



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

Empreendedor de baixa renda: o que o leva a ser bem sucedido?

Gabriela do Nascimento Pereira

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, 13 de novembro de 2018



Gabriela do Nascimento Pereira

Empreendedor de baixa renda: o que o leva a ser bem sucedido?

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: Marcus Hemais

Rio de Janeiro

*“Eu não estou interessado
Em nenhuma teoria
Nem nessas coisas do oriente
Romances astrais
A minha alucinação
É suportar o dia-a-dia
E meu delírio
É a experiência
Com coisas reais”*

(BELCHIOR, Alucinação, 1976)

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todos que estiveram ao meu lado nesses cinco anos de universidade, em especial aos que me deram apoio nesse último ano. Agradeço primeiramente aos meus pais, Maria e Severino, que acreditaram que através da educação meu futuro poderia ser diferente do deles, e por isso, sempre investiram para que eu tivesse acesso as melhores escolas. Os sofrimentos do passado só nos deu força para construir a família que somos hoje. Agradeço a todos meus amigos, em especial à Ana Beatriz, Luis Felipe, Patricia, Alexis, Luisa, Isabelle e Mariana, que acompanharam meu processo de estudo e me apoiaram nos momentos difíceis. Obrigada pela paciência e amor que tiveram a mim, nunca esquecerei o auxílio que me deram. Agradeço ao meu orientador, que desde o início acreditou no meu potencial e no tema que escolhi abordar. Obrigada pela confiança e sensibilidade, sem seu apoio, nada seria possível. Além de um grande professor, tornou-se meu grande amigo. Agradeço à PUC-Rio, pela experiência que tive nesses anos e oportunidade de estudar em uma das melhores universidades do país. Agradeço aos meus entrevistados, que dedicaram um tempo do seu dia ao meu estudo.

Resumo

Pereira, Gabriela. Rio de Janeiro, 2018. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

No meio acadêmico, onde aprendemos as teorias e conceitos de marketing, levamos em consideração apenas o meio profissional de grandes e médias empresas, não atentando para as empresas e empreendedores pertencentes a base da pirâmide. O distanciamento entre o meio profissional e o meio acadêmico já foi comprovado em estudos acadêmicos, entretanto apenas levando em consideração o meio profissional de grandes/médias empresas. Assim, o distanciamento entre o meio acadêmico e o meio onde estão inseridos empreendedores de baixa renda seria ainda maior. Este estudo visa entender melhor esse distanciamento, através de entrevistas comparativas de professores e empreendedores de baixa renda, com intuito de entender como os empreendedores de baixa renda conseguem ter sucesso mesmo sem o ensino acadêmico.

Palavras-chave

Marketing, empreendedorismo, baixa renda, favela, distanciamento, teoria e prática.

Abstract

Pereira, Gabriela. Rio de Janeiro, 2018. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

In the academic world, where we learn marketing theories and concepts, we take into consideration only the professional environment of large and medium-sized companies, not paying attention to the companies and entrepreneurs belonging to the base of the pyramid. The distance between the professional and the academic environments has already been proven in academic studies, however only taking into account the professional environment of large / medium enterprises. Thus, the gap between the academic environment and the environment where low-income entrepreneurs are inserted would be even greater. This study aims to better understand this distance, through comparative interviews of teachers and low-income entrepreneurs, in order to understand how low-income entrepreneurs can succeed even without academic education.

Key words

Marketing, entrepreneurship, low income, favela, detachment, theory and practice.

Sumário

1. Introdução.....	1
1.1. Objetivo	2
1.2. Relevância do Estudo	3
1.3. Delimitação	3
2. Referencial teórico	4
2.1. Distanciamento entre meio acadêmico e empresarial	4
2.2. Empreendedorismo de indivíduos de baixa renda.....	5
3. Metodologia de Pesquisa.....	8
3.1. Tipo de Pesquisa	8
3.2. Seleção dos entrevistados.....	8
3.3. Coleta de dados.....	13
3.4. Tratamento dos dados.....	13
3.5. Limitações do método.....	14
4. Análise dos dados	15
4.1. O negócio do entrevistado.....	15
4.1 Teorias e práticas de análise interna e externa	23
4.2 Teorias e práticas de segmentação e posicionamento.....	27
4.3 Teorias e práticas do composto de Marketing	28
4.4 Resumo dos principais achados.....	37
5.1. Implicações práticas	41
5.2. Sugestões de futuros estudos	42
6. Apêndices	43
 Figura 1: Danilo, proprietário do Mercado Pai & Filha	16
Figura 2: Proprietários da Barbearia Vintage	17
Figura 3: Mercado Super Rede Vidigal	18
Figura 4: Centro comercial	18
Figura 5 : Mercadinho do Gaúcho	19
Figura 6: Mercado Céu e Mar	20
Figura 7: Petshop Pelos & Penas.....	21
Figura 8: Açougue Lima Sales	21
Figura 9: Mac Morro.....	22
Figura 10: Mercadinho & Padaria São João.....	23

Figura 11: Hambúrguer artesanal citado por Jana	31
Figura 12: Refeitório do Super Rede Vidigal	35
Tabela 1: Características dos professores entrevistados na etapa um.....	10
Tabela 2: Características dos professores entrevistados na etapa dois	12
Tabela 3: Aproximação ou afastamento das teorias e práticas de marketing e empreendedorismo	39

1. Introdução

Segundo dados do Banco Mundial (2017), a pobreza no Brasil atingiu, em 2017, cerca de cinquenta milhões de pessoas, ou seja, 25,4% da população brasileira vivia com aproximadamente R\$ 387,07 por mês, representando um aumento de 11,3% em relação ao ano anterior (BÔAS,2018). O corte de programas sociais e o aumento do índice de desemprego estão diretamente relacionados a esse fenômeno no país (SOARES, 2018).

O corte de programas sociais, como o Bolsa Família, representa uma diminuição de até 60% na receita de famílias de baixa renda. De acordo com informações do Banco Mundial, esses cortes estão relacionados a medidas conservadoras do atual presidente Michel Temer, preocupado em equilibrar as contas públicas (SOARES, 2018). Concomitantemente, em janeiro de 2018, o índice de desemprego chegou a 12,2%, atingindo cerca de 12,7 milhões de brasileiros (GERBELLI, SARMENTO, 2018).

Por consequência do aumento da pobreza no Brasil, um levantamento do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) mostrou que o número de trabalhadores informais cresceu: 986 mil pessoas passaram a trabalhar por conta própria, enquanto 581 mil indivíduos conseguiram novos empregos sem carteira assinada (GERBELLI, SARMENTO, 2018). O empreendedorismo, portanto, acabou sendo visto como um caminho para fugir do desemprego ou complementar a renda familiar em tempos de crise econômica e pouca oferta de empregos por empresas.

Existem duas causas principais para empreendedorismo: por oportunidade e por necessidade. No primeiro caso, o empreendedor tem planos para o negócio, que é visto como uma opção de nova carreira. Já no segundo caso, a pessoa busca ser empreendedor pois está desempregada e vê no negócio uma possibilidade de obter renda e, assim, conseguir se sustentar. O número de empreendedores por necessidade tem crescido no Brasil em razão das variáveis desemprego, baixo grau de educação formal e aumento da pobreza, dado que o novo empreendimento é tido como uma alternativa viável para estas pessoas, especialmente as de baixa renda (GERBELLI, SARMENTO,2018).

Os exemplos de empreendedorismo por necessidade no Brasil são inúmeros, e, atualmente, existem casos de sucesso que mostram que um novo negócio pode não somente garantir renda, mas também abrir portas. Um exemplo concreto é o Grupo Carteiro Amigo, que atua na favela da Rocinha, Zona Sul do Rio de Janeiro. O Grupo foi criado por moradores dessa comunidade visando atender a demanda de entrega de cartas, e atualmente, além de prestar um serviço público, também emprega e gera renda para a própria comunidade (IMBUZEIRO, 2013).

A maioria desses empreendedores por necessidade não cursaram o ensino superior. Segundo um relatório da *Education at a Glance* (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2017), mais de 50% dos adultos brasileiros, entre 25 e 64 anos, não chegaram ao ensino médio. Entre os estudantes que estão no ensino médio, 55% são oriundos da classe C, porém dificilmente têm acesso a universidades públicas ou particulares (SAMESP, 2017). Além disso, uma pesquisa realizada pelo SEBRAE mostrou que apenas 14% dos empreendedores brasileiros possuem o ensino superior completo.

No meio acadêmico, discussões sobre empreendedorismo e marketing indicam várias questões e ferramentas que empreendedores devem atentar ou utilizar para obter melhores resultados em seus empreendimentos (KOTLER, KELLER, 2013; SALIM, SILVA, 2009). Todavia, se empreendedores de baixa renda dificilmente têm acesso ao ensino superior e seus ensinamentos sobre como estruturar seus negócios, o que explica o sucesso de empreendedores de baixa renda em seus empreendimentos?

1.1. Objetivo

Diante desse contexto, o objetivo deste trabalho é entender como empreendedores de baixa renda conseguem ter sucesso em seus negócios mesmo sem terem acesso aos ensinamentos do meio acadêmico.

Vale destacar que a palavra “sucesso” nesse estudo tem o sentido de êxito, independente dos ganhos financeiros que esse empreendedor obtém em seu empreendimento. Será usado como parâmetro para medir o sucesso desses empreendimentos o quanto tempo eles existem, se os pontos de venda se formaram

em locais de referência para as comunidades que atendem, se o empreendimento é reconhecido por todos da comunidade, etc.

