UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: EMPREENDEDORISMO, INOVAÇÃO E MERCADO

ANDERSON KATSUMI MIYATAKE

A CULTURA COMO FONTE DE EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADE EMPREENDEDORA:
um estudo de caso

Maringá
2012

ANDERSON KATSUMI MIYATAKE

A CULTURA COMO FONTE DE EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADE EMPREENDEDORA:
um estudo de caso

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração – Área de concentração: Empreendedorismo, Inovação e Mercado.

Orientadora: Prof[a]. Dr[a]. Hilka Pelizza Vier Machado

Maringá
2012

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer a Deus. Ele sabe o quanto foi difícil superar os obstáculos que surgiram ao longo da trajetória de dois anos. A todo o momento Ele enviava mensagens que chegavam através de anjos (amigos) que sempre estavam dando força e me apoiando para que conseguisse chegar até o fim. Foi um duro e desgastante caminho, mas entendi que era necessário passar por ele. Somente assim, o devido valor é dado e as conquistas se tornam mais marcantes e significantes.

Durante esse período, posso dizer que tive o privilégio de ter inúmeras pessoas que torceram e me apoiaram. É fundamental agradecer aos meus pais, Humberto e Neide, e aos meus dois irmãos, Jefferson e Humberto, pela compreensão que tiveram comigo por momentos de ausência e pelo apoio e incentivo para continuar nos estudos.

Não posso esquecer-me de mencionar a minha segunda mãe, madrinha e avó Kiyomi, que soube compreender e ajudar no que era possível para que a minha rotina pudesse ser menos difícil. E também aos meus tios Carlos, Paulo e Umberto, as minhas tias Edna, Elisa e Vera, ao meu primo André, a esposa Paula e o filho Lucas, além das minhas primas Fernanda, Flávia e Tatiane, pelo convívio, apoio e ajuda ao longo dos anos.

Com o mestrado, não é somente o aprendizado intelectual que nós aprendemos, mas pensarmos de maneira crítica, construtiva e fundamentada.

Quero agradecer a professora Dra. Hilka Vier Machado, por aceitar o desafio de ser minha orientadora, tendo paciência e conduzindo o trabalho de modo que cada tijolo dessa construção chamada dissertação pudesse ser feito da forma mais sólida possível.

O reconhecimento também precisa ser feito ao professor Dr. Francisco Giovanni David Vieira. Tive o privilégio de ter cursado uma disciplina e nela pude adquirir valiosos conhecimentos. Posteriormente, como membro da banca de qualificação, período em que deu importantes contribuições para o desenvolvimento desse trabalho e também na banca de defesa de dissertação, momento em que fez elogios e contribuiu sugerindo estudos.

Não posso esquecer a professora Dra. Olga Maria Coutinho Pépece, que acompanhou o desenvolvimento do trabalho na disciplina de Seminários II e também aceitou participar da banca na qualificação, sempre dando sugestões de como o trabalho poderia ser feito da melhor maneira.

É fundamental agradecer ao professor Dr. Valdir Machado Valadão Júnior por aceitar o convite de participar como membro da banca da defesa da dissertação, pelos elogios e valiosas contribuições para o trabalho e sugestões para futuros estudos.

Ao professor Dr. Luciano Mendes que atendeu prontamente o convite para participar como membro da defesa da dissertação, dando inúmeras contribuições, esclarecimentos e fornecendo sugestões de referências complementares para que a pesquisa continue futuramente.

E aproveitando a ocasião, também faço questão de mencionar os professores que participaram da construção do meu conhecimento e amadurecimento seja ministrando aulas ou dando incentivo para continuar a jornada. Além dos citados anteriormente, são eles: Dr. Álvaro Periotto, Dra. Elisa Ichikawa, Dr. João Marcelo Crubellate, Dr. Maurício Reinert e Dra. Sandra Bánkuti.

Menciono o secretário do mestrado, Bruhmer, por sempre ter sido atencioso e educado durante os dois anos de convívio nas dependências do mestrado, atendendo prontamente as solicitações pedidas, enviando lembretes dos direitos e deveres dos acadêmicos.

À Universidade Estadual de Maringá (UEM), que através das instalações e serviços oferecidos, foi importante para o desenvolvimento desta pesquisa. É importante mencionar a Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela bolsa concedida durante mais de um ano e que possibilitou mais tempo para dedicar-me exclusivamente ao desenvolvimento deste trabalho.

Aos participantes da empresa Pamonhas do Cezar, que voluntariamente aceitaram contribuir para o desenvolvimento da pesquisa, desde o início, sendo bastante receptivos e fornecendo gentilmente todas as informações necessárias para a elaboração da dissertação.

Agradeço aos meus guerreiros colegas da primeira turma do novo PPA-UEM pelos momentos de companheirismo, estudos e discussões. São eles: Daniele, Eloisa, Eveline, Francielli, Grace, Giuliano, Haroldo, Marcelo, Pedro, Vitor e William.

Aos colegas da segunda turma do mestrado, com quem tive a oportunidade de estar junto durante uma disciplina e conviver nos corredores dividindo momentos de estudos e descontração. São eles: Carolina, Cristina, Danilo, Juliana Marangoni e Juliana Medeiros, Lia, Marcela, Marcelo, Maria Virgínia, Patrícia e Winsley.

Também aos colegas da terceira turma do mestrado, com quem não tive o privilégio de conviver por muito tempo, mas que tornaram os dias mais alegres e sempre demonstraram atenção, carinho e respeito. São eles: Bruno, Claudia, Edi, Elisabete, Everton, Gustavo, Jheine, Josiane, Liciane, Luciana, Luiz Fernando, Rocio e Stephanie.

Em especial, agradeço ao colega de mestrado Haroldo, que mesmo sempre estando bastante atarefado, sempre tinha palavras de conforto para que todo esse período fosse menos

desgastante. Nos momentos em que pensei que não iria conseguir, principalmente no primeiro semestre, foi um dos grandes responsáveis por me fazer chegar até o fim. E ao colega Pedro, a quem tenho muito respeito e admiração pela cordialidade, amadurecimento e inteligência, companheiro de estudos e conversas durante a semana e fins de semana na sala de estudos do mestrado. Também não esqueço a convivência com a Lia e a Maria Virgínia, que foram como mães, irmãs, amigas, conselheiras e que sempre tiveram paciência para me escutar e tinham palavras revigorantes para não desistir. E também para a Marcela, irmã de orientação, pelos momentos de compartilhamento de conhecimentos e convívio na rotina de estudos.

Agradeço à professora Msc. Nanci Meneguetti, que sempre deu apoio e pensamentos positivos para o meu amadurecimento e crescimento pessoal. Aos voluntários e aprendizes do Projeto Aprendiz, pelos momentos de descontração e convivência.

À professora Dra. Eliza Bernardo-Rocha (*in memorian*) que foi a responsável por me inserir no mundo da pesquisa científica durante um projeto de iniciação científica.

À minha querida amiga professora Msc. Bianca Mazzei, irmã de orientação da professora Eliza, que foi uma conselheira muito importante nos momentos de dúvidas e que considero como parte da família.

Agradeço a minha amiga Viviane, que sempre foi como uma irmã que nunca tive, que me dava sermão quando necessário, palavras de conforto em momentos de dificuldades e que jamais deixou de demonstrar apoio e carinho.

Por fim, agradeço aos autores de todos os trabalhos que foram utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa e também a todos que puderem se beneficiar das informações contidas neste trabalho.

RESUMO

MIYATAKE, Anderson Katsumi. **A cultura como fonte de exploração de oportunidade empreendedora:** um estudo de caso. 160 f. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração)– Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá (UEM), Maringá, 2012.

A identificação de oportunidades empreendedoras representa uma etapa do processo empreendedor. Os estudos referentes a oportunidades buscam a compreensão de como ocorre a identificação. Após essa etapa, o empreendedor coloca em prática a oportunidade vislumbrada. O ambiente no qual o empreendedor vive bem como os costumes, tradições e crenças de um grupo influenciam na oportunidade de negócio. Este trabalho visou compreender como oportunidades podem ser identificadas e exploradas quando levados em consideração aspectos culturais locais. Para tanto, o trabalho foi desenvolvido utilizando estudo de caso na região de Maringá-PR, localizado no noroeste paranaense, que explorou a pamonha como produto cultural e que há forte presença do milho. A pesquisa, de cunho qualitativo e exploratório, visou, através de entrevistas semiestruturadas e visitas à empresa, registradas em notas de campo, o significado do produto cultural para a oportunidade. Foram entrevistados o empreendedor, a esposa, os filhos e gerentes que concordaram em participar voluntariamente. O negócio foi constituído 6 anos após o início. Iniciou-se com venda de pamonha, curau e bolo de milho numa festa típica de Marialva-PR. Depois o empreendedor vendeu de porta em porta, na principal feira de Maringá. Posteriormente, também passou a vender os produtos em uma feira em Marialva até a criação da primeira loja naquela cidade, quando somente continuou na feira de Maringá. Seis meses após a abertura, transferiu a loja para Maringá, mudando com a família poucos meses depois porque o negócio estava dando certo. O empreendedor diversificou as opções de derivados de milho, incluindo sabores de pamonha doce e salgada, sopa, suco e escondidinho. Quando a segunda loja foi aberta em *Shopping Center*, ocorreram mudanças porque não havia movimento. Detectou-se que a clientela preferia refeições à base de arroz e feijão, situação em que foram criados pratos executivos. Com isso, foram implementados nas lojas e novas opções de refeições foram sendo criadas. Após 15 anos, atualmente há 4 lojas, sendo 3 em *Shopping Center* e há previsão para abertura de mais uma loja em outro *Shopping Center*. Também foi criada uma indústria para fabricação de pamonha, bolo e curau para abastecer as lojas e 6 supermercados em que vendem pamonhas em estufas. Os resultados mostraram empreendedorismo por necessidade e o alerta empreendedor auxiliou na descoberta da oportunidade. As redes sociais e as parcerias foram importantes para a exploração. É possível notar aspectos culturais de tradição e costume que foram importantes para o início do empreendimento. A partir do momento em que passaram a atuar no segmento de *Shopping Center*, tiveram que adaptar produtos predominantes associados ao mundo rural com a necessidade do mundo urbano moderno em consumir refeições rápidas e associadas ao básico arroz com feijão.

Palavras-chave: Identificação e exploração de oportunidade empreendedora. Cultura. Produto cultural.

ABSTRACT

MIYATAKE, Anderson Katsumi. **Culture as a source of exploitation of entrepreneurial opportunity:** a case study. 160 f. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração)–Program of Post Graduation in Management, Universidade Estadual de Maringá (UEM), Maringá, 2012.

The identification of entrepreneurial opportunities is a step in the entrepreneurial process. The studies on the opportunities seek mechanisms involved in the identification. After this stage, the entrepreneur puts into practice the opportunity envisioned. The environment in which the entrepreneur lives and also the customs, traditions and beliefs of a group influence the business opportunity. This study aimed to understand how opportunities can be identified and exploited when taken into consideration local cultural aspects. Thus, the study was conducted using case study in the region of Maringá-PR, located in northwest Paraná, who explored the "pamonha" as a cultural product. This region has strong presence of corn. The research is qualitative and exploratory. The first step was made structured interviews and also some visits to the company. The field notes were used to register these moments. We interviewed the entrepreneur and his wife, and also his children and managers. They agreed to participate voluntarily. The business was established 7 years after onset. It begun with the sale of "pamonha", "curau" and corn cake in a typical party in Marialva-PR. After the entrepreneur sold door to door in Marialva, and so then in the principal fair in Maringá. Later, he sold products in another fair in Marialva until he created the first store in Marialva. So, they stopped in a Marialva fair. Six months after opening, the store moved to Maringá. The entrepreneur moved with his family few months later because the business was going well. The entrepreneur has diversified options derived from corn, including flavors of sweet and salty "pamonha", soup, juice and "escondidinho". When the second store was opened in a Shopping Mall, some changes have occurred because it wasn't a good sales. He found that customers prefer to eat rice and beans, so he created executives meals. This was implemented in new stores and other options were created. After 15 years, there are currently four stores, including three in Shopping Mall and is expected to open more one store in another Shopping Mall. It also established a manufacturing industry for "pamonha", corn cake and "curau" to supply the stores and 6 supermarkets. The results shown there necessity entrepreneurship. There was some entrepreneurial factors like the intention and the alert entrepreneur who helped in the discovery of opportunity. Social networks and partnerships were important to explore. It was possible to notice that cultural aspects of tradition and custom that were important for the initiation of the company. From the moment that he started to sell in the Shopping mall, he had to adapt his products because they are associated with the rural world. The modern urban world wants to consume fast food and associated with the basic rice and beans.

