



RELISE

**IDENTIFICAÇÃO, EXPLORAÇÃO E APROPRIAÇÃO DE OPORTUNIDADES
EM EMPREENDIMENTOS DO SETOR CAFEICULTOR: UM ESTUDO
MULTICASO¹**

*IDENTIFICATION, EXPLORATION AND APPROPRIATION OF
OPPORTUNITIES IN ENTERPRISES IN THE COFFEE SECTOR: A
MULTICASE STUDY*

Vanessa Martins Soares²

Ananda Silva Singh³

Alex Fernando Borges⁴

RESUMO

O objetivo do presente trabalho consistiu em analisar as fases de identificação, exploração e apropriação de oportunidades de empresas cafeicultoras. Especificamente, buscou-se caracterizar as empresas e seus empreendedores, analisar como ocorreram a identificação, exploração e apropriação de oportunidades dos empreendimentos estudados. Para tanto, a partir de um estudo multicaso, foram analisados quatro empreendedores do setor cafeicultor brasileiro, situados nos estados de Minas Gerais e São Paulo. Os resultados da pesquisa demonstraram tanto ações empreendedoras comuns aos cafeicultores analisados, quanto diferentes, ainda que todos pertençam ao mesmo setor do agronegócio brasileiro. Além disso, verificou-se que as etapas de identificação, exploração e apropriação de oportunidades não acontecem de forma sequencial, principalmente em decorrência de novas condições ambientais e econômicas geradas por contextos inesperados, como o da pandemia da Covid-19.

Palavras-chave: identificação de oportunidade, exploração de oportunidade, apropriação de oportunidade.

¹ Enviado em 05/10/2023. Aprovado em 28/10/2023. DOI: doi.org/10.5281/zenodo.12737466

² Universidade Federal de Uberlândia. v-martins.s@hotmail.com

³ Universidade Federal do Paraná. a.singh@uol.com.br

⁴ Universidade Federal de Uberlândia. alexborges@ufu.br



RELISE

228

ABSTRACT

The goal of this research was to analyze the phases of identification, exploration and appropriation of opportunities for coffee growing companies. Specifically, we sought to characterize the companies and their entrepreneurs, analyzing how the identification, exploration and appropriation of opportunities in the studied enterprises occurred. To this end, based on a multi-case study, four entrepreneurs from the Brazilian coffee sector, located in the states of Minas Gerais and São Paulo, were analyzed. The research results demonstrated both common entrepreneurial actions among the analyzed coffee growers and different ones, even though they all belong to the same sector of Brazilian agribusiness. Furthermore, it was found that the stages of identifying, exploring and appropriating opportunities do not happen sequentially, mainly due to new environmental and economic conditions generated by unexpected contexts, such as the Covid-19 pandemic.

Keywords: opportunity identification, opportunity exploration, opportunity appropriation.

INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é um impulsionador da riqueza, crescimento e desenvolvimento econômico da sociedade. Possibilita a inovação necessária para explorar novas oportunidades, encorajando a produtividade, criação de empregos e renda em diferentes países, e para contribuir com desafios enfrentados pela sociedade (GEM, 2021). A notabilidade socioeconômica do empreendedorismo no Brasil refletiu, em 2019, que a taxa de empreendedorismo atingiu 38,7% da população brasileira (GEM, 2021). Trata-se de 32 milhões de empreendedores iniciais (com até 3 meses de atividade no mercado) e 22 milhões de empreendedores estabelecidos (acima de 3,5 anos de atividade no mercado), alcançando 54 milhões de empreendedores no país, posicionando o Brasil entre países com maior atividade empreendedora no mundo (GEM, 2019).

A taxa de empreendedorismo inicial (TEA), que diz respeito à atividade empreendedora em estágio inicial, aumentou de 23,3% em 2019 para 23,4% em 2020, dos quais 58% afirmaram terem percebido novas oportunidades em razão



RELISE

da pandemia. Isso sugere que empreendedores brasileiros demonstraram adaptabilidade e otimismo durante esse período (GEM, 2021). Um setor que se destaca é o da cafeicultura, visto que, de acordo com Christo (2021), a produção de cafés especiais pode ser uma oportunidade de rentabilidade e minimização da vulnerabilidade de pequenos e médios cafeicultores no Brasil.

Em 2020, o mercado do café no Brasil apresentou uma produção recorde. Estima-se uma produção de aproximadamente 63,1 milhões de sacas de 60 quilos. Isso, aliado à taxa de câmbio elevada no Brasil e preços internacionais atrativos, contribuiu com um desempenho superior ao de outros anos na exportação de café brasileiro, sendo que cerca de 43,9 milhões de sacas foram destinadas para o mercado externo. Por conta da pandemia da Covid-19, muitos empreendimentos tiveram que se adaptar às mudanças ambientais provenientes do isolamento social necessário durante esse momento. Estratégias realizadas pelos empreendedores e o reconhecimento de oportunidades frente à crise global possibilitaram a sustentabilidade de negócios no mercado.

Nota-se a relevância do empreendedorismo e do agronegócio para a economia brasileira, e busca-se avançar na literatura acerca do processo empreendedor, considerando os impactos da pandemia, que também contribuiu com o ineditismo desta pesquisa. Nessa perspectiva, investigar tal problemática demanda de mais pesquisas específicas sobre o empreendedorismo e os impactos nas decisões dos empreendedores causadas pela pandemia (SHEPHERD, 2020).

É neste cenário que este estudo se insere, pois busca analisar as fases de identificação, exploração e apropriação de oportunidades de empresas cafeicultoras. Esta pesquisa também remete à sugestão de estudo futuro recomendada por Singh, Orsiolli e Segatto (2019) sobre analisar as etapas do ciclo de vida empreendedor, em negócios do mesmo setor. Especificamente,



RELISE

busca-se: (i) caracterizar as empresas e seus empreendedores, (ii) analisar como ocorreram a identificação, exploração e apropriação de oportunidades dos empreendimentos estudados, e (iii) compreender as adaptações e ações oriundas de contextos inesperados, como aquele vivenciado durante a pandemia da Covid-19, em cada uma das fases do ciclo de vida empreendedor.

REFERENCIAL TEÓRICO

O empreendedorismo e o ciclo de vida empreendedor

O empreendedorismo repercute no mundo como um fenômeno de natureza econômica e social, e de notável legitimidade acadêmica (SHEPHERD et al., 2019). Esse interesse acadêmico sistemático em compreender o empreendedorismo e empreendedores surgiu durante a década de 1980, com a emergência de empresas empreendedoras. A partir daí, o processo pelo qual os empreendedores criam novos negócios tornou-se de considerável interesse para teóricos da evolução e pesquisadores do empreendedorismo (TOMS; WILSON; WRIGHT, 2020).

Para Dinnar e Susskind (2018), o empreendedorismo envolve a necessidade de realização, propensão a riscos e manejo de incertezas, possibilita a inovação que impulsiona a criação e exploração de novas oportunidades de negócios. Shane e Venkataramam (2000) definem o empreendedorismo como um processo composto por diferentes etapas, que tem início com o reconhecimento de oportunidade ou surgimento de uma ideia, organização de recursos necessários para o desenvolvimento e exploração da mesma e a concretização do empreendimento. Shepherd et al. (2019) destacam que empreendedorismo envolve a iniciativa, engajamento e adaptações em relação às condições ambientais, i.e, reconhecimento, exploração e aproveitamento de oportunidades, cujo resultado do investimento de recursos,



RELISE

como tempo, motivação, criatividade, dinheiro, dentre outros, caracteriza-se na criação do empreendimento. A partir das definições apresentadas, observa-se que destacam, de forma direta e/ou indireta, as fases do ciclo de vida empreendedor, ou seja, a identificação, a exploração e a apropriação de oportunidade (SINGH; ORSIOLLI; SEGATTO, 2019; MORAES; LIMA, 2019).

A importância do conceito de oportunidade de negócios e os processos que o envolvem têm sido um tema de grande interesse no campo do empreendedorismo (BUSENITZ et al., 2014; SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Para Schumpeter (2021), as oportunidades consistem na possibilidade de percepção de uma necessidade de mercado, mediante a combinação criativa de recursos capazes de inspirar mudanças e inovações, que impulsionam o desenvolvimento da economia. Há relação entre as oportunidades e a inovação, podendo até mesmo, segundo Wood, Mckelvie e Hayne (2014), ser percebidas como a possibilidade de criar produtos, serviços ou processos inovadores.

