

Comportamento Empreendedor na Exploração de Oportunidades:

história oral sobre o caso
de uma indústria do setor alimentício

César Renato Ferreira da Costa¹

Hilka Vier Machado²

Francisco Giovanni David Vieira³

Resumo

A exploração de oportunidades é um dos campos pouco explorados em estudos sobre empreendedorismo. O processo empreendedor tem seu início a partir da visão de um ou vários indivíduos acerca de uma idéia a ser explorada. Fatores como o acesso à informação e o sistema cognitivo atuam sobre tal mecanismo, orientando comportamentos na direção da criação de valor. Verifica-se que o papel de indivíduos é de extrema importância para a efetivação do processo. Sendo assim, este artigo apresenta uma abordagem de exploração de oportunidades na perspectiva de um empreendedor. A escolha do caso pautou-se no caráter inovador da oportunidade explorada pelo empreendedor, sujeito deste estudo. O trabalho pode ser caracterizado como estudo de caso com relato de história oral, de onde se depende o comportamento empreendedor e o senso de oportunidade a partir da produção e industrialização de alimentos *diet-light*, cujo processo inicial de pesquisa e desenvolvimento se deu por meio de uma espécie de incubação em uma universidade da Região Sul do Brasil, quando pesquisou a planta *Stévia Rebaudiana*, encontrada na flora brasileira e paraguaia.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Oportunidade. Estratégia.

¹ Mestrando em Administração no Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá – UEM/PR. ercosta@globo.com

² Professora doutora do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Maringá – UEM/PR. hilkavier@yahoo.com

³ Professor doutor do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Maringá – UEM/PR. fgdvieira@wnet.com.br

Abstract

Pursuing opportunities is one of the few explored fields on entrepreneurship research studies. The entrepreneurial process has started from one or several individuals about one idea to be explored. Factors such as access to information and cognitive system influence such mechanism, guiding behaviors towards the creation of values. The individual's role is extremely important for success achievement. Thus, this paper introduces an approach of pursuing opportunities according to one entrepreneur's view. The choice of the case study was based on the innovative character of the opportunity pursued by the entrepreneur, subject of this study. This paper is framed as a case study with oral history report, through which the entrepreneurial behavior and the sense of opportunity are inferred in accordance with the production and industrialization of diet-light food. The initial process of research and development was carried out by a kind of hatching in a university in the south of Brazil, when the *Stevia Rebaudian* plant, found in the Brazilian and Paraguayan flora, was studied.

Keywords: Entrepreneurship. Opportunity. Strategy.

Como indivíduos podem direcionar a exploração de oportunidades? Este questionamento é relevante para a construção deste artigo, pois ele aborda a exploração de oportunidade na perspectiva de um empreendedor. Nesse sentido, o curso da análise seguido neste texto tem como ponto de partida a revisão de outros estudos que promoveram uma discussão sobre tal fenômeno, especialmente tendo em vista como o seu entendimento pode encaminhar estudos em empreendedorismo e a construção de cenários estratégicos para as organizações. Estabelecida esta referência, torna-se oportuno relacionar o ambiente empreendedor às pessoas que dele participam, ressaltando características que as diferenciam de outras que não manifestam o mesmo comportamento em cenários semelhantes.

Tendo como objetivo a apresentação de uma abordagem de exploração de oportunidades na perspectiva de um empreendedor, este texto é o resultado de um estudo de caso que utilizou a metodologia da história oral, procurando relacionar o fenômeno da exploração de oportunidades com fundamento nos campos do empreendedorismo e do marketing.

Desta forma, o artigo inicia-se com uma compreensão do fenômeno, em seguida discute-se a sua inserção no campo de estudos do empreendedorismo. Após essas considerações teóricas, são apresentados os métodos da pesquisa e, posteriormente, a apresentação e análise do caso.

Compreensão do termo “oportunidade”

Para o entendimento do significado da palavra oportunidade considera-se inicialmente o vocábulo em si e, em seguida, o conceito apresentado por pesquisadores, enfocando as áreas de marketing e empreendedorismo.

Derivada do termo em latim *opportunitate*, significa qualidade de oportuno, ocasião favorável, ensejo e conveniência (Michaelis, 1998). Isso pode conduzir ao entendimento de que oportunidade é a ocorrência de um fenômeno que sugira a alguém a possibilidade de conquistar algo, vantagem ou espaço.

