

Universidade Estadual Paulista

Guilherme Balieiro

A TEORIA DO  
EMPREENDEDORISMO E SUA  
APLICABILIDADE NO MERCADO  
DE CAFÉS ESPECIAIS

Jaboticabal

2018

GUILHERME BALIEIRO

A TEORIA DO EMPREENDEDORISMO E  
SUA APLICABILIDADE NO MERCADO DE  
CAFÉS ESPECIAIS

Dissertação apresentada à Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, como exigência parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão de Organizações Agroindustriais

Orientador: Prof. Dr. Elton Eustáquio Casagrande

Jaboticabal

2018

B186t Balieiro, Guilherme  
A teoria do empreendedorismo e sua aplicabilidade no mercado de  
cafés especiais / Guilherme Balieiro. -- Jaboticabal, 2018  
viii, 86 p. ; 29 cm

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista,  
Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, 2018  
Orientador: Elton Eustáquio Casagrande  
Banca examinadora: David Ferreira Lopes Santos, Luiz Cesar  
Ribeiro Carpinetti  
Bibliografia

1. Capacidade empreendedora. 2. *Global entrepreneurship  
monitor*. 3. Agronegócio. 4. Competitividade. 5. Atributos. I. Título. II.  
Jaboticabal-Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias.

CDU 338.43



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

Câmpus de Jaboticabal



**CERTIFICADO DE APROVAÇÃO**

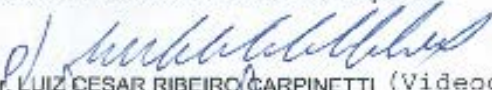
**TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: A TEORIA DO EMPREENDEDORISMO E SUA APLICABILIDADE NO MERCADO DE CAFÉS ESPECIAIS**

**AUTOR: GUILHERME BALIEIRO**

**ORIENTADOR: ELTON EUSTAQUIO CASAGRANDE**

Aprovado como parte das exigências para obtenção do Título de Mestre em ADMINISTRAÇÃO, especialidade: Gestão de Organizações Agroindustriais pela Comissão Examinadora:

  
 Prof. Dr. ELTON EUSTAQUIO CASAGRANDE  
 Departamento de Economia / UNESP / Araraquara/SP

  
 Prof. Dr. LUIZ CESAR RIBEIRO CARPINETTI (Videoconferência)  
 Departamento de Engenharia de Produção / Escola de Engenharia - USP - São Carlos/SP

  
 Prof. Dr. DAVID FERREIRA LOPES SANTOS  
 Departamento de Economia, Administração e Educação / Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias - FCAV - UNESP - Jaboticabal/SP

Jaboticabal, 24 de agosto de 2018

## RESUMO

**Objetivo:** identificar e analisar os atributos da capacidade empreendedora que geram o aproveitamento de oportunidades de negócios através da ação, segundo conceitos da Teoria do Empreendedorismo, presentes no indivíduo empreendedor no setor de cafés especiais.

**Procedimentos de Pesquisa:** realizou-se pesquisa de campo, de caráter qualitativa, com foco no indivíduo empreendedor do setor de cafés especiais. Por meio da aplicação de questionários semiestruturados, coletou-se dados destes empreendedores, que foram submetidos, posteriormente, à análise de conteúdo. Além disso, utilizou-se do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) para evidenciar as características de empreendimentos no Brasil e confrontá-las com os dados obtidos no estudo deste setor.

**Resultados e Discussões:** os resultados demonstraram que os empreendedores do setor de cafés especiais utilizam de seus atributos da capacidade empreendedora para a identificação e aproveitamento das oportunidades no mercado. Isso ocorre devido à ação empreendedora, com a construção de conexões e adaptações em ambientes de incerteza. Além disso, em relação ao GEM, algumas diferenças quanto ao gênero e nível de escolaridade foram evidenciadas na composição de perfil do empreendedorismo brasileiro.

**Conclusões e Limitações da Pesquisa:** todos os atributos levantados na literatura para esta pesquisa estiveram presentes nos nove empreendedores analisados, impactando diretamente sua maneira de agir perante o mercado em que estão inseridos. Cabe aqui mencionar que foi analisada uma pequena parcela de empreendedores presentes no mercado de cafés especiais, situados em diferentes regiões do país. Tal fato limita a generalização dos resultados alcançados, pois diferenças podem existir dependendo das práticas utilizadas por cada empreendedor de diferentes perfis e regiões do Brasil.

**Originalidade:** o agronegócio brasileiro é importante segmento econômico, o qual é influenciado diretamente pelos empreendedores frente a suas empresas. Assim, os atributos empreendedores, ofertados por uma Teoria do Empreendedorismo, criam diferenciais competitivos para iniciar e estabelecer uma empresa, principalmente em mercados de nicho, como aqui destacado o mercado de Cafés Especiais.

**Palavras-chaves:** Capacidade empreendedora. *Global Entrepreneurship Monitor*. Agronegócio. Competitividade. Atributos.

## ABSTRACT

**Purpose:** to identify and analyze the attributes of the entrepreneurial capacity that generate the use of business opportunities through the action, according to concepts of Entrepreneurship Theory, present in the individual entrepreneur in the sector of specialty coffees.

**Design/Approach:** a qualitative field research was developed, focused on the individual entrepreneur of the specialty coffee sector. Through the application of semi-structured questionnaires, data were collected from these entrepreneurs, who were subsequently submitted to content analysis. In addition, the Global Entrepreneurship Monitor (GEM) was used to highlight the characteristics of entrepreneurship in Brazil and to compare them with the data obtained in the study of this sector.

**Findings:** the results showed that entrepreneurs in the specialty coffee sector use their attributes of entrepreneurial capacity to identify and take advantage of opportunities in the market. This occurs through the entrepreneurial action, with the construction of connections and adaptations in environments of uncertainty. It was concluded that there are some differences regarding the gender and level of schooling, among the profile of Brazilian entrepreneurship, according to GEM, with a sample of this research.

**Management Implication:** all the attributes raised in the literature for this research were present in the nine entrepreneurs analyzed, directly impacting their way of acting before the market in which they are inserted. It should be mentioned that a small number of entrepreneurs present in the specialty coffee market, located in different regions of the country, were analyzed. This fact limits the generalization of the results achieved, because differences may exist depending on the practices used by each entrepreneur from different profiles and regions of Brazil.

**Originality:** the Brazilian agribusiness is an important economic segment, which is directly influenced by the entrepreneurs in front of their companies. Thus, entrepreneurial attributes, offered by an Entrepreneurship Theory, create competitive differentials to start and establish a company, especially in niche markets, such as the Special Coffee market.

**Keywords:** Entrepreneurial capacity. Global Entrepreneurship Monitor. Agribusiness. Competitiveness. Attributes.

## Lista de Abreviaturas

ABIC – Associação Brasileira das Indústrias de Café

ALICE – Análise das Informações de Comércio Exterior

BSCA – *Brazilian Specialty Coffee Association*

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CECAFE – Conselho dos Exportadores do Café do Brasil

CEPEA – Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada

CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento

ESALQ – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz

FEA – Faculdade de Economia e Administração

FGV – Fundação Getúlio Vargas

GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*

ICO – *International Coffee Organization*

KST – *Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship*

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

P & D – Pesquisa e Desenvolvimento

SCA – *Specialty Coffee Association*

SCAE – *Specialty Coffee Association of Europe*

UNESP – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”

**Lista de Quadros**

<b>Quadro 1.</b> Resumo descritivo do método.....	41
<b>Quadro 2.</b> Características gerais do roteiro de entrevistas.....	44
<b>Quadro 3.</b> Relação entre os principais atributos analisados, questões e fontes.....	45
<b>Quadro 4.</b> Relação das questões do questionário semiestruturado com tema e palavras-chave. ....	48
<b>Quadro 5.</b> Dados descritivos dos entrevistados.....	50
<b>Quadro 6.</b> Análise comparativa entre resultados GEM (2016) e pesquisa de campo do setor de cafés especiais.....	52
<b>Quadro 7.</b> Organização dos dados da pesquisa segundo resultados do grupo dos produtores.....	53
<b>Quadro 8.</b> Organização dos dados da pesquisa segundo respostas do grupo dos torrefadores (industrializadores).....	57
<b>Quadro 9.</b> Organização dos dados da pesquisa segundo respostas do grupo das cafeterias (comercializadores).....	61
<b>Quadro 10.</b> Organização dos dados da pesquisa segundo respostas gerais de todos os entrevistados.....	66



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1. Caracterização do mercado de cafés especiais .....</b>	<b>12</b>
1.1.1. <i>Comércio Exterior.....</i>	15
1.1.2. <i>Exportação de cafés do Brasil .....</i>	15
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1. A Teoria do Empreendedorismo.....</b>	<b>17</b>
2.1.1. <i>A Capacidade Empreendedora .....</i>	20
2.1.2. <i>Julgamento e Alerta.....</i>	21
2.1.3. <i>Organização dos recursos empresariais .....</i>	22
2.1.4. <i>Conhecimento .....</i>	24
2.1.5. <i>Capacidade de absorção de conhecimentos .....</i>	29
2.1.6. <i>Relacionamento.....</i>	30
<b>2.2. O Processo de Identificação de Oportunidades.....</b>	<b>31</b>
<b>2.3. Ação Empreendedora.....</b>	<b>33</b>
<b>2.4. Conexões Empreendedoras .....</b>	<b>36</b>
<b>2.5. O Impacto do Empreendedorismo no Desenvolvimento Econômico .</b> .....	<b>39</b>
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>41</b>
<b>3.1. Caracterização da unidade de análise .....</b>	<b>43</b>
<b>3.2. Coleta de dados secundários .....</b>	<b>43</b>
<b>3.3. Coleta de dados primários .....</b>	<b>44</b>
<b>3.4. Análise dos resultados .....</b>	<b>46</b>
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>49</b>
<b>4.1. Análise dos dados do Global Entrepreneurship Monitor (GEM)</b> <b>2016 .....</b>	<b>49</b>
<b>4.2. Análise descritiva dos empreendedores do setor de cafés especiais</b>	<b>50</b>
<b>4.3. Análise dos empreendedores produtores de cafés especiais.....</b>	<b>52</b>

<b>4.4.</b>	<b>Análise dos empreendedores industrializadores de cafés especiais</b>	<b>56</b>
<b>4.5.</b>	<b>Análise dos empreendedores comercializadores de cafés especiais</b>	<b>60</b>
<b>4.6.</b>	<b>Análise geral dos resultados e contribuições para organização em negócios (I)</b>	<b>64</b>
<b>4.7.</b>	<b>Contribuições Gerenciais – (II)</b>	<b>71</b>
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>74</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>77</b>
	<b>APÊNDICE A</b>	<b>85</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo tem sido discutido tanto no Brasil quanto no exterior, seja no meio acadêmico ou no ambiente profissional. Com a separação da propriedade do controle, dado o crescimento do tamanho e dos mercados das firmas, que na Administração são, geralmente, tratadas como corporações, autores como Peter Drucker (1985), Alfred Chandler (1962) e Michael Porter (1980) contribuíram para assimilar a figura do empreendedor dentro das organizações.

Segundo Ferreira *et al.* (2014), o campo do empreendedorismo no Brasil ainda é relativamente recente, o que gera muitas lacunas no meio acadêmico tanto quanto tendências de crescimento na pesquisa brasileira.

Uma primeira aproximação da abordagem pode ser feita com Klein (2008) que realizou uma análise histórica sobre autores e vertentes do empreendedorismo, com particular destaque para os estudos austríacos, que fornecerem uma abordagem pouco discutida até o momento. O autor observou que oportunidades são aproveitadas a partir da noção de arbitragem (diferenças de preços) e essas oportunidades são identificadas pelo empreendedor.

Para a identificação e aproveitamento das oportunidades por uma empresa, o empreendedor utiliza uma forma de capacidade para explorar complementariedades, atributos, combinações de ativos, acúmulo de conhecimento e coordenação de instrumentos e de relacionamentos que proporcionam a ação empresarial. (TEECE, 2010).

O tema desta pesquisa se insere na Teoria do Empreendedorismo com esforços para explicar o estabelecimento e desenvolvimento de novos negócios, a partir da ação empreendedora (MCMULLEN e SHEPHERD, 2006). A ação do empreendedor em busca da descoberta de oportunidades toma a forma do empreendedorismo funcional, como Klein (2008) o definiu. Essa ação só é possível através de um conjunto de iniciativas postas em movimento pelas crenças do empreendedor e pelas motivações não observadas. Além disso, o empreendedor estabelece conexões e explora oportunidades quando coloca em prática sua capacidade empreendedora, com seus respectivos atributos: julgamento, estado de alerta, organização de recursos, relacionamento, entre outros aspectos que serão tratados.

O desenvolvimento e análise da criação de uma atividade econômica, que toma forma de uma firma, que será aqui tratada se localiza na atividade agroindustrial, uma

torrefadora de cafés especiais. O café é um produto de destaque no Brasil, sendo um dos principais produtores mundial, segundo *International Coffee Organization (ICO, 2018)*.

Segundo a *ICO (2018)*, no período de 2016/2017, a produção de café no mundo foi de 159.663 milhões de sacas (60 Kg) e o consumo atingiu o valor de 157.858 milhões de sacas. O Brasil produziu 51 milhões de sacas e consumiu 20,5 milhões de sacas. A Associação Brasileira das Indústrias de Café – ABIC (2015) observou um consumo *per capita* no Brasil de, aproximadamente, 4,9 kg/habitante/ano, o que representa uma evolução no consumo em relação ao ano de 2000, quando o valor era, em sacas (60 Kg), de 13,2 milhões.

O café está presente em 80% dos lares dos brasileiros (ABIC, 2015). Segundo Spers *et al.* (2016), em pesquisa realizada no município de Campinas-SP, 78,4 % das pessoas entrevistadas consomem mais de uma xícara de café por dia, sendo que o café coado é o mais consumido, representado por um valor de 82,0%.

Como um importante segmento, os cafés especiais representam, aproximadamente, 2,3% deste mercado, porém com constante e rápido crescimento (ABIC, 2015). O valor de venda atual para alguns cafés diferenciados possui um sobrepreço médio que varia entre 30% e 40% a mais em relação ao café cultivado de modo convencional. Em alguns casos, pode ultrapassar a barreira dos 100% (BSCA, 2017).

Para acompanhar as mudanças e adaptar-se aos novos estilos de mercado, neste momento direcionado ao segmento de cafés especiais, ações empreendedoras são relevantes. O agente principal da mudança denominado aqui de empreendedor é aquele que busca oportunidades e tenta superar as barreiras competitivas por meio do estabelecimento de conexões apropriadas aos negócios, com chances de gerar novas combinações, tanto em modelos de negócio, como de combinações produtivas.

Diante do exposto, a questão levantada como problemática da pesquisa é: como um indivíduo, aqui descrito como empreendedor, desenvolve, estabelece e fortalece um novo negócio através de conceitos teóricos da Teoria do Empreendedorismo e como a capacidade empreendedora, viabiliza a exploração de oportunidades e oferece suporte para ação empresarial?

Para responder a essa problemática, o objetivo geral deste estudo é identificar e analisar os atributos da capacidade empreendedora que geram o aproveitamento de oportunidades de negócios por meio da ação, segundo conceitos da Teoria do Empreendedorismo. Com isso os esforços analíticos se dirigem ao empreendedor dentro do segmento de cafés especiais. Da perspectiva teórica se desenvolve uma referência para

operacionalizar contribuições gerenciais com finalidade empírica, ou seja, qualificar como os atributos da ação empresarial que são moldados pela atividade empresarial de cafés especiais.

Para alcançar tal objetivo, busca-se:

- a) Descrever as principais contribuições teóricas do empreendedorismo segundo a abordagem da Escola Austríaca;
- b) Identificar e descrever as discussões em torno de conceitos como a capacidade empreendedora, oportunidades, ação empreendedora e conexões empreendedoras;
- c) Descrever o comportamento de empreendimentos resistentes extraídos da pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, a fim de confrontar tais evidências com as características de um empreendimento inicial no setor de Cafés Especiais.
- d) Analisar a expressão dos conceitos descritos acima em empreendedores do setor de cafés especiais;

O percurso metodológico da pesquisa foi iniciado com uma revisão sobre a Teoria do Empreendedorismo, no qual se destaca trabalhos de autores austríacos e, também, trabalhos voltados a explicar ações do empreendedor como indivíduo e não apenas como proprietário/administrador de empresa.

Com o referencial teórico se desenhou uma pesquisa de campo, de caráter qualitativo e que foi conduzida para encontrar os elementos que explicitam os atributos da Teoria do Empreendedorismo. Os empreendedores do segmento de cafés especiais, caracterizados como produtores, torradores (indústria) e distribuidores foram entrevistados de acordo com um roteiro. O roteiro foi elaborado através da investigação teórica com o isolamento de sínteses comportamentais identificadas por autores, qualidades e *modus operandi* do indivíduo empreendedor que permitem observar o conjunto ainda que teórico de atributos. Com o roteiro, a dissertação é capaz de oferecer uma primeira contribuição, qual seja, a identificação de elos de aspectos qualitativos comportamentais que são moldados pelo empreendedor e adaptados de acordo com o seu ambiente econômico.

A coleta de dados deu-se por meio de entrevistas, organizadas em torno de questionários semiestruturados, dirigidos aos empreendedores. A metodologia de abordagem se fundamenta na investigação sociológica – de entrevistas. Os resultados obtidos foram submetidos à análise de conteúdo e interpretados a partir de conceitos teóricos com aporte na literatura. Autores, termos e perguntas apropriadas foram

explicitados para criar o próprio instrumento. Depoimentos dos agentes entrevistados oferecem uma importante forma de evidenciar trajetórias da história empresarial, inclusive pouco ou quase nada estudadas na atividade da agroindústria.

Além de oferecer o instrumento para ações gerenciais com base nos atributos, a pesquisa também contribui para demonstrar movimentos adaptativos diante de um cenário econômico dinâmica, e que permite o aprendizado do leitor interessado.

O mercado de cafés especiais se demonstra compatível com a presente pesquisa por possuir características favoráveis à expressão e manifesto do empreendedorismo. De modo que o indivíduo empreendedor age e se adapta perante um mercado relativamente pequeno e recente, quando comparado ao de cafés tradicionais, porém com rápido crescimento e mudanças nos hábitos de consumo da bebida no Brasil e no mundo.

### **1.1. Caracterização do mercado de cafés especiais**

O café é uma planta conhecida mundialmente por sua produção de frutos que originam a segunda bebida mais consumida no Brasil e no mundo. As plantas de café se diferenciam por suas espécies: arábica (*Coffea arábica*) e robusta (*Coffea canéfora*).

As variedades de café arábica são conhecidas por sua extrema qualidade de bebida, com alto corpo, doçura e cafeína em torno de 1%. Trata-se de plantas exigentes quanto a topografia, sendo necessário o cultivo destas em locais de 800 metros de altitude, em média. Suas principais variedades produzidas no Brasil são: Catuaí Amarelo e Vermelho, Mundo Novo, Bourbon Amarelo e Vermelho, Caturra, Obatã, entre outros.

No Brasil há apenas uma variedade de robusta, o conilon. Este apresenta-se como uma planta mais resistente às variações climáticas, porém origina bebidas de qualidade inferior, nível de cafeína de, aproximadamente, 2% e é utilizado principalmente para a formação de *blends* (misturas) industriais com o intuito de redução de custos do café comercializado e para fabricação de café solúvel.

Segundo a *International Coffee Organization – ICO* (2017), no período de 2015/2016, a produção de café no mundo foi de 151,438 milhões de sacas (60 Kg) e o consumo atingiu o valor de 155,713 milhões de sacas. Já no Brasil a produção foi de 55 milhões de sacas e um consumo de 20,5 milhões de sacas. A Associação Brasileira das Indústrias de Café – ABIC (2015) observou um consumo per capita no Brasil de, aproximadamente, 4,9 kg/habitante/ano, o que representa uma evolução no consumo em relação ao ano de 2000, quando o valor era, em sacas (60 Kg) de 13,2 milhões.

O café está presente em 80% dos lares dos brasileiros (ABIC, 2015). Segundo Spers *et al.* (2016), em pesquisa realizada no município de Campinas-SP, 78,4 % das pessoas entrevistadas consomem mais de uma xícara de café por dia, sendo que o café coado é o mais consumido, representado por um valor de 82,0%.

O segmento de cafés especiais representa, aproximadamente, 2,3% deste mercado, porém com constante e rápido crescimento (ABIC, 2015). O valor de venda atual para alguns cafés diferenciados tem um sobrepreço médio que varia entre 30% e 40% a mais em relação ao café cultivado de modo convencional. Em alguns casos, pode ultrapassar a barreira dos 100% (BSCA, 2017).

O café, assim como qualquer outra planta, é totalmente dependente de condições climáticas, manejo de pragas e doenças, tecnologia de colheita, beneficiamento e industrialização. Estes fatores impactam diretamente sobre a produção e a qualidade do grão a ser utilizado para preparo de bebidas. Porém, estes mesmos fatores são os que diferenciam os cafés por suas características sensoriais favoráveis ou desfavoráveis. Isto afeta de maneira direta os hábitos do consumidor, que passa a entender melhor sobre tais características favoráveis à bebida, exigindo, dessa forma, produtos que se diferenciam por rastreabilidade, sabor da bebida, qualidade dos grãos, preservação ao meio ambiente, etc.

A desregulamentação da indústria cafeeira, facilidade de acesso ao mercado, entrada de multinacionais, fizeram com que a concorrência das empresas deste setor. Agentes torrefadores e de comercialização sentiram a necessidade de adotar estratégias para gerar e aumentar competitividade. Surgem então as estratégias de canais de distribuição e de diferenciação de cafés em: tradicionais, especiais (ou *gourmet*), orgânico, de origem única. Tais diferenciações nascem da preocupação com aspectos sensoriais e de qualidade de bebida, bem como com preocupações ambientais da produção e com a sociedade como um todo (SAES *et al.*, 2006).

Conforme observaram Saes *et al.* (2006) as estratégias de torrefação estão focadas em qualidade para se diferenciar e entregar produtos de alto padrão, pelos quais consumidores estão dispostos a pagar por preços mais altos ao se constatar qualidade. Ademais estes cafés diferenciados, recentemente, passaram a estar facilmente acessíveis em gôndolas de mercados para consumidores, principalmente de classe A e B.

Com o fim da regulamentação do controle de preços, em 1992, as empresas torrefadoras necessitaram de investimentos em tecnologias de produto, o que permitiu o surgimento de variáveis no segmento de café que até então eram desconhecidas (ZYLBERSZTAJN *et al.*, 1993).

Porém notou-se um aumento na concorrência entre as empresas, gerando alta rotatividade, aquisições e fusões no setor. Isto devido a facilidades de entrada ao mercado e custos de produção relativamente baixos (SAES *et al.*, 2006).

Neste mesmo momento de grandes mudanças do setor industrial do café, ocorreu a entrada de indústrias internacionais no mercado, o que sofreu um processo de concentração e desnacionalização. Esta concentração intensificou-se e o mercado começou a se modificar de acordo com as novas dinâmicas de atuação das grandes empresas do setor. Uma das grandes mudanças pôde ser notada com a introdução da tecnologia de embalagem a vácuo, que permitiu maior qualidade e vida útil do café industrializado.

Pequenas e microempresas, representavam, aproximadamente, 84% do total da indústria de café, sendo a maior parte destas com administração familiar, com baixo nível tecnológico e gerencial, baixo poder de investimento, com baixa margem de lucro (MORICOCCHI *et al.*, 2003).