Oportunidades envolvem reconhecimento, avaliação e exploração de oportunidades (SHANE; VENKATARAMAN, 2000), buscando atender falhas existentes no mercado (GRÉGOIRE; SHEPHERD; LAMBERT, 2010), cujas condições ambientais possibilitam a introdução de novos produtos ou serviços no mercado por meio de um existente ou novo empreendimento (DUTTA; CROSSAN, 2005).

As etapas que compõem o chamado “ciclo de vida empreendedor” são: (i) identificação de oportunidade, (ii) exploração de oportunidade e (iii) apropriação da oportunidade, tais quais aqueles utilizados no estudo de Singh, Orsiolli e Segatto (2019). A identificação de oportunidade tem grande relevância e impacto para o estudo das oportunidades empreendedoras (DAVIDSSON, 2015; SHANE; VENKATARAMAN, 1997; 2000). Ela, por sua vez, é derivada dos estoques de informações pessoais que cada indivíduo possui, sendo que algumas pessoas identificam oportunidades de empreender, enquanto outras



RELISE

não (SHANE, 2000). Muitas vezes, empreendedores não necessariamente procurem oportunidades, alguns as desenvolvem e enriquecem o seu alerta empreendedor de tal maneira que conseguem enxergar oportunidades no ambiente (KIRZNER, 2009). Isso consiste na propensão de se perceber uma ideia em potencial, ou seja, perceber o que não era conhecido antes, e que possibilita a descoberta de oportunidades inexploradas (KIRZNER, 2009).

A identificação de oportunidade é a ideia de que alguém descobre e investe na criação de um novo empreendimento, sendo que, quando explorada, agrega valor tanto para o inventor quanto para a sociedade (ARDICHVILI; CARDOZO; RAY, 2003). Para esses autores, o sucesso de se reconhecer e desenvolver oportunidades está relacionado ao alto nível de alerta empreendedor ou prontidão empreendedora e a identificação de uma oportunidade bem-sucedida está associada à existência e utilização de uma rede de interação social, para interagir e trocar informações, e desenvolver habilidades de negociação.

Vale destacar que altos níveis de alerta empreendedor estão associados a altos níveis de criatividade empreendedora e otimismo (ARDICHVILI; CARDOZO; RAY, 2003). Especificamente, o processo de identificação de oportunidades enriquece a base do conhecimento do empreendedor, possibilitando o aumento de seu estado de alerta e prontidão empreendedora, levando à identificação de futuras oportunidades de negócios.(ARDICHVILI; CARDOZO; RAY, 2003), além de ser necessário, para que ocorra com sucesso, a existência de um equilíbrio entre o conhecimento específico e o conhecimento do ambiente, pois conhecimentos anteriores do indivíduo sobre o mercado e conhecer os problemas enfrentados por clientes e como solucioná-los aumentam a probabilidade de reconhecimento de oportunidades empreendedoras (ARDICHVILI; CARDOZO; RAY, 2003; SHANE, 2000; VENKATARAMAN, 1997).



RELISE

Todavia, não basta apenas reconhecer uma oportunidade, pois o processo empreendedor é uma jornada da inexistência para a existência de novas atividades econômicas. Assim, é preciso agir sobre ela, ou seja, explorar a oportunidade (DAVIDSSON, 2015). Dessa forma, em algum momento da vida, pessoas passam por circunstâncias e adversidades que as levam a pensar e agir de forma criativa e inovadora para sobreviver e florescer no ambiente onde estão inseridas. A etapa de exploração de oportunidades consiste na ação empreendedora, portanto, nas atividades desenvolvidas por indivíduos empreendedores na construção de empreendimentos e inovações (McMULLEN; SHEPHERD, 2006), no aprimoramento do conhecimento, ou seja, a aprendizagem estratégica (SIRÉN; KOHTAMÄKI; KUCKERTZ, 2012). Esta fase requer criatividade, já que a oportunidade precisa ser desenvolvida mediante atividades empreendedoras que envolvem riscos e incertezas.

Outra fase do ciclo de vida empreendedor é a apropriação da oportunidade, um processo que envolve o desenvolvimento e a implantação de planos estratégicos que demandam serem revistos continuamente e adaptados pelos empreendedores para que estejam de acordo com as mudanças e os requisitos de seu ambiente (HMIELESKI; BARON, 2008). Além disso, o comportamento de improvisação do empreendedor também acontece nesta etapa, já que as improvisações podem melhorar o desempenho de um novo empreendimento (FULTZ; HMIELESKI, 2021), bem como ser uma estratégia eficaz de ação empreendedora em ambientes incertos de mudanças rápidas e inesperadas, principalmente se acompanhada de níveis realistas de otimismo dos empreendedores (HMIELESKI et al., 2013).

Ainda que essas etapas, muitas vezes, ocorram na sequência em que foram apresentadas – identificação, exploração e apropriação da oportunidade - na prática, o reconhecimento, avaliação e desenvolvimento de oportunidades, podem se sobrepor e interagir entre si. Também, alguma atividade de



RELISE

desenvolvimento pode ser realizada antes que uma oportunidade seja reconhecida por outros que não estavam envolvidos no desenvolvimento inicial, mesmo que logicamente se espere que o reconhecimento anteceda o desenvolvimento. Além disso, as oportunidades podem ser constantemente avaliadas durante o seu processo de desenvolvimento (ARDICHVILLI; CARDOZO; RAY, 2003), evidenciando um caráter não sequencial da ocorrência das ações de cada fase do ciclo de vida empreendedor.

Estudos sobre a identificação, exploração e apropriação de oportunidades

O desenvolvimento teórico deste trabalho empenhou-se na busca em duas bases de artigos científicos, a Scielo e a Spell, considerando os últimos cinco anos, a partir das palavras-chave: “identificação de oportunidade” OU “exploração de oportunidade” E “empreendedor*”). Foram encontrados 12 estudos, sendo quatro aderentes ao escopo da pesquisa. Também foi analisado o estudo de Singh, Orsiolli e Segatto (2019), visto que a pesquisa foi um dos motivadores para justificar esta pesquisa.

Moraes e Lima (2019) buscaram compreender como ocorre o processo de empreendedorismo estratégico em pequenas e médias empresas (PME's) de base tecnológica do setor aeronáutico brasileiro e canadense. Os resultados evidenciaram que o empreendedorismo estratégico nas empresas brasileiras ocorre com a identificação de uma nova oportunidade no monitoramento do ambiente interno e externo, e no envolvimento dos proprietários-dirigentes em feiras de negócios nacionais e internacionais e da equipe de engenheiros aeronáuticos na participação de grupos de pesquisa.

As empresas brasileiras exploram a oportunidade identificada por meio de parcerias estratégicas e pelo desenvolvimento de inovação, enquanto criam vantagem competitiva com a gestão de recursos, ações e conhecimentos estratégicos. Já as empresas canadenses criam um ambiente favorável à



RELISE

criatividade, monitoramento dos ambientes interno e externo e ao gerenciamento das informações. Para explorar oportunidades, as empresas brasileiras canadenses desenvolvem parcerias estratégicas e se valem de suas competências, experiência de suas equipes e desenvolvimento da inovação. Já para a apropriação, as empresas brasileiras também sustentam a vantagem competitiva criada, desenvolvendo uma gestão estratégica de liderança tecnológica e uma postura competitiva prospectora. As canadenses criam uma vantagem competitiva com a elaboração de um processo de formulação e mapeamento estratégicos, e sustentam a vantagem desenvolvendo uma gestão estratégica agressiva focada em tecnologia e aprendizagem, promovendo a cultura empreendedora e a produção colaborativa.