Associando o termo ao campo de estudos do empreendedorismo, considera-se a oportunidade como uma situação na qual alguém tem a possibilidade de estruturar condições “meios-fins” que recombinadas com outros recursos determinam a possibilidade de ganhos financeiros (Shane, 2003). Nesse sentido, o autor procura separar oportunidade no contexto organizacional de outra qualidade de oportunidade, diferenciando a primeira pelo fato de que tais recursos de meios-fins estariam inseridos em uma estrutura empresarial nova, em relação a outras estruturas já existentes. No campo da Administração, o significado da expressão “custo de oportunidade” (Gitman, 2002) relaciona-se à vantagem obtida na escolha de investimentos, em detrimento de outras escolhas.

Degen (1989) relaciona oportunidade como sendo uma situação objetiva, que pode ser encontrada em todos os lugares e sob uma infinidade de formas, mas que é detectada com ações que componham pré-disposição e criatividade, dando a entender que oportunidades se consolidam condicionalmente à capacidade de identificação do empreendedor.

Sob o ponto de vista da função marketing, e segundo Churchill Jr. e Peter (2003), oportunidades podem ser compreendidas ou detectadas a partir de uma análise ambiental e são caracterizadas por situações como demandas não atendidas, novos conceitos ou tecnologias recorrentes e ainda como empresas que possam ser adquiridas.

Neste estudo a oportunidade é tida como uma situação ou ambiente, que apresenta um elemento novo e indica-o como sendo indutor para ações humanas e empresariais que levam a novas circunstâncias de mercado.

Empreendedorismo e Oportunidades

O campo de estudos do empreendedorismo constitui-se pela combinação de indivíduos e oportunidades. A compreensão deste fenômeno reside, portanto, no entendimento do porquê, quando e como alguns indivíduos e não todos exploram oportunidades (Shane; Venkataraman, 2000).

Shane e Venkataraman (2000) associam a descoberta de oportunidades a mudanças econômicas, políticas, sociais, tecnológicas e demográficas. Ainda que associadas a mudanças, oportunidades podem envolver a descoberta de algo (na perspectiva de Kirzner) – produto ou mercado – ou a criação (na perspectiva de Schumpeter), sendo que para este último autor a exploração da oportunidade resulta em um desequilíbrio no ambiente, a chamada “destruição criadora”. Outras distinções são apresentadas no Quadro 1.

Oportunidades para Schumpeter	Oportunidades para Kirzner
Desequilibram o ambiente	Promovem o equilíbrio do ambiente
Requerem novas informações	Não requerem novas informações
São muito inovadoras	São menos inovadoras
São raramente descobertas	São comumente identificadas
Envolvem criação	Limitam-se à descoberta

Quadro 1: Oportunidades segundo Schumpeter e Kirzner

Fonte: Shane (2003)

Há também evidências de que o acesso à informação e o sistema cognitivo dos indivíduos (incluindo-se o aprendizado com outros empreendedores) são diretamente associados com a possibilidade de identificar oportunidades. Sendo assim, o acesso a informações e outros fatores, como experiência de vida, relações sociais, educação, motivação, estão associados ao ato de explorar oportunidades.

O papel da informação prévia é ainda mais relevante quando se trata da exploração de oportunidades em setores de alta tecnologia (Baron; Shane, 2007), como é o caso analisado neste estudo. Aliás, a exploração de oportunidades é também analisada sob a perspectiva do setor de atuação. Condições de demanda, ciclo de vida e estrutura do setor são causas para dimensões diferentes na conquista de oportunidades de mercado (Baron; Shane, 2007).

Não apenas a informação técnica ou tecnológica, mas também a informação sobre os consumidores e o mercado está relacionada à maior possibilidade de explorar oportunidades, em um nível de inovação maior do que os que não detêm o conhecimento (Shepherd; Detienne, 2005).

Procedimentos Metodológicos

O procedimento adotado para a condução do estudo que serviu de base para o presente artigo diz respeito ao estudo de caso (Abbott, 1992; Alencar, 1989). A realização desse tipo de estudo permitiu o levantamento de dados e informações, bem como o estabelecimento do perfil da organização e do seu principal executivo, levando-se em conta a problematização de pesquisa apresentada (Tachizawa; Mendes, 2000). A construção do estudo foi feita nos moldes sugeridos por Yin e Campbell (2002), que o categorizam como um tipo de estudo que possui uma perspectiva epistemológica estruturalista e fenomenológica, em que se busca o entendimento de um fenômeno a partir do que ele é, em si mesmo, e da posição que ocupa em relação a outros fenômenos tomados em conjunto.

