovação e uso distinto de recursos, envolvendo o maior aproveitamento de recursos com o menor custo possível, sem necessariamente dispor de suas propriedades, a partir da análise das ações de agentes fornecedores de mercado principalmente, criando valor pela combinação exclusiva de recursos; ou focadas na ação competitiva, envolvendo a identificação e exploração de oportunidades – fontes inexploradas de valor para o consumidor e para o agente ofertante derivadas das

imperfeições de mercado – a partir da análise das ações dos agentes consumidores e concorrentes de mercado principalmente, criando valor pelo melhor alinhamento entre oferta e demandas.

Por esse entendimento, essa vertente pode direcionar seus esforços para a construção e desenvolvimento de *frameworks* diferenciados para compreensão das atividades de marketing, valorizando aspectos como alerta empreendedor, descoberta de oportunidades e inovação associados à discussão convencional de marketing e seus aspectos-chaves como criação de valor, *mix* de marketing, segmentação, definição de público-alvo, posicionamento etc. Nossa visão conceitual mais ampla do marketing empreendedor, então, busca trazer a ênfase de aspectos empreendedores de marketing e está ancorada nos seguintes argumentos:

- a maioria dos estudos desenvolvidos no campo do ME possuem uma ênfase maior no empreendedorismo do que em marketing, dando ao marketing uma posição mais secundária (Hansen & Eggers, 2010). É possível que isso seja oriunda da visão mais instrumentalizada do marketing em seu escopo gerencial. Nossa proposta valoriza a posição do marketing enquanto foco central da vertente;
- as atividades de marketing bem-sucedidas estão associadas à identificação de novas oportunidades, reconhecimento efetivo das necessidades de consumidores e aplicação de técnicas inovadoras para oferta de produtos e serviços no mercado (Collinson, 2002), elementos empreendedores próprios do escopo de marketing, o que reafirma o valor desse debate interdisciplinar;
- a discussão sobre oportunidades de mercado é importante porque emerge como central no empreendedorismo, mas pouco se discute em marketing, assim como a discussão de criação de valor em empreendedorismo (Whalen & Akaka, 2015), de modo que se torna necessário esforços teóricos que aproximem essas concepções e seus termos centrais de relação. A ênfase em oportunidades e inovação tem o potencial de oxigenar a discussão de marketing e alavancar sua dimensão empreendedora e estratégica em relação ao seu dimensionamento instrumental nos debates teóricos (Kraus et al., 2009);
- o desenvolvimento de modelos teóricos pode indicar conceitos relevantes para o campo e a compreensão dessa interface, ajudando a consolidar a vertente de marketing empreendedor (Hansen & Eggers, 2010), o que reforça o valor da nossa compreensão do ME como lente analítica que aponta para a valorização de conceitos-chave centrais de relação entre marketing e empreendedorismo;

- o conceito de empreendedorismo pode ser associado ao engajamento em criação ou descoberta, análise e exploração de oportunidades (Hill & Wright, 2000, Shane & Venkataraman, 2000), reafirmando a necessidade de valorização desse elemento quando denominamos um campo de marketing que dá ênfase ao empreendedorismo, o que reforça a nossa compreensão do ME como lente analítica;
- segundo Miles et al., (2014), o reconhecimento de oportunidades e a inovação é foco tanto do empreendedorismo, considerando aspecto como alerta, conhecimento, criatividade do agente empreendedor etc., como do marketing, considerando a necessidade de compreender demandas de mercado, desenvolver soluções e criar valor principalmente para os consumidores. Esse entendimento nos permite reforçar que a análise de marketing empreendedor não é somente a valorização de elementos do empreendedorismo no marketing, mas reconhecimento de aspectos empreendedores inerentes ao próprio marketing, o que coaduna com nossa concepção do ME.

Portanto, entendemos o Marketing Empreendedor (ME) como uma vertente de análise da atividade de marketing que evidencia seus aspectos estratégicos e táticos convencionais e não convencionais que estão valorizados principalmente na literatura de empreendedorismo. Encontramos suporte para esse entendimento observando que na perspectiva de ME apresentada por Philip Kotler, existe o pressuposto de que o marketing empreendedor está incorporado no marketing convencional, em sua estratégia e administração (Hills, Hultman & Miles, 2008, Morrish, Miles & Deacon, 2010). Morrish, Miles e Deacon (2010), ampliando a visão kotleriana, sugerem que o ME é útil na criação, descoberta e exploração de novas e atraentes oportunidades.

As principais funções e processos de marketing são essencialmente os mesmos, embora possa haver adaptações relacionadas à orientação empreendedora que afetam a implementação de práticas de segmentação, definição de público-alvo, posicionamento de mercado e estruturação do *mix* de marketing; ou seja, as organizações que utilizam marketing empreendedor se engajam nas principais atividades de administração de marketing: criar proposições de valor satisfatórias para o cliente (Produto), comunicá-las (Promoção); viabilizar o acesso a elas (Praça) e ajustar seus custos para obter retorno coerente ao risco para permanecer competindo no mercado (Preço). Paralelamente, entretanto, se engajam na descoberta, acesso e exploração de oportunidades econômicas atraentes, utilizando a inovação, segundo a orientação dos desejos, necessidades e motivações do empreendedor e percebidas no mercado (Morrish, Miles & Deacon, 2010).

Essa visão é particularmente útil para nosso propósito argumentativo, pois defende a não distinção entre o marketing convencional e o marketing empreendedor. Morrish, Miles e Deacon (2010) assumem a posição de que o ME integra totalmente o processo empreendedor de descoberta e criação de oportunidades, avaliação e exploração inovadoras, proativas e de risco de Shane e Venkataraman (2000) para moldar os processos de segmentação, definição de público-alvo e posicionamento da proposta de valor, enfatizando que o agente empreendedor está constantemente ‘escaneando’ o ambiente para descobrir ou criar novas oportunidades, acessá-las e, então, explorá-las com sucesso para criação de vantagem competitiva (Morris, Schindehutte & LaForge, 2002).

Isso reafirma nosso argumento de que o marketing viabiliza e concretiza, como tecnologia de ação distinta, a atividade empreendedora e essa, por sua vez, é inerente à atividade de marketing, quando consideramos elementos como a descoberta de oportunidades e inovação, aspectos fortemente discutidos na literatura de empreendedorismo e que possuem grande potencial de discussão quando relacionado ao pensamento econômico sobre competição, atividade empreendedora e processo de mercado, em especial, no contexto da economia austríaca (conforme indicamos no artigo anterior). Esse campo de pesquisa especializado de marketing, então, parece promissor para esse tipo de debate e mais adequado para acomodar propostas analíticas dessa natureza do que espaços já desenvolvidos, em especial, o campo de marketing estratégico e suas teorias centrais de base. No tópico subsequente, trazemos algumas reflexões aprofundando esse posicionamento.

### **3.3 Reflexões sobre a teoria econômica austríaca como base teórica para o ME enquanto campo de pesquisa e sua relação com Marketing Estratégico**

Apesar do movimento do ME apresentar uma trajetória de busca de consolidação, existem muitas críticas relacionadas ao excesso de fragmentação da disciplina de marketing (Hultman & Hills, 2011). De fato, parece prudente sustentar a consolidação de um novo campo ou esse campo poderia ser absorvido pelo campo de marketing estratégico, considerando sua interrelação com as temáticas centrais discutidas? Não temos até então respostas objetivas para esse questionamento. No entanto, entendemos que marketing empreendedor e marketing estratégico possuem objetivos de discussão distintos e não caberia ao marketing empreendedor, enquanto vertente mais recente que traz em seu propósito a interdisciplinaridade discutida de forma mais explícita, apontar solução para um histórico disciplinar fragmentado.

De todo modo, sua consolidação enquanto campo de pesquisa, sob nosso entendimento conceitual, depende do apoio de bases teóricas sólidas. Como vimos, as principais bases de sustentação tem sido as discussões sobre orientações estratégicas e lógicas de tomada de decisão. No entanto, acreditamos que seja oportuno para o campo trazer reflexões oriundas do pensamento da economia austríaca como fonte para sustentação de novos estudos com foco em desenvolvimento de modelos teóricos e para legitimar a proposição conceitual de ME realizada.

Morris et al. (2002) argumentam que o campo do marketing empreendedor poderia ser melhor desenvolvido a partir de esforços teóricos que explorassem a *R-A theory*, por ela oferecer uma visão dinâmica sobre o mercado em que marketing surge como um facilitador para que as empresas criem, inovem e aumentem sua produtividade. Particularmente, defendemos um encaminhamento analítico pautado na teoria austríaca e no pensamento kirzneriano em detrimento de maior ênfase à RAT por duas justificativas centrais, detalhadas a seguir: (1) o enfoque da RAT enquanto teoria estratégica e referencial de marketing; (2) a proximidade da RAT com o pensamento austríaco.

A RAT é uma teoria de competição que centraliza seu foco no comportamento estratégico das organizações, nas ações estratégicas possíveis para participação competitiva na dinâmica de mercado. Basicamente, a RAT identifica três estratégias fundamentais: **geração de valor superior** (estratégia de efetividade definida por um conjunto de decisões, ações políticas e operações que tem como objetivo identificar, adquirir, desenvolver e empregar recursos que viabilizem o aumento relativo de valor das ofertas de mercado de uma organização para o público-alvo escolhido e permita a organização a alcançar posições de potencial ou real vantagem competitiva); **minimização de custos** (estratégia de eficiência definida pelo um conjunto integrado de decisões, ações, políticas e operações que tem como objetivo identificar, adquirir, desenvolver e empregar recursos que viabilizem a redução relativa de custos de recursos para ofertas de mercados de uma organização para o público-alvo escolhido e permita a organização alcançar posições de potencial ou real vantagem competitiva); e **estratégia sincrônica**, cuja definição se estabelece pela junção das duas anteriores de forma simultânea, diminuindo custos e gerando mais valor de modo a permitir que a organização alcance posições reais de vantagem competitiva. Essas estratégias posicionam as organizações, ilustradas em uma matriz a partir das desvantagens ou vantagens em recursos geradas, que acarretam consequências em termos de posição em mercado e desempenho financeiro (Hunt, 2015).

Embora seja um referencial teórico consistente e relevante, é uma perspectiva que não valoriza tanto aspectos empreendedores como, por exemplo, a busca e reconhecimento de oportunidades de mercado, quanto a vertente de marketing empreendedor sinaliza como

necessário. De fato, a teoria hunteriana têm alcançado a esfera de marketing, a partir do campo do marketing estratégico (c.f. Hunt, 2015, Varadarajan, 2015). O campo de marketing estratégico tem se consolidado ao longo dos anos a partir do seu elemento central de estratégia de marketing, com uma base de discussão mais focada nas atividades de definição de público-alvo, segmentação e posicionamento para alcance de vantagem competitiva (Webster, 1992). Varadarajan (2010) considera essa definição arbitrária e simplista, mas o fato é que ainda se configura como é uma referência bem disseminada e funcional em termos de atividades e ações desenvolvidas nesse recorte especializado de marketing. Segundo o autor, o marketing estratégico se constitui a partir de uma análise focada na ação estratégica de marketing, no conjunto de tomada de decisões e ações estruturadas que visam a geração de valor e alcance dos objetivos organizacionais (Varadarajan, 2010, 2015).

Logo, por definição, a discussão de descoberta e análise de oportunidades de mercado é pressuposta e contemplada em alguma medida, mas não tem se constituído como elemento central do escopo de marketing estratégico. Por outro lado, o marketing empreendedor tem o potencial de abarcar as questões estratégicas de marketing, já que acomoda a discussão de marketing e sua relação com o empreendedorismo de forma mais ampla, sendo duas áreas que já recebem influência teórica da disciplina de estratégia. De fato, o marketing empreendedor, possui muitos alinhamentos com campo de marketing estratégico, refletidos em aspectos como orientação para análise de mercado, foco em competição, ênfase em inovação e criação de valor, valorização de análises comparativas em termos de decisão, ação e desempenho etc. Essa afinidade, inclusive, reflete-se na prática, com a publicação de estudos sobre marketing empreendedor veiculados em periódicos e revistas de marketing estratégico, e vice-versa.

Entretanto, o marketing empreendedor tem se projetado como o campo teórico de marketing em que o aspecto de descoberta e reconhecimento de oportunidades de mercado se constituem como conceitos mais centrais. Nesse enfoque, entendemos que o pensamento econômico austríaco, em especial, a teoria de Israel Kirzner, que é um dos principais autores da economia austríaca moderna, apresenta grande aderência e se coloca como uma possibilidade legítima de fundamento para novos desenvolvimentos teóricos de marketing sob a chancela do campo de marketing empreendedor. A teoria kirzneriana enfatiza o papel do agente empreendedor para a dinâmica de mercado a partir do seu estado de alerta para descobrir oportunidades lucrativas de mercado e aprimorar sua participação com ofertas que atendam ao mercado (Kirzner, 2012).

O outro argumento que justifica a nossa visão, é que a *R-A theory*, enquanto teoria de competição de mercado, está ancorada também no pensamento econômico austríaco e, portanto,

possui convergências com a teoria de mercado de Israel Kirzner. A RAT e a teoria kirzneriana possuem alinhamentos como: foco no agente ofertante, reconhecendo seu papel estratégico e competitivo; contextualização da ação desse agente no ambiente dinâmico de mercado; legitimidade da oportunidade como fonte de ação concreta e distinta no mercado; análise processual do mercado e ênfase na aprendizagem pela participação; e visualização de um contexto de mercado desequilibrado e suas heterogeneidades de recursos, agentes, ações etc. Sendo assim, a recomendação de Morris et al. (2002) sobre o uso dessa teoria como forma de tratar a dinâmica de mercado no contexto do marketing empreendedor pode ser extensível à teoria de processo de mercado de Israel Kirzner, já que ela também faz parte de um dos fundamentos teóricos centrais da RAT e oferece uma visão consistente de mercado, além da ênfase no elemento empreendedor central de alerta empreendedor. Assim como a *R-A theory* tem contribuído para o desenvolvimento do campo especializado de marketing estratégico, acreditamos que a teoria kirzneriana tem o mesmo potencial de contribuição no que se refere ao desenvolvimento teórico do campo do marketing empreendedor.

Evidentemente, a pretensão é que a vertente do ME se consolide enquanto campo especializado de marketing. Para isso, diversos autores têm apontado para a necessidade de desenvolver modelos teóricos e *frameworks* que contribuam para esse processo (Ioniță, 2012, Toghraee et al., 2017), conforme demonstrado pelo histórico de desenvolvimento da abordagem do marketing empreendedor na seção anterior. Mais que isso, a partir de desenvolvimentos dessa natureza a área pode se destacar por contribuir para o desenvolvimento disciplinar mais amplo, uma vez que, em essência, já se apresenta como um debate interdisciplinar e modelos e teorias que proponham uma maior articulação entre as diferentes especialidades na disciplina de marketing e áreas afins potencializam sua contribuição enquanto referencial de análise da disciplina de marketing em geral (Varadarajan, 2015).

A atividade de marketing contempla a descoberta de oportunidades de mercado, mas esse aspecto não é debatido explicitamente na literatura convencional de marketing e nem mesmo enfaticamente na literatura de marketing empreendedor. A abordagem kirzneriana, que trata sobre o alerta do agente ofertante em relação ao mercado e seus agentes para nortear e justificar o desenvolvimento de suas ações no mercado, não foi analisada de forma explícita em nenhum desses desenvolvimentos teóricos realizados até então, existindo apenas referências breves e pontuais em relação ao empreendedorismo e à descoberta de oportunidades. Deste modo, assim como Hunt (2015) sugere que a *R-A theory* é uma teoria que contribui para a determinação do domínio e escopo do marketing estratégico como campo especializado de marketing, analogamente, sugerimos que o pensamento austríaco e, em especial, a teoria

kirzneriana pode contribuir para o crescimento e consolidação do campo de marketing empreendedor como uma teoria de base, justamente porque enfatiza aspectos da dimensão empreendedora de marketing. Ao mesmo tempo, o ME se apresenta como um espaço de pesquisa, um campo especializado de marketing, que chancela a oportunidade, relevância e viabilidade desse tipo de abordagem.

### 3.4 Considerações Finais

O objetivo desse ensaio teórico foi situar a discussão do marketing empreendedor, oferecendo uma proposta conceitual do ME enquanto campo de pesquisa para abarcar potenciais discussões interdisciplinares que contribuam para seu desenvolvimento e consolidação. A partir dessa conceituação sugerida, a escola de economia austríaca, especialmente a teoria de Israel Kirzner, se mostra como potencial abordagem de base aderente à essa proposta. Ao mesmo tempo, o marketing empreendedor se mostra como um campo que nos ajuda a validar esse esforço de diálogo entre marketing e empreendedorismo considerando o respaldo da teoria kirzneriana para destacar o aspecto de descoberta de oportunidades, além dos aspectos de inovação e criação de valor nesse tipo de abordagem.

Desse modo, o ME se apresenta como uma especialidade que chancela esse encaminhamento teórico (e, conseqüentemente, reforça a argumentação desenvolvida no capítulo 2). Essa especialidade de marketing sinaliza o anseio precedente da academia de marketing pela ênfase nessa relação entre empreendedorismo e marketing, ao passo que se apresenta como um espaço temático que acomoda bem, e melhor, esse tipo de discussão, embora não se negue a relevância e contribuição do campo do marketing estratégico.

Do ponto de vista de contribuição, essa construção argumentativa oportuniza *insights* relevantes para o debate conceitual e desenvolvimento do campo do marketing empreendedor, principalmente no cenário nacional em que ainda não há uma ênfase mais expressiva no campo. Além disso, se apresenta como um suporte para os desenvolvimentos teóricos e estudos empíricos que buscam adotar uma perspectiva mais ampla e de convergência entre as disciplinas de empreendedorismo e marketing, valorizando o olhar analítico central para marketing.

Destacamos que nossa proposição conceitual para marketing empreendedor se limitou ao debate desse conceito enquanto campo de pesquisa, entendendo que o atual estágio de desenvolvimento do campo anseia por consolidar esse entendimento precedente para que debates relacionados ao ME enquanto orientação e prática organizacionais sejam promovidas.

Nesse sentido, contribuições conceituais nessas esferas ainda podem ser necessárias e relevantes.

Com a conclusão dessa argumentação, temos então dois pilares de sustentação desenvolvidos: o primeiro, no capítulo 2, oferece uma oportunidade analítica de marketing com base na discussão de empreendedorismo pela lente austríaca kirzneriana; o segundo, nesse capítulo, oferece um aporte de campo de pesquisa por meio do Marketing Empreendedor para sustentar e validar desenvolvimentos teóricos mais específicos adotando essa lente proposta. No capítulo 4, nosso esforço é direcionado à proposição de um referencial teórico sobre a atividade de marketing a partir dessa abordagem, no intuito de viabilizar uma reflexão mais concreta e empírica desse pensamento mais abstrato desenvolvido até então.

#### **4 ANÁLISE DA ATIVIDADE DE MARKETING À LUZ DA TEORIA KIRZNERIANA: PROPOSTA DE UM FRAMEWORK**

A interação entre as disciplinas de marketing e empreendedorismo tem um grande potencial de pesquisa e surpreende o fato de que até então essa relação tenha sido relativamente pouco discutida, só ganhando maior ênfase com o desenvolvimento da vertente de marketing empreendedor (ME) (Nikolić et al., 2017). De maneira geral, é possível definir o empreendedorismo como o processo de criação de valor a partir da exploração de uma oportunidade (Morris & Lewis, 1991), caracterizado por inovação, proatividade e habilidade do agente em assumir riscos (Nikolić et al., 2017). Esse tipo de conceituação fortalece seu laço com o marketing, pois processualmente o marketing envolve atividades de escanear o ambiente, analisar as oportunidades de mercado, definir as estratégias de ação de marketing e implementar e controlar os programas de marketing com a finalidade de criar valor (Morris & Lewis, 1995, Nikolić et al., 2017).

De fato, tanto o marketing quanto o empreendedorismo são orientados para oportunidades e processos de criação de valor e podem ser aplicados em uma ampla variedade de contextos (Morris & Lewis, 1995). Um marketing bem sucedido é associado à identificação de oportunidades, à aplicação de inovação para desenvolvimento de novos produtos e serviços para o mercado e ao atendimento das necessidades de um público-alvo (Collinson & Shaw, 2001). Nesse sentido, muitas atividades desenvolvidas por empreendedores são conceitos centrais na teoria de marketing.

Embora não seja discutido com ênfase na literatura de marketing, o conceito de inovação possui forte relação com a ideia de diferenciação no mercado e vantagem competitiva, justamente porque se refere ao fato de trazer algo positivamente distinto em alguma dimensão das atividades de marketing em relação aos outros agentes ofertantes. Em geral, portanto, tanto o marketing como o empreendedorismo possuem uma visão de processo para criação de valor, são orientados para o mercado, focam na identificação e exploração de oportunidades e em uma abordagem gerencial voltada à inovação (Collinson, 2002, Jones & Rowley, 2011, Miles et al., 2014), o que de fato indica a oportuna discussão da dimensão empreendedora da atividade de marketing no contexto do marketing empreendedor (ME), como apoiado por Morris et al. (2002) e Vallini e Simoni (2009).

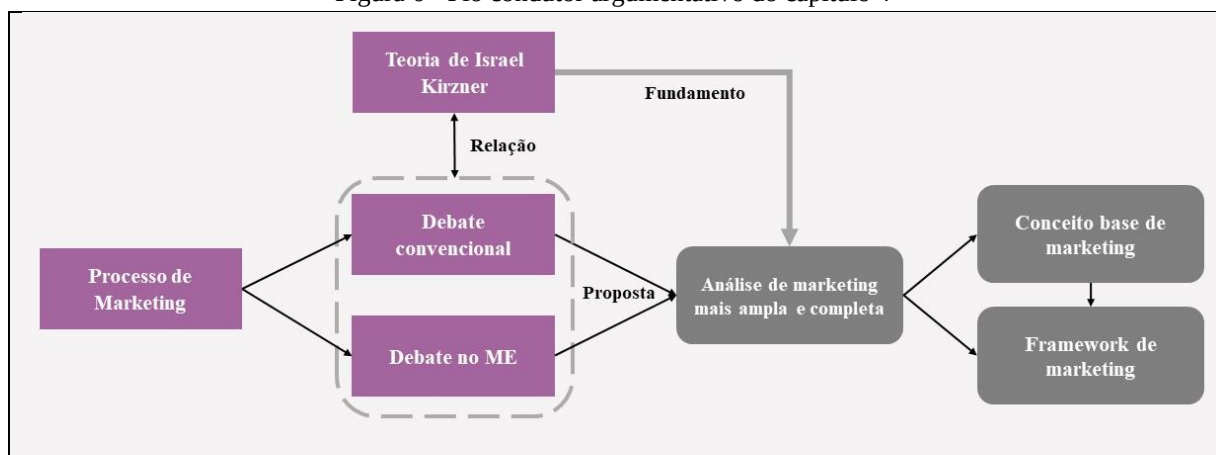
Há pretensão de que o ME se consolide enquanto campo temático especializado de marketing. Para isso, diversos autores têm apontado para a necessidade de aprofundamento da discussão e de desenvolver *frameworks* e modelos teóricos que contribuam para esse processo

(Ioniță, 2012, Toghraee et al., 2017). Esse capítulo busca atender em alguma medida a esse anseio e contribuir com a evolução do campo tendo em vista que não há consenso sobre quais construtos são críticos para o desenvolvimento de referenciais teóricos no campo de ME e os esforços acadêmicos dessa natureza ainda são escassos (Montiel-Campos, 2018). Isto posto, o objetivo primário desse capítulo é oferecer um *framework* com uma visão ampla e completa sobre a atividade de marketing, considerando sua relação com o empreendedorismo.

Para tal, trazemos a teoria de processo de mercado de Israel Kirzner (Kirzner, 2012) como fundamento teórico que justifica essa compreensão sobre a atividade de marketing, já que, implicitamente, trata de marketing quando discorre acerca da ação do agente empreendedor e sua atividade de alerta, compreensão de mercado e estruturação, disponibilização e publicidade de oferta no processo de competição de mercado. Na literatura de marketing há um pressuposto de que estar atento às mudanças é algo necessário para desenvolvimento de negócios, mas a discussão sobre essa vigilância não é feita de forma mais explícita (Nikolić et al., 2017). Esses aspectos sinalizam a relevância de lançar mão dessa lente econômica analítica para discutir marketing.

Nossa argumentação foi estruturada, além dessa sessão introdutória, com uma sessão de discussão da atividade processual de marketing no contexto da literatura mais convencional da área, seguida de uma discussão pela abordagem da vertente do marketing empreendedor. Por conseguinte, com base nessas discussões, propomos um framework de análise da atividade de marketing. Na Figura 6 é possível visualizar o esquema argumentativo do capítulo:

Figura 6 - Fio condutor argumentativo do capítulo 4



Fonte: Elaboração própria (2020).

Essa lógica argumentativa está baseada no entendimento de Bartels (1968) de que, para analisar o marketing de forma mais ampla e contribuir para suas teorias mais gerais, é necessário

compreender suas premissas básicas, dentre elas a ideia fundamental de que o escopo de toda teoria de marketing é determinado pelo conceito de marketing no qual se baseia. Sendo assim, destacamos a contribuição conceitual e analítica que buscamos realizar e, em seguida, trazemos uma referência analítica mais concreta com base nessa compreensão conceitual indicada. As considerações finais do estudo discorrem sobre as implicações, contribuições e possíveis desdobramentos relacionados ao estudo.

#### **4.1 Discussão de marketing como um processo no pensamento mainstream de marketing e sua relação com a teoria kirzneriana**

A visão de marketing em uma perspectiva processual e sistêmica, como uma atividade contextualizada na dinâmica de mercado, foi inicialmente desenvolvida por Wroe Alderson, um dos teóricos mais importantes da disciplina de marketing. Alderson (1958) defendia que a análise de marketing deveria partir de uma visão de heterogeneidade do mercado, característica inerente a todos os seus elementos (recursos, agentes, ações, gostos etc.). Sua proposição analítica, de forte vínculo com o campo da economia em perspectiva alternativa ao *mainstream*, se constitui com base na compreensão de dinâmica e ajuste de imperfeições de mercado (Alderson, 1958; D'Andrea, 2019).

Segundo Alderson (1958), o marketing é o processo responsável por viabilizar a troca entre ofertantes e demandantes de mercado, sendo configurado no esforço humano para produzir e distribuir produtos, em uma busca contínua por eficiência nesse processo, tendo a opção de ofertar um produto simplificado a um preço baixo, um produto mais sofisticado a um preço alto ou produzir uma combinação diferenciada de qualidade e preço. Nesse sentido, essas relações de troca não se estabelecem de forma aleatória, mas vinculadas à ação de sobrevivência e perspectiva de crescimento do agente ofertante, que busca distinguir-se no mercado e se estabelecer como prioridade ou preferência de demanda de mercado.

Com efeito, o agente ofertante está persistentemente procurando um lugar favorável para se posicionar no mercado, não visando apenas lucros imediatos (Alderson, 1958), visão consolidada por Bartels (1968) quando indicou que os participantes de um sistema de troca de marketing não são agentes apenas econômicos, e sim agentes sociais. Isto é, um pressuposto central de marketing é a troca de valor entre ofertantes e demandantes com a finalidade de satisfação das necessidades humanas (Varey, 2010), compreensão convergente com a abordagem econômica da ação humana de Ludwig von Mises, basilar no pensamento econômico austríaco.

Por esse entendimento, a ação dos agentes ofertante e demandante significa buscar solucionar problemas, chegando a uma decisão em face à incerteza de mercado. Isso não quer dizer que o comportamento de consumidores ou gestores possa ser completamente definido como solucionador racional de problemas. Na verdade, reafirma a condição de complexidade e incerteza de mercado pela sua essencialidade heterogênea, colocando como foco do agente de marketing a compreensão do processo decisório do agente consumidor, no sentido de superar as dificuldades e concretizar uma oferta que efetivamente atenda, em medida satisfatória, demandas de mercado (Alderson, 1958). Sendo assim, a ação desses agentes é essencial para a possível eliminação ou mitigação de imperfeições existentes nesse contexto.

Aprofundando seu pensamento, Alderson (1958) considerou o processo de marketing como um fluxo de ofertas, configuradas a partir de produtos e seus aspectos relacionados, principalmente, de comunicação. Nesse sentido, centrou sua discussão sobre demanda a partir do conjunto de atributos desejados em produtos viabilizados pelo *sorting process*, isto é, pelo processo de estruturação de uma oferta pelo agente empresarial que transforma insumos brutos em produtos finais que potencialmente satisfazem necessidades. Desse modo, a troca ocorre quando as lacunas são preenchidas (em alguma medida interessante) em termos de percepção de desejos e ofertas congruentes, ao passo que a presença de discrepâncias entre características de oferta e características de demanda, satisfação disponível e satisfação desejada, indicam outras oportunidades para atividades empreendedoras e criação de valor (Reekie & Savitt, 1982).

Essa clareza em relação ao que potencialmente é importante como oferta de mercado acontece por meio da criação, difusão e captura de informações. Para analisar bem o mercado, o profissional de marketing precisa compreender seus agentes e ações (Reekie & Savitt, 1982), de modo que a heterogeneidade do mercado se torna um reflexo das variações de percepções menos ou mais acuradas sobre a dinâmica de mercado que se estabelece (Alderson, 1958).

Foi em grande medida a partir dessa visão processual que a teoria e prática de marketing se desenvolveu. O pensamento aldersoniano embasou o desenvolvimento dos conceitos de segmentação, definição de público-alvo e posicionamento de mercado, além do desenvolvimento do *mix* de marketing (Hunt, 2013). Kotler (1972), ainda na década de 1970, em sua proposição de ampliação do conceito de marketing, definiu como um dos seus axiomas que o marketing é a tentativa de produzir uma resposta desejada de mercado por meio da criação e oferta de valor, de modo que a atividade de marketing possui como seu elemento central a troca, constituída a partir de um conjunto processual de atividades. A própria proposta kotleriana de administração de marketing (a mais utilizada em nível de graduação no Brasil),

em seu escopo voltado às organizações empresariais, baseia-se em uma lógica de marketing com foco em seu processo gerencial de análise, planejamento, organização e controle de atividades.

Segundo Reekie e Savitt (1982) as trocas em um contexto de mercado de ignorância parcial, é assunto apropriado tanto para a economia como para o marketing. O empreendedor tem o papel de corrigir imperfeições de mercado, pois é um agente que observa as mudanças que estão ocorrendo nesse contexto. Por inferência, um agente de mercado (inclusive profissional de marketing) que age ativamente para atender a esse mercado é, em alguma medida, um empreendedor (Reekie & Savitt, 1982). Esse entendimento é convergente com o pensamento de Israel Kirzner sobre o agente empreendedor enquanto força motriz do mercado a partir de suas atividades (Kirzner, 2012) e indica a sobreposição entre a atividade empreendedora e de marketing.

A argumentação de Alderson (1958) sugere que o sucesso do agente de marketing no mercado em encontrar seu segmento de atuação e obter vantagem competitiva significa empreendedorismo bem-sucedido, ou seja, sucesso em compreender a complexidade informacional do processo de mercado. Essa perspectiva empreendedora associa Wroe Alderson diretamente ao pensamento da economia austríaca (Reekie & Savitt, 1982), e, portanto, oportuniza discutir a economia austríaca no contexto de debate gerencial de marketing. Com esse entendimento, temos um ponto de partida analítico comum entre o pensamento de marketing e o pensamento austríaco, configurado na sobreposição da ação do agente de marketing e do agente empreendedor. Reekie e Savitt (1982) evidenciam alinhamentos entre o pensamento do teórico de marketing e o pensamento econômico austríaco, ressaltando aspectos gerais que dialogam bem especificamente com o pensamento de Israel Kirzner, a saber:

- **ênfase no elemento de incerteza no processo de participação no mercado:** o agente ofertante não tem certeza de se o produto ou preço, por exemplo, estabelecidos estão “certos”, de modo que essas respostas devem ser buscadas no mercado. Esse pensamento é alinhado com o pensamento kirzneriano sobre incerteza de mercado e o processo de aprendizagem e aperfeiçoamento da participação competitiva em mercado, verificando erros de otimismo e pessimismo;
- **reconhecimento da competitividade de mercado:** o mercado é inerentemente competitivo, de modo que qualquer participante de mercado sabe que não deve oferecer oportunidades de trocas menos atraentes que seus concorrentes, sendo sua compreensão inseparável do empreendedorismo. Essa visão também está alinhada com a concepção de

atividade empreendedora kirzneriana enquanto ação comparada às outras ações de mercado e primordialmente distinta no mercado;

- **potencial equilibrador da ação do agente ofertante em mercado:** tanto na visão de Alderson como na visão austríaca kirzneriana o processo de mercado tem potencial equilibrador em longo prazo, a partir da ação bem-sucedida desse agente empresarial/empreendedor/de marketing em compreender e atender às necessidades e desejos de mercado;
- **mercado como processo:** Alderson discute o mercado como um processo competitivo, e uma visualização de mercado como processo é uma característica central da economia austríaca, considerando a tríade fundamental de ação, tempo e conhecimento, sendo o tempo e o conhecimento estruturados a partir de um conjunto sequencial de ações no mercado.

Quando Alderson (1958) reconhece a ação de marketing como a força capaz de corrigir imperfeições de mercado percebemos que esse aspecto é ressaltado por Kirzner (2012) no argumento de que a ação do agente empreendedor ocorre em um mercado desequilibrado, mas que esse agente surge como potencial força equilibradora quando consegue minimizar *gaps* de mercado. Nessa sobreposição, quando Alderson (1958) reconhece a heterogeneidade de mercado como resultante de percepções de mercado, visualizamos essencialmente o elemento do alerta kirzneriano como definidor da ação bem ou malsucedida do agente ofertante em mercado, de modo que o pensamento kirzneriano se mostra bem afinado para dialogar com essa visão de marketing.