Keywords: Entrepreneurship Opportunity identification and exploitation. Culture. Cultural product.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GEM – Global Entrepreneurship Monitor

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

ANATEL - Agência Nacional de Telecomunicações

PAC – Programa de Aceleração do Crescimento

EPI – Equipamento de Proteção Individual

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

IPHAN – Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional

PIB – Produto Interno Bruto

WACRA - World Association for Case Method Research & Case Method Application

IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social

PAS – Programa Alimentos Seguros

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SESC – Serviço Social do Comércio

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Identificação da oportunidade: abordagem no nexo I-O (indivíduo-oportunidade)	**30**
Figura 2 -	Uma abordagem transformativa: o processo effectual – dinâmica e interação	**32**
Figura 3 -	Teoria da detecção de sinais e reconhecimento de oportunidades	**33**
Figura 4 -	Reconhecimento das oportunidades: o papel central da informação	**37**
Figura 5 -	Aprendizado empreendedor como um processo experiencial	**38**
Figura 6 -	A produção da oportunidade empreendedora	**40**
Figura 7 -	Trajetória do caso estudado	**72**

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Conceitos sobre oportunidade	**20**
Quadro 2 -	Visão processual da oportunidade	**22**
Quadro 3 -	Conceitos referentes à oportunidade empreendedora	**23**
Quadro 4 -	Tipos de influências sociais sobre o empreendedor potencial ou efetivo	**28**
Quadro 5 -	Identificação das entrevistas realizadas	**60**
Quadro 6 -	Visitas à empresa Pamonhas do Cezar	**61**
Quadro 7 -	Procedimentos metodológicos para o desenvolvimento do trabalho	**61**

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO **12**
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA 15
1.2 OBJETIVO GERAL 15
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 16
1.4 JUSTIFICATIVA DO TEMA 16
2 CONSIDERAÇÕES SOBRE OPORTUNIDADES EMPREENDEDORAS **19**
2.1 A IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES 24
2.1.1 A cognição, o alerta, a intenção e as emoções na identificação de oportunidade 34
2.1.2 A informação e o conhecimento prévio na identificação de oportunidade 36
2.1.3 As redes sociais e o capital social na identificação de oportunidade empreendedora 39
2.2 A EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADES EMPREEENDEDORAS 42
3 CONSIDERAÇÕES SOBRE CULTURA **46**
3.1 ALIMENTAÇÃO E CULTURA 49
3.2 EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADE EMPREENDEDORA E CULTURA 52
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS **56**
5 CONSIDERAÇÕES SOBRE MILHO E DERIVADOS **62**
6 ANÁLISE DOS DADOS **67**
6.1 APRESENTAÇÃO DO CASO 67
6.2 IDENTIFICAÇÃO E EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADE 72
6.2.1 Identificação da oportunidade de negócio 72
6.2 EXPLORAÇÃO DA OPORTUNIDADE EMPREENDEDORA 83
6.3 EXPLORAÇÃO DO SIGNIFICADO DO PRODUTO CULTURAL 92
7 CONCLUSÃO **97**
REFERÊNCIAS **100**
APÊNDICES **119**
ANEXOS **149**

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é considerado como um campo de pesquisa e de relevância para a economia (BRUYAT; JULIEN, 2000) e tem como característica o estudo de fenômenos sociais. Estes fenômenos são os relacionamentos e trocas que ocorrem entre organizações e que envolvem a participação de indivíduos que executam transações econômicas e também a sociedade que faz uso dos produtos ou dos serviços prestados por estes empreendimentos.

Mello et al. (2010) consideram o empreendedorismo como fenômeno multidisciplinar e também complexo. Para Shane (2003), é importante tratar o empreendedorismo de forma interdisciplinar porque permite compreender a influência e o poder de ser influenciado pelo meio (sociedade, cultura local, desenvolvimento econômico) em que vive o empreendedor, ou seja, as relações e interações sociais.

Considerado como um processo (JULIEN, 2010), o início do empreendedorismo acontece a partir da ideia em que o empreendedor busca verificar se existe a possibilidade de aplicação comercial no ambiente em que está inserido no momento. Por isso, é necessário para o empreendedor verificar se a ideia pode ser aplicada no contexto atual; caso contrário, será apenas uma ideia que não pode ser transformada em oportunidade. E compreender o momento da ideia até a realização da oportunidade e o processo que ocorre durante o período é complexo, por isso as análises precisam ser abrangentes, pois envolvem a participação de indivíduos e particularidades pessoais, as diferentes formas de organizações e os ambientes socioeconômicos que estão se transformando a todo o momento.

Dessa forma, o empreendedorismo não é um fenômeno estático, de acordo com Baron e Shane (2007), que pode ser desvendado ou compreendido com estudos em determinada época ou local, mas que envolve particularidades e complexidades de indivíduos e organizações em diferentes regiões e que estão em constante processo de transformação. Além disso, os autores ressaltam que o empreendedorismo não é um evento isolado e único, que ocorre de forma pontual, mas processo que ocorre ao longo do tempo, podendo durar desde meses até anos.

Kuratko (2005) afirma que o empreendedorismo é um processo dinâmico, de visão, alteração e criação. Portanto, a relevância deste campo de estudo se deve porque o empreendedorismo pode estar associado ao desenvolvimento econômico e social de

comunidades ou regiões através das atividades que as organizações realizam em ambientes que variam conforme o local em que a atividade empreendedora é realizada.

Os estudos nesse campo de pesquisa podem ser feitos em diferentes óticas, como relacionadas ao empreendedorismo regional (JULIEN, 2010), que aborda estudos para pequenas e médias empresas associadas ao desenvolvimento local. Outro tipo de perspectiva é no empreendedorismo social (MORT; WEERAWARDENA, CARNEGIE, 2003) em que a perspectiva dos indivíduos que atuam em organizações voluntárias ou sem fins lucrativos é atingir missão social através de políticas e práticas que visem ao atendimento de necessidades e interesses sociais. Com esses exemplos, demonstram-se as possibilidades de estudos que podem ser feitas para abordar o mesmo campo de estudos que é o empreendedorismo, ou seja, pode ser abordado de diferentes perspectivas e com abordagens multifacetadas.

Julien (2010, p. 15) considera quatro maneiras de compreender o empreendedorismo: “o que cria nova empresa, o que retoma empresa existente, o que visa a mercado existente e o que visa a novo mercado”. Desta forma, o empreendedor pode ser aquele que explorou oportunidade de criar nova empresa em um mercado em que existem concorrentes, ou seja, reproduzindo ou imitando outras empresas.

Outra maneira é reorganizar empreendimento que atua no mercado promovendo mudanças internas. Também ocorre por meio de firma existente que amplia mercado ou promove a internacionalização dos produtos/serviços e por uma nova organização que cria novo mercado, sendo chamada de nova empresa inovadora (JULIEN, 2010). Entretanto, as formas de compreensão do empreendedorismo podem se relacionar ao que consideram Shane e Venkataraman (2000) como o ponto de encontro entre determinados indivíduos e oportunidades valiosas, integrando pesquisas sobre exploração de oportunidades e indivíduos específicos que a descobrem e a exploram.

Ou seja, no centro do processo empreendedor, segundo Baron e Shane (2007), está a ligação entre as oportunidades geradas por condições sociais, tecnológicas e econômicas em mudanças e os indivíduos empreendedores capazes de distinguir oportunidades potencialmente valiosas e explorá-las efetivamente. As oportunidades empreendedoras, ainda segundo os autores, surgem a partir de ideias que podem ser obtidas através da rede de relacionamentos que o empreendedor possui, por meio de pesquisas, noticiários, durante bate-papo informal ou numa reunião de negócios que pode despertar a curiosidade do empreendedor sobre determinado assunto.

Os estudos pioneiros tratavam a identificação da oportunidade considerando o indivíduo como elemento central. Para Eckhardt e Shane (2003), as teorias anteriores

dominantes do empreendedorismo tinham como foco a abordagem *person-centric* que tinham nas características do indivíduo como o principal fator para empreender. Nessa perspectiva, as características do indivíduo eram consideradas como essenciais e pesquisas surgiram no intuito de definir o empreendedor ideal. Considerava-se que, para identificar e explorar uma oportunidade, era necessário ter conjunto de traços e características pessoais (BIRLEY; MUZYKA, 2001) e que esse perfil caracterizava o empreendedor de sucesso. Com isso, surgiu a imagem de que o empreendedor era um mito e que essas características eram inerentes à personalidade do indivíduo. Porém Julien (2010) faz críticas a esse tipo de abordagem dos traços porque idealiza o empreendedor com conjunto de características para obter sucesso, quando, na realidade, o empreendedorismo é um fenômeno coletivo.

Além disso, não se consideram as mudanças do ambiente, a evolução e a aprendizagem do empreendedor e a dos *stakeholders.* As abordagens com foco somente no indivíduo são incompletas porque não consideram o ambiente em que o empreendedor está inserido, que pode expandir ou restringir o tempo em que determinada atividade possa ser explorada por ele.

As teorias mais recentes deste campo de pesquisa passaram a considerar o papel das oportunidades empreendedoras visando compreender como as oportunidades são identificadas e exploradas. Ardichvili, Cardozo e Ray (2003) afirmam que a criação de negócios de sucesso segue processo de desenvolvimento da oportunidade de forma cíclica e interativa às etapas de reconhecimento da oportunidade, avaliação e desenvolvimento. Neste processo são apontados fatores que influenciam a exploração de oportunidade empreendedora, como as redes sociais (VANDEKERCKHOVE; DENTCHEV, 2005), a experiência (UCBASARAN; WESTHEAD; WRIGHT, 2009) e a cognição individual (MITCHELL; SHEPHERD, 2010) do empreendedor.

Outra fonte para a exploração da oportunidade é a cultura, que será a temática abordada neste trabalho. Para Barbosa (1996), o interesse pela cultura não é recente na administração, entretanto a abordagem tem sido para cultura administrativa e também para cultura organizacional.

Outro tipo de estudo cultural, de acordo com a autora, é o de Hofstede, entretanto o foco é para a existência de uma cultura nacional. Também há estudos na perspectiva *cross-country* entre culturas de diferentes países. Uma dessas pesquisas é a de Tiessen (1997), que utiliza individualismo e coletivismo da cultura como critérios para comparações e proposições de forma a estruturar quadro intercultural. Com isso, é possível traçar comparativos entre países para verificar aqueles que são mais ou menos empreendedores e os fatores que

influenciam para que isso ocorra. Nesse trabalho, os resultados indicaram que culturas mais individualistas eram mais propícias a serem empreendedoras.

Entretanto, estes tipos de pesquisa consideram a existência de uma cultura que represente todo um país. No Brasil, há miscigenação de povos em todo o território, ou seja, mosaico de culturas, o que faz cada região possuir particularidades próprias. A perspectiva adotada neste trabalho visou compreender como oportunidades empreendedoras são identificadas e exploradas a partir de elementos da cultura, mas buscou-se compreender como empreendedores exploram oportunidade de negócio levando-se em consideração produtos culturais relacionados à cultura local.

O produto cultural escolhido para análise no trabalho é a pamonha. Este produto derivado do milho foi introduzido no Brasil Colônia pelos escravos africanos (CARNEIRO JÚNIOR, 2008). A pamonha é uma massa cozida de milho verde que é envolvida pela palha do milho ou também pode ser coberta por uma folha de bananeira (CRUZ; LOCATELLI; QUADROS, 1986). Este produto pode ser encontrado nos sabores doce e salgado e com diferentes recheios como goiabada, calabresa, entre outros. Tradicionalmente, é vendida nos chamados carros da pamonha ou em festas típicas como, por exemplo, festas juninas. Nesse trabalho o empreendedor identificou uma oportunidade de negócio para criação de empresas.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Eis o problema de pesquisa deste trabalho:

- Como uma oportunidade de negócio vinculada a pamonha como um produto cultural foi identificada e explorada no município de Maringá-PR?

1.2 OBJETIVO GERAL

Com isso, apresentamos o objetivo geral do trabalho:

- Compreender e explicar como produto cultural representou fonte de identificação e exploração de oportunidade no município de Maringá-PR.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

E para atender aos propósitos desta pesquisa, os objetivos específicos foram:

- Descrever o produto cultural objeto do empreendimento, no caso a pamonha;
- Compreender a trajetória de um empreendimento que explorou um produto cultural;
- Identificar e compreender dificuldades encontradas na identificação e na exploração da oportunidade;
- Explorar o significado de um produto cultural para a exploração da oportunidade.

1.4 JUSTIFICATIVA DO TEMA

O trabalho contribuiu para os estudos da identificação e exploração de oportunidade empreendedora, utilizando uma perspectiva ainda pouco abordada na literatura que é a relacionar produtos culturais locais com empreendedorismo. A justificativa para estudar identificação e exploração de oportunidades pode ser dada, entre outros fatores, em função dos dados do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), que classifica o Brasil como um dos países mais empreendedores do mundo. Esse índice também mostra o quanto a atividade empreendedora é explorada por oportunidade e o quanto ocorre por necessidade (GRECO et al., 2010).