1.2. Relevância do Estudo

Este estudo pretende trazer contribuições para o meio acadêmico e o empresarial. Para o meio acadêmico, sua contribuição vai no sentido de trazer mais conhecimento sobre o empreendedorismo na base da pirâmide, visto que é um assunto pouco abordado pela literatura de marketing ou empreendedorismo.

Ademais, esse estudo poderá agregar ideias para o capital social dentro das comunidades, para que esses empreendedores de baixa renda tenham uma mudança de paradigma e comecem a ver seus negócios como chance de ascensão social.

1.3. Delimitação

A pesquisa será realizada apenas em algumas comunidades do Rio de Janeiro, ou seja, apenas com empreendedores de baixa renda da cidade do Rio de Janeiro, que tenham algum empreendimento no ramo do varejo por mais de dois anos.

Além disso, o estudo terá foco nos fatores críticos que levam o empreendedor de baixa renda ao sucesso, sem se preocupar em medir os seus ganhos financeiros.

Para saber quais são os principais conceitos e ferramentas que empreendedores devem adotar para ter sucesso em seus empreendimentos, são entrevistados professores que lecionam aulas de marketing e empreendedorismo.

2. Referencial teórico

Neste capítulo são apresentados e discutidos aspectos conceituais e estudos relacionados ao tema e estudo em investigação e que servirão de base para a análise realizada. São apresentados, então, discussão sobre o distanciamento entre meio acadêmico e empresarial, além de debater o que a literatura de marketing e empreendedorismo discute sobre empreendedorismo de indivíduos de baixa renda.

2.1. Distanciamento entre meio acadêmico e empresarial

Um dos objetivos deste estudo é entender a lacuna entre a teoria aprendida em sala de aula e a realidade do empreendedor de baixa renda, pois há uma parcela deles que, mesmo sem conhecimentos sobre administração, empreendedorismo ou marketing, conseguem obter sucesso em seus negócios. Existem alguns estudos sobre o distanciamento dos meios acadêmico e profissional feita por pesquisadores em administração da Europa e dos Estados Unidos (HUGHES et al., 2011), entretanto, há poucos estudos sobre o assunto no Brasil (REPSOLD; HEMAIS, 2018). Além disso, o distanciamento entre o meio acadêmico e o meio em que o empreendedor de baixa renda está inserido é ainda maior, visto que os mesmos não tiveram acesso a teorias, conceitos e modelos, e criaram suas próprias práticas.

Segundo Repsold e Hemaís (2018), a lacuna entre o meio acadêmico e profissional é evidente em administração, entretanto, a razão da existência deste *gap* ainda não foi descoberta. Ao se depararem com mercado de trabalho, os alunos de marketing, por exemplo, percebem uma diferença entre a teoria aprendida em sala de aula e a prática vista no âmbito empresarial. Outrossim, a maioria das pesquisas acadêmicas realizadas sobre marketing são pouco utilizadas ou consultadas pelos profissionais do meio, ao contrário de um profissional de medicina, por exemplo. A baixa atratividade dos estudos acadêmicos para praticantes de marketing deve-se, principalmente, a fatores como linguagem pouco acessível, a criação de modelos complexos, distanciamento entre mundo teórico e “mundo real” e a generalização de alguns aspectos. Logo, a maioria das empresas possuem pouco conhecimento sobre os mais recentes estudos e teorias da área, pois não há intenção de absorver essas práticas a sua rotina, e, como efeito disto,

acabam por incorporar teorias de forma parcial ou incorreta (REPSOLD; HEMAIS, 2018).

Outra característica importante que difere o meio acadêmico do meio empresarial é relacionada aos interesses de pesquisa. Enquanto os acadêmicos buscam uma descrição detalhada e uma análise aprofundada das características do fenômeno estudado, os praticantes focam em um problema específico de estudo, com objetivo de desenvolver estratégias e ações para solucioná-lo. Os praticantes são direcionados a ações de curto prazo, para resolução de problemas imediatos e específicos, ao contrário dos acadêmicos, que acabam generalizando seus estudos para obter significado teórico (REPSOLD; HEMAIS, 2018).

Para descrever o comportamento do meio empresarial, os autores Argyris e Schon (1974) criaram o termo “teoria em atividade”, que diz que as experiências e habilidades que adquirimos com tempo de trabalho nos dá conhecimento suficiente para enfrentar os problemas cotidianos no meio empresarial. As informações coletadas em pesquisas acadêmicas são vistas apenas como informação adicional. Quando essas “teorias em atividade” funcionam, são levadas como método de atuação para esse ambiente de trabalho (REPSOLD; HEMAIS, 2018).

Alguns autores (BRENNAN, 2004; BRENNAN; ANKERS, 2004), entretanto, acreditam que não existem somente aspectos negativos no distanciamento entre os meios. Segundo esses autores, a teoria e as práticas de marketing se diferem intrinsecamente, e devem permanecer separadas, para não haver interferência entre o meio profissional e os trabalhos acadêmicos. Além disso, os mesmos questionam se os praticantes de marketing são os verdadeiros beneficiários das pesquisas acadêmicas, pois os estudos acadêmicos auxiliam não somente os praticantes de marketing, e sim toda uma sociedade.

2.2. Empreendedorismo de indivíduos de baixa renda

Dornelas (2005, p.21) define os empreendedores como:

Pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais

um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado.

Entretanto, na base da pirâmide, esse termo ganha diversos outros sentidos, pois se torna também uma forma de sobrevivência, visto que o empreendedor por necessidade se arrisca por falta de opção no mercado. De acordo com Dornelas (2005), no Brasil, o percentual de empreendedores por necessidade é superior ao de empreendedores por oportunidade, entretanto, o governo não investe em políticas públicas duradouras para otimização desses empreendedores da base da pirâmide.

É o governo, juntamente com o setor privado e a sociedade civil, que soluciona problemas sociais, e assim desenvolve e integra o país. O governo deve ouvir as reivindicações populares, para assim criar programas sociais e econômicos que sanem a necessidade da sociedade. Além disso, é importante que o governo levante informações, demandas e sugestões para um legado mais integrado com a sociedade (FLORY, 2009). Portanto, cabe ao governo investir em ações políticas e econômicas para diminuir os efeitos da pobreza e desigualdade no país (ALICE; RUPPENTHAL, 2010).

Em 2005, foi criado no Brasil o Programa Nacional do Microcrédito, que visa facilitar o acesso ao crédito a empreendedores de baixa renda. O Governo Federal, aliado ao Ministério Público, estabeleceu juridicamente que o SEBRAE e o FUNPROGER poderiam conceder crédito juntamente com bancos públicos ou privados a pequenos empreendedores, o que impactou diretamente na criação de novos empreendimentos. Entretanto, é importante salientar que essas políticas devem se manter com seu caráter social, sem deixar que as práticas especulativas do mercado financeiro impactem negativamente no programa, aumentando assim a taxa de juros (ALICE; RUPPENTHAL, 2010).

O Programa Nacional do Microcrédito foi um passo importante para os empreendedores de baixa renda, uma vez que as barreiras impostas normalmente pelas instituições financeiras tradicionais impedem alteração dos níveis de pobreza. Ao se depararem com essa barreira, a solução encontrada por essas pessoas é o mercado informal de crédito, que além de perigoso, cobra altas taxas de juros, o que impossibilita o crescimento econômico e a melhoria da qualidade de vida (ALICE; RUPPENTHAL, 2010).

Segundo um estudo de Prahalad (2006), cerca de dois terços da população mundial vive com menos de 1.500 dólares americanos mensais, valor considerado mínimo para uma vida digna. De acordo com o autor, a maioria dessas pessoas teve pouco ou nenhum acesso a educação, vive em condições ruins e luta por condições melhores de vida, como o empenho para acesso ao crédito ou aos meios de comunicação. Logo, se as grandes empresas preferem focar no público das camadas mais altas - e não se estabelecer em uma comunidade, por exemplo - cabe aos empreendedores de baixa renda a missão de gerar novos empregos e levar aos outros consumidores o poder de compra.

Um estudo de Imbuzeiro (2013) mostra que apesar de não ter os conhecimentos do meio acadêmico, esses empreendedores conseguem ter “insights” parecidos com os conceitos aprendidos em sala de aula. Um dos entrevistados que atua como mecânico diz que, ao fim do mês, separa um valor apenas para os custos fixos, e outro para investir em maquinário. Em outro estudo (MONTEIRO, 2017), um dono de um petshop na comunidade Paraisópolis diz que analisou e decidiu construir a loja em um espaço em que poderia atender não somente os moradores de Paraisópolis, mas também os moradores do Morumbi, bairro de luxo ao lado. Além disso, criou um método de fidelização, para reter clientes.

Mesmo sem base teórica aprendida no meio acadêmico, esses empreendedores da base da pirâmide conseguem manter seus negócios estáveis e lucrativos, além de gerar renda na própria comunidade. Um estudo do Instituto Data Favela (2014) mostra que foram movimentados cerca de R\$78,3 bilhões dentro das comunidades no Brasil, e cerca de 44% dos moradores querem empreender, sendo 62% desse percentual empreender dentro da favela (MONTEIRO, 2017).

3. Metodologia de Pesquisa

3.1. Tipo de Pesquisa

Dado que existem poucas pesquisas que abordam a temática aqui desenvolvida, o presente estudo se caracteriza por ser de caráter exploratório. Além de exploratória, a pesquisa também é de cunho qualitativo.

De acordo com Zikmund (2006, p.104), a pesquisa exploratória é definida como uma “pesquisa inicial conduzida para esclarecer e definir a natureza de um problema”. A pesquisa qualitativa, por sua vez, é subjetiva, e, por isso, seus resultados não dependem de análises estatísticas rigorosas. Logo, na pesquisa qualitativa, as respostas não são objetivas, e a análise depende, basicamente, da avaliação do pesquisador.