Segundo Reekie e Savitt (1982), a preocupação central de marketing é perceber como os mercados funcionam e como seus agentes agem nesse contexto, consolidando um processo de tomada de decisões que vislumbrem a satisfação do consumidor. Sendo assim, o agente de marketing deve inicialmente se engajar na atividade mais complexa do empreendedorismo de buscar compreender e analisar o contexto. Entendemos que é possível evidenciar esse papel considerando o alerta kirzneriano como uma atividade própria de marketing. De fato, ao longo de toda discussão sobre empreendedorismo e mercado realizadas, reconhecemos elementos convencionais do escopo e interesse de marketing: oportunidades, inovação, oferta, criação de valor, consumidor, posicionamento etc.

Seja em perspectiva individual ou organizacional, a todo momento que tratamos do agente empreendedor kirzneriano em mercado destinamos a ele, implicitamente, o papel de agente de marketing que utiliza seu conhecimento como ferramenta para atuar no mercado e

configurar plenamente sua atuação, seja de forma mais intensamente deliberada ou não. Quando Kirzner (2012) explica sua teoria de mercado, ele argumenta que a atividade empreendedora envolve uma oferta, sua disponibilização e a tarefa de alertar o consumidor à disponibilidade e necessidade de sua oferta. O empreendedor tem a responsabilidade não só de perceber como uma oportunidade pode ser posta à disposição do consumidor, reconhecendo os tipos de bens desejados e que podem ser criados, mas também de fazer o consumidor estar consciente de que ela está disponível, atribuindo-lhe responsabilidades de marketing.

Nesse aspecto, Kirzner (2012) evidencia a necessidade de utilização de ferramentas de comunicação e do estado de alerta necessários do empreendedor para descobrir maneiras de comunicar-se eficientemente com os consumidores. Essa visão é corroborada por Drucker (2017) quando afirma que, para empreender, é preciso inovar, e inovar consiste em disponibilizar uma nova oportunidade para satisfazer o mercado consumidor, criando valor. O que está implícito é que esse agente precisa estar alerta às oportunidades e também estimular a vigilância dos agentes de mercado de interesse, em especial os consumidores, aspectos relacionados à atividade de marketing.

Com essas evidências de sobreposição da ação de mercado desses agentes, então, reconhecemos o escopo de marketing nesse contexto de discussão sobre atividade empreendedora. Na verdade, temos uma forte indicação de que a atividade de marketing é parte da essência da atividade empreendedora e vice-versa, pois ela concretiza plenamente a participação competitiva do agente ofertante, em favor da melhoria de suas práticas em mercado; enquanto que a atividade empreendedora torna-se inerente ao desenvolvimento da atividade de marketing, por definição pelo elemento de alerta e descoberta de oportunidades, pela inovação e pela perspectiva de criação de valor.

Nossa compreensão encontra respaldo nas colocações de Nikolić et al. (2017) quando argumentam que o marketing é a função capaz de analisar a (r)evolução do ambiente de negócios e antecipar novas possibilidades para a atividade empreendedora, de modo que o marketing abriga o processo empreendedor. Ou seja, marketing desempenha o papel de concretizar a visão e impulso empreendedor, apresentando forte vínculo com o empreendedorismo.

Sendo assim, o alerta<sup>1</sup>, elemento central da atividade empreendedora, pode ser entendido como um dos elementos essenciais da atividade de marketing, fazendo parte da

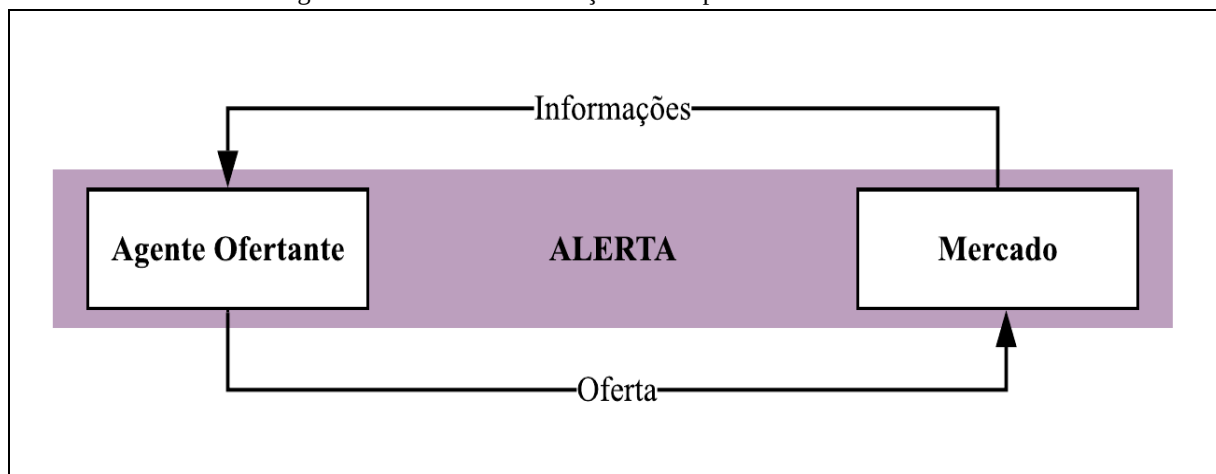
---

<sup>1</sup> Segundo Israel Kirzner, o alerta envolve a condição de sensibilidade e atenção às informações de mercado que viabilizam a descoberta de oportunidades de mercado e, conseqüentemente, a participação empreendedora no mercado.

dimensão mais inicial de seu processo gerencial, que viabiliza a realização de trocas mais satisfatórias no contexto de mercado à medida que se oferece maior nível de percepção de valor para os agentes demandantes. Em outras palavras, e considerando a visão kirzneriana, temos a indicação explícita da atividade anterior (alerta do agente às oportunidades de mercado) ao processo de marketing convencionalmente abordado na literatura de referência em nível de graduação, cuja consideração oferece uma visão mais completa desse processo, já que toda decisão e ação de marketing pressupõe um precedente de atenção a elementos internos e externos que justificam essas escolhas.

Por exemplo, antes de uma oferta chegar concretamente ao consumidor, ela foi estruturada em termos de forma, acesso, preço, público etc., mas antes mesmo dessa estruturação definitiva houve uma motivação anterior de percepção de oportunidade de mercado promovida pela condição de alerta do agente que espera ser recompensado (lucratividade, boa imagem, posição de vantagem em relação a competidores etc.) a partir de uma participação bem-sucedida no mercado viabilizada por sua oferta. Ao mesmo tempo, espera-se que esses agentes de mercado também estejam assumindo algum nível de alerta para atuar nesse mercado, seja um concorrente para entender como os outros competidores estão agindo, seja um consumidor que percebe suas necessidades e busca alternativas de consumo para saná-las. Essa compreensão está ilustrada na Figura 7.

Figura 7 - Alerta como condição inicial para trocas no mercado



Fonte: Elaboração própria (2020).

Drucker (2017) reconhece esse entendimento em suas reflexões quando aponta que inovar e empreender constituem questões elementares de marketing e que satisfazer necessidades e criar valor é atender a um dos seus axiomas. O autor argumenta sobre a dificuldade dos ofertantes em compreender o que é valor para o mercado e questiona sobre o porquê de, mesmo depois de tantos anos de desenvolvimento da disciplina de marketing, ainda não haver reflexos mais expressivos na prática de mercado com comportamentos dos agentes ofertantes mais centrados nessa questão. Isso envolve essencialmente o nível de alerta que os agentes ofertantes de mercado apresentam em relação ao que o mercado dispõe de informação e sua capacidade de captura bem-sucedida dessas informações enquanto agente competidor de mercado.

Porém, o debate sobre esse alerta é inexplorado, possivelmente por ser considerado como uma questão implícita, pressuposta; o que acarreta um risco de desconsideração inconsciente. Marketing, em seu conceito mais atualizado pela *American Marketing Association*, que é o mais disseminado e acatado na esfera acadêmica tanto estadunidense quanto em outros países, é definido como “uma atividade, um conjunto de práticas e processos para criar, comunicar, entregar e realizar trocas de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade em geral” (AMA, 2017). Nossa posição é de enfatizar não só o conceito de marketing como um processo para criar, comunicar, entregar e realizar trocas de ofertas que tenham valor, mas de ***perceber oportunidades, e assim, criar, comunicar, entregar e realizar essas trocas de ofertas de valor com esses agentes de interesse.***

Consideramos que essa etapa é pouco evidenciada na literatura convencional, mas é própria de marketing e encontra suporte na teoria kirzneriana de ação do agente no mercado, adotando essa lente analítica, justificamos melhor a prática de marketing gerencial, contemplando sua dimensão empreendedora de discussão. Segundo o dicionário da AMA (2020), a administração de marketing é “o processo de definir objetivos de marketing para uma organização, considerando recursos internos e oportunidades de mercado, planejar e executar atividades que viabilizem o alcance desses objetivos e mensurar o progresso dessas atividades até o alcance efetivo deles.” O processo é contínuo e repetitivo, com caráter cíclico, isto é, dinâmico, de modo que as organizações devem continuamente adaptar-se a mudanças interna e externas que criam novos desafios e oportunidades. Essa definição mostra que se reconhece, de forma secundária, o papel de marketing associado à busca de informação de mercado e à necessidade de se pensar sobre inovação enquanto uma ação de aprimoramento de processos e resultados considerando a vigilância e análise do contexto de competição.

Esse enfoque ganha maior destaque na discussão de marketing empreendedor, já que a

capacidade de coletar essas informações, favorecendo o reconhecimento de oportunidades, é um antecedente imperativo à capacidade proativa de resposta ao mercado ou à inovação (Collinson & Shaw, 2001). Sendo assim, para situar nosso referencial de análise, consideramos importante verificar e refletir sobre os esforços realizados até então para elucidar de forma mais concreta a aproximação entre marketing e empreendedorismo na esfera de marketing empreendedor.

#### 4.2 Discussão de marketing como um processo na esfera de marketing empreendedor (ME) e sua relação com a teoria kirzneriana

Ao longo do desenvolvimento da vertente de marketing empreendedor muitas discussões sobre a interface entre empreendedorismo e marketing culminaram no resgate e na elaboração de *frameworks* e modelos teóricos para análise da atividade empreendedora e de marketing em seus aspectos comuns (Hansen, Deacon, Pascal & Sethna, 2020). Conforme indicado no Quadro 5, Hansen, Deacon, Pascal e Sethna (2020) destacam as principais contribuições:

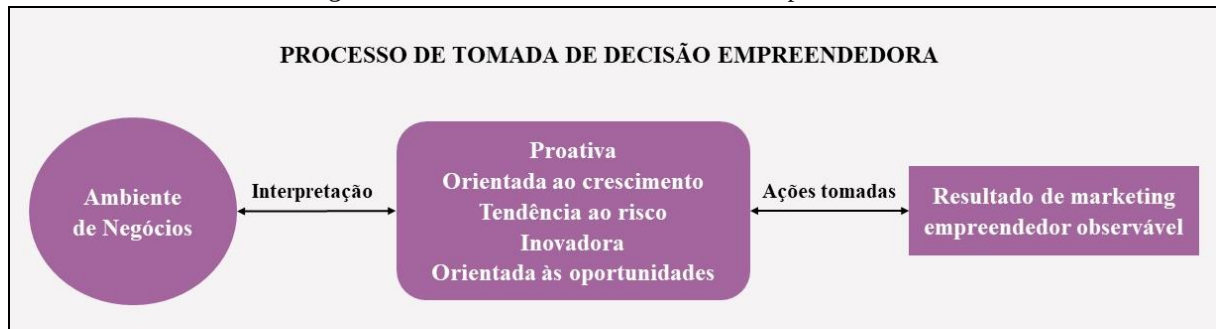
Quadro 5 - Contribuições centrais para análise da interface entre empreendedorismo e marketing

| <b>Autores</b>                                             | <b>Ano</b> | <b>Pontos relevantes</b>                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| David M. Gardner                                           | 1994       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ênfase na informação e reconhecimento de oportunidade;</li> <li>• A interface entre marketing e empreendedorismo como o meio de trazer a inovação até o mercado;</li> <li>• Ênfase na contribuição da orientação empreendedora para o ME;</li> </ul> |
| Gerald E. Hills                                            | 1994       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Traz a discussão de empreendedorismo para marketing;</li> <li>• Evidencia a afinidade conceitual dos campos (reconhecimento de oportunidades, criatividade, geração de valor etc.)</li> </ul>                                                        |
| Bjorn Bjerke e Claes M. Hultman                            | 2002       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integra empreendedorismo e marketing com base em quatro dimensões: empreendedorismo; recursos; processos e atores;</li> <li>• Ênfase no ecossistema empreendedor;</li> </ul>                                                                         |
| Michael H. Morris, Minet Schindehutte e Raymond W. LaForge | 2002       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integra empreendedorismo e marketing pela discussão base de EO e MO;</li> <li>• Adota uma perspectiva processual de busca ativa de novas formas de criar valor para o consumidor;</li> </ul>                                                         |
| Gerald E. Hills e Claes M. Hultman                         | 2006       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A mudança é considerada parte do ecossistema onde se opera;</li> <li>• Foco empreendedor nos recursos internos;</li> <li>• Ênfase na discussão do MO e da orientação para o consumidor e para a inovação;</li> </ul>                                 |
| Alexander Osterwalters e Yves Pigneur                      | 2010       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposição do modelo CANVAS</li> <li>• Ênfase estratégica no modelo de negócio e criação de valor;</li> </ul>                                                                                                                                        |
| Morgan P. Miles, Stuart Crispin e Chickery J. Kasouf       | 2011       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Traz a discussão de empreendedorismo para o pensamento e prática de marketing;</li> <li>• Ênfase na relação do ME com orientação para o mercado;</li> </ul>                                                                                          |

Fonte: Hansen, Deacon, Pascal e Sethna (2019).

Para além dessas contribuições, temos esforços teóricos recentes que podem gerar novos *insights* para o campo. Em uma perspectiva processual, voltada para tomada de decisões e ações de mercado, um referencial mais amplo é apresentado por Hills e Hultman (2011). Segundo os autores, o marketing empreendedor envolve o processo de interpretação empreendedora de informações, processo decisório e ações de marketing, conforme ilustrado na Figura 8:

Figura 8 - Processo de tomada de decisão empreendedora



Fonte: Hills e Hultman (2011).

Hills e Hultman (2011) explicam que a ação de mercado é definida pelo agente empreendedor a partir da busca de oportunidades para criação de valor, ou seja, de informações para usá-las de forma criativa, inovadora e flexível, a fim de atender de forma distinta e competitiva necessidades e desejos de mercado. Nessa perspectiva, os autores abraçam uma definição de marketing empreendedor distintiva do marketing convencional, enfatizando que marketing empreendedor tem como objeto de estudo o agente empreendedor e o marketing se conecta a ele a partir da prática empreendedora, o que distingue o campo do marketing convencional que é praticado por gerentes de marketing (Hills & Hultman, 2011). Com base no que argumentamos na seção anterior, entendemos que esse tipo de distinção é problemático, pois não responde bem ao questionamento de até que ponto um agente de marketing assume-se como um agente empreendedor e vice-versa. Esse viés parece perder um pouco de sua referência quando se atribui ao empreendedor características distintivas que supostamente um gestor de marketing não teria (criatividade, ser visionário, disposição risco etc.).

Esse tipo de visão é corriqueiro na literatura de empreendedorismo. Por exemplo, o livro "Empreendedorismo" de José Dornelas, uma referência brasileira utilizada largamente em cursos de graduação em Administração, coaduna dessa visão distintiva entre empreendedor e administrador, sem abordar maiores reflexões sobre as comunalidades existentes entre esses papéis. Entretanto, se considerarmos uma lente de partida diferente, como a visão do empreendedor kirzneriano enquanto aquele que exercita e ativa seu alerta, essa distinção parece mais problemática em se sustentar. Ou, por exemplo, quando consideramos uma definição mais

tradicional e genérica do termo empreendedorismo como associado ao esforço de um indivíduo que transforma uma visão de mercado em um negócio de sucesso (Morris & Lewis, 1995), não sabemos ao certo em que medida essa compreensão não poderia ser atribuída à atividade e ao agente de marketing.

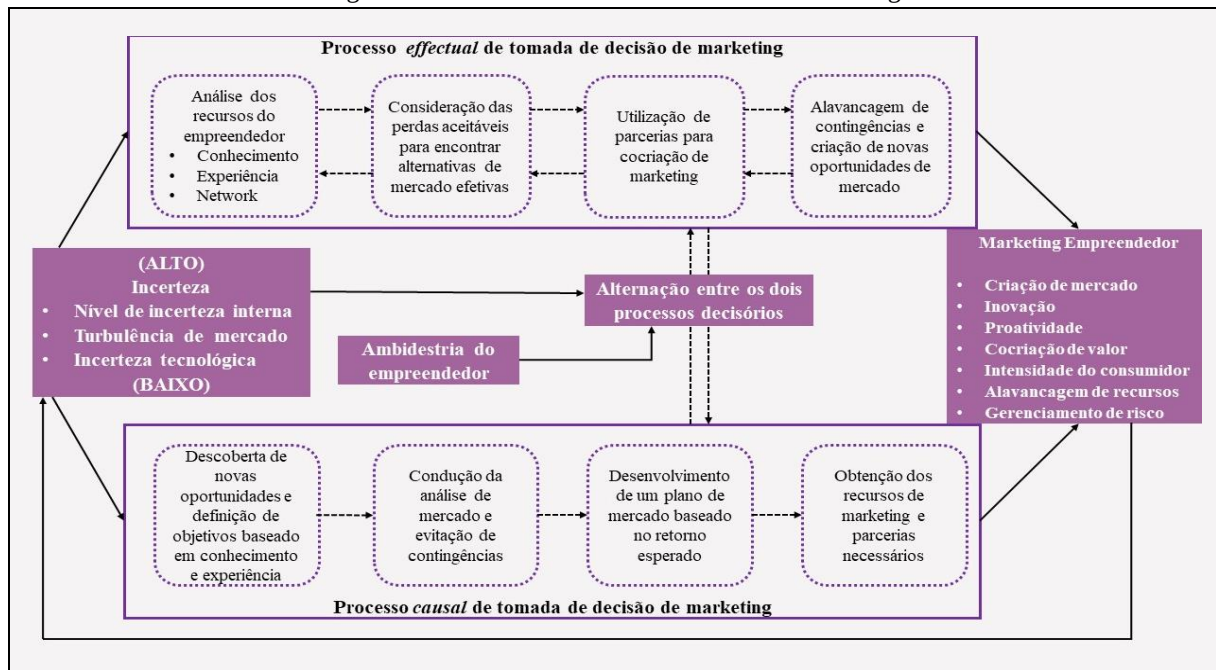
Apesar desse entendimento subjacente, o *framework* de Hills e Hultman (2011) destaca a relação de influência mútua entre o agente empreendedor e o ambiente de negócios baseada na interpretação de informações que vão direcionar as ações de mercados empregadas e os resultados obtidos a partir disso. Dessa maneira, é um modelo processual simples, mas que evidencia os elementos primordiais de percepção, ação e resultado no contexto de mercado e que pode ser utilizado como referência para outros desenvolvimentos.

Sadiku-Dushi e Ramadani (2019) reforçam que esse *frame* é importante para o campo justamente porque considera como base a discussão de orientação para o mercado em que há o entendimento de que alguns gestores são mais habilidosos nesse processo e são mais visionários para se antecipar aos movimentos de mercado, de modo que envolve não somente uma postura de reação à situação atual de mercado, mas também a sensibilidade às forças subjacentes que influenciam esse mercado em uma perspectiva mais longitudinal (Jaworski & Kohli, 1996). Esse pensamento parte do pressuposto de que escanear o ambiente é uma atividade presumida na geração de inteligência de mercado, o que coaduna com a teoria de processo de mercado e atividade empreendedora kirzneriana.

Outra expressiva linha de estudos em ME foi desenvolvida a partir da perspectiva *causation* e *effectuation* na tomada de decisão empreendedora (Hills & Hultman, 2011; Reyes-Mercado & Verma, 2020). De fato, a abordagem *effectuation* tem sido mais valorizada no campo, inclusive para distinguir o conceito de marketing empreendedor do marketing tradicional (Reyes-Mercado & Verma, 2020). Yang e Gabrielsson (2017) propuseram a consideração simultânea dessas duas lógicas no processo de tomada de decisão de marketing empreendedor.

A lógica *effectual* sugere que dado um conjunto de meios se seleciona o melhor efeito possível, enquanto que a lógica causal parte de um determinado efeito como dado e foca na escolha do melhor meio para criar esse efeito. A ideia dos autores é que elas coexistem na dinâmica de decisão empreendedora e que a alternância entre esses processos é influenciada pelas variações de incertezas percebidas no contexto. Ambientes mais incertos e mais turbulentos parecem contar com processos decisórios que seguem a lógica *effectual*, enquanto que ambientes mais estáveis parecem contar com decisões baseadas na lógica casual (Yang & Gabrielsson, 2017). A Figura 9 apresenta o modelo desenvolvido pelos autores:

Figura 9 - Modelo de tomada de decisão de marketing



Fonte: Yang e Gabrielsson (2017).

Apesar do modelo focar a relação B2B de organizações que operam no segmento de alta tecnologia, ele pode servir como referência para novos desenvolvimentos que discutem a tomada de decisão de marketing a partir dessa lente híbrida de discussão teórica. O modelo, configurado a partir dos dados empíricos, indica que a capacidade de empregar métodos de exploração e aproveitamento de oportunidades (ambidestria empreendedora) é o que permite que o empreendedor utilize os processos *effectual* e *causal* para criar novos mercados e explorar os mercados existentes. Cada lógica de decisão pode levar o empreendedor a diferentes formas de marketing empreendedor e quanto maior sua capacidade de lidar com o ambiente externo, muito mais provável será que ele alterne entre esses processos para tomar as suas decisões de marketing.

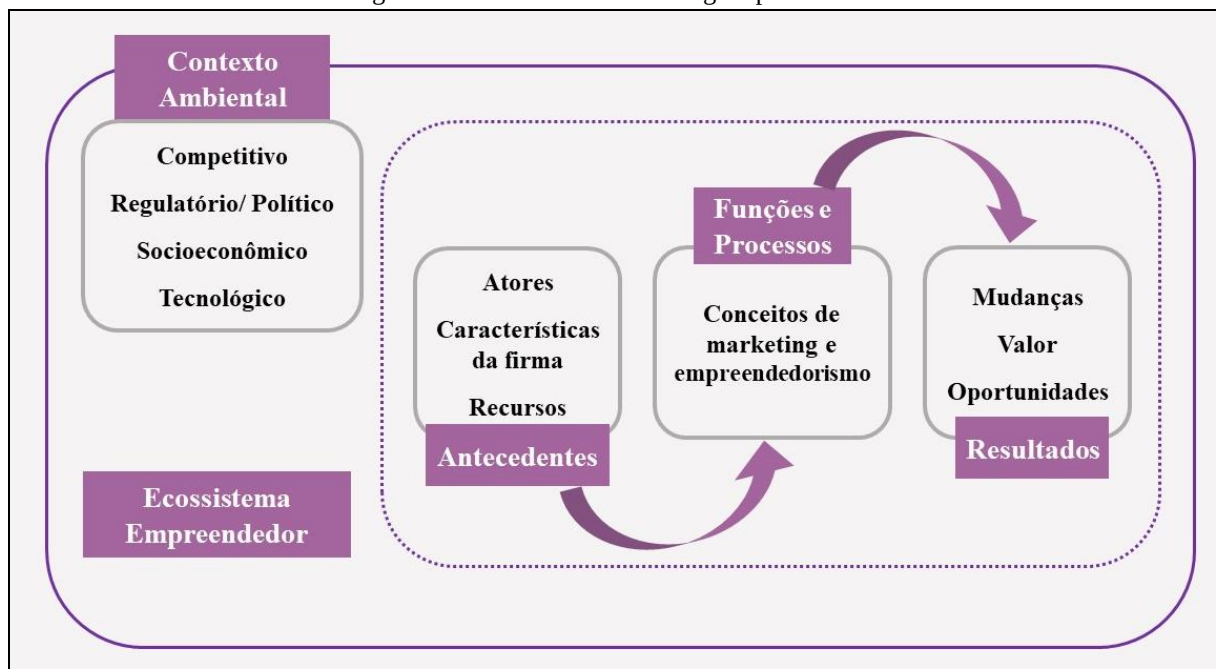
Sendo assim, percebemos que a teoria kirzneriana sobre o alerta empreendedor está subjacente a essa discussão, no sentido de que o agente empreendedor percebe esse nível de incerteza a partir da sua vigilância em relação às informações de mercado e grau em que se apropria delas para direcionar suas ações de mercado. Nosso entendimento é que seja possível haver não somente uma alternância, mas uma relação mais integrada e, talvez, mais complexa entre essas lógicas de decisão a depender desses e outros fatores de mercado, organizacionais ou mesmo situacionais que são elencados na literatura, como por exemplo, nível de competitividade e agressividade, recursos disponíveis, nível de urgência decisória etc.

Outra possibilidade é que, seguindo a lógica kotleriana em relação ao marketing

empreendedor, o processo de tomada de decisão se torne mais estruturado e consequentemente mais próximo da ideia causal à medida que o agente adquire maior nível de experiência e maturidade de participação no mercado. Essa compreensão é corroborada por Reyes-Mercado e Verma (2020) quando propõem uma abordagem mais híbrida, que absorva o debate entre as duas visões de maneira complementar e não opositiva, entendendo que conforme haja mais experiência do empreendedor, ele pode desenvolver ações de uma forma mais estruturada, se aproximando da lógica causal.

Outro modelo interessante desenvolvido foi proposto por Hansen, Deacon, Pascal e Sethna (2020), a partir da perspectiva do marketing empreendedor enquanto combinação distinta e única entre marketing e empreendedorismo. O modelo proposto é composto por quatro componentes centrais: antecedentes, funções e processos, resultados e contexto ambiental, conforme indicado na Figura 10:

Figura 10 - Processo de marketing empreendedor



Fonte: Hansen, Deacon, Pascal e Sethna (2019).

Segundo os autores, os antecedentes são todas as entidades, atores e recursos utilizados para iniciar o processo de marketing empreendedor. Envolve organizações de todos os portes, idades e tipos (com ou sem finalidade lucrativa) e suas orientações estratégicas, com forte discussão dos aspectos de EO (orientação empreendedora) e MO (orientação de mercado). Os atores podem ser individuais, grupos ou organizações, com forte ênfase na discussão em aspectos cognitivos e comportamentais como decisão, julgamento, conhecimento, alerta,

criatividade, nível de conhecimento etc. O componente de recursos contempla elementos como capital intelectual, rede de relacionamentos, capital financeiro etc. (Hansen, Deacon, Pascal & Sethna, 2020).

Esses antecedentes alimentam os processos e funções empreendedoras e de marketing. Do ponto de vista de marketing, esses processos envolvem atividades de desenvolvimento, entrega e comunicação de valor ao consumidor. Sendo assim, alcança conceitos de marketing como: gerenciamento de marcas; comportamento do consumidor; gerenciamento de relacionamento com o cliente; orientação para o mercado; segmentação e definição de público-alvo de mercado, marketing integrado (4Ps), teoria de vantagem baseada em recursos; lógica dominante de serviços etc. (Hansen, Deacon, Pascal & Sethna, 2020). Da parte de empreendedorismo, mesmo não existindo uma definição oficial do termo, sabe-se que o conceito envolve mais do que a criação de novos negócios. Temas centrais na discussão de empreendedorismo são: mudança e crescimento, *effectuation*, orientação empreendedora, criação de valor, incerteza, inovação, oportunidades e processos relacionados (Hansen, Deacon, Pascal & Sethna, 2020).

Em uma perspectiva processual, o conceito de empreendedorismo é associado ao processo de criar valor a partir de um conjunto distinto de recursos para explorar oportunidades de mercado que ocorre em organizações de diferentes tipos e tamanhos (Morris & Lewis, 1995). Esse processo contempla componentes atitudinais, como o desejo de abraçar novas oportunidades e assumir a responsabilidade de realizar uma mudança criativa, e comportamentais, como a avaliação de oportunidades, definição de um conceito de negócio, avaliação e aquisição de recursos e operação das ações (Morris & Lewis, 1995). Nesse sentido, para Hansen, Deacon, Pascal e Sethna (2019) o marketing empreendedor, sendo uma proposição analítica singular para observar os fenômenos de mercado, envolve as dimensões propostas em outros estudos de proatividade; risco calculado; inovação; foco em oportunidades; alavancagem de recursos; foco no consumidor; e criação de valor.

Os resultados desse processo são mudanças relacionadas a crescimento da organização, novas estratégias, análise de mercado etc.; criação de valor para diferentes stakeholders; e o aproveitamento de oportunidades de mercado, conceito bastante discutido nessa interface entre as áreas. Ainda segundo o modelo, todo esse processo ocorre dentro de um contexto ambiental em que forças influenciam as decisões de operação dos indivíduos e organizações no mercado (Hansen, Deacon, Pascal & Sethna, 2020). Dentre as variáveis principais de influência ambiental Hansen, Deacon, Pascal e Sethna (2020) destacam no modelo as que mais tem sido discutida na literatura de empreendedorismo no tema de ecossistema empreendedor.

O interessante desse modelo é que traz à tona a ênfase nas palavras-chaves que mais estão relacionadas com a discussão de marketing empreendedor, que são: mudança; crescimento; oportunidades; disposição ao risco; proatividade; inovação; orientação para o mercado; recursos; incerteza; dinâmica de mercado; e criação de valor (Hansen, Deacon, Pascal & Sethna, 2020). Ademais, embora os autores enfatizem a adoção de uma perspectiva conceitual de ME distintiva, mencionam a abertura que o modelo apresenta para dialogar com assuntos recorrentes da literatura de marketing, o que segundo a nossa perspectiva apresentada, é um encaminhamento mais prudente de discussão.

O modelo também apresenta elementos que subsidiam um diálogo com a teoria kirzneriana por meio da compreensão de dinâmica e interação de mercado entre esses atores, o uso de seus recursos e os resultados almejados e gerados pela atividade em mercado. Contudo, percebemos que a teoria kirzneriana não é explicitada como fundamento teórico da concepção da atividade de marketing empreendedor em nenhum desses estudos, assim como nenhum desses modelos apresenta a aderência necessária ao conceito de marketing enfatizado na sessão anterior.

Nosso esforço de análise no tópico subsequente é, portanto, desenvolvido com o intuito de mitigar essa lacuna, oferecendo uma referência de análise de atividade de marketing que considera o alerta empreendedor de forma mais evidente, reconhecendo-o como parte essencial dela, a partir da perspectiva conceitual de marketing proposta. Junto a ele, trazemos o destaque para os aspectos de reconhecimento de oportunidades, inovação e criação de valor para legitimar o reconhecimento da dimensão empreendedora da atividade de marketing.

#### **4.3 Framework de análise da atividade de marketing à luz da teoria kirzneriana**

Com base no entendimento inicial de que a atividade de marketing se revela como um processo de perceber e, assim, criar, comunicar e entregar valor a *stakeholders* e na identificação de que a discussão processual de marketing, assumindo seu viés mais empreendedor, evidencia os termos-chaves de ‘alerta’, ‘reconhecimento de oportunidades’, ‘inovação’ e ‘criação valor’, elaboramos um *framework* para orientar a compreensão da atividade de marketing ilustrando melhor esses aspectos.

Ressaltamos que optamos por denominar nossa construção como um *framework* conceitual, e não como um modelo, considerando a definição de Jabareen (2009) sobre esse conceito. Este autor ressalta que um *framework* busca trazer uma compreensão articulada de conceitos para interpretação da realidade social, não assumindo um viés necessariamente

explicativo, preditivo ou causal (Jabareen, 2009). Desse modo, a pretensão é oferecer uma análise que facilite e aprimore a compreensão de um fenômeno, no caso a atividade de marketing, a partir de um conjunto interrelacionado de conceitos e processos.

Antes de discutir o processo de marketing segundo nossa perspectiva proposta, indicamos os conceitos centrais de referência utilizados, os quais foram amplamente debatidos ao longo de toda construção argumentativa dos capítulos. Esses conceitos estão sintetizados no Quadro 6:

Quadro 6 - Conceitos centrais de base para o framework

| Conceito     | Definição                                                                                                                                      | Suporte teórico central |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Alerta       | Nível de atenção ou vigilância e sensibilidade às informações contextuais                                                                      | Kirzner (2012)          |
| Oportunidade | Toda descoberta potencial em que se reconheça chances de criar valor no mercado                                                                | Kirzner (2012)          |
| Valor        | Saldo positivo de benefícios percebidos em trocas de mercado pelos agentes de interesse (ofertantes, consumidores, acionistas, parceiros etc.) | Hunt (2000)             |
| Inovação     | Processo de criação de valor concretizado em ajustes, aprimoramentos e diferenciais de recursos, processos e/ou resultados.                    | Drucker (2017)          |

Fonte: Elaboração Própria (2020).

Todos os termos estão interrelacionados no processo de marketing, pois o alerta é o elemento de partida para que uma oportunidade seja reconhecida e, assim, o ofertante se engaje no processo de participação de mercado, buscando criar valor para os agentes de interesse em uma dinâmica de possível inovação. Trazer o debate de alerta, então, parece tornar mais espontânea a abordagem articulada desses conceitos em uma perspectiva de marketing. Com esse entendimento basilar, tecemos, a seguir, considerações sobre o processo de marketing:

## I) O alerta a oportunidades

Como mencionamos, o alerta está implícito na discussão de marketing, que, em geral, parte de discussões relacionadas à análise do ambiente interno e externo e aproveitamento de oportunidades de mercado, sem conectar isso à ação precedente de atenção ou vigilância ao contexto. O alerta empreendedor, na compreensão kirzneriana, manifesta-se como a ação do agente que está atento para capturar informações do ambiente a fim de aperfeiçoar sua participação em mercado. Desse modo, o alerta se caracteriza como um conceito estruturado

por aspectos como experiências vivenciadas, conhecimento acumulado, capacidade cognitiva, treinamentos e aprendizagens desenvolvidas, postura do agente etc. (Tang, Kacmar & Busenitz, 2012, Shane & Venkatamaran, 2000), que, por sua vez, são influenciados por questões culturais, de valores e sociais, como características de dinâmica familiar, social, individual, profissional e educacional (Morris & Lewis, 1991; 1995).