No início da participação do país neste estudo, o índice de empreendedorismo por necessidade era maior. Nos últimos anos os valores têm se alternado, porém a taxa por oportunidade vem aumentando, o que mostra cenário mais propício para explorar oportunidades. Na América Latina, segundo Nogami e Machado (2011), o Brasil ocupa papel de destaque mantendo taxas constantes de atividade empreendedora.

Em relação a aspectos culturais, o tema se justifica porque o Brasil é um país em que há povos que imigraram de diferentes países como Itália, Portugal, Espanha, Japão, Alemanha, entre outros, o que ocasionou processo de miscigenação e multiculturalismo na história brasileira (CARNEIRO, 2011). Dessa forma, é difícil definir uma cultura que represente a diversidade brasileira em toda extensão territorial. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2011a), o Brasil é o quinto maior país em extensão territorial e, por isso, estudos voltados à compreensão de como a atividade empreendedora

pode ser realizada com elementos da cultura podem representar de forma mais concisa a realidade local e também detectar o desenvolvimento regional, levando-se em conta o fortalecimento de culturas locais num país em que não há homogeneidade pela existência de povos com diferentes costumes, tradições e comportamentos.

A diversidade aliada à extensão territorial do Brasil torna o país propício a explorar essas particularidades para divulgar a região e explorar, por exemplo, a atividade turística. O Ministério do Turismo (2011a) promove relatórios anuais sobre agências de viagens (que atendem empresas, transportadoras promovem turismo de lazer) locadoras de automóveis (trabalham com terceirização de serviços, turismo de negócios e turismo de lazer), meios de hospedagem (como hotéis, flats, resorts, pousadas), operadoras de turismo (que atendem a população em geral e grupos menores), organizadores de eventos (como congressos técnicos), promotores de feiras e transporte aéreo, rodoviário e receptivo (que atendem grupos internacionais e nacionais).

Com isso, há diversas possibilidades a serem exploradas na atividade turística, que vão desde lazer até estudos e trabalho. Segundo o Ministério do Turismo (2011a), no ano de 2.009 o faturamento deste setor ultrapassou 35 bilhões de reais, considerando somente as 80 maiores empresas que atuam no segmento. No ano de 2.010, o valor extrapolou 42 bilhões de reais. Apesar de ameaças de crises financeiras internacionais, este segmento brasileiro manteve o crescimento nos dois últimos anos, o que pode indicar a potencialidade deste setor e a relevância de pesquisas que compreendam a exploração da oportunidade empreendedora, levando-se em conta elementos culturais.

O fluxo de dólares que entrou no país alcançou o volume de quase 6 bilhões de dólares em 2.010, aumentando em, aproximadamente, 12%, se comparado ao ano de 2.009. O número de desembarques internos cresceu mais de 20%, se comparado a 2009, alcançando o patamar de mais de 67 milhões e os desembarques internacionais também, mais de 20%, alcançando o número de quase oito milhões de desembarques (BRASIL, 2011).

Em pesquisa de hábitos do turista brasileiro de 2.009, a cultura é tida como o quarto fator associado com turismo. Entre os motivos da escolha do destino turístico, a cultura local é o terceiro fator, com 13,2%, e nas atividades realizadas durante a viagem, conhecer comidas típicas está em terceiro lugar, com 11%, e atividades culturais em quarto, com 10,1%. Os dados dos clientes potenciais apontam praticamente as mesmas porcentagens e colocações. Clientes atuais são aqueles que viajam para destinos turísticos e clientes potenciais são possíveis clientes que poderiam viajar para destinos turísticos (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2009).

Esse é um dos fatores que pode justificar estudos e pesquisas sobre a cultura em nível local como condição associada à exploração de oportunidade. Além disso, segundo dados do Ministério do Turismo (2011b), o país possui 10 patrimônios culturais atualmente reconhecidos e que são fontes de visitas e de geração de recursos obtidos por meio da exploração de atividades comerciais. Como é possível notar, há empreendedores que utilizam aspectos relacionados à cultura, como costumes, tradições para criar empreendimentos, explorando oportunidades empreendedoras que promovem o desenvolvimento regional, como ocorre na atividade de turismo, na produção de cinema, na música, no artesanato, na agricultura, no ramo alimentício, nas festas locais, entre outros.

O trabalho foi desenvolvido em três seções. Na primeira, foi feita discussão sobre oportunidades empreendedoras e os aspectos relacionados com identificação e exploração de oportunidades. A segunda seção visou fazer considerações sobre cultura para, posteriormente, abordar oportunidade e cultura. Em outra seção foram apresentadas informações e descrições sobre o produto cultural escolhido para essa pesquisa. Essas seções foram feitas visando responder ao problema de pesquisa, ao objetivo geral e aos objetivos específicos deste trabalho, descritos a seguir. Posteriormente, foi feito estudo de caso com um empreendimento regional que utilizou a pamonha para identificar e explorar oportunidade de negócio.

As contribuições teóricas deste tema estão relacionadas a outro tipo de abordagem em relação à exploração de oportunidade empreendedora, a qual tem gerado e movimentado recursos financeiros e pessoas que têm a ideia de constituir empreendimentos. Dessa forma, os estudos na área de empreendedorismo não têm considerado um fator até então pouco considerado pelos pesquisadores: por que se utiliza a cultura como fonte para compreender a exploração de oportunidades relacionada a aspectos locais?

A pesquisa pode trazer contribuições para empreendedores encontrarem mecanismos para abertura de novos empreendimentos e exploração de novas oportunidades a partir da compreensão desse tipo de empresa.

Finalmente, outra contribuição é a possibilidade de compreender como a cultura e o ambiente regional podem beneficiar a exploração da oportunidade e a geração do desenvolvimento local.

2 CONSIDERAÇÕES SOBRE OPORTUNIDADES EMPREENDEDORAS

As oportunidades são o meio pelo qual o empreendedorismo se realiza (BARON; SHANE, 2007), ou seja, o empreendedorismo se torna possível porque indivíduos decidem que oportunidades valem a pena serem exploradas e que poderão obter benefícios ao empreenderem. Dessa forma, os estudos no campo empreendedor procuram compreender como oportunidades são identificadas e exploradas por um indivíduo ou um time de empreendedores. Os estudos sobre o tema oportunidade são amplos e um dos aspectos discutidos é em relação ao conceito.

Shane e Venkataraman (2000) consideram como oportunidade empreendedora as situações nas quais novos produtos, serviços, matérias primas e/ou métodos organizacionais podem ser introduzidos e comercializados a preços superiores aos seus custos. Eckhardt e Shane (2003) afirmam que apenas a potencialidade de alterar as condições econômicas é suficiente para ser considerada como oportunidade empreendedora. E o conceito que os autores apresentam é parecido ao citado anteriormente, entretanto não são considerados novos mercados que podem ser introduzidos através da formação de novos meios, fins, ou relações de meios-fins.

Costa, Machado e Vieira (2007, p. 78) consideram como oportunidade empreendedora “uma situação ou ambiente, que apresenta um elemento novo e indica-o como sendo indutor para ações humanas e empresariais que levam a novas circunstâncias de mercado”. Para Read et al. (2011), as oportunidades são criadas a partir de combinação única dos diferentes elementos que as parcerias trazem para o negócio e realizadas através da ação e interação com o ambiente.

Silva (2008, p. 25) considera como oportunidade outro aspecto, que é

> uma situação, identificada por um indivíduo que se arrisca, na qual existe a possibilidade da obtenção de lucro, oferecendo um novo produto ou serviço que atenda a uma necessidade de um ou mais consumidores.

Cha e Bae (2010) conceituam oportunidade como o potencial para propor aos consumidores novo valor através de serviços ou produtos, porém destacam que aos empreendedores é necessário investir e desenvolver habilidades necessárias. Os autores

comparam os empreendedores ao termo *bricoleur*[1] em que são estabelecidas novas conexões e combinações.

A oportunidade empreendedora é tratada de maneiras distintas, desde uma ideia, passando pela criação de produto, de processo, de matéria-prima, até maneira de atender melhor os clientes, ocorrendo em etapas através da combinação de elementos em interação com o ambiente.

Short et al. (2010) e Hansen, Shrader e Monllor (2011) fizeram levantamento de artigos que sugeriam conceitos e foram encontradas diversas abordagens. No trabalho de Hansen, Shrader e Monllor (2011), os autores depararam com 56 artigos em seis *journals* da área de empreendedorismo, com 49 definições que denominaram como conceituais e 32 definições operacionais que abordavam a oportunidade empreendedora e os processos relacionados à oportunidade. Os autores consideram que não há uma definição porque cada trabalho utiliza o termo oportunidade de maneira distinta e que se adequa a cada contexto das pesquisas realizadas. Dessa maneira, os autores reuniram as abordagens encontradas, conforme pode ser visto no quadro 1.

Quadro 1 – Conceitos sobre oportunidade

Conceitos	Elementos utilizados	Referências
Possibilidade de introduzir novo produto para o mercado e obter lucro.	Introdução; novo/novidade; produto; possibilidade; valor interno/lucro; necessidades de mercado/demanda.	Alsos; Kaikkonen (2004); Companys; McMullen (2007); DeTienne; Chandler (2007); Dutta; Crossan (2005); Eckhardt; Ciuchta (2008); Eisenhauer (1995); Gaglio (2004); Ko; Butler (2003); Lee; Venkataraman (2006); Plummer; Hynie; Godesiabois (2007); Smith, Matthews; Schenkel (2009).
Situação em que empreendedores visionam ou criam novos meios-fins.	Situação/condições externas do ambiente; conexões cognitivas/ criação de novos meios fins; recursos; empreendedor.	Companys; McMullen (2007); Koen; Kleinschmidt (2005); Sarason; Dean; Dillard (2006).
Ideia que tem sido desenvolvida numa forma de negócios.	Forma de novos negócios/ ideia/ideia de negócios; desenvolvimento.	Anderson (2000); Ardichvili; Cardozo; Ray (2003); Davidsson; Hunter; Klofsten (2004); Dimov (2007a).
Percepção do empreendedor de meios prováveis para obter benefícios.	Empreendedor; possibilidade; percepção; valor interno/ lucro.	Brunetto; Farr-Wharton (2007); Casson; Wadeson (2007); Dimov (2003); Gnyawali; Fogel (1994); Krueger (2000).
Habilidade do empreendedor para criar uma solução para o problema.	Empreendedor; necessidade de mercado/ demanda; resolução de problema; processo criativo/ criatividade.	Chandler; DeTienne; Lyon (2003).
Possibilidade para servir clientes diferentemente e melhor.	Possibilidade; valor para o mercado.	Alsos; Kaikkonen (2004).

Fonte: Hansen; Shrader; Monllor (2011, p. 292).

[1] *Bricoleur* – Cha e Bae (2010) afirmam que o empreendedor pode utilizar o método da bricolagem, ou seja, o conhecimento escasso e recursos aparentemente sem ligação para fazer novas conexões e combinações de forma a maximizar recursos e meios.

Os diferentes artigos que se referem à oportunidade foram classificados em seis grupos: novos produtos, novos meios-fins, forma de negócio, meios para obter benefícios, soluções para problemas e servir clientes. E estas oportunidades estão relacionadas a percepções, habilidades e ideias dos empreendedores que detectam possibilidades e situações em que podem interferir através da criatividade para gerar lucro e atender necessidades. Os conceitos apresentados consideram aspectos como o mercado, que se associa à introdução de novos produtos e serviços, ou seja, a introdução da novidade para atender a demanda de mercado e obter lucro com essas atividades.

Outro fator é a criação de novos meios-fins devido às mudanças nas condições externas e que fazem surgir a necessidade do empreendedor de utilizar novas maneiras de conectar e direcionar recursos para solucionar problemas ou para atender os clientes, incentivando a criatividade por meio da cognição. E a criação de novo negócio aparece como aspecto relacionado à oportunidade devido à ideia que foi percebida, que poderia ser concretizada num novo negócio.

Da mesma forma, os autores elaboraram, a partir dos artigos encontrados, contribuições para processos relacionados à oportunidade, que podem ser vistas no quadro 2. Esses processos, denominados pelos autores, remeteram-se a trabalhos que utilizaram elementos referentes a reconhecimento, descoberta ou criação de oportunidades, numa abordagem processual da oportunidade.

Neste quadro é possível notar que a literatura utilizada é recente e que os elementos utilizados se referem à cognição, ou seja, a um processo de alerta e aprendizagem que envolve a criatividade para o reconhecimento de oportunidades de novos negócios ou reorganizar os existentes, gerando alternativas para a solução de problemas, adaptação de oferta e demanda ou atender novas necessidades.

A oportunidade pode ser compreendida por uma possibilidade de mudança em que o empreendedor e as condições do ambiente influenciam nessa oportunidade. Dessa possibilidade pode surgir algo novo de forma a possibilitar a geração de lucro por meio de novo negócio ou novo produto. Os elementos referentes aos processos relacionados à oportunidade mencionaram aspectos ao indivíduo empreendedor, como ocorre no caso da criatividade e dos processos cognitivos, mas também a condições externas ao empreendedor, que são as oportunidades e as necessidades de mercado.