Na adoção do referido procedimento uma atenção especial foi dada à compreensão da organização e à história do seu principal executivo, o qual se caracterizou como um informante-chave para o estudo (Van Maanen, 1988). O recorte da investigação foi de ordem retrospectiva (Richardson, 1999), tomando como base o ano de 2006 e o momento em

que se encontrava a empresa Sigma, objeto da pesquisa. Procurou-se privilegiar tal momento, porém considerando uma perspectiva histórica, a qual proporcionou o resgate do surgimento das oportunidades que fundaram a empresa.

Em termos específicos, a referência empírica (YIN, 2002) considerada para o estudo foi a empresa Sigma – nome fictício adotado para preservar a identificação do nome real da empresa estudada. A Sigma é uma organização industrial do setor de alimentos, instalada há 15 anos no Estado do Paraná. Trata-se de uma empresa de atuação nacional que desenvolve a produção e comercialização de alimentos *diet-light*. Iniciou suas atividades apenas com a produção de adoçantes, todavia conta hoje com mais de 90 itens em sua linha de produção, tornando-se uma empresa importante no segmento *diet-light* do mercado brasileiro, com operações em pontos de varejo de conveniência, incluindo-se farmácias.

Os dados e informações da pesquisa foram coletados por intermédio de fontes primárias e secundárias (Alves-Mazzotti; Gewandsznajder, 1999) diretamente ligadas à Universidade Estadual de Maringá (UEM) e à Sigma. Os dados secundários foram obtidos por meio de documentos e pesquisa bibliográfica histórica, conforme sugere Haguette (1987). Por outro lado, no que se refere ao conjunto das informações e dados primários, obtido diretamente na Sigma, foram adotadas as técnicas de entrevista semi-estruturada (Alencar, 1999; Fontana; Frey, 1994) e história oral (Queiroz, 1988; Ritchie, 2003) no processo de interação com o informante-chave (Denzin, 1984) da Sigma. Nesse propósito, e como propõe Vergara (1998), foram definidos e esclarecidos objetivos e finalidades do estudo. Tal medida permitiu captar nuances da organização e, sobretudo, do comportamento empreendedor e sentido de oportunidade dos atores envolvidos, os quais estão diretamente relacionados com as preocupações deste estudo.

Apresentação do Caso

No sentido de explicitar a *oportunidade*, abordada neste estudo, considera-se a empresa e o empresário que a explorou, resultando na abertura de um novo negócio.

Uma visão do caso, por meio da empresa estudada, a Sigma, e seu empreendedor, um engenheiro químico, denominado Roberto Linhares, caracteriza como este evento pode ser considerado uma oportunidade.

A partir de uma pesquisa histórica, conforme recomendam Dunaway e Baum (1996), registros dos acontecimentos remetem a um momento de pesquisa na Universidade Estadual de Maringá (UEM) acerca do aproveitamento e exploração da *Stévia Rebaudiana*, uma planta originária da Serra do Amambaí, na fronteira entre o Brasil e o Paraguai (Universidade e Sociedade, 1984).

A pesquisa foi iniciada em 1979 na UEM, quando um docente trouxe folhas da planta e uma amostra de *steviosídeo* – princípio adoçante extraído desta planta – para demonstrar a alguns pesquisadores. O material chamou a atenção de bioquímicos, que viram nele um potencial para pesquisa e começaram a produzir adoçante intensivamente, em âmbito laboratorial. A partir de então houve um esforço tanto no sentido de se desenvolver uma metodologia de extração e purificação dos princípios do adoçante Stévia quanto no sentido de se efetivar estudos agrônômicos para propiciar o cultivo da planta em escala industrial, além de estudos bioquímico-farmacológicos e toxicológicos de produtos obtidos a partir dessa planta.

Esse trabalho, pelo interesse da comunidade científica, acabou gerando uma linha de crédito importante, oriunda do Fipecc – Fundo de Incentivo à Pesquisa Técnico-Científica – órgão vinculado ao Banco do Brasil, sendo então postos em execução três projetos de estudos nas linhas mencionadas.