Esses aspectos se desenvolvem ao longo do tempo em que o agente participa do mercado e podem desencadear a caracterização mais espontânea do alerta pela construção da competência profissional de marketing de alto nível de sensibilidade do agente ofertante em relação às oportunidades de mercado. Essa compreensão do alerta em uma perspectiva de **níveis de alerta** nos parece mais prudente, por ser coerente com a perspectiva de aprendizado em mercado e por ser consoante com o que sugerem Morris e Lewis (1991) sobre o desenvolvimento de visões teóricas que enfoquem aspectos empreendedores de um agente ou organização a partir do grau em que ela apresenta essas características de forma menos ou mais expressiva em sua atuação no mercado, em contraponto com visões mais deterministas.

Desdobramentos mais atuais sobre o conceito desse construto revalidam e desenvolvem o entendimento seminal kirzneriano. Tang, Kacmar e Busenitz (2012) dimensionaram o alerta empreendedor pelo processo permanente de ‘escanear’ e procurar informações, associar e conectar essas informações e avaliá-las e julgá-las, agregando o alerta ao reconhecimento de oportunidades. Roundy, Harrison, Pérez-Nordtvedt e McGee (2017, p. 6), por sua vez, definiram o alerta empreendedor como “o grau em que os tomadores de decisão podem sentir e antecipar oportunidades empresariais associadas aos estados atuais e futuros de seu ambiente de negócios”, uma compreensão mais retida ao conceito inicial kirzneriano. Nossa opção, é de considerar o conceito kirzneriano, compreendendo o processo de avaliação das informações como inerente à etapa de reconhecimento de oportunidades, detalhada a seguir.

## II) O reconhecimento de oportunidades

A atividade subsequente de reconhecimento de oportunidades, segundo nossa perspectiva, também é de marketing, considerando que estratégias e ações convencionais de marketing para serem definidas e bem-sucedidas pressupõem uma atividade anterior de análise e compreensão do mercado, o que já está bem consolidada enquanto escopo de marketing por meio dos estudos e práticas de marketing estratégico. Isto é, a etapa de reconhecimento de oportunidades envolve a análise das informações obtidas, avaliando principalmente o alinhamento entre a potencial oferta e os recursos e capacidades disponíveis e entre a potencial

oferta e as imperfeições de mercado existentes no que se refere às necessidades e desejos de demanda e as ofertas disponíveis.

Partindo dessa compreensão, reafirmamos o alerta como antecedente ao reconhecimento de oportunidades, etapa que preconiza a análise mais robusta de informações para definição ou identificação de pontos de aprimoramento da ação empresarial. Essa interpretação está apoiada na visão de Kirzner (2012) sobre a descoberta de oportunidades de mercado. Fazendo uso dessa compreensão, indicamos uma interpretação nossa, própria de marketing: o estado de ignorância indicado por Kirzner (2012), que revela um nível de alerta mais baixo ou menos desenvolvido desse agente para as informações de mercado, pode levar ao uso de mecanismos deliberados de busca de informações para desenvolver e ativar seu alerta e reconhecer oportunidades, por exemplo com a realização de pesquisas de mercado. O reconhecimento de oportunidades, então, sugere a busca pela concretização de participação em mercado pelo agente ofertante.

### **III) A (re)estruturação da oferta de mercado**

Nessa etapa, o ofertante busca concretizar sua participação de mercado estruturando as atividades de marketing convencionalmente discutidas, viabilizando a estruturação definitiva de uma oferta orientada pela atividade estratégica de marketing de segmentação, definição de público-alvo e posicionamento de mercado e concretizada com a concepção de um produto ou serviço e a definição dos outros elementos do *mix* de marketing (distribuição, comunicação e preço), no intuito de colocá-lo “à prova” no mercado.

Vale ressaltar que o fato de não haver a aplicação consciente e/ou estruturada dos preceitos técnicos convencionais de marketing não indica que as decisões e ações de marketing não estão presentes naquele processo. Essa ideia coaduna com a compreensão de Hansen, Deacon, Pascal e Sethna (2019) de que os conceitos de marketing que implicam uma estrutura de ação mais definida não sufocam os espaços de discussão de ações de marketing menos estruturadas. Por exemplo, embora o *frame* de gerenciamento dos 4Ps seja específico e muitas vezes apontado como não aplicável à realidade de negócios pequenos ou informais, em alguma medida estas decisões estão sendo tomadas, mesmo que não haja uma consciência explícita de ação desse referencial padrão (Hansen, Deacon & Sethna, 2020).

Respeitando a ideia de dinamicidade decisória e aprendizagem com a participação de mercado, a estruturação inicial da oferta pode ser revista quantas vezes ofertante julgar necessário. Por isso, a ênfase paralela na ideia de reestruturação da oferta. Sempre que

necessário, o ofertante reestrutura a sua oferta para agregar valor e gerar vantagem competitiva, à medida que aprende como disponibilizar uma melhor oferta para garantir a continuidade de participação bem-sucedida no mercado. Os produtos e serviços, bem como seus aspectos de marketing relacionados, podem ser revisados e modificados continuamente para garantir que atendam consistentemente às necessidades, desejos e demandas de seus clientes e agentes de interesse de modo geral (Collinson & Shaw, 2001).

#### **IV) A oferta efetiva em mercado**

Após a estruturação ou reestruturação da oferta, o agente ofertante concretiza ou atualiza sua participação disponibilizando seu produto ou serviço em mercado. À medida que a estrutura de oferta sofre ajustes, é possível verificar de forma concreta seu reflexo na oferta efetiva de mercado. De forma prática, podemos ilustrar isso no caso de uma empresa que possui um ponto de distribuição físico e depois redireciona sua oferta para o ambiente digital, ou no caso de uma empresa que ajusta o preço de seu produto, por exemplo. Desse modo, envolve todos os elementos de marketing de identificação da proposta de valor estruturada que permitam os agentes demandantes acessarem essa oferta, gerando resultados oriundos da realização das trocas.

#### **V) A análise de resultados**

Após viabilizar sua oferta em mercado, o agente ofertante avalia, de maneira mais ou menos estruturada, os resultados das trocas de mercado realizadas. Nesse sentido, verifica, por exemplo, a receptividade dos consumidores em relação à oferta, seu posicionamento e imagem, seu nível de competitividade em relação à concorrência etc., de acordo com os critérios que julga pertinente para tal avaliação e seus respectivos indicadores.

Como resultados do processo, temos diversas consequências possíveis oriundas da interação do agente ofertante e dos agentes e fatores de mercado e ambientais. Alguns, como criação de valor, inovação, lucratividade e vantagem competitiva indicam, naturalmente, uma participação bem-sucedida desse agente ofertante. A inovação como resultado se caracteriza efetivamente quando uma oportunidade é materializada em criação de valor, para o agente ofertante, para o consumidor ou para outro *stakeholder* de interesse etc. Ela poderá ser percebida como tal após o processo de interação do agente ofertante com o mercado e a captura de informações sobre a criação de valor realizada, possivelmente a partir de mecanismos de

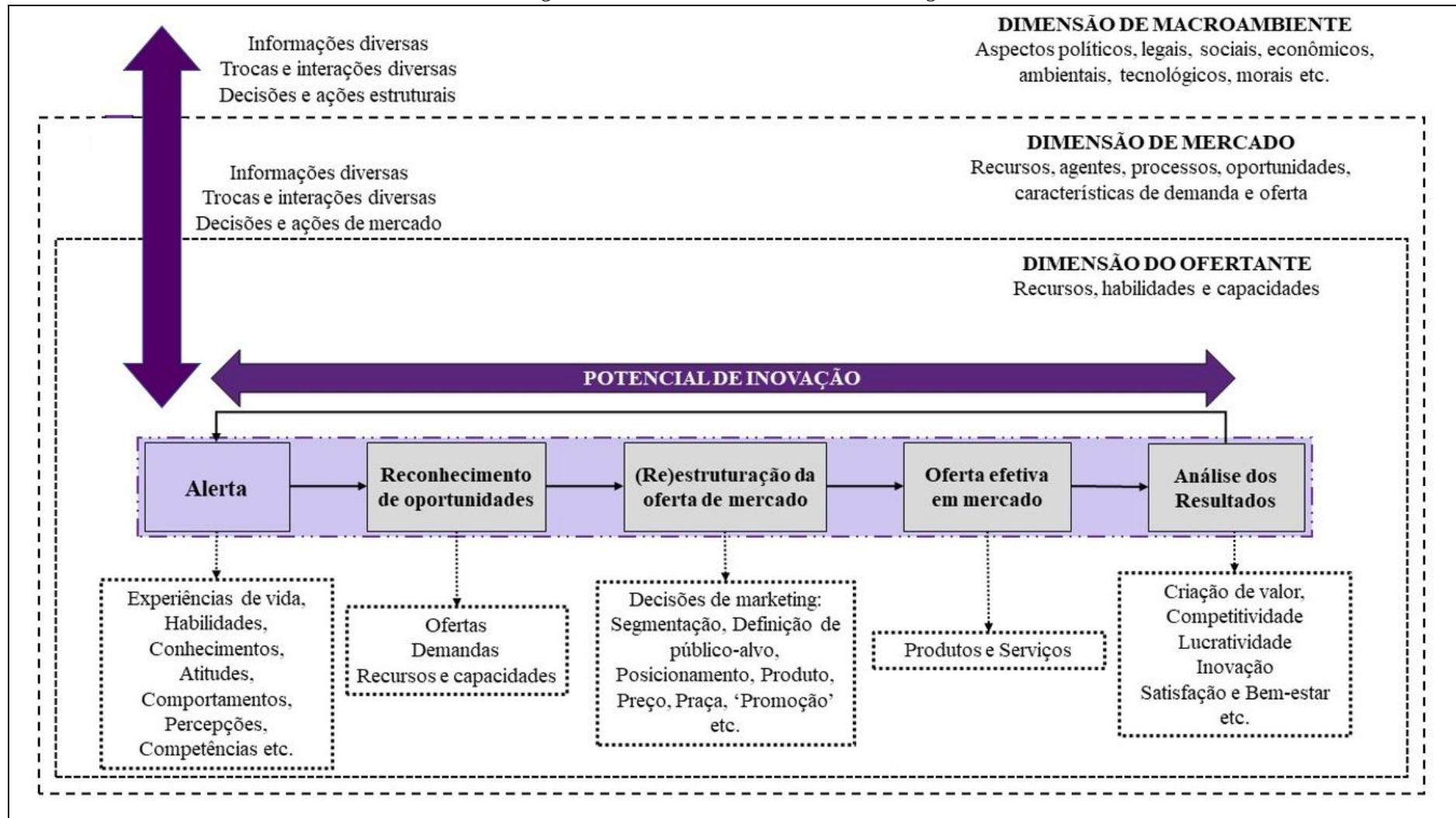
análise informais (por exemplo, percepção singular do agente) ou formais (por exemplo, relatórios como pesquisas de satisfação, avaliação do *market share*, etc.).

## **VI) O potencial de inovação**

Cabe ressaltar ainda, conceitualmente, que a inovação enquanto resultado, requer a inovação enquanto ação. Na nossa perspectiva processual, então, temos a configuração de um potencial de inovação que envolve o aprimoramento latente da participação de mercado do agente ofertante a partir de novas e melhores ações, métodos, resultados (produtos ou serviços) e recursos disponíveis ou utilizados. A inovação, enquanto um processo, existirá quando o agente buscar por melhores maneiras de realizar suas atividades e incorporar com sucesso novas ideias com novos recursos, métodos e resultados em sua operacionalização resultando em criação de valor (Drucker, 2017). Nesse entendimento, a inovação se concretiza pela (re)estruturação de processos e/ou ofertas de mercado mais atrativas que outros agentes competidores de mercado (Morris et al., 2002). Com essa perspectiva, temos uma visão mais ampla de inovação em marketing, considerando os aspectos de identificar oportunidades de mudança, iniciá-las e monitorá-las, conforme recomendado por Day e Wensley (1983), podendo se manifestar em qualquer etapa do processo de marketing à medida que a participação desse agente se desenvolve e se aprimora no mercado.

Na Figura 11, apresentamos visualmente todo esse processo com o *framework* conceitual completo:

Figura 11 - Framework da atividade de marketing.



Fonte: Elaboração Própria (2020).

Com a ilustração, é possível perceber que todo o processo da atividade de marketing na dimensão de ofertante é derivado da interação entre o agente ofertante e o ambiente mais próximo de mercado, com seus diferentes agentes (concorrentes, consumidores, acionistas, fornecedores, parceiros etc.), recursos (insumos tangíveis e intangíveis de natureza econômica, humana, relacional, informacional etc.), ofertas e estruturas (produtos, serviços, operações em geral e padrões globais de ação), e o ambiente mais amplo de consideração de aspectos econômicos, culturais, normativos, ambientais, político-legais etc. que caracterizam uma dinâmica social e de mercado e influenciam a tomada de decisão e ação do agente ofertante (Morris & Lewis, 1991, 1995). Por exemplo, se pensarmos no mercado *pet*, entendemos que um agente ofertante do setor estabelece sua ação de negócio com base na sua percepção em termos do que já é oferecido no mercado, seus agentes principais de interesse, as normas de atuação vigentes e condições institucionais, as crenças e valores socialmente cultuados, os impactos gerados (positivos e negativos) para outros agentes de interesse etc.

Essa lente destaca justamente os elementos de ações, agentes, processos e recursos como elementos centrais de discussão, conforme indicam autores que discutem marketing empreendedor (c.f. Bjerke & Hultman, 2002; Sadiku-Dushi & Ramadani, 2019) ou a relação mais ampla entre marketing, empreendedorismo e abordagens econômicas de mercado (c.f. Duss, 1997). A compreensão de interação e trocas, ou influência mútua, entre ambientes internos e externos como referência de análise de marketing está bem consolidada e serve de base para diversos *frameworks* de perspectiva processual, como exemplificado na discussão do contexto de marketing empreendedor na sessão anterior. As empresas e o marketing em si se adaptam a mudanças ambientais ao passo que também atuam como força de mudanças (Morris & Lewis, 1995; Morris, Schindehutte & LaForge, 2002).

#### **4.4 Comentários gerais e breve ilustração prática**

Em síntese, nossa abordagem enfatiza a ideia de que o agente ofertante que quer legitimar sua participação no mercado precisa desenvolver atividades de marketing no intuito de concretizar trocas de interesse e obter os retornos desejados. Para isso, sua primeira atividade, então, é manter-se alerta às informações de mercado, para que assim avalie recursos, demandas e tendências em relação ao seu *insight* de oferta, estruture efetivamente essa oferta e a disponibilize no mercado, avaliando seus resultados. É uma perspectiva de dinâmica processual que encontra suporte na ideia de Menon, Menon, Chowdhury e Jankovich (2015) de que a sistemática de análise considerando uma perspectiva processual já tem estabelecido na

literatura uma referência base de consideração do contexto ambiental, realização de atividades de marketing e resultados oriundos dessas ações enquanto performance organizacional. No contexto ambiental de negócios podemos considerar expectativas do consumidor, nível de competitividade, oportunidades disponíveis no mercado, aspectos regulatórios etc. Nas ações de marketing, as atividades estruturantes relacionadas à estratégia de marketing e definição dos 4Ps. Por sua vez, os resultados são avaliados a partir do desempenho tangível (financeiro) e intangível (valor da marca; imagem e posicionamento etc.) atingido.

O que se pode pressupor, a partir de toda a explanação, é que níveis de alerta menores indicam uma ação empreendedora e estratégica de marketing menos intensa (ou até inexistente), isto é, com menos possibilidade de gerar retornos positivos em relação às expectativas do agente. Níveis de alerta maiores indicam uma ação empreendedora e estratégica de marketing mais intensa, com mais possibilidade de gerar os resultados pretendidos ou mesmo superar expectativas.

Ou seja, espera-se que níveis de alerta maiores se reflitam em melhores níveis de estruturação das outras atividades de marketing, e conseqüentemente, em melhor desempenho de participação de mercado. Essa relação entre o alerta empreendedor, decisões estratégicas e desempenho também é discutida de forma mais ampla por Roundy et al., (2017). Os autores enfatizam que o alerta empreendedor é o fator que permite que os agentes organizacionais identifiquem oportunidades e definam cursos de ação para mudança, dando suporte às hipóteses de que o alerta empreendedor está positivamente relacionado à magnitude de decisões estratégicas de mudança e à performance empresarial (Roundy et al, 2017).

Embora o alerta se configure como etapa inicial no processo de marketing, considerando a perspectiva dinâmica e contínua dos processos de mercado na abordagem kirzneriana, ele permanece potencialmente ativo durante todo o processo de realização das demais atividades, à medida que o agente continua participando do mercado e novas informações são captadas. Isso traz uma referência de compreensão mais dinâmica, sem necessariamente se ater a uma abordagem estritamente ligada à lógica causal e faz com que haja sempre uma expectativa de aprimoramento das ofertas de mercado.

Vale salientar que, quando falamos desse agente ofertante, consideramos a possibilidade de agente ser configurado em nível individual ou organizacional. Apesar da perspectiva kirzneriana ser genuinamente individual, entendemos não haver prejuízos ou contrariedade em expandir essa compreensão também para o nível de organização, considerando que esses aspectos se estabelecem em termos de cultura organizacional e que o elemento humano é a força motriz da estruturação das organizações, não podendo ser dissociado desse nível de

alcance analítico. Encontramos suporte para essa compreensão no pensamento precedente de D'Andrea (2019), quando indica a aproximação da teoria econômica austríaca e da *Resource Advantage Theory*, entendendo que a RAT mantém sua discussão em torno da ideia de organização, mas pressupõe em alguma medida a ação de um agente individual que vai agir em nome dessa organização, de modo que o papel da empresa nesta teoria está alinhado à concepção do agente empreendedor austríaco.

Como breve ilustração desse entendimento, considerando a experiência da autora em sua militância no universo das ONGs que atuam na causa animal e procedendo a uma análise exploratória e preliminar do mercado *pet* da cidade de João Pessoa, verificamos um nível de crescimento expressivo desde 2010 e, conseqüentemente, uma maior disponibilização de ofertas nesse mercado. Essas ofertas têm-se estruturado cada vez melhor à medida que o mercado vai buscando sanar imperfeições como falta de atendimento 24h, falta de profissionais qualificados em determinados tipos de especialidade médica (oftalmologia, cardiologia, psicologia, fisioterapia) etc. Aqueles agentes que captaram essas e outras carências nesse setor possivelmente estão obtendo retornos melhores com sua participação e, supostamente, apresentaram níveis de alerta mais 'afinados' com o mercado que os outros agentes em competição.

Sendo assim, esse debate kirzneriano da descoberta de oportunidades (em torno do alerta e reconhecimento) torna mais intuitiva a ênfase em conceitos relacionados, principalmente o de inovação, que é mais recorrente na literatura de empreendedorismo. Por exemplo, Day e Wensley (1983), enfatizam que a competição é a força primária para inovação em marketing. Por sua vez, Kirzner (2012) destaca que a força motriz central do processo competitivo de mercado é a ação do agente empreendedor que viabiliza sua dinâmica pelo exercício de alerta empreendedor. Isso implica dizer que a articulação entre esses conceitos é apropriada e necessária, pois está afinada à ideia aldersoniana de que a inovação deve ser um conceito central na teorização de marketing (Day & Wensley, 1983, Morris & Lewis, 1995) e com a compreensão teórica de marketing empreendedor de que a inovação é um elemento que conecta o empreendedorismo e o marketing no contexto de criação de valor (Hills & Hultman, 2011).

Mais que isso, é uma articulação que encontra na teoria kirzneriana o suporte necessário para ser evidenciado. Portanto, acreditamos que essa visualização da atividade de marketing consegue contemplar melhor sua perspectiva processual, devido à consideração mais evidente dos seus aspectos empreendedores, contextualizados no debate gerencial mais convencional. Isso posto, na sessão subsequente, tratamos as considerações finais do capítulo.

#### 4.5 Considerações finais

Nesse capítulo nosso esforço foi direcionado para o propósito de trazer uma visão mais ampla e completa da atividade de marketing, abordando elementos que, em geral, são debatidos no contexto disciplinar do empreendedorismo, mas que podem ser analisados no escopo de marketing, como elementos próprios a ele. Nossa ênfase central, enquanto inovação analítica, é no alerta do agente de marketing, justamente porque esse elemento oferece o suporte necessário para compreender de forma mais clara e aprofundada argumentações como a de Morris *et al.* (2002) de que o foco de marketing em oportunidades está ligado à posição de mercado de atenção às possíveis fontes de lucro e criação de valor oriundas das imperfeições de mercado com o uso apropriado de conhecimento para aproveitamento dessas oportunidades.

Sendo assim, acreditamos que a visão oferecida beneficia a discussão de marketing por evidenciar seu dimensionamento mais empreendedor em concomitância aos seus aspectos estratégicos e gerenciais já amplamente discutidos na literatura. Outro benefício é que buscamos evidenciar mais claramente a ligação entre os aspectos centrais de discussão da economia austríaca e a teoria kirzneriana – ação, tempo e conhecimento no contexto de competição de mercado – do empreendedorismo e de marketing – processos, atores, recursos – e seus termos-chave de relação – oportunidade, inovação e criação de valor, com a proposição de um *framework*.

Com o desenvolvimento dessa construção, consolidamos nosso argumento de que existe uma lente de análise para a atividade de marketing que captura melhor sua prática por considerar elementos implícitos que encontram espaço de discussão nos campos de empreendedorismo e estratégia e estão contemplados na teoria kirzneriana. Esse pensamento está, segundo nosso entendimento, subjacente a toda discussão de gestão de marketing, principalmente em nível de graduação, tendo em vista a ênfase mais instrumentalizada das abordagens de referência utilizadas, baseadas essencialmente em decisões de estruturação do marketing *mix*.

Do ponto de vista teórico, essa análise contribui para o debate interdisciplinar de marketing, oxigenando o campo com uma perspectiva diferenciada sobre o processo de marketing. Mesmo com a retomada da importância da disciplina de marketing no contexto prático e acadêmico, esse foco em inovação e outros aspectos ligados ao empreendedorismo, como a identificação de oportunidades, continuou sendo uma discussão mais secundária e o marketing empreendedor, enquanto vertente de estudos em marketing, surge como uma oportunidade de retomar com maior força esse tipo de discussão. A expectativa é de que novos desdobramentos sejam desenvolvidos no sentido de apurar e complementar nossas reflexões,

principalmente na vertente de marketing empreendedor, mas também na disciplina em sua ênfase gerencial como um todo.

Entendemos que nossa perspectiva de análise tem potencial para contribuir com o desenvolvimento da vertente do marketing empreendedor por acomodar responsabilidades de marketing importantes, como alerta, inovação, mudança ambiental e dinamismo competitivo, conforme sugerido por Morris et al. (2002). É possível que esforços analíticos na área fundamentadas em perspectivas mais sistêmicas e interdisciplinares, como esse proposto, tenham um alcance disciplinar mais amplo, ainda que encontre um campo especializado disciplinar mais aderente. El-Ansary, Shaw e Lazer (2017) enfatizam que perspectivas teóricas que se fundamentam em uma visão mais sistêmica de marketing são promissoras no sentido de contribuir para o desenvolvimento de uma teoria mais geral de marketing, por potencialmente tratar de diversos elementos e especialidades do campo.

Do ponto de vista prático, esse referencial analítico tem o potencial de trazer reflexões e preocupações gerenciais de marketing mais focadas na questão de descoberta e aproveitamento de oportunidades de negócio, visando o desenvolvimento de competências analíticas de mercado e de um *mindset* focado em uma abordagem mais empreendedora e estratégica de marketing. É possível que essa discussão também atenda, em alguma medida, ao anseio de Collinson e Shaw (2001) por contribuições que ajudem estudantes de Administração a lidar com maior naturalidade com o contexto de mudanças e desenvolver maiores competências relacionadas à identificação de oportunidades e ao desenvolvimento de habilidades de inovação, justamente porque evidencia esses elementos como aspectos centrais de marketing.

Vale ressaltar que nossa proposta trouxe o debate para o escopo de marketing, sendo possível novos desdobramentos trazendo lentes analíticas para o escopo de empreendedorismo e da economia austríaca. Outro aspecto é que nossa lente referencial é centrada no agente (individual ou organizacional) de marketing, podendo haver outras perspectivas que sejam interessantes para macroanálises de marketing, considerando a visão de outros agentes de mercado, por exemplo. Por fim, sinalizamos que, essa ênfase teórica abre espaço para anseios de natureza prática, no sentido de trazer *insights* empíricos sobre a dinâmica desse processo e a suas etapas, relacionada ao dimensionamento do alerta e reconhecimento de oportunidades como etapas separadas e/ou justapostas, por exemplo, ou ainda a respeito dessa lógica de ação. Para abarcar uma análise complementar dessa natureza, no capítulo subsequente abordamos uma pesquisa em contexto prático de mercado.

## 5 O PROCESSO DE MARKETING: EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS NO CONTEXTO DO MERCADO PET DE JOÃO PESSOA

Esse estudo tem como finalidade primordial compreender o processo de marketing enquanto dinâmica de participação de mercado de agentes ofertantes inseridos no contexto do mercado pet da cidade de João Pessoa. Na descrição metodológica do estudo trazemos maiores detalhes sobre a justificativa desse recorte de pesquisa em nível teórico, prático e metodológico, bem como sobre o design, procedimentos de coleta e análise de dados.

A intenção, então, foi analisar empiricamente, de forma complementar, a atividade de marketing considerando os *insights* teóricos desenvolvidos especialmente no capítulo anterior. Fazendo um breve resgate global da discussão realizada, indicamos que:

- antes de realizar atividades de análise e diagnóstico de marketing, seja de forma estruturada ou não, para reconhecer oportunidades de mercado, temos uma atividade precedente de alerta a essas oportunidades, que caracteriza um nível de atenção e vigilância a informações e ações de contexto e suas respectivas fontes. Essas atividades caracterizam o que, na perspectiva kirzneriana, se denomina de descoberta empreendedora e, na nossa percepção, caracterizam parte da dimensão empreendedora da atividade de marketing;
- as decisões estratégicas de marketing são tomadas com base no reconhecimento de oportunidades e podem ser revisadas visando melhorias à medida que o agente ofertante aprimora sua percepção analítica. A tendência é que, quanto mais tempo ele participar do mercado, mais chances vai ter de aprimorar sua estrutura de oferta de marketing. Isso vai depender se seu nível de alerta às oportunidades também está se desenvolvendo, em um processo de aprendizagem com acúmulo de mais experiências, mais informações, habilidades etc.; e
- nessa lógica, quanto mais alerta o agente ofertante está, mais provável é que possa trazer uma oferta de mercado que seja bem-sucedida. Por sua vez, uma participação bem sucedida, tende a sinalizar níveis mais altos de alerta e reconhecimento de oportunidades e até mesmo maior efetividade na estruturação e disponibilização de ofertas e suas respectivas trocas em mercado.

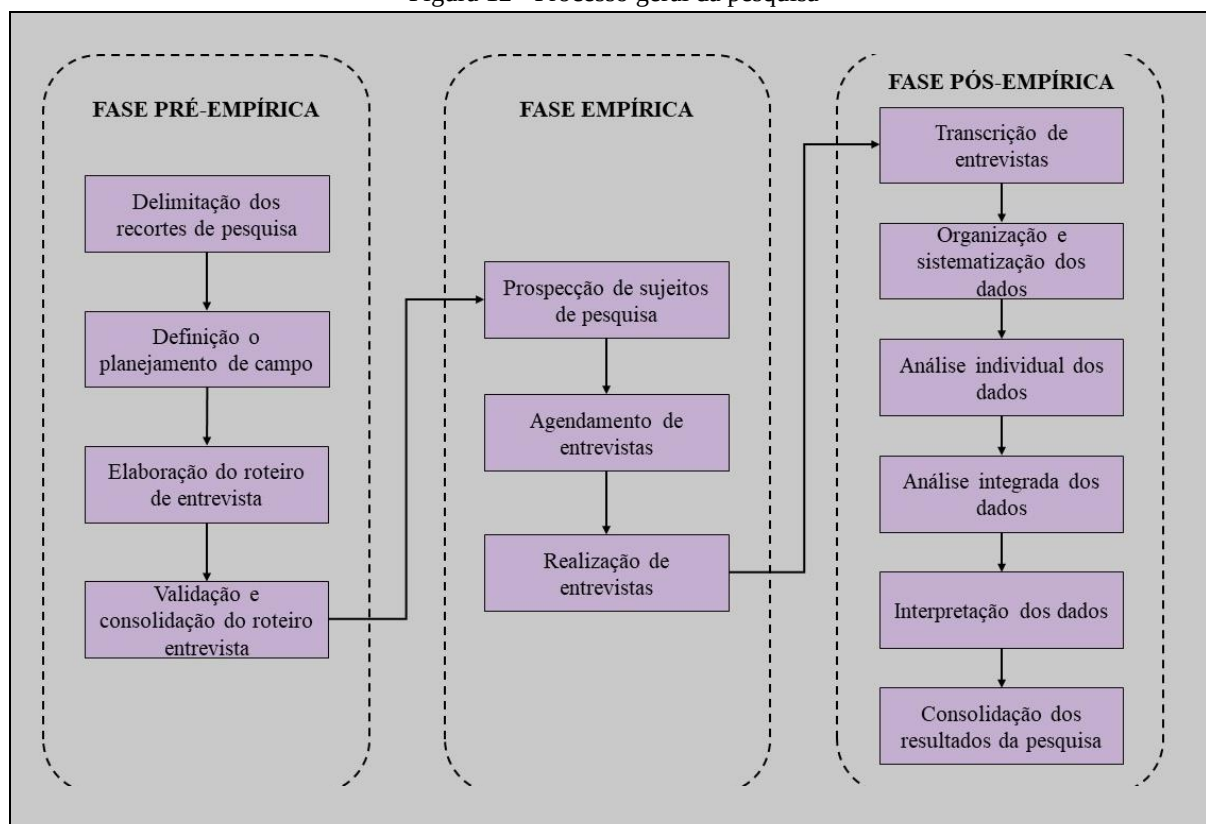
Com esse respaldo, a seguir, detalhamos os procedimentos metodológicos da pesquisa, descrevendo as etapas pré-empíricas, empíricas e pós-empíricas executadas. Em sequência discutimos a atividade de marketing no contexto individual de cada empresa estudada e trazemos reflexões mais gerais sobre aspectos convergentes e emergentes que foram identificados com a abordagem qualitativa adotada. Em um terceiro momento, tecemos

considerações finais sobre o estudo, indicando suas principais evidências e contribuições.

## 1. Procedimentos metodológicos da pesquisa

Quando tratamos de um estudo empírico é fundamental expor as decisões de design de pesquisa, coleta e análise de dados (Merriam, 2002). O processo geral da pesquisa, baseado nas recomendações operacionais de Bryman (2012), pode ser visualizado na Figura 12:

Figura 12 - Processo geral da pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2020).

A seguir, descrevemos as decisões centrais com detalhamento de cada etapa metodológica contemplada no processo e suas respectivas justificativas.

### 5.1 Design de Pesquisa

A discussão realizada anteriormente sobre o processo de marketing contempla a perspectiva de participação (entrada ou continuidade) do agente no mercado e suas interações pelo conjunto de ações realizadas em torno de sua oferta. Essa lente envolve uma perspectiva longitudinal de análise, requerendo a busca pela compreensão de elementos do passado e do

presente na ação do agente de interesse, no caso, ofertante. Esse direcionamento, naturalmente nos conduziu à adoção de uma abordagem qualitativa de pesquisa, já que essa envolve a busca pela compreensão de como os indivíduos interagem e experienciam a realidade social (Merriam, 2002).

Dada a amplitude do fenômeno de interesse (processo de marketing) para viabilizar o estudo empírico, definimos um recorte de pesquisa específico, cuja consideração de especificidades de contexto também se fazem necessárias. Dimensionamos a justificativa pela escolha do segmento do mercado pet em três esferas: teórica; prática e metodológica.

Em termos de justificativa teórica, observamos que os estudos na esfera de marketing empreendedor têm dado maior ênfase empírica a setores relacionados à tecnologia, geralmente caracterizados por forte dinâmica de inovação. Até então, não encontramos estudos empíricos voltados a esse segmento, e de modo geral, o mercado pet parece ser pouco estudado no Brasil na abordagem de marketing mais ampla, com alguns estudos na área de comportamento do consumidor. A sintonia entre teoria e prática também se revela a partir de como os espaços profissionais e acadêmicos se dedicam a temáticas e campos convergentes. Nesse sentido, parece prudente acompanhar a evidência prática do mercado pet também no contexto acadêmico, visando uma maior integração e diálogo profissional e acadêmico. Mais que isso, é oportuno explorar o debate de marketing e empreendedorismo por setores que não sejam ‘lugar-comum’ de análise e, ao mesmo tempo, apresentem um perfil de crescimento, por ser uma fase do ciclo de segmento potencialmente mais propício a inovações que mercados mais amadurecidos. Outro aspecto é que entendemos que cada segmento de mercado possui suas especificidades e nuances que merecem uma compreensão mais direcionada, ainda que de forma complementar a abordagens mais gerais. No caso do mercado pet, existe, por exemplo, uma particularidade evidente na lida com dois agentes demandantes centrais – tutores e pets.