Short et al. (2010) encontraram 64 artigos classificando em 40 significados conceituais e 28 empíricos, relatando as diferentes definições encontradas sobre oportunidade

Quadro 2 – Visão processual da oportunidade

Visão processual da oportunidade	Elementos utilizados	Referências
Processo cognitivo de reconhecer a ideia e transformar num conceito de negócio.	Processo cognitivo (reconhecimento/ percepção/ identificação/ etc); transformar ideia.	Alsos; Kaikkonen (2004); Anderson (2000); Davidsson; Hunter; Klofsten (2004); Kickul; Gundry (2000); Lumpkin; Lichtenstein (2005).
Processo de rastreamento ou alerta (oportunidade rastreada/vigilância).	*Scan/*pesquisa; alerta.	Casson; Wadeson (2007); Eisenhauer (1995); McCline; Bhat; Bat (2000); Ucbasaran; Westhead; Wright (2003); Yu (2000).
Processo cognitivo de adaptar a oferta e demanda (oportunidade adaptada).	Processo cognitivo (reconhecimento/ percepção/ identificação, etc); adaptar/ ajustar; necessidade de mercado/demanda; fornecimento.	Ardichvili; Cardozo; Ray (2003); Grégoire; Shepherd (2004, 2005); Koen; Kleinschmidt (2005); Schindehutte; Morris; Kocak (2008).
Percepção de necessidade atendida (percepção de necessidade).	Processo cognitivo (reconhecimento/ identificação, etc); necessidade de mercado/ demanda; sugestões externas.	Haugh (2007).
Processo cognitivo de gerar novas alternativas (oportunidade criada).	Criatividade.	Christensen; Peterson (1990); Gaglio (2004); Hills; Shrader; Lumpkin (1999).
Maneira de resolver problemas.	Solução de problemas.	Gaglio; Taub (1992); Harper (2008).
Percepção da possibilidade para criar proveitosamente um novo negócio ou aperfeiçoar um existente.	Processo cognitivo (reconhecimento/ identificação, etc); aprimorar/transformar negócios; nova forma de negócios; possibilidade; lucro.	Craig; Lindsey (2001); Hills; Lumpkin; Singh (1997); Ropo; Hunt (1995).
Processo de construção social dentro da janela do tempo (construção social).	Processo cognitivo (reconhecimento/ percepção/ identificação, etc); seleção; momento; construção social.	Fletcher (2004).

Fonte: Hansen; Shrader; Monllor (2011, p. 293).

empreendedora e as contribuições que encontraram para a construção da teoria de oportunidades. O quadro 3 visou agrupar os conceitos encontrados.

No quadro 3 é possível notar que os estudos sobre oportunidades até o momento foram sob diferentes óticas. As oportunidades existem para todos os tipos de empreendimentos, sejam pequenas empresas ou também para grandes firmas que atuam como multinacionais.

Outra maneira de considerar uma oportunidade é quando novos negócios são criados, tanto seja para novos empreendimentos ou para aqueles existentes. Também pode ser considerada a oportunidade como estudo para compreender como é identificada, ou seja, os fatores que influenciam no reconhecimento. E pode ser levado em consideração o ciclo da

Quadro 3 – Conceitos referentes à oportunidade empreendedora

Fatores que favorecem o reconhecimento da oportunidade	Detalhamento	Referências
Firmas	A imersão da família facilita o reconhecimento de oportunidades. Firmas menores são melhores no reconhecimento. Oportunidades que surgem no ambiente (soluções comunicativas, comportamentais e incerteza) permitem possibilidades de internacionalização.	Aldrich; Cliff (2003); Ireland; Hitt; Sirmon (2003). Oviatt; Mcdougall (2005); Mahnke; Venzin; Zahra (2007).
Novos negócios e recursos	As oportunidades podem envolver a criação de novos produtos e serviços que são explorados pela criação ou compra de novos negócios. Envolve custos de transação, direitos de propriedade e financiamento.	Choi; Shepherd (2004); Cliff; Jennings; Greenwood (2006); Gruber (2007); Baron; Ensley (2006); Ucbasaran; Westhead; Wright (2009). Amit; Muller; Cockburn (1995); Foss; Foss (2008); Randoy; Goel (2003).
Desequilíbrio de mercado	Ineficiências e imperfeições de mercado que ocorrem devido a desequilíbrio entre aspiração do indivíduo e avaliação do mercado, lacunas na demanda e oferta, diferenças de preços, substituição tecnológica, desregulação industrial e leis de falência.	Denrell; Fang; Winter (2003); Lee; Venkataraman (2006); Cohen; Winn (2007); Thakur (1999); Dean; Mcmullen (2007); Zahra (1996); Jennings; Seaman (1990); Lee; Peng; Barney (2007).
Ambiente e inovação	Influência de fatores contextuais e sociais, entretanto as oportunidades são passageiras devido ao dinamismo ao ambiente. Mudanças tecnológicas podem criar oportunidades para novos processos, produtos, mercados, formas de organização e firmas.	Dimov (2007a); Eckhardt; Ciuchta (2008); Choi; Lévesque; Shepherd (2008); Patterson (1993); Wiklund; Shepherd (2003). Shane (2000, 2001); Eddleston; Kellermans; Sarathy (2008); Zahra (2008).
Aprendizagem, cognição e risco relacionado ao indivíduo	As oportunidades começam como ideias e são interpretadas por fatores como traços de personalidade, redes sociais, conhecimento prévio, interesses coletivos e próprios, imaginação criativa. Bases cognitivas funcionam como processo de simulação mental. É influenciada pelo afeto (modos e sentimentos individuais), diferenças no conhecimento e no alerta. A experiência do empreendedor (comportamental, cognitiva e ação) permite melhorar a identificação e exploração.	Shane; Venkataraman (2000); Ardichvili, Cardozo, Ray (2003); Van de Ven; Sapienza; Villanueva (2007); Chiles; Bluedorn; Gupta (2007); Dimov (2007b). Gaglio (2004); De Carolis; Saparito (2006); Baron (2008); Shepherd; Detienne (2005); Ozgen; Baron (2007). Corbett (2005); Lumpkin; Lichtenstein (2005); Bingham; Eisenhardt; Furr (2007). Mcmullen; Shepherd (2006); Miller (2007); Fiet; Patel (2008); Mullins; Forlani (2005); Hmieleski; Baron (2008); Jones; Butler (1992).

Fonte: Elaborado a partir de Short et al. (2010, p. 43-46, 48-52)

oportunidade, que se refere ao período no qual existe um período favorável para identificação, pois os fatores contextuais são favoráveis para que isso ocorra. Também considera-se o ambiente para a identificação em que fatores como incerteza, risco, conflito, desequilíbrio de mercado, os recursos, o indivíduo (experiência e cognição) e mudanças tecnológicas devem ser levados em consideração.

Comparando os artigos utilizados como referencial nestas duas pesquisas, foram encontrados 10 artigos em comum, o que demonstra a diversidade de trabalhos adotados em planos distintos. Short *et al* (2010) consideram que há a necessidade de promover integração dos estudos, não como maneira de restringir ou simplificar o conceito, mas para nortear a direção das abordagens sobre oportunidade empreendedora.

As oportunidades necessitam ser valiosas de forma que consigam proporcionar ao indivíduo ou ao time de empreendedores vantagens de explorar essa possibilidade. Dessa forma, pode-se sintetizar a oportunidade com as seguintes fórmulas de Read et al. (2011, p. 17-18):

Ideia = alguma coisa + você
Oportunidade = ideia + ação
Ação = função (interação) do dinheiro, produto e parceiros
Viabilidade = oportunidade + comprometimento

Com essas considerações, a definição de oportunidade empreendedora considerada neste trabalho é: uma nova situação, encontrada por um ou mais indivíduos, que poderá resultar em uma ou mais mudanças (novos bens, serviços, matérias-primas, mercados e métodos de organização), em organizações existentes ou em novas organizações que irão beneficiar os detentores da ideia e da sociedade.

2.1 A IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES

No processo empreendedor, a identificação de oportunidades é a primeira etapa para que a oportunidade possa ser explorada (BARON; SHANE, 2007). Grégoire, Barr e Shepherd (2010) definem como reconhecimento de oportunidade os esforços para proporcionar

mudanças (novas informações em novas condições) e se isso pode levar a benefícios como lucro, crescimento ou outras maneiras de lucro.

De acordo com Degen (1989, p. 21), existem 8 formas pelas quais os indivíduos podem identificar oportunidades:

1) **Identificação de necessidades:** está relacionada à procura de necessidades que não estejam atendidas e, dessa forma, desenvolver produtos e/ou serviços a preços acessíveis que possam ser vendidos aos consumidores;

2) **Observação de deficiências:** nesse caso, detectam-se fragilidades que podem constituir possibilidades de melhoria no segmento em que esteja atuando, podendo vir a se tornar diferencial para a organização;

3) **Observação de tendências:** detectam-se possíveis mudanças num determinado segmento e como isso poderá afetar o setor, a organização e a população, porque isso pode acarretar que negócios se tornem obsoletos e ultrapassados. Entretanto, devido a diferentes ciclos de vida das oportunidades, é importante estar atento se as tendências são sazonais ou podem vir a ser mais duradoras;

4) **Derivação da ocupação atual:** devido ao empreendedor estar atuando em determinado tipo de negócio, consequentemente possui conhecimento em como funciona o ramo, bem como os fatores que podem levar ao sucesso e fracasso e isso acarreta em experiência acumulada a ser utilizada, por exemplo, para abrir o próprio negócio;

5) **Procura de outras aplicações:** busca para solução de problemas através da aplicação de métodos tecnológicos, mercadológicos e industriais existentes de maneiras diferentes;

6) **Exploração de *Hobby*:** a oportunidade é identificada através de algo que o empreendedor tem afinidade e conhece. Dessa forma, utiliza-se esse conhecimento em determinada atividade para constituir em uma ideia para abrir o negócio;

7) **Lançamento de moda:** um produto apresenta por determinado período de tempo grande sucesso que é sucedido por declínio. Por isso, é importante atenção para atender a demanda durante o período de sucesso e estar ciente de que o ciclo da oportunidade cessará com o tempo;

8) **Imitação do sucesso alheio:** trata-se de constituir um negócio que tenha dado certo com outras pessoas. Entretanto, é necessário analisar o negócio, porque pode ser pré-requisito o domínio de habilidades específicas. Imitar um negócio que obteve sucesso não quer dizer que o negócio proporcionará lucro e o crescimento ocorrerá.

Como nota-se do trabalho de Degen (1989), as oportunidades para empreender podem surgir de maneiras diversas, como *hobby*, uma necessidade pessoal ou até mesmo uma necessidade da sociedade, pela observação de negócios existentes, por pesquisas que identificam necessidades ainda não atendidas. E esse reconhecimento pode proporcionar, de acordo com Grégoire, Barr e Shepherd (2010), mudanças que levam empreendedores a obterem benefícios econômicos.

Read et al. (2011, p. 11) ressaltam outras possibilidades para o surgimento de ideias empreendedoras:

> a) satisfação e insatisfação pessoal; b) conhecimento de mercado; c) *hobbies*; d) ideias confiáveis; e) aquisições; f) novidades e notícias; g) ideias rejeitadas; h) um começo pequeno que cresce; i) ideias de clientes; j) patentes; k) agências de governo; l) transferência tecnológica; m) feiras; n) dissertações; o) exposições de invenções; p) *brainstorming* (READ et al., 2011. p. 11).

Os autores destacam agências de governo, dissertações, aquisições, patentes e transferência tecnológica que se referem ao conhecimento para buscar informações mais especializadas, se comparadas com a observação de ideias de clientes, notícias e exposição de invenções.

Outro trabalho é o de Hisrich e Peters (2004), que afirmam a importância de ser considerada a experiência educacional, as situações familiares e as vivências profissionais diferenciadas de cada indivíduo. E também os consumidores podem ser fontes de ideias, como consideram Hisrich, Peters e Shepherd (2009).

Baron e Shane (2007) utilizam categorias de mudanças para considerarem a identificação de oportunidade: mudanças tecnológicas, econômicas, regulamentares, sociais ou demográficas. Mudanças tecnológicas se referem a novas tecnologias, como exemplo, o e-mail. Antes da criação dos computadores e da internet, a comunicação era feita por intermédio de cartas ou pessoalmente. Com a criação de novas tecnologias, a forma de comunicar ganhou outro componente que o torna utilizado na atualidade. Cartas enviadas com objetivo de trocar informações são pouco utilizadas e as reuniões de negócios estão diminuindo com a possibilidade de utilização de e-mails e outras ferramentas da tecnologia da informação e comunicação (TIC), como os navegadores instantâneos e videoconferências.

Mudança econômica pode promover oportunidades. Um exemplo de uma mudança econômica é o aumento de renda da população. Dessa forma, os indivíduos podem consumir produtos ou serviços que não sejam somente essenciais de sobrevivência, além de acesso a crédito. Com isso, poderia haver o aumento de pessoas que frequentam atividades de lazer,

como bares, cinemas e restaurantes, e o ambiente se torne propício para a abertura desses tipos de estabelecimentos. Eventos como a Copa do Mundo de Futebol, os Jogos Olímpicos ou competições esportivas, de modo geral, e os eventos de negócios são outros exemplos de mudanças.