3.2. Seleção dos entrevistados

O conjunto de entrevistados da pesquisa foi formado por dois grupos. O primeiro era de professores da PUC-Rio que ministram disciplinas de Marketing e Empreendedorismo no Departamento de Administração. O segundo contou com empreendedores de baixa renda.

Dentro do perfil do primeiro grupo, foram entrevistados nove professores, sendo cinco de Marketing e quatro de Empreendedorismo. O acesso aos professores se deu por conveniência. Na Tabela 1, a seguir, é apresentado o perfil de cada professor entrevistado, sua formação acadêmica, as disciplinas lecionadas, sua experiência profissional na área e o período de atuação na área acadêmica.

	Disciplina principal	Formação acadêmica	Disciplina em outras áreas	Experiência profissional no mercado da área	Tempo de atuação na área acadêmica (anos)
Professor 1	Marketing	Administração e Design	-	Sim	1
Professor 2	Marketing	Administração e Economia	-	Sim	12
Professor 3	Marketing	Administração, Ciências Biológicas e Comunicação Social	Comunicação e Teoria das Organizações	Sim	18
Professor 4	Marketing	Administração e Piano Clássico	Metodologia de pesquisa e Economia criativa	Sim	8

Professor 5	Marketing	Administração e Engenharia	Estratégia	Sim	10
Professor 6	Empreendedorismo	Psicologia	Psicologia	Sim	6
Professor 7	Empreendedorismo	Psicologia	Organizações	Sim	21
Professor 8	Empreendedorismo	Administração	Finanças e Estudos de caso	Sim	10
Professor 9	Empreendedorismo	Administração, Engenharia e Psicologia	Gestão de processos e Governança de TI	Sim	18

Tabela 1: Características dos professores entrevistados na etapa um

Dentro do perfil do segundo grupo, foram entrevistados oito empreendedores, sendo três do Morro do Vidigal, dois da Rocinha e três do Morro do Banco, todos localizados no município do Rio de Janeiro. O acesso a esses empreendedores se deu por meio de indicações de colegas da pesquisadora que moram nestas comunidades e indicação dos próprios empreendedores entrevistados. Na Tabela 2, a seguir, é apresentado o perfil destes empreendedores e seus respectivos negócios.

	Nome	Nome de negócio	Localização	Anos de negócio	Nível de escolaridade
Empreendedor 1	Danilo	Mercado Pai & Filha	Morro do Vidigal	6	Básico incompleto
Empreendedor 2	Felipe	Barbearia Vintage	Morro do Vidigal	3	Técnico em administração
Empreendedor 3	Arildo	Super Rede Vidigal	Morro do Vidigal	30	Básico incompleto
Empreendedor 4	Maria	Mercadinho do Gaúcho	Morro do Banco	4	Técnico em administração
Empreendedor 5	Carlos	Mercado Céu e Mar	Rocinha	24	Médio completo
Empreendedor 6	Eduardo	Pelos & Penas Açougue Lima Sales	Rocinha	6	Médio completo
Empreendedor 7	Jana	Mac Morro	Morro do Banco	14	Médio completo
Empreendedor 8	Bibiu	Restaurante e Pizzaria Jequitibá Mercadinho & Padaria São João	Morro do Banco	23	Básico incompleto

Tabela 2: Características dos empreendedores entrevistados na etapa dois

3.3. Coleta de dados

A coleta de dados desse estudo foi dividida em duas etapas: na primeira etapa, foram realizadas entrevistas em profundidade com professores de marketing e empreendedorismo da PUC-Rio, na própria universidade. Para a segunda etapa, foram realizadas entrevistas em profundidade com empreendedores de baixa renda, em seus respectivos estabelecimentos comerciais. Todas as entrevistas foram gravadas, a fim de serem transcritas posteriormente.

A entrevista em profundidade foi escolhida a fim de obter respostas mais subjetivas, alcançando o maior número de informações possíveis, pois as perguntas feitas no roteiro de entrevistas foram abertas, além de deixar os entrevistados mais à vontade em relação à entrevista.

A primeira etapa da coleta de dados teve como objetivo entender a visão dos professores sobre teorias, conceitos e modelos necessários para que um empreendedor tenha sucesso. Na segunda etapa, visou-se entender se os empreendedores de baixa renda aplicam, de fato, teorias, conceitos e modelos indicados pelos professores em suas práticas empreendedoras.

Para guiar as entrevistas, foram realizados roteiros de entrevistas. O roteiro das entrevistas com os professores, na primeira etapa da coleta de dados, foi baseado na revisão de literatura (e encontra-se disponível no Apêndice A). Na segunda etapa, o roteiro foi baseado nas respostas dos professores, além da revisão de literatura, com o intuito de comparar as ideias dos meios acadêmico e empresarial (e está disponível no Apêndice B). As entrevistas realizadas com os professores da PUC-Rio, portanto, foram utilizadas para respaldar as perguntas aos empreendedores de baixa renda.

3.4. Tratamento dos dados

Após as duas etapas de coleta de dados, a pesquisadora transcreveu as gravações, a fim de obter uma análise mais detalhada e organizada dos relatos dos

entrevistados. As respostas, depois, foram organizadas em tabelas, com fragmentos mais importantes das falas dos entrevistados. Essa organização possibilitou à pesquisadora observar melhor as semelhanças e diferenças entre o que foi dito pelos entrevistados, quando foi feita a comparação de seus relatos.

3.5. Limitações do método

Segundo Zikmund (2006), por serem subjetivas, pesquisas qualitativas e exploratórias dependem da interpretação do pesquisador em sua análise, o que pode deixar a análise tendenciosa, pois, mesmo de forma inconsciente, o entrevistado ou o entrevistador podem induzir certos tipos de respostas e não há precisão exata nesse método. Além disso, se os entrevistados não se sentirem confortáveis, as respostas não serão verdadeiras, o que pode prejudicar o estudo.

4. Análise dos dados

Nesse capítulo serão feitas as análises dos dados coletados. Está dividido em quatro subitens que versam sobre o negócio do empreendedor de baixa renda; a visão teórica dos professores versus a prática dos empreendedores em relação à análise interna e externa do negócio; a teoria e a prática em relação à segmentação e posicionamento dos negócios; a teoria e a prática quanto ao composto de marketing; e por fim, um resumo dos principais achados.

4.1. O negócio do entrevistado

Foram entrevistados nove empreendedores com negócios em diferentes comunidades da cidade do Rio de Janeiro. Dentre os negócios, quatro possuem algum sócio que possui conhecimentos técnicos em administração.

O Mercado Pai & Filha, criado por Danilo há 6 anos, hoje tem duas unidades no Morro do Vidigal, mas começou de forma tímida, apenas com produtos de origem nordestina. Segundo o empreendedor, a ideia do primeiro negócio surgiu com uma observação: “Eu comecei com uma ‘casa do norte’. Vi que tinha muito nordestino aqui no Vidigal e abri uma birosca com produtos do norte”. Hoje, o Mercado Pai & Filha faz parte da Rede MultiEconomia, uma cooperativa de mercados voltados para o público de baixa renda. A seguir, na Figura 1, está Danilo em um dos corredores de seu mercado.



Figura 1: Danilo, proprietário do Mercado Pai & Filha

A Barbearia Vintage surgiu em 2015 e se destaca no Morro do Vidigal não só pelo serviço, mas também pelo estilo da marca. O empreendedor Felipe, que trabalha na área há 15 anos, começou a oferecer seus serviços em um espaço cedido pela mãe, e diz que buscava abrir uma barbearia diferente das que já existiam no morro e acredita que esse é seu grande diferencial:

O espaço, o local... É diferenciado. Tem outras barbearias aí bem feitas, mas essa daqui, em minha opinião, na comunidade, é a melhor. Meu sonho sempre foi abrir essa barbearia, uma barbearia "top" aqui no morro, porque aqui não tinha nenhuma barbearia com técnica. (Felipe)

A barbearia é focada no público jovem masculino, e por isso investe bastante em mídias, como Instagram e Facebook, para obter sucesso. Abaixo, na Figura 2, está Felipe e seu sócio na Barbearia Vintage.



Figura 2: Proprietários da Barbearia Vintage. Fonte: Facebook Barbearia Vintage

O Super Rede Vidigal, mercado do empreendedor Arildo, surgiu quando muitos empreendedores da comunidade decidiram abandonar seus negócios por conta da violência, há cerca de 10 anos. Arildo já atuava nesse ramo há 20 anos, mas em um espaço menor, e aproveitou o momento para investir em um espaço maior; de um mercado de 70m², foi para um de 500m². Segundo Arildo, “A maior dificuldade que passei aqui foi violência, mas acreditei no lugar. Com a violência o governo tirou alguns benefícios daqui da comunidade... Muitos comerciantes foram embora, e eu acreditei no Vidigal, e investi nesse terreno.”. Hoje, seu negócio faz parte da Super Rede, uma rede de mercados voltados para público de baixa renda. Além desse empreendimento, Arildo deu início no ano de 2017 à construção do primeiro centro comercial do Vidigal, onde serão alugadas cerca de 50 espaços. De acordo com o empreendedor, a ideia é despertar o espírito empreendedor na comunidade, dar oportunidade para quem quer abrir seu próprio negócio e trazer investimento de fora para a comunidade. A seguir, na Figura 3 está o mercado Super Rede Vidigal e na Figura 4 o centro comercial que será aberto até o fim de 2018.