Pereira e Fabrício (2016) buscaram compreender as peculiaridades do processo de identificação e exploração de oportunidades inovadoras no setor de beleza e estética. Como principais resultados observaram que a experiência e conhecimento prévio foram essenciais para a identificação da oportunidade. Além disso, o estudo também indicou a presença de características empreendedoras, como a iniciativa, persistência, criatividade, independência, autoconfiança e motivação, antes mesmo da empreendedora iniciar o negócio, mostrando que ela não se adaptava e não se contentava apenas em trabalhar para outras empresas. Essas características, acompanhadas da experiência e conhecimento prévio da empreendedora foram importantes para a fase de identificação da oportunidade. Já a exploração da oportunidade foi possibilitada por conta dos laços sociais e da utilização das redes sociais, como Youtube e Facebook, por exemplo, que possibilitaram o desenvolvimento do produto, pois a partir destas a empreendedora compartilhava informações e dicas com clientes. Infere-se que esta prática de compartilhar informações nas redes sociais contribuiu para operacionalizar a fase de apropriação da oportunidade em que perceberam que personalizar os produtos seria um diferencial da marca.



RELISE

Albuquerque e Teixeira (2016) descreveram o processo de identificação e de exploração de oportunidade empreendedora com base no Modelo de Aprendizagem Organizacional 4i de Crossan, Lane e White, no setor de alimentos. Os resultados mostraram que os empreendedores passaram pela fase de intuição, na qual identificaram uma oportunidade a partir da experiência anterior no comércio do pai (trabalhou dos 12 aos 20 anos) e da busca deliberada do empreendedor. Por fim, os empreendedores consolidaram a ideia na etapa de institucionalização, quando a oportunidade foi realmente explorada, mediante o desenvolvimento e gerenciamento de rotinas, processos organizacionais e planejamento estratégico do empreendimento. Em relação à fase de apropriação da oportunidade, os empreendedores planejam a abertura de uma filial, lançamento de novos produtos, criação de franquia e profissionalização do negócio.

Farsi et al. (2019) buscaram em seu estudo identificar os fatores do modelo de negócios e adequação das oportunidades empresariais, focando principalmente nas práticas e ações que se referem à fase de exploração das oportunidades. A pesquisa destacou que para que as oportunidades fossem efetivamente exploradas, as empresas estudadas deveriam reavaliar e adaptar seus modelos de negócios continuamente em resposta às rápidas mudanças no ambiente, empreender uma gestão inovadora, inspirar a criatividade e capacitar pessoas a tomarem decisões nas empresas, além de se concentrar nos desejos, preferências e expectativas de seus clientes-alvo e gerenciar a qualidade. Também que outro fator essencial para a efetiva exploração da oportunidade está associado à eficácia da aprendizagem, ou seja, à ampla compreensão sobre as preferências dos clientes ao longo do tempo, o que possibilita um compartilhamento de experiências de parceiros e clientes, levando a uma melhoria contínua e fazendo com que sejam flexíveis para se adaptarem às mudanças do mercado.



RELISE

No estudo de Singh, Orsiolli e Segatto (2019), analisou-se as adaptações dos ecoempreendedores brasileiros nos estágios do ciclo de vida de seus empreendimentos. Na etapa de identificação da oportunidade, foram essenciais o acesso a informações, existência de falhas no mercado, experiências, formação, conhecimentos prévios, aprendizado de técnicas específicas e conhecimento sobre tendências de mercado provenientes do alerta empreendedor. A etapa de exploração de oportunidade foi marcada por teste de mercado, prospecção de clientes, experiências gerenciais anteriores, *networking* com pessoas e outras empresas da área, busca por conhecimentos específicos, reformas estruturais do empreendimento, exploração das preferências dos consumidores, desenvolvimento de parcerias estratégicas e redes informais. Já na etapa de apropriação, destacaram-se a elaboração de um plano de negócios, investimento em marketing, desenvolvimento das atividades logísticas e de parcerias, desenvolvimento de produto e *design*, desenvolvimento de um plano de comunicação, participação de eventos da área, conhecimento prévio, processo de gestão compatível com a realidade do empreendimento, adaptação às características do mercado, desenvolvimento de plano estratégico.

A partir da base teórica aqui apresentada, evidencia-se que as etapas de “identificação de oportunidades” e “apropriação de oportunidades” são similares para organizações de diferentes setores, no entanto, podem variar de acordo com objetivo da organização. Já no que diz respeito à etapa de “exploração da oportunidade”, ela demanda ações e adaptações específicas, dependentes dos contextos dos empreendimentos em questão.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar o objetivo proposto, que consistiu em analisar as fases de identificação, exploração e apropriação de oportunidades de empresas cafeicultoras, no contexto de pandemia, delinea-se uma abordagem qualitativa



RELISE

de investigação. A pesquisa qualitativa se pauta na compreensão dos significados atribuídos a um fenômeno social e foca, portanto, na descoberta, percepção e compreensão a partir das perspectivas daqueles que estão sendo estudados (MERRIAM; TISDELL, 2016). Além disso, possui natureza descritiva, visto que se busca identificar, descrever, analisar e interpretar eventos (RAUPP; BEUREN, 2003). Utilizou-se a estratégia de pesquisa do estudo de multicase, que permite investigar empiricamente um fenômeno contemporâneo (YIN, 2015), buscando compreender fenômenos sociais complexos dentro de um contexto específico. Envolve também novidade, testabilidade e legitimidade empírica, que surgem através da proximidade com a evidência empírica (EISENHARDT, 1989).

Quatro empresas cafeicultoras brasileiras foram selecionadas como casos a serem estudados, tendo sido escolhidas de forma não aleatória, intencional e por adesão (EISENHARDT, 1989). Uma das empresas foi selecionada a partir de indicação de um conhecido de uma das pesquisadoras e as demais, por meio do método *snowball sampling*, ou seja, um participante indicou outro e assim por diante. Dentre as empresas estudadas, três delas estão situadas no interior do estado de Minas Gerais, e a outra encontra-se no interior do estado de São Paulo, dois dos principais e maiores produtores do café do Brasil (CONAB, 2021). As empresas foram denominadas de Empresa A, Empresa B, Empresa C e Empresa D, de forma a manter seu anonimato. Pelo mesmo motivo, os entrevistados de cada empresa foram aqui denominados de E1, E2, E3 e E4, respectivamente.

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas realizadas a partir de um roteiro semiestruturado com questões previamente estabelecidas (GASKELL, 2010), com um dos empreendedores de cada empresa selecionada para este estudo; e pela análise de dados secundários por meio de vídeos do YouTube de entrevistas dos empreendedores. Esse roteiro sustentou-se com



RELISE

perguntas que buscaram: (a) caracterizar as empresas e seus empreendedores, (b) compreender a trajetória histórica das empresas estudadas, (c) analisar como ocorreram as fases do ciclo de vida empreendedor dos empreendimentos estudados, e (d) compreender as adaptações e ações realizadas pelos empreendedores, em cada fase do ciclo de vida empreendedor, por conta da pandemia da Covid-19. As entrevistas foram previamente agendadas e feitas de maneira remota – por terem sido realizadas durante período de pandemia -, via áudio e vídeo chamada do WhatsApp. As entrevistas ocorreram de junho a julho de 2021, tendo uma duração média de 50 minutos cada, sendo gravadas com o consentimento dos participantes e posteriormente transcritas para facilitar a análise de dados.

Após a coleta, os dados foram analisados através da técnica de análise do conteúdo proposta por Bardin (2016). Todas as categorias foram delineadas *à priori*, para compreender a criação do negócio, o processo de criação e/ou identificação de oportunidades, exploração e apropriação de oportunidades das empresas em um contexto específico de pandemia e suas adaptações frente à situação enfrentada.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Caracterização dos casos

Empresa A: foi criada em 2019, e está localizada na região sudeste do Brasil. Um de seus sócios-empresendedores (E1) está na faixa etária de 20 a 30 anos, é técnico do agronegócio e graduado em Engenharia de Produção. A motivação para a criação da marca de cafés especiais surgiu da proximidade do empreendedor com o campo. A fazenda onde o café é cultivado pertence à família de E1, um dos sócios-proprietários da empresa. Foi inspirado por ela que o empreendedor decidiu construir a sua própria torrefação de café, passando a



RELISE

controlar não apenas o cultivo, mas todo o processo de plantio até a comercialização do produto. A empresa atende regiões de todo Brasil, através de seu *website* institucional, Whatsapp e Instagram. Também já realizaram algumas vendas para consumidores finais na República Tcheca e Canadá, porém a exportação ainda enfrenta barreiras comerciais críticas, principalmente por conta do alto custo do frete.

