

**ORIENTAÇÃO PARA MARKETING EMPREENDEDOR: UM ESTUDO
EXPLORATÓRIO SOBRE A VISÃO DOS EMPRESÁRIOS DOS RAMOS DE
VESTUÁRIO E ALIMENTAÇÃO**

**ORIENTATION FOR ENTREPRENEURIAL MARKETING: AN EXPLORATORY
STUDY ABOUT THE VISION OF ENTREPRENEURS IN THE CLOTHING AND
FOOD INDUSTRIES**

Leticia Fernandes de Negreiros

Universidade Estadual de Maringá – PR
leticia_negreiros@hotmail.com

Alexandre Eugenio Pieske

Universidade Estadual de Maringá – PR
alepieske@gmail.com

Franciani Fernandes Galvão

Universidade Estadual de Maringá – PR
comexfran@hotmail.com

Haroldo Yutaka Misunaga

Universidade Estadual de Maringá – PR
hym82@bol.com.br

Francisco Giovanni David Vieira

Universidade Estadual de Maringá – PR
fgdvieira@uem.br

Submissão: 06/11/2017

Aprovação: 13/12/2018

RESUMO

Foi o reconhecimento e a importância da interação entre empreendedorismo e marketing que levou a proposição do conceito de Marketing Empreendedor (ME), o qual difere das premissas do marketing tradicional. O ME ou a Orientação para o Marketing Empreendedor (OME) têm sido vistos como mais adequados à realidade de Micro e Pequenas Empresas (MPEs). Assim, este artigo busca investigar os fatores do constructo OME e a relação desses fatores com o desempenho percebido pelos donos ou gerentes das MPEs. O presente estudo se caracteriza como exploratório, descritivo e quantitativo. A pesquisa foi realizada com 120 MPEs do setor de vestuário e de alimentação de uma cidade de porte médio brasileira. As escalas do instrumento de coleta de dados foram traduzidas e adaptadas dos trabalhos de Blessa e Ripollés (2003) e de Batra et al. (2015). Como principal resultado, chegou-se a três fatores de OME, nomeadas como: olhar voltado ao mercado; olhar voltado à oportunidade e olhar voltado ao cliente. Verificou-se que o setor de vestuário teve um comportamento mais

voltado à OME. Além disso, foi testada a influência dos fatores da OME no desempenho das MPEs, sendo que todos os fatores influenciam significativamente o desempenho.

Palavras-chave: Marketing Empreendedor; Orientação para Marketing Empreendedor; Empreendedorismo; Marketing; Micro e Pequenas Empresas.

ABSTRACT

The recognition and importance of the interaction between entrepreneurship and marketing led to the proposal of the concept of Entrepreneurial Marketing (EM), which differs from the traditional marketing premises. The EM or the Orientation for Entrepreneurial Marketing (OEM) have been seen as more appropriate to the reality of Micro and Small Enterprises (SMEs). Thus, this article seeks to investigate the factors of the OEM construct and the relation of these factors to the performance perceived by owners or managers of the SMEs. The present study is characterized as exploratory, descriptive and quantitative. The survey was conducted with 120 SMEs from the clothing and food sector of a Brazilian medium-sized city. The scales of the data collection instrument were translated and adapted from Blessa and Ripollés (2003) and Batra et al. (2015). As a main result, there were three OEM factors, namely: market view, opportunity view and customer view. It was verified that the clothing sector had a behavior more oriented to the EM. In addition, the influence of OEM factors on the performance of SMEs was tested, with all factors influencing performance significantly.

Keywords: Entrepreneurial Marketing; Orientation for Entrepreneurial Marketing; Entrepreneurship; Marketing; Micro and Small Business.

1 Introdução

Foi o reconhecimento e a importância da interação entre empreendedorismo e marketing que levou a proposição do conceito de Marketing Empreendedor (Jones & Rowley, 2011). O Marketing Empreendedor (ME) é uma proposta de construção integradora para conceituar o marketing em um tempo de mudança, complexidade, contradição e restrição de recursos (Morris et al., 2002).

Para Hills e Hultman (2011), ME contempla processo complexo e orientação de como os empresários deveriam se comportar no mercado, sendo mais adequado quando aplicado em empresas de menor tamanho (Hamali, 2015; Jones & Rowley, 2011; Chaston, 1997, Becherer et al., 2012), e empresas em ambientes turbulentos (Solé, 2012; 2010; Siu & Kirby, 1998; Davis et al., 1991), descrevendo as atividades de marketing dessas pequenas e novas empresas (Janet & Ngugi, 2014; Kraus et al., 2010).

Contudo, mesmo que as pesquisas em ME tenham mais de três décadas, muitas questões ainda deveriam ser pontuadas (Hills & Hultman, 2011), como, por exemplo, compreender o direcionamento do marketing para o empreendedorismo e a ocorrência da interface entre marketing e empreendedorismo (Jain & Ali, 2013; Blesa & Ripollés, 2003; Narver & Slater, 1990), a ligação entre interpretação do ambiente e aplicação do ME (Hills & Hultman, 2011), e contextos específicos como os mercados emergentes (Batra, Sharma, Dixit & Vohra, 2015).

Por mais que a temática de ME tenha recebido crescente atenção por parte da academia internacional, poucos artigos desde 1976 foram publicados que citam

exclusivamente na palavra-chave o tema *entrepreneurial marketing* (Web of Science, 2016), podendo representar a ausência de conceituação definitiva sobre em que contexto se encontraria, se é na área de marketing ou na área de empreendedorismo. No Brasil, tendo em vista que as pesquisas em marketing contemplam diversos contextos, os estudos sob a temática de ME aparentam sequer existir enquanto tópico pesquisado ou como sugestão de futuras pesquisas, conforme ausência constatada em estudo sobre a produção acadêmica em marketing realizada por Mazzon e Hernandez (2013).