A pesquisa agrônômica, apresentada como alicerce do projeto, envolvia engenheiros agrônomos, pesquisadores das áreas de Tecnologia e Produção de Sementes e Tecnologia e Produção de Folhas. Esse projeto abrangeu três fases ligadas entre si: a de produção, com plantio, colheita, secagem, beneficiamento e armazenamento das sementes; a de geração de mudas, com transplantes, crescimento e desenvolvimento da cultura, e nesse processo, colheita, secagem, beneficiamento e armazenamento de folhas; e a terceira fase, que consistia finalmente no processo de industrialização.

Os aspectos importantes observados pela pesquisa agrônômica estavam relacionados a estudos específicos sobre a semente da planta, tanto nas suas características sanitárias quanto na determinação do poder germinativo, que garantiriam o desenvolvimento de plantas saudáveis e a possibilidade de produção de folhas suficientes para assegurar um processo de industrialização em maior escala do que a observada em laboratório.

Dentre os resultados obtidos destacam-se os níveis de qualidade requeridos pelas sementes, as épocas adequadas de plantio e instrumentos mais eficientes no processo de secagem. Tais constatações evidenciaram a possibilidade de cultivo da cultura e a viabilidade de o mesmo tornar-se uma excelente alternativa de diversificação para pequenos produtores da região.

Em consequência disto foi feito o encaminhamento de um segundo projeto para a planta, a pesquisa industrial, realizada com o propósito da identificação de perspectivas comerciais para a cultura. Neste sentido e concomitantemente com o projeto agrônômico, os pesquisadores do projeto, juntamente com Roberto Linhares, dedicaram mais de dois anos em trabalhos que pudessem comprovar a obtenção em larga escala dos produtos industriais derivados da Stévia.

Além das informações técnicas obtidas durante o desenvolvimento dos projetos, outros dados sobre o mercado foram identificados, como: adoçantes e dietéticos voltados para consumidores que primassem pela

qualidade de vida, grupos de obesos e ainda pessoas com propensão ou até mesmo problemas já constatados de diabetes. Sendo assim, as pesquisas indicavam a viabilidade comercial para exploração, com diversas alternativas de oportunidades. Isso foi também reforçado por outra pesquisa farmacológica, que mediante técnicas de procedimentos de alta tecnologia, pôde comprovar que a Stévia e seus derivados são de fato agentes antidiabéticos de origem natural e sua ingestão não causa dano ao funcionamento de células intactas do sangue, rim, fígado, entre outras. Em decorrência deste último projeto, um moderno laboratório de pesquisa para teste do medicamento foi montado na UEM, situando a universidade na ponta de pesquisas, resultando na prestação de serviços por outras instituições técnico-científicas.

A equipe de pesquisadores, entretanto, embora estivesse satisfeita com os resultados dos experimentos, considerava que os efeitos antidiabéticos não necessariamente justificariam a produção em grande escala, o que gerou o refreamento do projeto.

Paralelamente, outra barreira para a produção em escala industrial era o fato de a universidade ser nova (15 anos de existência na época) e não contar com uma estrutura ou regulamentações para providências que seriam necessárias, tais como o registro de patentes e o registro do produto no Ministério da Saúde, além do fato de não ter experiência relativa à produção e distribuição do produto em grande escala, pois produzia 10 kg/dia em escala laboratorial, sendo necessário, no início, produção equivalente a 100 kg/dia do produto.

Apresenta-se, a seguir, a explicação sobre a exploração de oportunidades que resultou na criação da empresa Sigma.

O Caso Sigma: o empreendedor e a exploração da oportunidade

O engenheiro químico Roberto Linhares, proprietário da Sigma e ex-professor da UEM, por meio de entrevista e história oral, reconstituiu a fundação da Sigma, a partir das oportunidades que vislumbrou no Projeto Stévia.

A história contada revela que a intenção de abrir a própria empresa antecedeu o desenvolvimento do projeto, como no trecho a seguir:

Não exatamente aos anos 90 toda a questão começou, e sim a empresa começou em 90, mas na verdade o pseudoconceito da possibilidade de ter uma empresa começou antes disso, quando surgiu o projeto Stévia, que foi em 1981/82 e se iniciou praticamente em 82 esse projeto na universidade quando estava ainda dando aula lá.

Como menciona o empreendedor, já nos primeiros instantes do desenvolvimento do projeto ele identificou, embora de forma pouco nítida ainda, a oportunidade.