Conforme observado por Saes *et al.* (2006), grande parte de empresas de pequeno porte utilizavam práticas ilegais como sonegação, adulteração e utilização de matéria-prima de baixa qualidade. Essa conduta afeta diretamente a concorrência entre as demais empresas de grande e até mesmo médio porte. Esse cenário de alta competitividade facilitou o avanço de multinacionais, que podiam utilizar economia de escala e escopo, porém esta concorrência também propiciou a difusão de tecnologias de inovações (novos produtos, novas embalagens, etc.) e aumento de eficiência.

Empresas como *Fran's Café* e *Café do ponto* estimularam o consumo de café espresso no Brasil, o que gerou um acréscimo de consumo que era de 10 mil sacas em 1994 para 180 mil sacas em 2000 (SAES e NAKAZONE, 2003).

A entrada da torrefadora italiana *Illy Café*, passou a fornecer produtos de alta qualidade e padronização aos consumidores, fazendo com que demais empresas do setor também acessassem este novo mercado com cafés diferenciados (NEVES; SAES; REZENDE, 2002).

Diante desse contexto, diversas novas marcas surgiram, impactando diretamente na quantidade de cafés torrados e moídos e, conseqüentemente, na produção de matéria-prima, o café verde.

Os cafés diferenciados, recentemente, tornaram-se facilmente acessíveis em gôndolas de mercados para consumidores, principalmente de classe A e B.



O tipo de café mais consumido nos supermercados é o tradicional, porém notou-se forte tendência para o consumo do tipo *gourmet*, principalmente em supermercados considerados mais nobres na cidade de São Paulo (SAES *et al.*, 2006).

### 1.1.1. Comércio Exterior

No início do século XX observou-se a abertura das economias para o comércio exterior, a partir da globalização e liberalização comercial. Esse cenário acarretou grandes mudanças comportamentais por parte das políticas de governo e dinâmica da economia, impactando diretamente a produção e concorrência mundial (FRANCK *et al.*, 2016).

O trânsito comercial de produtos e serviços entre países no mundo é de extrema importância na capacidade de gerar riquezas em âmbito global. Atenta-se ao fato de que para participar deste mercado internacional, os países devem ser especializados na produção daquilo que possuem maior eficiência e alcancem menores custos de produção, a fim de que se tornem competitivos e conquistem longevidade neste sistema (SMITH, 1985).

Diante de uma competição global, a vantagem competitiva é gerada e sustentada por um processo localizado, em que as diferenças nos valores de um determinado país, sua cultura, suas estruturas econômicas, suas instituições e sua história se tornam características importantes para o ganho competitivo. Nenhum país é capaz de competir em todos os setores e nem mesmo na maioria deles. O êxito é atingido em determinados setores porque o ambiente doméstico é mais progressista, dinâmico e desafiador, ou seja, um ambiente que fomenta a inovação e qualidade (PORTER, 1999).

### 1.1.2. Exportação de cafés do Brasil

O Brasil é considerado um grande exportador da matéria-prima café “*in natura*”, com participação de 32,22% no total exportado, em 2014, seguido pelo Vietnã, com 15,79% (ABIC, 2015). Porém não é reconhecido por sua industrialização e emprego de qualidade no produto processado. Países como Alemanha e EUA são grandes importadores do café brasileiro, os quais representam, conjuntamente, 38,75% das exportações brasileiras totais de café (ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES DE COMÉRCIO EXTERIOR- ALICE WEB, 2015).

Os principais produtos da *comoditty* café comercializados internacionalmente são o café em grão verde, seja ele do tipo arábico ou robusta, e o café solúvel. O café torrado

em grãos e/ou moído não participam de forma expressiva do comércio internacional, e os processos industriais do mesmo para a colocação no mercado são realizados, normalmente, no país onde serão consumidos, com destino ao consumidor final (CECAFÉ, 2017).

Segundo pesquisa da CECAFÉ (2017), o Brasil exportou no ano de 2016 um volume total de 29.653 sacas de 60Kg de café torrado, o que representa, aproximadamente, 0,09% do volume total de café exportado (arábica, conillon, solúvel, torrado). A receita da exportação para o café torrado foi de US\$ 11.883.762,14, o que representa, aproximadamente, 0,22% da receita total de exportações de cafés para o ano de 2016.

Nessa perspectiva gera-se uma lacuna de exploração de mercado que merece atenção, especialmente quanto aos aspectos críticos que devem ser levados em consideração, caso se pretenda exportar o produto industrializado.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para melhor compreensão e entendimento em torno do tema principal, fundamentado na Teoria do Empreendedorismo, este capítulo analisa e discute a ideia da capacidade empreendedora, ação e o aproveitamento (ou criação) de oportunidades para a projeção, estabelecimento e competição de uma empresa no mercado de Cafés Especiais.

Em um estudo bibliométrico dos artigos publicados entre 1987 e 2010 no *Journal of Business Venturing*, Ferreira *et al.* (2014) constataram que os temas mais explorados foram aqueles pertinentes ao processo empreendedor, questões metodológicas, aspectos psicológicos e cognitivos e as características individuais, a criação de valor e os fatores do ambiente externo enquanto determinantes do empreendedorismo.

Assim, este capítulo inicia-se com a contextualização dos trabalhos clássicos e recentes acerca da Teoria do Empreendedorismo, com foco na escola Austríaca. Com este ponto de partida, a revisão busca caracterizar os atributos que expressam a capacidade empreendedora do indivíduo e como a influência desta última fundamenta a descoberta e/ou identificação das oportunidades lucrativas de um determinado mercado. Por fim, encerra-se a seção com explicações relativas à ação empreendedora frente a estas oportunidades, muitas vezes presentes em ambientes de incerteza.

O foco desta fundamentação teórica consiste em explorar o significado da capacidade empreendedora e de seus atributos que se utilizam dos estudos do empreendedorismo funcional como meios para tratar da ação do indivíduo na identificação de oportunidades e superação de barreiras e de concorrência.

### 2.1. A Teoria do Empreendedorismo

Entende-se como empreendedor uma pessoa que organiza, opera e assume os riscos em criar algo novo no mundo dos negócios. Existem dois tipos de empreendedores: aqueles que utilizam negócios já existentes para modelar uma nova empresa; e os que inovam, desenvolvendo um novo produto, processo, estrutura de negócio ou comercialização (BAUMOL e SCHILLING, 2008).

Com as grandes corporações se desenvolvendo ao final do século XIX e início do século XX, a Teoria Econômica criou a Teoria do Oligopólio, que passou a dominar as referências para tratar de temas empresariais. Contudo, a Teoria Econômica lida com a Firma e, na verdade, desenvolveu uma teoria de estruturas de concorrência na qual os

indivíduos, enquanto gestores ou empreendedores, não eram relevantes como elementos de análise.

Segundo Baumol e Schilling (2008), até o século XX, empreendedores eram tratados como “empresários” ou “aventureiros”, pois a literatura mais descrevia os fatos do que dados teóricos sobre o assunto. O cenário da época era de inconstância no mundo dos negócios, colocando os empreendedores em situações de riscos constantes de falência.

Na Teoria Econômica contemporânea o papel do empreendedor não possuía importância alguma e, desta maneira, era pouco tratado (KLEIN, 2008). Ocasionalmente foi abordado dentro da escola de negócios e dos estudos de Schumpeter sobre inovação.

Da mesma forma, Witt (2003) também observou que os primeiros estudos em torno do indivíduo empreendedor surgiram diante de pesquisas realizadas por Schumpeter, o qual buscou explicar o método de desenvolvimento econômico através das características de inovação. Segundo Schumpeter (1961), empreender não significava uma ocupação ou profissão, mas sim uma capacidade de um indivíduo em executar novas combinações e produzir inovação, com criatividade e liderança. O empreendedor seria um indivíduo raro, com talento inovador e faro para negócio.

Para Knight (1967) o empreendedor não seria exatamente insensível ao risco, como Schumpeter supunha. Knight entendia o empreendedor como alguém que assume riscos incomuns e manuseia suas decisões sob incerteza. O ato empreender requer uma ação de manuseio da incerteza.

Em Keynes (1936), a eleição do espírito animal para caracterizar o comportamento empresarial sob incerteza, minimizou a necessidade de explicar sua natureza. Dotado de racionalidade, o indivíduo faz escolhas sob incerteza e, dessa forma, busca elementos para descobrir se tem a convicção (confiança em suas próprias expectativas), de maneira a tomar decisões cruciais. Para este autor, o dinamismo de uma economia depende do grau de confiança dos empresários nas situações futuras da economia. Trata-se, assim, de uma teoria da escolha sob incerteza.

Já Drucker (1985) explicitou que o empreendedorismo é uma prática e uma disciplina. O estudo do tema não significa estudar a psicologia e os traços do caráter do empreendedor, mas de seus atos e comportamentos. Para desenvolvê-los, autores como Drucker e Porter enfatizam as organizações e a formação do ambiente para que as características relevantes afluam.

O economista Cole (1959) também discutiu o assunto empreendedorismo e usou a expressão “golpe ousado” de forma a caracterizar o que é um empreendedor. Buscou

inclusive definições como: i) inventor calculista; ii) inovador inspirativo; iii) promotor super otimista; iv) construtor de empreendimento forte.

Porém, foi somente na escola austríaca que se iniciaram os primeiros estudos em torno do empreendedorismo. Klein (2008) fez uma abordagem histórica acerca de autores e vertentes do empreendedorismo, com particular destaque para os estudos austríacos. O observou que as oportunidades são aproveitadas a partir da noção de arbitragem (diferenças de preços) identificadas pelo empreendedor.

De acordo com Klein (2008), foi Israel Kirzner quem popularizou a noção de empreendedorismo por meio de um estudo sobre a descoberta ou alerta para oportunidades, o qual serviu de base para o aprofundamento da teoria do empreendedorismo por parte de outros pesquisadores, e não só da escola econômica austríaca.

É importante salientar que a abordagem econômica Austríaca difere das abordagens neoclássicas econômicas. Enquanto a economia neoclássica demonstrou noções matemáticas para explicar sua natureza, os estudos abrangendo a teoria do empreendedorismo relataram um sistema sem estrutura fixa, composto por um conjunto de elementos interligados uns aos outros (EARL, 2003).

Economistas “Austríacos” construíram sua teoria econômica com base no valor subjetivo, conhecimento imperfeito, crenças assimétricas e diferenças de alertas entre empreendedores (MCMULLEN e SHEPHERD, 2006).

Klein (2008) caracterizou o empreendedorismo em três áreas específicas: funcional, estrutural e ocupacional. Dentre os mais importantes trabalhos no empreendedorismo funcional, destacou-se o de Kirzner (1973) que caracterizou o empreendedorismo como um estado de alerta para lucros. Segundo o autor, são os atributos que qualificam tal aspecto de ser funcional e que se espelham na forma de capacidade de julgar, analisar, realizar conexões para explorar oportunidades (KLEIN, 2008).

Sendo assim, cabe ao empreendedor investigar processos, procedimentos, problemas de mercado, possibilidades de explorar direitos de propriedade para completar o ciclo de um empreendimento que se inicia com uma ideia, ganha características de um projeto, formaliza-se a partir de estudos de viabilidade ou plano de negócio e se fortalece com iniciativas pertinentes (NDONZUAU, 2002).

Vale lembrar que antes dos principais estudos sobre empreendedorismo, economistas abordaram o assunto, com foco na gerência, com precaução, sem dar importância a inovações e criação de novas empresas. Contudo, notou-se que o

empreendedor recebe recompensas lucrativas como forma de pagamento e que isto está diretamente relacionado à habilidade que o profissional detém em empreender perante o mercado (BAUMOL e SCHILLING, 2008).

Posteriormente diversos autores buscaram explicar no empreendedorismo o que move o indivíduo a encarar a jornada de constituir uma empresa ou o que o motiva (WITT, 2003). De modo que foram citadas sensações de poder, autoridade, superação, realização de grandes feitos, entre outros.

Ao analisar o comportamento empreendedor em acadêmicos brasileiros, três fatores foram fundamentais na criação de uma empresa: propensão a assumir riscos, proximidade a outros empreendedores no círculo de relacionamento e possuir uma ideia já bem desenvolvida sobre o empreendimento (GARCIA *et al.*, 2012). Ainda podem se somar outros fatores que chamaram a atenção como: busca por poder e possibilidade de colocar em prática as próprias ideias.

A Teoria do Empreendedorismo pode ser explicada, tradicionalmente, sob dois pontos de vista (MCMULLEN e SHEPHERD, 2006). O primeiro de uma forma sistêmica, em que a economia depende do aproveitamento das oportunidades pelos empreendedores. A segunda preocupa-se em explicar como o empreendedor prospectivo age com as oportunidades, sob um nível individual. Buscam explicar como algumas pessoas perseguem oportunidades de lucro mais que outras. Em ambos os pontos de vista, a ação empreendedora é ponto central de discussão.

### 2.1.1. A Capacidade Empreendedora

A teoria neoclássica não trata do assunto sobre empreendedor, pois justifica-se como algo irrelevante. Isto não quer dizer que nenhuma teoria de empreendimento seja necessária, nem que tal teoria está em falta, mas significa que a Teoria do Empreendedorismo pode ser solicitada em outro lugar (KLEIN, 2008). Assim, Klein (2008) afirma que o empreendedorismo também pode ser uma questão de experimento com ativos de capital na tentativa de descoberta de novos atributos valorizados.

Atributos são características, funções ou possibilidades de uso de ativos, como percebidos por um empreendedor (KLEIN, 2008). Na visão deste autor, os ativos são heterogêneos, em diferentes níveis de atributos, sendo que estão sempre mudando, até mesmo aqueles considerados particulares.

Os efeitos complementares dos atributos e as flutuações de mercado que criam novas oportunidades, desde que percebidas e exploradas, não combinam com o

pressuposto da firma entendida exclusivamente por uma função produção. Basta incluir a acumulação de conhecimento para visualizar a dificuldade de explicar como as firmas se adaptam. A firma inovativa é uma combinação de atributos (TEECE, 2010).

Segundo Klein (2008), a Teoria da Firma apoia-se na noção do capital homogêneo que não discute, portanto, atributos diferenciados do capital e o papel do indivíduo como empreendedor por reconhecer apenas a otimização como mecanismo fundamental de produção.

Partindo do esboço do empreendedor, o início é sempre a partir de uma ideia conectada a uma oportunidade de lucros a ser realizada com a combinação de ativos e passivos (KIRZNER, 1973).

A partir da ideia e da existência do negócio com aspectos formais definidos e demanda por empregos, a firma passa existir legalmente. Teece (2010) recupera as abordagens do *mainstream* para a firma. Nas palavras do autor *rent seeking, property rights, incentive system e adaptation* são resenhas recentes de alguns autores (TEECE, 2010). Porém, a firma inovativa terá outras abordagens que a sustentam e que venham explorar as competências, capacidades, ativos, conhecimentos e coordenação (TEECE, 2010).

O acúmulo de atributos (competências, capacidades etc.) e, a exploração de suas complementariedades, tornam a firma eficiente e eficaz. Contudo, é improvável que a exploração dessas complementariedades se sustente plenamente no tempo, pois as inconstâncias levam a lucros extraordinários, assim como as perdas.

Baumol (2007), por sua vez, afirma que a incongruência entre empreendedor e firma existe porque o resultado ou produto gerado pelo empreendedor é heterogêneo e não pode ser formalizado. E, adicionalmente, o autor se apoia na literatura para afirmar que o empreendedor nada tem a fazer com os procedimentos da otimização e, da mesma maneira, esses procedimentos em nada colaboram para a tomada de decisão do empreendedor (BAUMOL, 2007, p.58).

### 2.1.2. *Julgamento e Alerta*

O empreendedorismo pode se relacionar de uma maneira mais estreita com as teorias organizacionais e estratégicas, a partir do entendimento de julgamento, de Cantillon-Knight-Mises, bem como por meio da noção de capital heterogêneo da escola Austríaca (KLEIN, 2008).

Segundo McMullen e Shepherd (2006), autores recentes definiram o empreendedor com base no conceito de Cantillon (1755) como um indivíduo que busca organizar recursos para alcançar lucros, exercendo julgamento em um ambiente de incertezas.

Julgamento refere-se a tomada de decisão em um determinado negócio, sob um cenário desconhecido de possibilidades e probabilidades de resultados futuros. Um indivíduo deve ter julgamento para iniciar uma empresa, pois o mercado é formado por empreendedores que confiam em sua capacidade crítica. Ou seja, o julgamento é o exercício de tomar uma decisão frente a alternativas de ação perante um futuro incerto (KLEIN, 2008; MCMULLEN e SHEPHERD, 2006).

Klein (2008) ainda demonstrou que o julgamento implica na propriedade de ativos. A tomada de decisões de um julgamento é, em última análise, a tomada de decisão sobre o emprego de recursos (KLEIN, 2008). Por exemplo, o empreendedor até pode contratar consultores, meteorologistas, especialistas técnicos e assim por diante. Pois, ao fazê-lo, ele está exercendo seu próprio julgamento empresarial.

Como observado por Klein (2008), a firma não existe apenas para diminuir custos de transação, mas também como um ambiente para o empreendedor testar seu julgamento empresarial. Ainda serve como mecanismo de redução de custos, por meio do qual o empreendedor experimenta vários tipos de combinações de capital heterogêneo. As mudanças ocorridas em firmas limitadas também podem ser entendidas como resultado de um processo de experimentação empreendedora. E a organização interna pode ser interpretada como um local em que o empreendedor exercita suas delegações de poderes a seus subordinados, como forma de julgamento derivado (KLEIN, 2008).

Segundo Klein (2008), a criação de valor ocorre tanto ao se iniciar novas atividades, quanto ao se melhorar a operação de atividades já existentes. Porém, a busca por identificação de oportunidades tende a enfatizar apenas novas atividades. Deste modo, alerta seria a habilidade que o empreendedor possui de reagir a oportunidades existentes, enquanto que a crença em novas oportunidades seria conceituada como julgamento (KLEIN, 2008).

### *2.1.3. Organização dos recursos empresariais*

Witt (2003) destacou que a maneira como o empreendedor busca por empresas comerciais depende de como ele a cria e como adquire recursos para produzir e oferecer produtos e/ou serviços aos mercados.



É impensável que o criador não seja capaz de gerir seu projeto e fazer este gerar lucros. Porém é necessário que saiba pensar as partes de um negócio como um todo, gestão de pessoas, de lucros, de custos, por exemplo. Assim, para assemelhar o empreendedor em identificar o que é preciso para gerir o negócio, Earl (2003) descreveu sobre capacidade de julgamento de contratar alguém que possua habilidades suficientes de gestão em negócios.

O alto desempenho empresarial requer a criação de uma organização com divisão interna de trabalho, baseada em contratos de trabalho que deixam uma certa margem de apreciação aos agentes contratados (WITT, 2003). Significa que os objetivos empresariais são melhores alcançados e os funcionários são coordenados na concepção de negócios empresariais e são motivados a adotá-lo.

Assim, a reorganização empresarial da produção e do comércio implica: ajudar a conseguir a coordenação dentro dos mercados por meio de serviços de produção específicos, muitas vezes novos e produtivos (FOSS, 1994) e, conseguir a coordenação dentro da organização criada para fins produtivos.

A divisão organizacional ocorre de acordo com o capital humano, em que os colaboradores da firma são direcionados a funções em que possuem maior aptidão, a fim de alcançar os objetivos da empresa e impactar nos resultados da melhor maneira possível (WITT, 2003).

De acordo com Witt (2003), os problemas motivacionais foram muito negligenciados, especialmente pela teoria da firma tradicional que não abordou as questões do indivíduo. Por esse motivo, a coordenação é peça fundamental para que a empresa não sofra por desvios motivacionais por parte de seus colaboradores.

Se cada membro da empresa obtivesse real ideia sobre suas funções e seu impacto no todo, assim como, se possuíssem conhecimento sobre o escopo de seus trabalhos e o que é esperado a partir de suas tarefas – não existiriam problemas de coordenação, organização e motivação (WITT, 2003). Porém, essa compreensão torna-se muito difícil de acontecer visto que a atividade empreendedora é dinâmica, criativa e está em constante mutação.

Ao analisar a influência do capital intelectual (CI) sobre a inovação nas pequenas e médias empresas, Jordão *et al.* (2017) observaram que o CI se relaciona diretamente ao processo de inovação das pequenas e médias empresas brasileiras. Ainda, notou-se na pesquisa que o capital humano (conhecimento inerente ao indivíduo, habilidades e capacidades) é o mais buscado e explorado pelos gestores deste porte de empresa para promover a inovação nas organizações. Porém não se descartou a influência do capital

estrutural (suporte, estrutura, entre outros) e do relacional (relações organizacionais e pessoais).

#### 2.1.4. *Conhecimento*

Quando se trata da análise dos atributos, capacidades e qualidade dos ativos, a disposição do empreendedor, é impensável não procurar esclarecimentos sobre o conhecimento e seus impactos em um negócio. Segundo Ferreira *et al.* (2017) o conhecimento é o núcleo dos ativos e recursos de uma organização, responsável por proporcionar competitividade a empresa perante o mercado.

Segundo Acs *et al.* (2009) todo conhecimento é um conhecimento econômico, passível de ser vazado a outras empresas. O “*knowledge spillover*” ou o efeito de transbordamento do conhecimento é um fenômeno que ocorre quando as informações e os conhecimentos que são coletados e compartilhados para uma determinada atividade ou projeto geram, em última instância, oportunidades adicionais para a aplicação em outras situações (ACS *et al.*, 2009).

Griliches (1979) propôs a abordagem KPF, enquanto Jaffe (1989) aplicou o KPF ao exame de transbordamentos de conhecimento geograficamente delimitados. O KPF em uma forma Cobb-Douglass de dois fatores geralmente inclui a produção inovadora corporativa como a variável dependente, e a pesquisa de pesquisa e desenvolvimento da indústria como principais variáveis explicativas. Pode ser expresso como:

$$K = R^{k1}U^{k2}e^{\varepsilon} \quad (1)$$

Onde  $K$  é conhecimento ou produção inovadora,  $R$  é a P & D da indústria,  $U$  é a P & D da universidade e  $e$  é um termo de erro estocástico.  $k1$  representa o efeito da atividade privada de P & D em produção industrial inovadora, e  $k2$  indica a contribuição de pesquisa universitária para produção inovadora no setor privado. O modelo, portanto, permite investigações de transbordamento de conhecimento de universidades para indústrias. O KPF revela como o novo conhecimento é gerado, o que se torna cada vez mais importante quando o novo conhecimento é progressivamente reconhecido como a principal força motriz do crescimento econômico (QIAN *et al.*, 2013).

Para preencher a lacuna gerada pelas abordagens da KPF e do conhecimento, Acs *et al.* (2009) e Audretsch (1995), desenvolveram a teoria do transbordamento do conhecimento para o empreendedorismo identificando novos conhecimentos como fonte de oportunidades empresariais, inventores como potenciais empreendedores e

empreendedorismo (ou formação de novas firmas) como mecanismos de transmissão de conhecimento transbordado.

Acs *et al.* (2009) observaram que a maioria dos modelos de empreendedorismo abordaram o indivíduo como unidade de análise de decisão, enquanto a literatura sobre o crescimento endógeno abordou a empresa.

Segundo Qian *et al.* (2013), a teoria demonstrou que empreendedores, através da criação de novas empresas, desempenham um papel importante na comercialização de novos conhecimentos desenvolvidos por instituições de pesquisa ou por empresas que não podem ou não estão dispostas a comercializar os frutos de suas pesquisas. As oportunidades empresariais neste cenário surgem de novos conhecimentos gerados a partir da P & D, e são descobertos pelos agentes econômicos e tomadores de decisão das empresas em exercício, que mantêm diferentes percepções sobre os valores potenciais de comercialização dessas novas ideias.