As mudanças regulamentares, de acordo com Baron e Shane (2007), estão associadas a políticas e também influenciam a descoberta de oportunidades. Com a privatização das comunicações, por exemplo, como aconteceu em 1998 no Brasil, novas oportunidades surgiram a partir dessa decisão. Segundo dados da Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL - (ANATEL, 2011), antes da privatização, o país possuía, em 1.997, 17 milhões de telefones fixos, 4,5 milhões de celulares para a população de 160 milhões de habitantes. Em 2.011, ou seja, pouco mais de 13 anos, o número de telefones fixos mais que duplicou, alcançando o número de 44 milhões de linhas telefônicas. Em relação ao número de celulares, houve aumento de 45 vezes a quantidade de 1.997, alcançando, em 2.011, praticamente 203 milhões de aparelhos móveis, com aumento de 30 milhões de pessoas nesse período, atingindo o número de 190 milhões de pessoas. Outros exemplos podem ser o Plano Real, que continua vigente, e o PAC (Programa de Aceleração do Crescimento) do Governo Federal, que visa a construção de obras de infraestrutura nos estados brasileiros. A implantação de leis como a utilização de EPI (Equipamento de Proteção Individual) para trabalhos perigosos à saúde humana, o incentivo à reciclagem e leis ambientais sobre preservação de mata ciliar e de reservas florestais são outras maneiras de mudanças regulamentares que podem influenciar a identificação de oportunidades.

Mudanças sociais ou demográficas que ocorrem nas preferências das pessoas ou no perfil da população são outras formas de identificação de oportunidade citadas pelos autores. Um exemplo de mudança nas preferências das pessoas é a busca por consumo de produtos mais saudáveis. Com isso, firmas que vendem produtos naturais, empresas virtuais que atuam no segmento de saúde e médicos que têm como especialidade a estética e até mesmo restaurantes são privilegiados por conta de mudanças na preferência da população.

A oportunidade empreendedora é identificada quando o empreendedor vislumbra a possibilidade de algo diferente que pode vir a trazer lucro e atender a uma ou mais necessidades. Por isso, Baron e Shane (2007) consideram bens como na criação de um carro, de um computador ou qualquer outro tipo de produto. Também é considerado novo serviço (como na criação de atendimento diferenciado para as pessoas da terceira idade), para novas combinações de matérias-primas existentes ou criação de outra que pode, por exemplo, produzir novos tipos de combustíveis ou outros metais a serem utilizados na construção civil.

E novos métodos de organização podem fazer referência a outra forma de produção em lotes ou *layout* diferente. Há ainda as influências sociais destacadas por Julien (2010), em que as influências agem sobre o empreendedor e acarretam em diferentes efeitos, como as apresentadas no quadro 4.

O empreendedor está cercado de fatores que o influenciam a todo o momento e podem determinar a identificação da oportunidade. As influências afetivas são representadas pela família, amigos e pessoas respeitadas com as quais possui contato. São com essas influências que os empreendedores podem conversar e pedir conselhos, bem como recursos para iniciar o novo empreendimento, porque possuem laços de confiança. Isso pode acarretar em sensação de conforto e encorajamento para continuar uma ideia, entretanto pode também levar a alterações na decisão, como, por exemplo, abdicando ou mudando o que o empreendedor tinha em mente.

Quadro 4 - Tipos de influências sociais sobre o empreendedor potencial ou efetivo

Influências	Origem	Efeitos	Positivas	Negativas
Afetivas	Família, amigos etc.	Laços fortes de segurança	Encorajamento	Dissuasão
Simbólicas	Educação, trabalho	Normas, crenças, modelos	Segurança	Conservadorismo
Sociológicas	Trabalho, experiência, redes	Enraizamento ou imersão em um meio	Recursos disponíveis	Obstáculos potenciais

Fonte: Julien (2010, p. 112).

As influências simbólicas têm origem no tipo de educação e trabalho com que o indivíduo tem convivência. Com isso, um possível efeito é o apoiar-se em normas, crenças e modelos existentes, o que traz dois efeitos ao empreendedor. Um deles seria a segurança porque utiliza informações disponíveis para empreender e os riscos na exploração da oportunidade podem ser menores, entretanto, essa ação leva a atitudes mais conservadoras, ou seja, o empreendedor fica mais inibido a utilizar a criatividade para identificar uma oportunidade que não esteja em documentos ou manuais. As influências sociológicas são as obtidas no trabalho, da experiência e da inserção em redes de contatos. Com isso, o empreendedor pode se sentir encorajado porque tem recursos disponíveis ou o conhecimento necessário (JULIEN, 2010).

As oportunidades, quando relacionadas a negócios com fins lucrativos, podem ser identificadas visando aplicabilidade comercial e que, de alguma maneira, possa trazer

benefícios para a organização. Há de se levar em consideração que as oportunidades são vinculadas tanto para empreendedores que estão constituindo negócios e observaram possibilidade de atender a uma demanda existente, bem como para aqueles que estão em negócios estabelecidos e querem novas formas para expandir e continuar nos negócios.

Grupos ou times de empreendedores também identificam e exploram oportunidades, como destaca o estudo de Wood e Mckinley (2010), em que ocorre constituição de negócios em parceria. Nesse caso, os empreendedores podem deixar os empregos para abrir novos negócios em ramos que atuam devido à experiência que possuem, ou em setores diferentes por detectarem mercado potencial em outra atividade comercial.

Um exemplo desta última situação é o que ocorreu com empreendedores que deixaram o mercado financeiro para atuar no ramo de cosméticos e beleza (ZUINI, 2011). Estes empreendedores eram consultores do mercado financeiro e, através, de informações a que tinham acesso e por análises de mercado, verificaram que o segmento de cosméticos seria uma aposta para explorar oportunidade e constituíram um novo negócio.

Em síntese, a identificação de oportunidade empreendedora pode surgir de diversas formas, desde uma necessidade pessoal, do cliente ou do mercado, pelo conhecimento obtido através de acesso à informação, experiência anterior, observação de necessidade, até algo que gosta e lhe dá prazer, como é o caso de *hobby*. Também ocorre a identificação por meio de notícias, cursos, amigos, vizinhos, entre outras maneiras.

Porém é necessário afirmar que o ciclo de vida da oportunidade pode ser influenciado por fatores externos e internos, como choques desequilibradores, concorrência e aumento de preços e por uma série de fatores que limitam à imitação e reduzem a transmissão de oportunidades (ECKHARDT; SHANE, 2003). O ciclo de vida da oportunidade é, segundo os autores, composto por três etapas: choques desequilibradores, difusão das informações e alterações no mercado. Na primeira etapa ocorrem choques que promovem desequilíbrio e favorecem as novas oportunidades. O segundo momento acontece quando as oportunidades diminuem devido à competição existente no mercado em função da redução das assimetrias de informação. Com isso, ocorre a terceira etapa, que é a possibilidade de capturar lucros devido ao novo valor dos recursos gerados pela ação empreendedora.

Segundo Vaghely e Julien (2010), existem duas correntes de pensamento que se referem à identificação de oportunidades: o reconhecimento da oportunidade ou ponto de vista da descoberta e a outra é a da construção da oportunidade ou ponto de vista da promulgação. O ponto de vista da descoberta e da construção da oportunidade tem origem na psicologia cognitiva. Nessa abordagem, segundo os autores, o processamento de informações

depende de modelo padrão e as informações são mais codificadas e explícitas, também chamadas de perspectiva objetivista.

A outra corrente, ainda de acordo com os mesmos autores, segue o ponto de vista da promulgação com origem no construcionismo social ou psicologia do desenvolvimento e que a base se dá por meio de tentativa e erro (*trial-and-error*) ou modelo heurístico. Através das informações disponíveis no ambiente é que ocorre a construção da realidade, assim como em Wiltbank et al. (2006), podendo ser chamada de perspectiva subjetivista. Em síntese, o primeiro trata de um modelo padrão de tipo algorítmico que é explícito e codificável. E o segundo refere-se ao construcionismo social, um modelo heurístico que utiliza a interpretação e o método da tentativa e erro.

Smith, Matthews e Schenkel (2009) consideram aspectos tácitos e codificados, mas em relação à oportunidade e não ao conhecimento do empreendedor, porque afirmam que o tipo da oportunidade vai influenciar na identificação. A oportunidade codificada, segundo os autores, é documentada, articulada ou comunicada nas situações cuja pessoa explora ineficiências em mercados menos saturados. Dessa forma, é mais provável o foco na imitação ou moderadas melhorias nos produtos, serviços, matérias-primas ou métodos organizados porque o nível de dificuldade de reconhecimento da oportunidade é menor e permite a identificação por mais empreendedores. Enquanto a oportunidade tácita, conforme os autores, é a situação em que é mais difícil de codificar, articular ou comunicar e que é mais provável a existência de mais melhorias ou novas situações de produtos, serviços, matérias-primas ou métodos organizados porque o mercado é subexplorado ou completamente novo. Como sugestão, Smith, Matthews e Schenkel (2009) desenvolveram uma tipologia que integra tipo de oportunidade, experiência prévia e processo de descoberta empreendedora, como pode ser visto na figura 1.

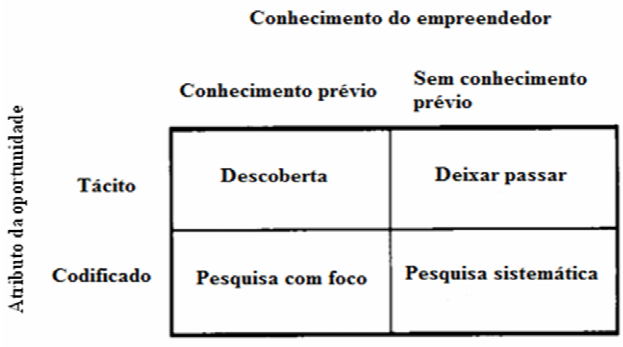

Figura 1– Identificação da oportunidade: abordagem no nexo I-O (indivíduo-oportunidade)
Fonte: Smith, Matthews e Schenkel (2009, p. 49).

Se o empreendedor não tem conhecimento prévio e a oportunidade é baseada em informações codificadas, realiza-se uma pesquisa sistemática e a oportunidade é mais propícia para imitação ou pequenas melhorias. Quando existe o conhecimento prévio por parte do empreendedor e a informação é codificada, realiza-se pesquisa com foco devido à experiência do empreendedor. No caso do empreendedor não possuir conhecimento e experiência e há uma oportunidade tácita, os autores afirmam que a oportunidade deve ser deixada de lado devido aos riscos em explorar e a inexperiência do individuo. Entretanto, quando há o conhecimento prévio e percebe-se uma oportunidade tácita, o empreendedor fez uma descoberta e pode explorar a oportunidade (SMITH, MATTHEWS; SCHENKEL, 2009).

A oportunidade codificada ocorre, por exemplo, em franquias, que se baseiam em informações formalizadas. Por isso, a necessidade de conhecimento prévio é menor, porque o conhecimento foi documentado, o que pode facilitar o processo de comunicação. Na oportunidade tácita, o conhecimento prévio se torna importante por não existir ou haver poucas informações formalizadas e, dessa forma, torna-se mais complicado comunicar e realizar.

Smith, Matthews e Schenkel (2009) encontraram que oportunidades codificadas foram mais prováveis de serem descobertas através da pesquisa sistemática e a experiência prévia foi mais útil para a descoberta de oportunidades tácitas. Wood e Mckinley (2010) abordaram o papel da oportunidade empreendedora, enfatizando a importância da perspectiva subjetivista e não descartando a oportunidade objetiva. Para os autores, a perspectiva objetivista segue o mesmo critério de Smith, Matthews e Schenkel (2009), complementando que o reconhecimento da oportunidade é subjetivo aos indivíduos porque são fenômenos que ocorrem, independentemente do empreendedor, ou seja, não considera o empreendedor como atuando no mundo social. Na perspectiva subjetivista o processo de identificação das oportunidades empreendedoras é construído pelos empreendedores ao longo do tempo, ou seja, ocorre como processo de construção social porque o mundo não é uma realidade objetiva, mas resultado de esforços e da ação.