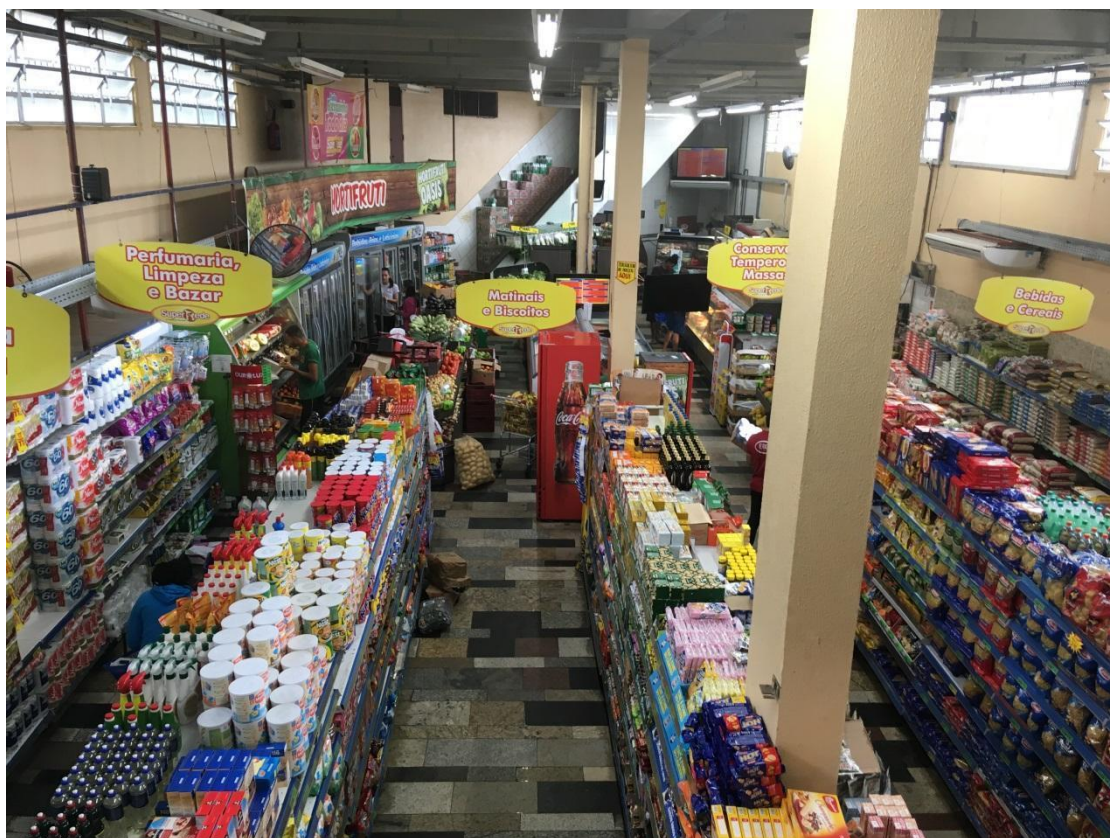


Figura 3: Mercado Super Rede Vidigal



Figura 4: Centro comercial

O Mercadinho do Gaúcho foi aberto em 2014, quando “Gaúcho” ficou desempregado, e com dinheiro da rescisão de contrato, decidiu abrir seu próprio negócio com a esposa Maria. A ideia de abrir um mercado surgiu quando eles perceberam que havia a necessidade de um comércio aberto após às 21h na comunidade onde moram. Além disso, havia poucos mercados com entrega a domicílio. Usando a experiência de trabalhos anteriores, como atendimento ao público, e o curso técnico em administração de Maria, deram início ao negócio. A seguir, na Figura 5, está a fachada do Mercadinho do Gaúcho, com Maria e Gaúcho no centro e seus clientes ao lado.



Figura 5 : Mercadinho do Gaúcho

O Mercado Céu e Mar, do empreendedor Carlos, surgiu em 2005 quando ele percebeu a necessidade de um comércio grande dentro da comunidade da Rocinha. De acordo com o empreendedor: “Existia a necessidade de um mercadinho dentro da comunidade, na parte mais interior aqui da Rocinha. Na época, não existiam tantos. Eu fui o pioneiro.” O mercado está localizado na rua principal da comunidade, onde há grande movimento de pessoas e é reconhecido por ser um dos maiores

mercados dentro da Rocinha. A seguir, na Figura 5, a fachada do Mercado Céu e Mar.



Figura 6: Mercado Céu e Mar

Eduardo, dono do Açougue Lima Sales e do petshop Pelos & Penas, decidiu abrir seu negócio quando a família aumentou e o salário já não supria mais suas necessidades. Usando seus conhecimentos em venda, decidiu abrir com um sócio uma espécie de mercado, focado mais na venda de carne fresca. Depois que já havia consolidado o Açougue Lima Sales, decidiu abrir o petshop Pelos & Penas, mesmo sem conhecimentos sobre esse novo mercado. Segundo ele, a maior dificuldade enfrentada até hoje foi a violência, pois o mercado está localizado em uma das áreas mais perigosas da comunidade: “Violência afastou muitos clientes daqui” . A seguir, na Figura 6, está a fachada do petshop Pelos & Penas, e na Figura 7, o Açougue Lima Sales.



Figura 7: Petshop Pelos & Penas



Figura 8: Açougue Lima Sales

A lanchonete Mac Morro, criada por Jana e seu esposo há 14 anos, é a mais conhecida da comunidade Morro do Banco. Ambos trabalhavam juntos em uma lanchonete na Barra da Tijuca, onde se conheceram, e tiveram a ideia de abrir um

comércio relacionado às atividades que já estavam acostumados a fazer. Usando as experiências de trabalhos anteriores e conhecimentos técnicos de administração, decidiram abrir o negócio. O nome, segundo a proprietária, surgiu da junção do nome da rede de fast-food McDonald's com morro, pois eles queriam dar uma ideia de comida de qualidade, rápida dentro da comunidade. No ano de 2018, iniciaram as vendas a domicilio. A seguir, na Figura 9, está Mac Morro.



Figura 9: Mac Morro

O empreendedor “Bibiu”, como é carinhosamente conhecido em sua comunidade, dono do Mercado e Padaria São João, trabalhava como garçom em um restaurante, quando, em 1995, decidiu abrir uma pizzeria. A ideia surgiu observando um amigo que já atuava nesse mercado, e se ofereceu para ensiná-lo como fazer pizza. Bibiu conta: “Comecei onde eu morava. Botei quatro mesinhas na varanda e comecei devagarinho. Depois, eu vim pra cá, onde hoje é o depósito do mercado, e depois fui pra onde é a pizzeria hoje em dia.”. Quanto ao surgimento do mercado, o empreendedor diz que, há quatro anos, um primo lhe ofereceu o terreno para a

construção, e que foi algo totalmente novo para ele, já que não tinha conhecimento na área. Abaixo, na Figura 10, está uma foto do Mercado e Padaria São João.



Figura 10: Mercadinho & Padaria São João

4.1 Teorias e práticas de análise interna e externa

De acordo com os professores, um empreendedor de sucesso é aquele que tem senso de oportunidades: “Identifica uma lacuna de mercado, e coloca todo esse *drive* de realização que ele tem pra resolver esse problema” (Professor 7). Além disso, estruturar o negócio antes da abertura também foi citado pelos professores como um fator importante, mas, segundo o Professor 6: “Empreendedor por necessidade, não tem dinheiro, precisa trabalhar e ele vai empreender. Ele vai fazer alguma coisa que ele sabe fazer, e não necessariamente ele vai estruturar o negócio.”.

Foi perguntado aos empreendedores se estes realizaram algum tipo de análise ambiental antes de abrirem seus negócios. Apenas três respondentes

fizeram alguma análise antes de abrir o negócio, observando que tipo de negócio faltava na comunidade. Os outros cinco respondentes escolheram seus tipos de negócio de acordo com as atividades que já estavam acostumados a realizar antes:

A gente viu que tinha necessidade de ter um mercadinho que ficasse aberto até tarde aqui... Chegava do trabalho, não tinha nada aberto... Tinha que comer esses biscoitos, besteiras. (Maria)

Há 20 anos atrás, eram poucos os mercadinhos aqui dentro da Rocinha; eu já abri observando essa carência aqui na Rocinha. (Carlos)

Eu queria abrir alguma coisa diferente... Chega de mercadinho, aqui já tem muitos! Com esse centro comercial, vou ganhar aluguel e vou ter investidores. Vou trazer investidores aqui pro local, com outras ideias! Eu quero que movimente dinheiro. (Arido)

Além disso, ao serem perguntados se realizaram algum tipo de teste antes de abrirem seus negócios, seis empreendedores disseram que tiveram negócios semelhantes anteriormente, mas em espaços menores que os atuais. Entretanto, essa mudança de espaço aconteceu, pois o espaço antigo não conseguia mais suprir as necessidades do negócio.