O presente estudo responde ao chamado para o desenvolvimento e exploração do conceito de ME (Jones & Rowley, 2011; Collinson & Shaw, 2001; Kraus et al., 2006; Morris et al., 2002), ao questionar: quais os fatores que compõem o constructo de Orientação para Marketing Empreendedor (OME) e qual a relação desses fatores com o desempenho percebido pelos donos ou gerentes das MPEs? Diante da necessidade de visualizar o impacto do marketing enquanto ME no resultado da organização, este artigo tem como objetivo investigar os fatores do constructo Orientação para Marketing Empreendedor (OME) e a relação desses fatores com o desempenho percebido pelos donos ou gerentes das MPEs.

O estudo contribui ao adaptar e aplicar as escalas de Ripollés (2003) e de Batra et al. (2015) para a OME de Micro e Pequenas Empresas (MPEs) de lojas de varejo. Além da importância da existência de estudos de ME sob o contexto de MPE, é importante investigar o caso brasileiro, como país emergente e imbricado na dinâmica dos mercados globais e compreender o possível papel de atividades mercadológicas no âmbito de pequenas organizações. Contribui, ainda, ao desmembrar a escala de OME em fatores, o que permite que futuras pesquisas discutam a OME não apenas como sendo uma orientação geral, mas uma orientação formada por diferentes fatores, que podem ser aprofundados de forma distinta.

Quanto à estrutura, este artigo contempla inicialmente referencial teórico e empírico de ME e OME, procedimentos metodológicos, apresentação e análise de resultados e considerações finais.

2 Marketing tradicional e ME

Recorrente é a dicotomia entre teoria e prática no campo de conhecimento de marketing, que se mostrou profícua no século passado e, certamente, gerou as diferentes abordagens que o marketing possui na contemporaneidade (Tadajewski, 2014; Kumar, 2015). As contribuições de inúmeros *scholars* e praticantes de marketing e de outras áreas correlatas parecem fazer a área de estudos e aplicação de marketing desenvolver-se de forma lenta e gradual, nem sempre de maneira acumulativa e ordenada. Tal estado de coisas sugere a persistência do choque entre visões normativa e descritiva do mercado e de fenômenos mercadológicos (Cochoy, 1998; Tadajewski, 2014).

É possível afirmar que esta tensão não ocorra apenas entre teoria e prática, mas também entre o que seria (ou deveria ser) marketing para as grandes empresas e para as pequenas e as médias organizações. Gaddefors e Anderson (2008) e Hills, Hultman e Miles (2008) subscrevem a visão de que marketing se constituiu, prioritariamente, por meio de conhecimento gerado por e para grandes corporações. Neste sentido, o denominado ME representaria espécie de antinomia, termo que não possui referente tangível no universo de negócios e, no limite, no próprio mercado. Esforços de adjetivar marketing e de alguma forma indicar especificidades que abriguem o modo de pensar e agir de pequenas e médias organizações com características empreendedoras parecem se mostrar infrutíferas (Gaddefors & Anderson, 2008).

A fim de buscar uma aproximação possível entre o que seria marketing tradicional e ME, Sheth (2011) realiza estudo sobre características particulares dos mercados emergentes e

possíveis impactos na teoria, estratégia, política e prática de marketing. O foco do autor é sugerir que possíveis intervenções de programas de marketing não podem ser simplesmente padronizadas e exportadas do que foi consagrado na literatura de *management* e nos mercados historicamente desenvolvidos. É necessário compreender de forma particular características destes mercados e interações que ocorrem ou podem ocorrer entre agentes envolvidos nas trocas econômicas no mercado.

No entanto, resultados de pesquisas empíricas como as realizadas por Stokes (2000) e Lam e Harker (2015) sugerem o contrário. O termo ME, além de ser visto como uma área de conhecimento do marketing, se beneficiaria ao compreender os pontos de paridade e de diferença entre a chamada teoria de marketing tradicional e uma possível teoria de ME.

O que se apreende disso é que marketing na esfera de MPE e na visão de seu principal ator, o empreendedor, possui caráter intuitivo, integrativo e interativo. Intuitivo porque o empreendedor desempenha diversas ações que se encontram no âmbito das funções de marketing, mas não as reconhece como fazendo parte do conceito, da estratégia ou da tática da área.

Integrativo porque, como também os resultados dos estudos demonstraram, empreendedores não separam suas atividades cotidianas à frente dos negócios do que teóricos e executivos de grandes empresas circunscrevem ao departamento de marketing ou a profissional especializado na área.

Por fim, o caráter interativo de marketing voltado para os pequenos negócios. Como não existe uma área e profissionais específicos para pensar estratégias de marketing e sua aplicação no mercado, a abordagem realizada pelos empreendedores é processo contínuo de ação-reação-ação às demandas de clientes, consumidores, parceiros e concorrentes. O foco mostra-se mais na construção de relacionamentos entre o empreendedor e estes agentes do que em uma abordagem *top-down*.

Stokes (2000) elenca estas diferenças e as compara, conforme apresentado na Figura 1.

Princípios de Marketing	Marketing Tradicional	ME
Conceito	Orientado para cliente; direcionado para mercado, segue o desenvolvimento do produto	Orientado para inovação, direcionado para ideias, avaliação intuitiva das necessidades do mercado
Estratégia	Segmentação Top-down, seleção de mercados-alvo e posicionamento	Seleção Botton-up de clientes e outros grupos de influência
Métodos	Composto de marketing (4 ou 7 Ps)	Marketing interativo, marketing boca a boca
Inteligência de mercado	Pesquisa formal e sistemas de inteligência	Networking e busca de informação informais

Figura 1. Comparação entre processos de ME e conceitos de marketing tradicional
Fonte: Adaptado de Stokes (2000) pelos autores.