Acs e Armington (2006) formularam a teoria do transbordamento de conhecimento do empreendedorismo como:

$$E = \Upsilon(\pi * (K, \theta, C) - w) 1/\beta \quad (2)$$

Em que  $E$  é a decisão empresarial em termos de probabilidades;  $\pi$  é o retorno esperado do início de novas empresas, uma função do estoque de conhecimento agregado  $K$ , a proporção de conhecimento não comercializado pelas empresas em exercício  $\theta$  e, a cultura que incentiva a atividade empresarial  $C$ ;  $w$  é o salário de permanecer em uma empresa em exercício; e  $\beta$  representa Barreiras individuais ou institucionais à atividade empresarial.

A teoria do transbordamento do conhecimento no empreendedorismo sugeriu um canal importante de transmissão do conhecimento e contribuiu ainda mais para uma melhor compreensão do conhecimento como mecanismo do crescimento econômico. Essa teoria identificou novos conhecimentos como fonte de oportunidades empresariais. E, mais importante, abordou o empreendedorismo como um mecanismo de transbordamento do conhecimento, que recuperou o elo perdido entre novos conhecimentos ou atividades de P & D e crescimento econômico (QIAN *et al.*, 2013).

O conjunto de oportunidades tecnológicas é endógeno e criado por investimentos em novos conhecimentos. A mudança tecnológica é fundamental para explicar o crescimento econômico: a taxa de crescimento do PIB *per capita* é igual à taxa de mudança tecnológica no trajeto de crescimento no estado estacionário (ACS *et al.*, 2009).

Além de facilitar a mudança tecnológica, o conhecimento também gera oportunidades para empresas terceirizadas (JAFFE *et al.*, 1993; THOMPSON e FOX-KEAN, 2005), que são, muitas vezes, *start-up's* empresariais (SHANE, 2001). Isso ocorre através de transbordamentos (*spillovers*) do conhecimento intertemporal. Portanto, a atividade empreendedora envolve a arbitragem de oportunidades (KIRZNER, 1973) e a exploração de novas oportunidades criadas, mas não apropriadas pelas empresas em exercício (SCHUMPETER, 1934).

Porém, a atividade empreendedora não envolve apenas a arbitragem de oportunidades, mas também a exploração de conhecimentos transbordados por empresas existentes no mercado, tal qual vazamento que só ocorre pela existência de um estoque de conhecimento por parte da P & D de empresas incumbentes (ACS *et al.*, 2009).

O conhecimento codificado publicado em livros, artigos científicos ou documentações de patentes pertence a um conjunto de conhecimentos denominado de científico-tecnológico economicamente útil (ACS *et al.*, 2009). Porém o novo conhecimento é caracterizado por maior incerteza e assimetria do que outros bens econômicos, o que torna fundamental a importância do empreendedorismo na arbitragem desta ferramenta.

Sendo assim, se uma empresa em exercício decide que o valor econômico esperado de uma nova ideia não é suficientemente alta para garantir seu desenvolvimento e comercialização, outros agentes econômicos podem (ou não) atribuir um valor esperado maior à ideia (ACS *et al.*, 2009). Esses agentes podem operar dentro ou fora da empresa em exercício.

A consideração central para a estrutura de produção de conhecimento é que a pesquisa universitária gera novas ideias para que as indústrias adotem, desenvolvam e forneçam a seus laboratórios de P & D com capital humano em forma de conhecimentos técnicos e científicos. Assim, em ambas as áreas, teórica e empírica, sugeriram que esta interação entre pesquisa universitária local e na indústria, impulsiona a geração de conhecimento na região. Assim, observou-se que o conhecimento indireto esteve mais presente em regiões onde houve maiores investimentos em P & D (PLUMMER *et al.*, 2014).

A fim de correlacionar o empreendedorismo com o financiamento de tecnologia nas faculdades, a pesquisa “*Entrepreneurial Activity and Regional Competitiveness: Evidence from European Entrepreneurial Universities*” focou nas ações empreendedoras dos universitários que estavam criando ou produzindo tecnologia (AUDRETSCH *et al.*, 2016). Concluiu-se que as áreas de finanças e empreendedorismo

tendam a caminhar juntas, pois são correlatas. Além disso destacou-se a importância do financiamento das pesquisas, tanto com pesquisadores já renomados, como em universidades, estimulando a criação de tecnologia e patentes.

As pesquisas “*Chinese university patents: Quantity, quality, and the role of subsidy programs*” relataram o financiamento das pesquisas feitas por alunos na faculdade que criaram tecnologia e patentes, gerando mudanças em muitos setores com os avanços tecnológicos descobertos (AUDRETSCH *et al.*, 2016). Percebeu-se que para estimular as pesquisas foram utilizados métodos de competição entre as faculdades e até entre os estudantes de um mesmo programa, resultando em maior qualidade do que quantidade das patentes.

Segundo Audretsch *et al.* (2016) a pesquisa “*Governmental venture capital (GVC) for innovative young firms*”, concluiu que o investimento trouxe avanços a muitas áreas, pois viabilizou a evolução da tecnologia no setor.

A teoria do conhecimento transbordado ao empreendedorismo afirmou que novos conhecimentos são assimilados por empresas que investem em P & D e, por meio de sua capacidade de absorção empresarial tornam tais conhecimentos algo de valor e comercializável (PLUMMER *et al.*, 2014).

Para isso, a atividade empreendedora busca inovação através de novas combinações entre conhecimento e capital. Desta maneira, o transbordamento do conhecimento (*spillover*) é importante tanto no sentido das universidades para indústrias, como das indústrias para o setor público, ou então entre as empresas existentes em um mercado (QIAN *et al.*, 2013).

Acs *et al.* (2009) relataram que novos produtos exigidos pelos consumidores podem variar bastante pela combinação dos conhecimentos existentes. Deste modo, a alta intensidade de P & D por si só não garante a introdução bem-sucedida de um novo produto no mercado.

Por outro lado, o único fator de produção é a mão-de-obra, que é alocada em três diferentes atividades: produção de P & D, auto emprego por meio de *start-up's* ou um setor residual empregando descobertas de P & D e produzindo bens.

Uma *start-up* não requer nenhum investimento em P & D. Ao invés disso, os indivíduos combinam sua capacidade empresarial com os conhecimentos gerados em uma economia, para descobrir e explorar oportunidades comerciais (ACS *et al.*, 2009).

Segundo Audretsch *et al.* (2016) a conexão entre empresas públicas e privadas pode gerar um grande avanço no setor empreendedor, fazendo com que as “*startup's*” sejam cada vez mais incentivadas, aquecendo o mercado em que atuam.

A tecnologia de produção requer apenas trabalho, enquanto empresas existentes empregam mão-de-obra em P & D, os novos empreendedores se engajam na produção, recorrendo ao estoque existente de conhecimento (ACS *et al.*, 2009). No entanto, ambos os tipos de empresas dependem de investidores para financiar a inovação. Esses investidores exigem uma taxa de retorno ajustada para o risco de investir tanto nos operadores históricos como nas *start-up's*.

Ou seja, para suprir os gastos gerais de investimento em P & D e outros custos, como o *marketing*, tanto os operadores históricos como os empreendedores Schumpeterianos recorrem ao mercado financeiro.

As empresas podem fazer investimentos intencionais em novos conhecimentos para maximizar seus lucros, que, da perspectiva macroeconômica, impulsionarão o crescimento econômico, especialmente a longo prazo (QIAN *et al.*, 2013).

Nesse sentido a nova teoria do crescimento comprovou que conhecimento é fundamental para o crescimento econômico. Empresas que investem em Pesquisa e Desenvolvimento melhoram seu desempenho e também promovem avanço tecnológico a nível social, uma vez que ocorre um transbordamento desse conhecimento gerado (QIAN *et al.*, 2013).

Por esse motivo, Acs *et al.* (2009) elaboraram a teoria do conhecimento transbordado para o empreendedorismo em que a criação de novos conhecimentos aumentou o conjunto de oportunidades tecnológicas.

Lembrando que, de acordo com Acs *et al.* (2009), conhecimento refere-se não apenas às descobertas científicas, mas também a novas formas de produção e distribuição em negócios tradicionais, modelos de negócios em mudança, novas estratégias de *marketing*, entre outros.

A disponibilidade de exploração de oportunidades de empreendedorismo baseado no conhecimento é produto da pesquisa da indústria e da universidade, dada uma condição econômica local (PLUMMER *et al.*, 2014). Por outro lado, afirmou-se que dada a ampla restrição institucional, o empreendedorismo orientado ao conhecimento reflete a tentativa sobre um indivíduo empreendedor em alcançar lucros, pela exploração de novos conhecimentos produzidos em uma região, dependendo da concorrência por oportunidades.

De acordo com Plummer *et al.* (2014) um indivíduo escolhe tornar-se um empreendedor e iniciar uma nova firma quando a expectativa de oportunidade de lucro excede os custos dos recursos necessários e o salário antecipado do empresário, recebido pelo trabalho em uma empresa em atividade na região. Desta maneira, concluiu-se que a

concorrência localizada por oportunidades influencia a decisão do empreendedor para a exploração, incidindo sobre o lucro empreendedor, os custos dos recursos e a expectativa de salário.

No entanto, Ferreira *et al.* (2017) observaram que a abordagem sobre transbordamento de conhecimento vem sendo tratada de maneira independente e sugere que isto deveria considerar questões importantes, como a de empreendedorismo estratégico.

A teoria do *Knowledge Spillover* (KS), pode ser explicada como o conhecimento que é vazado a outras empresas de maneira não intencional por uma firma, sendo aproveitado de maneira distinta (ACS *et al.*, 2009). O estudo de Ferreira *et al.* (2017), trata deste conhecimento vazado, baseado no empreendedorismo estratégico, ou seja, conhecimento que de maneira não intencional foi compartilhado a outras organizações e aproveitado por elas para fins estratégicos.

O conhecimento vazado baseado no empreendedorismo estratégico pode ser, segundo Ferreira *et al.* (2017), a solução para o uso eficaz e direcionado de conhecimento a decisões importantes na firma. Isso contribui tanto para o empreendedorismo quanto para a área de gerenciamento, aumentando a constante busca por informações pelas empresas e, assim, gerando maior competitividade no mercado.

De maneira semelhante, estudos recentes tendem a não mais separar o campo de finanças em relação ao Empreendedorismo, pois concluiu-se que as ferramentas utilizadas em grandes empresas podem e devem ser empregadas em uma ação empreendedora (AUDRETSCH *et al.*, 2016).

#### 2.1.5. Capacidade de absorção de conhecimentos

Para Qian *et al.* (2013) pouco foi discutido, na Teoria do Transbordamento do Conhecimento para o Empreendedorismo, como este conhecimento é repassado entre os agentes econômicos. O conhecimento codificado parece ser um tanto quanto mais fácil de ser espalhado em uma área geográfica delimitada, porém o conhecimento tácito, que está incorporado as pessoas, não é tão compartilhado principalmente pela falta de comunicação interpessoal.

Desta maneira, Qian *et al.* (2013) constataram que a Teoria do Transbordamento do Conhecimento no Empreendedorismo depende não só de novos conhecimentos, mas também da capacidade de absorção empresarial que permite aos empreendedores

entender novos conhecimentos, reconhecer seu valor e comercializá-lo, criando uma empresa.

Conhecimento científico e comercial são fundamentais para o sucesso empresarial. O empreendedor deve compreender tanto o produto/serviço que está criando como o mercado em que irá atuar.

A capacidade de absorção empresarial contribuiu para a Teoria do Empreendedorismo sobre a expansão do conhecimento quanto a exploração e descoberta de oportunidades (QIAN *et al.*, 2013). A geração de novos conhecimentos permite ao indivíduo tomar a decisão de explorar o mercado ou o potencial de sua inovação.

De acordo com as análises de Qian *et al.* (2013) houve efeito positivo e altamente significativo do capital humano sobre o empreendedorismo, evidenciando a importância da capacidade de absorção do empreendedor em facilitar a atividade empresarial.

O estudo ainda constatou que existe uma relação direta entre como mudanças no capital humano geram mudanças sobre o empreendedorismo. Esta relação ocorre muito mais através da capacidade de absorção do empreendedor em facilitar a atividade empresarial do que através da capacidade do capital humano em criar oportunidades empreendedoras baseadas em conhecimento (QIAN *et al.*, 2013).

#### 2.1.6. *Relacionamento*

Segundo Landströma *et al.* (2018) o empreendedorismo no meio acadêmico pode ser considerado como um fenômeno fortalecido por um sistema de comunicação compartilhada e interação social, em que inspirações teóricas possuem pouca relevância. Isto seria uma espécie de “Comunidade social acadêmica”.

A criação de valor econômico através da pesquisa universitária (*Spin-offs*) é uma das maneiras mais importantes de comercialização de conhecimentos técnicos e científicos (NDONZUAU *et al.*, 2002). Com base em pesquisa indutiva, Ndonzuau *et al.* (2002), exploraram o processo pelo qual a pesquisa acadêmica é transformada em valor econômico pela criação de novos empreendimentos. Logo identificaram quatro estágios-chave interagindo de maneira sequencial: 1) gerar ideias de negócios originadas da pesquisa. 2) transformar tais ideias em novos projetos de negócios. 3) começar *spin-offs* de tais projetos. 4) fortalecer a criação de valor econômico para estas empresas.

Walter *et al.* (2006) investigaram o impacto da capacidade de relacionamento, definido como uma habilidade que a empresa tem de desenvolver e utilizar relacionamentos Inter organizacionais e, orientação empreendedora como performance



empresarial. Assim observaram que a performance das *spin-offs* está diretamente relacionada a sua capacidade de relacionamento e a orientação empreendedora, criando diferenciais competitivos a organização (WALTER *et al.*, 2006). Ainda, as propensões e processos organizacionais de uma *spin-off* que melhoram inovação, tomada de riscos construtiva e proatividade no tratamento de concorrentes por si, não aumentaram o crescimento e garantiram a sobrevivência a longo prazo. Contudo, constatou-se que a capacidade de relacionamento modera a relação entre orientação empreendedora e desempenho organizacional.

## 2.2. O Processo de Identificação de Oportunidades

De acordo com Klein (2008), tornando oportunidades como unidade de análise de pesquisa, as teorias da imaginação, descoberta e criação de oportunidades abordaram o assunto buscando entender como empreendedores criam e subsequentemente exploram estas oportunidades. Isto pois, organizações e indivíduos com aptidões a reconhecer oportunidades de mercado podem conseguir ganhos substanciais (GRÉGOIRE *et al.*, 2010).

O ambiente empresarial é complexo e dinâmico, exigindo constantes adaptações aos gestores organizacionais (GRÉGOIRE *et al.*, 2010). Estes ambientes são propícios a exploração de oportunidades, com aumento competitivo, liderança e propensão a lucros. Além disso mudanças ambientais normalmente são fontes de oportunidades de negócios (MCMULLEN e SHEPHERD, 2006). Segundo Schaefer e Minello (2017), o modo de agir e pensar do empreendedor está diretamente relacionado ao ambiente no qual o mesmo está inserido.

Ao explorar os atributos do capital heterogêneo e o papel do empreendedor como o responsável pela elaboração de conexões com a finalidade de aproveitar oportunidades, Klein (2008) demonstra a relevância da criação como ponto de partida para a existência dessas oportunidades.

A criatividade vem de um conjunto de sínteses de noções existentes, mais do que da construção de algo, e os pensamentos de visão, mais tarde, como baseados em um conjunto de elementos limitados que podem ser combinados e, assim, se tornarem uma nova maneira. Claramente, pessoas que podem recorrer a diferentes conjuntos de ingredientes se diferenciarão por meio de novas ideias que eles consigam construir, apesar de diferentes conjuntos de ingredientes poderem, algumas vezes, serem combinados para produzirem novos pensamentos similares.

O conceito da imaginação de oportunidades enfatizou que ganhos (ou perdas) não são concretos até a ação empreendedora ser completada, ou seja, até bens e serviços serem produzidos e vendidos (KLEIN, 2008). Esta ação seria frequente aos empreendedores criativos que apreciam tomadas de decisões interativas, indutivas, incrementais, estando confortáveis com estratégias emergentes e flexíveis, tendendo a depender de finança interna.

Sendo assim, a abordagem de criação foi fundamentada em uma visão de ação construtivista social, ou seja, o mercado é uma construção social, sendo que ganhos e perdas realizados nele são, em parte, subjetivos (KLEIN, 2008). De acordo com Klein (2008), ideias empreendedoras possuem pouca importância até que, finalmente, sejam testadas e colocadas em prática. Uma ideia deve conter suas crenças e sonhos, porém deve ser executada e transformar recursos em resultados.

Ou seja, as oportunidades só existem na mente do empreendedor que, ao colocar em prática sua capacidade de estar alerta e de criar produtos, serviços ou meios para explorar uma criação e transformá-la em oportunidade ao materializá-la, desenvolve um novo mercado e renda (KLEIN, 2008).

Nesse sentido pesquisadores como Shane e Venkataraman distinguiram oportunidades gerais de lucrativas. Oportunidades de lucro geram valor por meio do aumento da eficiência na produção de bens, serviços e processos. Já o empreendedor inclui a criação de valor por intermédio através de sua própria percepção de estruturas de meios e fins (KLEIN, 2008).

A visão de Kirzner para o empreendedor, como aquele que está em estado de alerta para as oportunidades lucrativas, foi problemática ao falhar no direcionamento de como estas oportunidades venham a ser percebidas (EARL, 2003). Para Knight, as oportunidades não são criadas, apenas estão esperando para serem descobertas e, conseqüentemente, exploradas (KLEIN, 2008). Ademais, empreendedores investem recursos baseados em suas expectativas de demanda de consumo e de condições de mercado, que podem trazer ou não retornos positivos. Woods observou que os empreendedores as constroem como possibilidades em suas mentes, o que implica fazer conexões (EARL, 2003).

A fim de solucionar problemas empresariais relacionados a investimento em oportunidades de mercado, Rastkhiz *et al.* (2018) desenvolveram um modelo de análise e avaliação de oportunidades, a partir da técnica de *Fuzzy*. Segundo Rastkhiz *et al.* (2018), a avaliação de uma oportunidade não deve ser encarada como resultado de um julgamento individual, mas sim como parte de um processo de tomada de decisão multidisciplinar,

em que os tomadores de decisão da firma ou membros-chave da equipe empreendedora, que são responsáveis pelo negócio, envolvem-se na avaliação.

Algumas aplicações desenvolveram uma teoria para empreendedorismo em equipe focado em modelos de compartilhamento mental, cognição em equipe, e outros aspectos para identificação de oportunidades (KLEIN, 2008).

### **2.3. Ação Empreendedora**

Segundo McMullen e Shepherd (2006) a ação empreendedora refere-se ao comportamento do empreendedor de julgamento de decisão de possibilidades de oportunidades de lucro frente a incertezas.

McMullen e Shepherd (2006) destacaram duas explicações para o empreendedor que persegue as oportunidades e promove a ação empreendedora: a) a quantidade de incertezas percebidas; b) a vontade de suportar a incerteza. Na primeira o empreendedor foi descrito como um indivíduo que enxerga de maneira mais clara a realidade, identificando uma oportunidade de mercado, e mais que isso, sabendo como lidar e organizar suas ideias para agir frente a esta oportunidade. A percepção de uma oportunidade existente em um mercado é maior à medida que um indivíduo adquire conhecimento e consegue aplicá-lo para tornar tal oportunidade lucrativa. Este conhecimento aplicável reduz a incerteza percebida e permite ao empreendedor adquirir uma crença sobre esta oportunidade.

Por outro lado, a ação empreendedora pode resultar da vontade de suportar a incerteza (MCMULLEN e SHEPHERD, 2006). Alguns pesquisadores como Knight e Schumpeter afirmaram que a ação empreendedora acontece diante da disposição do empreendedor em suportar as incertezas de um determinado cenário.

Para Knight, o lucro é a recompensa da disposição de enfrentar a incerteza, pois diferentemente do risco, a incerteza é inestimável, portanto insegura. Desse modo, empreendedores se diferem de não-empreendedores pela disposição em suportar a incerteza de um determinado cenário lucrativo (MCMULLEN e SHEPHERD, 2006).

Para Schumpeter, a função empreendedora está no ato inovador de criar novas combinações, que são abundantes e, algumas vezes, óbvias. Relatou que a diferença entre o empreendedor e o não empreendedor não está na diferença de conhecimentos ou percepções, mas sim no desempenho do inovador agir em si (MCMULLEN e SHEPHERD, 2006). Desta maneira, Schumpeter abriu discussões para a área psicológica,

que buscaram explicar quais motivações levam um indivíduo a encarar as incertezas mais que outros.

Na Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda de Keynes (1936) a decisão de investimento se baseia em “Estados de Confiança”. As expectativas nos Estados de Confiança dos empresários definirão se haverá ou não investimento produtivo. As expectativas se dividem em curto e longo prazo. O que importa é se as expectativas otimistas de longo prazo são predominantes sobre as de curto prazo.

Keynes (1936) elevou o empresário e suas expectativas como os principais ingredientes da condição macroeconômica de curto prazo. A flutuação dos dispêndios de investimento causa impacto na variação do emprego, da atividade econômica e, portanto, do produto.

Para a Teoria Econômica Austríaca, o empreendedor é participante ativo na economia e a falta de ação empreendedora resulta em estagnação econômica. Esta falta de ação empreendedora é consequência de oportunidades não percebidas (MCMULLEN e SHEPHERD, 2006).

A ação empreendedora atrelada às expectativas do Estado de Confiança requer o suporte da relação oportunidade – crença que, se explorada economicamente, terá como instrumento a firma, compreendida como de capital heterogêneo e *locus* de acúmulo de conhecimento e de coordenação de atributos. Para que exista a ação, o empreendedor deve agir em certa direção e isso depende do que venha a ser sua convicção ou crença (KLEIN, 2008).

Shepherd *et al.* (2007) foi bastante enfático na procura por explicações sobre a essência de uma crença, seja de um empreendedor, seja de um indivíduo comum. Segundo estes autores, a ação empreendedora está baseada nas crenças do indivíduo.

A questão da crença, antes mesmo da oportunidade, é um aspecto central das abordagens de empreendedorismo. Esse ingrediente está apoiado no entendimento de que empreendedores diferem do público em geral não somente pelo foco que elegem para desenvolver suas atividades, mas também pela maior propensão em correr riscos (EARL, 2007, p. 116).

No mundo dos negócios a ação individual envolve decisões tomadas perante alocação de determinados recursos (insumo e trabalho) a fim de se obter lucros. Shepherd *et al.* (2007) tomou como base teorias da psicologia e da filosofia para explicar como um indivíduo põe em prática uma crença de outra pessoa e supera dúvidas para torná-la uma crença própria.

Earl (2003) constatou que empreendedores consideram algumas categorias de decisões e projeções de negócio como incógnitas. Pela imposição de diferentes sistemas, o empreendedor adquire visões sobre o que é possível e o que é diferente para a abertura de mudanças. Empreendedores que pensam a si mesmos em termos de conexões com atividades particulares, terão problemas ao abandonar linhas de negócio porque cumprindo tantas exigências eles adquirem uma nova imagem de si mesmos. Quando esta capacidade de construir hipóteses viáveis sobre oportunidades de negócios começa a declinar de sua noção central, suas chances de sobrevivência como empreendedor provavelmente aumentam, se eles conseguirem manter seus pensamentos sobre as suas capacidades centrais de maneira um pouco mais abstrata, sem um produto específico em mente.

A Teoria da Coerência combinada a Teoria da Formação de Crenças e Oportunidades, mostraram que o empreendedor analisa o ambiente que possui a oportunidade de ação ou investimento de acordo com um pensamento singular, que distingue da população geral (SHEPHERD *et al.*, 2007).