Segundo os professores, a análise externa é essencial para o sucesso de um negócio, principalmente a análise dos concorrentes e dos clientes. De acordo com o Professor 3: “O comportamento do consumidor vai tentar entender melhor porque os consumidores vão preferir ele, e não o concorrente. ”

Ao serem questionados sobre concorrência, cinco empreendedores disseram que não fazem qualquer análise da concorrência. Diversos deles veem a palavra “concorrência” como sinônimo de competição não saudável:

Não costumo analisar não. Muita gente me pergunta aqui quem é o melhor da comunidade... Eu não gosto disso. Todo mundo é profissional, todo mundo sabe sua área. (Felipe)

Eu nunca fui à loja de nenhum concorrente pra ver preço... eu boto o preço com minha margem e pronto! ” (Danilo)

Aqui na frente, esse mercadinho, vende a mesma coisa que a gente vende, e eu não sei o preço deles nem nada. Tento cativar os meus clientes. (Eduardo)

Não analiso, acredito na qualidade dos meus produtos. (Jana)

Não analiso. (...) Quando vou no mercado fazer compras, dou uma olhada nos preços, procurando promoção. (Bibiu)

A atitude desses empreendedores pode ser prejudicial para o negócio segundo o Professor 3:

É importante entender as preferências dos consumidores, tanto quanto possível. Qual o papel da competição nisso, os competidores, que ambiente que esse empreendedor está inserido? ... Se ele não conhece um pouco disso, ele vai tomar as decisões com base, por exemplo, no bom senso. E as chances dele tomar decisões que não são bem recebidas pelos consumidores é muito grande. (Professor 3)

Tais discursos confirmam a lacuna citada nos estudos de Repsold e Hemais (2018), pois o empreendedor sem os conhecimentos acadêmicos não entende a importância de uma análise de concorrência.

Os outros três empreendedores acreditam que é importante fazer esse tipo de análise, para assim poder comparar os produtos que são vendidos, os preços e a disposição de produtos, confirmando a fala do Professor 3:

Faço comparação de preço com meus concorrentes. Mando um funcionário que não esteja no horário de trabalho ir lá vê os preços. (Maria)

A gente está sempre ligado no que os concorrentes fazem, tanto de preço, quanto de arrumação... Agora mesmo a gente fez uma modificação na loja, pra justamente criar um ambiente melhor pros clientes. (Carlos)

Sim, eu costumo ir a mercados maiores pra ver os preços, também vou em feiras pra conhecer produtos novos... Porque se você não olha o que está em volta, você vai ficar no seu mundo. Além disso, quando eu viajo pra fora eu observo mercados. Já estive no Estados Unidos, fui esse ano no Chile... Eu observo muito, e vejo se dá pra trazer alguma ideia pra cá. (Arildo)

Quanto às análises feitas em relação aos consumidores, todos os empreendedores disseram que tentam entender seus consumidores. Apenas Arildo disse que realizava pesquisas dentro do mercado pelo menos quatro vezes ao ano.

Os outros entrevistados disseram que realizam pesquisas informais, através do Whats App e *feedback* verbal:

É importante, saber né. Porque não está vindo, se está tudo bem, se está desempregado... Porque a gente tem muitas promoções aqui. Se a pessoa está desempregada, ela pode vir e pagar por mês ou até arrumar um emprego e vir acertar as contas... Temos cartão fidelidade (Felipe)

Não faço pesquisa, mas aqui tenho contato direto com cliente. Tem cliente que tem o hábito de ir à loja constantemente. Então tenho esse contato com ele, temos essa liberdade mútua, tanto eu de perguntar, quanto dele também vir até mim e passar alguma coisa que ele está insatisfeito. (Carlos)

Pergunto diretamente para consumidor. Aqui a gente conhece praticamente todo mundo, então se o cliente acha que não é bem atendido, a gente vai tentar saber o que aconteceu... (Eduardo)

De acordo com os depoimentos, foi possível perceber que os empreendedores que realizam pesquisas informais possuem uma proximidade maior com seus clientes, pois sentem liberdade para fazer perguntas pessoais à eles. Segundo o Professor 7, é importante “se aproximar do cliente”, o que confirma que esta atitude tomada pelos empreendedores é conveniente, pois além de entender melhor o cliente, o empreendedor cria um clima de confiança.

Outro ponto citado pelos professores como importante para um negócio é a análise interna, pois, com isso, o empreendedor é capaz de traçar suas forças e fraquezas, e, assim, entender em quais aspectos precisa melhorar.

Para entender melhor esse conceito no ambiente dos empreendedores de baixa renda, a pesquisadora focou em entender se estes tinham um controle sobre seus produtos/serviços mais vendidos. Para os entrevistados, era difícil entender a ideia de uma análise interna. Para eles, o termo lhes soava estranho, de forma que se fez necessário detalhá-lo, para que pudessem compreender o sentido do que se buscava conhecer. Este fato pode ser relacionado à discussão levantada por Repsold e Herais (2018) sobre a lacuna entre os meios acadêmico e o empresarial, visto que a linguagem acadêmica não é acessível a todos os praticantes.

Todos os empreendedores sabiam o produto/serviço mais vendido, entretanto, apenas cinco deles sabiam os menos vendidos. Estes cinco

empreendedores possuem um sistema administrativo no caixa, e, por isso, têm um controle maior sobre quais produtos devem comprar mais ou parar de comprar:

Quando vejo que o produto não está vendendo, jogo o preço dele lá embaixo, pra vê se vende mais rápido e depois paro de comprar. (Arildo)

Através do programa administrativo de vendas, eu faço controle do estoque e sei qual produto tenho que parar de comprar... Sei o que está saindo mais, o que está perto do vencimento... Se estiver vencendo é porque não está saindo né. (Maria)

A cesta básica era o mais vendido, mas hoje em dia é a cerveja! A crise afetou né, mas antes aqui eu vendia quatrocentas caixas de cerveja por semana. Uso um programa administrativo para ter mais controle disso porque trabalho com mais ou menos 3000 produtos. (Danilo)

Pão francês com certeza é o mais vendido! Uso um programa de vendas pra saber essas coisas. (Carlos)

Leite é o produto mais vendido aqui! Leite, miojo, ovo, pão... são as coisas que o pessoal gosta né. (Bibiu)

O controle do negócio a partir de um programa administrativo confirma a fala do Professor 8: “No momento em que esses profissionais conhecem essas ferramentas e começam a botar elas em prática, isso passa a ser um norteador, um planejamento contínuo.”

4.2 Teorias e práticas de segmentação e posicionamento

Apenas três empreendedores têm estratégias de segmentação bem definidas:

Tenho freguês lá de baixo... Sushi, Filé Mignon... Aquele Deusimar Sushi compra comigo, porque eu vendo barato (Danilo).

Porque a gente tem muitas promoções aqui. Se a pessoa está desempregada, ela pode vir e pagar por mês, ou até arrumar um emprego e vir acertar as contas. A gente também dá desconto de 10% pra quem é mototaxi ou estudante (Felipe).

Cada dia da semana a gente tem um evento, quarta-feira é dia de churrasco à noite, porque é horário que vem mais gente mais velha. (Maria)

A estratégia utilizada por Felipe está diretamente relacionada ao discurso dos Professores 7 e 8 sobre características de empreendedores de sucesso:

O retorno financeiro é secundário à realização pessoal que ele sente. (Professor 7)

É o que consegue pagar suas contas, e ainda ter uma sobra, que faça com que ele tenha capacidade de crescer esse negócio. Mas, sobretudo, alguém que faça diferença na sociedade. (Professor 8)

Carlos, Arildo e Bibiu, todavia, disseram que não possuem estratégias de segmentação de mercado, e que não atendem qualquer público além dos moradores de suas próprias comunidades. Entretanto, disseram que é recorrente que empregadas domésticas comprem produtos para suas patroas nos seus respectivos mercados, pois o preço é mais vantajoso.

Sobre o conceito de posicionamento, todos os empreendedores disseram que o atendimento é o grande diferencial em relação aos concorrentes. Alguns ainda citaram outros diferenciais, tais como: “preço e qualidade e horário” (Maria); “o espaço” (Felipe); “personalidade do negócio, seja no atendimento, seja exposição da mercadoria, seja na apresentação da loja, porque de um modo geral, todo mundo aqui vende os mesmos produtos” (Carlos); “limpeza, comprometimento, seriedade, preço” (Arildo); “qualidade dos produtos” (Jana); “Um bom atendimento, uma boa limpeza, procuro fazer o melhor” (Bibiu).

Bibiu disse ainda que: “a Padaria é uma coisa que qualquer um pode ter, por isso eu procuro ter uma farinha de boa qualidade, uma boa manteiga... Tenho que ter um diferencial.”. Esse discurso pode ser relacionado ao conceito de “teoria de atividade”, discutido por Argyris e Schon (1974), pois Bibiu não tinha conhecimento na área de panificação antes de abrir seu negócio.

4.3 Teorias e práticas do composto de Marketing

De acordo com os professores, o composto de marketing é indispensável para a criação de um negócio empreendedor, pois é importante entender como deverá adequar o produto, quem serão seus fornecedores, que tipo de promoção será feita e qual será a estratégia de precificação. Segundo o Professor 4: “Quando você está em um empreendimento, você está trocando alguma coisa, um produto ou serviço, que terá que se adequar para o seu público.”.

Quando questionados sobre seus fornecedores, todos os empreendedores disseram que costumam negociar preços, mas somente cinco deles disseram que utilizam estratégia de comparação de preços:

Faço pesquisa de preço. São três fornecedores que vendem o mesmo tipo de produto. Aí, eu faço a cotação. Eu sou chata, negocio bastante... eles preferem vender pro Gaúcho. (...) A gente também faz parceria com concorrentes: divido um caminhão de cerveja com meu concorrente, porque assim o preço da mercadoria cai. A gente vai se diferenciar é no atendimento! (Maria)

Eu faço cotação. Participo de uma rede que se chama Multiredes, que é uma rede de mercados. Nós nos reunimos pra ter mais poder de compra. (Danilo)

Faço cotação. Os fornecedores visitam a loja, e a gente previamente já faz uma lista do que queremos comprar. (...) O sistema faz a cotação pra mim. (Carlos)

Como é trabalho com encarte da rede, são fornecedores grandes, são grandes indústrias, então tem JBS, Sadia... E eu tenho um comprador pra fazer isso. (Arildo)

Eu ando muito em mercado! Eu saio daqui vou no Mundial, Extra, Guanabara, Carrefour, Makro, Assaí, saio procurando promoção pros clientes. (Bibiu)

Outros dois empreendedores disseram que escolhem seus fornecedores de acordo com a qualidade do produto: “Não adianta comprar produto ruim, porque aí o cliente só vai vir comprar aqui uma vez só” (Eduardo), “Geralmente, fazemos degustação, até a gente ver se o produto vale a pena... Na verdade, desde que a gente abriu, são os mesmos fornecedores.” (Jana). A fala destes empreendedores

mostra que, apesar de haver negociação, eles preferem priorizar a qualidade do produto do que o preço.