A oportunidade objetiva é influenciada pela informação codificada. Por isso a intenção e o ato de empreender estão relacionados à pesquisa sistemática para encontrar aquela que possa ser explorada pelo empreendedor. Na oportunidade subjetiva, como não há informação codificada, outros fatores como os *stakeholders*, a reputação, o *status*, o conhecimento prévio, a idade, a experiência, entre outros, influenciam o empreendedor na identificação da oportunidade. Por isso, considera-se como um processo de construção social

chamado *effectuation*[2] porque não utiliza informações codificadas. A figura 2 mostra a lógica da construção social:

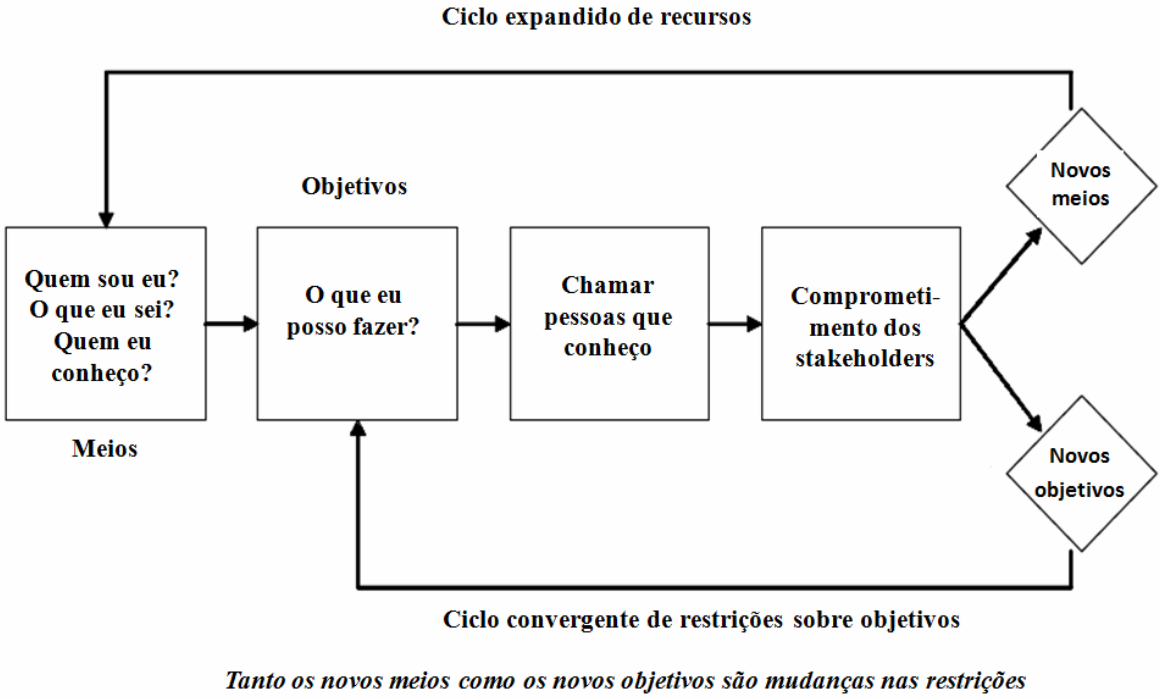

Figura 2 – Uma abordagem transformativa: o processo effectual – dinâmica e interação
Fonte: Wiltbank et al. (2006, p. 992).

Nesta abordagem, o empreendedor, utilizando três perguntas (Quem sou eu? O que eu sei? Quem eu conheço?) que se referem aos meios, questiona o que pode se fazer a respeito. Dessa forma, o empreendedor vai em busca das pessoas que conhece para obter recursos e transformar a ideia em oportunidade. Caso obtenha o comprometimento dos *stakeholders*, estes lhe ajudarão a alcançar novos meios e objetivos. Mas vale a observação de que esse processo não ocorre de forma contínua, em função da série de fatores destacados, como reputação, *status*, conhecimento prévio, idade, experiência (WILTBANK et al., 2006).

Como é possível notar, na identificação de oportunidades é importante levar em consideração o *milieu*[3] (JULIEN, 2010), ou seja, o meio no qual o indivíduo empreendedor vive. Para o autor, existe uma pirâmide composta por 3 atores (empreendedor, organização e

[2] *Effectuation* - O foco está em utilizar um conjunto de meios para alcançar novos e diferentes objetivos, por meio de ações criativas e transformativas. A literatura utiliza o termo para diferenciar de c*ausation*, em que o foco está em alcançar um objetivo desejado através de conjunto específico e limitado de possibilidades em mercado existente (READ et al., 2011).

[3] *Milieu* – Julien (2010, p. 163) utiliza esse termo para se referir ao "ambiente socioeconômico próximo do empreendedor e da pequena empresa que pode facilitar os laços mercantis e não mercantis e que distingue, assim, um território de outro." Dessa forma, o *milieu* pode favorecer ou até mesmo desacelerar o desenvolvimento de empreendimentos locais.

meio), além do ambiente e tempo, que podem ser considerados como obstáculos ou facilitadores para a ação empreendedora. Por isso, é importante o contexto no qual o empreendedor ou time de empreendedores está inserido porque influencia a maneira que ocorre a possibilidade de novas oportunidades.

Através dessas perspectivas, os estudos sobre identificação de oportunidade procuram compreender os sinais que levam um empreendedor ou time de empreendedores a detectarem possibilidades de oportunidades empreendedoras. Segundo Baron e Shane (2007), existem 4 possibilidades, conforme figura 3:

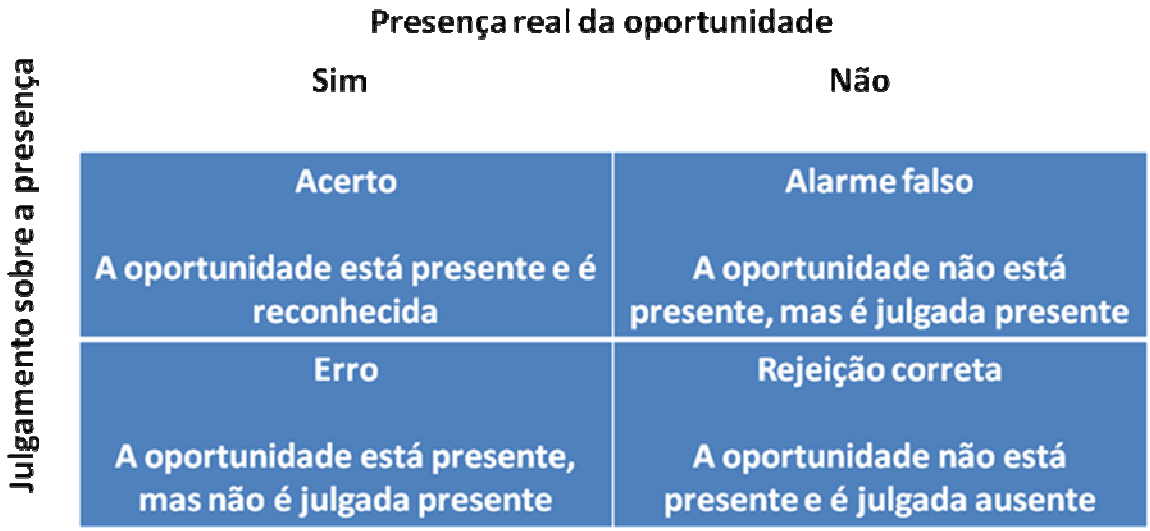

Figura 3 – Teoria da detecção de sinais e reconhecimento de oportunidades
Fonte: Baron e Shane (2007, p. 82).

Na rejeição correta, a oportunidade não era real e o empreendedor julgou de maneira correta que a ideia não poderia ser transformada numa oportunidade que viesse a trazer vantagens. A outra possibilidade é do alarme falso, ou seja, o empreendedor detectou uma oportunidade mas que, na verdade, não existe, havendo erro de julgamento sobre a presença real da oportunidade. Quando ocorre o erro, é devido à oportunidade realmente ser possível de ser reconhecida, entretanto o empreendedor julgou incorretamente sobre a presença da oportunidade, deixando que uma ideia viesse a ser posteriormente explorada. E a última possibilidade é o acerto, que é quando a oportunidade realmente está presente e o empreendedor julgou corretamente a existência e viabilidade para ser promulgada (BARON; SHANE, 2007)

A compreensão da identificação de oportunidades não é simples e os estudos têm sido feitos de perspectivas diferentes. Os elementos encontrados na literatura podem se referir

a aspectos mais intrínsecos ao indivíduo (como a intenção, as emoções, a cognição e o alerta) e também para elementos externos relativos ao meio, como as redes sociais e o capital social. Esses fatores referentes à identificação da oportunidade serão abordados a seguir.

2.1.1 A cognição, o alerta, a intenção e as emoções na identificação de oportunidade

A abordagem da cognição empreendedora pode ocorrer de distintas maneiras. Uma delas é feita por Grégoire, Barr e Shepherd (2010), que propuseram modelo de reconhecimento da oportunidade através do processo cognitivo. Para isso, utilizaram as verbalizações de empreendedores executivos e encontraram que distintos tipos de conexões mentais, ou seja, as diferentes formas que os indivíduos ligam diferentes informações ou pontos, como consideram Baron (2006), possuem diferentes papéis no processo de reconhecimento de oportunidades e o conhecimento prévio facilita esse processo.

Os processos cognitivos, segundo os autores, são importantes para reconhecer oportunidades. Shane e Venkataraman (2000) retratam a importância da cognição ao afirmarem que certos indivíduos reconhecem mais oportunidades e outros não possuem a mesma habilidade. Entretanto, como afirmam Baron e Shane (2007), a cognição humana é limitada para reconhecimento de oportunidades.

Para Bridge, O'Neill e Cromie (2003), os teoristas cognitivos consideram que as decisões são baseadas na realidade percebida e não na realidade em si porque os empreendedores têm uma percepção diferenciada. Os empreendedores que possuem adaptabilidade cognitiva, de acordo com Mevarech e Kramarski (2003 apud HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 59), podem adaptar-se a novas situações porque o conhecimento e experiência anterior interferem na aprendizagem ou na solução de problema; também podem ser criativos conduzindo a ideias originais e adaptáveis; e transmitir motivação.

Outro estudo sobre cognição é o de Blettner (2009). Entretanto, a abordagem da autora é para estruturas cognitivas coletivas de times empreendedores através de mapas e como isso facilita na identificação e exploração de oportunidades. A autora utilizou 5 dimensões: inovação em produtos, inovação em serviços, inovação na tecnologia, inovação no marketing e inovação organizacional.

O alerta tem sido um dos temas tratados nos estudos sobre oportunidade (CASSON; WADESON, 2007; EISENHAUER, 1995; MCCLINE; BHAT; BAT, 2000; UCBASARAN; WESTHEAD; WRIGHT, 2003; YU, 2000). Tang, Kacmar e Busenitz (2010) afirmam que o alerta tem sido associado à capacidade cognitiva e de processos, como conhecimento prévio, habilidade de processamento de informações, entre outros.

O alerta é uma capacidade individual que permite ao empreendedor descobrir oportunidades porque o empreendedor fica em estado de atenção para possíveis situações que possam gerar novas possibilidades. Os autores desenvolveram uma escala para validar o alerta empreendedor tendo como base Kirzner (1973, 1999) e McMullen e Shepherd (2006), utilizando escala de 13 itens, que visava abordar o alerta (pesquisa por informações, associação e conexão das informações obtidas, e avaliação e julgamento da potencial oportunidade).

As emoções e sentimentos do empreendedor também têm sido estudados como aspectos que influenciam a identificação e exploração de oportunidades empreendedoras. Tang, Kacmar e Busenitz (2010), ao elaborarem modelo para estudo do alerta, consideraram o impacto das emoções. Mitchell e Shepherd (2010) relacionaram o si (*self*) no processo de reconhecimento da oportunidade em firmas de tecnologia, afirmando que as oportunidades não são iguais e que existem diferenças nos empreendedores e que influenciam na percepção e decisão sobre oportunidades. Dessa forma, partindo da existência de imagens de vulnerabilidade (medo de falhar) e capacidade (capital humano e autoeficácia), os autores encontraram que ambas as imagens que possuem de si afetam a forma como os empreendedores decidem agir.

Grichnik, Smeja e Welpe (2010) pesquisaram o impacto de emoções positivas (alegria) e negativas (medo) nas fases do processo empreendedor. Os resultados demonstraram que emoções positivas afetam positivamente a avaliação da oportunidade e negativamente na exploração. Desses dois estudos, percebe-se a inclusão de aspectos relacionados não a traços do empreendedor, mas emoções e aspectos individuais dos empreendedores que influenciam na exploração da oportunidade.

A intenção empreendedora é outro campo de estudo na identificação de oportunidade. Urbig et al. (2012) testaram a relação entre intenção empreendedora e exploração de investimento de risco associados com externalidades positivas e negativas. As externalidades são situações favoráveis, positivas, ou desfavoráveis, negativas, à ação empreendedora.

Os autores encontraram que aqueles que possuem intenção empreendedora tendem a investir mais em cenários produtivos, que são considerados por eles como cenários favoráveis para a realização da oportunidade, o que leva a mais externalidades positivas em comparação com aqueles que encontram mais externalidades negativas, por investirem em cenários destrutivos. Cha e Bae (2010) consideram que a intenção empreendedora desperta a motivação empreendedora e que isso facilita a identificação de oportunidades.