Segundo Earl (2003), os empreendedores se diferem do público geral não apenas por suas ideias, mas por empregarem e direcionarem suas compreensões através de novas combinações destas ideias. Eles estão mais dispostos a se arriscarem pois não enxergam as dificuldades que as outras pessoas veem.

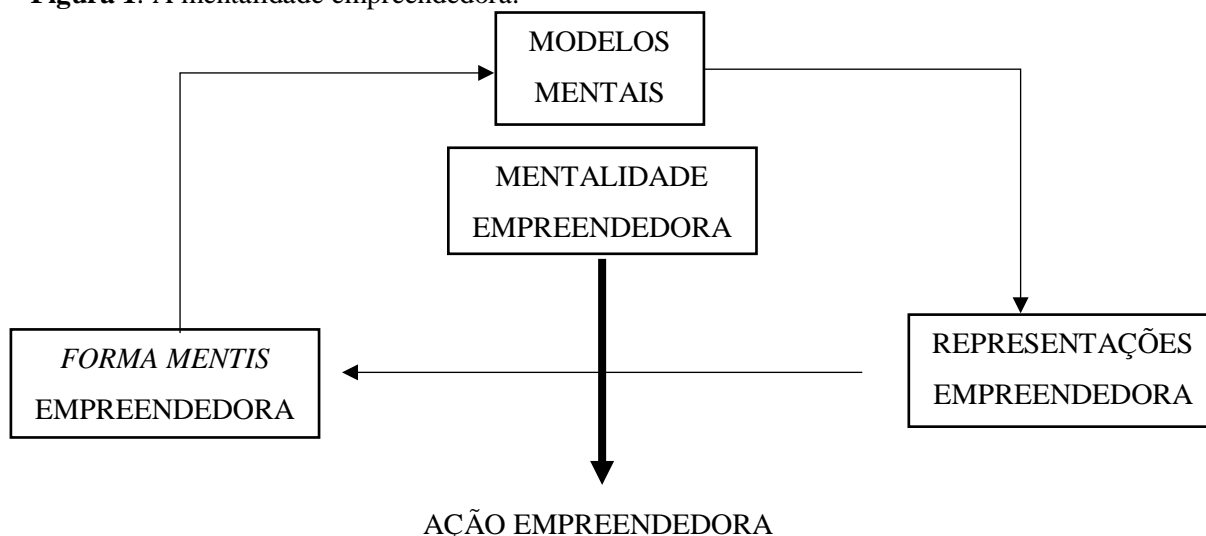
O empreendedor que existe dentro de uma atividade produtiva é um agente externo da perspectiva da teoria da firma. As oportunidades que tornam a contribuição do indivíduo heterógenas e, dificilmente formalizadas, são movidas pela crença e a trajetória que tornam possível uma ação empresarial. Essa trajetória não pode ser calculada *ex-ant*.

McMullen e Shepherd (2006) propuseram em um modelo elementar de ação empreendedora, que um indivíduo com motivação e conhecimentos necessários escapa à ignorância e se apossa da crença de uma oportunidade em terceira pessoa (a crença de que existe oportunidade para alguém, mesmo que não seja para o empreendedor em si). Deste modo a aprendizagem empreendedora é o processo mental de superação da ignorância para informar uma crença de oportunidade de terceira pessoa e/ou reduzir as dúvidas para formar uma crença de oportunidade do próprio empreendedor. Após ignorância e dúvida serem suprimidas, de modo que o ambiente não atrapalhe a formação da intenção e nem interfira na conversão em comportamento, acontece a ação empreendedora.

Schaefer e Minello (2017) buscaram explicar questões de como o indivíduo empreendedor pensa a si mesmo e ao mundo ao seu redor e, como isso, leva a ação

empreendedora. Para isso, os autores buscaram explicações nos termos de Modelos Mentais, *Forma Mentis* Empreendedora e Representações Empreendedoras (Figura 1).

**Figura 1.** A mentalidade empreendedora.



Fonte: Schaefer e Minello (2017).

Segundo os autores, concluiu-se que o indivíduo empreendedor, acima de tudo é um ser-humano como qualquer outro. Sua mentalidade é humana e dinâmica, que busca constantemente encontrar conhecimento de si mesmo e da representação de mundo no qual está inserido. No entanto, o empreendedor conhece a si mesmo e está consciente das constantes transformações que podem lhe ocorrer. Isso o torna um indivíduo propenso a imaginar cenários antes de torná-los representações reais no mundo real.

A mentalidade empreendedora é, segundo Schaefer e Minello (2017), a maneira como o empreendedor percebe e entende a si mesmo e o mundo ao seu redor e que, conseqüentemente, o leva à ação empreendedora.

## 2.4. Conexões Empreendedoras

No papel do empreendedor as conexões entre situações realizadas por meio da coordenação são relevantes para demonstrar a ação empresarial. Empreendedorismo requer ação e a firma é um instrumento da ação do indivíduo e de um coletivo que venha se formar para gerenciá-la e desenvolvê-la.

Por intermédio de uma construção psicológica baseada no comportamento do empreendedor, Earl (2003) constatou que oportunidades de lucro surgem pela construção de conexões que o empreendedor faz. Estas estão ligadas a elementos de produtos e aplicação de diversificadas tecnologias, atentando-se para o desenvolvimento com base

nas preferências e estilos do mercado consumidor. O que fortalece ainda mais a relação entre o empreendedorismo e o gerenciamento de estratégias organizacionais.

Agentes econômicos formam um sistema biológico em operação dentro de um complexo ambiente físico e social. Diante deste ponto, muito do comportamento empreendedor implica a construção de novos sistemas, pela formação de conexões ainda não existentes (EARL, 2003). Uma vez que o sistema de construção de conexões é seletivo, é apropriado considerar o trabalho existente na mente empreendedora antes de considerar a área física e institucional em que o empreendedor coloca novas conexões em um lugar.

O empreendedor enfrenta desafios ao empreender, como, por exemplo, a falta de informação das oportunidades existentes, a dúvida e o risco intrínsecos ao seu negócio, em que não há ainda a certeza de qual ação (investimento) irá dar certo e qual dará errado. Esses desafios geram a ambiguidade empreendedora, que se refere à incerteza do resultado de um investimento ou ação, ou seja, quem toma a decisão de agir não sabe ao certo qual será o efeito ou consequência de seu ato.

O ambiente dos negócios é composto de incertezas a todas as ações empreendedoras, para a superação dessas dúvidas o indivíduo é motivado por suas crenças. Shepherd *et al.* (2007) explicou que o procedimento de formação de crença de terceiros para a de primeira pessoa é impulsionado por conhecimento, experiências e valores profundos.

O aprendizado empresarial pode ser retratado como um processo de revisão de hipóteses (EARL, 2003). O estabelecimento de conexões mentais é utilizado para possuir uma visão de mundo, tomadas de decisões e resolução de problemas. Já o lucro é subjacente e consequência de uma série de conexões estabelecidas pelo empreendedor. Quando percebe que algo não vai bem, faz uma revisão para identificar o erro. O papel do empreendedor é fazer algo dar lucro, mesmo que algo aponte para o prejuízo.

O empreendedor busca sempre estabelecer combinações que se complementam. Diante da criação de um produto ou serviço, ele busca algo que prenderá a atenção do consumidor e fornecerá algo único. Se o empreendedor não possui todas as conexões em mãos, ele procura por fontes que possam fornecê-las (EARL, 2003).

O empreendedor bem-sucedido identifica as conexões e desejos do consumidor, através da construção de um padrão de estilo de consumo, em que os consumidores estão cercados por um conjunto de atividades que moldam suas escolhas (EARL, 2003). Assim, o empreendedor desenvolve seu marketing de relacionamento, identificando os estilos de consumo de seu público alvo.

De acordo com a teoria cognitiva, os indivíduos selecionam informações e controlam o acesso destas à memória de maneira associativa (WITT, 2003). Sendo que esta atividade só pode ser realizada caso a caso, de maneira individual e, portanto, a situação problema não pode estar em uso. A capacidade de imaginar e refletir sobre alternativas de ação é limitada e seletiva.

Estudos de McMullen e Shepherd (2006) indicaram que a Ação Empreendedora deve ser blindada com conhecimento e motivação, para ser o mais assertivo possível. O conhecimento deve trazer todas as informações sobre o ato de empreender, sanar todas as dúvidas, gerar avaliações e projeções sobre o investimento, assim o empreendedor consegue chegar à sua motivação, que nada mais é do que o objetivo, a atratividade da recompensa esperada com o ato de empreender.

O conhecimento disperso e a atitude empreendedora teriam resultados mais eficazes caso os indivíduos dentro da empresa estivessem inseridos em uma cultura de autonomia, ou seja, “pensar como dono da empresa” (WITT, 2003). Essas contribuições poderiam impactar a motivação dos empregados, que deixariam de ter mentalidade individualista e interesses distantes da missão da companhia.

Para Witt (2003), direcionar e propor o pensamento empreendedor na organização não é algo simples de se resolver. O ambiente em que o grupo está inserido é fundamental para fomentar tal prática, por meio de padrão comportamental, em que a liderança exerce sua função, bem como a comunicação simples, formalizada e persuasiva.

Shepherd *et al.* (2007) discutiram as trajetórias de cognição do empreendedor. O ponto de partida é o estado de ignorância frente a um projeto que se refere a ausência de informações ou de consciência de que uma oportunidade existe na relação empreendedor – mercado. As lacunas de informação existem devido à distância (espacial ou temporal) entre as condições na qual o empreendedor opera e as condições na qual a oportunidade existe. A lacuna de consciência resulta do método pelo qual a informação é reconhecida, tratada e processada. Mesmo depois desse trajeto pode ainda existir a dúvida, por parte do empreendedor.

A dúvida pode se originar de um processo de avaliação de risco. Neste caso há conhecimento da distribuição de probabilidade dos eventos resultantes da ação empresarial, mas não se sabe qual evento irá predominar. A dúvida pela incerteza é a situação de ausência de informação e da capacidade de atrelar funções de probabilidade aos eventos em decorrência das decisões tomadas. E sabe também que os demais empreendedores não possuem essas informações que permitiriam o cálculo sobre o resultado de uma ação empresarial.



Finalmente, a situação da dúvida pela ambiguidade. Neste caso, o que predomina é uma assimetria de informação. A informação essencial que elimina a incerteza, pode ser conhecida por outros competidores (SHEPHERD *et al.*, 2007, p.77).

Logo, uma ação sempre estará cercada por uma dúvida e dependerá da capacidade do empreendedor em aceitar riscos associados. Outras dimensões aqui resenhadas podem também ser acolhidas, favorecendo uma visão mais geral sobre o comportamento do empreendedor.

O modelo proposto pelos autores, de formação da crença e de ação empresarial (SHEPHERD *et al.*, 2007, p. 77 – 80), demonstra como agem os empreendedores e a partir da crença – oportunidade e como se tornam aptos a estabelecer contratos e formalizar uma atividade ou firma.

Dimensionada a sua situação de crença, o empreendedor poderá trabalhar nas conexões materiais ou por meio de acordos ou contratos que venham assegurar uma trajetória com mais elementos objetivos.

Em última instância, caberá ao *animal spirits* proposto por Keynes (1936) agir. Um dos entendimentos que se procura recuperar está de acordo com este último, que é o entendimento simplificado em torno do empresário.

## **2.5. O Impacto do Empreendedorismo no Desenvolvimento Econômico**

Earl (2003) destacou que o papel do empreendedor é de romper e criar rupturas no mercado. Klein (2008) afirmou que somente com o empreendedorismo é que uma economia complexa e dinâmica conseguiria alcançar seu máximo valor. Dentro dela, empresários de sucesso se comportam mais como executivos corporativos. Alguns estudos comprovaram diferenças entre gerentes corporativos e novos empreendedores.

Essa trajetória pode corresponder a ideias e projetos dentro de firmas já existentes, mas o maior foco de atenção dos estudos do empreendedorismo não se destina a iniciativas novas dentro do ambiente da teoria da firma. Trata-se da investigação dos determinantes da ação de empreendedorismo relacionada às novas atividades (como *Spin-offs* e *Startups*).

De acordo com Baumol e Schilling (2008), o modelo de Schumpeterian (1911) mostrou que a recompensa do sucesso do empreendedor inovador é um lucro temporário, maior que o da competição perfeita. Isso atrai rivais que procuram compartilhar seus lucros pela imitação da inovação e, assim, corroem os ganhos supercompetitivos. Para prevenir o fim das recompensas, o empreendedor deve estar constantemente inovando.

Além disso, através de análises estacionárias da Teoria da Microeconomia padrão, constatou-se que os modelos de empreendimentos viabilizam questões importantes como características de estrutura de livre mercado econômico, superadas com inovação e crescimento, como alternativas econômicas (BAUMOL; SCHILLING, 2008).

Conforme observado por Baumol e Schilling (2008), as mudanças institucionais reorientaram o empreendedorismo, de atividades de redistribuição para produção que é, de acordo com o modelo, a chave para a questão. Isso tem impacto político tanto para países em desenvolvimento, que tentam sair da miséria, quanto para países desenvolvidos, que procuram se manter em pleno crescimento econômico.

Segundo Garcia *et al.* (2012), uma pesquisa realizada com estudantes brasileiros demonstrou que 73% dos indivíduos já pensaram em abrir um negócio próprio, porém apenas 46% disseram estar realmente preparados para tal, ou seja, há uma propensão alta ao empreendedorismo, no entanto não há propensão ao risco, que pode ser explicada devido à escassez em conhecimentos prévios de gestão de recursos humanos.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa se baseia em procedimentos formais em que se busca conhecer a realidade por meio de métodos reflexivos e que demanda um tratamento científico (MARCONI e LAKATOS, 2010). Deste modo, entende-se que o método é um conjunto de atividades racionais e sistemáticas utilizadas para se responder a questões de maneira mais eficaz.

Antes de iniciar qualquer pesquisa, é de suma importância que o pesquisador tenha definido seu objetivo e tipo de abordagem (qualitativa, quantitativa ou uma combinação destas). Assim, Selltiz *et al.* (1974) classificaram as pesquisas sociais em três grupos: estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos que verificam hipóteses causais, também denominada pesquisa explicativa por Gil (2007).

A presente pesquisa utiliza uma abordagem predominantemente qualitativa e consiste em um estudo de caráter exploratório do empreendedorismo no setor de cafés especiais, por intermédio da qual analisou-se, mais especificamente, empreendedores à frente de empresas das áreas de produção, industrialização (torrefação) e comercialização, durante o período de setembro/2016 a julho/2018 (**Quadro 1**).

**Quadro 1.** Resumo descritivo do método.

<b>Abordagem</b>	Qualitativa
<b>Finalidade</b>	Exploratória
<b>Estratégia</b>	Estudo analítico do setor de cafés especiais
<b>Segmento</b>	Produção, industrialização e comercialização

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Na pesquisa qualitativa o pesquisador é o instrumento-chave, o ambiente é a fonte direta dos dados, não requer o uso de técnicas e métodos estatísticos, tem caráter descritivo, o resultado não é o foco da abordagem, mas sim o processo e seu significado, ou seja, o principal objetivo é a interpretação do fenômeno objeto de estudo (GODOY, 1995, SILVA; MENEZES, 2005).

A investigação qualitativa é definida, segundo Llewellyn e Northcott (2007), como a identificação das características de situações, eventos e organizações relevantes para análise do objeto de pesquisa. Desta maneira buscamos entender como o novo empreendedor e o empreendedor já estabelecido tomaram decisões em seu ambiente empresarial, no caso no setor agroindustrial de cafés especiais, envolvendo a produção, distribuição e comercialização.

A pesquisa na literatura também foi utilizada neste trabalho seguindo a linha de pensamento conforme descrita por Barros e Lehfeld (2007, p.85), como sendo um

processo de procura por soluções de problemas ou aquisição de conhecimento, com base em informações contidas em materiais gráficos, sonoros e informatizados. Esse tipo de abordagem foi fundamental para o desenvolvimento do referencial teórico e para definição do que foi estudado sobre o Empreendedorismo e sua aplicabilidade na descoberta de oportunidades até o momento.

O procedimento metodológico é desdobramento da investigação da literatura. A revisão das referências sobre a Teoria do Empreendedorismo e sobre a descoberta de oportunidades por parte do empreendedor foi feita para dar fundamentos a investigação empírica. Com foco em contribuir com o conhecimento aplicado e oferecer uma diretriz à futuros estudos buscou-se trabalhos que são referenciados por um grande número de autores, como já observado.

Nesse capítulo, denominado “Fundamentação Teórica”, são descritos o entendimento por capacidade empreendedora e quais seus atributos, que combinados aos recursos e às conexões estabelecidas pelo empreendedor, tornam uma oportunidade comercializável em um mercado competitivo. Além disso, é através dos atributos que o empreendedor é capaz de valorar uma ideia e torna-la economicamente sustentável.

Dado o referencial teórico e seu entendimento é possível executar o estudo exploratório da cadeia de cafés especiais. Por intermédio de entrevistas com empreendedores do setor, buscou-se identificar e analisar a capacidade empreendedora e quais seriam as estratégias utilizadas pelo empreendedor para superar as estruturas de concorrência no setor de cafés especiais.

Outrossim com os resultados obtidos das entrevistas, confrontaram-se as constatações com os dados obtidos do relatório GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*). Através deste relatório é que foi possível caracterizar o empreendedorismo do setor agroindustrial no Brasil.

As evidências do GEM são importantes para informar o quadro geral ou caracterização de um ambiente similar ao explorado por esta dissertação. Não existe um elo direto entre a caracterização e o questionário elaborado para a execução deste trabalho. Contudo, ao se organizar os dados do ambiente mais geral brasileiro, observou-se que certos itens ou aspectos das questões eram (des) necessários. Logo, o conhecimento mais geral do ambiente empreendedor no Brasil, se não levou a perguntas objetivas bem definidas, colaborou por outro lado para estabelecer o diálogo inicial com o entrevistado.

### 3.1. Caracterização da unidade de análise

A fim de analisar a cadeia produtiva do setor de cafés especiais, a unidade de análise desta pesquisa compreendeu o empreendedor responsável pelo negócio das áreas de produção, industrialização e comercialização de cafés especiais.

A pesquisa tem como foco empresas de pequeno porte que enfrentam concorrência elevada e que, portanto: a) não fixam preço do produto. São tomadores de preço (concorrência monopolística); b) buscam diferenciação desde a produção na lavoura até os meios de comercialização ao consumidor final, submetidos a custos de produção mais elevados quando comparados aos do café tradicional; c) dependem de autofinanciamento para viabilidade do projeto de empresa; d) estão inseridos nos principais centros de consumo e produção de café especial do Brasil; e) apresentam capacidade produtiva para mercado nacional; f) o foco na busca por atributos se passou na premissa de que um pequeno número de entrevistados deixaria mais elementos para o estudo e facilitaria o aprofundamento de questões das categorias de análise.

Assim pôde-se caracterizar os entrevistados da seguinte maneira (**Tabela 1**):

**Tabela 1.** Caracterização da unidade de análise quanto ao setor, quantidade e região de atuação.

Setor	Entrevistados	Região	Período
Produção	3	Espírito Santo, Minas Gerais, São Paulo	2018
Industrialização	3	Minas Gerais, São Paulo	2018
Comercialização	3	São Paulo, Santa Catarina	2018

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

### 3.2. Coleta de dados secundários

O relatório GEM (*Global Monitor Entrepreneurship*) é publicado a cada dois anos, desde 2000, no Brasil. Trata-se de uma iniciativa para identificar e monitorar a atividade de empreendedorismo. *Babson College* dos Estados Unidos e *London Business School* da Inglaterra realizam a pesquisa desde 1999. Os resultados são utilizados pelo Banco Mundial, Fórum Econômico Mundial e OCDE. As tabelas e análises permitem comparações entre regiões de um país ou entre países.

Com base no relatório GEM do ano de 2016, as variáveis são destinadas a caracterizar o indivíduo empreendedor, segundo: a) estágio; b) motivação; c) gênero; d) idade do empreendedor; e) nível de escolaridade; f) faturamento anual; g) porte por número de funcionários. Com as tabelas do Relatório GEM constituiu-se uma descrição e avaliação geral do Empreendedorismo no Brasil por meio dos indicadores já ofertados

pela pesquisa e, então, os dados foram confrontados com os resultados obtidos com a pesquisa de campo, de empreendedores do setor de cafés especiais.

Pesquisas de mercado realizadas pelas principais instituições cafeeiras do Brasil e do mundo visando à obtenção de dados do setor e caracterização de comportamentos organizacionais nesta área. As principais instituições observadas serão: a Associação Brasileira das Indústrias do Café (ABIC); *Speciality Coffee Association* (SCA); *Brazilian Speciality Coffee Association* (BSCA); entre outras.

### 3.3. Coleta de dados primários

Os dados primários foram obtidos por meio das entrevistas com roteiros semiestruturados, realizadas com nove empreendedores do setor de cafés especiais. Buscou-se compreender o fornecimento de matéria-prima e identificar as principais características empreendedoras presentes na implantação e desenvolvimento de um novo empreendimento no ramo.

Para melhor compreensão e análise dos atributos empreendedores levantados pela Teoria do Empreendedorismo, criou-se um questionário semiestruturado com 29 questões (Apêndice A). A necessidade de criação de um novo instrumento de coleta de dados se deu pela escassez de roteiros direcionados para análise de atributos empreendedores destacados na teoria e analisados posteriormente em um mercado de nicho, como o de cafés especiais.

**Quadro 2.** Características gerais do roteiro de entrevistas.

Objetivo	Descrição
Descrição do segmento e do empreendedor	Caracterizar o empreendedor e seu respectivo negócio com base na atividade a partir das referências da ABIC (2015), ICO (2018) e GEM (2016).
História empresarial	Identificação dos principais ativos, passivos, renda e riqueza com a qual iniciou o empreendimento.
Competências	Principal competência, formação e experiência acumulada. Tipologia de aprendizado e redes de competência constituídas.
Principais barreiras e oportunidades	Enquadramento dos depoimentos segundo as variáveis relevantes que definem a estrutura de competição do mercado na produção, torrefação e comercialização. Tipologia de barreiras e dificuldades apontadas como limitantes à existência da atividade.
Diferenciação	Características das inovações obtidas para entrar e permanecer na atividade. Apontamento das mudanças substanciais ou cruciais ao longo da vida do empreendimento.
Relacionamento	Redes de competência estabelecidas; forma e táticas de comunicação com a equipe; principais conflitos com <i>stakeholder's</i> ; perfil da coordenação e equipe gerencial da atividade.

Fonte: elaborado pelo próprio autor, segundo referencial teórico.