O empreendedor Felipe possui em seu negócio um espaço dedicado à venda de roupas e sapatos. De acordo com ele, esses produtos são uma forma de parceria entre a barbearia e as lojas que queiram expor seus produtos no seu espaço. Essa atitude do empreendedor pode ser relacionada à fala dos professores que disseram que é importante ao dono do negócio ter networking, pois as conexões podem ajudar no crescimento do seu empreendimento.

Quanto aos produtos vendidos, os empreendedores possuem estratégias diferentes, mas cinco deles disseram levar em consideração seu público alvo na hora da compra de produtos:

Aqui eu vendo muito pouca pizza, lasanha, escondidinho... O pessoal daqui não gosta, porque o pessoal daqui é 'povão'. (...) Se eu botar bandeja de frango aqui pra vender, não sai... O pessoal prefere comprar no açougue, que dá pra comprar o quanto quiser. (Danilo)

Trabalhamos com três tipos de marca diferentes, A, B e C: um bom, um médio e ruim. Assim a gente não estende muito e atende todos tipos de cliente, até porque não temos espaço. (Maria)

Tenho que ter biscoito de vários preços pra atender vários tipos de cliente... Tem cliente que gosta da Piraquê que custa R\$ 4, mas tem cliente que não tem esse dinheiro pra comprar um biscoito. (Eduardo)

Aqui o pessoal quer um bom feijão, um bom arroz... Mas também tem que ter um feijão de classe C. (...) Aqui no Vidigal é complicado, o pessoal é exigente. Eles querem um hortifruti bem selecionado, não quer 'sacolão', pessoal não gosta de xepa, não. (Arildo)

A gente oferece diferentes tipos de hambúrguer, por exemplo: tem o mais barato, que tem menos coisas, e o mais caro, que é o artesanal (Figura 10), que é mais elaborado. (Jana)

Sempre compro um produto de 'linha', de boa qualidade. Por exemplo, eu tenho o suco Ades, que é um suco de boa qualidade, e um outro pior, mas que é mais barato. Nem todo mundo tem dinheiro pra comprar o de boa qualidade. Se tiver com o preço em conta, eu encho o carro e trago. (Bibiu)

A seguir, na Figura 11, está a foto do hambúrguer citado por Jana.



Figura 11: Hambúrguer artesanal citado por Jana

Esses discursos dos empreendedores estão diretamente ligados ao discurso dos professores, que disseram que entender o consumidor é fundamental: “A capacidade de sobrevivência é muito maior quando você tem um foco maior no seu consumidor” (Professor 2).

Entretanto, alguns empreendedores disseram que a rotatividade dos produtos também é um fator importante na hora da comprar de seus fornecedores:

O que determina o que vou comprar é o giro, a rotatividade do produto. Mas às vezes, eu compro mais de um tipo de produto porque envolveu negociação. (Carlos)

Por exemplo, a Qualy (margarina), eu sempre tenho que comprar, porque é conhecida e todo mundo compra, o giro é alto. (Danilo)

Eu compro muito produto que faz propaganda de graça pra mim na mídia. Produtos que aparecem na mídia, eu tenho que ter aqui na loja. Se tem na Globo, se passa no Faustão, Luciano Huck, Silvio Santos... É uma mídia de graça pra mim! (Arlido)

Segundo o Professor 1: "Não é uma regra, mas pessoas que buscam novidades, têm um sucesso mais rápido do que os outros". Por isso, foi perguntado aos empreendedores como eles buscam saber sobre as novidades do mercado.

Quanto às novidades do mercado, cinco empreendedores responderam que ficam sabendo através dos próprios clientes, que costumam mostrar fotos ou vídeos dos produtos/ serviço, e por meio das mídias: televisão, Internet e jornal. Carlos diz que, apesar de levar em consideração as sugestões dos consumidores, sempre pondera a compra do produto, pois, segundo ele "nem tudo que se vende lá, se vende aqui". O discurso de Carlos confirma a fala dos professores sobre a importância de se entender o comportamento do consumidor.

Os empreendedores Danilo e Arildo, que fazem parte de associações de redes, disseram que é comum que a associação promova feiras, palestras e reuniões, para apresentar produtos novos e ensinar estratégia para os negócios:

Todo mês tem reunião na sede da associação, aí os fornecedores vão lá e apresentam os novos produtos ou os representantes chegam aqui e apresentam os novos produtos... Aí a gente procura saber se já está saindo na mídia, se esse produto já está aparecendo na televisão, e se tiver, a gente já compra. (Arildo)

Às vezes eles chamam a gente pra palestras e pra apresentar coisa nova. Como eu não sei escrever, eu fico prestando atenção e depois tento botar aqui no mercado.(...) Você sabe porque o açougue fica no final do mercado? É pro cliente ter que passar por todo mercado antes de chegar lá... A Coca-Cola também. (Danilo)

Jana adota outra estratégia para conhecer produtos novos: "A gente às vezes dá uma pesquisada, vê propaganda... A gente também come muito fora, pra saber o que tem de novo". O discurso de Jana para essa questão conflita com a resposta da mesma quando perguntada sobre análise de concorrentes, pois ela não vê as lanchonetes fora do Morro do Banco como possíveis concorrentes do seu negócio.

Quanto à precificação de seus produtos, alguns empreendedores disseram que utilizam margem de lucro, baseada no giro do estoque - quanto maior o giro do produto, menor a margem de lucro - enquanto os demais disseram que precificam de acordo com a concorrência:

Margem de 30% a 40%, a não ser que a gente compre um produto que esteja na promoção, ou que o produto esteja perto de vencimento. (Maria)

A gente analisa preços, porque tem barbeiros aqui que cobram preço muito alto, outros cobram muito baixo... e a gente tenta botar metade.(...) A cada ano as coisas aumentam, então precisamos aumentar também o preço. (Felipe)

Se eu boto uma margem de 66% em um desodorante... Vamos supor, eu compro ele por R\$ 5, e vendo por R\$ 7,50. Um desodorante roll-on dura três meses,e eu só ganhei R\$ 2,50. Agora, uma Coca-Cola, tá custando R\$1,79, isso aqui eu vendo todo dia! O giro é rápido, então eu não perco. (Danilo)

Margens definidas dependendo do tipo de produto: Higiene pessoal e cosméticos, tem uma margem, existe uma margem pra alimentos, outra pra limpeza, outra pra frutas... (Carlos)

O que tem um giro maior eu boto uma margem menor do que os que giram menos. (Eduardo)

Com experiência, a gente já sabe quanto é a margem de cada produto. (Arildo)

A gente compara com lá fora... Por exemplo, esse hambúrguer artesanal, foi tudo pensado, tudo calculado, pra chegar em um valor também que não seja tão caro para os clientes. (Jana)

Fui no Extra (supermercado) hoje e comprei 300 caixas de cerveja. Comprei cada cerveja por R\$1,87, e conforme eu vou comprando, eu vou botando preço. (...) O leite eu tô vendendo por R\$4,50, mas eu comprei por R\$3,90. (Bibiu)

Arildo e Danilo disseram que alguns preços são decididos pela associação das redes. Segundo Arildo, os preços dos produtos que estão nos encartes são feitos de forma democrática em sua rede: "Todo mês a gente se reúne para fazer os encartes. A escolha de preços é democrática, a gente decide qual margem vamos botar juntos". Entretanto, Danilo, que participa de outra rede, diz que nem sempre os preços do encarte são justos:

Às vezes, eu compro no CEASA e aplico o mesmo preço do encarte, porque não tem como eu vender um mamão por R\$0,99... Por isso vou no CEASA, e compro os menores... Porque você quando entrar na minha loja não vai querer comprar só o mamão. (Danilo)

De acordo com Professor 4: “Precificação é uma questão delicada, pro sucesso ou insucesso, pois é o que vai te manter vivo”. Dada essa importância, talvez isso explique o motivo de as estratégias dos empreendedores, mesmo que empiricamente, sem base teórica, estão relacionadas aos conceitos da academia.

A respeito de como realizam a promoção de seus produtos, foi questionado se os empreendedores deram algum tipo de instrução ou treinamento para sua equipe, e se faziam algum tipo divulgação de seu negócio.

Seis empreendedores disseram que realizam treinamento com seus funcionários, enquanto os outros dois disseram que treinamento não era necessário, já que todos já tinham conhecimento na área anteriormente. Um deles, Carlos, disse que os próprios fornecedores oferecem treinamentos aos funcionários, algumas vezes até fora do mercado. Já Maria, disse que oferece curso de reciclagem, atendimento e apresentação, enquanto Jana e Danilo disseram que eles mesmos aplicam o treinamento, mas não especificaram o tema. Bibiu, por sua vez, disse que “Normalmente eu converso com eles, digo que atendimento é importante. Se você chega em um lugar e encontra um funcionário com 'cara fechada', com certeza você não vai voltar ali.”. Esse discurso do empreendedor confirma mais uma vez o discurso dos professores de que é importante sempre analisar o comportamento do consumidor.