Em termos de justificativa prática, sabemos que o mercado pet no Brasil é um dos segmentos mais aquecidos economicamente nos últimos anos (PETSA, 2020), refletindo tendências socioculturais de inserção de animais de estimação em ambiente familiar, já que o país é o terceiro com maior população total de animais de estimação (ABINPET, 2020). O segmento se mostrou forte e resiliente por ter sido classificado como essencial e ser um dos poucos que apresentou expectativas positivas no contexto pandêmico do ano de 2020, após um resultado anual expressivo em 2019 em termos de movimentação econômica, com faturamento em torno de 40 bilhões de reais (Oliveira, 2020; IPB, 2020).

Por fim, na justificativa metodológica, entendemos que, na pesquisa qualitativa, o instrumento de pesquisa é o pesquisador (Merriam, 2002). Assim, é esperado que o pesquisador

esteja preparado para operacionalizar a pesquisa, mas também para analisar dados segundo essa abordagem. Compreendemos que, a vivência de campo prévia da pesquisadora nessa esfera é fator relevante para que haja uma abordagem e compreensão mais rica do fenômeno. Ademais, os estudos empíricos na esfera de marketing empreendedor têm dado maior ênfase a pequenas e médias empresas devido ao fato de que a dimensão empreendedora parece se tornar mais visível em empresas ainda não tão maduras e consolidadas (Collinson & Shaw, 2001). De acordo com os dados do Instituto Pet Brasil (IPB), 79,6% dos negócios do mercado pet são caracterizados como de pequeno porte (Diário do Nordeste, 2020), o denota aderência entre realidade contextual e tendências metodológicas nesse contexto de investigação. Além desses pontos, a priorização do setor para permanência em atividade e/ou retomada gradual no contexto pandêmico configurou um cenário mais positivo de acesso a campo e sinalização de menor nível de risco de enviesamento de dados.

Considerando a delimitação de abordagem e recorte realizado, descrevemos a seguir os procedimentos relacionados à coleta e análise de dados.

## **5.2 Decisões de coleta e análise de dados**

A técnica de coleta de dados escolhida para execução da pesquisa foi a entrevista, tendo em vista sua adequabilidade à unidade de análise, no caso agentes ofertantes do mercado pet. A lente de análise que adotamos é focada na ação do agente ofertante, perspectiva que demonstra aderência metodológica com entrevistas cuja finalidade consiste em acessar as percepções de forma mais individualizada. Na realização das entrevistas consideramos um roteiro geral semiestruturado. O roteiro foi elaborado com base nas recomendações de Yang & Gabrielsson (2017) e buscou primordialmente trabalhar questões que indiretamente permitissem capturar evidências dos elementos do processo de marketing de maneira mais geral, mas também destacados no *framework* elaborado no capítulo anterior.

Na primeira versão do roteiro foram elaboradas 17 questões norteadoras. Esse roteiro foi validado, inicialmente, junto a 6 especialistas com experiência acadêmica e prática com pesquisas qualitativas e com os temas de marketing e/ou empreendedorismo. Nesse sentido, os especialistas foram selecionados com base nos critérios de disponibilidade para colaboração, formação na área de administração e experiência com pesquisas de abordagem qualitativa. No processo de validação os especialistas foram convidados a avaliar a clareza, relevância e adequação das questões e a fazer uma avaliação global sobre a coesão e pertinência do roteiro à proposta investigativa realizada, com abertura para comentários e sugestões. Essa etapa foi

realizada após um primeiro momento de conversa para contextualização da pesquisa. A abordagem para validação contemplou o formato de diálogo face-a-face, com duração média de uma hora, por intermediação online com uso da plataforma Google Meets e ferramentas de apoio para contato como e-mail e WhatsApp.

Observando os pontos de convergência apontados, foram realizados ajustes em termos de sequenciamento, quantidade e forma de abordagem das questões norteadoras. O roteiro final contemplou 13 questões, conforme apresentado no Apêndice A.

Quanto ao processo de seleção dos sujeitos de pesquisa, primeiro definimos a operacionalização da pesquisa no contexto do segmento de mercado pet na cidade de João Pessoa. Essa escolha se justifica, especificamente, por quatro aspectos: 1) acessibilidade ao contexto: o contexto pandêmico vivenciado ao longo do ano de 2020 imprimiu uma série de restrições para a realização de pesquisas em campo, o que contribuiu para uma inserção mais localizada; 2) adequação do contexto: Na cidade de João Pessoa, o mercado pet tem uma configuração essencialmente composta por pequenos empreendimentos, perfil geralmente explorado em pesquisas no âmbito de marketing empreendedor e convergente com o perfil nacional do segmento, conforme indicado anteriormente; 3) aderência ao propósito e característica de pesquisa: em sintonia ao que propõe as abordagens qualitativas de pesquisa e ao nível de amadurecimento temático apresentado (com espaços para amplo desenvolvimento no tema e no campo de marketing empreendedor), a proposta de campo é ilustrativa, sem propósito de maiores generalizações de resultados; 4) aproximação prévia da pesquisadora com o campo: a pesquisadora transita por esse segmento de mercado local há cerca de 10 anos, o que contribuiu para a construção de um referencial sobre a operação desse mercado, o que nos pareceu ser uma ferramenta de apoio para desenvolvimento de etapas metodológicas importantes como prospecção de sujeitos de pesquisa e da própria análise de resultados, já que o processo de mercado é um fenômeno aderente a perspectivas longitudinais.

Em seguida, realizamos o procedimento de prospecção de potenciais sujeitos de pesquisa. Para tanto, consideramos como critérios de seleção inicial empresas locais com algum nível de diferenciação na oferta de serviços e produtos, aspecto sinalizado por indicadores como boa reputação em mercado, exclusividade de oferta ou negócio em expansão, de acordo com as recomendações de Yang & Gabrielsson (2017). Sendo assim, as duas primeiras empresas prospectadas foram escolhidas por julgamento de adequação pela pesquisadora, considerando os aspectos de evidências de inovação; reconhecimento em mercado e potencial de viabilidade de acesso. Para as demais empresas, esse critério foi complementado pelas recomendações realizadas pelas empresas inicialmente prospectadas.

Para abordar as empresas, elaboramos um convite formal cujo conteúdo contemplava sequencialmente: a apresentação da pesquisadora e do tema de pesquisa; o objetivo geral da pesquisa; a forma de contribuição requerida; aspectos éticos da pesquisa; relevância da contribuição; agradecimentos iniciais; e formas de contato, junto ao anexo de declaração de vínculo ao programa de pós-graduação (PPGA-UFPB). Os convites foram enviados via online por meio dos canais de comunicação disponíveis (contas comerciais de Instagram, Facebook, sites próprios, e-mails e WhatsApp). No total, conforme detalhado no Apêndice B, prospectamos onze empresas. Todas as remarcações eventualmente ocasionadas foram oriundas de situações imprevistas de indisponibilidade dos potenciais entrevistados.

Em relação à quantidade de empresas prospectadas, não houve preocupação com predefinição quantitativa, parâmetro não relevante para o contexto de pesquisa qualitativa. A preocupação central foi, além de seguir os critérios norteadores, contemplar a recomendação de Whalen et al. (2016) em abordar empresas em diferentes fases do ciclo organizacional. O período de prospecção em campo foi assim delimitado considerando: 1) percepção de maturação teórica suficiente do estudo para prosseguimento à etapa complementar de campo; 2) momento pandêmico percebido como mais oportuno – menos ‘atípico’ – com algum nível de retomada de rotina de atividades e flexibilidade, além de menor percepção relativa geral de risco em relação a períodos anteriores; 3) Tempo ainda disponível para realização da pesquisa de campo e condições de coleta diante do cenário pandêmico.

Desse esforço de prospecção, 5 empresas participaram efetivamente da pesquisa, cujas entrevistas foram desenvolvidas em modalidade presencial, seguindo as recomendações e normativas de segurança estabelecidas pelo poder público para o contexto pandêmico. Em geral, a ordem e quantitativo de perguntas foram mantidos, salvo alguns momentos em que foi necessário reformular ou adicionar perguntas para melhor compreensão das respostas, bem como situações de alteração de ordem para aproveitar os temas de fala dos entrevistados e manter o diálogo o mais fluido e natural possível. No Apêndice C do trabalho estão descritas as informações gerais das empresas entrevistadas, com seus respectivos gestores.

Não consideramos o quantitativo total de empresas reduzido, já que o propósito da investigação empírica é primordialmente trazer *insights* exploratórios de campo a partir da proposta analítica realizada. Não há pretensões de alcance de ‘saturação teórica’, entendendo que a saturação não é uma obrigatoriedade de pesquisa qualitativa, quando essa trabalha com fenômenos ou lentes teóricas que ainda possuem o potencial de serem aprimoradas e desenvolvidas, considerando sua complexidade. Entende-se que a saturação teórica é alcançada quando o campo não mais fornece elementos para consolidar ou aprofundar uma teorização

(Fontanella et al., 2011, O'Reilly & Parker, 2012). Essa tese não pretendeu esgotar, mas sim iniciar o debate proposto. Esse estudo empírico foi desenvolvido com base nas orientações de O'Reilly e Parker (2012), cujo entendimento é crítico sobre foco quantitativo em 'amostras' e a indicação genérica de que toda pesquisa qualitativa, para ter qualidade, deve alcançar a saturação teórica, sem refletir sobre a adequação desse critério para o tipo de pesquisa realizado em comum com o nível de maturação do fenômeno em nível teórico e prático.

Ainda com base no pensamento de O'Reilly e Parker (2012), acreditamos que a qualidade da coleta de dados e da pesquisa em si pode ser avaliada a partir da afinidade do perfil de sujeitos com a natureza do tema e as condições restritivas existentes, e do critério de transparência em pesquisa no que se refere à rica descrição sobre o processo de coleta de dados e suas limitações (Paiva Júnior, Leão & Melo, 2011; O'Reilly & Parker, 2012). Sobre o aspecto de afinidade, atendemos às recomendações de Yang & Gabrielsson (2017) e de Whalen et al. (2016) em contemplar empresas que operam em mercados em expansão com algum nível de diferenciação na oferta e que estejam em diferentes fases do ciclo organizacional, já que o corpus é composto por negócios diversificados com diferentes períodos de operação no mercado.

O quantitativo de entrevistas e as limitações sobre não alcançar uma 'suposta' saturação amostral e teórica não devem ser utilizados como mecanismos de invalidação de resultados, mas sim como um indicativo de que o fenômeno tem potencial para ainda ser explorado e trazer novas informações (O'Reilly & Parker, 2012). Todas as entrevistas foram transcritas na íntegra, com apoio da ferramenta Voicy disponível via Telegram, contemplando um total de 82 páginas. No Apêndice D detalhamos as características e notas de impressões da pesquisadora relacionadas as fases antes, durante e depois das entrevistas realizadas.

Após a consolidação dos dados transcritos, iniciamos o processo de análise dos dados, detalhado no tópico subsequente.

### **5.3 Análise e interpretação dos resultados**

Para analisar os resultados, consideramos as orientações de Bardin (2011), trazendo três momentos centrais de trabalho com os dados: pré-análise; análise e interpretação dos resultados. Entretanto, decidimos por manter os dois últimos juntos, considerando ser uma dinâmica mais interessante para discussão. Iniciamos a seguir, a descrição do processo de pré-análise.

### **5.4 Pré-análise de dados**

A pré-análise tem como objetivo a organização do material e de ideias, embora seja uma etapa aberta a intuições e atividades menos estruturadas (Bardin, 2011). Não foram estabelecidas hipóteses e categorias prévias de análise, respeitando a ideia de abordagem mais exploratória e ilustrativa da pesquisa, ainda que se tenha tomado por referência as dimensões estruturantes gerais indicadas (indicadores) na elaboração do roteiro (percepção geral do negócio; percepção geral de contexto e processo de marketing), com base no *framework* elaborado no capítulo anterior. O intuito também foi permitir uma abertura ao processo indutivo de análise, não se restringindo ao processo puramente dedutivo, para maior alinhamento à abordagem epistemológica da tese.

Nesse contexto de pré-análise, fizemos um processo de imersão inicial nos dados. Cada entrevista foi submetida individualmente à releitura com audição simultânea do registro, constituindo um processo de revisão e consolidação das transcrições. Essa etapa oportunizou a rememoração da interação e diálogo real com cada entrevistado. Nesse primeiro momento, destacamos os momentos de fala (índices) considerados significativos em termos de conteúdo potencial para exploração, como uma espécie de síntese global das ideias de cada entrevistado por destaque no registro. Essa etapa foi complementada por um segundo momento de extração de ‘nuvens de palavras’, via suplemento ‘Pro Word Cloud’ no próprio programa Microsoft Word, de cada entrevista para observação de possíveis palavras centrais no discurso individual, apenas com o propósito de verificar potenciais *insights* analíticos complementares aos aspectos já respaldados anteriormente.

Na configuração das nuvens de palavras, foram consideradas duzentas palavras para a extração bruta, entendendo que mais que isso geraria uma poluição visual e perderia a essência de objetividade visual e, por sua vez, menos que isso não seria possível destacar termos mais relevantes dado que o recurso também considera termos conectores que não exprimem conteúdo relevante (como, por exemplo, pronomes de tratamento, pronomes relativos, artigos, advérbios etc.). Na nuvem de palavras, tivemos a indicação de muitos termos relacionados ao processo de marketing em si. Porém, observamos a emergência de alguns termos correlacionados que nos sinalizaram um potencial de análise mais atenta, a saber: “Deus”, “Fé”, “Universo”, “Jesus”. Após esses procedimentos iniciais, avançamos para a análise e interpretação de dados, descrita a seguir.

## 5.5 Análise e interpretação de dados

Em geral, no viés quantitativo da análise de conteúdo, recorre-se a procedimentos sistemáticos de codificação e categorização para conceber aspectos convergentes. Na abordagem de análise qualitativa de conteúdo, o processo é mais intuitivo e maleável, sendo recomendado para corpus reduzidos (Bardin, 2011). Entendemos que o procedimento mais quantitativo não se adequa plenamente ao corpus dessa pesquisa, já que a experiência individual de cada empresa é relevante e se evidencia pelo caráter mais reduzido do corpus. Nesse sentido, trazemos uma abordagem mais qualitativa, em que a inferência é realizada com base na presença e não na frequência da aparição de índices enquanto evidências de conteúdo (Bardin, 2011).

Seguindo nesse direcionamento, estruturamos a análise em dois momentos centrais: 1) análise individual, discutindo o caso específico de cada empresa abordada; e 2) análises gerais e complementares, discutindo aspectos globais de convergência entre as empresas e aspectos emergentes que mereciam ser evidenciados, segundo nosso julgamento de pesquisa. A seguir, detalhamos então a análise individual de cada caso contemplado no estudo.

#### 5.5.1 Análise individual do processo de marketing nas empresas locais do mercado pet

Nessa análise, trouxemos a discussão individual do caso particular de cada empresa abordada no estudo. Inicialmente discutimos elementos sobre a percepção do negócio e contexto de mercado. Em seguida, fizemos a análise específica sobre as atividades de marketing considerando a perspectiva processual proposta no capítulo anterior, a partir do conteúdo de fala dos sujeitos. Essa identificação, dada a amplitude do fenômeno, no entanto, foi realizada considerando as diferentes temporalidades situacionais, contemplando falas referentes a questões passadas, de momento presente ou perspectiva futura, respeitando a essência dinâmica do processo. Obviamente, não haver menção sobre algumas das etapas não significaria dizer que ela não foi realizada, e, sim, talvez que ela não tenha sido contemplada nos momentos de fala dos gestores, ou simplesmente o processo ainda não tenha sido concluído dada a sua temporalidade de ocorrência. De toda forma, tentamos estruturar uma análise com autonomia de cada etapa, mas também buscando evidenciar as linearidades processuais existentes, quando possível.

#### 5.5.2 O processo de marketing na empresa E1

De acordo com o relato da gestora da empresa E1, que promove serviços como um centro de educação e recreação animal, o negócio possui uma história recente de cerca de 4

anos, mas com um propósito muito sólido a partir da demarcação de uma identidade forte. A gestora identificou a empresa como inovadora, no sentido de possuir uma proposta diferenciada e melhor para o mercado em comparação com concorrentes. Nessa lida com dois públicos-alvo diferentes (pets e tutores), a gestora ressalta a importância maior que o público animal em si tem em relação ao público de tutores, revelando uma orientação de gestão para o propósito e não puramente orientada para venda ou lucratividade:

“A nossa política aqui é de transparência (...) e a gente não tá preocupado em atender o tutor independente de qualquer coisa. Nosso olhar é pra eles e vai ser sempre pra eles, entendeu? Então eu acho que só é... Só esse ponto já, já coloca a gente como uma coisa diferenciada(...)a nossa prioridade nunca é o tutor, é o animal em primeiro lugar”.

Em relação ao processo de marketing, identificamos, ao longo do relato da gestora, atividades concernentes a todas as etapas relacionadas no framework de análise proposto no capítulo anterior, trazendo situações que evidenciam a relação das etapas de alerta e reconhecimento de oportunidades e as etapas subsequentes. Para essa ilustração, temos, por exemplo a relação entre: **Busca de informações em fontes de mercado → Reconhecimento de oportunidade de nova oferta**, indicando a captura de informações e a avaliação mais aprofundada da possibilidade apresentada. Em relação ao processo como um todo, temos como exemplo: **Percepção sobre aspectos culturais de comportamento de demanda → Reconhecimento de oportunidade de esforço de educação do consumidor com ferramentas de apoio tecnológico → Estratégia de comunicação focada na educação do consumidor, sem a indicação mais específica de algum tipo de análise de resultado** (detalhes de ambos no Apêndice E).

Desses destaques, enfatizamos que, apesar de a empresa indicar o seu foco no bem-estar animal prioritariamente, a empresa também parece estar voltada para a relação com o cliente tuto, prestando atenção em seus comportamentos, necessidades e desejos, desde que não sejam prejudiciais aos animais, já que o conhecimento sobre o aspecto comportamental dos animais fornece segurança para que ofertante seja mais fiel à sua percepção de proposta. Nesse sentido, a empresa viu a possibilidade de trabalhar, paralelamente à relação empresa-cliente, a relação agente educador – cliente em relação as suas práticas na relação tutor-pet.

Sobre o aspecto de alerta, a gestora negou exercer seu alerta, porém, destacamos diferentes momentos de fala que trazem à tona seu exercício, o que chama atenção para a ideia de exercício consciente x exercício inconsciente dessa etapa. Também observamos que, conforme indicado por Israel Kirzner como algo relevante, em seu exercício de alerta, a gestora

mapeou fontes de informações estratégicas que auxiliam no processo de participação de mercado e suas decisões de marketing associadas.

Em relação à estruturação e reestruturação de ofertas, a maioria das decisões de estruturação inicial mapeadas pela fala da gestora tiveram um foco interno maior. Entendemos que isso é oriundo da forte convicção que a diretoria possui a respeito do valor e importância de sua proposta tanto do ponto de vista de geração de benefícios para demandantes como do ponto de vista cidadão, além da compreensão sobre fragilidade da competição local no que se refere à estrutura de ofertantes. Porém, foi possível evidenciar diversos ajuste de oferta, com agregação de serviços no contexto de oferta, considerando o interesse de agentes externos, especialmente o cliente tutor.

No que concerne à avaliação de resultados, a gestora indicou de forma mais genérica a perspectiva positiva do negócio de maneira global, a partir da maior geração de receita na empresa, abrindo possibilidade para novos investimentos, e os aspectos de maior adesão de público e fidelização de tutores, mesmo nesse cenário de contexto pandêmico. Em seu relato também foi possível perceber o foco na avaliação da metodologia de manejo e educação com os animais, o que reafirma o compromisso da organização com o bem-estar do animal.

Esse perfil geral da organização, é desafiador e traz à tona a configuração de um perfil mais voluntarista de participação de mercado, em que o ofertante tem confiança de que sua oferta pode trazer mudanças para o contexto de mercado e social mais amplo. Ainda que esteja exercendo a atividade de alerta, suas ações de marketing não são estruturadas apenas considerando a visão do público-alvo tutor.

### 5.5.3 O processo de marketing na empresa E2

Considerando o relato do gestor da empresa codificada como E2, atuante com serviços de *petshop* e veterinários, o negócio possui uma longa trajetória de participação em mercado com histórico de sucessão familiar em gestão, ancorada pela vocação com o tipo de negócio definido. A empresa parece ter se tornado uma referência de negócio local para o mercado, possivelmente por esse fator de tempo de atuação (40 anos em mercado) e pelo histórico de progressão do negócio, que iniciou com uma unidade do negócio e hoje conta com mais três filiais, além do próprio envolvimento do gestor com a formação de uma pequena cooperativa local no ramo.

A empresa foi caracterizada pelo gestor como um pequeno negócio, que possui identidade forte, mas sem grande diferenciação do ponto de vista de inovação. Essa percepção

é influenciada pela compreensão do gestor sobre o conceito de inovação, associando-o ao entendimento schumpeteriano clássico, conforme ilustrado no seguinte momento de fala:

“Não me considero, não vou me colocar assim (...) eu acho que não, não tem nada tão diferente assim, ahhhhhh, que diferença! Mudou tudo!” (E2).

Essa percepção do negócio se alinha com a visão que o gestor manifesta sobre a participação em mercado, ora indicando-a como uma aprendizagem, ora como uma parceria e ora como uma batalha em diferentes momentos de fala. Em relação ao processo de marketing e suas respectivas atividades, foi possível identificar momentos de fala atrelados a todas as etapas indicadas no framework desenvolvido (maiores detalhes estão no Apêndice F). Visualizamos a relação entre etapas de alerta, reconhecimento de oportunidades e ações de estruturação e/ou reestruturação de ofertas, evidenciando nossa perspectiva processual e dinâmica dentre as múltiplas situações e seus processos concluídos, em desenvolvimento ou a serem iniciados.

Essa visualização processual mais estruturada, desde a percepção até a avaliação da ação desenvolvida, pode ser exemplificada nos seguintes processos: **Percepção sobre perfil geral de demanda → Reconhecimento de diferencial competitivo na oferta focada na experiência do consumidor e potencial de superação de expectativa de demanda espontânea → Definição da estratégia da proposta de valor da oferta → Padronização de formato e operação de loja → Avaliação de rotina com os colaboradores e em: Insight sobre oferta exclusiva → Viabilidade de adequação de estrutura para oferta de internamento humanizado → Investimento em infraestrutura para nova oferta.**

Sobre o aspecto de alerta, o gestor afirmou estar atento e vigilante ao contexto de mercado, o que se reafirma com os diferentes momentos de fala que indicam essa percepção, inclusive com destaque para o uso do termo “espontâneo” em relação a um *insight* de oferta gerado, ressoando as indicações de Kirzner (1997; 2012) sobre o aprimoramento das práticas de participação no mercado com a espontânea captura de informações de contexto que aguçam o desenvolvimento de percepções diferenciadas.

Outro aspecto mencionado por Kirzner (1997, 2012) é o fato de o alerta não ser uma atividade que exclui a ideia de erro ou que representa apenas a ideia de acúmulo de informações por si só. Mais que isso, envolve a disposição em saber onde essas informações podem estar disponíveis, o que fica evidenciada na fala do entrevistado quando cita fontes específicas de informação. Ao que parece, esse agente possui um nível de alerta interessante que se reflete em diversas ações tomadas com maior foco externo de consideração e aspectos relacionados à

interação com os principais agentes de mercado (concorrentes e clientes).

Ainda no contexto de participação da empresa E2, conseguimos reconhecer as etapas de alerta e reconhecimento de oportunidades de forma distinta, o que corrobora com a visão kirzneriana de que a descoberta de oportunidades envolve a ação antecedente de atenção e vigilância para as informações de mercado e sua busca relacionadas (Kirzner, 1997, 2012) para que então uma oportunidade seja reconhecida de fato e estruturada em ação de participação de mercado pelo agente ofertante. Podemos explicitar essa diferença na relação entre as seguintes etapas: **Percepção sobre perfil geral de demanda → Reconhecimento de diferencial competitivo na oferta focada na experiência do consumidor**, em que a primeira reflete a captura e percepção de uma ‘realidade social’ do gestor e a segunda indica o reconhecimento do gestor de que poderia ofertar algo diferenciado, consoante com essa realidade. Ou seja, vemos que o reconhecimento de oportunidades envolve uma avaliação mais estruturada, considerando os aspectos organizacionais em relação aos aspectos contextuais.

Quanto à questão de estruturação e reestruturação de ofertas, evidenciamos que a decisão sobre a oferta de produtos e serviços foi redimensionada a partir da consideração de fatores externos, embora a estruturação inicial do negócio tenha contemplado decisões com foco mais interno. Conforme foi discutido no capítulo anterior sobre o processo de marketing empreendedor, espera-se que, à medida que o agente participa do mercado e exerce o seu alerta, ele assuma a tendência de observar mais o contexto e de aprimorar suas práticas para atender aos anseios reais e potenciais de mercado. Naturalmente, esse aprimoramento pode envolver algum nível maior de estruturação das atividades de marketing, já que a perspectiva de aprendizagem e melhoria é inata ao processo, ainda que falhas ou erros sejam esperados de ocorrer (Kirzner, 1997, 2012).

No que tange à análise dos resultados, o gestor trouxe falas mais genéricas no que se refere ao contexto de algum processo em si. Porém, indicou algum nível de avaliação geral mais formal de aspectos financeiros e de imagem da empresa. Como também, trouxe aspectos de resultados intangíveis para o ofertante em relação às trocas de mercado, ressaltando a questão do esforço dispendido e sua percepção de recompensa e satisfação em participar do mercado. Esse momento foi marcado por uma fala carregada de sentimentos, trazendo a sensação de ‘missão cumprida’ em sua manifestação corporal e gestual (o entrevistado estava visivelmente emocionado).

Foi interessante observar a sinalização dos sentimentos que resultam da participação do ofertante em mercado, trazendo luz a um ponto comumente negligenciado no debate mais amplo sobre avaliações de desempenho e controle de atividades de marketing. Medo,

insegurança, sensações de sacrifício são aspectos humanos relevantes para se considerar nesse debate. É possível inclusive que esses sentimentos sirvam como uma espécie de gatilho para a questão do alerta do agente, por exemplo. Intuitivamente, podemos dizer que essas sensações negativas poderiam ser amenizadas pela sensação de maior segurança que níveis maiores de informações podem transmitir, isto é, percepções mais aprimoradas sobre o contexto (ou um maior nível de alerta, em efetivo) podem desencadear. Certamente, pensamos que esse ponto é relevante para futuras reflexões.

No geral, temos uma sinalização de que a prática da empresa E2 dialoga com a proposta teórica de análise do fenômeno de participação em mercado enquanto desenvolvimento de atividades de marketing que enfatiza o alerta como parte desse contexto.

#### 5.5.4 O processo de marketing na empresa E3

Segundo o que foi relato pelo gestor da empresa, uma clínica veterinária identificada pela codificação E3, o negócio tem uma atuação vocacional e estável no mercado, sem maiores diferenciais de oferta e percepção de sucesso restrita, conforme indicado com os seguintes momentos de fala:

“Ah...sempre tive vocação entendeu? Desde guri eu já dizia o que eu queria (...) sempre gostei de bicho(...)...já é vinte anos, né? De mercado, a gente conseguiu dar uma...uma estabilizada, né? Conseguiu criar raiz no mercado...”

“Inovador, inovador assim... tem nada, entendeu? (...) nada que seja diferente das outras clínicas. E assim, se você vier me perguntar, e esse sucesso todo? Até hoje eu procuro isso e não acho...não sei onde tá esse sucesso...(...) não vejo isso, viu?”

A percepção de estabilidade advém do tempo de atuação e suas consequências no contexto de mercado (ex.: ter o nome bem referenciado no mercado). Possivelmente, a percepção mais restrita sobre diferencial e sucesso pode ser associada à situação frustrante vivenciada recentemente pelo gestor, o fechamento de uma segunda unidade do negócio. Percebemos também que a resposta sobre inovação reflete a percepção do conceito de inovação atrelado a grandes modificações em modelos de negócio, mais próximo à visão schumpeteriana. Com essa descrição, vemos que a percepção do negócio se alinha com as percepções de mercado sinalizadas pelo entrevistado (participação como aprendizagem, como batalha e como desafio).

Em relação ao processo de marketing, também identificamos momentos de fala que se aproximam do contexto de processo de marketing apresentado no framework do capítulo

anterior (para outros detalhes, ver Apêndice G). Novamente, o que foi interessante observar, foi o fato de o questionamento direto a respeito de alerta às oportunidades ter obtido uma resposta negativa do entrevistado. Embora o gestor tenha manifestado não estar atento ou vigilante ao contexto, foi possível reconhecer algum nível de atenção ou vigilância em relato. Essa nuance, nos provoca a refletir, mais uma vez, sobre o caráter de espontaneidade que o alerta pode assumir, segundo o que foi discutido por Kirzner (2012), ainda mais se considerarmos o tempo considerável de participação de mercado desse agente e sobre a possibilidade de configuração de um alerta consciente x inconsciente praticado.

Nesse sentido, foi possível captar diferentes circunstâncias que sinalizam a atividade de alerta do gestor. Algumas circunstâncias inclusive, dada a temporalidade de ocorrência, permitiram a verificação dessa dinâmica de participação com o alerta enquanto antecedente às atividades de reconhecimento de oportunidade de forma efetiva e uma ação de reestruturação de oferta e avaliação relacionada. Nesse caso, é possível observar isso no seguinte exemplo: **Percepção sobre características de demanda → Oportunidade de diversificação de especialização profissional em função de demanda → Aprimoramento de atuação profissional e melhorias em processos de diagnóstico e atendimento como resposta à demanda → Feedbacks do cliente de forma presencial.**

Por outro lado, em contexto temporal mais recente, considerando perspectivas futuras do negócio, foi possível identificar etapas em que o gestor apresentou estar alerta a informações e conseguiu reconhecer oportunidades, mas nenhuma estruturação foi planejada ou nenhuma ação relacionada foi ainda efetivamente desempenhada. Esse caso está ilustrado, por exemplo, no conjunto de atividades: **Perspectiva futura de potencial oferta de mercado → Intenção de oferta de serviço especializado.** As evidências empíricas ilustram, então, que o alerta abarca momentos de fala relacionados à busca e captura de informações, bem como suas respectivas fontes, conforme discutido por Kirzner (1997; 2012) na ideia de mais do que se apropriar da informação, o alerta se configura a partir da atenção sobre como obter informações, enquanto que o reconhecimento de oportunidades abarca uma associação e avaliação mais aprimorada dessas informações para indicar uma intenção de ação mais efetiva em mercado ou não.

No que tange aos aspectos de estruturação e reestruturação de oferta, percebemos que muitas decisões iniciais de estruturação foram pautadas em uma perspectiva de decisão com foco interno e que as ações de reestruturação refletiram ajustes com maior atenção ao contexto externo. Esse aparente movimento é consoante com as perspectivas indicadas por Kotler (2002) que discutiu o marketing empreendedor em uma visão mais cíclica e ressaltou a tendência de transição da lógica *effectual* (mais interna) para a lógica causal (foco externo), ampliando a

consideração de aspectos externos na tomada de decisão à medida que a empresa participa do mercado.

Por fim, foi possível verificar uma análise de resultados pautada em aspectos externos e internos. Basicamente, o gestor procura ter algum dimensionamento de resultados com base em feedbacks de clientes, em um nível menos estruturado e informal, sentindo diretamente a partir de manifestações espontâneas por parte do cliente. Por outro lado, os resultados também são avaliados, segundo a percepção do gestor, com a análise também dos sacrifícios e recompensas alcançados, o que reflete a avaliação do valor gerado para ofertante nesse contexto de relação de troca em seus aspectos tangíveis (ex.: recompensa financeira) e intangíveis (ex.: qualidade de estilo de vida e dinâmica de rotina).

Com essas observações, acreditamos que o parece haver uma aderência entre a prática e o que discutimos no framework, pois esse se constitui como uma referência analítica que absorve a dinâmica de participação e seus relatos em temporalidade de perspectiva de ação passada, presente e futura, como genuinamente a participação de mercado anseia ser analisada.

#### 5.5.5 O processo de marketing na empresa E4

A empresa E4, que atua no contexto de serviços de hospedagem pet de curto e médio prazo, foi caracterizada pela gestora entrevistada, como um negócio de necessidade secundária, devido à atuação em mercado de luxo no contexto da cidade, mas com uma proposta diferenciada na estruturação de oferta. A gestora entende sua oferta como inovadora, associando essa compreensão ao sentido de elevado grau de diferenciação e exclusividade em relação ao que é praticado no mercado, o que também envolve um sentido mais arrojado do conceito.

“Tudo que foi feito, foi feito com o padrão de qualidade que eu gostaria(...) as minhas coisas eu imprimir aqui e eu acredito que sim, faça a diferença (...)a estrutura que eu ofereço é muito melhor do que todos, sabe? A parte de mídia social completamente diferente de todos os outros que tem aqui, sabe? O serviço da gente é diferente de todos os outros que tem aqui”.

Em termos internos, a gestora enfatiza a relevância da empresa ser composta apenas por pessoas do sexo feminino e caracteriza a microempresa como flexível e orgânica no que se refere à estruturação de processos e rotina operacional. Segundo seu relato, a gestão não é focada em uma lógica causal de planejamento, reforçando a ideia de vivência e gestão pela prática cotidiana, o que parece ser uma dinâmica mais parecida com a lógica *effectual* de tomada de decisão:

“Acaba todo mundo fazendo um pouco de tudo, né? Que a empresa é muito pequena (...) é tudo tão orgânico o negócio, sabe? Eu num sou muito de parar pra planejar e fazer uma tabela e essas coisas não, entende?”