Empresa B: foi criada em 2019 e está localizada na região sudeste do Brasil. E2, uma das quatro sócias-proprietárias da empresa, possui mais de 50 anos de idade, é pós-graduada em Administração, em gestão de pessoas e gestão pública. A motivação para a criação da marca de cafés especiais surgiu após a aposentadoria da empreendedora, que buscava junto de seu marido aproveitar as possibilidades de negócios existentes no mercado. A empreendedora percebeu que as pessoas estavam se interessando mais pelos cafés especiais e que essa era uma tendência de mercado que tinha um grande potencial de crescimento no país. A empresa atende todo o Brasil, através de seu *website* institucional, Whatsapp e Instagram e estudam a possibilidade de criar um *e-commerce* da marca no futuro.

Empresa C: foi criada em 2020, e está localizada na região sudeste do Brasil. A idade de E3 está entre 30 e 40 anos; ele se graduou em engenharia de telecomunicações com um MBA em gestão de negócios e inteligência de mercado. A motivação para a criação da marca de cafés especiais, surgiu paralelamente ao desejo do empreendedor em criar seu próprio negócio e a atividade empresarial da família. O pai do empreendedor já produzia o café para a exportação, entretanto, o empreendedor não gostava nem um pouco da ideia de exportar todo o café produzido, pois acreditava na qualidade do produto de sua família e gostaria de manter no Brasil. Também percebia que esse produto era uma oportunidade vantajosa e que poderia investir melhor na ideia dos cafés especiais, pois notou que as pessoas estavam se interessando mais por essa



RELISE

qualidade diferenciada. A empresa distribui cafés especiais para todo Brasil, divulgando-os pelo site institucional, Whatsapp e Instagram.

Empresa D: foi criada em 2019, e está localizada na região sudeste do Brasil. A idade de E4 está entre 20 e 30 anos; ele se graduou em Engenharia de Produção. A motivação para a criação da marca de cafés especiais surgiu da proximidade do empreendedor com o cultivo familiar de café e do interesse em aprimorar ainda mais a qualidade do café que já produziam. Para desenvolver essa ideia e alcançar o objetivo de criar uma marca de cafés especiais de qualidade, eles investiram na construção de sua própria torrefação, o que lhes possibilitaria controlar todo o processo produtivo (cultivo, seleção, torra e empacotamento da matéria prima). E4 observou que o mercado de café no Brasil estava mudando e que a qualidade dos cafés especiais passou a ser muito reconhecida por seus consumidores. A empresa realiza entregas para todo Brasil, recebendo pedidos via seu *website* institucional, Whatsapp e Instagram.

Identificação de oportunidades

A etapa de identificação de oportunidade envolve a descoberta de uma ideia que quando explorada apropriadamente pode prosperar no mercado e recompensar tanto o empreendedor, aquele que reconheceu a oportunidade e investiu nela, quanto a sociedade (ARDICHVILI; CARDOZO; RAY, 2003). A partir das entrevistas com os empreendedores, observa-se que o estoque de informações possibilitou com que todos os empreendedores reconhecessem a oportunidade (SHANE, 2000) e investissem na ideia de criar a sua própria torrefação de café.

O estoque de informações, para E3 e E4, foi oriundo do contato que possuíam com a família, que contribuiu para que identificassem a oportunidade do negócio. E3 morava em São Paulo por conta de seu trabalho na área de telecomunicações, porém planejava voltar para Minas e trabalhar na criação de



RELISE

seu empreendimento. O pai de E4 já cultivava o café na fazenda e, depois que o empreendedor concluiu o curso de engenharia de produção e teve a experiência de trabalhar em uma cooperativa de crédito, percebeu que empreender no mercado do café onde a família se destacava pela qualidade do produto poderia ser uma oportunidade a ser explorada.

Também no caso de E1, o estoque de informações obtido por conta de sempre ter tido muito contato com o cultivo de café, desde a sua infância - já que esse é o negócio da família há gerações - possibilitou a identificação de oportunidade do negócio que conduz. Assim, os conhecimentos relacionados ao plantio foram sendo passados de pai para filho ao longo do tempo, possibilitando que ele aprendesse detalhes do cultivo enquanto crescia, motivando-o a agregar mais valor ao negócio da família. Dados secundários retirados do canal do Youtube de E1 reafirmam os dados da entrevista: “através dessa longa caminhada, passando por gerações e gerações, foi um dos fatores que fizeram com que a gente sempre produzisse cafés de ótima qualidade, através do conhecimento adquirido e passado de pai pra filho”.

Além disso, tanto E1 quanto E2 identificaram a oportunidade de seus negócios buscando agregar mais valor ao produto (ARDICHVILI; CARDOZO; RAY, 2003). No caso, de E2, o marido da empreendedora sempre se interessou por agronomia e desejava se dedicar em atividades dessa área. Assim, como ele mesmo tinha as terras e o seu primo também dispunha de fazendas, decidiram que a ideia de investir na melhoria do plantio, para agregar mais valor ao café, poderia ser um negócio muito rentável. No caso de E1, que sempre “quis fazer um (algo) a mais” em relação ao café, o foco maior foi na qualidade do mesmo, de forma a aumentar seu valor agregado. Conforme o empreendedor, “eu optei por montar um modelo de negócio em que a gente trabalha com mais qualidade, com mais seleção e com menos quantidade”. Isso é também autenticado por meio do canal do Youtube de E1, como ele cita a seguir: “E1 já



RELISE

pensava aos treze anos em como agregar valor ao café, porque até aquele momento eles exportavam ou vendiam para outros torrefadores. Então, E1 decidiu começar o curso técnico em agronegócio e estudar mais sobre o mercado”.

Em entrevista com E2, notou-se que ela identificou uma oportunidade de negócio, por ter acesso a uma rede de contatos muito próxima (SHANE, 2000). Isso se deu por ela ter trabalhado por muitos anos na prefeitura de Curitiba, e depois por ter viajado com seu marido para o sul de Minas Gerais, local onde conheceu seus atuais sócios. Isso possibilitou com que a ideia para o negócio surgisse e fosse explorada economicamente com a melhoria do processo de plantio e com a criação da própria torrefadora de café.

Ademais, os dados empíricos permitiram evidenciar outros elementos que contribuíram para que os empreendedores identificassem as oportunidades de seus negócios: a experiência e a formação do empreendedor (PEREIRA; FABRÍCIO, 2016; ALBUQUERQUE; TEIXEIRA, 2016; SINGH; ORSIOLLI; SEGATTO, 2019) em uma área que contribuía diretamente para melhorar seus conhecimentos no setor cafeicultor e o conhecimento prévio (SINGH; ORSIOLLI; SEGATTO, 2019; ARDICHIVILI; CARDOSO RAY, 2003; PEREIRA; FABRÍCIO, 2016; SHANE, 2000).

Os dados empíricos permitiram observar como tais elementos possibilitaram a operacionalização da fase de identificação de oportunidades em seus negócios: E1 apontou que a graduação em Engenharia de Produção e a experiência na administração da fazenda, enquanto trabalhou com seu pai, foram importantes para concretizar esta fase. E1 também menciona em seu canal do Youtube que em uma disciplina de marketing da faculdade, desenvolveu junto de seus sócios um plano de negócio de uma marca de café, que acabou sendo utilizado para a criação de seu próprio negócio; E2 também destaca a importância de sua formação profissional, experiência em negócios,



RELISE

no funcionalismo público, como *coaching* e dos cursos que fez; no caso de E3, o MBA em gestão de negócios e inteligência de mercado também foi de grande relevância; assim como E4 aponta sua formação e sua experiência profissional importantes para identificar a oportunidade de seu negócio. Outra ação realizada por E1 e E4, relacionada à identificação da oportunidade de seus negócios diz respeito a falhas no mercado (GRÉGOIRE; SHEPHERD; LAMBERT, 2010) observadas pelos empreendedores. Ambos perceberam a oportunidade de explorar a produção de café de qualidade no mercado nacional, tanto que E1 destaca que percebeu que: “todos os nossos cafés de boa qualidade eram exportados”.

E3 encontrou no café produzido pelo pai uma grande oportunidade de negócio, principalmente por conhecer a qualidade do café da família e não se conformar apenas com a exportação do café como uma simples *commodity*, constatando assim uma falha no mercado. Além disso, os empreendedores analisados perceberam que o mercado de café estava mudando, e que as pessoas estavam buscando mais qualidade na bebida. Dessa forma, evidenciaram novas tendências de mercado, a partir de seus alertas empreendedores (ARDICHVILI; CARDOZO; RAY, 2003; KIRZNER, 2009; SINGH; ORSIOLLI; SEGATTO, 2019).