A percepção do empreendedor na exploração da oportunidade

Não é raro que, entre o instante em que uma oportunidade é identificada e o momento de sua exploração, um período de tempo considerável transcorra, principalmente quando associado a evoluções tecnológicas ou sociais, que podem se desenvolver por várias décadas (Degen, 1989). A oportunidade é vislumbrada em meados de 1979, quando a planta entra pela primeira vez na UEM, mas será explorada em 1990, com a fundação da Sigma:

... a Stévia, interessante sob o ponto de vista de uma grande oportunidade que era atuar como adoçante natural, no mercado que só tem artificiais, segundo, um problema que passa a ser uma contraposição,

a Stévia mesmo tendo uma ótima condição, sendo um produto natural, em um universo de artificiais, tem uma deficiência no sabor, porque a Stévia é oriunda de uma planta, não é como cana de açúcar, é uma folha, e dela você extrai o princípio ativo ... Bem, é óbvio que daí também nasceram grandes alternativas, por exemplo, se a Stévia não permite ter uma boa condição, ... eu tinha vários pensamentos, meu pensamento era sempre não trabalhar com a Stévia pura, trabalhar sempre com o mesclado, porque eu via no mesclado a oportunidade de ter a Stévia e outros componentes juntos, mas a Stévia facilitaria uma participação dos produtos naturais dentro dos produtos que nós queríamos explorar... Foi quando surgiu uma oportunidade de se constituir uma empresa que as minhas idéias pudessem desenvolver um novo conceito. Foi aí que nasceu a Sigma, que nasceu baseada na Stévia.

No trecho mencionado nota-se que o empreendedor identificou uma fase intermediária: a de explorar a inovação de produtos naturais (demanda de mercado) com outros produtos associados, o que viabilizaria comercialmente a oportunidade vislumbrada, pois como Baron e Shane (2007, p. 61) apontam: “o reconhecimento da oportunidade implica no reconhecimento de que idéias não são somente novas e potencialmente úteis, como também têm o potencial de gerar valor econômico”. No caso da Sigma, tudo indicava que a exploração da oportunidade era associada a um benefício social (produtos naturais para emagrecer) aliado à viabilidade econômica, combinação ideal na perspectiva de Davidsson (2005).

Evidenciou-se também que a oportunidade não se apresenta necessariamente como uma realidade objetiva do ambiente, mas sim que o indivíduo (o empreendedor), por meio de sua intervenção, molda a oportunidade:

... porque a Stévia não tinha gosto bom, então eu tinha que mudar isto e não tinha como, dentro do processo, então criei a empresa que tinha condições de fazer isto. Só que, aí é que vem a outra coisa,

diante de todo o histórico no passado... surgiram muitas situações contra a Stévia, não técnicas, situações de marketing, mercadológicas, que devido à forma com que foi lançada ela se queimou, o consumidor esperava uma coisa e recebeu outra. E então lancei uma empresa em 90 pensando diferente, que eu precisava desenvolver um produto que tivesse uma oferta com o sabor que o consumidor pudesse esperar, que fosse substituto do açúcar à altura, ou seja, meu desafio foi ter um produto que fosse sem açúcar, mas com gosto de açúcar, esse foi o primeiro grande desafio...

Um ponto importante nos trechos da história é que, ao identificar a oportunidade, o empreendedor também visualizou o risco associado à exploração, como se constatou:

No começo sempre se imagina a empresa como um risco. Eu estava lendo esses dias que o empresário hoje tem um grande problema, é visado por todos os lados e inclusive sob o ponto de vista legal o risco que ele corre é enorme, em todos os níveis, qualquer coisa. O Brasil tem um modelo que não mostra vantagem, é hostil ao empresário e à empresa, então esse é o risco que você tem: de entrar nas coisas sem saber nada, por mais que você tenha estudado, por mais que tenha feito curso de gestão, participado de atividades, de algumas experiências, mas você não conhece, quando se mergulha que se descobre o universo que pode ser, se não tiver uma estratégia ou meio de trabalho, você quebra porque quer clientes rápido, você precisa disso, então se corre o risco de cair num atacado e num grande cliente onde seu olho aumenta, só que se quebra no mesmo aumento que ele puxa. Eu acho que não se pode temer o risco, tem que correr esse risco.

Um processo de maturação e adaptação foi sendo construído pelo empreendedor, ao longo de uma década, acumulando visão e conhecimento sobre o assunto.