Corroborando com Stokes (2000), Challagalla, Murtha e Jaworski (2014) evidenciam a premência do descortinamento de fenômenos complexos que estavam conscientes ou inconscientemente silenciados por uma visão totalizante da realidade dos mercados. Visão esta muitas vezes mimetizada pelos agentes de mercado que atuam nestes contextos emergentes e que não participam como *players* efetivos do mercado globalizado. Assim, práticas de marketing no contexto de ME representam desafios, mas ao mesmo tempo possibilidades de aplicação da teoria de marketing.

3 Orientação para Marketing Empreendedor

Apesar de sua importância para a teoria de marketing, a operacionalização da orientação para marketing tem recebido pouca atenção na literatura acadêmica especializada (Kohli & Jaworski, 1990). Não há clareza quanto à recepção e aplicação da orientação para marketing nas práticas das organizações. Estes mesmos autores, por meio de extensa investigação exploratória, evidenciaram que a orientação para marketing é percebida pelos praticantes como, prioritariamente, inteligência de mercado e sua aplicação ocorre por meio da geração e disseminação de informações a respeito das mudanças do ambiente mercadológico e das demandas presentes e futuras dos intermediários de mercado, clientes e consumidores.

Outra preocupação emergente é a capacidade de resposta das organizações aos cenários apresentados pela inteligência de mercado e seu impacto na performance do negócio. Com base nos achados de pesquisa, Kohli e Jaworsky (1990) sugerem modelo integrativo com antecedentes, moderadores e consequentes da orientação para marketing para aprofundamento da compreensão do constructo orientação para marketing. A orientação para marketing foi detalhada em três antecedentes: fatores da gestão sênior, dinâmica interdepartamental e sistemas organizacionais. Os moderadores foram identificados como moderadores baseados na oferta e baseados na demanda. Os consequentes do modelo de orientação para o mercado proposto pelos autores são respostas do cliente (*customer*), respostas dos funcionários e performance de negócios.

Como discutiu-se anteriormente neste trabalho, os pontos de contato e diferença entre a teoria tradicional de marketing e a de ME, a operacionalização da orientação para marketing no universo das pequenas e médias empresas mostra-se fundamental para o aprofundamento dos estudos sobre as práticas de marketing realizadas por empreendedores. A reflexão é especialmente relevante, já que, segundo a literatura, empresas jovens e que têm à frente administradores com perfil empreendedor, possuiriam maior capacidade de oferecer produtos e serviços inovadores e também de realizar leitura do mercado de forma mais dinâmica, ajustando seus compostos de marketing, ainda que não o nomeiem e o percebam claramente.

Assim, trabalhos como os de Blesa e Ripollés (2003), Jain e Ali (2013) e Batra et al. (2015) possuem como ponto comum o constructo "orientação para marketing" como preditor de performance superior entre empresas que disputam o mesmo segmento de mercado. Estas pesquisas buscam adaptar a orientação para marketing do âmbito de grandes empresas para a realidade das MPE. O esforço é ajustar o constructo para a realidade dos empreendedores, buscando se aproximar de uma OME, em que, como foi abordado anteriormente, a operacionalização de marketing sofre adaptações vinculadas ao que é consagrado na literatura de marketing.

Além disso, procura-se testar como a orientação para marketing, ou mais especificamente, para a OME se relaciona com o desempenho das MPEs localizadas em um país em desenvolvimento como o Brasil. Os resultados das análises dos dados empíricos

levantados nas pesquisas de Blesa e Ripollés (2003), Jain e Ali (2013) e Batra et al. (2015), apontam para a relação positiva entre a OME e constructos como pró-atividade, crenças de auto eficácia e atitude. Estes achados se mostram úteis, pois de alguma forma contribuem para o aprofundamento da compreensão sobre ME no geral e sobre a OME em específico.

Ao sugerir e evidenciar empiricamente como estes constructos se inter-relacionam as pesquisas apresentadas contribuem para o entendimento da interface entre empreendedorismo e marketing, reforçando a importância da continuidade de estudos que aproximem estas duas áreas de conhecimento, o que no cotidiano dos negócios se mostra como algo tácito (Batra et al., 2015).

Um ponto que merece destaque é a discussão, ainda que breve, entre a diferença de ser orientado para o mercado - *market driving*, e ser orientado pelo mercado - *market driven*, (Blesa & Ripollés, 2003). Há uma armadilha nesta proximidade que requer cuidado em sua análise. O primeiro possui efeito de sentido dinâmico e participativo e o segundo sentido mais ligado a efeitos colaterais, movimentos reativos, quase externalidades que escaparam em algum momento ao processo de acompanhamento do ambiente competitivo em que determinada empresa se insere.

Entende-se que a OME se relaciona com a noção de estar orientado para o mercado, que não é simplesmente limitar-se ao que a concorrência direta realiza ou submeter-se aos *inputs* do consumidor. Isso, sem dúvida, reduziria a capacidade inovadora da ação empreendedora. O termo *driving* denota processo, portanto, ação, e sugere que mercado não é uma estrutura acabada, mas algo em movimento, cujos atores envolvidos, empreendedor e sua empresa, possuem alguma capacidade de agência para de algum modo criar, recriar, significar, ressignificar, moldar a realidade mercadológica em que a empresa se insere (Blesa & Ripollés, 2003).

4 Procedimentos Metodológicos

O presente estudo se caracteriza como exploratório, descritivo e quantitativo. Os dados foram coletados em MPEs situadas em uma cidade de porte médio brasileira. Como ponto de partida tomou-se a relação de empresas associadas junto à Associação Comercial e Industrial da própria cidade, onde a definição do porte já constava nesta mesma relação.