Além disso, a importância do conhecimento do ambiente (ARDICHVILI; CARDOZO; RAY, 2003; VENKATARAMAN, 1997) foi evidenciada nos dados coletados como sendo elemento contributivo para identificar oportunidades.

A nossa região aqui no cerrado mineiro, produz café de altíssima qualidade e eu sabia da qualidade do café que o meu pai produzia, [...] Eu já tinha o principal que era a matéria prima de qualidade. (E3)
(...) todo ano a gente troca o café né, que é café de safra nova, então é um negócio que a gente sempre tem novidade. Não é aquele produto direto... o produto é por um ano, mais ou menos, então a gente tem isso ao nosso favor também. (E4)

Além das ações e práticas previamente mencionadas, observou-se que todos os empreendedores tiveram de se adaptar nessa etapa do ciclo de vida do



RELISE

empreendimento, também a partir da busca por conhecimentos específicos (ARDICHVILI; CARDOZO; RAY, 2003; SHANE, 2000; SINGH; ORSIOLLI; SEGATTO, 2019; VENKATARAMAN, 1997) sobre o mercado agrícola. Os dados empíricos, oriundos das entrevistas realizadas com E1, E2, E3 e E4 permitiram verificar como cada empreendedor incrementou seus conhecimentos técnicos. E1 fez cursos técnicos e cursou Engenharia de Produção; E2 e seu marido fizeram cursos no SEBRAE; E3 se utilizou do tempo em que morou em São Paulo para desenhar o modelo de negócios para sua empresa e E4 fez cursos relacionados ao processo produtivo do café.

Paralelamente, a identificação de oportunidades foi concretizada também pelos traços de personalidade (DINNAR; SUSSKIND, 2018; PEREIRA; FABRÍCIO, 2016). E1 tinha vontade de ter um negócio próprio, e não mais trabalhar em grandes empresas; E2 aproveitou-se de sua habilidade para relacionamentos interpessoais e E3 se valeu do fato de ser curioso, traço fortalecido durante sua graduação em Engenharia e que o ajudou a querer iniciar seu negócio próprio. Já E4 revelou que desejava construir uma carreira empresarial, e não imaginava empreender: “sempre imaginei trabalhar como empregado mesmo, construir uma carreira”. No entanto, durante o período que ele trabalhava em uma cooperativa de crédito, percebeu o quão limitante era trabalhar nesse emprego.

Observou-se que diversas ações e aspectos foram explorados pelos empreendedores para identificar as oportunidades dos negócios que conduzem. Uma delas, contudo, tem sido explorada por E1 e E2 durante o período de pandemia. É o caso da identificação de oportunidades por conta de novas tendências de mercado que surgiram, mesmo depois de concretizados, explorados e apropriados os negócios aqui analisados.

Isso se deu por conta da mudança no cenário mundial acarretada pela pandemia, fazendo com que novas demandas surgissem, e, conseqüentemente,



RELISE

novas possibilidades das organizações não só sobreviverem em um mercado turbulento e afetado pelos impactos das medidas de isolamento social, mas também de se destacarem perante a concorrência e para com seus clientes diretos e indiretos.

Hoje a gente mudou um pouco a nossa forma de tipos de empresas que a gente busca. Antes a gente buscava só cafeterias, padarias. Com a pandemia, essas padarias e cafeterias fecharam ou estão funcionando com quantidade reduzida [...] também vem a vontade de experimentar novos cafés. Isso era uma coisa que tava vindo de uma forma mais lenta e com a pandemia, isso acelerou (E1).

Surgiu oportunidade também de melhorar o processo de plantio do café. Então a gente vê uma oportunidade de estarmos vendendo o grão verde. Apareceu uma oportunidade também de ele exportar esse café. Ano passado saiu alguma coisinha pequena, esse ano ele tá na esperança de que essa exportação aumente um pouquinho (E2).

Além do exposto, vale destacar que E1 não só identificou a tendência de maior consumo de café por parte dos consumidores finais e da vontade dos mesmos de experimentar novos tipos de café, como também percebeu que poderia investir em novos clientes que antes não eram percebidos como a melhor possibilidade por meio das redes sociais, como Whatsapp, Instagram e o site da marca, que sempre foram muito utilizadas para vendas. E1 também passou a criar conteúdo sobre cafés especiais para alcançar mais consumidores, como ele destaca em seu canal do Youtube e em um trecho da entrevista com ele realizada: “a gente criou toda uma base de conteúdo, mostrar para as pessoas a questão do cultivo, a seleção, a torra, os métodos de extração... como extrair adequadamente”.

Neste sentido, E2 e E4 também buscaram ampliar sua clientela, atingindo outros tipos de consumidores que não eram o foco de seus empreendimentos, até então da pandemia. E2 está “tentando agora fornecer o café especialmente para as pessoas” (ao invés de cafeterias, como fazia antes), assim como E4, que tem ofertado produtos diferenciados para pessoas e empresas, e em quantidades menores e com maiores prazos para pagamentos.



RELISE

Dessa forma, os dados empíricos permitiram verificar que a etapa de identificação de oportunidades ocorreu não apenas durante o início dos empreendimentos aqui analisados, mas também em decorrência de novas condições ambientais e econômicas geradas pela pandemia da Covid-19. Essas oportunidades, a partir da identificação de (i) novo foco de venda para diferentes tipos de consumidores, (ii) novas tendências de consumo e (iii) novas necessidades e demandas dos consumidores por conta do ambiente podem ser utilizadas não só para superar momentos de crise, mas também para melhorar a atuação dos empreendimentos quando “tudo voltar ao normal”, como aponta E1. Como o empreendedor complementa, “essa preparação que a gente fez, essa mudança que a gente fez, quando tudo voltar ao normal, a gente vai tá mais preparado em questão de *know-how*, em questão de produtos que a gente pode vender a base de café, assim em termos de nichos né”.

Assim, como aponta E1, os empreendedores podem se valer do aprendizado e das adaptações que tiverem que ser feitas de forma a identificar novas oportunidades em tempos de crise, uma vez que “esse comportamento de mudança, de abrir nossos olhos pra outras áreas que a gente poderia vender vai ser muito interessante pra quando tudo voltar ao normal, porque isso pode potencializar as vendas quando normalizar”.

Exploração de oportunidades

Diversas são as ações e adaptações que, após identificar uma oportunidade de empreendimento, devem ser realizadas de forma a concretizá-la. Algumas delas são aquelas relacionadas a melhorias no desenvolvimento do produto (PEREIRA; FABRÍCIO, 2016). No caso do empreendimento de E3, visto que ele é o único a atuar na gestão do empreendimento, é ele também quem trabalha na criação e divulgação da marca, buscando por soluções e melhorias nas vendas on-line, negociações.



RELISE

Outra adaptação a ser considerada nessa etapa, foram as reformas estruturais (SINGH; ORSIOLLI; SEGATTO, 2019) do empreendimento e a criação da torrefação, no caso de E2, e adaptações das atividades logísticas do produto e investimento em máquinas e reformas estruturais, no caso de E4. E1 também realizou ações deste cunho, uma vez que investiu na compra de torrador tecnologicamente mais avançado para cumprir com a nova demanda e garantir a padronização e a qualidade do café.

Tais ações ajudaram a desenvolver o processo de organização (ALBUQUERQUE; TEIXEIRA, 2016) de todo o empreendimento para tornar realidade a oportunidade identificada. Também indo ao encontro de Albuquerque e Teixeira (2016), que afirmam ser o planejamento estratégico do empreendimento uma ação a ser realizada para operacionalizar a etapa de exploração de oportunidade, E1, E3 e E4 buscaram reunir recursos para investimentos, registrar sua marca e realizar pesquisas de mercado, respectivamente.

E1 e os sócios tiveram a ideia para o negócio durante o curso e que decidiram se dedicar aos seus trabalhos em outras empresas com o objetivo de reunir recursos para o investimento em máquinas e equipamentos necessários para viabilizar a ideia. Já E4 assegurou o monitoramento do ambiente externo (MORAES; LIMA, 2019) e buscou atender a demanda de clientes (FARSI et al., 2019), bem como explorar suas preferências (SINGH; ORSIOLLI; SEGATTO, 2019). Essas ações contribuíram para que desenvolvessem o planejamento estratégico de seus empreendimentos (ALBUQUERQUE; TEIXEIRA, 2019).