De alguma forma, é esperado de pequenos empreendimentos que possuem um tempo menor de participação em mercado uma gestão menos desenvolvida. Entretanto, foi possível observar que em alguns momentos de fala sobre as decisões de marketing, a gestora apresenta indicações sobre pesquisas e explorações sistemáticas de informações para montagem do negócio, o que sugestiona a adoção de um *mindset* mais causal. Os momentos de fala na etapa de alerta evidenciam melhor essa percepção interpretativa, pois parece haver uma iniciativa forte em relação à captura de informações e depois uma diminuição dessa atividade em detrimento do foco de gestão operacional forte e da constatação de um cenário pouco competitivo para o negócio.

Considerando esses aspectos, a gestora parece adotar uma dinâmica de participação de alternância em relação a essas perspectivas de atuação (*causation* e *effectuation*), conforme possibilidade indicada por Yang e Gabrielson (2017) em seu modelo. Essa presença da lógica causal também no momento inicial do negócio, com muitas decisões focadas no contexto de mercado, é interessante de ser observada porque vimos debates no contexto de marketing empreendedor que engessam na perspectiva de dicotomizar o marketing empreendedor e marketing convencional pela oposição entre as lógicas ou supondo que o tempo de atuação em mercado será determinante para que haja uma espécie de transição da lógica *effectual* para a lógica causal, como na visão de Kotler (2002), e não o contrário. Pelo contexto do caso da empresa, é possível que esse viés causal inicial tenha sido fruto da influência familiar, pois a gestora relatou que faz parte de uma família de pessoas com formação e atuação em negócios.

No que se refere à perspectiva processual de marketing, foi possível identificar momentos de fala atrelados a todas as etapas contempladas no framework desenvolvido anteriormente (detalhes no Apêndice H). Sobre o aspecto de alerta, também identificamos a variante em relação a estar e não estar consciente de que exerce a atividade de alerta, identificado em diferentes momentos de fala, ainda que tenha havido a negação ao questionamento mais direto a respeito. Também houve destaque para diferentes fontes de informação que ajudam a gestora a exercer seu alerta. Em ilustração, percebemos o processo:

**Percepção sobre deficiência em oferta local → Reconhecimento de oportunidade de oferta → Definição de serviço baseada no reconhecimento de oportunidade de lacuna em oferta local e nas melhores práticas de outros contextos de mercados → Avaliação do**

**quantitativo de demanda**, e os relatos de aprimoramento da oferta com base na captura de novas informações, como por exemplo a adição do serviço de *táxi dog*.

Outro processo interessante de destacar foi: **Percepção de particularidade do negócio com os públicos → Reconhecimento de oportunidade de gerar diferencial por estratégia de comunicação focada em segurança e confiança do consumidor → Estratégia de comunicação focada em boca-a-boca com ênfase na segurança e confiança do consumidor → Avaliação da segurança e confiança do consumidor**, justamente porque ilustra como a gestora transformou a captura de uma informação de mercado em algo que faz parte do negócio, como um aspecto estratégico central.

Quanto aos aspectos de estruturação e reestruturação de oferta, percebemos que majoritariamente as decisões e atividades estavam focadas em aspectos externos de demanda e competição. Importante ressaltar, porém, que as decisões sobre praça, assim como nas empresas E1 e na empresa E3, estão essencialmente pautadas em motivações internas. É possível que as empresas com maior histórico de atuação tenham vivenciado mais transições de caráter contextual, mudanças ambientais que impeliram de alguma forma os negócios locais a se reorientar de forma mais competitiva, com maior foco externo para a tomada de decisão, haja a vista a recente expansão vivenciada no setor. Enquanto isso, a empresa E4, com dois anos de atividade, parece já ter iniciado o negócio nessa configuração de mercado, ainda que reconheça muitas limitações sobre ofertas locais.

Sobre a análise de resultados, houve evidenciação de aspectos relacionados ao negócio, como avaliação financeira e aspectos voltados à satisfação dos públicos-alvo (tutores e pets), mas também foram mencionadas avaliações de resultados de cunho pessoal para a gestora. A avaliação sobre geração e valor ao ofertante, na observação da relação de sacrifícios x recompensa, assim como nas empresas E2 e E3, reforça a ideia de que existe uma preocupação com essa dimensão. Isso traz uma possibilidade de reflexão sobre os aspectos de envolvimento emocional, paixão, vocação e outros elementos pessoais envolvidos na trajetória de um negócio, já que é difícil pensar em organizações dissociadas das pessoas que ali estão envolvidas. Isso é mais evidente ainda em empresas de menor porte, por haver a tendência de que quanto mais a organização cresce, mais ela se torna impessoal do ponto de vista de refletir motivações, valores e interesses de seu gestor central. Além disso, retoma a ideia de identificação e prazer com o trabalho, característica inclusive mais marcantes nos perfis geracionais mais recentes que buscam mais significado e propósito no contexto de trabalho. Mais uma vez, entendemos que o suporte do framework foi relevante para compreender a participação de mercado da empresa em suas múltiplas decisões de marketing.

### 5.5.6 O processo de marketing na empresa E5

De acordo com o relato do gestor da empresa E5, atuante com mobiliário urbano de mídia para fortalecimento de marca e produto pet agregado, a empresa tem um forte pilar ambiental agregado à exclusividade de oferta no mercado local e hoje opera com uma estrutura econômica e um modelo de negócio inovador e bem conceituado no mercado, como verificado nos seguintes momentos de fala:

“Então, o modelo de trabalho, a gente tem uma folha muito baixa(...) é um modelo que eu cuidei pra ser sustentável e econômico(...)A gente é a única empresa que consegue trabalhar uma questão socioambiental(...)Eu tenho uma questão de ser a única mídia face to face, nenhuma mídia no mercado tem o campo de visão da (nome da empresa) (...) a gente não tá concorrendo diretamente com outros tipos de mídia, porque a gente oferece um serviço exclusivo. A gente inovou nessa questão, de não só vender um serviço, mas dar à sociedade algo(...)tá oferecendo algo sem tá só dizendo algo!”

É interessante observar inclusive o conceito de inovação abordado pelo entrevistado, alinhado à uma percepção mais incremental de aprimoramento em detrimento de uma visão de novidades disruptivas, pensamento mais aproximado da visão kirzneriana:

“Acho que o conceito de inovação é aprimorar uma ideia pré-existente, né? A gente tem que ter a humildade de saber que a gente não, não inventa nada, né? Já tá tudo pronto, a natureza tá aí pra nos provar isso” (E5).

Apesar de ser uma empresa pequena, diferente do relato da gestora E4, o gestor trouxe momentos de fala indicado um grau de estruturação interna, com definição clara de responsabilidades e tarefas. Também percebemos pelo relato histórico da empresa que o gestor adotou os dois vieses de lógica de tomada de decisão (causal e *effectual*), com um movimento similar à empresa E4 em que houve um planejamento mais estruturado na iniciação do negócio e depois uma abertura à lógica *effectual* no sentido de adoção de estratégias emergentes.

Enfocando a referência do processo de marketing, destacamos momentos de fala que identificaram todas as etapas contempladas no framework, conforme apresentado no apêndice I. Temos uma clareza maior disso em processos como: **Contato com o insight para negócio com percepção de potencial participação estratégica → Reconhecimento de perfil profissional para engajamento no projeto → Desenvolvimento do produto com foco nos múltiplos benefícios a diferentes stakeholders → Feedbacks de cliente; e Observação da reação do público indireto; Atenção à informação de mercado em prospecção →**

**Reconhecimento de oportunidade em superar barreira de venda → Ajuste no processo de venda → Verificação do aumento do quantitativo de vendas.** Em ambos, o gestor dá ênfase ao processo de perceber e compreender para criar, entregar e comunicar valor, sinalizando a relevância dos momentos de captura de informações e insights gerados a partir disso.

Em relação ao alerta, o gestor relatou estar atento e vigilante às oportunidades de mercado, reconhecendo sua tendência de aperfeiçoamento, como também foi possível identificar diversos momentos de fala que revelavam o exercício de alerta. A perspectiva de aprendizado foi bem enfatizada na fala do gestor, revelando diferentes circunstâncias de surgimentos de novos insights e ajustes de atuação em mercado. Também foi possível destacar momentos de fala relacionados que indicam a relação das etapas de alerta e reconhecimento de oportunidades, como por exemplo: **Percepção sobre conteúdo do produto e Percepção de saturação de propaganda → Reconhecimento de oportunidade de aprimorar a oferta.**

Quanto ao aspecto de estruturação e reestruturação de oferta, tivemos a exploração de diversas ações todas essencialmente com foco externo nas interações, informações e trocas gerais com agentes demandantes. Esse caráter mais dinâmico, com muitos ajustes relatados, parece ser bem afinado com a ideia do gestor e da proposta de oferta da empresa que é exclusiva e não possui referência de oferta similar no mercado. Naturalmente, pensando na perspectiva kirzneriana, espera-se que empresas mais ‘inovadoras’ no sentido de trazerem uma proposta de mais singular ao mercado estejam sujeitas a mais erros e revisões de suas ações, já que possivelmente não se tem a referências de experiências prévias ou informações históricas do tipo de operação em mercado (o que denota um estado de ignorância maior e, conseqüentemente, um potencial de aprendizagem maior, mas com boas chances de atividade bem sucedida se esse apresenta um nível de alerta mais elevado).

No que tange à análise de resultados, o gestor revelou aspectos avaliativos internos focado na saúde financeira da empresa, e foco em aspectos de vendas, feedbacks e comportamentos de clientes e público de interesse (sociedade de modo geral). Assim como as empresas E2 e E4, as avaliações financeiras na empresa E5 são feitas com suporte de agentes externos. Diferente das outras empresas, o gestor não chegou a mencionar aspectos avaliativos mais pessoais. Assim, como nas entrevistas anteriores, acreditamos que o suporte do framework de análise oferecido no capítulo anterior foi relevante para a compreensão da dinâmica de marketing da empresa, em que é possível conciliar percepção de dinâmica e processo. No tópico subsequente, trazemos análise globais e complementares sobre essa investigação empírica.

### 5.5.7 Análise global e de elementos complementares

A seguir, tecemos uma discussão sobre aspectos que apresentaram alguma convergência mais expressiva nos relatos e que emergiram empiricamente do contexto de pesquisa.

#### a) Qual a relação entre alerta e reconhecimento de oportunidades?

A análise dos dados permitiu que fosse possível reconhecer o alerta como atividade distinta do reconhecimento de oportunidade, apesar de autores como Tang, Kacmar e Busenitz (2012) sugerirem uma avaliação conjunta desses conceitos. Obviamente, esse é um debate que ainda merece atenção e tem espaço para desdobramentos inclusive de natureza quantitativa para melhor dimensionamento conceitual e mensuração.

Ainda assim, temos uma indicação nos dados de que o alerta está associado à percepção contextual, a uma prática de atenção e vigilância aos aspectos contextuais pela busca e captura de informações. Enquanto que, o reconhecimento de oportunidades, envolve uma percepção contextual mais concreta sobre as informações e sua relação com os aspectos organizacionais, caracterizando uma avaliação mais significativa sobre o potencial de aproveitamento dessas informações na conversão de ação organizacional em mercado. Essa indicação reforça a relevância da perspectiva kirzneriana e apoia nossa lente teórica proposta.

b) Alerta consciente e alerta inconsciente?

Parece haver uma diferença entre exercer o alerta e estar consciente do exercício dele, já que evidenciamos respostas negativas dos entrevistados ao questionamento mais direto, mas foi possível captar momentos de fala que indiretamente apontavam o seu exercício, como evidenciado na análise individual por empresa. Kirzner (2012) aponta nessa discussão que o agente está à procura espontaneamente de aspectos contextuais até então desconhecidos que podem inspirar novas atividades, o que converge com o fato de muitos relatarem não exercer o alerta, mas o praticarem em alguma medida, já que o alerta é influenciado pelas experiências, habilidades, capacidades do agente. Diversas colocações foram apontadas nesse sentido, em que os respondentes diziam não saber o porquê de algumas decisões especificamente, ou mencionarem a ocorrência de insights de forma natural.

Entretanto, é possível que a manifestação negativa das empresas E1 e E4, estejam atreladas à forte percepção de qualidade inferior da estrutura de oferta local no ramo, associando o alerta prioritariamente à atenção e vigilância em função da concorrência. Essa discussão abre espaço para maiores desdobramentos em torno da configuração do alerta no contexto de mercado e como atividade específica de marketing.

c) Quanto maior o nível de alerta, maior crescimento em mercado?

Não é propósito do estudo, nem absolutamente temos pretensão de trazer uma resposta simplista para uma pergunta de caráter tão complexo. No entanto, podemos chamar atenção pro fato de que, as empresas com modelos de negócios mais inovadores, do ponto vista de formato e estruturação de oferta, evidenciaram situações e perspectivas futuras mais favoráveis (crescimento, ampliação etc.). A empresa E3 com um aparente nível de alerta menor (por possuir decisões mais focadas em contexto interno), foi a única a apontar um erro significativo e uma perspectiva mais cautelosa ou retraída no mercado, conforme sugerido no seguinte momento de fala:

“O que deu errado foi eu montar uma segunda unidade, né? ... Também foi...assim...se a gente tivesse uma bola de cristal né? (...) E não pretendo abrir outra nem tão cedo!” (E3).

Há um pontual indicativo, então, desse desafio de que as empresas exerçam mais seu alerta e explorem mais seu potencial de inovação desde a concepção do negócio, para que

perspectivas mais favoráveis de resultados sejam vislumbradas. Incentivamos mais explorações empíricas que busquem evidenciar possíveis relações entre o alerta e desempenho em mercado.

d) Quanto mais tempo de mercado, maior o alerta?

O tempo de atuação não parece ser necessariamente um indicativo de alerta mais ou menos aprimorado. As empresas com menor tempo de atuação evidenciaram mais momentos de fala relacionados ao alerta e isso pode ser desencadeado por aspectos os mais diversos (geracionais, de contexto de mercado, educacionais) como mencionado por Moris e Lewis (1991,1995), Shane e Venkatamaran (2000) e Tang, Kacmar e Busenitz (2012). Na verdade, o alerta parece sofrer variações ao longo do tempo, com momentos de maior alerta ou menor alerta, ainda que naturalmente seja em essência aprimorado ao longo do tempo, o que abre espaço para a discussão sobre sua delimitação conceitual e para possíveis desdobramentos de estudos futuros.

e) Fazer negócio, fazer marketing, fazer pessoal!

Parece que a estruturação de oferta ou avaliação de resultados sempre revela a consideração de um aspecto de envolvimento e importância de dimensão pessoal. Isso, nos chama atenção para reconhecer com mais ênfase a atividade de marketing enquanto uma atividade essencialmente social que mesmo com o arcabouço e fundamento técnico, reflete uma ação humana movida não apenas por finalidade lucrativa, mas por motivações humanas de atingir um estado melhor de satisfação pessoal, conforme argumentado na lógica de Ludwing Von Mises, pensamento basilar na discussão da economia austríaca.

f) Lógica causal e lógica *effectual* na tomada de decisão de marketing: o que podemos dizer?

Foi possível observar com os relatos, uma composição das duas lógicas no processo de marketing das empresas ao longo de suas participações. Não temos maiores evidências, mas indicamos alguns registros que denotam inclusive uma tendência à alternância de predomínio de lógica, ora *effectual*→causal (E2 e E3, por exemplo), ora causal→*effectual* (E4 e E5, por exemplo) em alguns aspectos como foco de decisão, nível de planejamento etc. O mais interessante é que essa visualização causal→*effectual* não foi identificada na discussão da

literatura de marketing empreendedor, mas retrata bem contextos em que menores níveis de informação podem impulsionar os gestores a buscarem formas mais estruturadas de captura de informações e de tangibilizar seus negócios enquanto ainda são ideias, enfocando decisões com algum grau de planejamento e previsão. Entretanto, a participação em si no mercado, parece impulsionar esses agentes a adotar lógicas effectuais para ajuste de suas participações. Isso não quer dizer que não possa haver uma nova tendência de predominância da lógica causal novamente, justamente porque é possível que com o tempo a empresa encontre menores possibilidades de ajuste (parece ser uma tendência natural).

O fato é que isso nos convida a reforçar nossa compreensão de que possivelmente essas lógicas estão integradas nesse processo, e essa parece ser uma visão mais aderente à complexidade do fenômeno e bem acomodada na perspectiva que abordamos com a discussão do framework no capítulo anterior.

#### g) Inovação no contexto de marketing

Os relatos evidenciaram a forte associação do conceito de inovação a perspectiva mais disruptiva do termo, sempre associado a algum novo, radical, único ou exclusivo. Essa interpretação clássica é relevante, porém nos convida à seguinte reflexão: essa condição de inovação parece rara ou difícil de acontecer. Em alguma medida, isso traz como pressuposto a ideia de que a inovação não é algo comum ou acessível. Indo além, isso parece ser algo exclusivo de agentes mais arrojados, cedendo um certo status de exclusividade ao termo de empreendedorismo enquanto atividade inovadora. Logo, essa perspectiva pode contribuir para legitimar a falta de maior articulação entre o tema de inovação com a área de marketing. Nessa seara, parece ser ainda mais importante, então, esse tipo de debate proposto na tese, que tenta, em alguma medida, minimizar esse ‘distanciamento’, reconhecendo a inovação a partir dos aprimoramentos em recursos, processo e resultados de marketing e a dimensão empreendedora de marketing pela atividade de alerta, como atividade primordial para caracterizar o agente como empreendedor, segundo a perspectiva kirzneriana, elemento que dá condições para que o potencial de inovação seja convertido em geração concreta de valor.

#### h) Percepções sobre participação em mercado: metáforas de participação

Ao longo do conteúdo analisado, identificamos algumas percepções que revelam como os entrevistados percebem o ato de participar do mercado. As evidências estão apresentadas no

Quadro 7:

Quadro 7 - Percepções sobre participação em mercado

| <b>Categorias</b>                                         | <b>Índices</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Participação como aprendizagem</b>                     | <p>“Todo dia é uma aprendizagem diferente, entendeu? (...) Dizer que sabe de tudo é mentira né? Todo dia você aprende, todo dia você aprende, e, assim, vai...” (E3)</p> <p>“Aprendi com o dia a dia, aprendo com o dia a dia né? (...) erro e quero errar, porque se eu não errar eu não vou aprender nunca(...) você vai aprendendo cada dia mais” (E2)</p> <p>“E isso só, o tempo fez a gente ver isso, sabe? Só o tempo fez a gente ir aprimorando e hoje m dia o negócio tá fluindo(...)Isso, o dia a dia, a pessoa vai aprendendo sem nem perceber” (E4)</p> <p>“E, portanto, eu sempre gostei de aprender no processo. Eu fui identificando o porquê que todo mundo não comprava” (E5)</p> |
| <b>Participação como parceria</b>                         | <p>“Eu confesso que para mim são todos amigos (...) que estão a menos de um quilômetro de mim, que seriam meus concorrentes, mas eu não considero (...) cada vez que a (nome da empresa) cresce, eles crescem também, né?” (E2)</p> <p>“É aquela catraca do bem, vamos todos se ajudando, que a gente vai bem mais longe!” (E5)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Participação como batalha</b>                          | <p>“De chegar aonde a gente chegou, foi debaixo de muita luta (...) a gente briga, a gente bate de frente” (E2)</p> <p>“Eu brigo com o mercado todo dia” (E3)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Participação como desafio</b>                          | <p>“Eu vi que não é como o pessoal fala aí fora, entendeu? Num é fácil (...) de você botar uma clínica hoje e amanhã tá lotado sua clínica...” (E3)</p> <p>“É, as vezes é difícil, claro, óbvio. E principalmente nessa situação eu a gente tá vivendo hoje que pra desistir é bem rápido, porque a dificuldade tá grande, são muitos desafios” (E4)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Participação como influência mútua empresa-mercado</b> | <p>“A coisa acontecendo, você vai se adiantando aos fatos, mas nos últimos cinco anos, seis anos, é tudo rápido (...)E aí mesmo que venha terremotos e terremotos do mercado, a gente consegue se adequar, né?” (E2)</p> <p>“A gente tenta se adequar, mas a gente também não só vai por aí não. A gente pode trazer uma proposta diferente e modificar a visão” (E1)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Participação como prazer pessoal</b>                   | <p>“Isso aqui é pra fazer.... pra você se sentir bem, saca? Se não, não faz sentido” (E4)</p> <p>“A gente acredita nisso, nessa educação e traz isso pra (nome da empresa), pro trabalho” (E1)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

Fonte: Elaboração própria (2020).

Essas diferentes percepções refletem os diversos fluxos interativos entre as dimensões ofertante-mercado-macroambiente. Vale salientar que a participação como aprendizagem foi fortemente evidenciada, perspectiva essa explorada na abordagem teórica kirzneriana e, conseqüentemente, na nossa discussão de *framework*.

i) “Deus”, a mão invisível do mercado?

Também foi possível capturar, pela estruturação das nuvens de palavras das entrevistas e pela análise do conteúdo em si, a presença do aspecto religioso em meio ao processo de marketing. Basicamente, evidenciamos duas categorias centrais, indicadas no Quadro 8:

Quadro 8 - Categorias centrais

| <b>Categoria</b>                                                   | <b>Índices</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>A fé como recurso para justificativa de tomada de decisão</b>   | <p>“Mas graças a Deus, Deus foi me mostrando os caminhos, eu fui seguindo os caminhos que ele foi mostrando, a gente conseguiu dar uma padronização” (E2)</p> <p>“Aí foi assim... uma sequência do universo me mostrando coisas” (E4)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>A fé como recurso de confiança para participação em mercado</b> | <p>“Eu tinha fé que ia conseguir...era difícil (...) e assim. eu num me preocupo não...minha preocupação é aqui, entendeu? Mercado aí...ele que...Deus cuide dele!” (E3)</p> <p>“Não consegui acompanhar..., mas, graças a Deus sempre tá aparecendo cliente” (E4)</p> <p>“teve uma semana que arrancara trinta pontos da gente(...) isso foi muito impactante, mas nada que é....fizesse a gente parar. Quando alguém vai lá, arranca o saquinho por vandalismo, eu faço o exercício da fé. Tipo, ele arranca, eu boto de novo, ele quebra, eu ajeito e uma hora...o inimigo cansa, né?” (E5)</p> |

Fonte: Elaboração própria (2020).

Seja como forma de justificar ou forma de dispor de maior confiança em sua ação de mercado, a fé parece ser um fator de influência para alguns gestores. Inclusive, é possível que esse aspecto influencie os agentes a exercerem menores níveis de alerta, utilizando a crença religiosa como elemento de apoio para minimizar a percepção de aspectos contextuais. Esse tema se configura como uma boa oportunidade para estudos futuros.

j) Pandemia: ameaça ou oportunidade?

Em todos os relatos, houve menção dos entrevistados de um cenário mais favorável para as empresas. Todos indicaram uma procura maior por serviços na área devido aos impactos gerados pelo contexto de isolamento social, porque muitos tutores passaram a dedicar mais atenção e tempo ao animal estando mais presente no ambiente familiar. Até mesmo o gestor da empresa E5, que não lida diretamente com o público pet, trouxe percepções sobre vantagens para o negócio em virtude da sobrecarga e falta de confiabilidade de informações no ambiente digital.

Sendo assim, temos uma evidência que reafirma nossa justificativa de coleta de dados

nesse contexto de mercado, ao mesmo tempo que isso reflete uma percepção relacionada ao momento escolhido para coleta de dados, pois houve tempo para que as empresas pudessem refletir melhor sobre as questões do contexto pandêmico, que a priori se apresentou como uma forte ameaça social e econômica, e seus impactos para os respectivos negócios.

k) Primeiro, eu e o cliente, depois...o concorrente!

No geral, as discussões de marketing, principalmente em seu contexto de debate mais estratégico, trazem a ideia de que é importante estar atento aos dois agentes centrais de interesse de marketing: clientes e concorrentes. Entretanto, percebemos que as empresas alegam que não consideram de forma mais expressiva a ação da concorrência em seus segmentos:

“Na verdade, na verdade, assim, pode até parecer... Mas eu não... Não me preocupo tanto com os concorrentes, eu não sei te dizer... Outro dia perguntaram pra mim... Ah eu não tem adestramento mais barato não que vocês indiquem? Eu disse olha eu não sei os preços dos concorrentes, de outros adestradores, eu não sei como é trabalho que eles fazem e nem o valor deles(...)É porque a gente foca mais no nosso e no que a gente acredita como prioridade, que a gente sabe que outros lugares não vão ter as mesmas prioridades que a gente.” (E1).

“Eu faço o meu melhor, penso em tudo, eu nem considero concorrente, concorrente!” (E2).

“Eu num me preocupo não...minha preocupação é aqui, entendeu? Mercado aí...ele que...Deus cuide dele!” (E3).

“Eu deveria me preocupar mais, eu não me preocupo tanto..., mas, sabe por que eu não me preocupo tanto? Porque eu não vejo nenhuma estrutura dessa aqui em João Pessoa” (E4).

“Eu me preocupo muito no meu, ali, de melhorar padrões, melhorar processos, o preço e o produto...a concorrência que corra atrás ou tente fazer algo parecido, sabe?” (E5).

Acreditamos que essa tendência reflete o aspecto contextual de estruturação de oferta locais, que ainda estão em processo de expansão a aprimoramento profissional quando comparado com outros contextos de mercado, mais competitivos.

l) Mas...o que é marketing mesmo?

Vale ressaltar que, em todos os questionamentos sobre o exercício das atividades de marketing na empresa, todos focaram em relatar apenas aspectos da comunicação de marketing das empresas. Isso reafirma o viés de compreensão de que o marketing é sinônimo de comunicação, principalmente, no contexto digital. Consequentemente, nos coloca o desafio de refletir sobre como a academia e os espaços de prática de marketing podem alinhar melhor essas

compreensões e, sinaliza, em alguma medida, a relevância de explicitar o debate de todas as atividades que são próprias de marketing (inclusive a que é proposta nessa tese) nos possíveis espaços de diálogo.

Com essas reflexões mais gerais, trazemos a seguir, as considerações finais referentes ao estudo.

## **5.6 Considerações finais**

A intenção central desse estudo foi trazer uma percepção empírica para toda a discussão teórica desenvolvida nos capítulos anteriores, que culminaram na proposição de um framework geral sobre o processo de marketing. Trazendo o debate no contexto de mercado pet, observamos, ainda que de forma mais exploratória, o exercício do alerta kirzneriano relacionado às demais atividades de marketing que comumente discutimos no contexto gerencial acadêmico. Essa sinalização, se apresenta como evidência empírica inicial que reforça o valor do desenvolvimento da perspectiva teórica que trouxemos especialmente no capítulo 4, justo porque mesmo em um macro contexto supostamente menos favorável para essa investigação (pela configuração social e econômica da cidade), foi possível observar em alguma medida a presença dos elementos discutidos teoricamente. Logo, o estudo parece reforçar nosso argumento sobre a relevância teórica, no que se refere ao debate acadêmico de pesquisa e ensino, de enfatizar a dimensão empreendedora da atividade de marketing.

Ressaltamos dois aspectos do estudo que contribuíram para que assim ele fosse desenvolvido:

- a) Característica de natureza contextual para realização de pesquisas empírica: a emergência do cenário pandêmico trouxe impactos para a realização da pesquisa no que se refere a momento de realização de pesquisa, escolhas metodológicas e possibilidades para coleta de dados (interesse de participação, viabilidade de coleta etc.).
- b) Característica do estudo pela natureza da relação fenômeno x pesquisador: o fenômeno estudado é, em essência, complexo e dinâmico, carregado por multiplicidade de situações e temporalidades, o que desafia o pesquisador e sua capacidade e habilidade em trazer à tona uma discussão relevante. Consideramos a forma e conteúdo de nosso debate relevante, mas destacamos que ele dificilmente esgota as possibilidades investigativas e interpretativas. Acreditamos que essa, é em si, uma característica natural da abordagem qualitativa de pesquisa. Percebemos essa investigação empírica como um primeiro passo exploratório para análise prática da atividade de marketing a partir dessa lente de interface com o eixo

empreendedor.

No que se refere às contribuições do estudo, enfatizamos sua relevância central no sentido de refletir um esforço empírico que considera a lente teórica desenvolvida, cuja base de sustentação é ancorada em campos (Economia Austríaca e o próprio Marketing Empreendedor) que são reconhecidos como limitados no que se refere a contribuições empíricas. Nesse sentido, contribui para a vertente de marketing empreendedor que carece de maiores desenvolvimentos teóricos e empíricos para investigação interdisciplinar, mas também para reflexão prática do conhecimento teórico desenvolvido no âmbito da economia austríaca.

Afora as indicações de estudos já mencionadas na discussão pelos insights obtidos, ressaltamos a importância de aprofundar o debate de alerta, seja em perspectiva qualitativa ou quantitativa, em estudos empíricos da área e também incentivamos investigações em novos contextos de mercado, no intuito de contribuir para maior confiabilidade dessa proposta. Ao que parece, essa sensibilidade às informações de mercado possui muitos fatores condicionantes, que desafiam o desenvolvimento de teorias pautadas nessa lente.

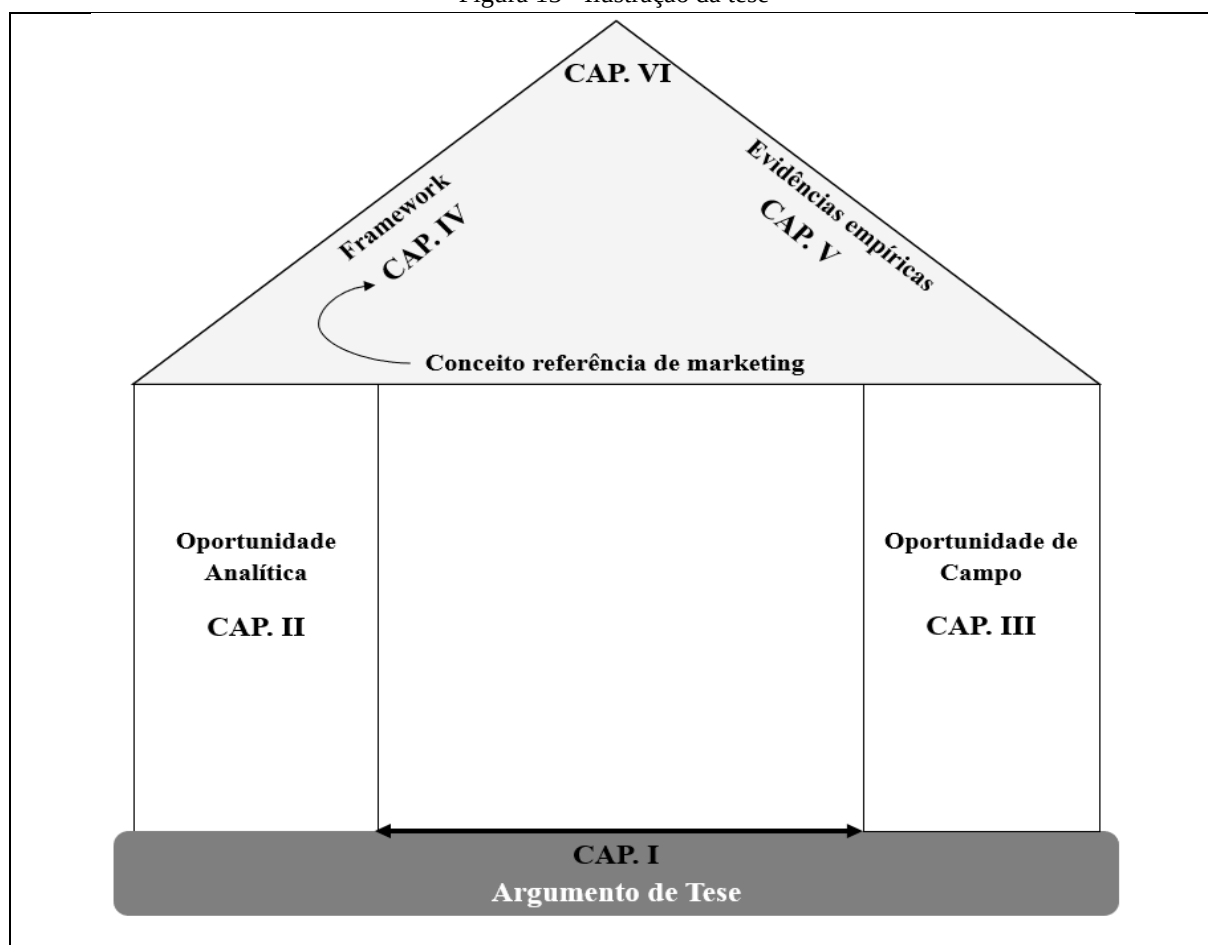
## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA TESE

Ao longo da discussão que estruturamos, tecemos considerações sobre cada condução argumentativa abordada, refletindo sobre limitações e oportunidades para novos desdobramentos de estudos. Esse momento de tese contempla uma reflexão mais global sobre a efetividade da nossa argumentação de tese e alcance dos objetivos estabelecidos, as implicações dessa construção de pesquisa e reflexões mais gerais sobre limitações e agendas futuras de pesquisas.

### 6.1 Discussão da tese e dos objetivos

Nesse item apresentamos inicialmente a Figura 13 para visualizar de forma mais clara o nosso entendimento sobre a construção de nossa tese.

Figura 13 - Ilustração da tese



Fonte: Elaboração Própria (2020).

No capítulo introdutório (Capítulo I), apresentamos o argumento central de tese de que *a atividade de marketing possui um dimensionamento empreendedor que, quando reconhecido em conjunto aos seus dimensionamentos mais convencionais, permite analisar o processo de marketing de forma mais ampla e completa*. Ou seja, defendemos que existe uma visualização melhor sobre o processo de marketing por reforçar elementos que lhe são próprios, mas que regularmente são tratados de forma implícita ou secundária na discussão. Esse argumento, foi inicialmente estruturado a partir de dois grandes pilares: O capítulo II, que aborda a oportunidade de inovação na análise teórica de marketing, fundamentada no pensamento kirzneriano, e o Capítulo III, que aborda a oportunidade de campo para essa análise, fundamentada no contexto de marketing empreendedor. Esses dois pilares se reforçam mutuamente, pois ao mesmo tempo que a lente teórica de análise indicada encontra um espaço de discussão, esse espaço pré-existente encontra um potencial de colaboração para maior desenvolvimento por essa mesma lente teórica, já que se encontra em fase de consolidação.