A pesquisa foi desenvolvida com MPEs do setor de vestuário, englobando tanto confecções quanto acessórios (como calçados, bolsas e bijuterias, entre outros) e com MPEs do setor alimentício, que inclui, entre outros estabelecimentos, restaurantes, padarias e sorveterias. A escolha desses setores foi feita por serem os setores com a maior quantidade de estabelecimentos por setor, segundo relação da Associação Comercial e Industrial da cidade, o que, além da representatividade, facilitou a obtenção das respostas.

Para a coleta dos dados foi utilizado um questionário estruturado (Apêndice I) contendo informações sobre o perfil da empresa (número de funcionários e tempo no mercado), 19 variáveis sobre OME e 6 variáveis relacionadas com o desempenho das MPEs. É importante ressaltar que todas as variáveis foram coletadas a partir da percepção dos donos ou gerentes das empresas. As variáveis de OME (Figura 2) e de desempenho (Figura 3) são descritas a seguir:

Variáveis OME	
1	Pioneirismo no mercado
2	Confronto com concorrente
3	Tempo de resposta ao mercado
4	Busca pelo pioneirismo no mercado
5	Discussões sobre tendências de mercado

6	Planejamento e ações para lidar com mudança
7	Foco nas necessidades do cliente
8	Informações sobre a satisfação do cliente
9	Análise dos concorrentes
10	Informações sobre os concorrentes
11	Informações sobre o mercado
12	Revisão dos serviços
13	Monitoramento dos problemas com fornecedor
14	Satisfação do fornecedor
15	Demonstração de vantagens ao fornecedor
16	Pesquisa de mercado
17	Satisfação do cliente
18	Disponibilização de informação sobre produto/serviço para o cliente
19	Promoção da função social da empresa

Figura 2. Variáveis da OME para a construção do instrumento de coleta de dados
Fonte: autores

Variáveis de Desempenho	
1	Nossa empresa é recompensada por ser a pioneira a introduzir novos produtos e serviços
2	Nossa empresa é recompensada por ser a pioneira a técnicas administrativas e sistemas de gestão
3	Nossa empresa frequentemente tem um desempenho superior ao dos concorrentes
4	Nossa empresa tem apresentado crescimento em vendas
5	Nossa empresa tem apresentado crescimento de lucratividade
6	Nossa empresa tem apresentado relacionamento duradouro com os fornecedores

Figura 3. Variáveis de Desempenho para a construção do instrumento de coleta de dados
Fonte: autores

As escalas utilizadas para mensurar a OME e o desempenho foram retiradas dos trabalhos de Blesa e Ripollés (2003) e de Batra *et al.* (2015), conforme pode ser visto na Figura 4.

Constructo	Fonte das Escalas	Quantidade de Variáveis
Orientação para Marketing Empreendedor	17 questões adaptadas de Blesa, Ripollés (2003) 2 questões adaptadas de Batra et al (2015)	19
Desempenho das MPEs	6 questões adaptadas de Batra et al (2015)	6

Figura4. Fonte das escalas utilizadas para a construção do instrumento de coleta de dados
Fonte: autores

As variáveis já referenciadas foram traduzidas da língua inglesa para a portuguesa pelos autores desta pesquisa e, posteriormente, foi realizada a adaptação das questões.

No que tange à aplicação da pesquisa, definiu-se como respondente o dono da empresa ou o gerente geral da mesma. Os questionários foram construídos para serem auto-aplicáveis. Assim, os pesquisadores foram até os estabelecimentos, procuraram pelos donos ou gerentes e aguardaram os mesmos responderem os questionários, esclarecendo dúvidas quando necessário. A aplicação dos questionários foi feita entre os meses de janeiro e fevereiro de 2016.

Sobre as respostas obtidas, conseguiu-se 60 respondentes do setor de vestuário e 60 respondentes do setor de alimentação. Assim, como amostra total a pesquisa contabilizou o total de 120 questionários respondidos.

Quanto à análise dos dados, primeiramente foi feita uma descrição do perfil das empresas. Depois, realizou-se Análise Fatorial Exploratória com o objetivo de verificar quais variáveis se aproximariam a fim de formar um mesmo fator. Em seguida, realizou-se Teste-t de Amostras Independentes para comparar se existem diferenças significativas entre os ramos de vestuário e alimentação no que diz respeito à orientação para marketing empreendedor. Por fim, foi feita a análise de regressão para analisar quais dos fatores levantados na Análise Fatorial Exploratória influenciam o desempenho das MPEs. Todos os testes foram realizados por meio do software IBM SPSS Statistics 20.

5 Resultados

Os resultados estão divididos em quatro sub-tópicos. Primeiro, tem-se a descrição do perfil das empresas. Em seguida, será apresentada a análise fatorial exploratória da orientação para marketing empreendedor. No terceiro tópico serão verificadas as semelhanças e diferenças das empresas de vestuário e de alimentação em sua orientação para marketing empreendedor. E por fim, apresenta-se a análise de regressão com a influência dos fatores de OME no desempenho das MPEs.

5.1 Descrição do Perfil das Empresas

As empresas de vestuário pesquisadas concentram-se no centro da cidade (42 empresas ou 70% dos casos). Do restante, dez estavam em bairros, sete em shopping center e apenas uma em galeria. Os poucos casos em galeria e, principalmente, em shopping center deve-se ao fato desses locais concentrarem muitas lojas que são franquias, o que fica fora do escopo desta pesquisa. Compreendendo-se assim, que essas MPEs preferem estar instaladas em locais de grande circulação de pessoas.