Sobre os dados da entrevista com E2, nota-se que a empreendedora e seus sócios, assim como E1 e E3, precisaram se adaptar buscando conhecimentos estratégicos para desenvolverem a marca cafés especiais. Tais ações vão ao encontro de Sirén, Kohtamäki e Kuckertz (2012), visto que todos os empreendedores aprimoraram seus conhecimentos de diversas formas: E1



RELISE

participou de cursos de barista, de torra e continua participando de cursos específicos. Segundo ele “há pouco tempo eu estava fazendo um curso sobre marketing digital pra gente poder posicionar a empresa no meio aí digital de uma forma mais legal”. E2 realizou um curso com um classificador internacional de cafés. E4, por sua vez, participou de cursos de degustação, seleção e classificação para melhor compreender o café. Ele também buscou conhecimentos específicos sobre Direito Comercial a fim de desenvolver o negócio de acordo com a legislação da atividade empresarial (ALBUQUERQUE; TEIXEIRA, 2016). E3 também participou de cursos de classificação do café e busca se aperfeiçoar constantemente, tanto na parte técnica quanto pessoal, como aponta, de forma a melhorar “o desenvolvimento de habilidades pessoais, como comunicação, vendas e outros”. O empreendedor busca tais conhecimentos tanto a partir de buscas na Internet quanto em livros de autodesenvolvimento. Já E4 destacou que a experiência profissional (SHANE, 2000) foi importante para que seus conhecimentos fossem aprimorados, tanto para “a visibilidade dos negócios” quanto para a parte “financeira e organização” do empreendimento.

E1 ressalta que nessa etapa não buscaram consultorias, por terem tido experiências anteriores com o processo de criação e desenvolvimento de empresas durante a graduação, como menciona E1: “sempre tivemos contato com muita área de gestão de projetos, criação de produtos, criação de layout de empresa e tudo o mais”. Moraes e Lima (2019) indicam que, durante a exploração, aproveitavam a experiência da equipe para desenvolver o negócio. Entretanto, o empreendedor e seus sócios precisaram estudar e conhecer mais sobre técnicas e processos específicos relacionados ao café especial (SINGH; ORSIOLLI; SEGATTO, 2019).

Outra ação tomada por E1, E2 e E3 diz respeito à exploração de suas redes de contatos, sejam estas formais ou informais. Os dados empíricos de E1



RELISE

evidenciaram que as redes informais (ALBUQUERQUE; TEIXEIRA, 2016; SINGH; ORSIOLLI; SEGATTO, 2019; PEREIRA; FABRÍCIO, 2016) do empreendedor foram relevantes para o desenvolvimento do negócio, uma vez que seus pais, irmão e os pais de outros sócios da empresa sempre o apoiam.

Em contrapartida, E2 buscou o suporte de redes formais para viabilizar o negócio, buscando um contador para assessorar detalhes jurídicos sobre o processo de abertura da empresa. Também investiu em suportes relacionados ao Marketing, com a finalidade de direcionar e posicionar a marca no mercado (ALBUQUERQUE; TEIXEIRA, 2016). Da mesma forma, E3, enquanto registrava sua marca, soube como aproveitar as redes de contatos que criou enquanto se especializava no MBA, o que lhe permitiu desenvolver o seu plano de negócio com um de seus amigos e *networking* (ALBUQUERQUE; TEIXEIRA, 2016; (SINGH; ORSIOLLI; SEGATTO, 2019) com pessoas da área. Isso levou até ao desenvolvimento de uma parceria estratégica (MORAES; LIMA, 2019; SINGH; ORSIOLLI; SEGATTO, 2019) com outro empreendedor (E4) na área de cafés especiais.

E3 também se valeu de seus contatos, ao realizar um teste de mercado para avaliar se o produto atenderia as necessidades do público-alvo específico e encontraria uma demanda sustentável. Para tanto, contou com o suporte de sua rede informal, como colegas de trabalhos que se interessavam muito pela bebida e buscavam aprender mais sobre as características do café especial. Assim, E3 buscava melhor atender ao mercado, concentrando-se nas preferências e expectativas de seus clientes-alvo, alinhando sua proposta de valor às necessidades deles (FARSI et al., 2019; SINGH; ORSIOLLI; SEGATTO, 2019).

Em 2019, quando eu comecei a torrar os cafés e embalar, fiz um pequeno piloto desse produto com uns colegas de trabalho que tinham muito interesse no café. Então eles estavam comprando, sempre dando feedback, tirando alguma dúvida, método de preparo, se tinha algum moedor, algumas coisas nesse sentido. Também tive as



RELISE

sugestões deles, então foi um momento em que pude errar sem grandes prejuízos (E3)

Para adequar a oportunidade à realidade do mercado (FARSI et al., 2019) de cafés especiais, E1 decidiu criar um plano de negócio voltado para a seleção da matéria-prima e aprimoramento da qualidade dos processos e técnicas da produção de café, que envolve a busca contínua por conhecimento, eficácia do aprendizado e agilidade na aplicabilidade desses conhecimentos na empresa, criatividade para a criação dos perfis dos cafés, consistência nos padrões de qualidade.

Eu optei por montar um modelo de negócio em que a gente trabalha com mais qualidade, com mais seleção e com menos quantidade. (...) Para mim, são modelos que acabam dando mais certo, porque de um certo modo você precisa de menos trabalho, menos mão de obra. Você precisa ter mais conhecimento, você precisa ter mais contato com todo o processo produtivo para padronizar e ter essa qualidade. (E1)

E4 também teve que adaptar o seu plano de negócios (FARSI et al., 2019), começando pelas características específicas do processo de torrefação do café, pois percebeu a necessidade de mudar alguns traços intrínsecos de seus produtos à medida que explorava a oportunidade.

A gente teve adaptação em questão de torra, talvez mudar um pouquinho a torra. Tipos de negociação, frete. Basicamente, o que mudou muito foi questão de valor [...] já a gente vai aprendendo, por exemplo, a negociar de uma forma que a gente já inclui o valor do frete no produto pra ficar mais atrativo, pra mudar a forma de negociar (E4).

A partir do exposto, observa-se que os empreendedores buscaram, de diversas formas, concretizar as oportunidades identificadas, bem como torná-las atrativas ao mercado. No entanto, é comum que os planos estratégicos originalmente feitos, na etapa de exploração de oportunidade, demandem de revisões contínuas, para que estejam de acordo com as mudanças e os requisitos de seu ambiente (HMIELESKI; BARON, 2008). É neste sentido que a etapa de apropriação de oportunidade se mostra presente.



RELISE

Apropriação de oportunidades

Logo após a exploração da oportunidade, a próxima etapa do ciclo de vida empreendedor é o aproveitamento da oportunidade. Nessa etapa, os empreendedores precisam ajustar as estratégias de seus empreendimentos às necessidades do mercado para que estejam adequadamente alinhadas com as mudanças ambientais (HMIELESKI; BARON, 2008); improvisando em ambientes incertos e volúveis (FULTZ; HMIELESKI, 2021; HMIELESKI et al., 2013).

Para operacionalizar tal etapa, uma das ações realizadas por E1 e E2 foi o desenvolvimento de parcerias, com a intenção de conquistar maior reconhecimento da marca, visibilidade dos produtos e consequentemente alcançar melhores resultados nas vendas (MORAES; LIMA, 2019; SINGH; ORSIOLLI; SEGATTO, 2019). E2 também percebeu a necessidade de compreender melhor a realidade vivenciada nas cafeterias e decidiu fazer um curso de barista, no qual poderia entender com mais profundidade a experiência do profissional especializado em cafés. Segundo E2, “isso (o curso) também foi importante, a gente se atualizou montou o negócio, fomos vendo cada vez mais o que aperfeiçoar”.