Sustentado então por esses pilares, no capítulo IV, propomos um conceito e um *framework* do processo de marketing no intuito de oferecer uma referência mais concreta às análises antecedentes. O capítulo V, por sua vez, complementa essa elaboração, pelo viés analítico no contexto prático. E, assim, esse capítulo VI se constitui como um fechamento em que entendemos ter validado o nosso argumento, por contemplarmos um dimensionamento completo de análise, em nível de sustentação teórica, acadêmica, analítica e prática.

Logo, compreendemos ter alcançado o objetivo geral proposto de **estruturar uma proposta analítica de marketing, a partir de uma visão interdisciplinar entre marketing e empreendedorismo**, iluminando-a a partir da teoria kirzneriana, que está envolvida no pensamento da Economia Austríaca e do debate de marketing empreendedor. Em uma visualização mais específica, verificamos que o objetivo específico **de oferecer uma lente de análise teórica sobre a atividade de marketing relacionada ao debate de empreendedorismo**, foi alcançado com o desenvolvimento do capítulo 2, a partir do diálogo entre Administração e Economia observando o viés econômico austríaco e as potenciais contribuições da teoria kirzneriana para marketing. Por sua vez, o objetivo de **oferecer uma visão de campo acadêmico para a atividade de marketing relacionada ao debate de empreendedorismo** foi contemplado pela realização do capítulo 3 com a discussão de marketing empreendedor e sua receptividade enquanto campo para discutir a convergência entre marketing e empreendedorismo. O terceiro objetivo específico **de oferecer um framework estruturado de análise da atividade de marketing relacionada ao debate de empreendedorismo** foi contemplado no capítulo 4, com o desenvolvimento de um framework

conceitual trazendo uma perspectiva processual da atividade de marketing. E, por fim, o quarto objetivo específico de **investigar em contexto empírico a atividade de marketing considerando a perspectiva desenvolvida do marketing em relação ao debate de empreendedorismo** foi contemplado com o desenvolvimento do capítulo 5, com o esforço de investigação empírica realizado especificamente no contexto do mercado *pet*.

## 6.2 Implicações e contribuições da tese

Ao longo do desenvolvimento da tese, percebemos que ainda existem muitos espaços de debate, tanto no que se refere aos aportes teóricos utilizados como também em relação à construção desenvolvida. Nesse sentido, vemos que essa tese, em verdade não encerra, mas apenas compõe o recente diálogo iniciado sobre relações mais explícitas entre marketing, empreendedorismo e a relação entre Administração e Economia Austríaca, ao menos no Brasil. Quando refletimos sobre as implicações e contribuições dessa tese, visualizamos dois dimensionamentos centrais: teórico e prático. Em nível teórico, oxigenamos reflexões já bem estabelecidas na disciplina de marketing a partir de um diálogo interdisciplinar com o eixo temático do empreendedorismo e contribuições da área de Economia. Esse esforço, proporcionou uma lente de análise que permite uma visualização mais clara da estreita relação que compartilham e trouxe contribuições concretas do ponto de vista conceitual e de referência de análise, trazendo à tona discussão de elementos teóricos relevantes que lhe são próprios. Ademais, o caminho analítico desenvolvido buscou ser uma alternativa às visões recorrentes mais dicotômicas que se estabeleceram em torno desse debate (ex.: marketing convencional x marketing empreendedor).

Em nível prático, percebemos que a construção dessa tese responde, em alguma medida aos anseios no contexto de ensino de Administração e da disciplina de marketing. A formação em marketing, conforme debatido ao longo dos capítulos, precisa questionar alguns paradigmas bem estabelecidos, mas que se apresentam de forma implícita nesse contexto.

Na oportunidade de realização desse trabalho foi possível à autora vivenciar a experiência de ensino das disciplinas de marketing I e marketing II em uma universidade federal, disciplinas centrais de formação em marketing em nível de graduação. Nesse contexto, buscamos evidências sobre as preocupações abordadas pelos autores quanto ao ensino e aprendizagem do conteúdo de marketing. Por exemplo, convidados os alunos, no início da disciplina, a responder os seguintes questionamentos: o que é marketing?; o que é empreendedorismo?; e qual a relação entre marketing e empreendedorismo? Curiosamente (e

utilizando o recurso de nuvem de palavras), verificamos uma forte associação do conceito de marketing com as seguintes palavras: ‘vender’, ‘atender’, ‘propaganda’, ‘mercado’, ‘consumidores’, ‘valor’, ‘processo’, ‘cliente’, ‘necessidades’; já em relação ao empreendedorismo, dentre as palavras que mais emergiram, estavam: ‘criatividade’, ‘oportunidades’, ‘inovação’, ‘capacidade’, ‘criação’, ‘iniciativa’, ‘ideia’, ‘mercado’. E, quando questionados sobre a relação entre os dois eixos temáticos, as palavras de maior destaque, foram: ‘valor’, ‘visão’, ‘cliente’, ‘mercado’ e a maioria das respostas percebiam essa relação a partir da visão do marketing enquanto uma função do empreendedorismo, uma das visões bem estabelecidas e debatidas no contexto de marketing empreendedor.

Essa ilustração leva-nos a reafirmar a condição pré-estabelecida de que as áreas compartilham espaços de diálogo em torno da dinâmica de mercado, da preocupação em agir considerando agentes centrais de interesse e criar valor. Entretanto, a associação de marketing com aspectos como reconhecimento de oportunidades, inovação e comportamentos dinâmicos como criação, criatividade e proatividade em relação ao contexto de mercado não são comuns, ainda que lhe sejam próprios. Por exemplo, a análise e diagnóstico de marketing é uma prática que também visa o reconhecimento de oportunidades para inovar no contexto de mercado. Mas, ao que parece, as preocupações de formação na área mencionadas por Coulter (2016), Hultman & Hills (2011) e D’Andrea (2019), são verificáveis em nossa realidade que importa boa parte de sua discussão nesse contexto e reforça paradigmas que buscam distinguir as duas disciplinas por caminhos que consideramos pouco valorativos para o contexto da disciplina de marketing. A supervalorização do seu aspecto mais instrumental de gerenciamento pode nos conduzir a caminhos que arriscam o ‘esquecimento’ de sua essência mais estratégica e empreendedora e seu protagonismo enquanto disciplina científica.

Essa tese reforça seu valor ao questionar esses aspectos implícitos e oferecer uma possibilidade de discussão nesse sentido, já que, no conjunto, defendemos que o pensamento kirzneriano fornece conhecimentos que nos ajudam a produzir um referencial de análise na abordagem de marketing focado em uma macrovisão de mercado, inclusive para análise empírica, contemplando de forma mais significativa conceitos de empreendedorismo intrínsecos à atividade de marketing. Seguir nessa aproximação com a teoria austríaca, que já é uma abordagem de análise amplamente discutida na área de empreendedorismo e até na área de estratégia, mas que ainda possui debate restrito no escopo de marketing, configurou parte estruturante da inovação e contribuição central da tese.

Apesar de ser uma tese que contribui majoritariamente em perspectiva intelectual, por tratar de um debate gerencial de marketing, tem o potencial de trazer contribuições práticas

outras. Além de trazer potenciais contribuições para professores e pesquisadores, também pode contribuir para a atividade de empreendedores, gestores e profissionais de marketing em busca de ferramentas e referenciais que ajudem a desenvolver uma prática sistemática de gestão de marketing que incorpore essa relação. Nesse sentido, pode colaborar no aprimoramento da atividade de marketing desempenhada por esses agentes, trazendo implicações em nível de contribuição social, já que, pelo pressuposto levantado, a atuação aprimorada desses agentes pode ser ainda mais socialmente benéfica com a realização de trocas de mercado mais justas.

### 6.3 Reflexões complementares sobre limitações globais e agendas futuras

As limitações e sugestões de pesquisas futuras referentes à construção de cada artigo foram indicadas em suas respectivas sessões de considerações finais. Entretanto, cabe ressaltar que a abertura teórica encontrada no contexto de estudo nos levou a definir vários pontos de partida para as argumentações desenvolvidas. Naturalmente, essas escolhas trazem implicações gerais. Por trazer a perspectiva kirzneriana como fundamento central da nossa argumentação e da nossa visão trazer uma abordagem a partir do olhar da Administração, entendemos que é importante ressaltar o fato de que a teoria kirzneriana, como uma teoria desenvolvida no escopo da Economia Austríaca, envolve uma aproximação mais ‘real’ com a dinâmica de mercado (quando comparado com referenciais da economia clássica).

Nesse sentido, traz desafios do ponto de vista de análise teórica e empírica que lidem com o desafio de tornar essa complexidade mais acessível. Sendo assim, entendemos que esse esforço da tese, se limitou a trazer uma abordagem global sobre o elemento de alerta tratado pelo teórico, refletido nos esforços de desenvolvimento do *framework* conceitual e análise empírica. No entanto, ao longo do desenvolvimento teórico e empírico ficou evidente as oportunidades existentes ainda para dimensionar e compreender os aspectos que compõem e que influenciam esse alerta e como ele se configura no contexto de mercado. Nesse sentido, temos oportunidades de pesquisas que situem melhor a relação entre o alerta e o reconhecimento de oportunidades como etapas integradas e/ou distintas, ou relacionada à configuração do alerta em si ao longo da participação do agente em mercado (pesquisas longitudinais), por exemplo, assim como, oportunidades para pesquisas quantitativas que viabilizem uma referência prática mais concreta de compreensão do nível de alerta e sua configuração para o agente.

Essa tese também assumiu um viés mais teórico do que empírico e, ainda que tenha trazido um esforço de ilustração, possui um recorte específico e uma análise ancorada pelos momentos de fala dos agentes. Sugerimos que novos esforços empíricos sejam desenvolvidos,

integrando outros métodos e contextos de análise para que haja maior aprofundamento nesse sentido. Pelas indicações, também parece ser oportuno desenvolvimentos de estudos que busquem aprimorar a visão processual adotada, que alcança em alguma medida a dinâmica apresentada, porém apresenta dificuldades para análise de ações e suas temporalidades, o que pode sinalizar a necessidade de abordagens mais ‘flexíveis’ sobre o processo de marketing. Outro aspecto sugestivo, é o resgate do debate estratégico e as contribuições de orientação empreendedora e orientação para o mercado nesse contexto de discussão.

Vale ressaltar ainda, que temos um aparente contrassenso em adotar uma postura de interdisciplinaridade ao mesmo tempo em que estruturamos parte da nossa visão em um campo especializado de marketing (marketing empreendedor). Mas, conforme argumentamos ao longo dos capítulos, não trouxemos para a tese a responsabilidade de intervir em um debate já bem colocado e indicamos que, é possível extrapolar esse debate para o escopo geral da disciplina e em outras especialidades (como apontamos, principalmente, no contexto de marketing estratégico, embora não tenha sido nossa escolha). Acreditamos que para uma estruturação inicial, atendemos bem ao propósito ensejado e compreendemos que esse pode ser um caminho natural para o amadurecimento da nossa proposta. Temos evidências desse movimento entre campos, como no caso da RAT, que se estruturou inicialmente como uma teoria na disciplina de estratégia e que, hoje, alcança um debate mais amplo na área de marketing, por exemplo.

## REFERÊNCIAS

- Alderson, W. The analytical framework for marketing. (1958). *Proceedings: Conference of Marketing Teachers from far Western States*. Berkeley, University of California, 15-28.
- American Marketing Association (AMA). (2017). *Definitions of Marketing*. Recuperado em 20 de agosto de 2020, de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/>.
- American Marketing Association (AMA). (2020). *Marketing Management*. Recuperado em 08 de maio de 2020, de <https://www.ama.org/topics/marketing-management/>.
- Associação de Veterinários Veganos e Vegetarianos (VEGVETS). (2019). *Nossa Missão*. Recuperado em 28 de abril de 2019, de <https://vegvets.com/>
- Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação. (ABINPET). (2018) *Informações gerais do setor Pet*. Recuperado em 22 de novembro de 2020, [http://abinpet.org.br/infos\\_gerais/](http://abinpet.org.br/infos_gerais/).
- Bagozzi, R. P. (1978). Marketing as exchange: a theory of transactions in the marketplace. *American Behavioral Scientist*, 21(4), 535-556.
- Barbieri, F. (2008). *O ressurgimento da escola austríaca e a teoria de processo de mercado*. *Econômica*, 10(2), 215-235.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. 1ed. São Paulo: Edições 70. 279 p.
- Bartels, R. (1968). *The general theory of marketing*. *Journal of marketing*, 32(1), 29-33.
- Bjerke, B., & Hultman, C. M. (2002). *Entrepreneurial marketing: The growth of small firms in the new economic era*. Cheltenham UK: Edward Elgar.
- Block, W.; Barnett & W.; Wood, S. (2002). Austrian economics, neoclassical economics, marketing, and finance. *The Quarterly Journal of Austrian Economics*, 5(2), 51-66.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford University Press.
- Collinson, E., & Shaw, E. (2001). Entrepreneurial marketing-a historical perspective on development and practice. *Management decision*, 39(9), 761-766.
- Collinson, E. (2002). The Marketing/Entrepreneurship Interface. *Journal of Marketing Management*, 18(3-4), 337-340.
- Coulter, R. A. (2016). From fragmentation to imagination: moving to Marketing's next Era. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 6(3-4), 132-141.
- D'Andrea, F. A. M. C. (2019). Strategic marketing & Austrian economics: The foundations of resource-advantage theory. *The Review of Austrian Economics*, 1-21.

- Day, G. S., & Wensley, R. (1983). Marketing theory with a strategic orientation. *Journal of marketing*, 47(4), 79-89.
- De Soto, J. H. de. (2010). *A escola austríaca*. 2ª ed. São Paulo: LVM Editora.
- Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1997). *Factors affecting organizational performance: A five-country comparison* (No. 97-108). Marketing Science Institute.
- Diário do Nordeste. (2020). *Ceará tem maior saldo de empresas do mercado pet em cinco anos*. Recuperado de <https://diariodonordeste.verdesmares.com.br/negocios/ceara-tem-maior-saldo-de-empresas-do-mercado-pet-em-cinco-anos-1.2205828?page=1>.
- Drucker, P. F. (2018). *Introdução à Administração*. 1ª ed. Cengage Learning.
- Drucker, P. F. (2017). *Inovação e Espírito Empreendedor: práticas e princípios*. São Paulo: Cengage Learning.
- Duus, H. J. (1997). Economic foundations for an entrepreneurial marketing concept. *Scandinavian Journal of Management*, 13(3), 287-305.
- El-Ansary, A., Shaw, E. H., & Lazer, W. (2017). Marketing's identity crisis: insights from the history of marketing thought. *AMS Review*, 8(1-2), 5-17.
- Felipe, S. T. (2019). *Sobre estudar veterinária e ser vegana*. Recuperado em 28 de abril de 2019, de <http://olharanimal.org/ama-os-cavalos-nao-os-monte-2/>
- Fontanella, B. J. B., Luchesi, B. M., Saidel, M. G. B., Ricas, J., Turato, E. R., & Melo, D. G. (2011). Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. *Cadernos de Saúde Pública*, 27, 388-394.
- Grönroos, C. (1989). Defining marketing: a market-oriented approach. *European journal of marketing*, 23(1), 52-60.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *Journal of marketing*, 62(4), 30-45.
- Hansen, D. J., Deacon, J. H., Pascal, V., & Sethna, Z. (2020). The future is in the past: A framework for the Marketing-Entrepreneurship Interface (MEI). *Journal of Business Research*, 113, 198-208.
- Hansen, D. J., & Eggers, F. (2010). The marketing/entrepreneurship interface: a report on the "Charleston Summit". *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 12(1), 42-53.
- Hill, J., & Wright, L. T. (2000). Defining the scope of entrepreneurial marketing: a qualitative approach. *Journal of Enterprising Culture*, 8(01), 23-46.
- Hills, G. E., & Hultman, C. M. (2011). Academic roots: The past and present of entrepreneurial marketing. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 24(1), 1-10.

- Hills, G. E., Hultman, C. M., & Miles, M. P. (2008). The evolution and development of entrepreneurial marketing. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 99-112.
- Hultman, C. M., & Hills, G. E. (2011). Influence from entrepreneurship in marketing theory. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 13(2), 120-125.
- Hunt, S. D. (2000). *A general theory of competition: Resources, competences, productivity, economic growth*. Sage Publications.
- Hunt, S. D. (2013). A general theory of business marketing: RA theory, Alderson, the ISBM framework, and the IMP theoretical structure. *Industrial Marketing Management*, 42(3), 283-293.
- Hunt, S. D. (2015). The theoretical foundations of strategic marketing and marketing strategy: foundational premises, RA theory, three fundamental strategies, and societal welfare. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 5(3-4), 61-77.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1996). The resource-advantage theory of competition: Dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. *Journal of Marketing*, 60, 107-114.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1997). Resource-advantage theory: a snake swallowing its tail or a general theory of competition? *Journal of Marketing*, 61(4), 74-82.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2013). *População de animais de estimação no Brasil*. Recuperado em 03 de fevereiro de 2019, de <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/camaras-setoriais-tematicas/documentos/camaras-tematicas/insumos-agropecuarios/anos-anteriores/ibge-populacao-de-animais-de-estimacao-no-brasil-2013-abinpet-79.pdf>
- Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE). (2018). *Pesquisa de opinião pública sobre vegetarianismo*. Recuperado em 03 de maio de 2019, de [http://www.svb.org.br/images/Documentos/JOB\\_0416\\_VEGETARIANISMO.pdf](http://www.svb.org.br/images/Documentos/JOB_0416_VEGETARIANISMO.pdf)
- Ionita, D. (2012). Entrepreneurial marketing: a new approach for challenging times. *Management & Marketing*, 7(1), 131.
- Instituto Pet Brasil. (2020). *Setor pet mostrou resiliência no primeiro trimestre*. Recuperado em 22 de novembro de 2020, <http://institutopetbrasil.com/imprensa/setor-pet-mostrou-resiliencia-no-primeiro-trimestre/>.
- Jabareen, Y. (2009). Building a conceptual framework: philosophy, definitions, and procedure. *International journal of qualitative methods*, 8(4), 49-62.
- Jacobson, R. (1992). The “Austrian” school of strategy. *Journal of Academy of management review*, 17(4), 782-807.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of marketing*, 57(3), 53-70.

- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1996). Market orientation: review, refinement, and roadmap. *Journal of Market-Focused Management*, 1(2), 119-135.
- Jones, R., & Rowley, J. (2011). Entrepreneurial marketing in small businesses: A conceptual exploration. *International Small Business Journal*, 29(1), 25-36.
- Kirzner, I. M. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. *Journal of economic Literature*, 35(1), 60-85.
- Kirzner, I. M. (1999). Creativity and/or alertness: A reconsideration of the Schumpeterian entrepreneur. *The Review of Austrian Economics*, 11(1), 5-17.
- Kirzner, I. M. (2012). *Competição e atividade empresarial*. São Paulo: Instituto Ludwig von Mises.
- Klein, P. G. (2015). *O capitalista e o empreendedor: ensaios sobre organizações e mercado*. São Paulo: Instituto Ludwig von Mises.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing research*, 30(4), 467-477.
- Kotler, P. (1972). A generic concept of marketing. *Journal of marketing*, 36(2), 46-54.
- Kotler, P. (2002). *Marketing Management Millenium*. Boston: Pearson Custom Publishing.
- Kraus, S., Filser, M., Eggers, F., Hills, G. E., & Hultman, C. M. (2012). The entrepreneurial marketing domain: a citation and co-citation analysis. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*.
- Kraus, S., Harms, R., & Fink, M. (2010). Entrepreneurial marketing: moving beyond marketing in new ventures. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 11(1), 19.
- Lana, D. (2016). Administração de Marketing. *MISES: Interdisciplinary Journal of Philosophy, Law and Economics*, 4(2), 571-575.
- Loureiro, O. I. (2016). As influências da ciência econômica no surgimento do marketing: período compreendido entre 1760 e 1930. *Diálogos Interdisciplinares*, 5(3), 73-93.
- Menon, A., Menon, A., Chowdhury, J., & Jankovich, J. (2015). Evolving paradigm for environmental sensitivity in marketing programs: a synthesis of theory and practice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7(2), 1-15.
- Merriam, S. B. (2002). Introduction to qualitative research. *Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis*, 1(1), 1-17.
- Michael, H. M., & Lewis, P. S. (1995). The determinants of entrepreneurial activity. Implications formarketing. *European journal of marketing*, 29(7), 31-48.

- Migliori, S., Pittino, D., Consorti, A., & Lucianetti, L. (2019). The relationship between entrepreneurial orientation, market orientation and performance in university spin-offs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(3), 793-814.
- Miles, M. P., & Arnold, D. R. (1991). The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship theory and practice*, 15(4), 49-66.
- Miles, M., Gilmore, A., Harrigan, P., Lewis, G., & Sethna, Z. (2014). Exploring entrepreneurial marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 23(2), 94-111.
- Miles, M. P., & Darroch, J. (2006). Large firms, entrepreneurial marketing processes, and the cycle of competitive advantage. *European journal of marketing*.
- Mises, L. von. (2010). *Liberalismo Segundo a Tradição Clássica*, 2ª. Edição, Instituto Ludwig Von Mises Brasil, S. Paulo.
- Montiel-Campos, H. (2018). Entrepreneurial orientation and market orientation: Systematic literature review and future research. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(2), 292-322.
- Morris, M. H., & Lewis, P. S. (1991). Entrepreneurship as a significant factor in societal quality of life. *Journal of Business Research*, 23(1), 21-36.
- Michael, H. M., & Pamela, S. L. (1995). The determinants of entrepreneurial activity. Implications for marketing. *European journal of marketing*, 29(7), 31-48.
- Morris, M. H., Schindehutte, M., & LaForge, R. W. (2002). Entrepreneurial marketing: a construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. *Journal of marketing theory and practice*, 10(4), 1-19.
- Morrish, S. C. (2011). Entrepreneurial marketing: a strategy for the twenty-first century? *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 13(2), 110-119.
- Morrish, S. C., Miles, M. P., & Deacon, J. H. (2010). Entrepreneurial marketing: acknowledging the entrepreneur and customer-centric interrelationship. *Journal of Strategic Marketing*, 18(4), 303-316.
- Murray, J. A. (1981). Marketing is home for the entrepreneurial process. *Industrial Marketing Management*, 10(2), 93-99.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54(4), 20-35.
- Nikolić, S. T., Gradojević, N., Đaković, V., Mladenović, V., & Stanković, J. (2017). The marketing-entrepreneurship paradox: a frequency-domain analysis. *Economics and Management*, 20 (3), 207-218.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *Journal of marketing*, 62(4), 30-45.

- Hansen, D. J., Deacon, J. H., Pascal, V., & Sethna, Z. (2020). The future is in the past: A framework for the Marketing-Entrepreneurship Interface (MEI). *Journal of Business Research*, 113, 198-208.
- O'reilly, M., & Parker, N. (2012). 'Unsatisfactory Saturation': a critical exploration of the notion of saturated sample sizes in qualitative research. *Qualitative research*, 13(2), 190-197.
- Oliveira, L. (2020). Mercado pet deve crescer 6% no ano. Recuperado em 22 de novembro de 2020, <https://www.jornaldocomercio.com/conteudo/economia/2020/07/746210-mercado-pet-deve-crescer-6-no-ano.html>
- Paiva Júnior, F. G. de, de Souza Leão, A. L. M., & de Mello, S. C. B. (2011). Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. *Revista de Ciências da Administração*, 13(31), 190-209.
- Pet South America (2020). Mercado pet brasileiro pode faturar até R\$40 bilhões em 2020. Recuperado em 22 de novembro de 2020, <https://www.petsa.com.br/imprensa/releases/mercado-pet-brasileiro-pode-faturar-ate-r-40-bilhoes-em-2020>
- Presutti, M., & Odorici, V. (2019). Linking entrepreneurial and market orientation to the SME's performance growth: the moderating role of entrepreneurial experience and networks. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(3), 697-720.
- Reekie, W. D., & Savitt, R. (1982). Marketing behaviour and entrepreneurship: a synthesis of Alderson and Austrian economics. *European Journal of Marketing*, 16(7), 55-66.
- Reekie, W. D., & Savitt, R. (2006). Marketing Behaviour and Entrepreneurship: A Synthesis of Alderson and Austrian Economics. In Wooliscroft, B., Tamilia, R. D., & Shapiro, S. J. (Eds.). *A Twenty-First Century Guide to Aldersonian Marketing Thought* (pp. 351-364). Springer, Boston, MA.
- Reyes-Mercado, P., & Verma, R. (2020). Effectuation and causation approaches in Entrepreneurial marketing: a Set-Theoretical model. In *Innovation, Technology, and Market Ecosystems* (pp. 347-361). Palgrave Macmillan, Cham.
- Roundy, P. T., Harrison, D. A., Khavul, S., Pérez-Nordtvedt, L., & McGee, J. E. (2017). Entrepreneurial alertness as a pathway to strategic decisions and organizational performance. *Strategic Organization*, 16(2), 192-226.
- Sadiku-Dushi, N., & Ramadani, V. (2019). Entrepreneurial marketing: what we know and what we should know. *ISCBE 2019*, 711.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26(2), 243-263.
- Schumpeter, J. A. (1961). *Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura.

- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.
- Shaw, E. H., & Jones, D. B. (2005). A history of schools of marketing thought. *Marketing theory*, 5(3), 239-281.
- Silveira, F. (2019). *Brasil fecha 2018 como segundo maior mercado pet do mundo*. Recuperado em 22 de fevereiro de 2019 de <https://www.gazetadopovo.com.br/economia/brasil-fecha-2018-como-segundo-maior-mercado-pet-do-mundo-2vhq0n3uempvkgdcm8arh382j/>
- Smith, W. R. (1956). Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. *Journal of marketing*, 21(1), 3-8.
- Stokes, D. (2000). Entrepreneurial marketing: a conceptualisation from qualitative research. *Qualitative market research: an international journal*, 3(1), 47-54.
- Tang, J., Kacmar, K. M., & Busenitz, L. (2012). Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 77-94.
- Toghraee, M. T., Rezvani, M., Mobaraki, M. H., & Farsi, J. Y. (2017). A systematic review on entrepreneurial marketing: three-decade research on entrepreneurial marketing. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(8), 273-296.
- Ullah, F., Khan, M. I., Rehman, S., & Ullah, Z. (2019). Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Journal of Multidisciplinary Approaches in Science*, 3(1), 31-38.
- Vallini, C., & Simoni, C. (2009). Market-Driven Management as Entrepreneurial Approach. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (1), 26-39.
- Varadarajan, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 119-140.
- Varadarajan, R. (2015). Strategic marketing, marketing strategy and market strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 5(3-4), 78-90.
- Varey, R. (2010). The economics basis of marketing. *Marketing theory: A student text*, 101-120.
- Webster Jr, F. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of marketing*, 56(4), 1-17.
- Whalen, P. S., & Akaka, M. A. (2015). A dynamic market conceptualization for entrepreneurial marketing: the co-creation of opportunities. *Journal of Strategic Marketing*, 24(1), 61-75.
- Whalen, P., Uslay, C., Pascal, V. J., Omura, G., McAuley, A., Kasouf, C. J., & Gilmore, A. (2016). Anatomy of competitive advantage: towards a contingency theory of entrepreneurial marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 24(1), 5-19.

- Yang, M., & Gabrielsson, P. (2017). Entrepreneurial marketing of international high-tech business-to-business new ventures: A decision-making process perspective. *Industrial Marketing Management*, 64, 147-160.
- Zehir, C., Karaboğa, T., Karaboğa, H., & Üzmez, A. (2019). Market Orientation And Innovation Performance: *The Mediating Role Of Entrepreneurial Strategic Posture*.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A

Quadro 9 - Roteiro geral de entrevistas

| <b>Dimensões estruturantes</b>                       | <b>Questões norteadoras</b>                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Perfil e contexto geral do agente ofertante</b>   | 1. Faça um breve relato histórico sobre o seu negócio e seu percurso profissional com ele                                                                                                                                             |
| <b>Percepção geral do negócio</b>                    | 2. Como você avalia a posição do seu negócio hoje no mercado? Por quê?                                                                                                                                                                |
|                                                      | 3. Por que você optou por esse tipo de negócio? Como foi esse processo?                                                                                                                                                               |
|                                                      | 4. Você considera sua oferta inovadora no setor? Por quê?                                                                                                                                                                             |
| <b>Percepção geral sobre mercado e macroambiente</b> | 5. Como você avalia o mercado <i>pet</i> local (em termos de recursos, agentes, estruturas, tipos de negócio etc.)? Como você percebe a relação do seu negócio com esse mercado?                                                      |
|                                                      | 6. Como você avalia a relação do seu negócio com aspectos gerais da sociedade (sociais, políticos, econômicos, culturais etc.)?                                                                                                       |
| <b>Processo de marketing</b>                         | 7. Como é o marketing da sua empresa? Que atividades de marketing são desenvolvidas?                                                                                                                                                  |
|                                                      | 8. No geral, como você toma as decisões de oferta de produtos e serviços na empresa?                                                                                                                                                  |
|                                                      | 9. Você sente que está atento ao mercado (oportunidades, necessidades de demanda ações concorrenciais etc.)? Você considera esses aspectos na sua tomada de decisão? <u>Relate situações em que você acredita que isso aconteceu.</u> |
|                                                      | 10. De que forma sua experiência pessoal e conhecimento influenciam na tomada de decisão do seu negócio? Houve alguma mudança na empresa que teve influência por esses aspectos?                                                      |
|                                                      | 11. Como você estruturou sua oferta de produtos e serviços? Foi necessário fazer ajustes ao longo do tempo? Por quê?                                                                                                                  |
|                                                      | 12. Que resultados você vem obtendo com sua atuação no mercado?                                                                                                                                                                       |
|                                                      | 13. Como você avalia o resultado ou retorno das decisões de oferta que toma na empresa?                                                                                                                                               |

Fonte: Elaboração própria (2020).

## APÊNDICE B

Quadro 10 - Mapeamento da prospecção de sujeitos de pesquisa

| <b>Empresa</b> | <b>Formas de contato</b>                  | <b>Datas</b> | <b>Respostas</b>                                                               |
|----------------|-------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 1              | 1º) Via WhatsApp conta empresarial        | 27/08        | Sem retorno                                                                    |
|                | 2º) Via telefone                          | 31/08        | Sem retorno                                                                    |
|                | 3º) Via conta empresarial de Instagram    | 03/09        | Repasse de contato direto com gestor                                           |
|                | 4º) Via WhatsApp conta privado do gestor; | 08/09        | Entrevista agendada para 15/09; remarcada e realizada no dia 23/09 às 14h      |
| 2              | 1º) Via WhatsApp conta empresarial        | 27/08        | Sem retorno                                                                    |
|                | 2º) Via conta empresarial de Instagram    | 31/08        | Repasse de contato direto com gestor                                           |
|                | 3º) Via WhatsApp conta privado do gestor; | 31/08        | Entrevista agendada e realizado dia 03/09 às 17h                               |
| 3              | 1º) Via e-mail empresarial;               | 27/08        | Sem retorno                                                                    |
|                | 2º) Via WhatsApp privado do gestor        | 31/08        | Entrevista agendada dia 04/09 às 16h; remarcada e realizado dia 11/09 às 14h30 |
| 4              | 1º) Via Whatsapp conta empresarial        | 28/08        | Sem retorno                                                                    |
|                | 2º) Via e-mail                            | 31/08        | Sem retorno                                                                    |
|                | 3º) Via Whatsapp conta empresarial        | 03/09        | Repasse para setor responsável, sem retorno                                    |
|                | 4º) Via WhatsApp privado do gestor        | 18/09        | Promessa de agendamento da entrevista                                          |
|                | 5º) Via WhatsApp privado do gestor        | 23/09        | Sem retorno                                                                    |

(continua)

(continuação)

| <b>Empresa</b> | <b>Formas de contato</b>                                            | <b>Datas</b> | <b>Respostas</b>                                                       |
|----------------|---------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------|
| 5              | 1º) Via Whatsapp conta empresarial;                                 | 28/08        | Repasse de contato direto com gestor                                   |
|                | 2º) via telefone pessoal do gestor                                  | 31/08        | Entrevista agendada para 08/09; remarcada e realizado dia 10/09 às 14h |
| 6              | 1º) Via Whatsapp conta empresarial                                  | 28/08        | Sem retorno                                                            |
|                | 2º) Via Whatsapp conta empresarial                                  | 31/08        | Entrevista agendada e realizada dia 17/09 às 15h                       |
| 7              | 1º) Via Whatsapp conta empresarial e conta empresarial de Instagram | 15/09        | Sem retorno                                                            |
|                | 2º) Via Whatsapp conta empresarial e conta empresarial de Instagram | 23/09        | Sem retorno                                                            |
|                | 3º) Via Whatsapp conta empresarial e conta empresarial de Instagram | 02/10        | Sem retorno                                                            |
| 8              | 1º) Via Whatsapp conta empresarial e conta empresarial de Instagram | 15/09        | Sem retorno                                                            |
|                | 2º) Via Whatsapp conta empresarial e conta empresarial de Instagram | 23/09        | Repasse de contato direto com gestor                                   |
|                | 3º) Via Whatsapp privado do gestor                                  | 23/09        | Entrevista agendada e desmarcada para o dia 28/09, mas não realizada   |
|                | 4º) Via Whatsapp privado do gestor                                  | 05/10        | Sem retorno para reagendamento;                                        |
| 9              | 1º) Via WhatsApp conta empresarial e conta empresarial de Instagram | 15/09        | Sem retorno                                                            |
|                | 2º) Via WhatsApp conta empresarial                                  | 23/09        | Promessa de agendamento da entrevista                                  |
|                | 3º) Via WhatsApp conta empresarial                                  | 05/10        | Promessa de agendamento da entrevista                                  |
|                | 4º) Via WhatsApp conta empresarial e WhatsApp privado do gestor     | 10/10        | Repasse de contato direto com gestor                                   |
|                | 5º) Via WhatsApp privado do gestor                                  | 12/10        | Promessa de agendamento da entrevista                                  |

(continua)

(continuação)

| <b>Empresa</b> | <b>Formas de contato</b>                                            | <b>Datas</b> | <b>Respostas</b>                      |
|----------------|---------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------------------|
|                | 6º) Via WhatsApp privado do gestor                                  | 14/10        | Sem retorno                           |
| 10             | 1º) Via WhatsApp conta empresarial e conta empresarial de Instagram | 15/09        | Sem retorno                           |
|                | 2º) Via WhatsApp conta empresarial                                  | 17/09        | Repasse do contato direto do gestor   |
|                | 3º) Via WhatsApp privado do gestor                                  | 18/09        | Sem retorno para agendamento          |
|                | 4º) Via WhatsApp privado do gestor                                  | 05/10        | Sem retorno                           |
| 11             | 1º) Via WhatsApp conta empresarial                                  | 23/09        | Sem retorno ou agendamento            |
|                | 2º) Via WhatsApp conta empresarial                                  | 05/10        | Promessa de agendamento da entrevista |
|                | 3º) Via WhatsApp conta empresarial                                  | 12/10        | Sem retorno para agendamento          |

Fonte: Elaboração própria (2020).