Entretanto, nem sempre a intenção em empreender é suficiente para obter resultados positivos. Segundo Ucbasaran, Westhead e Wright (2009), as falhas podem servir como motivação para o empreendedor recomeçar e identificar oportunidades importantes, porém vai depender da forma como as falhas aconteceram. Na pesquisa que os autores desenvolveram, os empreendedores citaram que 20% dos negócios faliram. Também encontraram que a experiência prévia em falência não está significantemente associada com a última exploração de uma oportunidade inovadora.

Ainda de acordo com os autores, o limite de abertura de novos empreendimentos em que a falha poderia agregar experiência foi de 4,5 empresas. Para chegarem a esta conclusão, utilizaram dois critérios: a extensão da oportunidade (refere-se ao tempo em que é empreendedor e a experiência que possui) e a natureza da oportunidade (sucesso e fracasso obtido ao longo dos anos).

Sitkin (1992 apud POLITIS 2005) afirma a necessidade de fracassos inteligentes, que considera como aqueles que fornecem base para alterar o comportamento futuro através de novas informações para aprender. As falhas proporcionam aos empreendedores a oportunidade para descobrir incertezas que anteriormente eram imprevisíveis (SITKIN 1992 apud POLITIS, 2005) e níveis moderados de falha podem proporcionar disposição para correr riscos e resiliência para o empreendedor.

2.1.2 A informação e o conhecimento prévio na identificação de oportunidade

Para Julien (2010), a informação tem papel importante como forma de reduzir a incerteza e a ambiguidade e é subjetiva porque pode ser importante para alguns e não para outros. Como é cumulativa, acrescenta conhecimentos ao longo do tempo e que, com a capacidade de absorção e utilizando os sistemas cognitivos, é possível contextualizar a informação e aplicar de forma a gerar benefícios para o empreendedor. A comunicação é

importante para obter a informação mais efetiva para a tomada de decisão, porque a informação não é completa e o que se busca é diminuir a incerteza. A importância do acesso à informação é retratada na figura 4:

Neste modelo, a capacidade para reconhecer oportunidades valiosas é influenciada por maior acesso a informações, experiência de vida e de trabalho, as redes sociais do indivíduo e estar atento a novas oportunidades. E também dependem de conhecimentos e a integração desses, aliado à inteligência prática para desenvolver a habilidade de utilizar informações relacionadas com oportunidades (BARON; SHANE, 2007).

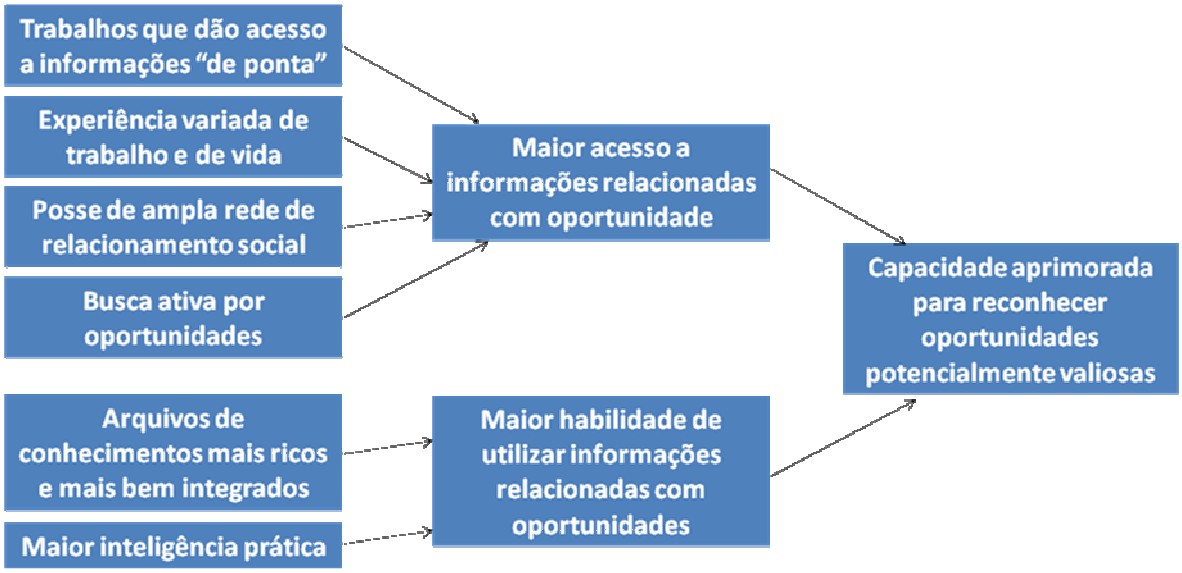

Figura 4 – Reconhecimento das oportunidades: o papel central da informação
Fonte: Baron e Shane (2007, p. 81).

Para Ardichvili, Cardozo e Ray (2003), o que pode explicar que alguns indivíduos identifiquem oportunidades e outros não tenham a mesma habilidade são as diferenças na sensibilidade na criação e na entrega de novo valor para o cliente. Os indivíduos que estão empreendendo conseguem detectar novas possibilidades através da observação de fatos cotidianos.

Grégoire, Barr e Shepherd (2010) encontraram na pesquisa com empreendedores que o conhecimento prévio foi importante para conseguir conectar a possibilidade de negócios no mercado com reconhecimento de oportunidades no ramo da tecnologia. Porém, para Politis (2005), somente a abertura de firmas não indica experiência. Ainda de acordo com o autor, a aprendizagem é um processo vivencial e que se vai aprendendo com as experiências próprias e aquelas com as quais têm acesso e, com isso, desenvolve o modelo que pode ser visto na figura 5.

A literatura aborda a importância do conhecimento prévio para a identificação e/ou exploração de oportunidades, entretanto, como o conhecimento pode ser internalizado e de que forma transformar a experiência em conhecimento são pontos na literatura que precisam de mais estudos. Ou seja, existe distinção, conforme Politis (2005), entre experiência empreendedora e conhecimento empreendedor. E ainda, conforme o autor, a capacidade de descobrir e desenvolver oportunidades de negócio é uma das habilidades fundamentais para o empreendedor e o estoque de informação, ou seja, o conhecimento prévio e acumulado é importante.

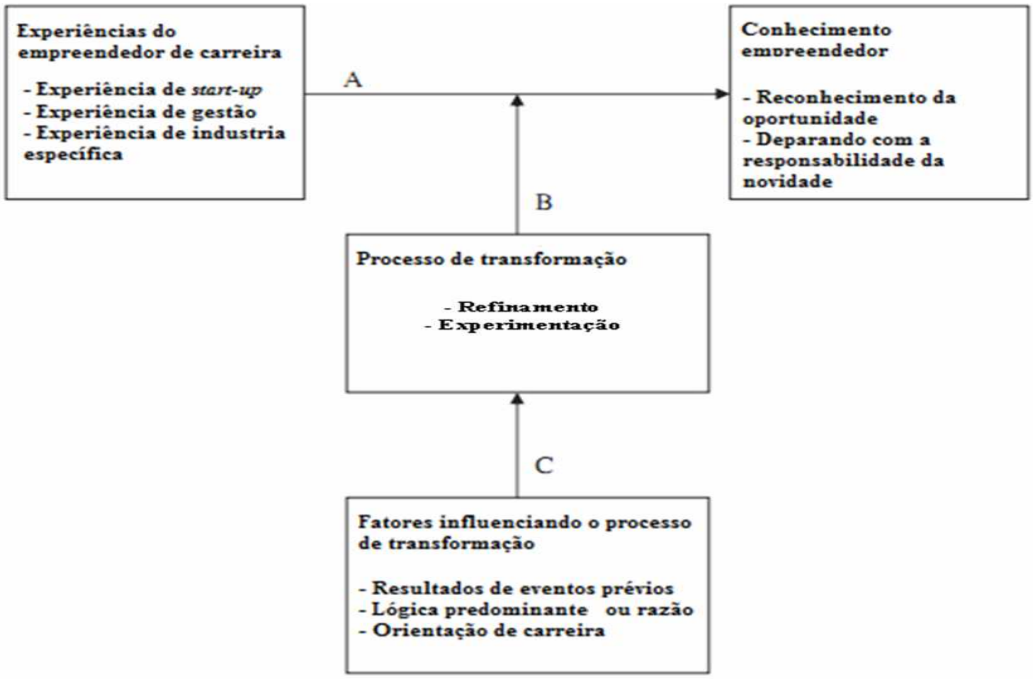

Figura 5 – Aprendizado empreendedor como um processo experiencial
Fonte: Politis (2005, p. 402).

A experiência anterior pode proporcionar maior probabilidade de conjunto personalizado de benefícios como competências necessárias, redes e reputação. O processo de transformação das experiências e do conhecimento empreendedor e os fatores influenciando esse processo podem se dar por meio do refinamento (*exploitation*[4]) e também pela experimentação (*exploration*).

Tang, Kacmar e Busenitz (2010) utilizaram o conhecimento prévio para relacionar com o alerta e com firmas que promovem inovação. Entretanto, Ucbasaran, Westhead, Wright

[4] Exploitation - se refere a refinamento, escolha, implementação, execução porque é algo conhecido. A *exploration* está relacionada à pesquisa, tomada de risco, experimentação, descoberta de novas possibilidades. Em termos de tempo, a *exploration* se refere ao longo tempo e, por isso, há mais incerteza e risco e a *exploitation* ao tempo mais imediato, com benefícios mais certos (MARCH, 1991).

(2009) mostram que, além de certo nível de experiência prévia, o passivo de experiência pode superar os "ativos" no que diz respeito à identificação de novas oportunidades. Os resultados sugerem que os empreendedores iniciantes podem compensar a falta de experiência, investindo em capital humano. Isso pode incentivar investimento na educação e na formação para desenvolver capacidades empreendedoras e de gestão.

2.1.3 As redes sociais e o capital social na identificação de oportunidade empreendedora

As redes sociais são outra forma que auxiliam na identificação de oportunidade empreendedora porque, segundo Julien (2010, p. 215), as redes sociais são “disseminadores e amplificadores de informações para as empresas”. Ainda segundo o autor, as redes são criadas devido à necessidade dos indivíduos em manter vínculos com pessoas que possam compreender ou apoiar os esforços e até proporcionar entusiasmo. Todas as pessoas estão inseridas em redes como os amigos e a família e a atuação em redes pode diminuir o risco e a incerteza quanto mais qualidade tiver a rede, ou seja, quanto mais qualificados e preparados estiverem aqueles que pertencem à rede do empreendedor.

Ainda de acordo com o autor, as redes podem ser divididas em redes pessoais e de negócios, e também as redes informacionais. Segundo Jacob et al. (1997 apud JULIEN, 2010), as redes estimulam o aprendizado de forma que: a) aceleram a informação entre os membros; b) multiplicam as fontes complementares; c) aumentam a comparação entre os empreendimentos; d) permitem o surgimento de informações novas e; e) permitem a criação de redes com relações de cooperação. Por isso, Julien (2010) ainda considera importante que é necessário ter qualidade na rede, os membros tenham qualificações e habilidades interpessoais e também diversidade, ou seja, os membros devem ter pensamentos heterogêneos.

Outra abordagem é a de Sarasvathy (2008), enfatizando sobre o papel e a importância dos laços existentes para cada ator na rede. Utiliza uma tipologia de três formas em relação à formação de redes: a) Redes podem se formar através do acaso; b) Redes podem se formar em alguma forma dependente da trajetória. Isso pode ser intencional ou não intencional; c) Redes podem se formar pela ativação voluntária de uma rede existente.

Zhang, Soh e Wong (2010) abordam as redes sociais ao relacionarem laços indiretos entre o empreendedor e os recursos próprios, enfatizando a importância de conhecimento prévio em uma firma de tecnologia ou produto. Dessa relação, os problemas de assimetrias de

informação dos laços fracos diminuem, demonstrando que o conhecimento prévio dos recursos próprios compensa a limitada informação em laços fracos. Kontinen e Ojala (2011) fizeram estudo com pequenas e médias empresas (PMEs) que possuem redes limitadas e como é que ocorre o reconhecimento de oportunidades internacionais através de laços de redes. As questões analisadas foram os tipos de redes que PMEs familiares utilizam para a internacionalização, a força dos laços de rede explicando a internacionalização, o nível de atividade da rede quando reconhecem a oportunidade para internacionalizar. A escolha foi feita com base na representatividade e no capital de sobrevivência. A internacionalização de PMEs familiares é diferente daquelas em que não há participação da família em função da limitada capacidade gerencial, diferentes estratégias de internacionalização e redes limitadas e o último motivo foram às diferenças nas formas de rede estabelecidas no processo de internacionalização.

Wood e Mckinley (2010) enfatizaram as redes sociais e equipes, porém, na perspectiva construtivista em que há a etapa de reconstrução ou retomar a oportunidade quando é abandonada, seja durante o estágio da conceptualização (*conceptualization*), objetificação (*objetification*) ou promulgação (*enactment*). Essas etapas, segundo os autores, diminuem a dissonância cognitiva do empreendedor para abertura de novos empreendimentos, podendo demorar curtos ou longos períodos de tempo. O modelo desenvolvido por Wood e Mckinley (2010) pode ser visto na figura 6.