A partir dos dados empíricos de E1 e E4, foi possível observar também, como ação para operacionalizar esta etapa, a revisão e adaptação das estratégias originais desenvolvidas pelos empreendedores, de forma a adaptar seus negócios de acordo com as demandas e mudanças do ambiente (HMIELESKI; BARON, 2008; MORAES; LIMA, 2019). E1, por exemplo, fez isso a partir do investimento em novos equipamentos, apenas quando possuíam demandas maiores, de forma a tornar a empresa mais enxuta e evitando investir em máquinas que não teriam alta utilização em tempos de baixa demanda.

Outra forma que E1 e E2 identificaram de adaptar suas estratégias à demanda foi a de personalizar e diferenciar seus produtos em relação aos da



RELISE

concorrência (PEREIRA; FABRÍCIO, 2016), conforme observado no excerto a seguir. E1 apontou que: “a gente começou a criar produtos personalizados... a gente consegue fazer parcerias com empresas que dão brindes [...]”, e E2 fez isso mudando “a cara da embalagem”, pois segundo o empreendedor:

Conversando com os meus filhos também que estavam fazendo uma pesquisa também lá em Curitiba, e viram assim que até a própria embalagem do café, se a gente mudar a cara dela, mais rústica, que ela tem mais chance no mercado hoje, porque as pessoas, querem as coisas naturais, querem saúde, estão bastante preocupadas com isso (E2)

A diferenciação dos produtos ofertados pela empresa de E1 é oriunda dos acessórios que parceiros incluem nos produtos, e das relações com os clientes e das particularidades do próprio negócio, como o solo, plantio, seleção, torrefação, ou seja, detalhes que moldam a marca e a diferenciam de outras: “Então eu acho que o diferencial nosso é o sabor, o aroma do nosso café e a forma que a gente trabalha, a forma que a gente lida com os nossos clientes (E1)”.

E4, por sua vez, adaptou sua estratégia original às mudanças e demandas do ambiente (HMIELESKI; BARON, 2008; MORAES; LIMA, 2019), a partir do investimento em estratégias associadas ao marketing digital do negócio, principalmente por compreender a importância das redes sociais para as empresas. Assim, escolheu investir no Instagram e no Whatsapp do empreendimento como principais meios de comunicação e vendas para se aproximar dos consumidores da bebida. Além disso, cria conteúdo para seus clientes que seguem a marca no Instagram. Isso acabou, por sua vez, ajudando a empresa a ampliar sua atuação (ALBUQUERQUE; TEIXEIRA, 2016).

Mesmo que de maneiras diferentes, todos empreendedores aqui analisados tiveram que se adaptar ao cenário trazido pela Covid-19. No caso de E1, E2 e E4, até antes da pandemia da Covid-19 ser decretada, eles tinham como foco a venda para cafeterias. No entanto, precisaram realizar



RELISE

improvisações em suas estratégias originais (FULTZ; HMIELESKI, 2021; HMIELESKI et al., 2013), vendendo diretamente para o consumidor final que passava, agora, mais tempo em casa – como apontou E1 – e também enviando cafés especiais a conhecidos, para que conhecessem novos tipos de café – como destacou E2.

E4, ao contrário de E1 e E2 que voltaram seu foco para outros clientes consumidores finais, e não cafeterias, alterou a quantidade de vendas para clientes para os quais já fornecia, ou seja, as cafeterias. Identificou-se a necessidade de reduzir os lotes de vendas ofertados ao próximo elo de sua cadeia produtiva, que se encontra mais à jusante, ou seja, as cafeterias. Isso foi feito, pois as cafeterias não mais podiam comprar grandes quantidades de café dos produtores, por conta de sua instabilidade no mercado, oriunda da pandemia.

A partir dos dados empíricos supracitados, observa-se que aumentar a venda direta aos consumidores finais, ao invés de manter o foco de vendas para cafeterias, como faziam até antes da pandemia da Covid-19 ser decretada, foi uma maneira de E1 e E2 se manterem no mercado durante a crise oriunda do cenário vivido. E4, por sua vez, mudou suas técnicas de negociação e tamanhos de lotes, de forma a atender às necessidades de seus clientes diretos.

Diferentemente dos demais, E3 foi o empreendedor que menos teve que adaptar o seu negócio por conta das mudanças do ambiente (HMIELESKI; BARON, 2008; MORAES; LIMA, 2019). Isso porque começou seu empreendimento no início do isolamento social causado pelos primeiros casos de Covid-19 no país. Dessa forma, a única adaptação que teve que realizar foi relacionada à necessidade de cumprir com as orientações e medidas sanitárias para continuar com as vendas de maneira segura.

A partir do exposto, é possível observar que as principais adaptações realizadas pelos empreendedores, oriundas da pandemia da Covid-19, foram



RELISE

aquelas relacionadas à (i) alteração do foco de oferta dos produtos para clientes diferentes (foco alternou das cafeterias para os consumidores finais, no caso de E1 e E2), (ii) alteração das quantidades de produção e, conseqüentemente, das vendas para as cafeterias com as quais já se relacionavam (no caso de E4), (iii) adequação das operações às novas demandas de higiene e limpeza (como fez E3) e (iv) flexibilidade nas negociações e condições de pagamento (E4).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar as fases de identificação, exploração e apropriação de oportunidades de empresas cafeicultoras. A partir de um estudo multicaso com quatro empreendedores do setor cafeicultor, foi possível observar, em relação à etapa de identificação de oportunidades, que as ações realizadas pelos empreendedores aqui analisados vão ao encontro daquelas evidenciadas na base teórica utilizada nesta pesquisa, ou seja, estoque de informações, experiência, formação, conhecimento prévio, traços de personalidade, busca por agregar mais valor ao produto e percepção de falhas e tendências do mercado, conhecimentos específicos e do ambiente. Essas ações não foram comuns a todos os empreendedores, variando entre eles, ainda que todos eles conduzissem negócios de um setor comum, o cafeicultor. Todavia, uma ação comum em todos os casos aqui analisados, durante a fase de identificação de oportunidades, foi a percepção de tendências de mercado de cafés especiais, a partir de seus alertas empreendedores. Tal fato pode sinalizar a relevância do alerta empreendedor para a identificação de oportunidades de negócios no setor cafeicultor.

Vale destacar que os dados empíricos desta pesquisa permitiram verificar que a identificação de oportunidades ocorreu não apenas durante o início dos empreendimentos aqui analisados, mas também em decorrência de novas condições ambientais e econômicas geradas pela pandemia da Covid-19. Essas oportunidades identificadas foram: (i) novo foco de venda para diferentes



RELISE

tipos de consumidores, (ii) novas tendências de consumo e (iii) novas necessidades e demandas dos consumidores por conta do ambiente.

Quanto à exploração de oportunidade, observou-se que as principais ações e adaptações realizadas pelos empreendedores analisados vão ao encontro daqueles presentes na literatura do domínio de pesquisa aqui estudado, sendo elas: melhorias no desenvolvimento do produto, reformas estruturais, investimento em tecnologia, planejamento estratégico, monitoramento do ambiente externo, adaptação dos planos de negócios às demandas do ambiente, experiência profissional, da equipe e *networking*. Destaca-se que nem todas as ações foram realizadas por todos, ainda que seus empreendimentos façam parte do mesmo setor (cafeicultor) de mercado.

Por outro lado, todos eles precisaram se adaptar buscando conhecimentos estratégicos para desenvolverem a marca de cafés especiais, seja por meio de cursos técnicos, seja por meio de experiências próprias ou de seus sócios. Isso permite inferir que, pelo fato de o café especial e de qualidade ser um produto que demanda de conhecimentos específicos, aqueles que desejam empreender neste setor precisam se capacitar e se informar continuamente para assegurar que o produto que ofertarão no mercado seja atrativo, competitivo e atenda à demanda e necessidades de seus consumidores. Durante essa fase, observou-se que três empreendedores se valeram de suas redes de contatos para desenvolver seus negócios. Essas redes possibilitaram diversos benefícios, tais quais pesquisas de mercado, desenvolvimento de parcerias e suportes em áreas diversas. Este resultado gera como *insight* o fato de que outros empreendedores podem se valer de suas redes de contato para angariar tais benefícios e melhor desenvolver seus negócios.