**Quadro 3.** Relação entre os principais atributos analisados, questões e fontes.

<b>Questões</b>	<b>Atributos</b>	<b>Fonte</b>
11	Identificação de oportunidades, conhecimento, relacionamento	Earl (2003); Klein (2008); Acs <i>et al.</i> (2009); Walter <i>et al.</i> (2006)
12	Conexões, ação empreendedora	McMullen e Shepherd (2006)
13	Julgamento e Alerta	Klein (2008); McMullen e Shepherd (2006)
14	Julgamento, alerta, organização dos recursos empresariais	Klein (2008); McMullen e Shepherd (2006); Witt (2003)
15	Organização dos recursos empresariais, capital heterogêneo	Witt (2003); Klein (2008)
16	Conexões, ação empreendedora, aproveitamento de oportunidades	Earl (2003); Klein (2008); McMullen e Shepherd (2006)
17	Alerta, ação empreendedora	Klein (2008); McMullen e Shepherd (2006)
18	Conexões, organização de recursos empresariais, absorção de conhecimento	Witt (2003); Qian <i>et al.</i> (2013); Plummer <i>et al.</i> (2014); Shepherd <i>et al.</i> (2007)
19	Julgamento e alerta	Klein (2008); McMullen e Shepherd (2006)
20	Organização dos recursos empresariais	Witt (2003)
21	Organização dos recursos empresariais	Witt (2003)
22	Conhecimento e absorção de conhecimento	Qian <i>et al.</i> (2013); Plummer <i>et al.</i> (2014)
23	Relacionamento	Walter <i>et al.</i> (2006)
24	Relacionamento e conexões	Walter <i>et al.</i> (2006); Shepherd <i>et al.</i> (2007)
25	Alerta e identificação de oportunidades	Earl (2003); Klein (2008); McMullen e Shepherd (2006)
26	Relacionamento, conhecimento, ação empreendedora, conexões	Acs <i>et al.</i> (2009); McMullen e Shepherd (2006); Shepherd <i>et al.</i> (2007)
27	Conexões, relacionamento	Shepherd <i>et al.</i> (2007); Walter <i>et al.</i> (2006)
28	Conhecimento	Acs <i>et al.</i> (2009)
29	Identificação de oportunidades, ação empreendedora	Earl (2003); Klein (2008); McMullen e Shepherd (2006)

Fonte: elaborado pelo próprio autor, segundo referencial teórico.

Tal questionário replicou a investigação das variáveis ofertadas do relatório GEM com as áreas de processos produtivos, tecnologia empregada na torrefação e estratégias adotadas na comercialização.

Acrescentou-se ao questionário um roteiro para obter a interpretação do comportamento empreendedor e a forma que o entrevistado encontrou para viabilizar as oportunidades descobertas. As linhas gerais do roteiro estão descritas no **Quadro 2**:

As análises dos itens descritos demonstrarão os atributos e diferenciais para a existência da firma no meio competitivo (**Quadro 3**). O estudo analítico da cadeia baseou-se na avaliação do potencial da história e formação do entrevistado que, combinada com capital e outros recursos materiais, tornam a existência de uma firma possível.

O êxito da atividade dependerá, segundo nossa hipótese, do uso das competências e/ou atributos do empreendedor na consolidação de uma atividade econômica nova. Essas competências enfrentarão o processo concorrencial e criarão oportunidades de mercado diante dos nichos escolhidos pelas firmas existentes. Finalmente, procurou-se observar quais foram as inovações necessárias para dar consistência à ação empreendedora.

Nos resultados da pesquisa GEM (questões de 1 à 10 do Apêndice A) observaram-se as evidências e características. Contudo, inexistiu conhecimento produzido por esta pesquisa que explicita como os atributos do empreendedor são vitais ao surgimento e desenvolvimento da atividade econômica.

### **3.4. Análise dos resultados**

A análise dos resultados recaiu na combinação das evidências para o Brasil da pesquisa GEM com o resultado das entrevistas realizadas para o segmento de Cafés Especiais. A orientação da interpretação dos resultados seguiu o referencial teórico, com base na complexidade da competência/capacidade empreendedora.

Os dados obtidos por intermédio da aplicação de questionários semiestruturados foram tratados por técnica de análise de conteúdo, proposta por Bardin (2011). Tal tratamento caracteriza-se como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que se pretende obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.



Esse tipo de análise foi utilizado buscando reduzir a complexidade dos textos e falas, pois tende a filtrar e classificar as informações teóricas contidas em textos, a fim de transformá-las em uma descrição sucinta de características representativas do que se pretende encontrar (BAUER, 2002).

A interpretação dos dados obtidos seguiu a técnica dos três polos de análise, conforme sugerido por Bardin (2011): (a) a pré-análise, pela qual foram identificados os indicadores/categorias de análise para a interpretação final – ressalta-se que esse ponto foi realizado a partir da identificação de categorias emergidas do referencial teórico e serviram como roteiro adaptado para a realização das entrevistas; (b) a exploração do material, no qual foi interpretada a transcrição das entrevistas; e (c) por fim o tratamento dos resultados, em que propôs-se inferências e interpretações dos dados coletados.

Elaborado o questionário, as entrevistas foram aplicadas presencialmente e/ou via Skype (vídeo e áudio), sendo que a transcrição das respostas foi realizada simultaneamente à conversa. A duração média de cada entrevista foi de aproximadamente uma hora.

Para a análise dos dados, primeiramente realizou-se uma leitura flutuante e, posteriormente, categorizou-se os dados a partir de palavras-chave levantadas nos próprios resultados. Com isso, além de uma análise que buscou diminuir a subjetividade do pesquisador, foi possível fazer inferências dos assuntos abordados. Para tanto, necessitou-se da criação de uma matriz para tabulação dos resultados, por meio da qual foi possível medir a intensidade das variáveis obtidas e as semelhanças das respostas. A partir dessas equivalências estabeleceu-se a intensidade das principais variáveis que nortearam o problema e constataram se o referencial teórico embasou de fato os critérios levantados no ambiente prático.

Os dados foram organizados em tabelas relacionando questões às respostas obtidas. Para os dados descritivos utilizou-se a transcrição exata das respostas fornecidas pela aplicação dos questionários. Nesta etapa realizou-se uma análise geral comparativa entre todos os empreendedores entrevistados.

Já para as questões teóricas (11 à 29) organizaram-se tabelas que relacionaram questões às suas respectivas palavras-chave analisadas em cada entrevista. Para melhor compreensão e funcionalidade, a análise foi separada em áreas, segundo finalidade do empreendedor: produção, industrialização e comercialização.

**Quadro 4.** Relação das questões do questionário semiestruturado com tema e palavras-chave.

<b>Nº Questão</b>	<b>Tema da questão</b>	<b>Palavras-chave</b>
11	Ideia inicial do negócio	Família, amigos, coincidência.
12	Planejamento do negócio	Localização, pesquisa de mercado.
13	Descrição do mercado de cafés especiais	Concorrência, reeducação sensorial, nicho de mercado.
14	Estrutura para lançar o negócio	Capital e trabalho.
15	Financiamento da produção e investimento	Próprio, terceiros.
16	Fortalecimento do negócio	Família, dedicação, qualidade.
17	Principais barreiras	Concorrência, informação, dinheiro.
18	Conexões materiais, informações e pessoas	Pesquisa, consumidor, fornecedor.
19	Desafios de concorrência	Alta, baixa concorrência.
20	Importância de ativos	Mão-de-obra e capital.
21	Financiamento decisivo	Próprio, terceiros.
22	Mão-de-obra especializada	Todas, barista.
23	Importância de fornecedores	Compatibilidade, comunicação
24	Importância do consumidor e forma de venda	Principal, varejo, atacado, <i>e-commerce</i>
25	Novos entrantes e produtos substitutos	Sim, não, chá, café tradicional.
26	Desafios mercadológicos e gerenciamento estratégico	Crescimento, próprio, sócios, setor.
27	Descrição resumida da rede	Família, procedimentos, dedicação.
28	Contratação de estagiários	Sim, não, escassez.
29	Diferenciação de produto	Qualidade, serviços.

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Por fim, a discussão dos resultados obtidos em todos as áreas foi confrontada com a literatura objetivando estabelecer relações de semelhanças e divergências entre elas e, dessa forma, alcançar o objetivo geral da presente pesquisa.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1. Análise dos dados do Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2016

Foram coletados dados do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) referentes ao ano de 2016. Trata-se de um relatório que objetiva caracterizar o empreendedorismo, segundo o indivíduo empreendedor. O recorte da pesquisa compreende amostra numericamente representativa no Brasil e, no ano de 2016, foram entrevistadas 2000 pessoas, com idade entre 18-64 anos. Os dados coletados foram organizados em quadros a fim de facilitar análise e confronto com os resultados obtidos com a pesquisa de campo, aplicada a empreendedores do setor de cafés especiais.

**Tabela 2.** Caracterização do empreendedorismo no Brasil segundo GEM (2016).

Variáveis	Predominância	Taxa (%)
<i>Total de empreendedorismo</i>		
Estágio	Inicial	19,6
Motivação	Oportunidade	11,2
<i>Empreendedores em estágio inicial</i>		
Gênero	Feminino	19,9
Idade	25-34 anos	22,9
Nível de escolaridade	Pós-graduação	22,9
Faturamento	Até R\$12.000,00	45,7
Porte	Sem empregados	52,0

Fonte: Elaborado a partir de GEM (2016).

Com base nos dados apresentados conclui-se que 36% da população brasileira, entre 18 e 64 anos, pratica o empreendedorismo. Assim, o perfil empreendedor brasileiro caracterizou-se, segundo estágio, como em fase inicial (19,6%) e, segundo motivação, por oportunidade.

Desta maneira, a pesquisa esforçou-se em caracterizar os empreendedores em estágio inicial, até mesmo porque identificou-se na pesquisa de campo que este é o perfil da amostra estudada no setor de cafés especiais. Conclui-se que o perfil é de gênero feminino, com idade entre 25 e 34 anos, com nível escolar de pós-graduação, com faturamento até R\$12.000,00, com ausência de empregados.

#### 4.2. Análise descritiva dos empreendedores do setor de cafés especiais

Para a elaboração da pesquisa e construção dos resultados, foram entrevistadas nove pessoas envolvidas com o setor de cafés especiais. Como recorte inicial do trabalho, destacaram-se as áreas de produção, torrefação e comercialização do produto foco. Baseando-se nos dados iniciais obtidos chegou-se a um perfil descritivo de cada entrevistado (**Quadro 5**) que permitiu uma análise mais aprofundada de tais características.

**Quadro 5.** Dados descritivos dos entrevistados.

Código	Empreendedor			Empresa			
	Gênero	Idade	Nível de ensino	Idade	Faturamento	Porte	Localização
P1	Masculino	31 anos	Superior completo	1 ano	Não possui ainda	3	Ibiraci-MG
P2	Masculino	24 anos	Ensino médio completo	4 anos	R\$ 200.000,00	3	Manhumirim-MG
P3	Masculino	28 anos	Superior completo	13 anos	Não informado	4	Espera Feliz-MG/Dores do Rio Preto-ES
I1	Masculino	35 anos	Superior completo	3 anos	Não informado	11	São Paulo-SP
I2	Feminino	36 anos	Pós-graduação completo	2 anos	Não informado	2	Itajubá-MG
I3	Masculino	29 anos	Superior completo	33 anos		5	Vista Alegre do Alto-SP
C1	Masculino	24 anos	Superior completo	2,5 anos	R\$ 1.000.000,00	10	São José do Rio Preto-SP
C2	Masculino	39 anos	Pós-graduação completo	2 anos	R\$ 360.000,00	5	Florianópolis-SC
C3	Masculino	28 anos	Ensino médio completo	3 anos	Não informado	5	Ribeirão Preto-SP

Fonte: elaborado pelo próprio autor. \*Porte por número de funcionários.

Com base nos dados descritivos (**Quadro 5**) constatou-se que, com exceção de apenas um indivíduo, toda a amostra é composta por homens. Mesmo que, inicialmente, ou, então, isoladamente, essa constatação não signifique um dado relevante e representativo estatisticamente, a amostra não demonstra uma realidade no empreendedorismo brasileiro segundo GEM (2016).

Quanto a faixa etária da amostra representada por nove empreendedores do setor de cafés especiais, notou-se que o intervalo de idade foi de 24 à 39 anos. O dado demonstra que pessoas mais jovens estão mais propensas ao empreendedorismo para cafés especiais, principalmente por motivações de oportunidade.

No que diz respeito à formação profissional dos indivíduos entrevistados, constatou-se que apenas dois empreendedores não possuem ensino superior, assim como também, apenas dois possuem pós-graduação. Um ponto importante que se destacou nas observações aos participantes é que apenas uma pessoa possui formação relacionada ao setor de café e, ainda, apenas duas possuem formação relacionada à administração de empresas. Essas informações revelam que conhecimentos técnicos prévios neste setor de cafés especiais não é, necessariamente, um pré-requisito para suprir a ignorância e abrir uma empresa.

No que tange à experiência das empresas, revelada na entrevista pela idade da empresa, constatou-se tratar de empresas ainda em estágio de desenvolvimento inicial. Com exceção de uma empresa da área de torrefação, todas as outras estão em atividade a menos de 15 anos e consideram-se ainda iniciais neste mercado.

Assim como já havia sido delimitado como metodologia de seleção dos entrevistados, os empreendedores e seus empreendimentos possuem menos de dez funcionários, o que se caracteriza como microempresas neste setor.

Quanto a localização geográfica, percebeu-se nas entrevistas que a produção de cafés especiais está concentrada no estado de Minas Gerais, nas regiões Sul, Matas e Caparaó. Já para a torrefação, o estado de São Paulo ficou representado por duas unidades de um total de três. Para a comercialização, aqui representada por cafeterias de cafés especiais, dois empreendimentos estão localizados em pontos importantes do interior paulista e um está localizado na capital de Santa Catarina, Florianópolis.

Através de uma análise geral comparativa entre os dados obtidos na pesquisa de campo, no setor de cafés especiais e o relatório GEM (2016), conclui-se que há semelhanças no perfil empreendedor brasileiro com o perfil empreendedor da amostra desta pesquisa do setor de cafés especiais. As semelhanças se dão nas variáveis estágio, motivação e idade. As principais diferenças destacadas são quanto ao gênero, o qual a

pesquisa de campo detectou maioria masculina; faturamento e porte por número de funcionários.

**Quadro 6.** Análise comparativa entre resultados GEM (2016) e pesquisa de campo do setor de cafés especiais.

<b>Variáveis</b>	<b>GEM (2016)</b>	<b>Cafés Especiais</b>
<i>Estágio</i>	Inicial	Inicial
<i>Motivação</i>	Oportunidade	Oportunidade
<i>Gênero</i>	Feminino	Masculino
<i>Idade</i>	25 à 34 anos	24 à 39 anos
<i>Faturamento</i>	Até R\$12.000,00	De R\$ 200.000,00 à R\$1.000.000,00
<i>Porte</i>	Sem funcionários	De 2 à 11 funcionários

Fonte: elaborado pelo próprio autor a partir de GEM (2016).

### 4.3. Análise dos empreendedores produtores de cafés especiais

Nesta subseção a pesquisa se esforça para descrever, detalhar e analisar os dados obtidos por intermédio das entrevistas aplicadas com auxílio de roteiro semiestruturado, para o setor de produção de cafés especiais (**Quadro 7**). Conforme já descrito anteriormente, foram analisados três indivíduos empreendedores do setor de cafés especiais, localizados nas principais regiões produtoras de cafés do Brasil e, conseqüentemente, do mundo: Ibiraci-MG (Alta Mogiana/Sul de Minas), Manhumirim-MG (Matas de Minas) e Espera Feliz-MG (Caparaó).

Em uma primeira análise dos resultados, notou-se que, para o grupo de produtores, algumas semelhanças existiram sobre grande parte das perguntas.

No que diz respeito ao surgimento inicial do negócio, ou ainda, ao histórico empresarial, observou-se que todos os entrevistados do setor de produção de cafés especiais responderam que a família já tinha o café como principal fonte de renda, mesmo que com cafés tradicionais. Ou seja, isso demonstra que para este grupo de empreendedores há alta influência de conhecimento prático, adquirido ao longo dos anos e transmitido entre gerações dentro da família.

Quanto a descrição do mercado de cafés especiais, todos os empreendedores produtores descreveram tratar-se ainda de um mercado recente, pequeno, porém em crescimento acelerado quando comparado ao mercado de cafés tradicionais. Apenas uma breve observação do empreendedor P2 que afirmou ser um mercado com falta de cooperação entre os participantes da cadeia produtiva, o que segundo ele, auxiliaria no aumento de competitividade entre os produtores.

**Quadro 7.** Organização dos dados da pesquisa segundo resultados do grupo dos produtores.

Questões	Entrevistados		
	P1	P2	P3
Ideia inicial do negócio	Família, mudança	Família, vizinhos	Família, mudança
Planejamento do negócio	Localização e relacionamentos	Localização e relacionamentos	Organização e especialização
Descrição do mercado de cafés especiais	Recente, pequeno	Recente, falta de cooperação.	Recente, crescimento
Estrutura para lançar o negócio	Infraestrutura e capital	Infraestrutura	Infraestrutura e mão-de-obra
Financiamento da produção e investimento	Próprio e financiamento	Financiamento e próprio	Financiamentos e próprios
Fortalecimento do negócio	Qualidade	Premiação e certificação	Venda direta
Principais barreiras	Comercialização, relacionamentos, contratos	Riscos e não cooperação	Organização, financeiro, contratos
Conexões materiais, informações e pessoas	Pesquisa de mercado	Pesquisa de mercado	Relacionamento
Desafios de concorrência	Iniciante, contratos	Não cooperação	Baixa concorrência e relacionamentos
Importância de ativos	Ativos imobilizados	Localização e microclima	Mão-de-Obra
Financiamento decisivo	Próprio	Próprios, terceiros.	Financiamento e próprio
Mão-de-obra especializada	Técnica produção	Técnica produção	Todas
Importância de fornecedores	Essenciais	Essenciais, relacionamento	Essenciais, diminuir dependência
Importância do consumidor e forma de venda	Venda direta	Venda indireta e direta	Venda direta, relacionamento, mídias
Novos entrantes e produtos substitutos	Competitividade, tradicionalismo	Baixa competitividade	Baixa competitividade
Desafios mercadológicos e gerenciamento estratégico	Crescimento, próprio	Qualidade, próprio	Fidelidade, qualidade, setores
Descrição resumida da rede	Relacionamento transparente	Relacionamento direto	Transparência e conexão.
Contratação de estagiários	Não necessário	Não disponibilidade	Não localização distante
Diferenciação de produto	Exclusividade, relacionamento, localização	Qualidade, relacionamento e localização	Dedicação, conhecimento e inovação

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Para o lançamento do negócio, todos os produtores afirmaram necessidade inicial de infraestrutura como a terra, a lavoura, tratores, máquinas e implementos, terreiro de concreto e suspenso, água, energia, entre outros. Porém o P1 destacou a importância do

capital para iniciar seu empreendimento, enquanto P3 elevou a importância da mão-de-obra inicial.

Além disso, sem exceções, todos os empreendedores do setor produtivo afirmaram financiar sua produção e investimentos com capital próprio e de terceiros, neste caso representado pelo financiamento bancário de crédito rural. Contudo, P2 e P3 consideraram que as fontes de recursos financeiros próprias e de terceiros foram as mais importantes no início do negócio, enquanto P3 considerou apenas recursos próprios. Observou-se também, através dos relatos, que a facilidade de empréstimos bancários é maior para a aquisição de máquinas e implementos, principalmente neste setor de produção, em relação aos setores de industrialização e comercialização.

A justificativa para o fortalecimento do negócio foi diversificada. Para P1 o negócio se fortaleceu por causa da qualidade empregada na produção. Para P2 o motivo foi pelas certificações empregadas na propriedade e pela premiação recebida em concursos de qualidade da região. Já para P3 a venda direta foi determinante, pois através do relacionamento direto com o cliente foi possível aumentar margem de lucro e melhorar o fluxo de informações entre produção e consumo.

Como principais barreiras e dificuldades encontradas pelos entrevistados, respostas diversificadas também foram encontradas. Para P1 as principais barreiras foram as relacionadas à comercialização do café especial cru, o relacionamento com os integrantes da cadeia e a falta de contratos para formalização das compras. Já P2 relatou que enfrentou problemas com a falta de política de preço, uma vez que a produção de cafés especiais, assim como qualquer outra da área agrícola, é extremamente dependente das condições climáticas e de mercado. Além disso, P2 também encontrou dificuldades no relacionamento com outros produtores, que evitam a troca de informações. O empreendedor produtor P3 observou que as principais barreiras e dificuldades do negócio estão relacionadas à organização da produção, bem como à gestão financeira e à formalização de vendas por contrato, a fim de garantir segurança da venda da produção.

No que diz respeito às conexões estabelecidas entre informações, materiais e pessoas, todos os produtores afirmaram que a pesquisa de mercado foi fundamental para estabelecer a conexão empresarial, com exceção do P3 que relatou o relacionamento como principal instrumento de conexão entre tais recursos.

Para os desafios relacionados à concorrência de mercado, P2 apontou a falta de cooperação entre produtores de um modo geral, enquanto P3 considerou a inexistência de concorrência e, conseqüentemente, não enfrentou desafios relacionados a tal. P1 ainda



está no início do empreendimento e por isso não pôde responder à questão de maneira concreta.

Quanto as formas de riqueza mais importantes para iniciar o negócio, P1 considerou ativos imobilizados, enquanto P3 considerou a mão-de-obra de terceiros como sendo fundamental no início do projeto. Já P2 destacou a localização geográfica e o microclima como fundamentais neste processo inicial.

A mão-de-obra especializada para a produção de cafés especiais é necessária, principalmente nas áreas técnicas de produção, segundo os entrevistados. No entanto, P3 admitiu que no seu caso este tipo de trabalho especializado se faz necessário em todas as áreas do negócio, de produção à comercialização.

A importância dos fornecedores para os produtores é essencial, sem exceções, sendo que para P2 o relacionamento é constante e direto. P3 admitiu certa dependência de fornecedores e, desta maneira, busca alternativas para minimizá-la, utilizando o processo de verticalização como estratégia.

Já para clientes, todos os entrevistados afirmaram que este seria o principal *player* do negócio e, assim, buscam estreitar seus relacionamentos com eles e efetuar sua venda de maneira direta. Apenas P2 relatou também fazer vendas de café para cooperativas e armazéns especializados. Todos destacaram a importância de ligar a cadeia produtiva ao consumo de cafés especiais, visto que os hábitos dos consumidores estão se voltando para a segurança alimentar, rastreabilidade, certificações e comércio justo.

Quanto a entrada de novos concorrentes no mercado, P2 e P3 afirmaram não haver número significativo de novos entrantes na produção. Consideraram ainda que o consumo de cafés especiais está crescendo de maneira mais rápida do que produtores, o que causa um favorecimento na balança da procura em relação a oferta deste produto. Já P1 afirmou encontrar novos concorrentes no mercado direto, com alto grau de instrução e acesso direto a clientes, o que dificulta, de certa maneira, o acesso a estes níveis de relacionamento. Todos os entrevistados constataram também não haver influência de produtos substitutos, mas P1 chamou a atenção para o café tradicional que, muitas vezes por falta de informação ao consumidor e hábitos tradicionalistas, impactam de maneira direta o volume de consumo de cafés especiais.

Em questões de desafios mercadológicos, aspectos produtivos, gerência e estratégias de identificação de ameaças da concorrência, todos os produtores entrevistados afirmaram conduzir seus negócios de maneira direta e informal. Com exceção de P3 que relatou a divisão de uma empresa por setores, cada qual com sua função. Como desafios mercadológicos e atuação produtiva relacionada, P1 foi o único a

afirmar pretensão de crescimento no mercado, buscando efetivar tal objetivo por meio de relacionamento em feiras e eventos do setor, bem como consolidação da marca. Já P2 e P3 preocuparam-se em manter e aumentar qualidade de seu produto oferecido, o que consideraram algo difícil e custoso. P3 também observou que manter a qualidade está diretamente relacionado à fidelização de seus clientes.

Resumidamente na descrição da rede de produção, comercialização, mercado e gestão do negócio, todos os participantes da pesquisa da área de produção consideraram que para total eficiência desta rede, deve haver total transparência na comunicação e conexão efetiva entre as áreas.

Quanto a contratação de trabalho de estagiários, nenhum dos produtores possui este tipo de mão-de-obra. Afirmaram não haver disponibilidade e dificuldade de acesso, além de que P1 ressaltou a não necessidade no momento atual da empresa.