O papel do conhecimento

Observa-se que a ação do empreendedor é orientada pelo conhecimento prévio e experiência, como salienta Shane (2003) e como se observou no presente caso:

Mas, pasme, eu trabalhei oito anos com a Stévia e quando montei minha empresa não lancei como Stévia, lancei como aspartame. A empresa não tinha nada a ver com a Stévia, porque o mercado estava desacreditado com a Stévia, e então não podia sair com ela, se eu sáísse não vendia, então eu tinha consciência que não tinha condições de trabalhar com a Stévia. Mas eu sabia que de todos os edulcorantes o melhor deles para a utilização do que eu imaginava, era o aspartame. Então peguei o aspartame junto com o açúcar e trabalhamos um produto que não ficou bom e sim excepcional. Até 1995, então em 95, tive que mudar porque o açúcar não podia mais estar como componente, a legislação não permite, tive que mudar tudo. Mas em 92, o mercado começou a me perguntar: “Você tem Stévia?” Aí eu tive que entrar na Stévia...

Foi o conhecimento prévio que facilitou as adaptações para o mercado, aumentando assim a viabilidade do produto:

Em 95, quando mudou a lei, eu passei a desenvolver outro tipo de produto, passei a mesclar para garantir o sabor do açúcar, porque quando eu não tinha o mesclado eu tinha o sabor do açúcar, porque o açúcar dava o componente que eu precisava para garantir o sabor, o aspartame junto ao açúcar é absolutamente perfeito, porque o impacto do soro do aspartame é muito igual ao açúcar, a Stévia não é, mas eu conseguia ter um bem próximo ao açúcar. Aí em 95 nós mudamos todo o processo, aí também a empresa começou a ficar como um empresa de adoçante.

...os recursos eram baseados em meus conhecimentos.

Além do conhecimento técnico, estudos em empreendedorismo comprovam a importância de experiência prévia em termos gerenciais, como também pode ser constatado no caso analisado:

Minha experiência de vida contribuiu muito para a empresa. O trabalho da engenharia no projeto de processos com a Stévia e também anterior que fui consultor do Sebrae, onde fiz um curso de gestão de empresas e também pós-graduação na linha de produção industrial. Isso me deu um radical de experiência de atendimento à indústria, principalmente de definições econômicas, financeiras, que na área de engenharia e para engenheiro químico, temos muito poucos cursos, então a gente tem que desenvolver algo nesse sentido e eu tive a oportunidade de fazer um curso de gestão e um curso nessa área e trabalhar nela.

Influência das mudanças na exploração da oportunidade

Alterações no ambiente, em termos políticos, demográficos ou legais, favorecem a exploração de oportunidade (Shane, 2003) e puderam ser constatadas neste estudo. Com isso, não apenas a ação do empreendedor, mas também mudanças legais favoreceram o processo de criação da Sigma, tal como no trecho:

...para se ter uma idéia o Brasil movimentava em 1988 por ano perto de 30 milhões de dólares e hoje o Brasil movimenta perto de 3 bilhões e 200 milhões de dólares, na categoria, não no adoçante, na categoria. Então você imagina o tamanho do lago represado, e o pior, e por isso o meu desafio, os dois desafios que eu tinha, e o pior de tudo que aqui só tinha permissão sob prescrição médica todos os adoçantes tinham na caixinha ou no frasco uma inscrição dizendo “Venda sob prescrição médica”, como tem em medicamentos, e todo o conjunto legal era voltado exclusivamente para medicamentos, então todos os produtos adoçantes e tudo que tivesse na época na categoria era medicamento. A partir de 88 mudou isso, a partir de 88 toda a coisa passou a ser alimentos...

Com o passar do tempo o ambiente se altera e novos entrantes passaram também a explorar a mesma oportunidade, aumentando a competitividade e reduzindo margens de lucro, requerendo assim a exploração de novos nichos de mercado, ou, na perspectiva de Kirzner (apud Shane, 2003) novas oportunidades, como se observou:

...algumas áreas deste mercado, algumas partes estão extremamente competitivas, os adoçantes estão muito competitivos hoje, você pode ganhar nos adoçantes em determinadas especificações, como por exemplo, eu posso criar uma especialidade num determinado nível com stévia, então eu posso ter um veio de lucro melhor, mas no adoçante popular a coisa tá presa, presa num nível em que é praticamente impossível, ou melhor, impossível não, é difícil ter uma margem de lucro atraente...