Diferentemente, as empresas de alimentação que participaram do estudo localizavam-se sobretudo nos bairros (45 unidades, ou seja, 75% dos casos). Dentre as restantes nove estavam no centro, cinco em galerias e apenas uma em shopping center.

No que tange ao número de funcionários, foi observado que as empresas possuem entre 1 e 28 funcionários, ficando a média em sete funcionários tanto para as empresas de vestuário quanto para as de alimentação. Das 120 empresas, dez possuíam apenas um único funcionário, muitas vezes o próprio dono do negócio. Essas empresas que contavam com apenas um funcionário eram todas do ramo de vestuário, o que seria esperado, uma vez que o ramo de alimentação tende a exigir maior número de pessoas para o preparo da comida, limpeza e higienização do local e atendimento, o que seria inviável com uma única pessoa no estabelecimento.

Das 120 empresas pesquisadas, apenas uma empresa tinha entrado recentemente no mercado, com 4 meses de funcionamento, e a empresa mais antiga atuava há 60 anos.

Realizando, então, a análise de resultados *outliers* com todas as variáveis do estudo, inclusive com as variáveis de OME, observaram-se valores extremos apenas em relação ao tempo de empresa no mercado. Foram dois os valores extremos, ou seja, duas empresas que possuem tempo de mercado muito acima da média. E estas seriam empresas do ramo de vestuário antigas na cidade, uma com 48 anos e a outra com 60 anos de atuação, sendo que a média apresentada pela análise consistiu de empresas que estão há 10 anos no mercado.

5.2 Análise Fatorial Exploratória

Para a análise fatorial as variáveis referentes ao perfil das empresas não foram incluídas, pois o objetivo estava em verificar o comportamento das variáveis relacionadas à OME. Tomou-se como método para a fatoração os componentes principais, tendo como método de rotação o *varimax* com normalização de *Kaiser*.

Anterior à fatoração foram utilizados os parâmetros de assimetria e curtose para verificar a normalidade dos dados. Como parâmetros, adotaram-se os limites máximos de 3 para assimetria e 10 para curtose (Marôco, 2010). Todas as variáveis atenderam a esses parâmetros ($sk < 3$; $ku < 10$), sendo possível então pressupor a normalidade de todas as variáveis.

Obteve-se KMO de 0,84 atendendo o valor exigido para a análise ($KMO > 0,50$) (Field, 2009, p.647). Como resultado, obteve-se 3 fatores com variação total explicada de 59,79%, detalhados na Figura 5.

Fator	Variáveis	Carga Fatorial
1) Olhar voltado ao Mercado ($\alpha = 0,88$)	Tempo de resposta ao mercado	0,56
	Busca pelo pioneirismo no mercado	0,55
	Planejamento e ações de mudança	0,76
	Foco no cliente	0,76
	Conscientização de toda a empresa sobre a satisfação do cliente	0,60
	Informação sobre os concorrentes	0,53
	Informação sobre o mercado	0,56
2) Olhar voltado à Oportunidade ($\alpha = 0,79$)	Pioneirismo no mercado	0,56
	Monitoramento dos problemas com fornecedor	0,81
	Satisfação do fornecedor	0,70
	Demonstração de vantagens ao fornecedor	0,64
	Promoção da função social da empresa	0,58
3) Olhar voltado ao Cliente ($\alpha = 0,79$)	Revisão dos serviços	0,79
	Satisfação do cliente	0,86
	Disponibilização de informação sobre produto/serviço para o cliente	0,76

Figura 5. Fatores da OME gerados pela análise fatorial exploratória e suas variáveis

Fonte: Autores

As variáveis "confronto com o concorrente", "pesquisa de mercado", "análise dos concorrentes" e "discussões sobre tendências de mercado" foram retiradas, pois suas cargas fatoriais se confundiam em mais de um fator. Assim, 15 das 19 variáveis iniciais prosseguiram na análise.

Por meio dos resultados da análise fatorial, tornou-se possível compreender a OME por meio de três fatores: o olhar voltado ao mercado, à oportunidade e ao cliente. O "olhar voltado ao mercado", o primeiro dos fatores, tem relação com a ideia de que empreendedores

normalmente começam com uma ideia para em seguida tentar achar um mercado para ela (Strokes, 2000). Dessa forma, é preciso ter em mente as tendências de mercado, bem como, informações sobre o mercado, seja no tocante ao ambiente interno quanto o externo e sobre os concorrentes para assim agir buscando o pioneirismo no mercado.

Quanto ao “olhar voltado à oportunidade” este se remete ao conceito de ME que é orientado à inovação (Hills et al., 2008). A variável referente ao pioneirismo neste fator não se refere à busca, mas à conquista de tal posição. Para o alcance do pioneirismo, por mais que os empreendedores sejam guiados por avaliações intuitivas dos mercados, manter contato e relacionamento com os fornecedores aparece como um ponto chave para o início e sucesso de um novo empreendimento. Ademais, a análise dos concorrentes e a promoção social da empresa também aparecem como fundamentais para esse processo.

O terceiro fator, “olhar voltado ao cliente”, reflete a importância que o relacionamento com o cliente possui para a OME, uma vez que os empreendedores vivenciam continuamente o mercado com os seus clientes (Hills *et al*, 2008). Essa maior interação e proximidade com o cliente faz com que o empreendedor consiga e valorize mais as trocas de informações com os clientes, tornando-se aberto à revisão e adaptação de seus produtos/serviços.

É importante notar que todos os fatores tiveram alfa de Cronbach (α) maior que o exigido, de 0,70 (Field, 2009, p.681). Além disso, todas as cargas fatoriais foram acima do esperado, que é uma carga fatorial acima de 0,50 (Hair et al., 2009).