Os aspectos de diferenciação dos produtos, segundo seus produtores, foram diversos. P1 afirmou que se diferencia no mercado por oferecer exclusividade a seus clientes, além de estar localizado em uma região favorecida por beleza e recursos naturais. P2 também ressaltou sua localização, porém chamou a atenção para a qualidade empregada em seus cafés especiais. Já P3 relatou que a principal diferença de seu produto está na dedicação diária de todos os envolvidos no negócio, que neste caso são seus familiares. A busca por conhecimentos é fundamental para P3, que procura sempre inovar para que seu produto esteja sempre em níveis de excelência.

#### **4.4. Análise dos empreendedores industrializadores de cafés especiais**

Foram entrevistados três empreendedores do setor de torrefação de cafés especiais, ou então, micro torrefação, por tratar-se de baixo volume de produção em relação a empresas de cafés tradicionais (**Quadro 8**). Os empreendedores objetos desta pesquisa estão localizados nos principais pontos de consumo de cafés especiais e representam grande importância no emprego de tecnologia deste nicho de mercado. Os locais são: São Paulo-SP, Itajubá-MG e Vista Alegre do Alto-SP.

Analisando e interpretando os dados que retrataram a gênese do negócio, ou ainda, a ideia empresarial dos entrevistados do setor de industrialização, observou-se que todos possuem histórico familiar ligado à produção ou, então, à própria torrefação de cafés, mesmo que tradicionais. No entanto, notou-se também, para I1 e I2 mudanças de estilos de vida, além de identificação de oportunidades de mercado e atração pessoal pela bebida de café especial.

**Quadro 8.** Organização dos dados da pesquisa segundo respostas do grupo dos torrefadores (industrializadores).

Questões	Entrevistados		
	I1	I2	I3
Ideia inicial do negócio	Família, mudança, atração	Família, mudança, mercado	Família
Planejamento do negócio	Busca de informações e relacionamento	Busca de informações, redução de custos e acesso a fornecedores	Renda complementar
Descrição do mercado de cafés especiais	Recente, crescimento, falta de informações	Recente, pequeno, falta de informações	Alta concorrência, marca e preços baixos
Estrutura para lançar o negócio	Infraestrutura e mão-de-obra, capital	Infraestrutura	Infraestrutura
Financiamento da produção e investimento	Próprio	Próprio	Próprio
Fortalecimento do negócio	Qualidade e informações, comércio justo	Crescimento de mercado, evolução da marca, relacionamento	Relacionamento constante e capacitação do vendedor
Principais barreiras	Gestão e financeiro, fidelidade de produtores	Vendas e financeiro	Concorrência de mercado e preços, margem de lucro, qualidade
Conexões materiais, informações e pessoas	Qualidade, conhecimento e pesquisa de mercado, relacionamento	Relacionamento, baixo custo e acesso a café	Pesquisa de mercado, relacionamento, conhecimento tácito
Desafios de concorrência	Desinformação do mercado.	Desinformação, ganhar mercado	Preços competitivos, qualidade
Importância de ativos	Ativos imobilizados	Ativos imobilizados, conhecimento, localização	Mão-de-obra de terceiros
Financiamento decisivo	Próprio, sócio investidor	Próprio	Próprio
Mão-de-obra especializada	Todas	Operacional e vendas	Nenhuma
Importância de fornecedores	Instrução e relacionamento	Essenciais, relacionamento interligado	Importantes, dependência, relacionamento constante
Importância do consumidor e forma de venda	Venda direta e e-commerce	Venda direta, cafeterias, reconhecimento da marca, indicações	Venda direta, atacado.
Novos entrantes e produtos substitutos	Alta competitividade, mercado pequeno	Alta competitividade, desinformação	Alta competitividade
Desafios mercadológicos e gerenciamento estratégico	Desinformação, qualidade, gerencia por setores	Crescimento empresarial, sem planejamento, próprio, sem informações	Inovação, crescimento, diferenciação, vendedor quem relaciona-se
Descrição resumida da rede	Construção da marca	Prospectar e cultivar clientes	Transparência e conhecimento das informações, rede interligada
Contratação de estagiários	Sim, administrativo e marketing, inclusão	Não, mas pretende contratar	Não há necessidade
Diferenciação de produto	Qualidade, longo prazo e comércio justo	Qualidade de produto e marca	Selo, certificação e aluguel de moinho

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

No que tange os primeiros passos e planejamento do negócio, I1 e I2 afirmaram ser a busca de informações o ponto chave para iniciar o negócio, enquanto I3 relatou que o plano era de que a torrefação fornecesse renda complementar à família. Ainda, I1 citou relacionamento como fundamental neste processo e I2 a tentativa na redução de custos e localização estratégica para acesso a fornecedores de qualidade.

O mercado de cafés especiais foi descrito por I1 e I2 como sendo um nicho, extremamente pequeno e recente, que se caracteriza pela falta de informação ao consumidor. No entanto, está em pleno crescimento, mais acelerado que o mercado de cafés tradicionais. I3 citou a alta concorrência por este pequeno espaço e ressaltou a imposição de grandes marcas competindo com preços baixos.

Quanto aos elementos necessários para iniciar a empresa, os empreendedores do setor industrial de cafés especiais relataram que foi a infraestrutura a mais importante. Local, máquinas, água, energia. Além disso, I1 destacou a importância da mão-de-obra e de capital.

Para o financiamento da produção e dos investimentos iniciais, todos os empreendedores industrializadores afirmaram utilizar de recursos próprios. Além disso também comprovaram que este é a principal fonte de recursos financeiros do negócio atual. Chamou a atenção para I1 que foi o único entrevistado a conter investimentos de sócio investidor.

Sobre aspectos do fortalecimento do negócio, I2 e I3 relataram a importância da rede de relacionamentos formada dentro do mercado. Além disso, citaram fatores importantes como capacitação do vendedor (I3) e crescimento de mercado (I2). Já para I1, os motivos são o aumento na qualidade do produto, a transmissão de informações aos clientes e a ideia do comércio justo, com o qual todos se beneficiam na cadeia, desde o produtor até o consumidor.

Quanto as principais barreiras e dificuldades encontradas por este tipo de empreendedor analisado, constatou-se que todos encontram dificuldades na área de gestão, finanças e vendas. Notou-se certa dificuldade de estabelecer preços competitivos com margens de lucro que sustentem a vida financeira da empresa. I1 citou também problemas na fidelização de produtores de cafés especiais (fornecedores), uma vez que é difícil padronizar qualidade de matéria-prima e longevidade do negócio.

As conexões estabelecidas pelos entrevistados da área de torrefação de cafés especiais foram feitas principalmente através de relacionamentos e aquisição de conhecimentos (exceção a I2), seja ele tácito ou teórico. A pesquisa de mercado demonstrou ser também uma das principais ferramentas de conexão neste mercado de

terra, com exceção de I2 que destacou a importância do ambiente e localização em que a empresa se insere, que pode facilitar acesso à matéria-prima de qualidade e redução considerável de custos.

Os desafios de mercado em relação à concorrência se dão, principalmente, pela falta de informação aos consumidores, que muitas vezes desconhecem diferenças práticas e sensoriais entre cafés tradicionais e especiais. Isto acaba influenciando de maneira direta no volume de vendas e, conseqüentemente, no crescimento empresarial neste mercado. I3, no entanto, afirmou que enfrentou e enfrenta desafios relacionados a produtos de qualidade com preços competitivos.

Para iniciar a empresa I1 e I2 afirmaram que foram os ativos imobilizados os mais importantes como formas de riqueza. Porém I2 também destacou conhecimento e localização. Já para I3, a forma de riqueza mais importante foi a mão-de-obra de terceiros, pois justificou a importância da terceirização de serviços para sustentação financeira da empresa em seu início.

Para a exigência em mão-de-obra especializada nos dias atuais da empresa, as respostas foram totalmente divergentes. Para I1, todas as áreas necessitam de trabalho especializado, enquanto para I3 não há necessidade para nenhuma específica. Já I2 afirmou que a mão-de-obra especializada é necessária nas áreas de venda e operacional.

O relacionamento entre os fornecedores foi considerado essencial para a categoria de torrefadores de cafés especiais. Isto implica em instrução e monitoramento, segundo I1, como também para diminuir a dependência deste integrante da cadeia, como salientado por I3.

Já os clientes são considerados o principal alvo do negócio e todos os entrevistados afirmaram realizar vendas diretas e por atacado, cafeterias, empórios, padarias, entre outros. Além disso, I1 e I2 possuem loja virtual para vendas diretas a consumidores finais.

Quanto aos novos entrantes para competição direta no mercado, todos concordaram em dizer que há alta competitividade, ou melhor, alto número de novas empresas entrando na disputa por um mercado ainda extremamente pequeno. I2 citou também da falta de informação como um dos fatores responsáveis pelo baixo consumo de cafés especiais, quando comparado ao consumo de cafés tradicionais.

I1 relatou que seu principal desafio mercadológico é a transmissão de informações do produto aos consumidores de maneira geral, além da consistência no oferecimento de cafés de extrema qualidade. Sua gerência é responsabilidade do setor administrativo e a empresa está fragmentada em demais setores de produção e financeiro. Já I2 e I3 não

possuem divisão específica das áreas da empresa, e não possuem um planejamento estratégico bem definido. I2 e I3 também afirmaram que seu principal desafio em termos de mercado é o crescimento empresarial. I3 também revelou a necessidade de inovação e diferenciação como grandes desafios de sua empresa.

Resumidamente descrevendo a rede de produção, comercialização, administração e crescimento, I1 citou a construção da marca como ponto chave. Já para I2 trata-se de prospectar e fidelizar clientes. E para I3 esta rede está interligada e, portanto, deve haver transparência na comunicação das informações.

A contratação de estagiários é considerada não necessária para I3. Já para I1 ela é imprescindível para a inclusão social e diversidade no ambiente de trabalho, por isso o empreendedor conta com ajuda de dois estagiários das áreas de administração. Mesmo que I2 ainda não possua estagiários em sua empresa, ele também considera importante e possui fácil acesso a este tipo de mão-de-obra, logo pretende em breve efetuar a contratação.

A diferença principal dos entrevistados está diretamente relacionada à qualidade de seus cafés especiais oferecidos. I1 ainda destacou a diferenciação por meio do planejamento de longo prazo e a adoção do comércio justo. I2 salientou a qualidade da marca e a ideia que a mesma transmite. I3 observou sobre a disponibilidade de máquinas de moinho de cafés a seus clientes como diferenciais em relação à concorrência.

#### **4.5. Análise dos empreendedores comercializadores de cafés especiais**

Foram analisados três empreendedores frente a empresas do setor de comercialização de cafés especiais, mais especificamente, cafeterias (**Quadro 9**). O foco destas cafeterias é a venda da bebida café a consumidores finais e elas estão localizadas em centros de consumo deste tipo de produto: São José do Rio Preto-SP, Florianópolis-SC e Ribeirão Preto-SP.

O surgimento da ideia do negócio foi diversificado entre as respostas apresentadas. C1 relatou coincidências entre acontecimentos e influência de amigos, além de vontade de empreender e estreita relação com saúde e bem-estar (esporte). C2 buscou melhora na qualidade de vida e, então, devido a relacionamentos enxergou oportunidades de empreender neste mercado. Já para C3 os motivos foram de diferenciar-se em um mercado em que já atuava, no caso no mercado de máquinas de cafés, pertencente à família.

**Quadro 9.** Organização dos dados da pesquisa segundo respostas do grupo das cafeterias (comercializadores).

Questões	Entrevistados		
	C1	C2	C3
Ideia inicial do negócio	Coincidência, atração pela bebida, amigos, esporte, mercado	Mudança, qualidade de vida, mercado, relacionamento.	Família, diferenciação, mercado
Planejamento do negócio	Especialização, localização e relacionamento	Sem planejamento, fracassos	Fortalecimento de marca, especialização, pesquisa de mercado
Descrição do mercado de cafés especiais	Recente, pequeno, preços compatíveis, desinformação	Recente, em desenvolvimento, desinformação, união entre concorrentes	Crescente, mudança de hábitos, exigências, oportunidades
Estrutura para lançar o negócio	Infraestrutura, máquinas, mão-de-obra, relacionamento	Infraestrutura, localização, máquinas	Capital, mão-de-obra e tempo, infraestrutura e máquinas
Financiamento da produção e investimento	Próprios	Próprio	Financiamento
Fortalecimento do negócio	Qualidade de produto e serviço, diferenciação de produtos básicos	Marketing e consistência	Dedicação e comprometimento familiar
Principais barreiras	Marketing e captação de clientes	Mão-de-obra especializada e de alto custo, trabalhista	Financeiro, posicionamento, desinformação
Conexões materiais, informações e pessoas	Conhecimento, relacionamento, especialização, capital	Pesquisas de mercado, especialização e relacionamento	Pesquisa de mercado, relacionamento, foco, referências
Desafios de concorrência	Não há concorrência, apenas indireta	Bairrismo local, relacionamento	Pioneirismo, baixa concorrência hoje
Importância de ativos	Relacionamento, identidade do negócio	Mão-de-obra e relacionamento	Mão-de-obra e ativos imobilizados
Financiamento decisivo	Próprio	Próprio e financiamento	Financiamento
Mão-de-obra especializada	Todas as áreas operacionais	Barismo	Todas as áreas
Importância de fornecedores	Importantes, relacionamento direto e transparente, interligado e rápido, dependência	60%, padronização e consistência de qualidade	Compatibilidade com a ideia do negócio
Importância do consumidor e forma de venda	Captação e fidelização. Venda direta	Fidelização, cafeteria e e-commerce	Venda direta, cafeteria e atacado
Novos entrantes e produtos substitutos	Alto número de novos concorrentes	Alta competitividade, saturação, potencial depende dos hábitos	Alto nº de novos concorrentes
Desafios mercadológicos e gerenciamento estratégico	Promover informação, ganhar mercado, procedimentos, educação sensorial, próprio	Crescimento, margem, Sócia, grupo de baristas (relacionamento), próprio	Inovação, próprio, relacionamento
Descrição resumida da rede	Procedimentos e comunicação rápida e eficiente, padronização	Procedimentos e métodos, persistência	Envolvimento e dedicação familiar
Contratação de estagiários	Não, escassez	Não, pretende	Não, sem necessidade
Diferenciação de produto	Qualidade de produto e serviço, experiência de consumo	Qualidade de produto e serviço, novas experiências	Qualidade de produtos e serviços, motivação e desempenho

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

O planejamento inicial partiu da ideia de um bom local que favorecia o consumo de cafés especiais para C1, com isto buscou especialização na área técnica e estabeleceu relacionamentos pertinentes. Para C2 não houve planejamentos, mas sim fracassos ocasionados de outras tentativas de empreender em outras áreas. Já para C3, buscou-se fortalecimento de uma marca de cafés especiais, através da especialização técnica e pesquisa de mercado.

O mercado de cafés especiais foi descrito por todos os entrevistados do setor de comercialização como sendo recente e pequeno, em que a falta de informação é algo considerável na percepção e consumo da bebida. Porém relatou-se também tratar-se de um mercado em constante e rápido crescimento.

Para o lançamento do negócio foram necessários elementos básicos de infraestrutura e maquinário. Porém C1 destacou a importância de relacionamentos e mão-de-obra. Assim como C2 ressaltou a necessidade de uma boa localização do empreendimento. Por fim, C3 relatou a necessidade de tempo, capital e também de mão-de-obra.

Com exceção de C3, todos os participantes da entrevista, frente a comercialização de cafés especiais, comprovaram utilizar recursos próprios para o início da empresa, garantindo financiamento da produção e dos investimentos. Vale ressaltar a dificuldade apresentada na captação de recursos em instituições bancárias por parte de empresas recém iniciadas. Assim, como C3 já vinha de um negócio relacionado a cafés, obteve facilidades de acesso a financiamento bancário.

O fortalecimento do negócio se deu, principalmente, pela qualidade do produto e do serviço prestado na cafeteria, segundo C1. Também destacou a importância na diferenciação de produtos básicos como alimentação à base de ovos e tapioca. C2 relatou o marketing como grande fortalecedor, mas também destacou a consistência nos procedimentos e métodos utilizados no negócio de modo geral. Para C3 a dedicação e o comprometimento familiar foram os grandes propulsores da empresa.

As principais barreiras e dificuldades enfrentadas pelos empreendedores de cafeterias analisadas também divergiram. Para C1 as principais barreiras enfrentadas foram relacionadas ao marketing e, conseqüentemente, à captação de clientes. Já para C2 as dificuldades foram encontradas no setor de recursos humanos e contratação de mão-de-obra especializada, relatando altos custos e rotatividade. Por fim, para C3 a área financeira, o posicionamento estratégico da empresa e a desinformação do mercado consumidor são dificuldades e barreiras enfrentadas pela organização.



Conexões estabelecidas entre materiais, pessoas e fontes de informações, foram estabelecidas de modo geral através de relacionamentos. Porém notou-se grande importância da pesquisa de mercado (C2 e C3) e especialização (C1 e C2). Ainda C1 destacou a relevância de capital e conhecimento. Já C3 revelou apoiar-se em foco e profissionais referências para nortear seu negócio.

Quanto aos desafios em relação à concorrência, todos os entrevistados do setor de cafeterias afirmaram não haver concorrência e, logo, não haver grandes desafios relacionados a esta. Com exceção de C2 que diz haver dificuldades iniciais com tradicionalismo local, até mesmo um certo “bairrismo”, o que dificultou relacionamentos iniciais.

Dentro da análise de importância das formas de riqueza, C1 e C2 relataram ser o relacionamento. Ainda que C1 também destacou a identidade do negócio. C2 e C3 concordaram em afirmar que a mão-de-obra de terceiros é a mais importante. Porém C3 também considerou os ativos imobilizados como essenciais.

O financiamento decisivo para iniciar a empresa foi diferente para cada tipo de empreendedor analisado. Para C1 foram recursos próprios, enquanto que para C2 o financiamento bancário atuou juntamente aos próprios. Já para C3 o decisivo foi o financiamento bancário.

A mão-de-obra especializada é necessária em todas as áreas, segundo C1 e C3. Porém C1 enfatizou mais as áreas operacionais da cafeteria. Assim como C2 afirmou ser necessário apenas na área de barismo (profissional da bebida de café).

No que diz respeito à importância dos fornecedores, aspectos como dependência e necessidade de comunicação rápida e transparente foram citados por C1. C2 destacou que este grupo de *players* representa de modo geral 60% do negócio, além de que se faz necessária a padronização dos produtos e serviços oferecidos. Assim como C3 observou que fornecedores devem ser compatíveis com a ideia e identidade da organização.

Já para os clientes, revelaram promover estratégias de captação e fidelização. A forma de venda mais comum encontrada foi a de maneira direta, dentro da própria cafeteria. Porém C2 também possui loja virtual para venda de seus cafés, enquanto que C3 também realiza vendas por atacado para outras cafeterias e restaurantes.

Analisando a entrada de novos concorrentes diretos, todos os respondentes confirmaram haver muitas novas cafeterias e lojas de venda de cafés entrando no mercado. C2 ainda salientou que, apesar de ser um mercado em crescimento, há uma saturação de empresas concorrentes e que a comunicação e informação levadas ao consumidor seriam de extrema importância para estimular o consumo.

A atuação mercadológica e produtiva frente a desafios de mercado é de crescimento de mercado para C1 e C2. C1 também considerou a promoção de informações para o mercado consumidor. C2 acrescentou melhorias na margem de lucro. Enquanto que C3 ressaltou a inovação. Ainda dentro destas questões, a gerência, relacionamento e identificação de ameaças ficam por conta dos próprios empreendedores e da equipe de funcionários que estão em contato direto com os clientes.

Se existe uma ligação entre a forma de produzir – de comercializar – de ganhar mercado – de administrar, C1 descreveu resumidamente os procedimentos bem definidos, padronização e comunicação rápida e transparente. C2 também destacou procedimentos e atentou para a persistência das ações empresariais. C3 ressaltou a dedicação familiar envolvida no negócio.

Nenhum dos entrevistados desta categoria contratou mão-de-obra de estagiários. C1 por motivos de escassez em sua localização. C3 por não haver necessidade no momento em que o negócio se encontra. E C2 ainda não possui, mas pretende contratar.

Os resultados obtidos na diferenciação percebida pelos empreendedores de comercialização de cafés especiais foram concentrados nos aspectos de qualidade do produto e serviços oferecidos a seus clientes, juntamente com novas experiências sensoriais e gastronômicas. C3 resalta o desempenho empresarial como grande diferencial, também.

#### **4.6. Análise geral dos resultados e contribuições para organização em negócios (I)**

Os dados apresentados até o momento foram divididos pelas categorias de produção, industrialização e comercialização de cafés especiais, para facilitar a demonstração dos resultados. A seguir os resultados serão apresentados e analisados, com a finalidade de discutir e apontar relevâncias e inconsistências encontradas em confronto direto com a literatura estudada (**Quadro 10**).

Antes da formalização de uma ideia de negócio, a qual passa futuramente a ter responsabilidade legal e jurídica (empresário com CNPJ), uma empresa passa por um processo de idealização, formatada pela imaginação empreendedora, que está conectada a uma ideia de lucro (KIRZNER, 1973). Esta imaginação muitas vezes é resultado de conhecimentos teóricos e práticos, bem como acontecimentos que marcaram a vida do indivíduo (TEECE, 2010). Podendo muitas vezes estar fundamentada em suas crenças próprias ou de terceiros (SHEPERD *et al.*, 2007).

Analisando de maneira particular como foram concebidos os negócios dos empreendedores entrevistados, conclui-se que há uma forte influência do histórico familiar. Sete de nove entrevistados totais revelaram que a família já se relacionou com cafés (tradicionais ou especiais) de alguma maneira (produção, industrialização ou comercialização). Isto permite observar que o conhecimento prático adquirido ao longo do tempo pelos familiares foi repassado de alguma maneira a estes novos empreendedores do setor de cafés especiais.

Uma complementariedade relevante e observada foi o fato de que esses novos empreendedores do setor de cafés especiais buscaram alocar suas capacidades empreendedoras de capital heterogêneo, assim como Klein (2008) observou. Com base nos ativos que possuíam, fizeram combinações diversificadas com trabalho e tecnologia para explorar uma oportunidade por eles percebida.

Porém, ainda dentro desta análise inicial do negócio, concluiu-se que há uma forte propensão ao risco por parte dos empreendedores analisados. 6 dos 9 entrevistados começaram a empreender no setor de cafés especiais motivados por grandes mudanças em suas vidas, sejam elas pessoais, profissionais, entre outras. Essa motivação implicou em tomar decisões frente a alternativas em ambiente de incertezas, na perseguição de oportunidades lucrativas (KLEIN, 2008; MCMULLEN e SHEPHERD, 2006)

Ainda, notaram-se negócios que surgiram diante de uma vontade de empreender e causar mudanças em seus ambientes locais, porém com pouco planejamento. Muitos dos entrevistados afirmaram não ter pensado no início da empresa em planejamento de longo prazo, ou em planos estratégicos, plano de negócio, entre outros. O crescimento ocorre de maneira lenta, de acordo com o mercado, porém de forma orgânica e sólida. Isto permite compreender a importância na capacidade de absorver conhecimentos e promover ações empreendedoras através de adaptações frente a mudanças e desafios do mercado (QIAN *et al.* 2013; MCMULLEN e SHEPHERD, 2006; GRÉGOIRE *et al.*, 2010).