## APÊNDICE C

Quadro 11 - Descrição das empresas e gestores entrevistados

| <b>Codificação</b> | <b>Perfil do gestor</b>                                                       | <b>Caracterização do Negócio</b>     | <b>Tempo de atuação da empresa no mercado</b> |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------|
| E1                 | Formação em Pedagogia;<br>Membro do corpo diretor da empresa desde 2017       | Serviços de lazer e bem-estar animal | 2015 - Até o presente momento                 |
| E2                 | Formação em Administração; Gestor da empresa desde 1998                       | Petshop e Clínica Veterinária        | 1989 – Até o presente momento                 |
| E3                 | Veterinário;<br>Gestor da empresa desde 2000                                  | Clínica Veterinária                  | 2000– Até o presente momento                  |
| E4                 | Formação em Moda; Gestor da empresa desde 2018                                | Hotel e creche canina                | 2018 – Até o presente momento                 |
| E5                 | Formação em Publicidade e propaganda; Diretor comercial da empresa desde 2014 | Mídia com serviço pet agregado       | 2013 - Até o presente momento                 |

Fonte: Elaboração própria (2020).

## APÊNDICE D

Quadro 12 - Notas de impressão sobre entrevistas

| Entrevistado | Descrição da entrevista                                                                                                                             | Impressões pré-entrevista                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Impressões durante entrevista                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Impressões pós-entrevista                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E1           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencial no local do negócio com gravação autorizada em áudio;</li> <li>• Duração de 1h20min;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistada não apresentou comportamento de resistência em colaborar com a pesquisa</li> <li>• Entrevistada reconheceu a entrevistadora por contatos prévios e manifestou confiança e disposição em colaborar</li> </ul>                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistada aparentou estar à vontade com a gravação e presença da entrevistadora;</li> <li>• Sensação de informalidade (entrevista → conversa)</li> <li>• Não houve resistência em responder nenhuma das perguntas levantadas, com boa fluidez comunicativa.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A entrevistadora sentiu uma boa aceitação e abertura de diálogo por parte da entrevistada</li> <li>• A entrevista gerou uma primeira impressão de bom potencial de contribuição para análise</li> </ul>                                      |
| E2           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencial no local do negócio com gravação autorizada em áudio;</li> <li>• Duração de 41 min;</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistado não apresentou comportamento de resistência em colaborar com a pesquisa, apesar de barreiras relacionadas a tempo</li> <li>• O entrevistado manifestou maior disposição em colaborar quando soube do contato prévio da entrevistadora com uma das colaboradoras</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• O entrevistado manifestou disponibilidade limitada de tempo no momento de concessão da entrevista</li> <li>• A entrevistadora percebeu nível relativo de fuga às respostas, embora sem a manifestação direta de resistência em responder os questionamentos; o que ocasionou a realização de perguntas adicionais.</li> <li>• A sensação de entrevista formal foi um pouco mais presente, ainda que houvesse uma comunicação mais informal com diálogo fluido.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A entrevistadora sentiu que o entrevistado adotou um tom mais genérico de respostas para alguns questionamentos</li> <li>• Apesar disso, a entrevista gerou uma primeira impressão de bom potencial de contribuição para análise.</li> </ul> |
| E3           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencial no local do negócio com gravação autorizada em áudio;</li> <li>• Duração de 39 min;</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• O entrevistado manifestou disposição em colaborar com a pesquisa, reconhecendo a entrevistadora por contatos prévios.</li> </ul>                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A entrevistadora sentiu uma necessidade maior de reformular os questionamentos e incentivar exemplificações para explorar o conteúdo</li> <li>• Entrevistado fez relatos adicionais após o encerramento da gravação, cujo conteúdo foi capturado em nota de campo</li> <li>• A sensação de entrevista formal foi um pouco mais presente durante a gravação, ainda que houvesse uma comunicação informal com diálogo fluido.</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apesar da objetividade comunicativa do entrevistado, a entrevista gerou uma primeira impressão de bom potencial de contribuição para análise.</li> </ul>                                                                                     |

(continua)

(continuação)

| Entrevistado | Descrição da entrevista                                                                                                                                      | Impressões pré-entrevista                                                                                                          | Impressões durante entrevista                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Impressões pós-entrevista                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E4           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencial no local do negócio com gravação autorizada em áudio</li> <li>• Duração de 1h</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A entrevistada manifestou disposição em colaborar com a pesquisa</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistada pareceu estar à vontade com a gravação e presença da entrevistadora;</li> <li>• Sensação de informalidade (entrevista → conversa)</li> <li>• Não houve resistência em responder nenhuma das perguntas levantadas, com boa fluidez comunicativa;</li> <li>• A entrevistada apresentou um comportamento mais reflexivo para responder aos questionamentos levantados, o que suscitou a impressão de que o debate foi válido para que refletisse sobre seu negócio.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A entrevistadora sentiu uma boa aceitação e abertura de diálogo por parte da entrevistada</li> <li>• A entrevista gerou uma primeira impressão de bom potencial de contribuição para análise</li> </ul> |
| E5           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencial em local externo ao negócio com gravação autorizada em áudio</li> <li>• Duração de 59 minutos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• O entrevistado demonstrou interesse e proatividade em colaborar com a pesquisa</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistada aparentou estar à vontade com a gravação e presença da entrevistadora;</li> <li>• Sensação de informalidade (entrevista → conversa)</li> <li>• Não houve resistência em responder nenhuma das perguntas levantadas, com boa fluidez comunicativa e interação</li> </ul>                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A entrevistadora sentiu uma boa aceitação e abertura de diálogo por parte da entrevistada</li> <li>• A entrevista gerou uma primeira impressão de bom potencial de contribuição para análise</li> </ul> |

Fonte: Elaboração própria (2020).

## APÊNDICE E

Quadro 13 - Etapas do processo de marketing – empresa E1

| Gestor /Empresa - E1   |                            |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Etapa                  | Categoria                  | Evidências mencionadas                                                                                                                                             | Índices                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Alerta a oportunidades | Alerta consciente negado   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relato de não atenção ou vigilância propositada</li> </ul>                                                                | “Na verdade, na verdade, assim, pode até parecer... Mas eu não... Não me preocupo tanto com os concorrentes, eu não sei te dizer...(…) se a gente fosse considerar o que a gente vê nos tutores hoje, eu acho que a gente teria ainda ficado lá atrás”                                                                                                                                                                                            |
|                        | Alerta consciente relatado | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca de informações em fontes de mercado</li> <li>- Clientes</li> <li>-Empresas de referência</li> <li>-Sites</li> </ul> | “Isso a gente, a gente sempre se e se colocou aberto pra ouvir e a gente, cada, cada vez um cliente falar...”<br>“Então, a gente, o que faz a gente pensar nos ajustes, basicamente, é o feedback dos clientes. Claro que, às vezes, eu até faço outros estudos, sobre day care, eu faço um estudo pra ver o que tem nos day care por aí, no Brasil e exterior(…)”<br>“Têm alguns sites também que eu já, já deixo lá favorito e eu vejo...”      |
|                        |                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção de mercado local em expansão</li> </ul>                                                                         | O que eu vejo, assim, o mercado pet ele tá... Ele tá... Crescendo ainda (...) é um mercado que tá em ascensão”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                        |                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção sobre aspectos culturais de comportamento de demanda</li> </ul>                                                 | “A gente vê que ainda tem as prioridades dos tutores. Ainda estão longe de ser voltadas, pro que eles (os animais) realmente precisam, infelizmente(...)mas eu vejo, eu não sei se é só aqui ou se é em todos os lugares, as prioridades ainda estão meio deturpadinhas”<br>Mas, a gente não cede a, a questão cultural e a pessoa que chega e fala assim... ‘Ah, mas ele tem que namorar’. A gente sente muito, mas a gente não pode te atender. |
|                        |                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atenção ao perfil de potencial demanda</li> </ul>                                                                         | “O paraibano ele é muito acomodado(...)eu, e eu vi, que as pessoas não têm esse perfil de se deslocar”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                        |                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção de informação de demanda no cenário de pandemia</li> </ul>                                                      | “A gente vê muito, a gente tá vendo muito relato dos tutores – ‘meu cachorro agora ficou assim: só quer saber de colo, só quer saber de latir, tá estranhando todo mundo’, não sei que... A gente tá vendo esses relatos(…)”                                                                                                                                                                                                                      |
|                        |                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção de mudança de comportamento social no segmento de mercado com o contexto pandêmico</li> </ul>                   | “Antes a gente não via tanto, por exemplo, as pessoas não tinham o hábito de procurar muitos serviços, pelo menos aqui, nas redes sociais”                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                        |                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção sobre comportamento de demanda e marketing boca-a-boca</li> </ul>                                               | “Eu acho que isso contribui um pouco pra, pra que as coisas ocorram, e as pessoas fiquem até mais atentas, né? Na conduta e tudo e aí elas identificam alguma coisa, se sentem insatisfeitas e vão buscar próximo delas onde tem alguma coisa diferente, eu acho.”                                                                                                                                                                                |
|                        |                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção de exclusividade de oferta</li> </ul>                                                                           | “Então, assim, se você perguntar, ah tem outros lugares que tem isso? Eu acredito que não. Até porque uma das maiores queixas que a gente escuta aqui, não é nem queixa... É relatos que a gente escuta”                                                                                                                                                                                                                                          |
|                        |                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção sobre necessidades de mercado</li> </ul>                                                                        | “A própria creche...(…) a gente via que alguns dos nossos clientes frequentavam dois locais. “                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                        |                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção de experiências e habilidades como diferenciais para o negócio</li> </ul>                                       | “Eu acho que a gente só consegue chegar aos acordos que a gente chega e, e, a tudo que a gente faz, porque a gente tem essa experiência prévia em um olhar diferenciado. Aí, é isso.”                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                                 |                                   |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Reconhecimento de oportunidades | Aspecto de oferta                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento de oportunidade de oferta diferenciada com base na metodologia de abordagem de serviços</li> </ul>                          | “Como a gente vê por aí... Amarra... E a gente sabe o que acontece... e é por isso que a gente é muito valorizado por aqui... Justamente por conta desse trabalho que a gente faz, a gente viu que isso era importante”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                 |                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento de oportunidade de agregar nova oferta</li> </ul>                                                                           | “De tanto os clientes falarem a gente começou a pensar... Pô, vamo montar uma colônia de férias? Vamos ver a adesão?”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                 |                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento de oportunidade de esforço de educação do consumidor com ferramentas de apoio tecnológico</li> </ul>                        | “Com o Instagram e grupo no Whatsapp a gente podia trabalhar essa questão mais educativa”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                 | Aspecto de demanda                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento da pandemia como situação geradora de demanda</li> </ul>                                                                    | <p>“Teve uma mudança muito grande depois da pandemia. (...) Eu acredito que naquela fase inicial de quarenta eu acho que muitas pessoas...são dois cenários aqui: um é que muitas pessoas adotaram os animais e não sabiam o que fazer, como fazer, e aí aumenta a questão da demanda pra educação canina, esse é um cenário. O outro cenário é aquela pessoa que adotou e agora tem que sair de casa e ela tá com cachorro que de repente tá sofrendo uma ansiedade de separação ou tá muito agitado ou tá latindo demais(...)acaba precisando desse serviço”</p> <p>“E no último, nas últimas duas, três semanas chegaram vários cães que foram, tiveram algum trauma em outros adestramentos... E por que procuraram? Por causa daquela coisa, da pandemia, que não sei o que tem que ser educado, ser adestrado, sei lá, precisa latir menos e tal, tal, tal, e o cachorro sofre algum trauma e vem parar na gente”</p> |
|                                 |                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento de oportunidade de nova oferta</li> </ul>                                                                                   | “Ah, vocês podiam fazer isso, vocês podiam fazer isso, vocês podiam fazer isso. E aí a gente começa amadurecer a ideia, começa a pensar, pois será que a gente tem que fazer isso mesmo? E aí... Os próprios clientes trazem esse feedback das necessidades que a gente precisa e a gente pensa, avalia, assim como foi da lojinha. ”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                 |                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento de oportunidade de educação do consumidor em relação a aspectos socioculturais de influência em demanda</li> </ul>          | “São Paulo, no exterior, no sul, em alguns lugares do Sudeste, a gente vai ver que a idade já diminuiu. Está de seis a oito. Aqui a gente conseguiu botar um ano, a gente botou um ano que é pra tentar começar a trabalhar essa questão”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                 |                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento de oportunidade de gerar diferencial por estratégia de comunicação focada em segurança e confiança do consumidor</li> </ul> | “Relatos que a gente recebe muito, que vários locais, “cê” chega com cachorro na porta, a pessoa recebe, leva lá pra dentro e o tutor não vê o que acontece. Ah, tem câmera, tal, a gente manda vídeo, manda foto, mas, assim, “num” tem uma... “Num” tem uma acessibilidade, vamos dizer assim, “num” vê realmente o que que tá acontecendo. É um dos relatos.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                 |                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento de oportunidade para superar barreiras de demanda</li> </ul>                                                                | “Então, o que a gente deseja pro Dog Moke é isso, é colocar o Dog Moke como centro de bem-estar animal. É desmistificar a até a questão do adestramento, porque muitas pessoas ainda vêem o adestramento como era passado. Então cada punição, bate, puxa e tranco e “num” sei que lá... Não é assim que a gente trabalha.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                 | Recursos e Capacidades associados | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aproveitamento de competências para oferta de mercado</li> </ul>                                                                           | <p>“meu marido fazia hipismo, e... ele parou com o hipismo faz muito tempo e tudo, morou fora, morou em alguns lugares, aí quando voltou pra João Pessoa... Ele já trabalhava com o cachorro, já tem muito mais tempo e aí ele sempre gostou da parte de adestramento, comportamento(...)Bom, vou juntar isso numa coisa só, vou pegar o conhecimento que eu tenho do hipismo pra investir na parte do comportamento animal”</p> <p>“Então, assim, eu tenho o olhar do tutor, o olhar crítico do tutor, e ele tem um olhar crítica do cão. Então a gente consegue chegar a um consenso”</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                 |                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aproveitamento de espaço pré-existente para montagem do negócio compatível com perfil de demanda</li> </ul>                                | “Aproveitei que tinha esse terreno e a gente viu que que era o melhor local, que era mais a característica do público daqui”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|                        |              |                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estruturação da Oferta | Produto      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisão como foco interno – definição da estrutura de oferta baseada nos valores de gestão</li> </ul>              | <p>“E a gente tenta tornar, aqui não só centro de treinamento, mas no centro de bem estar animal, que a gente define bem os nossos pilares. O que que a gente espera, o que que a gente quer, e o que que a gente pretende conscientizar com o nosso trabalho. A gente tem algumas regrinhas que são bem importantes. A gente não abre mão delas pra tá aqui. Inclusive, isso gera algumas críticas até de alguns tutores que acham algumas coisas absurdas, mas a gente não considera absurdo”</p> <p>“Ah! Mas administrativamente isso não vai prejudicar”? Foi a pergunta que a gente mais ouviu. E a resposta foi: “por um lado a gente acredita que sim. Mas, por outro vai prejudicar muito mais se eu tiver um problema entre dois cães machos não castrados aqui, e interferir justamente no bem estar deles. Então, a gente não quer isso. A gente opta por perder cliente, ou, então, tentar conscientizar os clientes”</p> |
|                        |              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisão com foco interno e externo – Adoção de metodologia focada no bem-estar do animal</li> </ul>                | <p>“Então se não é punição, como é que a gente faz? A gente frustra o cachorro. Frustra, ele não, ele deixa de ganhar um prêmio, ele deixa de estar no local(...)a gente faz um teste de sensibilidade no cachorro que vem tomar banho, pra saber se o animal aceita ser tocado, se aceita ser manuseado, porque se ele não aceitar, aí a gente indica um outro tipo de caminho, um trabalho de adestramento, uma socialização...”</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                        |              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisão com foco interno – Definição inicial dos tipos de serviço com base na vocação profissional</li> </ul>      | <p>“Bom, vou juntar isso numa coisa só, vou pegar o conhecimento que eu tenho do hipismo pra investir na parte do comportamento animal(...) então no início era um centro de agility e focado em adestramento”</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                        | Preço        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisão com foco interno – Precificação com base na proposta de valor</li> </ul>                                   | <p>“Eu não avalio concorrente, eu faço, eu crio um valor ao meu trabalho. Baseado em que? Na preparação a qual eu estive pra estar ali, pra oferecer aquele trabalho.”</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                        | Praça        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisão com foco interno e externo – Definição de praça por estratégia e disponibilidade de recurso</li> </ul>     | <p>“Na verdade, esse terreno era da minha família. Certo? E aí eu consegui a utilização... É... Por conta disso, porque ele “tava” sem utilização e tudo mais e aí a gente conseguiu fazer.”</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                        |              |                                                                                                                                                             | <p>“Eu podia colocar em outro local há vinte minutos daqui, mas o que que acontece? O paraibano ele é muito acomodado. Todos os estudos que eu fiz pra montar isso (...)E eu, e eu vi, que as pessoas não tem esse perfil”</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                        | Comunicação  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisão com foco externo - Estratégia de comunicação focada em redes sociais</li> </ul>                            | <p>De um tempo pra cá eu vim criando todos os, os protocolos de atendimento, os modelos de, de resposta, de descrição de cada atividade a gente tem uma, um padrão de, de informativo padrão pra cada atividade, pra cada serviço e a gente dividiu da seguinte maneira, eu cuido do Instagram(...)essa divulgação ela é feita no, no Instagram por mim, pra poder interagir com mais gente”</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                        |              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisão com foco externo - Estratégia de comunicação baseada em confiança e segurança para o consumidor</li> </ul> | <p>“Mas assim, a gente... A nossa política aqui é de transparência. Qualquer pessoa, qualquer tutor... Tem tutor que tá em adaptação, tá inseguro... Fica aqui em cima, fica aqui embaixo não, porque ele vai ficar na grade, mas, sobe aqui, fica aqui em cima. Não tem problema, a gente não em nada a esconder.”</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                        |              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisão com foco interno - Estratégia de comunicação focada na educação do consumidor</li> </ul>                   | <p>“Um dia desses a gente fez uma live sobre adestramento (...)A gente é absolutamente contra isso e a gente vem aos poucos buscando através da conscientização da castração... É... Frisar essa, essa coisa da criação responsável”</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                        | Público-Alvo | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisão com foco interno - Definição do perfil de público-alvo</li> </ul>                                          | <p>“esse tutor que a gente queria, é esse o tutor que a gente busca, é aquele tutor que vai deixar o cachorro ser cachorro(...) vai mimar? Vai. Mas é um tutor que vai pensar no cachorro como cachorro(...) então, é esse tutor... Esse perfil de tutor que é o que a gente busca”</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|                          |                            |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Reestruturação de Oferta | Recursos                   | • Decisão com foco interno - Reorganização de espaço                              | “Ah, foi outro ajuste que a gente fez. A gente não tinha essa divisão do espaço. A gente tinha só o espaço inteiro e aí a gente adquiriu brinquedo, a gente tem uma piscina e tudo mais...pra organizar melhor os animais”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                          |                            | • Decisão com foco interno e externo - Expansão de equipe                         | “Mas é porque ficava muito cheio de cachorro. E assim, dá pra ficar, dá, mas aí a gente teve que ter botar mais uma pessoa extra pra render eles, porque a gente tem avaliação. Então, tem que sair pra fazer avaliação dos que tão chegando(...)tinha demanda, então a gente colocou”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                          | Processos                  | • Processo mais rigoroso de recepção animal                                       | “Eu acho, por exemplo, a gente tem a questão das vacinas, a gente exige raiva, tosse e virose. As outras a gente não exige, mas essas três, a gente coloca como obrigatório. Ah, mas eu não quero dar tosse com meu cachorro. Sinto muito, a gente não pode atender. Outros lugares vão te atender. A gente não vai atender(...) Então, a gente não abre mão. É a questão da castração. A gente sabe que tem uma resistência(...)acho que a gente é o primeiro daqui da região, que tá fazendo... A ter tomado essa, essa decisão. E a gente ainda não sabe a repercussão, porque a gente colocou, a gente implantou isso agora” |
|                          | Resultados                 | • Decisão com foco externo - Ajuste da Oferta em função da demanda                | “Foi aberto com o propósito de ser um centro de treinamento voltado pra agility. E... (...)e aí ele começou pra praticar agility, se aprofundar e tal e ele quis montar o centro mais pensando nisso e depois ele foi ajustando ele foi ajustando as coisas e... Ele tá pregando mais serviço. (...)Ele criou uma atividade que chama recreação. (...)E com muito tempo essa foi o carro chefe do (nome da empresa)... E o adestramento, em menor escala. E aí... A gente veio vendo a necessidade da criação da creche, porque muita gente procura, não tem onde deixar o cachorro, enfim. E a gente criou a creche integral”   |
|                          |                            |                                                                                   | “Hoje a gente tem recreação, com as pessoas, creche, banho e a lojinha porque os clientes perguntavam, aí a gente decidiu ir colocando, agregando”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                          |                            |                                                                                   | “A própria creche... A gente não tinha creche. Aí a gente primeiramente criou nas férias por conta dos tutores que sempre pediam, né? Vocês podiam ter uma creche... Vocês podiam ter creche... E a gente via que alguns dos nossos clientes frequentavam dois locais.”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                          |                            | • Decisão com foco externo- Ajuste de oferta com proposição de valor diferenciada | “A gente trouxe depois, por causa das atividades, mas, nosso banho é um serviço completamente a parte de qualquer tabela. Por quê? O nosso propósito não é deixar o cachorro limpo pra gente o cachorro limpo é quase uma consequência(...) Então o nosso trabalho é pra destigmatizar, porque o banho ele é conhecidamente uma ação traumática.”                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                          |                            | • Decisão com foco externo - Aprimoramento de oferta com acréscimo de parcerias   | “Mas, assim, a gente tem algumas exigências. A gente tem parceiro... Tem parceria com uma clínica(...) todos os clientes daqui, tem desconto tanto da (nome da empresa), quanto na (nome da empresa)(nome da empresa), todos os clientes têm esse desconto(...) mas o parceiro é exclusivo...se tem essa, (nome da empresa) ela fornece fipronil e a gente propaganda, o cachorro chega ele já aplica”                                                                                                                                                                                                                           |
|                          |                            | • Oferta sazonal e agregação de serviço permanente                                | “Pô, vamo montar uma colônia de férias? Vamos ver a adesão? Aí quando chegou em janeiro, a dois anos atrás, a gente botou a colônia de férias. Sexta-feira, só sexta-feira, de oito às seis. E a gente teve uma procura muito grande, tanto que a gente teve... É a primeira colônia(...) Aí, viu que deu certo, aí a gente abriu a creche. Foi uma das coisas assim mais marcante”                                                                                                                                                                                                                                              |
| Análise de resultados    | Avaliação com foco externo | • Adesão e fidelização de demanda                                                 | “adesão dos clientes, tá muito maior. Fidelidade dos clientes, porque a gente sempre teve muitos clientes que vinham um mês, dois meses, saíam e ficavam um tempo sem vim. E hoje a gente tá percebendo que os clientes que entraram (...)eles vêm mantendo, eles vêm seguindo com a gente”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                          |                            | • Avaliação do tempo de resposta à metodologia                                    | “Eu trago resultado de um animal que passa um ano para ser educado no geral, em três meses, essa é uma diferença”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                          | Avaliação com foco interno | • Análise financeira                                                              | “E retorno financeiro que a gente vê que também a gente conseguiu fazer algumas melhorias no espaço...”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Fonte: Elaboração própria (2020).

## APÊNDICE F

Quadro 14 - Etapas do processo de marketing – empresa E2

| Gestor /Empresa - E2   |                            |                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Etapa                  | Categoria                  | Evidências mencionadas                                                                                                                                                               | Índices                                                                                                                                                                                                 |
| Alerta a oportunidades | Alerta consciente afirmado | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relato de atenção ou vigilância propositada</li> </ul>                                                                                      | “Eu tenho pets há muito tempo(...) eu queria ser tratado assim, essa é minha visão da coisa. Lógico, com preço justo, com tudo isso, tem que tá antenado também, né?”                                   |
|                        | Alerta consciente relatado | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca de informações em fontes específicas</li> <li>- Eventos</li> <li>- Familiares</li> <li>- Colaboradores</li> <li>- Clientes</li> </ul> | “Eu já fui em duas feiras em Orlando, uma na Alemanha, São Paulo a gente vai direto” (E2)                                                                                                               |
|                        |                            |                                                                                                                                                                                      | “É logico que eu tenho conversas né? Eu tenho pessoas que me acompanham, né? (...) eu busco auxílio da minha mãe, minha esposa(...) e da equipe que tá vivendo isso aqui dentro”                        |
|                        |                            |                                                                                                                                                                                      | “A gente vai atrás de tendência de mercado, escutando o que o cliente quer de verdade”                                                                                                                  |
|                        |                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção de mercado local em expansão</li> </ul>                                                                                           | “Eu só vi evoluir muito (...) aqui vem em seu ritmo correto, tudo no seu tempo”                                                                                                                         |
|                        |                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção de dinâmica de mercado</li> </ul>                                                                                                 | “O modelo de mercado hoje é completamente diferente e é muito mais rápido do que era, a mudança é muito mais rápida, é diária”                                                                          |
|                        |                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção sobre perfil geral de demanda</li> </ul>                                                                                          | “Essa galera aí(...), pra gente acompanhar é bem, bem exigente(...) a tendência dessa geração(...) chega, quer resolver, quer ser surpreendido(...)é tudo na correria grande e com qualidade”           |
|                        |                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção da pandemia como influencia a comportamentos favoráveis de mercado</li> </ul>                                                     | “As pessoas tão tudo querendo animal, indo morar em casa, saindo de apartamento, tá essa tendência...(...) muita gente trabalhando em casa, ficando mais com o pet”                                     |
|                        |                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insight sobre oferta exclusiva</li> </ul>                                                                                                   | “A gente tá construindo aqui, um centro gigante e totalmente diferente do que tem até no Nordeste(...) uma coisa bem diferente eu não copieie de canto nenhum. Eu olhei o mercado todo. Foi espontâneo” |

|                                 |                                   |                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Reconhecimento de oportunidades | Aspecto de oferta                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento de diferencial competitivo na oferta focada na experiência do consumidor</li> </ul>                                            | “Eu acho que tudo vende na internet, mas olho no olho, experiência, alegria, felicidade (...) ela não consegue entregar como a gente consegue entregar”                                                                                                                                                                                  |
|                                 | Aspecto de demanda                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencial de superação de expectativa de demanda espontânea</li> </ul>                                                                        | “Essa vinda do cliente natural, ele chega natural e o cliente quer se surpreender, ele vai levar isso aí pra ele”                                                                                                                                                                                                                        |
|                                 |                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pandemia como oportunidade</li> </ul>                                                                                                         | “A gente agradece à pandemia (...) ajudou em alguns pontos, porque as pessoas ficaram em casa, convivendo mais com os pets, cuidando melhor dos seus pets, entendeu? Se eu colocar cinquenta filhotes aqui, eu vendo tudinho”                                                                                                            |
|                                 |                                   |                                                                                                                                                                                        | “Quando você vê que...a coisa tá...tá todo mundo (assustado) ... é hora de você entrar(...) o momento de você entrar justamente no momento de baixa(...)aproveite as oportunidades, né? (...) tem que ter um riscozinho”                                                                                                                 |
|                                 | Recursos e Capacidades associados | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Viabilidade de adequação de estrutura para oferta de internamento humanizado</li> </ul>                                                       | “Eu penso assim, se tenho uma ideia, o internamento humanizado(...)fui vendo o projeto(..)você e o petzinho, cê tá lá do lado dele...que tamanho o apartamento? Pequenininho (...)cabei de vir agora da empresa de móveis”                                                                                                               |
| Estruturação da Oferta          | Produto                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisão com foco interno– Definição inicial de oferta baseada no perfil dos gestores</li> </ul>                                               | “Eu não sei dizer...minha mãe é professora, meu pai é agrônomo, meu pai tinha criação de pássaros, gostava muito de pássaros e minha mãe de cachorro(...)a gente começou, a gente tinha muita venda de pássaros, a parte de pássaros e roedores muito forte(...) Hoje, fica mais, né, entre cão e gato né? com parte clínica mais forte” |
|                                 |                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisão com foco externo – Definição estratégia da proposta de valor da oferta</li> </ul>                                                     | “Ela (a empresa) existe pra levar alegria pra casa das pessoas(...) o meu lema é levar alegria, eu não vendo produtos, eu não vendo ração, eu vendo a experiência e entrego felicidade”                                                                                                                                                  |
|                                 | Preço                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisão com foco interno e externo – Precificação baseada na proposta de valor e em custo</li> </ul>                                          | “Tentando reduzir custo, que é muito difícil, cê tem um preço, mas se você cria uma péssima experiência pro cliente...(...) sendo competitivo, pra gente poder sobreviver também né?”                                                                                                                                                    |
|                                 | Praça                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisão com foco externo – Definição por proximidade com público-alvo</li> </ul>                                                              | “Você olhar onde a gente tá posicionado, né? Manaíra, Tambaú, Altiplano. Então a gente pegou bem essa área norte da cidade, e agora, né, como estratégia (...) a gente foi pro Geisel, na área sul, que é bem diferente e eu tou me adequando(...) me adequando ao público, né?”                                                         |
|                                 | Comunicação                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisão com foco externo – Definição do mix de comunicação por terceiros</li> </ul>                                                           | “Assim, a gente tem uma empresa que nos acompanha, há um ano e meio, que busca nos auxiliar(...) meu grande desafio foi criar minha imagem...é..essa personalização com o cliente, relacionamento é tudo!”                                                                                                                               |
|                                 |                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisão com foco externo – Estratégia de endomarketing para alinhamento de comunicação e engajamento interno e seu reflexo externo</li> </ul> | “A (nome da empresa) é: seu pet, nossa paixão. Então é viver esse amor, essa relação, que esse endomarketing aqui dentro, é o que eu uso aqui dentro, que é muito forte(...)colocar isso na cabeça de cada colaborador, né? Pra que o cliente absorva isso também”                                                                       |

|                          |                            |                                                                                              |                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Reestruturação de Oferta | Recursos                   | • Decisão com foco externo - Investimento em infraestrutura para nova oferta                 | “Partir pra parte clínica mais forte, que é a parte como cê tá vendo aqui numa reforma gigante”                                                                                                               |
|                          |                            | • Decisão com foco externo – Expansão de equipe                                              | “É tudo muito rápido, a gente tem que se adequar, né? É...eu comecei o projeto de clínica com especialistas né? (...) odontólogo, anestesiista, ortopedista, neurologista, dermatologista, fisioterapeuta...” |
|                          | Processos                  | • Decisão com foco externo - Padronização de formato e operação de loja                      | “Hoje você vai em qualquer (nome da empresa), você tem o mesmo atendimento, a mesma qualidade, mesmo preço, mesma qualidade de atendimento, mesma coisa(...)agora a gente conseguiu fazer isso”               |
|                          | Resultados                 | • Decisão por foco externo – Aumento nos tipos de serviços                                   | “Hoje tem vários, e todos os meus veterinários são especialistas, todos”                                                                                                                                      |
|                          |                            | • Decisão por foco externo - Mudança nos tipos de produtos e serviços                        | “Chegou uma hora que eu tive que deixar de lado(...) pra entrar no serviço, né? Porque eu sabia que aquilo ali uma hora ia saturar...(..)acabar ficando mais, né, entre cão e gato, né?”                      |
|                          |                            | • Decisão por foco externo - Adequação de preços de produtos e serviços ao perfil de demanda | “Tô me adequando, porque os preços aqui eram outros, a gente tá se adequando, a um novo momento, uma nova situação”                                                                                           |
|                          |                            | • Decisão com foco externo – Nova oferta efetiva em curto prazo                              | “Eu penso assim(...) um internamento humanizado, você vai tá com seu cachorrinho dentro do apartamento assistindo televisão(...) espaço pro dono ficar(...) agora em janeiro, se Deus quiser!”                |
| Análise de resultados    | Avaliação com foco externo | • Pesquisa comparativa de desempenho em relação à concorrência                               | “A gente cresce 32%, cinco vezes mais que o mercado cresce, entendeu?”                                                                                                                                        |
|                          |                            | • Avaliação de rotina com os colaboradores                                                   | “Terminar o dia e saber que todo mundo ficou alegre, se todo mundo ficou satisfeito...”                                                                                                                       |
|                          | Avaliação com foco interno | • Sensação de sacrifício/recompensa                                                          | “Eu tou falando com você agora, eu nem almocei, entendeu? Mas hoje...(..) terminar o dia e saber que todo ficou alegre(...)”                                                                                  |
|                          |                            |                                                                                              | “Se você gosta de de férias, gosta de passear, gosta de chegar mais tarde, gosta de ter...procura outra coisa”                                                                                                |
|                          |                            |                                                                                              | “Não é assim que o negócio anda, entendeu? Demora um pouco, né? (...)isso não é da noite pro dia, num é? É um processo lento, é lento(...), mas a vitória vem”                                                |

Fonte: Elaboração própria (2020).