5.3 Teste t de Amostras Independentes dos Fatores de OME e do Desempenho

Para verificar se as micro e pequenas empresas de setores distintos possuem comportamento semelhante no que diz respeito à orientação para marketing empreendedor e ao desempenho percebido pelos donos ou gerentes utilizou-se o teste t de amostras independentes (Figura 6). No caso desta pesquisa foram considerados o setor de vestuário e o de alimentação.

Fatores da OME e do Desempenho das MPEs	Valores médios	
	Vestuário	Alimentação
Olhar voltado ao Mercado	3,84	2,51
Olhar voltado à Oportunidade	3,35	2,57
Olhar voltado ao Cliente	4,30	3,98
Desempenho	3,67	2,64

Figura 6. Resultado do teste t das MPEs de vestuário e alimentação

Fonte: Autores

As empresas de vestuário e de alimentação apresentaram diferença estatística ($p < 0,05$) em todos os fatores da OME, bem como na variável de desempenho. Em todos os fatores as empresas de vestuário aparecem mais orientadas para o marketing empreendedor do que as empresas de alimentação, o que acaba por refletir também na diferença de desempenho.

5.4 Influência dos Fatores da OME no Desempenho das MPEs

O próximo passo foi testar a influência dos fatores da OME no desempenho das MPEs conforme modelo contido na Figura 7.

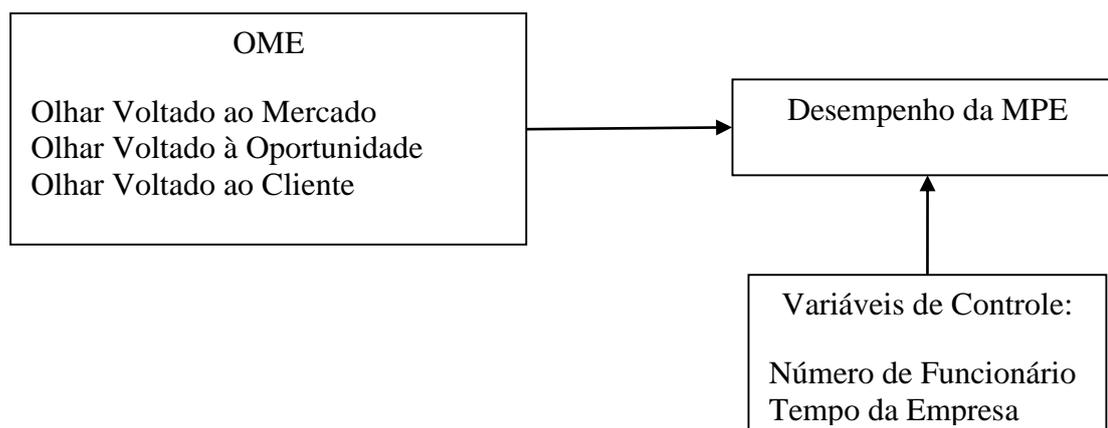


Figura 7. Modelo Teórico da Pesquisa

Fonte: Autores

A análise do desempenho das MPES levou em conta os três fatores da OME controlando o número de funcionário por loja e o tempo das empresas no mercado. Os resultados encontram-se na Tabela 1.

Variáveis	Modelo 1		Modelo 2	
	<i>beta</i>	<i>p value</i>	<i>beta</i>	<i>p value</i>
Constante	3,02**	0,00	-0,28	0,32
Variáveis de Controle				
Número de Funcionário	-0,01	0,71	0,00	0,74
Tempo de Empresa do Gerente	0,02*	0,04	0,01	0,19
Efeitos de Primeira Ordem				
Olhar Voltado ao Mercado			0,35**	0,00
Olhar Voltado à Oportunidade			0,21**	0,01
Olhar Voltado ao Cliente			0,41**	0,00
R2 Ajustado	0,02		0,63	
VIF^a (Multicolinearidade)	1,19		2,02	
F (Modelo)	2,40		41,73	

Tabela 1. Análise de Regressão dos três fatores de OME no desempenho das MPES

Notas. ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

beta = Coeficientes não padronizados de regressão.

^amaior VIF encontrado no modelo.

O Modelo 1 foi testado apenas com as variáveis de controle, sendo que nenhuma delas afetou significativamente o desempenho. Para o Modelo 2 foi acrescentado os fatores da OME. Todos os três fatores afetaram positiva e significativamente o desempenho percebido pelas MPES.

As variáveis de controle (Modelo1) explicam apenas 2% da variância do desempenho das MPES. Com o acréscimo dos três fatores da OME o poder de explicação da variação do desempenho foi para 63%.

O olhar voltado ao cliente foi o fator com maior peso no desempenho ($\beta=0,41$, $p < 0,01$), seguido pelo olhar voltado ao mercado ($\beta=0,35$, $p < 0,01$) e, por fim, tem-se o olhar voltado à oportunidade ($\beta=0,21$, $p < 0,01$).

A partir da análise de regressão foi possível suportar a aplicabilidade dos três fatores no entendimento da OME e na influência no desempenho das MPES. Desse modo, estar

orientado ao marketing empreendedor significa que o micro e pequeno empreendedor deve voltar seu olhar ao cliente, ao mercado e à oportunidade, uma vez que esses fatores têm potencial para influenciar o desempenho de seu empreendimento.

6 Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo investigar os fatores da OME e a relação desses fatores com o desempenho percebido pelos donos ou gerentes das MPEs. Em síntese, os resultados alcançados atingiram o objetivo proposto ao demonstrar a viabilidade de tratar a OME a partir dos três fatores identificados: olhar voltado ao mercado, olhar voltado à oportunidade e olhar voltado ao cliente. De forma complementar, a análise de regressão permitiu identificar os efeitos das dimensões da OME no desempenho percebido pelos proprietários ou gerentes das empresas. Verificou-se que todas as três dimensões propostas influenciam o desempenho percebido, com um poder de explicação da variação do desempenho de 63%.