Concluiu-se que o mercado de cafés especiais é pequeno em volume, porém em crescente expansão, em relação ao mercado de cafés tradicionais. Todos os empreendedores, com exceção de I3, afirmaram tratar-se de um mercado recente e ainda em desenvolvimento. Diante disso, constatou-se ser este um nicho com potenciais oportunidades lucrativas. Observou-se, pelos resultados desta descrição, que os empreendedores estão em constante alerta para a identificação de oportunidades (KLEIN, 2008; MCMULLEN e SHEPHERD, 2006).

**Quadro 10. Organização dos dados da pesquisa segundo respostas gerais de todos os entrevistados.**

Questões	Entrevistados								
	P1	P2	P3	I1	I2	I3	C1	C2	C3
Ideia inicial do negócio	Família, mudança	Família, vizinhos	Família, mudança	Família, mudança, atração	Família, mudança, mercado	Família	Mudança, atração pela bebida, amigos, esporte, mercado	Mudança, qualidade de vida, mercado	Família, diferenciação, mercado
Planejamento do negócio	Localização e relacionamentos	Localização e relacionamentos	Organização e especialização	Busca de informações e relacionamento	Busca de informações, redução de custos e acesso a fornecedores	Renda complementar	Especialização, localização e relacionamento	Sem planejamento, fracassos	Fortalecimento de marca, especialização, pesquisa de mercado
Descrição do mercado de cafés especiais	Recente, pequeno	Recente, falta de cooperação.	Recente, crescimento	Recente, crescimento, falta de informações	Recente, pequeno, falta de informações	Alta concorrência, marca e preços baixos	Recente, pequeno, preços compatíveis, desinformação	Recente, em desenvolvimento, desinformação, união entre concorrentes	Crescente, mudança de hábitos, exigências, oportunidades
Estrutura para lançar o negócio	Infraestrutura e capital	Infraestrutura	Infraestrutura e mão-de-obra	Infraestrutura e mão-de-obra, capital	Infraestrutura	Infraestrutura	Infraestrutura, máquinas, mão-de-obra, relacionamento	Infraestrutura, localização, máquinas	Capital, mão-de-obra e tempo, infraestrutura e máquinas
Financiamento da produção e investimento	Próprio e financiamento	Financiamento e próprio	Financiamentos e próprios	Próprio	Próprio	Próprio	Próprios	Próprio	Financiamento
Fortalecimento do negócio	Qualidade	Premiação e certificação	Venda direta	Qualidade e informações, comércio justo	Crescimento de mercado, evolução da marca, relacionamento	Relacionamento constante e capacitação do vendedor	Qualidade de produto e serviço, diferenciação de produtos básicos	Marketing e consistência	Dedicação e comprometimento familiar
Principais barreiras	Comercialização, relacionamentos, contratos	Riscos e não cooperação	Organização e financeiro, contratos	Gestão e financeiro, fidelidade de produtores	Vendas e financeiro	Concorrência de mercado e preços, margem de lucro, qualidade	Marketing e captação de clientes	Mão-de-obra especializada e de alto custo, trabalhista	Financeiro, posicionamento, desinformação
Conexões materiais, informações e pessoas	Pesquisa de mercado	Pesquisa de mercado	Relacionamento	Qualidade, conhecimento e pesquisa de mercado, relacionamento	Relacionamento, baixo custo e acesso a café	Pesquisa de mercado, relacionamento, conhecimento tácito	Conhecimento, relacionamento, especialização, capital	Pesquisas de mercado, especialização e relacionamento	Pesquisa de mercado, relacionamento, foco, referências
Desafios de concorrência	Iniciante, contratos	Não cooperação	Baixa concorrência e relacionamentos	Desinformação do mercado.	Desinformação, ganhar mercado	Preços competitivos, qualidade	Não há concorrência, apenas indireta	Bairrismo local, relacionamento	Pioneirismo, baixa concorrência hoje
Importância de ativos	Ativos imobilizados	Localização e Microclima	Mão-de-Obra	Ativos imobilizados	Ativos imobilizados, conhecimento, localização	Mão-de-obra de terceiros	Relacionamento, identidade do negócio	Mão-de-obra e relacionamento	Mão-de-obra e ativos imobilizados
Financiamento decisivo	Próprio	Próprios, terceiros.	Financiamento e próprio	Próprio, sócio investidor	Próprio	Próprio	Próprio	Próprio e financiamento	Financiamento
Mão-de-obra especializada	Técnica produção	Técnica produção	Todas	Todas	Operacional e vendas	Nenhuma	Todas as áreas operacionais	Barismo	Todas as áreas
Importância de fornecedores	Essenciais	Essenciais, relacionamento	Essenciais, diminuir dependência	Instrução e relacionamento	Essenciais, relacionamento interligado	Importantes, dependência, relacionamento constante	Importantes, relacionamento direto e transparente, interligado e rápido, dependência	60%, padronização e consistência de qualidade	Compatibilidade com a ideia do negócio
Importância do consumidor e forma de venda	Venda direta	Venda indireta e direta	Venda direta, relacionamento, mídias	Venda direta e e-commerce	Venda direta, cafeterias, reconhecimento da marca, indicações	Venda direta, atacado.	Captação e fidelização. Venda direta	Fidelização, cafeteria e e-commerce	Venda direta, cafeteria e atacado
Novos entrantes e produtos substitutos	Competitividade, tradicionalismo	Baixa competitividade	Baixa competitividade	Alta competitividade, mercado pequeno	Alta competitividade, desinformação	Alta competitividade	Alto número de novos concorrentes	Alta competitividade, saturação, potencial depende dos hábitos	Alto nº de novos concorrentes
Desafios mercadológicos e gerenciamento estratégico	Crescimento, próprio	Qualidade, próprio	Fidelidade, qualidade, setores	Desinformação, qualidade, gerencia por setores	Crescimento empresarial, sem planejamento, próprio, sem informações	Inovação, crescimento, diferenciação, vendedor quem relaciona-se	Promover informação, ganhar mercado, procedimentos, educação sensorial, próprio	Crescimento, margem, Sócia, grupo de baristas (relacionamento), próprio	Inovação, próprio, relacionamento
Descrição resumida da rede	Relacionamento transparente	Relacionamento direto	Transparência e conexão.	Construção da marca	Prospectar e cultivar clientes	Transparência e conhecimento das informações, rede interligada	Procedimentos e comunicação rápida e eficiente, padronização	Procedimentos e métodos, persistência	Envolvimento e dedicação familiar
Contratação de estagiários	Não necessário	Não disponibilidade	Não localização distante	Sim, administrativo e marketing, inclusão	Não, mas pretende contratar	Não há necessidade	Não, escassez	Não, pretende	Não, sem necessidade
Diferenciação de produto	Exclusividade, relacionamento, localização	Qualidade, relacionamento e localização	Dedicação, conhecimento e inovação	Qualidade, longo prazo e comércio justo	Qualidade de produto e marca	Selo, certificação e aluguel de moinho	Qualidade de produto e serviço, experiência de consumo	Qualidade de produto e serviço, novas experiências	Qualidade de produtos e serviços, motivação e desempenho

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Ao analisar a disponibilidade e qualidade do capital das empresas, destacou-se como fatores determinantes aqueles relacionados à infraestrutura do local do negócio. Os entrevistados relataram preocupar-se com o prédio da empresa, energia, luz, água, arquitetura, entre outros. A compra de maquinário novo para operação dos trabalhos foi um apontamento relevantemente notado nas respostas. No entanto, no que diz respeito à origem do recurso financeiro para investimentos e produção inicial, apenas 3 de 9 respondentes afirmaram utilizar de financiamento em bancos.

Tais recursos analisados relacionam-se diretamente ao observado por Witt (2003), que destacou “a maneira como o empreendedor busca por empresas comerciais depende de como ele a cria e como adquire recursos para produzir e oferecer produtos e/ou serviços aos mercados”.

Constatou-se que alguns fatores diversificados contribuíram para o fortalecimento das empresas no setor de cafés especiais, com destaque para a qualidade dos produtos oferecidos (envolvendo também certificações) e relacionamento (WALTER *et al.*, 2006). A qualidade é resultado do conhecimento do empreendedor e de sua organização, assim como afirmaram Ferreira *et al.* (2017) ao defenderem que “o conhecimento é o núcleo dos ativos e recursos de uma organização, responsável por proporcionar competitividade à empresa perante o mercado”.

De maneira geral, as principais barreiras e dificuldades destacadas nos resultados foram relacionadas à formalização de compra e venda, captação de clientes, mão-de-obra, padronização de fornecedores, entre outros. Assim, conclui-se que para os empreendedores, objetos deste estudo, as barreiras e dificuldades são diversas e variam de acordo com a finalidade e local de atuação. O fato é que para sua superação faz-se necessária a organização dos recursos empresariais (WITT, 2003).

Buscou-se entender as conexões que o empreendedor no setor de cafés especiais desenvolve entre seus recursos, informações e relacionamentos para estabelecer inicialmente a empresa. Observou-se, portanto, que 6 dos 9 respondentes entenderam que a pesquisa de mercado e o relacionamento são os principais instrumentos de conexão. Por meio desta pesquisa os empreendedores avaliaram o ambiente interno e externo à empresa, seus principais ativos, e qual o melhor posicionamento estratégico perante o mercado de cafés especiais. Neste caso o que predomina é uma assimetria de informação. A informação essencial que elimina a incerteza pode ser conhecida por outros competidores (SHEPHERD *et al.*, 2007, p.77). Já o relacionamento foi considerado fundamental para acesso a informações e criação de referências de negócio.

A explicação do significado da pesquisa de mercado nestas repostas ao encontro do que foi explicado por Earl (2003), quando relatou a busca do empreendedor para estabelecer combinações que se complementam. Diante da criação de um produto ou serviço, ele busca um diferencial que cativará o consumidor e lhe fornecerá algo único. Se o empreendedor não possui todas as conexões em mãos, ele procura por fontes que possam fornecê-las.

A função do relacionamento, neste caso, ocorre segundo Walter *et al.* (2006), ao observarem que a performance das organizações (no caso do estudo, as *spin-offs*) está diretamente relacionada à sua capacidade de relacionamento e à orientação empreendedora, criando diferenciais competitivos à organização.

Estas conexões e relacionamentos não impediram que o empreendedor fosse afetado pelos desafios em relação à concorrência. Concluiu-se que alguns indivíduos empreendedores do setor de cafés especiais enfrentam desafios relacionados ao não acesso, ou ainda dificuldade de relacionamento e troca de informações no meio. Durante a pesquisa, ficou explícito que por se tratar de um mercado ainda em desenvolvimento, a localização geográfica e a área de atuação interferem consideravelmente na qualidade dos relacionamentos, o que traz muitos benefícios aos integrantes da cadeia. Ainda notou-se que 5 de 9 respondentes afirmaram não enfrentar desafios em relação à concorrência direta, justamente por ser um nicho de mercado e ainda estar crescendo. No entanto, revelou-se que a falta de informação neste setor leva ao baixo consumo de cafés especiais, o que afeta os empreendedores de maneira indireta.

Os ativos imobilizados foram citados como sendo as formas de riqueza mais importantes para a empresa, segundo os empreendedores do setor de cafés especiais. Alguns citaram localização geográfica e microclima, que também podem ser compreendidos neste grupo de riqueza. Não se pode negar que uma pequena quantidade destes empreendedores entrevistados ressaltou a importância da mão-de-obra de terceiros, bem como o conhecimento e especialização. Segundo Ferreira *et al.* (2017) o conhecimento é o núcleo dos ativos e recursos de uma organização, responsável por proporcionar competitividade à empresa perante o mercado.

Ao analisar a influência do capital intelectual (CI) sobre a inovação nas pequenas e médias empresas, Jordão *et al.* (2017) observaram que o CI se relaciona diretamente ao processo de inovação das pequenas e médias empresas brasileiras. Ainda, notou-se na pesquisa que o capital humano (conhecimento inerente ao indivíduo, habilidades e capacidades) é o mais buscado e explorado pelos gestores deste porte de empresa para

promover a inovação nas organizações. Porém, não se descartou a influência do capital estrutural (suporte, estrutura, etc.) e do relacional (relações organizacionais e pessoais).

A principal fonte de financiamento e a mais importante para os empreendimentos analisados, foi o próprio. Constatou-se que apesar de serem indivíduos propensos ao risco, houve uma tendência ao investimento de capital próprio e não o de terceiros. Foram relatadas dificuldades de acesso e altas taxas de juros como inibidores do financiamento bancário. Porém vale ressaltar que para alguns negócios analisados, o recurso de terceiros foi fundamental e até mesmo exclusivo para o início do negócio.

Klein (2008) demonstrou que o julgamento implica na propriedade de ativos. A tomada de decisões de um julgamento é, em última análise, a tomada de decisão sobre o emprego de recursos (KLEIN, 2008). Por exemplo, o empreendedor até pode contratar consultores, meteorologistas, especialistas técnicos e assim por diante. Pois, ao fazê-lo, ele está exercendo seu próprio julgamento empresarial.

Nesse sentido, observou-se que há a necessidade de mão-de-obra especializada, principalmente nas áreas operacionais, que exigem técnicas (seja na produção ou preparo da bebida). Notou-se, ainda, a existência de empreendedores preocupados com a mão-de-obra em todas as áreas da empresa. A divisão organizacional ocorre de acordo com o capital humano, em que os colaboradores da firma são direcionados a funções de acordo com suas aptidões, a fim de alcançar os objetivos da empresa e impactar nos resultados da melhor maneira possível (WITT, 2003).

Fornecedores e clientes demonstraram ser os componentes mais importantes para o negócio de cafés especiais. Os fornecedores, por sua qualidade de produto e compatibilidade com a ideia da empresa e, o cliente, por outro lado, com o melhor entendimento sobre a rastreabilidade e qualidade deste produto ofertado. Para ambos, há o relacionamento estreito e transparente, de maneira que todos se beneficiem do fluxo de informações e dos cafés especiais.

O empreendedor bem-sucedido identifica as conexões e desejos do consumidor, por meio da construção de um padrão de estilo de consumo, em que os consumidores estão cercados por um conjunto de atividades que moldam suas escolhas (EARL, 2003). Assim, o empreendedor desenvolve seu marketing de relacionamento, identificando os estilos de consumo de seu público alvo.

O mercado de cafés especiais é considerado pequeno, porém menos competitivo, logo com menor número de concorrentes por parte apenas dos empreendedores do setor de produção. Já para os demais, há um alto número de novos entrantes neste mercado,

mesmo ainda sendo considerado pequeno, revelou certa saturação em algumas localizações e alta disputa pelos poucos consumidores existentes.

Diante dessa perspectiva, o ambiente empresarial é complexo e dinâmico, exigindo constantes adaptações aos gestores organizacionais (GRÉGOIRE *et al.*, 2010). Estes ambientes, mesmo que apresentem dificuldades, são propícios à exploração de oportunidades, com aumento competitivo, liderança e propensão a lucros. Além disso, mudanças ambientais normalmente são fontes de oportunidades de negócios (MCMULLEN e SHEPHERD, 2006). Segundo Schaefer e Minello (2017), o modo de agir e pensar está diretamente relacionado ao ambiente em que o empreendedor está inserido.

Os empreendedores entrevistados afirmaram, em grande maioria, serem os principais gerentes de seus negócios, aplicando essa gerência de maneira direta. O relacionamento e identificação de ameaças no mercado muitas vezes também é realizado pelo próprio empreendedor, ou até mesmo por intermédio dos funcionários ou sócios da empresa.

Concluiu-se que o principal desafio empresarial analisado na pesquisa foi o de crescimento, bem como captação e fidelização de novos clientes. Na maioria das vezes, esse desafio relaciona-se à atuação produtiva, por meio de relacionamentos, estratégias de marketing, comunicação e transmissão de informações ao público-alvo.

No papel do empreendedor, as conexões de coordenação são relevantes para demonstrar a ação empresarial. Empreendedorismo requer ação e a firma é um instrumento da ação do indivíduo e de um coletivo que venha se formar para gerenciá-la e desenvolvê-la.

Por intermédio de uma construção psicológica baseada no comportamento do empreendedor, Earl (2003) constatou que oportunidades de lucro surgem a partir da construção de conexões que o empreendedor faz. Tais conexões encontram-se ligadas a elementos de produtos e aplicação de diversificadas tecnologias, atentando-se para o desenvolvimento com base nas preferências e estilos do mercado consumidor, o que fortalece ainda mais a relação entre o empreendedorismo e o gerenciamento de estratégias organizacionais.

As maneiras encontradas para descrever resumidamente a rede de produção-comercialização-crescimento-administração foram de procedimentos padronizados e relacionamentos transparentes, com fluxo de informações claros e bem definidos. Além disso notaram-se, também, aspectos como dedicação e persistência.



Quanto a contratação de estagiários, apenas uma empresa, a I1, possui esse tipo de mão-de-obra e com planos de contratação de mais. Importante ressaltar que, para este empreendedor, há o seguimento de uma ideologia de empresa que preserva diversidade social e cultural, o que favorece este tipo de trabalho.

Por fim, concluiu-se que os empreendedores do setor de cafés especiais se diferenciam dos demais por suas características como a busca por qualidade de produtos e serviços ofertados. Ainda foram citados elementos como experiências sensoriais, localização geográfica, desempenho, comércio justo, etc. Porém fica claro que tudo remete à elevação da qualidade dos cafés especiais, sejam eles matérias-primas, torrados ou em bebida.

#### 4.7. Contribuições Gerenciais – (II)

A contribuição gerencial é o meio que justifica a existência da própria dissertação do Mestrado Profissional. Para alcançar as contribuições foi necessário, em primeiro lugar, estabelecer uma sintonia entre os diversos aspectos desenvolvidos na literatura e ambiente empresarial segundo o interesse desta pesquisa.

O ambiente empresarial é formado por firmas, segundo o conceito da microeconomia pertinente às Ciências Econômicas. Nos estudos em Administração o foco na forma empresa, com base na sua constituição jurídica, corresponde a uma outra unidade de análise.

A teoria do empreendedorismo tem como unidade de análise o Empreendedor e este não consiste no conceito de firma e tão pouco de empresa. Logo, a **primeira contribuição**<sup>1</sup> desta dissertação é localizar com precisão o indivíduo como o sujeito da investigação e o responsável por estabelecer decisões que moldam o funcionamento de uma empresa em seu ambiente competitivo.

Como demonstrado nos resultados alcançados o ambiente familiar e a proximidade de experimentos com o café foram relevantes para a geração de novas oportunidades. Isso demonstra que os conhecimentos acumulados e específicos com conexões propícias não estão disponíveis para serem captadas por qualquer empreendedor.

O indivíduo sujeito de uma ação empresarial precisa assim estabelecer um procedimento sistemático para gerar uma oportunidade e essa não depende apenas das

---

<sup>1</sup> Grifo nosso.

características produtivas, mas da inserção do empreendedor em um dado mercado e na sua capacidade de transformar a ideia em uma evidência a partir do conhecimento.

Consiste assim o indivíduo como maior referência e a noção de riqueza do capital humano como meio de dar movimento as ações empresariais. O discernimento das diferenças existentes entre indivíduo, firma e empresa é crucial para que a contribuição seja interpretada da forma correta.

A contribuição consiste em amparar a ação do empreendedor, compreendido como o agente principal que estabelece ideias e as operacionaliza em busca da acumulação de capital, que se ocorre se houver um mercado a explorar.

Da microeconomia foi importante conceber o entendimento das estruturas de mercado, que também analisadas como propósitos gerenciais por Porter (1985) concebem um significado maior a ação empresarial. O conhecimento das estruturas de mercado é relevante para que exista possibilidade de criação de uma empresa, mas não constitui seus elementos na fonte dos atributos que fundamentam a capacidade empresarial, segundo aqui conceituou-se.

A revisão da literatura serviu para demonstrar que o comportamento humano dirigido para criação de oportunidades e o aproveitamento das mesmas depende de uma idealização. A exploração da idealização depende da capacidade empreendedora que se baseia, segundo a literatura, em atributos.

A **segunda contribuição** foi oferecer uma interpretação conciliadora do significado da criação de oportunidades, que deriva do cálculo do lucro ou do processo intuitivo de arbitragem. O indivíduo no papel de empreendedor busca produzir um valor atual líquido maior do que o investimento inicial. Ao se colocar o papel de empreendedor como o sujeito responsável pela ação econômica, no sentido do empreendedorismo funcional (KLEIN, 2008), estabelece-se que a busca de oportunidade, além do cálculo requer o conhecimento organizado e também tácito direcionado sistematicamente a um negócio.

Os atributos para o êxito da ação empresarial dependem, na dimensão desta segunda contribuição, no entendimento de que o plano de negócios é uma reunião de conhecimento complexo, e na maioria dos casos não linear. A capacidade de empreender, através da criação de oportunidades depende dos atributos do indivíduo em estabelecer conexões e não somente relacionamentos.

Trata-se de conexões semelhantes ao que as firmas realizam em suas cadeias produtivas dentro de suas estruturas de mercado. As conexões exigem a valoração das decisões de estabelecimentos de contratos com foco na produção sistemática.

O estado de atenção ou alerta significa uma compreensão pelo empreendedor das estruturas de mercado, das tendências das forças competitivas de Porter (1985) e da capacidade de adaptação ao mercado que uma dada estrutura produtiva pode realizar.

Logo, ao estabelecer conexões contratuais o empreendedor estará idealizando uma ação empresarial organizada e, ao mesmo tempo, flexível dentro de um modelo de concorrência que enfrenta, mas cuja flexibilidade não é ilimitada. Como o foco do trabalho reside em pequenas empresas, a contribuição gerencial até aqui é combinar a capacidade de empreender com a capacidade de estabelecer todos os elos (contratos) que assegurem uma lógica maximizada.

A **terceira contribuição** da presente dissertação é demonstrar que Produtores, Torrefadores e Comercializadores possuem atributos específicos e, portanto, revelam diferentes capacidades empresariais. As diferenças de capacidades acabam por produzir diferenças de conexões, mas todos, segundo os resultados alcançados (organizados na Tabela 10) tem infraestrutura heterogênea, mas buscam de forma homogênea a diferenciação para capturar valor. Esta terceira contribuição está umbilicalmente conectada a próxima e que define o quadro geral de contribuições.

A **quarta contribuição** refere-se a importância da organização da estrutura produtiva - comercial, financeira sobre o referencial da capacidade empresarial baseada em atributos com fim econômico.

A capacidade de empreender e o poder de absorver novos conhecimentos para intensificar o processo de exploração de oportunidades é o que viabiliza a existência de uma certa estrutura empresarial dentro de uma outra estrutura competitiva.

A Tabela 10 oferece a materialidade ou evidência dos atributos que segundo a literatura, no conjunto, permitem a organização de um negócio. Ao captar-se os atributos através de questões e com elas revisar o desenvolvimento de um empreendimento em suas fases – Produtores – Torrefadores - Comerciantes através de entrevistas, concebe-se um meio de gerar e transferir conhecimento organizado sobre as especificidades da atividade.

Mas essas especificidades não significam especificidades de atributos, pois como se demonstrou esses são comuns à capacidade empresarial. É, por sua vez, a capacidade empresarial que é específica e se revela mais fundamentada neste ou naquele atributo em função da necessidade percebida de adaptação do negócio ao mercado.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O empreendedorismo é um tema que vem ganhando força e espaço nos debates mais recentes do meio acadêmico. A Teoria do Empreendedorismo, fundamentada na Escola Austríaca e por outros pesquisadores internacionais, demonstrou que uma organização não depende somente da combinação dos fatores de produção como trabalho, capital e tecnologia. O indivíduo empreendedor possui habilidades e atributos, aqui chamados de capacidade empreendedora, que geram o aproveitamento de oportunidades lucrativas por intermédio de conexões e ação empresarial.