O empreendedor Arildo investe bastante em seus funcionários:

Fazemos pesquisa com os colaboradores e damos cursos. Eu procuro sempre aprimorar, porque a mão de obra está muito complicada! As pessoas ainda não caíram na real sobre o desemprego, as pessoas tem que agarrar com unhas e dentes e dar mais valor. (...) Faço treinamento com meus funcionários quatro vezes ao ano. Tenho um RH para fazer isso. Além disso, tenho psicóloga que vem conversar com eles também. (Arildo)

Além de sala de reunião, o prédio do mercado Super Rede conta com refeitório para os funcionários (Figura 11), uma igreja e uma academia. Arildo conta que o espaço onde hoje está academia não era utilizado, então, decidiu alugar o lugar para outro empreendedor. Essa atitude está diretamente ligada ao discurso de Prahalad (2006) sobre como o empreendedor é responsável pela geração de empregos e como pode aumentar o poder de compra dos consumidores, pois Arildo

emprega e qualifica atualmente 68 pessoas do Vidigal, além de aumentar poder de compra do consumidor da comunidade com esse novo centro comercial.



Figura 12: Refeitório do Super Rede Vidigal

A valorização e capacitação dos funcionários foram citadas pelos professores como algo importante para um negócio. Quando questionados sobre as características de empreendedores de sucesso, os professores responderam que “o trabalho em equipe é essencial, pois ninguém empreende sozinho”; “trabalho de equipe sempre vai dar mais sucesso, é importante você ter outros olhares”; e que “perfil de líder” faz diferença. Estas características parecem estar diretamente relacionadas aos empreendedores entrevistados, que acreditam nos seus funcionários e investem neles de alguma forma.

Em relação à divulgação dos produtos/serviços, seis empreendedores disseram que fazem ou já fizeram algum tipo de divulgação:

No Whats App, Facebook.... Também fazemos eventos. Toda quarta-feira é dia de churrasco aqui, porque sempre tem jogo e o pessoal gosta de assistir aqui. (Maria)

No dia da festa de inauguração, nós demos tickets pra cortar de graça... Pro pessoal conhecer nosso trabalho também. (...) A gente tem página no Facebook, no Instagram, e bota as promoções lá. (Felipe)

A rede tem encarte semanal para todos mercados que fazem parte da associação. (Danilo)

Não, mas já teve carro de som, encarte, mas no momento não estamos fazendo. (Carlos)

Temos só uma página no Facebook pro petshop. (Eduardo)

Temos carro de som, Whats App, Facebook, Twitter, televisão interna, rádio interno, encarte e divulgação da rede nas emissoras de televisão e rádio. (Arildo)

Ultimamente a gente fez uma divulgação boca a boca e por Whats App sobre o novo serviço de entrega, mas fora isso, não fazemos. (Jana)

Não faço divulgação, mas aqui é um lugar que tem muito movimento, então não preciso. (Bibiu)

O discurso de Bibiu está relacionado ao discurso de Dornellas (2005) sobre as características do empreendedor, pois o mercado deste virou referência na comunidade, sendo citado até nas contas de energia como “ponto de referência”.

Essas estratégias utilizadas pelos empreendedores estão relacionadas ao discurso do Professor 2: “Não existe cliente potencial se eles não conhecem você. É importante saber propor bem para seus clientes”, pois estes divulgam seus produtos/serviços de acordo com seu público alvo.

4.4 Resumo dos principais achados

De forma a consolidar os achados da pesquisa, o Quadro 1, a seguir, ilustra o quanto as teorias discutidas pelos professores são praticadas pelos empreendedores entrevistados.

Item analisado	Visão dos professores	Visão dos empreendedores	Teoria e prática coincidem/não coincidem
Análise Ambiental	“Conhecer o mercado”; “Saber quais capacidades você tem”; “Análise dos concorrentes é fundamental”	“Às vezes, os clientes chegam aqui falando ‘comprei esse produto aqui e é muito bom’ Aí, eu procuro saber onde ele comprou e depois eu vejo se meus fornecedores vendem”; “Faço comparação de preço... Mando um funcionário que não esteja no horário de trabalho ir lá ver os preços”;	Coincide
Segmentação de mercado	“Se ele vai mudar a forma que ele está divulgando o produto, qual rede social melhor é pra anunciar, que informação é relevante pra esses	“A gente também dá desconto de 10% pra quem é moto táxi ou estudante”	Coincide

	clientes"		
Posicionamento de mercado	"Comportamento do consumidor vai tentar entender melhor porque os consumidores vão preferir ele e não o concorrente"	"Pergunto pra eles (consumidores). Porque a alma de um negócio é o atendimento"	Coincide
Produto	"Quando você está em um empreendimento, você está trocando alguma coisa, um produto ou serviço , que você vai ter que adequar para seu público, pra isso você vai ter que pesquisar, conhecer o ambiente"	"Se eu botar bandeja de frango aqui pra vender, não sai... O pessoal prefere comprar no açougue, que dá pra comprar o quanto quiser."	Coincide
Preço	"Precificação é uma questão delicada, para o sucesso ou insucesso, pois é o que vai te manter vivo"	"Margens definidas dependendo do tipo de produto: Higiene pessoal e cosméticos têm uma margem, existe uma margem pra alimentos, outra pra limpeza, outra pra frutas..."	Coincide
Praça	"Conexões, para conhecer as pessoas certas para poder ajudá-lo";	"Eu participo de uma rede que chama Multirede, que é uma rede de mercados... Nós nos reunimos pra ter	Coincide

		mais poder de compra.";	
Promoção	"Equipe, porque ninguém empreende sozinho"; "Trabalho de equipe sempre vai dar mais sucesso, é importante você ter outros olhares"	"Fazemos pesquisa com os colaboradores e damos cursos."	Coincide

Tabela 3: Aproximação ou afastamento das teorias e práticas de marketing e empreendedorismo

Quanto às teorias e os conceitos apresentados pelos professores, foi possível perceber que a maioria dos empreendedores possui práticas semelhantes às teorias acadêmicas apreendidas. Entretanto, por fazerem de forma empírica, nem tudo é seguido da forma tradicional, como é ensinado a alunos em sala de aula. Tal fato pode ser relacionado ao distanciamento dos meios acadêmico e empresarial citado por Repsold e Herais (2018), já que a linguagem específica e rebuscada utilizada em textos acadêmicos dificulta o entendimento dos praticantes, além do distanciamento entre o meio acadêmico e a base da pirâmide.

5. Considerações finais

Este trabalho teve como objetivo entender como os empreendedores de baixa renda conseguem ter sucesso mesmo sem o acesso ao ensino acadêmico. Para isso, foram realizadas entrevistas com professores das áreas de Empreendedorismo e Marketing, além de empreendedores de baixa renda, que são vistos como referência para os moradores de suas comunidades. A partir da análise dos dados, foi possível chegar a algumas conclusões.

O distanciamento entre os meios acadêmicos e empresarial ficou evidente neste estudo, principalmente porque a maioria dos empreendedores entrevistados nunca teve acesso a estudos acadêmicos, ainda mais em nível universitário, onde discussões sobre empreendedorismo e marketing são mais evidentes. Além disso, a linguagem utilizada pelo meio acadêmico dificulta o entendimento de conceitos por parte de pessoas leigas. Entretanto, foi possível perceber que as teorias e os conceitos citados pelos professores são realizados na prática por todos os empreendedores. A valorização do consumidor é entendida pelos praticantes entrevistados como a alma do negócio, pois, sem estes, é impossível que seus respectivos negócios deem certo.

Além disso, ficou evidente que o empreendedor na base da pirâmide não percebe seus clientes apenas como meros consumidores, pois o grau de proximidade das relações é maior do que em empresas fora deste mercado. Por isso, esse empreendedor leva em consideração questões sociais, como o desemprego, por exemplo, na hora de segmentar seu público alvo e definir estratégias de segmentação. Ademais, a proximidade do empreendedor com o cliente se dá também na hora da pesquisa informal de satisfação, já que a maioria destes empreendedores leva esse assunto de forma descontraída com seus clientes.

Quanto aos concorrentes, os empreendedores veem o conceito de concorrência como uma ideia negativa, pois relacionam com competição, e, de acordo com eles, a diferenciação entre empresas se dá pelo nível de atendimento de cada um. Este discurso foi o mais divergente em relação ao discurso dos professores, visto que estes empreendedores, por terem

comércios pequenos em relação aos comércios fora da comunidade, dispensam esse tipo de análise, e acreditam que o relacionamento com cliente irá superar essa barreira. Por se tratar de relações de proximidade, o cliente se sente aberto para dar feedback, o que gera uma atualização dos negócios de acordo com a demanda. A academia, por pensar em negócios grandes e fora dessa realidade, não leva em consideração esse afeto entre empreendedores e clientes.

A maioria dos conceitos e as teorias citados pelos professores são seguidos nas práticas pelos empreendedores. Contudo, foi possível notar que os termos não eram familiares para estes, o que dificulta o entendimento dos conceitos e teorias. Além disso, estes empreendedores não seguem as teorias e os conceitos na íntegra, justamente por falta de conhecimento sobre eles. Se todos esses conceitos e teorias fossem mais bem disseminados fora do meio acadêmico, isso poderia trazer algum tipo de vantagem competitiva a esses empreendedores.

Ficou clara a realização não somente profissional, mas principalmente pessoal desses empreendedores com seus respectivos negócios. Apesar de não terem acesso ao ensino superior, todos conseguem administrar bem seus negócios, e, sobretudo, gerar empregos dentro da comunidade. Além disso, o reconhecimento por parte da própria comunidade a estes empreendedores é recompensador para eles, já que o nível de aproximação com clientes é alto.