... custo comercial de você sair pra vender 5 produtos é um, vender 15 produtos é outro, vender 20 produtos, 30 produtos é outro, e assim vai. Eu comecei então a desenvolver, baseado no que eu desenvolvi de adoçantes, criar produtos em que eu pudesse, por exemplo, amplificar o mercado, ampliar essa possibilidade de mercado, foi o que eu fiz. Eu comecei a entrar na linha de alimentos, criei desde achocolatados até capuccino, fizemos balas, e algumas coisinhas pequenas mais, e incentivando algumas coisas a mais, e surgiu outras oportunidades, por exemplo, voltei ao açúcar, e a legislação mudou de novo. Aí eu criei um produto, chamado bem claro, o adoçante ficou adoçante e eu criei o açúcar *light*. Sou pioneiro no Brasil em açúcar *light*. Que é o “X”, açúcar “X” (açúcar “X” é uma substituição ao nome real do açúcar produzido pela Sigma).

No presente estudo identificou-se ainda que a exploração de oportunidades em setores que exigem tecnologia e produtos inovadores, como foi o caso analisado, constitui um desafio maior que o tradicional.

O desafio de explorar oportunidades em setores que requerem tecnologia

Lidar com as oportunidades, para torná-las viáveis comercialmente, está associado a conhecimento, características cognitivas, disposição para o risco e adaptação aos ambientes geográficos, demográficos, políticos e sociais, como se observa a seguir:

A nossa abertura não foi muito fácil, mas também não muito difícil. Nós tínhamos um problema, eu não tinha equipamentos, a minha primeira fase na abertura foi constituir a empresa, que foi fácil, porque nós fizemos numa cidade muito pequena, a empresa abriu em Mandaguçu e depois transferimos para Maringá e depois para Marialva, mas quando abrimos em Mandaguçu foi por uma razão simples, porque lá tinha o escritório que poderíamos usar como base, nós fazíamos o produto em São Paulo, terceirizávamos, e um pouco fica em São Paulo e o resto vinha pra cá, então vendíamos na região, de Criciúma a Rio Preto, esta foi a nossa estratégia.

Importante ainda foi vencer o desafio da adaptação tecnológica requerida:

O nosso produto era uma inovação, porque eu fiz um produto com uma característica cujo projeto era atender ao meu desafio, que era ter um produto sem açúcar, com um baixíssimo nível de carboidratos, e com o sabor do açúcar. Como fonte, neste caso, a tecnologia foi fundamental, porque eu acho que teria que desenvolver algo nesse sentido.

É interessante salientar que em setores que demandam tecnologia, como no presente caso, as barreiras para pequenos entrantes são maiores, pois favorecem a entrada no mercado por grandes empresas (Baron; Shane, 2007).

Ainda que de maneira sucinta, os relatos extraídos da história oral do empreendedor que criou a Sigma confirmam resultados obtidos em estudos anteriores (Baron; Shane, 2007; Shane, 2003; Shane,

Venkataramn, 2000; Degen, 1989) sobre a exploração de oportunidades. Assim, neste estudo, verificou-se que fatores como conhecimento e experiência prévia, informação prévia (gerencial e técnica), propiciaram uma visão do mercado, que foi ao longo do tempo aproximando-se do produto que seria oferecido, além de mudanças tecnológicas e legais que foram direcionando a exploração da oportunidade. Percebeu-se também que no caso da necessidade de inovação tecnológica, o processo de criação da empresa pode ser maior do que o requerido para empresas convencionais.

A exploração de oportunidade é um processo dinâmico e contínuo, alterado pelo mercado e pelas regulamentações, sendo que o empreendedor ajusta-se a essas exigências, mesmo depois de a empresa ter sido criada. Novos entrantes também redefinem os contornos da oportunidade.

Considerações Finais

O estudo do caso Sigma apresenta uma visão da exploração de oportunidades na perspectiva de um empreendedor inovador. Nesse sentido, a escolha do caso foi importante porque elementos considerados controversos na literatura para caracterizar oportunidade (por exemplo, entre a visão de Kirzner e a de Schumpeter, como mencionadas no decorrer do texto) foram minimizados com o fato de ser uma oportunidade inovadora. Por ser assim, envolve o processo criativo e este, como revelaram os depoimentos, não segue uma trajetória linear, mas é constantemente redimensionado, conforme as alterações do ambiente e do mercado. Daí a importância do caso em permitir a visualização da exploração de oportunidades como um processo ativo e constante, direcionado sobretudo pelo indivíduo empreendedor, que o faz com base, principalmente, na informação, experiência prévia e habilidades cognitivas.