Essas questões adquirem relevância em novos negócios, em que se faz necessária a estruturação de ideias e diferenciação de serviços e produtos para aumento em competitividade. Desta maneira, o contexto do mercado de cafés especiais ganha relevância para análise destes atributos presentes na capacidade empreendedora, segundo a Teoria do Empreendedorismo.

Reconhecendo e explorando o setor de cafés especiais, buscou-se analisar os atributos da capacidade empreendedora que geram o aproveitamento de oportunidades de negócios por meio da ação, segundo conceitos da Teoria do Empreendedorismo, presentes no indivíduo empreendedor no setor de cafés especiais.

Os resultados observados indicaram que os empreendedores do setor analisado podem ser caracterizados como pessoas entre 24 a 39 anos, de gênero masculino, em estágio inicial de empreendedorismo, localizados nos principais pontos de consumo e produção de cafés do Brasil.

Concluiu-se que os empreendedores do setor de cafés especiais possuem forte influência familiar no início dos negócios, o que pode ser considerado como um atributo denominado de conhecimento, ou então aprendizado empresarial. É um conhecimento adquirido, absorvido e transferido para outras pessoas através do tempo.

Trata-se de empresas guiadas por empreendedores dispostos a assumir riscos, em ambiente de inconstâncias e incertezas. A grande maioria dos entrevistados relatou não possuir planejamentos e assumiram a vontade de estruturar crescimento orgânico e a longo prazo, o que exige capacidade de adaptações ao longo do tempo, para aproveitamento de oportunidades lucrativas.

Notou-se que, neste setor, os empreendedores de todos os setores se preocupam com a qualidade do capital que possuem, principalmente ao que se refere à infraestrutura. Porém notou-se, também, que não consideram somente este tipo de capital como

importante e decisivo para o início do negócio, mas sim conhecimentos e relacionamentos construídos.

Outro recurso muito considerado pelos empreendedores deste setor é o capital intelectual, ou seja, a mão-de-obra qualificada. Consideram que a mão-de-obra é essencial e de grande influência no desempenho e competitividade empresarial.

As conexões são realizadas pelo relacionamento e procura por informações no mercado. A gerência é exercida, na maioria das vezes, de maneira direta, o que permite análise constante do empreendedor não só das necessidades internas de sua empresa, mas também de possíveis aspectos de melhoria em sua estrutura organizacional.

O mercado de cafés especiais foi descrito como sendo pequeno, porém em crescente expansão, tanto em consumo, quanto em número de novos entrantes. Não há efeitos perversos de produtos substitutos. Logo, conclui-se que é um mercado promissor, com inúmeras oportunidades existentes a serem aproveitadas, o que depende da crença por parte dos empreendedores e da ação empresarial para o aproveitamento delas.

Contudo evidencia-se a assimetria de informações existentes no mercado. Isto é, a informação está disponível a todos no mercado de cafés especiais. É necessário suportar e superar as incertezas e essa assimetria de informações, compreendendo as necessidades do consumidor para a criação de novos serviços e produtos.

Em cada empreendedor analisado notou-se a presença dos atributos da capacidade empreendedora, mas dependendo da área de atuação e característica do negócio, detectou-se que determinados atributos foram mais marcantes, sejam eles relacionamento, julgamento e alerta ou conhecimento, afetando diretamente no aproveitamento de oportunidades. A combinação destes atributos com a ação empreendedora, devido às conexões, foi identificada em todas as empresas analisadas, mas não necessariamente significou a preponderância de um atributo em relação ao outro.

Os atributos da capacidade empreendedora nas empresas do setor de cafés especiais significaram mais uma fonte de recursos que o empreendedor utiliza para conceber e estabelecer um negócio, influenciando diretamente nos processos e desempenho organizacional. A utilização do conhecimento, julgamento e alerta, bem como relacionamento, permitiu ao empreendedor melhor qualidade de comunicação e entendimento de clientes e fornecedores. Tal postura favorece a padronização e qualidade dos produtos e serviços ofertados pelas empresas, promovendo a captação de fidelização de novos consumidores para seus mercados.

Todos os atributos levantados na literatura para esta pesquisa estiveram presentes nos nove empreendedores analisados, impactando diretamente sua maneira de agir

perante o mercado em que estão inseridos. Cabe aqui mencionar que foi analisada uma pequena parcela de empreendedores presentes no mercado de cafés especiais, situados em diferentes regiões do país. Tal fato limita a generalização dos resultados alcançados, pois diferenças podem existir dependendo das práticas utilizadas por cada empreendedor de diferentes perfis e regiões do Brasil.

Diante dessa perspectiva, sugere-se para pesquisas futuras identificar outros atributos presentes no comportamento empreendedor que possam gerar diferenciais competitivos e melhorar o aproveitamento das oportunidades lucrativas. Após essa identificação, dimensionar a presença de cada atributo de acordo com o perfil de cada indivíduo empreendedor, não só para o setor de cafés especiais ou outro setor do agronegócio, mas sim, para a indústria e tecnologia.

Por fim, conclui-se que o empreendedorismo é uma ação organizada do indivíduo: i) que depende de atributos que podem ser definidos; que, por sua vez, ii) são explorados de forma idiossincrática e se revelam na forma de capacidade empresarial, ou seja, de produzir efeitos econômicos; iii) o êxito dos efeitos dependem das conexões prospectivas que geram valor; iv) as conexões podem ser revistas se o empreendedor está alerta ou atento as necessidades que se apresentam ou na criação que pode realizar em função da dimensão de seu poder econômico sobre o mercado.

Em suma é a existência de atributos e a heterogeneidade da capacidade empresarial que torna real a própria heterogeneidade produtiva com constante criação de novas oportunidades.

## REFERÊNCIAS

ACS Z. J.; ARMINGTON C. **Entrepreneurship, Geography and American Economic Growth**. Cambridge: Cambridge University Press, 2006.

ACS, Z. J.; AUDRETSCH, D. B.; BRAUNERHJELM, P.; CARLSSON, B. The knowledge spillover theory of entrepreneurship. **Small Business Economics**. 32, p. 15-30, 2009.

ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES DE COMÉRCIO EXTERIOR - ALICE WEB. *Consultas*. Disponível em: <http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br/>. Acesso em: 30/07/2017.

ARAÚJO, J. B. E ZILBER, S. N. Adoção de *E-Business* e mudanças no modelo de negócio: Inovação organizacional em pequenas empresas dos setores de comércio e serviços. **Gestão & Produção**, v. 20, n. 1, p. 147 – 161, 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DO CAFÉ - ABIC. *Exportação mundial, principais países produtores*. Disponível em: <http://www.abic.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=49#80>. Acesso em: 27/07/2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CAFÉ (ABIC). Disponível em: <http://abic.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=61#consint2015.2>. Acesso em 17/11/2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIS DE CAFÉ (ABIC). Disponível em: <http://www.abic.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=15>. Acesso em 15/12/2016.

AUDRETSCH, D. B. **Innovation and Industry Evolution**. Cambridge: MIT Press, 1995.

AUDRETSCH, D. B.; LEHMANN, E. E.; PALEARI, S.; VISMARA, S. Entrepreneurial finance and technology transfer. **Journal of Technology Transfer**, v. 41, p. 1-9, 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson ADBR, 2007.

BAUER, M.W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: M. W. Bauer & G. Gaskell (Orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático** (Tradução de Pedrinho A. Guareschi). Petrópolis: Vozes, 2002.

BAUMOL, W. On Austrian Analysis of Entrepreneurship and my Own. IN: KOPPL, R. (ORG). **Austrian Economics and Entrepreneurial Studies**. UK: Emerald Jay, 2007.

BAUMOL, W. J; SCHILLING, M. A. Entrepreneurship. **The New Palgrave Dictionary of Economics**, Second Edition, 2008. Edited by Steven N. Durlauf and Lawrence E. Blume.

BEUREN, I. M. (Org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BOETTKE, P.; COYNE, C. IN: KOPPL, R. (ORG). **Austrian Economics and Entrepreneurial Studies**. UK: Emerald Jay, 2007.

BRAUNERHJELM, P.; ACS, Z. J.; AUDRETSCH, D. B.; CARLSSON, B. The missing link: knowledge diffusion and entrepreneurship in endogenous growth. **Small Business Economy**, v. 34, p. 105 – 125, 2010.

BRAZIL SPECIALITY COFFEE ASSOCIATION - BSCA. Disponível em: <http://bsca.com.br/cafes-especiais.php>. Acesso em 15/12/2016.

BULGACOV, Y. L. M.; CUNHA, S. K.; CAMARGO, D.; MEZA, M. L. BULGACOV, S. Jovem empreendedor no Brasil: a busca do espaço da realização ou a fuga da exclusão? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 3, p. 695-720, 2011.

CALIXTA, M.; AFONSO, T.; LOCATELLI, R. L. Segmentação de Mercado, Diferenciação de Produtos e a Perspectiva da Antropologia do Consumo. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 11, n. 1, p. 106-122, 2011.

CASSANO, F. A.; CARO, A.; SARAIVA JR., C. E. G.; SILVA, L. R.; OLIVEIRA, R. M. P., ALMEIDA, M. R. Estratégias de internacionalização e marca *top of mind*: o caso Sagatiba. **Revista de Negócios**, v. 18, n. 4, p. 55-74, 2013.

CASTRO, L. T. **Incentivos em canais de distribuição: um estudo comparativo entre o Brasil e os EUA no setor de defensivos agrícolas**. 2008. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA - CEPEA. Disponível em: <http://www.cepea.esalq.usp.br/br/indicador/cafes.aspx>. Acesso em 07/07/2017.



CHANDLER, A. **Strategy and Structure**. Chapters in History of the Industrial Enterprise. Cambridge: MIT PRESS, 1962.

CHAVES, R. Q.; MAGALHÃES, A. M.; BENEDETTI, O. I. S.; BLOS, A. L. F.; SILVA, T. N. Tomada de decisão e empreendedorismo rural: Um caso da exploração comercial de ovinos de leite. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 6, n. 3, p. 3-21, 2010.

CHRISTIANO, A. C. L.; GOHR, C. F.; GOMES, M. L. B. Conhecimento como recurso estratégico em uma instituição de Ensino superior: uma análise sob a ótica dos professores. **Inf. & Soc.** João Pessoa, v.26, n.1, p. 131-150, 2016.

CISLAGHI, T. P.; FERNANDES, E. B.; WEGNER, D. O Processo de Internacionalização na Transformação das Capacidades Dinâmicas de Pequenas Empresas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 3, p. 584-615, 2017.

COLE, A.H. **Business Enterprise in Its Social Settings**. Cambridge: Havard University Press, 1959.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO (CONAB). 2016. Disponível em: <http://www.conab.gov.br/conteudos.php?a=1556&t=2>. Acesso em 29/11/2016.

CONSELHO DOS EXPORTADORES DO CAFÉ DO BRASIL - CECAFÉ. Dados Estatísticos. Disponível em: <<http://www.cecafe.com.br/>>. Acesso em: 30/07/2017.

COSTA, M. C. F.; SOUZA, B. S. S.; FELL, A. F. A. Um estudo da estrutura organizacional e as mudanças organizacionais: proposta de um novo modelo. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 57-74, 2012.

COUTINHO, D. M. **O uso do território por agentes torrefadores de cafés especiais do sul de minas gerais**. 2016. Dissertação (Pós-Graduação em Geografia) - Instituto De Geociência e Ciência Exatas, Universidade Estadual Paulista "Júlio De Mesquita Filho", Rio Claro, 2016.

DENIS A. GRÉGOIRE, D. A.; PAMELA S. BARR, P. S.; DEAN A. SHEPHERD, D. A. Cognitive Processes of Opportunity Recognition: The Role of Structural Alignment. **Organization Science**, v. 21, n. 2, p. 413-431, 2010.

DRUCKER, P. **Innovation and Entrepreneurship**. New York: Harper and Row Publishers, 1985.

EARL, P. E. The entrepreneur as a constructor of connections. **Austrian Economics and Entrepreneurial Studies Advances in Austrian Economics**, v.6, p. 113-130, 2003.

FERREIRA, J. J.; RATTEN, V.; DANA, L. P. Knowledge spillover-based strategic entrepreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 13, p. 161-167, 2017.

FERREIRA, M. P.; MIRANDA, R.; REIS, N. R.; PINTO, C. F.; SERRA, F. R. Pesquisa em empreendedorismo no principal periódico internacional: um estudo bibliométrico das publicações no *journal of business venturing* entre 1987 e 2010. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n.1, p. 56-83, 2014.

FOSS, N. J. The Theory of the Firm: The Austrians as Precursors and Critics of Contemporary Theory. **Review of Austrian Economics**, v. 7, n. 1, p. 31-65, 1994.

FRANCK, A. G. S.; DA SILVA, M. L.; DA SILVA, R. A.; CORONEL, D. A. Análise da competitividade do mercado exportador brasileiro de café. **Desafio Online**, Campo Grande, v.4, n. 3, art.1, 2016.

GARCIA, R.; ARAÚJO, V.; MASCARINI, S.; SILVA, A. O.; ASCÚA, R. Empreendedorismo acadêmico no Brasil: uma avaliação á criação de empresas por alunos universitários. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.1, n.3, 2012.

GAZOLLA, M.; PELEGRINI, G. As experiências familiares de agroindustrialização: uma estratégia de produção de novidades e de valor agregado. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 32, n. 2, p. 361-388, 2011.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil, Relatório Global**. Curitiba: IBQP-PR, 2016.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 4, p.65-71, 1995.

GRILICHES, Z. Issues in assessing the contribution of research and development to productivity growth. **Bell Journal of Economics**, v. 10, n.1, p. 92-116, 1979.

INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION - ICO. Disponível em: <http://www.ico.org/prices/new-consumption-table.pdf>. Acesso em 17/11/2016.

JAFFE, A. B. Real effects of academic research. **American Economic Review**, v. 79, ed. 5, p. 957-970, 1989.

JOIA, L. A.; FERREIRA, S. Modelo de negócios: constructo real ou metáfora de estratégia? **Cadernos EBAPE.BR**, v. 3, n. 4, 2005.

JORDÃO, R. V. D.; PEREIRA, F. C. M.; ZIVIANI, F.; FREIRE, F. L. Capital intelectual e inovação em micro, pequenas e médias empresas brasileiras. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 3, p. 553-583, 2017.

KEYNES, J. M. (1973) **The General Theory of Employment, Interest and Money**. Cambridge: Macmillan Cambridge University Press, 1936.

KIRZNER, I.M. **Competition and Entrepreneurship**. Chicago, IL: University of Chicago Press, 1973.

KLEIN, P. G. Opportunity discovery, entrepreneurial action, and economic organization. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 2, p. 175-190, 2008.

KNIGHT, K. A Descriptive Model of the Intra-firm Innovation Process. **Journal of Business of the University of Chicago**, n. 40, p. 478-496, 1967.

LANDSTRÖMA, H.; HARIRCHIB, G. The social structure of entrepreneurship as a scientific field. **Research Policy**, n. 47, p. 650–662, 2018

LIMA-FILHO, D. O.; SPROESSER, R. L.; MARTINS, E. L. C. Empreendedorismo e Jovens Empreendedores. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 24, p. 246-277, 2009.

LLEWELLYN, S.; NORTHCOTT, D. The “singular view” in management case studies qualitative research in organizations and management. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, UK, v. 2, n. 3, p. 194-207, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

McCANN, P.; ACS, Z. J. Globalization: Countries, Cities and Multinationals. **Regional Studies**, v. 45, p. 17-32, 2011.

McDONALD, M. **Planos de Marketing: planejamento e gestão estratégica**. Rio de Janeiro. Ed. Elsevier. 2004.

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, p. 132–152, 2006.

MINNITI, M. Entrepreneurship Studies: a stocktaking. IN: KOPPL, R. **Austrian Economics and Entrepreneurial Studies**, v.6. UK: 2007.

MORICOCHI, L.; NOGUEIRA JUNIOR, S.; MONTEIRO, J.L.M.; ALVES, H.S.; ANGELO, J.A.; PINO, F.A. Perfil tecnológico da indústria de café torrado e moído. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v.50, n.1, p.53-72, 2003.

NDONZUAU, F. N.; PIRNAY, F.; SURLEMONT, B. A Stage Model of Academic Spin-Off Creation. **Technovation**, v. 22, p. 281-289, 2002.

NEVES, M. F.; SAES, M. S. M.; REZENDE, C. L. Illycaffè e os desafios do crescimento no Brasil. In: SEMINÁRIOS PENSA DE AGRONEGÓCIOS: REDES E ESTRATÉGIAS COMPARTILHADAS, 3, 2002, Ribeirão Preto, SP.

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**. 8ª Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, p. 191 – 261, 2013.

PLUMMER, L. A.; ACS, Z. J. Localized competition in the knowledge spillover theory of entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 29, p. 121-136. 2014.

PORTER, M. **Competitive Strategy**: techniques for analyzing industrial and competitors. NY: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Competição**: Estratégias Competitivas Essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas Para Análise de Indústrias e da Concorrência. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

QIAN, H.; ACS, Z. J. An absorptive capacity theory of knowledge spillover entrepreneurship. **Small Business Economics**, v. 40, p. 185 – 197, 2013.

RASTKHIZ, S. E. A.; DEHKORDI, A. M.; FARSI, J. Y.; AZAR, A. A new approach to evaluating entrepreneurial opportunities. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, <https://doi.org/10.1108/JSBED-01-2018-0013>, 2018.

SAES, M. S. M.; ESCUDEIRO, F. H.; SILVA, C. L. Estratégia de diferenciação no mercado brasileiro de café. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 8, n. 21, p. 24-32, 2006.

SAES, M. S. M.; NAKAZONE, D. El estudio de competitividad de cadenas integradas en el Brasil. **Ensayos sobre Economía Cafetera**, Bogotá, n. 19, p. 11-68, 2003.

SAES, M. S. M.; SPERS, E. E. Percepção do consumidor sobre os atributos de diferenciação no segmento rural: Café no mercado interno. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 8, n. 3, p. 354-367, 2006.

SANTOS, A. S.; MIRANDA, G. J. E-commerce no brasil: se o segmento é promissor, por que empresas atuantes estão no vermelho? **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, João Pessoa, v. 3, n. 1, p. 54-68, 2015.

SCHAEFER, R.; MINELLO, I. F. Mentalidade empreendedora: o modo de pensar do indivíduo empreendedor. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 3, p. 495-524, 2017.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EDUSP, 1974.

SHANE, S. Technological Opportunities and New Firm Creation. **Management Science**, v. 47, n. 2, p. 205-220, 2001.

SHEPHERD, D. A.; MCMULLEN, J. S.; JENNINGS, P. D. The formation of oportunities belifies: overcoming ignorance and reducing debout. **Strategic entrepreneurship Journal**, v. 1, p. 75-95, 2007.

SHUMPETER, J. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Editora Fondo de Cultura, 1961.

SILVA, A. B. O.; FERREIRA, M. A. T. Gestão do conhecimento e teoria da firma. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 14, n. 3, p. 116-139, 2009.

SILVA, E. LUCIA; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de Dissertação**. 4 ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SMITH, A. **A Riqueza das Nações**: Investigação sobre sua Natureza e suas Causas. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SPECIALITY COFFEE ASSOCIATION OF EUROPE (SCAE). Disponível em: <http://scae.com/>. Acesso em 15/12/2016.

SPERS, E. E.; ZYLBERSZTAJN, D.; GIORDANO, S. R.; DE VITA, C. L. R.; NOGUEIRA, A. C. L. Possibilidades de diferenciação na produção de café e o comportamento do consumidor. **Cadernos Universidade do Café**, v. 8, p. 4 – 52, 2016.

TEECE, D. J. Business model, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010.

TEECE, D. J. Technological innovation and the theory of the firm: towards a theory of the innovation firm. **Strategy, Innovation and the Theory of the Firm**. UK: Edward Elgar, 2012.

TERRIBILI FILHO, A. Escopo de projeto para criação de um Plano de Negócios. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v.7, n.1, 2014.

THOMPSON, P.; FOX-KEAN, M. Patent Citations and the Geography of Knowledge Spillovers: A Reassessment: Reply. **American Economic Review**, v. 95, n. 1, p. 465-466, 2005.

WALTER, A.; AUER, M.; RITTER, T. The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. **Journal of Business Venturing**, v. 21, p. 541– 567, 2006.

WITT, U. Market opportunity and organizational grind: the two sides of entrepreneurship. **Austrian Economics and Entrepreneurial Studies Advances in Austrian Economics**, v. 6, p. 131-151, 2003.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. M. M. Q.; SANTOS, R. C. **O sistema agroindustrial do café: um estudo da organização do agribusiness do café visto como a chave da competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, p. 278, 1993.

## APÊNDICE A

### ROTEIRO

#### ASPECTOS DESCRITIVOS

1. Nome completo?
2. Sexo?
3. Cor?
4. Idade?
5. Formação?
6. Nome da empresa?
7. Idade da empresa? Estágio atual (Início, estabelecida)?
8. Localização da empresa?
9. Qual faturamento anual da empresa?
10. Qual o porte da empresa? Por Número de funcionários:

#### SURGIMENTO DA IDEIA E DO NEGÓCIO – O DESAFIO EMPRESARIAL

11. Como concebeu a ideia ou a intenção de iniciar sua empresa? Como entendeu que era uma oportunidade? Na pergunta enfatize se histórico familiar; coincidências; ideias de grupos sociais próximos etc.
12. (Havia um plano) que plano tinha em mente? De onde veio a ideia e descreva um pouco os primeiros movimentos.
13. Como você descreveria o mercado de Cafés Especiais? (Concorrência, preços, técnicas, parceiros, etc..).
14. Do que precisou para lançar o negócio? (Água, energia, edificações, máquinas novas ou usadas, trabalhadores, etc...).
15. Como financiou produção e os investimentos?
16. Como e por quê o negócio se fortaleceu?
17. Quais as principais barreiras/dificuldades enfrentou? Como fez para supera-las?

#### DETALHAMENTO DO NEGÓCIO E DOS DESAFIOS: EMPRESARIAL – DE ENGENHARIA E ADMINISTRATIVO

18. Você se recorda o que procurou e como fez as conexões entre coisas materiais, pessoas e fontes de informação para estabelecer sua empresa? Incluir depois as questões 11 a 17 como particularidades desta questão principal.
19. Quais os desafios que encontrou no início em relação à concorrência do mercado? Como são os desafios hoje? O que mudou?

20. Foram as formas de riqueza enquanto ativos imobilizados os mais importantes para iniciar a sua empresa ou a mão de obra de terceiros?
21. O financiamento próprio e de terceiro: qual foi o decisivo para você iniciar a atividade? E hoje qual é o principal?
22. Você precisa de mão de obra especializada nos dias de hoje? Em quais áreas?
23. Qual a importância e como descrever a importância dos fornecedores para sua atividade?
24. Qual a importância e como descrever a importância dos clientes enquanto consumidores finais e enquanto atacadistas ou supermercados etc para sua atividade? Afinal, qual é sua forma de venda? Compare com a que foi no início.
25. Há muitos concorrentes novos entrando no mercado e que você identifica disputando seu mercado diretamente? Há efeitos perversos para produtos substitutos?
26. Qual é o seu desafio em termos de mercado? Como este desafio se relaciona com sua atuação produtiva e mercadológica? Como você estabelece o gerenciamento? Você mesmo gerencia todas as etapas? Onde é necessário trabalho qualificado? Quem faz o relacionamento com clientes? Como e quem identifica ameaça da concorrência?
27. Se existe uma ligação entre a forma de produzir – de comercializar – de ganhar mercado – de administrar como você resumidamente descreveria esta rede?
28. Você contrata alunos de estágio de universidade para as áreas acima? Por que sim ou por que não?
29. Seu produto se diferencia no mercado, como?