Assim, a temática de OME se mostra importante com pesquisas e discussões ainda incipientes nos estudos organizacionais e mercadológicos brasileiros. O presente artigo defende a noção de que marketing e empreendedorismo não são apenas relacionados, mas são complementares, ou seja, permeiam as organizações como um todo, especialmente sendo aplicável ao contexto das micro e pequenas empresas (Stokes, 2000). A necessidade de discussão que une as duas disciplinas e que discute o chamado marketing empreendedor se faz preciso uma vez que a maior parte das empresas privadas no mundo são empresas de pequeno porte.

O estudo foi dirigido a dois grupos específicos de micro e pequenas empresas de uma cidade de médio porte brasileira, sendo empresas do setor de vestuário e alimentação. Os resultados apontaram três fatores da OME, nomeadas por olhar voltado ao mercado, olhar voltado à oportunidade e olhar voltado ao cliente. E diante da comparação inter-setores, foi identificado que o setor de vestuário apresentou comportamento mais voltado a OME do que o setor de alimentação.

Desse modo, o artigo contribui ao adaptar, propor e testar uma escala de OME em MPEs. A divisão da OME em fatores contribui para que futuras pesquisas sejam feitas considerando as três dimensões de OME identificadas a partir deste estudo. Aprofundar o entendimento do olhar voltado ao mercado, à oportunidade e ao cliente pode contribuir com o avanço da teoria e prática de OME em MPEs.

Quanto às limitações de pesquisa, pode-se elencar a adaptação das escalas propostas por Blesa e Ripollés (2003), que originalmente foram aplicadas ao contexto de empresas industriais ao contrário de empresas comerciais e de serviços pesquisadas no presente estudo. O fato da coleta de dados ter sido realizada por meio de amostragem não-probabilística, restringe extrapolações, sendo válido para as empresas que participaram da pesquisa. Apesar de Rich, Bommer, Mackenzie, Podsakoff, & Johnson (1999) terem comparado o uso de escalas objetivas e subjetivas de desempenho e terem encontrado validade para o uso de escalas subjetivas, trabalhos futuros poderiam considerar dados objetivos de desempenho, como participação ou cobertura de mercado, faturamento, entre outros indicadores.

Outra limitação diz respeito a característica de pesquisa, pois uma pesquisa qualitativa exploratória preparatória poderia evidenciar especificidades de empresas comerciais e de serviços, promovendo assim melhor adequação do instrumento à realidade estudada. O acesso a amostra compõe outra limitação, pois pequenas empresas geralmente vêm-se arredias diante de pesquisas, optando por não participar, bem como diante do aspecto de crise econômica enfrentado pelo país.

Como sugestão para futuras pesquisas, seria importante expandir o número amostral e incluir outros segmentos. Inclusive poderiam ser realizadas pesquisas visando um contexto cross-cultural, comparando os fatores de OME de MPEs de países emergentes e de países desenvolvidos.

REFERÊNCIAS

- Atuahene-Gima, K. & Ko, A. (2001). An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. *Organization Science*, 12(1), 54-74.
- Batra, S., Sharma, S., Dixit, M. R., Vohra, N. (2015). Strategic orientations and innovation in resource-constrained SMEs of an emerging economy. *The Journal of Entrepreneurship*. 24(1) 17–36.
- Becherer, R. C., Haynes, P. J., Helms, M. M., (2008). An exploratory investigation of entrepreneurial marketing In SMES: The Influence of The Owner/Operator. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 20 (1), 44-64.
- Bhuan, S.N., Menguc, B., Bell, S.J. (2005). Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance. *Journal of Business Research*, 58(1), 9-17.
- Blesa, A., Ripollés, M. (2003). The role of market orientation in the relationship between entrepreneurial proactiveness and performance. *The Journal of Entrepreneurship*, 12 (1), 1-19.
- Challagalla, G., Murtha, B. R., Jaworski, B. (2014). Marketing doctrine: a principles-based approach to guiding marketing decision making in firms. *Journal of Marketing*, 78(4), 4–20.
- Cochoy, F. (1998). Another discipline of market economy: marketing as a performative knowledge and know-how for capitalism. In Callon, M. (Ed.) *The law of the markets* (pp.194-221). Oxford: Blackwell Publishers.
- Collison, E.; Shaw, E. (2001), Entrepreneurial marketing – a historical perspective on development and practice, *Management Decision*, 39(9), 761- 766.
- Davis, D., Morris, M. & Allen, J. (1991). Perceived environmental turbulence and its effect on selected entrepreneurship, marketing, and organizational characteristics in industrial firms. *Journal of the Academy of Science*, 19(1), 43-51.
- Field, A. P. (2009). *Discovering statistics using SPSS: and sex and drugs and rock 'n' roll* (third edition). London: Sage publications.
- Gaddefors, J., Anderson, A. R. (2008). Market creation: the epitome of entrepreneurial marketing practices. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 10(1), 19–39.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C, Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6th ed). Porto Alegre: Bookman.
- Hamali, S. (2015). The effect of entrepreneurial marketing on business performance: small garment industry in Bandung City, Indonesia. *Developing Country Studies*, 5(1), 24-29.
- Hills, G., Hultman, C., 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. (1976). The nature and scope of marketing. *Journal of Marketing*, 40(3), 17-28.
- Hunt, S. D. (1983). General theories and the fundamental explananda of marketing. *Journal of Marketing*, 47(4), 9–17.
- Jain, R., Ali, S. W. (2013). Self-efficacy beliefs, marketing orientation and attitude orientation of Indian entrepreneurs. *The Journal of Entrepreneurship*. 22(1), 71–95.
- Janet, M., Ngugi, K. (2014). Influence of entrepreneurial marketing on the growth of smes In Kiambu Town-CBD, Kenya. *European Journal of Business Management*, 1 (11), 361-377.
- Jones, R., Rowley, J. (2011). Entrepreneurial marketing in small business: a conceptual exploration. *International Small Business Journal*, 29(1), 2011.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2),1-18.
- Kraus, S., Harms, R & Fink, M. (2010). Entrepreneurial marketing: moving beyond marketing. In New Ventures, *International Journal Entrepreneurship and Innovation Management*, 11(1), 19-34.
- Kumar, V. (2015). Evolution of marketing as a discipline: what has happened and what to look out for. *Journal of Marketing*, 79(1), 1–9.
- Lam, W., Harker, M. J. (2015). Marketing and entrepreneurship: an integrated view from the entrepreneur’s perspective. *International Small Business Journal*, 33(3), 321–348.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações*. Pêro Pinheiro: Report Number.
- Mazzon, J. A., Hernandez, J. M. C. (2013). Produção científica brasileira em marketing no período 2000-2009. *Revista de Administração de Empresas*, 53(1), 67-80.
- 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.
- Morris, M.H. Paul, G.W. (1987). The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms. *Journal of Business Venturing*, 2(3), 247-259.
- Rich, G. A; Bommer, W. H; Mackenzie, S. B; Podsakoff, P. M; & Johnson, J. L. (1999) Apples and apples or apples and oranges? A meta-analysis of objective and subjective measures of salesperson performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(4), 41-52.