Também as adaptações realizadas nos casos aqui analisados, na etapa de apropriação da oportunidade, vieram ao encontro da base teórica apresentada, sendo elas: desenvolvimento de parcerias, diferenciação do



RELISE

produto, exploração de experiências profissionais e adaptações das estratégias e planos estratégicos originais às mudanças do ambiente. Os empreendedores participantes da pesquisa tiveram que realizar adaptações em seus negócios, relacionadas à etapa de apropriação de oportunidade, também por conta da pandemia da Covid-19, sendo elas: (i) alteração do foco de oferta dos produtos para clientes diferentes, (ii) alteração das quantidades de produção e, conseqüentemente, das vendas para as cafeterias com as quais já se relacionavam, (iii) adequação das operações às novas demandas de higiene e limpeza, e (iv) flexibilidade nas negociações e condições de pagamento (E4).

Assim, foi possível evidenciar tanto adaptações não comuns quanto comuns a todos os empreendedores cafeicultores analisados, nas diferentes fases do ciclo de vida empreendedor. Além disso, todos os empreendedores aqui estudados precisaram se adaptar frente à pandemia da Covid-19, seja alterando o foco de oferta dos produtos para clientes diferentes, seja alterando as quantidades de produção, seja adequando suas operações às novas demandas de higiene e limpeza, seja ainda flexibilizando as negociações e condições de pagamento com os clientes.

Os resultados da pesquisa também possibilitaram verificar que, assim como apontado da literatura, no setor cafeicultor também não é sequencial a ordem em que as etapas do ciclo de vida empreendedor ocorrem, ou seja, nem sempre a identificação, exploração e apropriação de oportunidade acontecem nesta ordem. Com a pandemia da Covid-19, por exemplo, foi possível observar que a “identificação de oportunidade” pode acontecer depois mesmo de o negócio estar devidamente explorado e apropriado, devido a alterações nas condições econômicas e do ambiente em geral.

Ainda que o estudo tenha cumprido o objetivo a que se propôs, algumas de suas limitações podem estar relacionadas ao número de casos analisados e por ter abrangido apenas Minas Gerais e São Paulo. Como sugestão de estudos



RELISE

futuros, de forma a aprofundar a discussão da temática aqui tratada, recomenda-se que sejam realizadas pesquisas com mais empreendedores e de diferentes regiões do país para que se possa compreender com mais profundidade diferentes realidades de cafeicultores brasileiros, possibilitando a realização de comparações regionais, o que permitiria um aprofundamento do tema.

Espera-se que este estudo contribua para a literatura sobre as ações e adaptações nas diferentes etapas do ciclo de vida empreendedor, inclusive em contextos de crises e de grande instabilidade, de forma a trazer *insights* a empreendedores do ramo cafeicultor e de outros, acerca de como operacionalizar as etapas do ciclo de vida empreendedor, de modo a melhor desenvolver seus empreendimentos e atender às mudanças do ambiente.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A. R. P.; TEIXEIRA, R. M. O Processo de Identificação e Exploração de Oportunidade Empreendedora com base no Modelo de Aprendizagem Organizacional 4i. **Revista de Ciências da Administração**, v. 18, n. 44, p. 25-37, 2016.

ARDICHVILI, A.; CARDOZO, R.; RAYC, S. A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. **Journal of Business Venturing**, v. 18, n. 1, p. 105-123, 2003.

BARDIN, L. **Análise do conteúdo**. 1 ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BUSENITZ, L. W.; PLUMMER, L. A.; KLOTZ, A. C.; SHAHZAD, A.; RHOADS, K. Entrepreneurship Research (1985-2009) and the Emergence of Opportunities. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38 n. 5, p. 981-1000, 2014.

CHRISTO, BRUNO. F.; DIAS JUNIOR, C. M.; SILVA, T. B. S.; COLODETTI, T. V. Special coffees as a competitive opportunity for small and medium brazilian producers. **Brazilian Journal of Development**, v.7, n.8, p. 83617-83633, 2021.

CONAB - COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO (a). Acompanhamento da Safra Brasileira de Café, v. 8, Safra 2021, n. 1, primeiro levantamento, jan. 2021.



RELISE

259

DAVIDSSON, P. Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: a re-conceptualization. **Journal of Business Venturing**, v. 30, n. 5, p. 674-695, 2015.

DINNAR, S.; SUSSKIND, L. The Eight Big Negotiation Mistakes that Entrepreneurs Make. **Negotiation Journal**, v. 34, n. 4, p. 401-413, 2018.

DUTTA, D. K.; CROSSAN, M. M. The nature of entrepreneurial opportunities: understanding the process using the 4I organizational learning framework. **Entrepreneurship Theory Practice**, v. 29, n. 4, p. 425-449, 2005.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FARSI, J. Y.; AZIZI, M.; MOHAMMADKAZEMI, R.; ZIYA, B. Identifying Factors of Fitness between Business Model and Entrepreneurial Opportunity for Effective Opportunity Exploitation. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 19, n. 5, p. 71-86, 2019.

FULTZ, A. E. F.; HMIELESKI, K. M. The art of discovering and exploiting unexpected opportunities: The roles of organizational improvisation and serendipity in new venture performance. **Journal of Business Venturing**, v. 36, p. 106-121, 2021.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In.: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Editora Vozes, 2010, p. 64-89.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM - 2018). Empreendedorismo no Brasil: Relatório Executivo. Curitiba: IBQP, 2019.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM - 2020/2021). Global Report. London UK: Global Entrepreneurship Research Association, 2021.

HMIELESKI, K. M.; BARON, R. A. Regulatory focus and new venture performance: a study of entrepreneurial opportunity exploitation under conditions of risk versus uncertainty. **Strategic Entrepreneurial Journal**, v. 2, n. 4, p. 285-299, 2008.

HMIELESKI, K. M.; CORBETT, A. C.; BARON, R. A. Entrepreneurs' Improvisational Behavior and Firm Performance: A Study of Dispositional and



RELISE

Environmental Moderators. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. [7, n. 2](#), p. 138-150, 2013.

KIRZNER, I. M. The alert and creative entrepreneur: a clarification. **Small Business Economics**, v. 32, n. 2, p. 145-152, 2009.

MCMULLEN, J.S.; SHEPHERD, D. A. Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur, **Academy of Management Review**, v.31, n. 1, p. 132-152, 2006.

MERRIAM, S. B.; TISDELL, E. J. **Qualitative Research: A guide to design and implementation**. 4 ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2016.

MORAES, M. B. de; LIMA, E. Empreendedorismo estratégico em pequenas e médias empresas do setor aeronáutico brasileiro e canadense. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 8, n. 3, p. 256-301, 2019.

PEREIRA, J. A.; FABRÍCIO, J. D. S. A importância da experiência e do conhecimento prévio na identificação e exploração de oportunidades no contexto do empreendedorismo por mulheres: o caso da fábrica de unhas. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, v. 3, n. 1, p. 26-43, 2016.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003. p. 76-97.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. 1 ed. Oxfordshire, United Kingdom: Routledge, 2021.

SHANE, S. Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. **Organization Science** [S.l.], v.11, n.4, p. 448-469, 2000.

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

SHEPHERD, D. A. Covid 19 and Entrepreneurship: Time to Pivot? **Journal of Management Studies**, v. 57, n. 8, 2020.

SHEPHERD, D. A.; WENNERBERG, K.; SUDDABY, R.; WIKLUND, J. What are we explaining? A review and agenda on initiating, performing, and contextualizing Entrepreneurship. **Journal of Management**, v. 45, n. 1, p. 159-196, 2019.



RELISE

261

SINGH, A. S.; ORSIOLLI, T. A. E.; SEGATTO, A. P. Empreendedores e o estágio do ciclo de vida do empreendimento: um estudo de multicasos nos negócios ambientais. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, v.21, n. 3, 2019.

SIRÉN, C. A.; KOHTAMÄKI, M.; KUCKERTZ, A. Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: escaping the exploitation trap. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 6, n. 1, p. 18-41, 2012.

TOMS, S; WILSON. N.; WRIGHT, M. Innovation, intermediation, and the nature of entrepreneurship: A historical perspective. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 14, n. 1, p. 105-121, 2020.

VENKATARAMAN, S. The distinctive domain of entrepreneurship research. **Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth**, vol. 3, n. 3, p. 119-138, 1997.

WOOD, M.S.; MCKELVIE, A.; HAYNIE, J.M. Making it personal: opportunity individuation and the shaping of opportunity beliefs. **Journal of Business Venturing**, v. 29, n. 2, p. 252–272, 2014.

YIN, ROBERT K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.