5.1. Implicações práticas

De acordo com os resultados da pesquisa, foi possível perceber que a lacuna existente entre os meios acadêmico e empresarial é ainda maior para empreendedores na base da pirâmide, justamente por não terem acesso ao ensino acadêmico. Uma solução para este problema seria diminuir a lacuna entre esses meios, como, por exemplo, criando consultorias focadas para empreendedores de baixa renda que não possuem os seus negócios bem estruturados, mas que estão em um mercado potencial na base da pirâmide.

Além disso, o governo deve investir nesse tipo de capacitação de empreendedores de baixa renda, visto que este mercado estimula a economia na base da pirâmide, e, com isso, estes poderiam aperfeiçoar suas práticas. O investimento em educação para esses empreendedores trará mais oportunidades, tanto para dentro, quanto para fora das comunidades.

5.2. Sugestões de futuros estudos

O conceito de empreendedorismo na base da pirâmide ainda é um conceito pouco explorado no Brasil. Para entender melhor as práticas e vivências desse tipo de empreendedor, é necessário que mais pesquisas sejam realizadas sobre este assunto. A partir disso, o meio acadêmico terá condições de diminuir a lacuna que possui com o meio empresarial da base da pirâmide.

Para estudos futuros, sugere-se, portanto, realizar um estudo comparativo entre empreendedores de associações, como caso de Arildo e Danilo, e empreendedores que não possuem qualquer tipo de auxílio administrativo, visando entender melhor o impacto que as redes possuem no negócio, visto que a estruturação e os auxílios recebidos são uma vantagem competitiva.

Outra sugestão seria um estudo sobre a percepção do consumidor de baixa renda em relação aos negócios dentro e fora da comunidade, para entender sua visão a respeito de ambos esses tipos de varejistas e sua relação com cada um.

6. Apêndices

Apêndice A

Entrevista com Professores

Perfil do entrevistado

Qual é a sua formação?

Há quanto tempo você atua como professor? Há quanto tempo você é professor de marketing/empreendedorismo?

Você ensina disciplinas em outras áreas, além de marketing/empreendedorismo?

Você exerce, ou já exerceu, uma segunda profissão além de ser professor? Se sim, essa profissão é relacionada a marketing/empreendedorismo?

Como você faz para se manter atualizado sobre as tendências de marketing/empreendedorismo do mercado de trabalho?

Importância das Teorias de Marketing/Empreendedorismo para Empreendedores

Como você descreveria um empreendedor de sucesso?/Quais características são necessárias para ser um empreendedor de sucesso?

Em sua opinião, quais são as mais importantes teorias/conceitos/modelos de Marketing para um empreendedor e por quê?

- ✓ Posicionamento
- ✓ Análise de mercado
- ✓ Segmentação de mercado
- ✓ 5 Forças de Porter
- ✓ Ciclo de vida do produto
- ✓ Análise SWOT
- ✓ Modelo de Ansoff
- ✓ Modelo BCG
- ✓ Análise ambiental

- ✓ Preços baseados no custo, na concorrência e no valor para o cliente
- ✓ Conflito de canais
- ✓ Comunicação integrada de marketing
- ✓ Etapas do processo de vendas
- ✓ OUTROS

Qual é a relevância dessas teorias/conceitos/modelos de marketing/empreendedorismo para o trabalho prático de um empreendedor?

Você acredita que as teorias/conceitos/modelos selecionadas são aplicadas por empreendedores em suas práticas empresariais? Por quê?

Em sua opinião, o ensino de marketing/empreendedorismo é fundamental para que um empreendedor tenha sucesso?

Você acredita que o ensino de marketing/empreendedorismo atualmente prepara o aluno para ser um empreendedor?

Obrigada pela participação!

Apêndice B

Entrevista com Empreendedores

Bom dia/boa tarde/noite. Me chamo Gabriela e sou aluna da PUC-Rio. O objetivo de estarmos realizando essa pesquisa é entender melhor como funcionam os negócios de empreendedores dessa comunidade.

Não precisa se preocupar em procurar uma resposta correta para as perguntas; o importante é apenas dizer, de acordo com cada pergunta, suas experiências, preferências e opiniões. É bom que fique também registrado que você não será identificado, podendo assim se sentir à vontade para dizer o que pensa. Além disso, todos os resultados desse estudo serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

Toda a nossa conversa será gravada, sendo utilizada apenas para a documentação e análise dos resultados. Isso me permitirá lhe dar total atenção durante a entrevista, para que possamos ter uma conversa construtiva.

Tudo certo para começarmos, então? A qualquer momento que precisar, sinta-se livre para me interromper se tiver alguma pergunta ou dúvida.

O Negócio do Entrevistado

Qual é a sua área de atuação (mercearia, restaurante, serviços etc)?

Como e quando você decidiu abrir seu negócio? Você já tinha experiência na área?

Você possui algum sócio ou funcionário com formação em administração?

Qual foi a maior dificuldade que você enfrentou no seu empreendimento?
Como você superou essa dificuldade?

Você se preocupa com a satisfação do seu consumidor? O que você faz para entender melhor o seu consumidor?

Aplicação das teorias à prática dos empreendedores

Questões sobre “Análise Ambiental”

Você analisa os seus concorrentes? (os produtos que oferecem, os preços que eles praticam, a disposição de produtos nas lojas, as promoções que eles fazem)

Quem é o seu maior consumidor?

Você costuma levar em consideração a opinião do seu consumidor?

Questões sobre Matriz BCG

Você sabe qual é o produto mais vendido no seu estabelecimento? E o que é menos vendido?

Como você decide quais produtos parar de comprar?

Questões sobre análise SWOT

Você fez algum tipo de análise antes abrir o seu negócio? (pensou em outros tipos de negócio, observou um negócio que faltava na comunidade, foi de acordo com atividades que já estava acostumado a fazer, etc.)

Questões sobre Canvas

Você fez algum tipo de teste antes de abrir o seu negócio?

Questões sobre “Segmentação”

Acho que aqui você pode agrupar as perguntas sobre o consumidor dele. De repente, explorar a ideia de segmentos alvo diferente, ou seja, se ele atende mais de um perfil de consumidor e se isso é de propósito.

Questões sobre “Posicionamento”

O que você acha que diferencia a sua loja dos outros concorrentes?

Questões sobre “Praça”

Como você escolhe os seus fornecedores? Você costuma negociar com eles?

Questões sobre “Produto”:

Como você escolhe quais produtos comprar? Você compra mais de uma marca do mesmo tipo de produto?

Como você fica sabendo sobre novos produtos/serviços disponíveis no mercado?

Questões sobre “Preço”

Como você decide qual é o preço dos seus produtos?

Questões sobre “Promoção”

Você já deu algum treinamento/instrução para a sua equipe?

Você faz algum tipo de divulgação do seu serviço?

Obrigada por participar da pesquisa!

Bibliografia

ÁLICE, L.; RUPPENTHAL, J. E. **Microcrédito como fomento ao empreendedorismo na base da pirâmide social**. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Ano 7, nº 1, jan-mar/2012, p. 23-34.

BÔAS, B.V. **Pobreza extrema aumenta 11% atinge 14,8 milhões de pessoas**. Valor Econômico, 12 abr. 2018. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/5446455/pobreza-extrema-aumenta-11-e-atinge-148-milhoes-de-pessoas>>. Acesso em: 28 jun. 2018

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2005. 293 p. ISBN 853521500X.

FLORY, H. V.; ANDREASSI, T. **Transformando necessidades em oportunidades: políticas públicas de apoio ao empreendedorismo para as classes sociais de baixa renda**. São Paulo: Arte e Ciência, 2009. 191 p.

GERBELLI, L.G.; SARMENTO, G. **Empreendedorismo deve gerar metade das vagas de trabalho no país este ano, diz pesquisa**. G1, 16 abr. 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/empreendedorismo-deve-gerar-metade-das-vagas-de-trabalho-no-pais-este-ano-diz-pesquisa.ghtml>>. Acesso em: 16 abr 2018.

IMBUZEIRO, M. **Favelas pacificadas no Rio, mas ainda muito desiguais**. O Globo, 23 mar. 2013. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/favelas-pacificadas-no-rio-mas-ainda-muito-desiguais-7932101>>>. Acesso em: 10 mai 2018.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2005, c2006. xxii, 750 p. ISBN 9788576050018 (broch.), 2012.

OLIVEIRA, N. IBGE: **50 milhões de brasileiros vivem na linha de pobreza**. Agência Brasil, Rio de Janeiro, 15 dez 2017. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2017-12/ibge-brasil-tem-14-de-sua-populacao-vivendo-na-linha-de-pobreza>>. Acesso em: 19 mai 2018

PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide: erradicando a pobreza com o lucro**. Porto Alegre: Bookman, 2010. xvi, 408 p. ISBN 9788577806164.

REPSOLD, F.C. HEMAIS, M.W. **Distanciamento Em Marketing Entre Acadêmicos e Praticantes**. BBR, Braz. Bus. Rev. [online]. 2018, vol.15, n.1, pp.68-87.

SALGADO, J. **Corpo miserável, espírito empreendedor: empreendedorismo, pobreza e desemprego no Brasil.** Revista em Pauta, Rio de Janeiro, v. 10, n. 30, p. 129-147, 2012.

SOARES, J. **O que explica o aumento da pobreza extrema no Brasil?** Uol Economia, 17 abr. 2018. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2018/04/17/o-que-explica-o-aumento-da-pobreza-extrema-no-brasil.htm>>. Acesso em: 20 jun. 2018

ZIKMUND, William G. **Princípios da pesquisa de marketing.** São Paulo: Thomson, 2005.