Sheth, J. N. (2011). Impact of emerging markets on marketing: rethinking existing perspectives and practices. *Journal of Marketing*, 75(4), 166-182.

Siu, W.; Kirby, D. (1998). Approaches to small firm marketing: a critique. *European Journal of Marketing*, 32(1-2), 40-60.

Solé, M. (2012). Entrepreneurial marketing: A conceptual exploration and a link to performance. *Academy of Marketing Conference*, July 2012.

Stokes, D. (2000). Putting entrepreneurship into marketing: the process of entrepreneurial marketing. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 2(1), 1-16.

Tadajewski, M. (2014). Paradigm debates and marketing theory thought and practice. *Journal of Historical Research in Marketing*, 6(3), 303-330.

Apêndice I - Questionário Utilizado na Pesquisa

Esta é uma pesquisa que busca analisar atividades de administração em pequenas empresas. Por favor, responda em uma escala de 1 até 5 (Discordo Totalmente até Concordo Totalmente), dando a nota que desejar. A pesquisa é confidencial. Responda conforme seu ponto de vista, marcando um "X". Agradecemos a colaboração!

Perfil da Empresa:

a) Ramo de atividade: _____

b) Número de Funcionários: _____

c) Tempo da empresa no mercado (anos): _____

		Discordo totalmente			Concordo Totalmente	
Orientação para Marketing Empreendedor						
1	Nossa empresa é frequentemente a primeira a introduzir novos produtos, serviços ou	1	2	3	4	5
2	Nossa empresa normalmente busca evitar confrontos com concorrentes.	1	2	3	4	5
3	Nossa empresa oferece resposta rápida para a introdução de novos processos dos	1	2	3	4	5
4	Procuramos ser pioneiros na introdução de novos produtos, serviços ou processos	1	2	3	4	5
5	Fazemos reuniões pelo menos uma vez a cada três meses para discutir tendências de mercado e desenvolvimento.	1	2	3	4	5
6	Funcionários se reúnem periodicamente para planejar ações em conjunto para lidar com mudanças que surgem no ambiente de negócios.	1	2	3	4	5
7	Os funcionários dedicam tempo discutindo sobre necessidades que nossos clientes poderão ter no futuro.	1	2	3	4	5
8	Distribuimos informações sobre a satisfação de nossos clientes para todas as áreas da empresa.	1	2	3	4	5
9	A gerência administrativa examina e discute as forças e fraquezas de nossos concorrentes com outros gerentes da empresa.	1	2	3	4	5
10	Quando alguém na empresa tem informação importante sobre nossos concorrentes, é imediatamente disparado um alerta para todas as áreas da empresa.	1	2	3	4	5
11	Qualquer informação sobre o mercado é distribuída por toda a empresa.	1	2	3	4	5
12	Revisamos nossos serviços com frequência para garantir que eles atendem as necessidades de nossos clientes.	1	2	3	4	5
13	Obtemos frequentemente informações sobre problemas que nossos fornecedores podem ter em relação a nossa empresa.	1	2	3	4	5
14	Medimos frequentemente a satisfação dos nosso fornecedor em relação a nossa empresa	1	2	3	4	5
15	Mantemos ações para convencer nossos fornecedores das vantagens de trabalhar com	1	2	3	4	5
16	Realizamos pesquisas de mercado para descobrir necessidades atuais e futuras dos	1	2	3	4	5
17	Medimos frequentemente a satisfação do cliente em relação a nossa empresa	1	2	3	4	5
18	Oferecemos para nossos clientes toda a informação possível para que possam extrair o	1	2	3	4	5
19	Realizamos ativamente ações que têm objetivo de mostrar ao público em geral a função social de nossa empresa	1	2	3	4	5

Desempenho da Empresa

1	Nossa empresa é recompensada por ser a pioneira a introduzir novos produtos, serviços ou	1	2	3	4	5
3	Nossa empresa frequentemente tem um desempenho superior ao dos concorrentes	1	2	3	4	5
4	Nossa empresa tem apresentado crescimento em vendas	1	2	3	4	5
5	Nossa empresa tem apresentado crescimento de lucratividade	1	2	3	4	5
6	Nossa empresa tem apresentado relacionamento duradouro com os fornecedores	1	2	3	4	5