## APÊNDICE G

Quadro 15 - Etapas do processo de marketing – empresa E3

| Gestor /Empresa - E3            |                                                   |                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Etapa                           | Categoria                                         | Evidências mencionadas                                                                                                                          | Índices                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Alerta a oportunidades          | Alerta consciente negado                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relato de não atenção ou vigilância propositada</li> </ul>                                             | “Não...eu num me preocupo não...minha preocupação é só nas minhas atualizações”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                 | Alerta inconsciente relatado                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca de informações em fontes específicas de mercado</li> <li>- Pares</li> <li>- Parceiros</li> </ul> | “Assim, a gente conversando com colega, daqui e de fora né? Veterinários...”<br>“Você pergunta aqui aos vendedores, os representantes, eles sempre falam”                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                 |                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção sobre características de demanda</li> </ul>                                                  | “Quando eu falo assim, Pernambuco, Rio Grande do Norte, é que o mercado é mais aquecido entendeu? (...) os tutores, eles gastam mais, eles investem mais no seu pet. Aqui eu acho ainda um pouco limitado, é menos cliente” (E3)<br>“Essas redes sociais e a própria internet né? (...) hoje cê tem que tá muito bem preparado porque a gente já viu que o tutor já vem com alguma coisa na cabeça” (E3) |
|                                 |                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção de expansão de ofertas</li> </ul>                                                            | “O mercado tá crescendo muito, entendeu? mas, à medida que cresce, ele também fecha muita porta (...)” (E3)                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                 |                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectiva futura de potencial oferta de mercado</li> </ul>                                           | “Hoje tá surgindo novas especializações...(...) uma área muito boa pra você expandir...acho que o caminho vai ser esse”                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                 |                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectiva futura de potencial saturação de mercado</li> </ul>                                        | “Essa quantidade de faculdade que tá abrindo aqui, essa quantidade de aluno que vai sair, a cidade não vai suportar, entendeu? (...) hoje, com essa quantidade de veterinário que tem...(...) não vai ter demanda pra isso não...(...)veterinário pra sobreviver só com uma especialização é difícil...(...) uma hora essa bolha vai estourar”                                                           |
| Reconhecimento de oportunidades | Oportunidade em aspecto de oferta                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intenção de oferta de serviço especializado</li> </ul>                                                 | “Então assim, o meu objetivo (...) é tentar pegar um veterinário desse, né? Que já veio com algumas das especializações e começar a oferecer serviço na clínica”                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                 | Oportunidade em aspecto de demanda                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pandemia como oportunidade</li> </ul>                                                                  | “(...)durante esse período houve uma procura maior pras clínicas veterinárias, porque os proprietários passava mais tempo com o seu bicho e notou...começou a observar mais problema”                                                                                                                                                                                                                    |
|                                 |                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificação de especialização profissional em função de demanda</li> </ul>                          | “eu foco nas minhas atualizações médicas, né? (...) não consigo viver aqui só de ortopedia...assim... a demanda né? Pra manter uma estrutura dessa, cê teria que operar todo dia”                                                                                                                                                                                                                        |
|                                 | Oportunidade em recursos e capacidades associados | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta baseada em recursos e capacidades já disponíveis</li> </ul>                                     | “Eu comecei muito pequeno, meu pai cedeu a garagem da casa dele, da nossa casa, né? pra eu começar e botar um ambulatoriozinho”                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                          |                            |                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estruturação de Oferta   | Produto                    | • Decisão com foco interno - Vocação e Formação                                                                                                   | “sempre tive vocação, entendeu? Desde guri eu já dizia o que eu queria(...) vocação individual mesmo”                                                                                                                                                    |
|                          | Preço                      | • Decisão com foco interno – Proposta de valor e custos                                                                                           | “Cê tem que levar em conta tudo, quanto já gastou em curso, entendeu? O serviço que você presta, o material que você usa (...)o pior erro do mundo é querer comparar preço com seu vizinho”                                                              |
|                          | Praça                      | • Decisão com foco interno - Abertura e realocação da primeira unidade e abertura da segunda unidade do negócio focada em recursos já disponíveis | “(…) fiquei só na casa dos meus pais (...) e lá começou a aumentar a demanda, o local que tava lá, já não tava sendo suficiente...(…) esse foi ponto do desespero, né? Porque não tinha mais espaço na minha casa e apareceu só esse”                    |
|                          |                            |                                                                                                                                                   | “A outra unidade, a gente já tinha esse imóvel lá (...)como pensou fazer ponto comercial, eu pensei em botar uma unidade lá”                                                                                                                             |
|                          | Comunicação                | • Decisão com foco externo - Exercida por terceiros                                                                                               | “tem uma pessoa que trabalha...eu não gosto de rede social, eu tenho uma pessoa que faz. Eu pago a mensalidade e ela toma conta”                                                                                                                         |
| Reestruturação de Oferta | Recursos                   | • Decisão com foco externo – Expansão física e expansão de equipe como resposta à demanda                                                         | “(…)começou a aumentar a demanda(...) a gente começou a invadir o quintal da minha casa(...) fez sala de raio X, bloco cirúrgico, ampliou a área de recepção”                                                                                            |
|                          |                            | • Decisão com foco interno e externo - Aprimoramento de atuação profissional                                                                      | “Na época eu fazia tudo(...) e foi crescendo, crescendo, contratei um funcionário”                                                                                                                                                                       |
|                          | Processos                  | • Decisão com foco externo - Melhorias em processos de diagnóstico e atendimento como resposta à demanda                                          | “eu foco nas minhas atualizações médicas, né? (...)eu, no caso, já tenho três pós-graduação(...) eu consigo atender essas três áreas(...)”                                                                                                               |
|                          | Resultados                 | • Decisão com foco externo – Fechamento da segunda unidade do negócio frustração com demanda                                                      | “tem que ter a simpatia do veterinário, entendeu? O serviço prestado tem que ser bom (...) ajudar a descobrir mais rápido as doenças...”                                                                                                                 |
|                          |                            | • Decisão com foco externo – Aumento nos tipos de serviços como resposta à competição e demanda                                                   | “eu não queria que fosse o povo daqui pra lá, eu queria que fosse o povo de lá (...) fiz propaganda, tudo que você imaginar.”                                                                                                                            |
| Análise de Resultados    | Avaliação com foco externo | • Feedbacks do cliente de forma presencial                                                                                                        | “a gente se adapta hoje com a exigência da demanda, a cabeça do tutor mudou muito (...)então tem um pouco de cada coisa, né?”                                                                                                                            |
|                          |                            | • Feedbacks do cliente de forma virtual                                                                                                           | “Uma pessoa chegar, elogia, entendeu? Agradecer pelo serviço...ou, então, vem pessoalmente, entrega um presente, né? Então, assim, no fundo, no fundo, você viu que agradou, né?”                                                                        |
|                          | Avaliação com foco interno | • Sensação de sacrifício x recompensa                                                                                                             | “às vezes, depoimento, né? Em Instagram, nessas redes sociais”                                                                                                                                                                                           |
|                          |                            |                                                                                                                                                   | “É, tá mais confortável hoje, né? (...)Hoje você tá mais confortável (...)assim, não sei onde é que tá esse sucesso. Procuo todo dia (...) trabalho todo dia, entendeu? Minha vida é meia corrida mesmo(...) tem hora pra chegar, não tem hora pra sair” |

Fonte: Elaboração própria (2020).

## APÊNDICE H

Quadro 16 - Etapas do processo de marketing – empresa E4

| Gestor /Empresa - E4   |                              |                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Etapa                  | Categoria                    | Evidências mencionadas                                                                                                                                         | Índices                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Alerta a oportunidades | Alerta consciente negado     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relato de não atenção ou vigilância propositada</li> </ul>                                                            | “Pra falar a verdade eu não paro para prestar muita atenção nisso, porque minha rotina aqui é cronometrada”                                                                                                                                                                                                                        |
|                        | Alerta inconsciente relatado | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca ativa por informações com fontes específicas de mercado:</li> </ul>                                             | “Então, tudo, desde o princípio, a gente estudou e pesquisou pra poder abrir aqui”                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                        |                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas de referência</li> <li>- Agentes de mercado mais aquecidos</li> <li>- Eventos, cursos e palestras</li> </ul> | “Como eu tenho essa...eu morei muito tempo lá em São Paulo, tenho apartamento lá e a gente foi muito pra lá, visitou vários hotéis lá. Enfim, fiz vários cursos, várias reuniões com pessoal de lá que tem um know-how né? (...) me abriu muito a mente(...)enfim, vários cursos, várias palestras, vários eventos que participei” |
|                        |                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção sobre aspectos socioculturais que impactam no negócio</li> </ul>                                            | “Só aceitar cachorro castrado? Aqui é impossível(...)...tem toda uma cultura por trás disso, de não castrar (...) é porque meu cachorro vai deixar de ser macho se eu castrar sabe?...enfim, questões machistas, basicamente”                                                                                                      |
|                        |                              |                                                                                                                                                                | “eu sei que, todos, as pessoas aqui, ninguém vê como um cachorro não, vê como um filho, saca?”                                                                                                                                                                                                                                     |
|                        |                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção de particularidade do negócio com os públicos</li> </ul>                                                    | “É um tipo de clientela que não tem como você ‘ah, ele amou, ele amou...aí quando chega aqui na frente o cachorro não quer entrar...não tem como persuadir o cachorro assim”                                                                                                                                                       |
|                        |                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção sobre deficiência em oferta local</li> </ul>                                                                | “Aí a gente viu que não...não tinha muitos hotéis e creches né? É... aqui em João Pessoa, né que oferecesse esse serviço(...) eu precisei e o serviço que eu vi aqui não me agradou (...)”                                                                                                                                         |
|                        |                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção sobre potencial de oferta complementar de serviço por sinalização de demanda</li> </ul>                     | “Não, mas pretendo viu? Muita gente perguntou.... muita gente pergunta se aceito gato. Eu não tenho conhecimento de gato, sabe? Não tenho muita intimidade com gato, mas.... tá aí uma possibilidade também”                                                                                                                       |
|                        |                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pandemia como gatilho para reflexão de estratégia de oferta</li> </ul>                                                | “Durante essa pandemia que távamos sem cliente, fechado...quebrar a cabeça pra um serviço que seja realmente de necessidade, porque nosso serviço não é um serviço de necessidade, é um luxo”                                                                                                                                      |
|                        |                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagem do tipo de negócio</li> </ul>                                                                                  | “Porque ainda tem um estigma muito grande de que hotel de cachorro é lugar que maltrata animal, que vai achar que o cachorro vai ficar preso num cubículo, sabe?”                                                                                                                                                                  |

| Reconhecimento de oportunidades |                                   |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Reconhecimento de oportunidades | Aspecto de oferta                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento de oportunidade de oferta</li> </ul>                                                                                        | “Como eu não tinha conhecimento de como as coisas deveriam funcionar, eu achava tudo ok. Quando resolvi me aprofundar nisso e ver como devia funcionar, o que é seguro fazer, o que é correto de fazer, eu vi que tem uma defasagem muito grande, eu vi que eu podia fazer melhor. Existe concorrência e isso é bom, mas ainda tá, na minha área né, como e falei, ainda tem muito amadorismo, saca? Eu sinto muito amador ainda(...) eu acho muito amador ainda pro nível de responsabilidade que se exige pra trabalhar com cachorro” |
|                                 |                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento do marketing boca-a-boca como aspecto comunicativo estratégico para o tipo de negócio</li> </ul>                            | “eu quero manter um padrão de qualidade massa(...) é um tipo de mercado que o boca-a-boca conta muito mais(...) a pessoa já vai com muito mais segurança e já fala pra outras pessoas também”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                 |                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento da necessidade de flexibilização de oferta</li> </ul>                                                                       | “Não dá pra gente ter o mesmo rigor que, que o público de São Paulo...aqui é impossível, se eu fizer isso, não recebo ninguém”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                 | Aspecto de demanda                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação sobre potencial de Praça com base em perfil demanda</li> </ul>                                                               | “Aqui já é distante das pessoas...se eu tivesse localizada em Manaíra, já taria cinco vezes maior do que eu tô aqui, com certeza!”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                 |                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação de oferta complementar para compensar fraqueza de localização</li> </ul>                                                     | “Isso é um ponto negativo pra gente...aqui já é distante pras as pessoas...(...) táxi dog é crucial”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                 |                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento de oportunidade de gerar diferencial por estratégia de comunicação focada em segurança e confiança do consumidor</li> </ul> | “Fazendo as pessoas virem aqui, conhecer aqui dentro, nosso espaço, pra sentir mais confiança, sabe? (...) pra fazer tudo às claras, tudo o máximo de exposição...do nosso ambiente, eu acho que passa mais segurança pra quem tá procurando o serviço”                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                 |                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pandemia como oportunidade</li> </ul>                                                                                                      | “A gente recebeu muito cliente novo também, porque o que aconteceu.... gente muito tempo com cachorro dentro de casa, o cachorro começou a pirar dentro e casa, aí as pessoas viram a necessidade de colocar o cachorro numa creche”                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                 | Recursos e Capacidades associados | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aproveitamento de Know-how familiar na área de gestão</li> </ul>                                                                           | “dentro da minha família só se fala de negócios, desde que me entendo por gente sempre todo mundo trabalhou junto. (...)Então, acabei adquirindo conhecimento de administração...(...) então é uma coisa muito natural pra mim(...) isso me ajudou muito!”                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                 |                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectiva de crescimento e expansão de oferta em curto prazo</li> </ul>                                                                  | “Quero aumentar, aumentar fisicamente, sabe? Inclusive, tem um terreno aqui atrás que eu já tô doida pra aumentar...e até talvez pra fazer um gatil, sabe? E também penso em petshop(...) minha ideia é essa, colocar um negócio de necessidade”                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|                               |             |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Estruturação da Oferta</b> | Produto     | • Decisão com foco interno – Baseada na presença pet na vida pessoal e familiar próxima; Vínculo emocional                                                                    | “Começou por causa dela, por causa de Serafina. (...) Voltei pra João Pessoa e aí entrou serafina na minha vida. Eu abri aqui com minha cunhada, e entrou cachorro na vida dela, entrou cachorro na vida da minha irmã, foi entrando cachorro na família...todo mundo apaixonado já por cachorro” |
|                               |             | • Decisão com foco externo – Definição de serviço baseada no reconhecimento de oportunidade de lacuna em oferta local e nas melhores práticas de outros contextos de mercados | “Aí a gente viu que não tinha muitos hotéis e creches, né? (...)Quando a gente foi, levou um projeto no papel, pra construir. Aí, foi num dos melhores hotéis lá e ‘ó, o projeto é esse’, aí ele disse mude aqui, isso não vai funcionar assim, isso aqui não vai funcionar assim...”             |
|                               |             | • Decisão com foco externo – Adequação do produto para perfil de demanda                                                                                                      | “Só aceitar cachorro castrado? Aqui é impossível...só recebo fêmea, não recebo macho, porque ninguém castra cachorro aqui...(...)não rola de fazer essa restrição sabe?”                                                                                                                          |
|                               | Preço       | • Decisão com foco externo – Precificação baseada no mercado: preço da concorrência e perfil de demanda                                                                       | “Não tem como comparar (...) me adequei à situação local(...)peguei a referência do melhor, aí você adapta à sua realidade”                                                                                                                                                                       |
|                               |             |                                                                                                                                                                               | “A gente teve que se adequar ao padrão de preço dos outros estabelecimentos que fazem o mesmo serviço aqui em João Pessoa”                                                                                                                                                                        |
|                               | Praça       | • Decisão com foco interno - Aproveitamento de espaço familiar                                                                                                                | “Esse terreno já era da gente e tava vazio. Só tinha essa casa, não tava sendo utilizado, aproveitei, tô do lado da família toda que trabalha aqui do lado”                                                                                                                                       |
|                               | Comunicação | • Decisão com foco externo – Foco principal em comunicação por Instagram                                                                                                      | “Rede social... atinge muita gente e tá dando super resultado, saca?”                                                                                                                                                                                                                             |
|                               |             | • Decisão com foco externo - Estratégia de comunicação focada em boca-a-boca com ênfase na segurança e confiança do consumidor                                                | “mostrando todas as áreas sempre, no Instagram e tudo(...)todo mundo conhece a rotina daqui o que a gente faz, o que a gente oferece (...)uma comunicação rápida, clara com o cliente, sabe? Ah seu cachorro fez isso...aconteceu isso...(...)se ele gosta, ele indica”                           |

|                          |                            |                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Reestruturação de Oferta | Recursos                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisão com foco externo - Renovação de materiais com foco no bem-estar animal e satisfação do tutor</li> </ul> | “Eu sempre tou comprando coisa nova, objeto novo pra fazer atividades com os cachorros, vou vendo pra poder melhorar as atividades”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                          | Processos                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisão com foco externo - Aprimoramento de Dinâmicas e atividades inerentes ao negócio</li> </ul>              | “das nossas atividades diárias, é uma coisa que eu sempre pesquiso, que estudo, que vou atrás, que eu faço o teste (...) pra melhorar, fazer brincadeiras que estimulem mais os cachorros, proporcionar muito prazer pro animal(...) e é engraçado que você começa a ver que os cachorros começam a se desenvolver mais(...)fui refinando as brincadeiras, sabe? A gente foi é... aprendendo melhor o comportamento dos cachorros(...) o tempo fez a gente ver isso” |
|                          |                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisão com foco externo - Aprimoramento da relação empresa-cliente</li> </ul>                                  | “registrar sempre as coisas...ah, isso de ter um contrato...eu não tinha um contrato de hospedagem(...)esse tipo de segurança a gente vai aprendendo na pancada, com cliente muito exigente, que apesar de ser difícil pra gente, mas ensina muito pra gente”                                                                                                                                                                                                        |
|                          | Resultados                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisão com foco externo - Revisão de estratégia de comunicação baseada em demanda</li> </ul>                   | “A gente ainda até colocou...tipo, anúncio no Google sabe? No começo a gente tentou uns negócios, umas revistas de um colunista sociais aí, mas não deu certo.... acabou que... só rede social!”                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                          |                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisão com foco externo – Oferta complementar de serviços</li> </ul>                                           | “No começo não tinha táxi dog, teve que colocar táxi dog porque as pessoas achavam distantes aqui...depois a gente colocou serviço de banho e depois colocou tosa(...) pra ter o serviço completo né? Pra o cachorro voltar limpo pra casa”                                                                                                                                                                                                                          |
| Análise de resultados    | Avaliação com foco externo | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Feedbacks do cliente de forma virtual</li> </ul>                                                                | “Às vezes gente que nem é cliente, só pelos vídeos do Instagram, sabe? Ah que legal, sempre tem atividade lá”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                          |                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensação investimento x retorno</li> </ul>                                                                      | “Às vezes acha...ah seis meses eu já vou tá bombando! Não, saca? A primeira coisa é ser persistente(...) vai não, vai, não vai ser assim... dois anos já...(...) o negócio cresce, mas não é ligeiro” (E4)                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                          |                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação da segurança e confiança do consumidor</li> </ul>                                                     | “eu acho que isso conta bastante, passar muita segurança.... porque os clientes que vem eles precisam muito ter confiança na gente(...)é a questão de confiança, de saber o que a gente tá fazendo, sentir que ele (o cliente) tá bem com isso, se indica pra alguém”                                                                                                                                                                                                |
|                          |                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação comportamental do animal</li> </ul>                                                                   | “a gente vê assim que o animal vai progredindo, melhorando em casa, desenvolvendo aqui”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                          |                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação do quantitativo de demanda</li> </ul>                                                                 | “Teve e aumentou muito a procura, eu observo isso, justamente porque não tinha”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                          | Avaliação com foco interno | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensação de sacrifício x recompensa</li> </ul>                                                                  | “Tudo vai ter estresse, tudo vai tirar teu sono, saca?(...) o mais importante é você tá se sentindo bem, gostar do que faz(...) a gente dá o sangue aqui”                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                          |                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação financeira por terceiros</li> </ul>                                                                   | “Até hoje meu conhecimento ainda é pouco(...)E mais pelo que diz as pessoas da minha família ao meu redor(...)todo mundo diz que é sucesso total, que é uma coisa inacreditável, a empresa tá com dois anos e começou a se pagar...” (E4)                                                                                                                                                                                                                            |

Fonte: Elaboração própria (2020).

## APÊNDICE I

Quadro 17 - Etapas do processo de marketing – empresa E5

| Gestor E5              |                            |                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Etapa                  | Categoria                  | Evidências mencionadas                                                                                                                     | Índices                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Alerta a oportunidades | Alerta consciente afirmado | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relato de atenção ou vigilância propositada</li> </ul>                                            | “Eu vejo que tudo é um treinamento...e eu escolhi ficar atento a esse tipo de coisa, às oportunidades”                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                        | Alerta consciente relatado | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contato com o insight para negócio com percepção de potencial participação estratégica</li> </ul> | “O pai dele tinha ido pra uma cidade fora e viu um espaço de mídia e viajou pra outra viagem e viu um saquinho biodegradável(...)eu tive o maior privilégio de conhecer esse projeto no início(...)e eu me apaixonei pelo projeto(...)e aí eu pude me desenvolver no setor comercial, porque eu vi essa possibilidade de me envolver com o projeto”                                                  |
|                        |                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insight para desenvolvimento de competência comercial</li> </ul>                                  | “como é que consigo ser um bom vendedor? E fui fazer uma pesquisa no Google, apareceu um telefone...preciso de um telefone.... pra ser um bom vendedor, e o telefone precisa de uma ação”                                                                                                                                                                                                            |
|                        |                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca ativa por informações com fontes específicas de mercado:</li> </ul>                         | “de fazer ligações mesmo pra outras empresas, pra saber, conhecer, é dessa forma”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                        |                            |                                                                                                                                            | “A gente foi pra uma feira em São Paulo de franquias e a gente viu lá uma questão de LEDs(...)isso tá em análise ainda”                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                        |                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas de referência</li> <li>-Eventos, cursos e palestras</li> <li>-Clientes</li> </ul>        | “Se você tiver atento, as maiores sacadas você pode colher dum cliente, ele mesmo fala”                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                        |                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção sobre tendências socioculturais e contexto de mercado</li> </ul>                        | “Os pets...eles cresceram na crise, as pessoas deixam de ter um filho pra ter um cachorro(...)então, é um mercado que tá muito aquecido”                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                        |                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção sobre aspectos de perfil de demanda</li> </ul>                                          | “as pessoas não tinham condições de pagar, porque a gente já tem uma taxa de impostos, muita alta(...) a gente não tinha em canto nenhum, então foi de tanto eu bater na porta que eu tive um insight(...)a gente conseguiu aparecer devido a esse insight que eu tive(...) João Pessoa por ser uma cidade de funcionários públicos, é uma dificuldade grande(...) pessoal com a mente mais fechada” |
|                        |                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atenção à informação de mercado em prospecção</li> </ul>                                          | “Foi quando eu consegui uma reunião e um cara me deu essa sacada – ‘e aí? Porque tu num tira essa questão da adesão aqui’... então, eu sempre tive atento ao que as pessoas me falam e hoje a gente vê...eu sempre tive atento a isso, foi dessa sacada que eu consegui tirar a adesão e consegui converter muita venda”                                                                             |

|                                 |                                   |                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 |                                   | • Percepção de dificuldades de ação em parcerias por questões culturais                       | “Essa questão de fazer parceria é...é muito difícil em João Pessoa devido a uma cultura mesmo, né? O pessoal muito fechado...(…) São Paulo já tem uma galera que tem uma visão mais aberta”                                                                                                                                                 |
|                                 |                                   | • Percepção do potencial de uso de ferramentas livres                                         | “Teve um dia que eu tava em casa, entrei no google maps e de repente vi que tinha um pinozinho lá que eu podia marcar os pontos” e eu podia fazer um mapa individualmente”                                                                                                                                                                  |
|                                 |                                   | • Percepção sobre conteúdo do produto                                                         | “eu fui vendo que quem passa de carro na frente da minha placa tem pouco tempo de visibilidade(...)eu ficava lá olhando com meu funcionário, eu via o carro passando, ficava olhando”                                                                                                                                                       |
|                                 |                                   | • Percepção de saturação de propaganda                                                        | “E aí no meio desse processo eu tive outra sacada(...)se você fica passando o mesmo local durante três ou quatro meses, aquela placa vira paisagem, você não consegue mais enxergar”                                                                                                                                                        |
|                                 |                                   | • Percepção sobre potencial crescimento de demanda                                            | “A questão de fakenews que é muito poluente...as pessoas não tão mais sabendo o que é verdade mais na internet e tão pensando em buscar mobiliário urbano”                                                                                                                                                                                  |
|                                 |                                   |                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Reconhecimento de oportunidades | Aspecto de oferta                 | • Reconhecimento de possibilidade de expansão de oferta                                       | “Com certeza é um espaço que a gente tem muito na cidade, muitas praças, muitas frentes de condomínio(...) a gente tem onde avançar ainda, com certeza, muito a avançar, sabe?”                                                                                                                                                             |
|                                 |                                   | • Reconhecimento de oportunidade de aprimorar a linha de produtos e seus desafios             | “A gente foi pra uma feira em São Paulo de franquias e a gente viu lá uma questão de LEDS (...)tivemos uma barreira de energia(...)isso tá em análise ainda, não desistimos dessa ideia de fazer inovação na (nome da empresa)”                                                                                                             |
|                                 |                                   | • Reconhecimento de oportunidade de adequação ao perfil de público-alvo                       | “Então foi de tanto eu bater na porta que eu tive um insight, vou me arriscar(...)fui vendo a necessidade e a possibilidade de me adequar”                                                                                                                                                                                                  |
|                                 |                                   | • Reconhecimento de oportunidade de aprimorar a oferta                                        | “eu vi assim, que na mídia aqui tem que ser algo clean, objetivo e que tenha uma rápida absorção”                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                 |                                   |                                                                                               | “A gente tem que trocar as placas, a arte, quer dizer, a cada três ou quatro meses porque vira paisagem”                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                 | Aspecto de demanda                | • Reconhecimento de oportunidade em superar barreira de venda                                 | “muitas pessoas gostavam e não conseguiam pagar e, portanto, eu sempre gostei de aprender no processo e eu fui identificando o porquê”                                                                                                                                                                                                      |
|                                 |                                   | • Oportunidade de definição de abordagem de venda adequada ao perfil cultural                 | “O pessoal é muito fechado(...)existe uma dificuldade muito grande aqui pela questão cultural. O que eu percebi pra quebrar isso é levar o porquê da minha empresa”                                                                                                                                                                         |
|                                 |                                   | • Reconhecimento do crescimento de demanda com impulso do contexto pandêmico para atendimento | “Com esse cenário teve contatos recentes, tá retomando agora devido à essa questão da credibilidade em mobiliário urbano, que aumentou(...) A (nome da empresa), a (nome da empresa) cortaram verbas de Facebook, de Instagram, de mídias on(...)perspectiva muito boa pra gente para novos contratos que a gente tem condições de atender” |
|                                 | Recursos e Capacidades associados | • Reconhecimento de perfil profissional para engajamento no projeto                           | “Começou uma pesquisa de ver se tinha patente, de ver se já existia algum formato parecido e o resultado foi que não tinha.... aí a gente começou a desenhar isso e eu vi que eu podia me envolver, como publicitário, na parte comercial”                                                                                                  |
|                                 |                                   | • Reconhecimento do uso de ferramenta livre para apoio em processos                           | “Teve um dia que eu tava em casa, entrei no google maps e de repente vi que tinha um pinozinho lá que eu podia marcar os pontos e eu podia fazer um mapa individualmente, vi que eu podia usar aquilo”                                                                                                                                      |

|                                 |             |                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Estruturação da Oferta</b>   | Produto     | • Decisão com foco externo - Desenvolvimento do produto com foco nos múltiplos benefícios a diferentes stakeholders                                 | “E aí a gente começou a desenhar isso, (nome da pessoa) como designer, começou a desenhar, começou a briefar isso(...) e eu fui mostrando, ganha a calçada(...), ganha a publicidade, porque eu faço o fortalecimento da marca, vendo serviço, ganha a prefeitura...então, esse processo de todos ganham, numa questão socioambiental válida, a (nome da empresa) conseguiu romper isso”        |
|                                 |             | • Decisão com foco externo – Definição de fornecedor exclusivo                                                                                      | “O saquinho ele é biodegradável, à base de cana de açúcar(...)um rapaz de natal, mas a empresa é da China”                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                 | Preço       | • Decisão com foco externo – Precificação baseada na estratégia da concorrência                                                                     | “a gente fez uma pesquisa de mercado, pra conseguir encontrar um valor e hoje a gente tem o melhor custo benefício do mercado(...)consigo ser extremamente competitivo no preço, de acordo com a pesquisa que a gente fez, de fazer ligações mesmo pra outras empresas”                                                                                                                         |
|                                 | Praça       | • Decisão com foco externo – Definição baseada na localização estratégica do cliente                                                                | “em relação à questão dos pontos onde a gente coloca, eu tenho essa responsabilidade sempre de perguntar ‘onde é tua empresa?’(...)então eu cerco as principais ruas que chegam(...)”                                                                                                                                                                                                           |
|                                 | Comunicação | • Decisão com foco externo – Adoção do Marketing direto como estratégia principal com mensagem focada no fortalecimento de marca do cliente         | “ela não é uma empresa que vai atrair cliente, ela é uma empresa de fortalecimento de marca, é isso que eu tento mostrar para o cliente. Graças a Deus, hoje a gente tá muito bem reconhecida por essa questão de fortalecimento da marca”                                                                                                                                                      |
|                                 |             | • Decisão com foco externo – Abordagem de vendas com foco no cliente                                                                                | “(...)o que eu faço pra quebrar isso é levar o porquê da minha empresa(...) você tem que ser extremamente, como se diz? Transparente! (...) eu tive que ser um pouco mais paciente”                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Reestruturação de Oferta</b> | Recursos    | • Decisão com foco interno e externo - Agregação de ferramentas livres para apoio na tomada de decisão de praça e melhora da experiência do cliente | “Isso foi uma grande virada na (empresa), facilitou muito e quando eu chego pro cliente e digo a ele(...) eu pego o link e mando pra ele. Então, o cara tem acesso aos pontos dele e dá pra colocar as fotos no google maps”                                                                                                                                                                    |
|                                 | Processos   | • Decisão com foco externo - Ajuste no processo de venda                                                                                            | “Eu fui identificando o porquê que todo mundo não comprava, porque tem a questão da adesão e a bola dentro que eu dei foi que eu cortei a adesão, eu chegava e dizia ‘ó, você vai ser meu cliente sem me pagar nada”                                                                                                                                                                            |
|                                 |             | • Decisão com foco externo – Abordagem de novos perfis de potenciais consumidores                                                                   | “saí rodando na cidade com a pastazinha pra vender o (nome do produto). Muitas pessoas gostavam do produto, do projeto, mas não tinham condições de pagar(...)e eu lembro que fui pra reunião e disse ‘pessoal, não vou mais vender aqui’, vou vender pra Coca, vou vender pra Claro(...)eu tive uma certeza tão grande nisso e eu fui lá e consegui vender, fechei cem pontos com a Elizabeth” |

|                       |                            |                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | Resultados                 | • Decisão com foco externo - Ajuste do Produto para aprimoramento da experiência do público-alvo            | “a (nome do produto) era um pouco, era bem feia a placa. Hoje, você vê que a (nome do produto) é um chaveirinho na cidade, né? Ela tem essa questão de ficar bonito na praça, né?(...) tá ao alcance da visão de quem passa” |
|                       |                            | • Decisão com foco externo – Definição da característica da mídia integrada da oferta e serviços associados | “então eu foquei em trazer um fortalecimento da marca, sem muita informação, sem poluição...ter essa responsabilidade do que vai colocar nas artes”                                                                          |
|                       |                            |                                                                                                             | “Na proposta de mídia que eu ofereço a meus clientes, eu levo esse cuidado também(...)estrategicamente, com três a quatro meses a gente vai e troca a arte”                                                                  |
|                       |                            |                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                              |
| Análise de Resultados | Avaliação com foco externo | • Feedbacks de clientes                                                                                     | “Ele sente, ele nos passa. Eu sempre fico ali próximo deles ‘e aí, como que tá as ligações?’ ‘(...)tá chegando bastante’, isso é um indicativo, né?” (E5)                                                                    |
|                       |                            | • Observação da reação do público indireto                                                                  | “A (nome da empresa) eu vejo que está muito bem conceituada, as pessoas abraçaram o projeto(...)hoje a gente tem isso, as pessoas cuidam”                                                                                    |
|                       |                            | • Quantitativo de vendas                                                                                    | “Foi dessa sacada que eu consegui tirar a adesão e consegui converter muita venda, foi aí que eu comecei a vender(...)aumentou muito a adesão”                                                                               |
|                       | Avaliação com foco interno | • Avaliação financeira por terceiros                                                                        | “Hoje eu tenho uma empresa que toma conta da parte financeira, ela gera dados, gráficos”                                                                                                                                     |

Fonte: Elaboração própria (2020).