Essa ação empreendedora aproxima-se do fenômeno observado por Sarasvathy (2001), quando descreve os efeitos da ação do empreendedor na conformação dos mercados.

O empreendedor é, então, um sujeito diferenciado dos demais atores organizacionais, que participam dos ambientes socioculturais, na medida em que exercem sobre os fenômenos existentes, neste caso a oportunidade, ações diferenciadas, capazes de tornar possíveis estratégias que consolidem novos negócios e produtos pela orientação permitida por esta observação, caracterização e utilização de tais fenômenos.

O próprio conceito de oportunidade, nas diversas maneiras com que foi abordado neste artigo, pode ser comprovado pela descrição na história oral apresentada, pois assume várias características, como circunstância nova em um cenário já existente, possibilidade de geração de novos produtos, idéias ou valor proporcionado a clientes, geração de investimentos que produzem vantagens financeiras por meio do lucro e situações que promovam a emergência de capacidades de identificação de vantagens de uns em relação a outros, mediante a manifestação de características como pré-disposição e criatividade.

Tais ponderações, entretanto, não encerram as necessidades de maior aprofundamento nesse tema de estudo, complexo e pouco explorado: a descoberta e exploração de oportunidades.

Assim, considerando o caráter dinâmico, como mostrou este estudo, outras pesquisas longitudinais poderiam trazer interpretações interessantes.

Referências

ABBOTT, A. What do cases do? Some notes on activity in sociological analysis. In: RAGIN, Charles C.; BECKER, Howard S. (Ed.). *What is a case?* Exploring the foundations of social inquiry. Cambridge: Cambridge University Press, 1992. p. 53-82.

- ALENCAR, E. *O estudo de caso é uma categoria válida de pesquisa social?* Lavras: DAE-ESAL, 1989.
- ALENCAR, E. *Introdução à metodologia de pesquisa social*. Lavras: Ufla, 1999.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.
- BARON, R.; SHANE, S. *Empreendedorismo uma visão do processo*. São Paulo: Thomson, 2007.
- CHURCHIL JR., G. A.; PETER, J. P. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- DAVIDSSON, P. *Researching entrepreneurship*. New Jersey: Springer, 2005.
- DEGEN, R. *Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DENZIN, N. Interpretando a vida das pessoas comuns: Sartre, Heidegger e Faulkner. *Dados – Revista de Ciências Sociais*, v. 27, n. 1, p. 29-43, 1984.
- DUNAWAY, D. K.; BAUM, W. K. *Oral history: an interdisciplinary anthology*. Lanham: AltaMira Press, 1996.
- FONTANA, A.; FREY, J. H. Interviewing: the art of science. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Eds.). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage, 1994. p. 361-376.
- GITMAN, J. *Princípios de administração financeira*. São Paulo: Harbra, 2002.
- HAGUETTE, T. M. F. *Metodologias qualitativas na sociologia*. Petrópolis: Vozes, 1987.
- MICHAELIS. *Moderno dicionário da língua portuguesa*. São Paulo: Editora Melhoramentos, 1998.
- QUEIROZ, M. I. P. de. Relatos orais: do “indizível” ao “dizível”. In: VON SINSON, O. M. (Org.). *Experimentos com histórias de vida*. São Paulo: Vértice, 1988. p. 14-43.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RITCHIE, D. A. *Doing oral history*. Oxford: Oxford University Press, 2003.
- SCHUMPETER, Joseph A. *The theory of economic development*. New York: Oxford University Press, 1961.

SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1. p. 217-226, 2000.

SHANE, S. *A General theory of entrepreneurship: new horizons in entrepreneurship*. NorthHampton: Edward Elgar, 2003.

SHEPHERD, D. A.; DETIENNE, D. R. Prior Knowledge, potential financial reward and opportunity identification. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 29, n. 1, p. 91-112, 2005.

TACHIZAWA, T.; MENDES, G. *Como fazer monografia na prática*. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

UNIVERSIDADE e Sociedade. Projeto Stévia na UEM. Maringá: Universidade Estadual de Maringá, 1984. V. 1.

VAN MAANEN, J. *Tales of the field: on writing ethnography*. Chicago: University Chicago Press, 1988.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1998.

YIN, R. K. K. *Applications of case study research*. Thousand Oaks: Sage, 2002.

YIN, R. K. K.; CAMPBELL, Donald T. *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks: Sage, 2002.

Recebido em: 24/10/2006

Aceito em: 25/08/2007