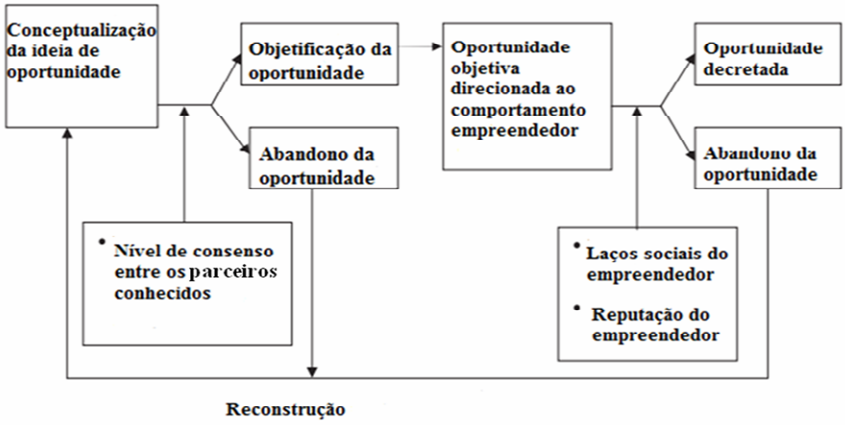

Figura 6 - A produção da oportunidade empreendedora
Fonte: Wood e Mckinley (2010).

Na conceitualização da ideia é importante a presença e o consenso dos pares que são amigos, membros de família, mentores ou outros associados que têm participação direta na firma. Dessa forma, pode ocorrer a objetificação da oportunidade, que é quando a ideia se

torna algo possível de ser realizada. E para que a oportunidade seja decretada, os laços sociais e a reputação do empreendedor influenciam diretamente. Empreendedor com rede de relacionamento em que os parceiros atuem como parceiros tende a favorecer a promulgação da oportunidade. E quanto à reputação, os empreendedores com maior reputação têm mais possibilidades de realizar a oportunidade e os pares ficam como suporte porque o empreendedor detém conhecimentos e habilidades para promulgar a oportunidade. Entretanto, a oportunidade pode não ser decretada em função do abandono, seja na etapa da conceptualização da ideia como na hora de realizar a oportunidade. Nesse caso, os autores afirmam a existência de uma etapa de reconstrução ou mesmo no abandono permanente desta oportunidade (WOOD; MCKINLEY, 2010).

Vandekerckhove e Dentchev (2005) abordaram sobre a importância de construir um modelo de rede com foco na gestão dos *stakeholders.* Utilizando abordagem heurística, a perspectiva de rede visa verificar as interações entre empreendedor e os *stakeholders* e atribuir prioridades na relação entre essas partes interessadas, mas não deixando de interagir com *stakeholders* indiretos. Isso porque oportunidades podem ser geradas a partir das interações com outros atores da rede. Wood e Mckinley (2010) focaram sobre a influência dos *stakeholders* e afirmam que, quanto maior a reputação e o conhecimento prévio, maior será a capacidade de influenciar positivamente os *stakeholders*.

Estudo semelhante foi feito por Dimov e Milanov (2010) sobre a importância da reputação e do *status* em firmas de capital de risco. Como forma de evitar a restrição do acesso à informação e à interpretação dos dados disponíveis, é importante a participação dos *stakeholders* e que isso seja feito de forma interativa. Consequentemente, deve-se ter preocupação com a gestão desses relacionamentos para a descoberta e exploração das oportunidades empreendedoras classificando como primários, secundários e não-*stakeholders*.

O capital social é destacado por Julien (2010) e considerado pelo autor como recurso que pode dar ao empreendedor o suporte moral pelo acesso a contatos e relacionamentos, bem como acesso a informações e recursos. Dessa forma, o empreendedor pode ter conhecimentos e evitar erros que poderia cometer caso não estivesse no grupo, havendo benefícios como preço no mercado, *status* social e reputação. Ou seja, o retorno é o interesse social.

Kwon e Arenius (2010) utilizaram as redes sociais para analisar os efeitos do capital social na realização de oportunidades de investimento. De acordo com os autores, existem estudos sobre capital social, em nível individual, e poucos em nível da sociedade. E o contexto social é importante porque influencia o desenvolvimento econômico. Por isso foram estabelecidos dois tipos de confiança: particularizada (nele próprio) e generalizada (confiança

nos outros). Os autores encontraram que aqueles com mais contatos estavam propícios a fazer investimento se a confiança generalizada do país também estivesse a favor. Esses trabalhos destacam a importância das redes sociais para analisarem outros fatores porque ambos consideram a força dos laços fracos, assim como feitos por Granovetter (2005), que destaca os impactos das estruturas sociais nos resultados econômicos. Burt (1992) também considera que as redes são importantes e que é através dos laços fracos que novas oportunidades e vantagens podem ser obtidas. Entretanto, Larson (1992) e Uzzi (1997) se contrapõem a Burt (1992) porque consideram que são os laços fortes que proporcionam as vantagens. Como é possível notar, há autores que consideram um tipo de laço mais forte em comparação ao outro e, conforme Hite (2003 apud AUGIER; SARASVATHY, 2004), vai depender do ciclo de vida da firma, em que determinado tipo de laço pode trazer mais vantagens em relação ao outro.

Ramos-Rodríguez et al. (2010) mediram o papel do nível educacional, contato com outros empreendimentos, anjos, percepção do conhecimento e habilidades necessárias. De acordo com os autores, o acesso individual ao conhecimento externo, por meio de redes sociais, é fundamental para desenvolver a capacidade de reconhecer novas oportunidades.

2.2 A EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADES EMPREEENDEDORAS

Após a etapa da identificação da ideia, o empreendedor vai buscar os recursos para explorar a oportunidade, que constitui a posterior fase do processo empreendedor. Um dos desafios dos pesquisadores é compreender como as oportunidades são exploradas pelos indivíduos. Uma oportunidade pode ser explorada tanto por uma firma que esteja em andamento, quanto por uma firma que está em funcionamento (DEW; VELAMURI; VENKATARAMAN, 2004).

Degen (1989, p. 40) aponta que, para a exploração da oportunidade, deve ser levada em consideração:

> a sazonalidade, a situação econômica local e global, o controle governamental em relação a exigências fiscais e documentais, a dependência de elementos de disponibilidade e custo incerto; o ciclo de vida do setor, a lucratividade média das empresas do setor, as mudanças que estão ocorrendo no segmento, os efeitos da evolução tecnológica, o grau de imunidade à concorrência, a atração pessoal e as barreiras à entrada de novos concorrentes (DEGEN, 1989, p. 40).

Bridge, O'Neill e Cromie (2003) consideram que existem influências externas às empresas como condições culturais, políticas e econômicas, além da intervenção governamental e fatores na demanda como desenvolvimento econômico e tecnológico, globalização e estrutura industrial. Os autores ainda destacam fatores da oferta como crescimento e densidade populacional, estrutura etária, presença de imigração e desemprego.

O empreendedor deve estar atento também a outros aspectos, como os recursos disponíveis, se os recursos podem ser obtidos em instituições financeiras, se existem anjos ou investidores de risco. Hisrich, Peters e Shepherd (2009) destacam que os recursos também podem provir de recursos pessoais, família e amigos, além de bancos comerciais. Segundo Baron e Shane (2007), os empreendedores enfrentam duas dificuldades para conseguir financiamento, devido à assimetria de informações e a incerteza.

É importante estar atento a empecilhos jurídicos, como a existência de algum tipo de lei que pode intervir ou influenciar no desenvolvimento da atividade de negócio, seja tanto que pode contribuir positivamente ou pode ser empecilho. Incentivos governamentais podem ser forma de atrair investidores ou mesmo novas empresas para atuarem numa região. O formato jurídico, como destacam Baron e Shane (2007), também é necessário ser levado em consideração porque há diferentes tipos de tributação envolvidos.

A oportunidade explorada pode ser para o mercado nacional quanto também a possibilidade de internacionalização. Se a oportunidade envolve importação ou exportação é preciso saber sobre barreiras comerciais e jurídicas, bem como restrições culturais ou sociais. Segundo Costa, Machado e Vieira (2007), a exploração de oportunidade é um processo dinâmico e contínuo, alterado pelo mercado e pelas regulamentações, sendo que o empreendedor ajusta-se a essas exigências, mesmo depois de a empresa ter sido criada.

A exploração de oportunidades é influenciada pelas condições de demanda, pelo ciclo de vida e pela estrutura do setor (BARON; SHANE, 2007). Shepherd e Detienne (2005) destacam que as informações técnicas ou tecnológicas e informações sobre consumidores aumentam a possibilidade de exploração. O papel da informação prévia é importante, ainda mais em setores que envolvem alta tecnologia (BARON; SHANE, 2007).

As redes sociais e as parcerias que o empreendedor possui influenciam na capacidade do empreendedor de explorar oportunidades. A cognição empreendedora, que se refere aos atributos do indivíduo para captar, assimilar e aplicar o conhecimento adquirido, influencia para explorar uma oportunidade que tenha sido identificada.

A decisão de explorar oportunidade depende, segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009), se o empreendedor possui informações para tomar decisão e se a janela da

oportunidade está aberta para nova oportunidade. Essa janela, de acordo com os autores, representa o período em que há condições favoráveis para a exploração de oportunidade de negócio. Sendo pioneiro no mercado, os autores apontam que existem vantagens como custos diminuídos com a produção em escala, menos concorrência, canais seguros e importantes, posição privilegiada para os clientes e experiência adquirida. Porém existem desvantagens como instabilidade ambiental e incerteza de clientes.

McMullen e Shepherd (2006) desenvolveram um modelo conceitual relacionando conhecimento e motivação para ação empreendedora. No modelo fazem distinção entre oportunidades de terceira e primeira pessoa. As oportunidades de terceira pessoa existem como oportunidades potenciais para alguém no mercado e as oportunidades de primeira pessoa representam potencialidade para o próprio empreendedor. A transição da terceira para primeira ocorre como resultado do desejo e a viabilidade de explorar.

A exploração da oportunidade pode ser influenciada pela presença de anjos e da cadeia de suprimentos. De Clercq, Meuleman e Wright (2011) realizaram estudo sobre a importância dos microanjos em nível *cross-country* utilizando dados do GEM. Fizeram uma análise das condições de atuação nas oportunidades de negócios e instituições visando entender as diferenças entre países nas atividades de investimento e a atuação dos microanjos, uma vez que os empreendedores possuem fundos limitados ou restrições de acesso ao crédito em bancos.

Lorentz e Ghauri (2010) constataram que as redes de suprimento podem direcionar a melhor funcionalidade e coordenação do produto, finanças e fluxo de informações. Com isso podem suportar e realizar estratégias de negócios competitivas e facilitar a criação de valor para clientes. Os resultados obtidos sobrepõem às restrições de mudança das estruturas de redes e capacidades, facilitando a captura da oportunidade.

A exploração da oportunidade pode ocorrer quando o empreendedor detém o conhecimento sobre o produto e a experiência prévia sobre gestão, mesmo detectando riscos pelas condições adversas do governo e das incertezas quanto ao retorno do investimento. Nota-se que, quanto mais voltado ao valor percebido pelo cliente for o desenvolvimento das oportunidades, maiores as probabilidades de aceitação pelo mercado consumidor. Indivíduos que desenvolvem novas aplicações e valor ao cliente podem diferir nos meios pelos quais eles pensam sobre novas possibilidades e suas aplicações potenciais. Estas diferenças individuais podem vir de variações do indivíduo, conhecimento e experiência, e/ou na natureza da informação que eles processam sobre uma oportunidade específica (ARDICHVILI; CARDOZO; RAY, 2003).

Outra maneira de abordar a exploração da oportunidade é utilizando a perspectiva *effectuation*. De acordo com Read et al. (2011), a lógica effectual possui dois princípios em que as oportunidades podem ser criadas e que a criação de novo mercado pode ser "acidental", não intencional. Na abordagem effectual, os empreendedores veem o mundo em construção e não as oportunidades como dadas. A abordagem *causation,* cuja lógica é a oposta da *effectuation,* é a maneira tradicional de ver os processos porque consideram-se cenários com pouca flexibilidade para mudanças depois de um processo ter sido iniciado. A perspectiva effectual considera o princípio da perda tolerável.

3 CONSIDERAÇÕES SOBRE CULTURA

As discussões a respeito de cultura podem se remeter a conotações distintas e complexas, pois diferentes significados ao longo dos anos foram atribuídos, além de possibilitar a abordagem em distintas áreas do conhecimento (LARAIA, 2003; BELDO, 2011). Para Singh (2004), a compreensão de cultura pode ser vista, por exemplo, pelos campos da Sociologia, Psicologia e Antropologia.

No campo da Antropologia, o autor afirma que há escolas de pensamento como os estruturalistas (LEVI-STRAUSS, 1963), os interpretativistas (GEERTZ, 1973), os cognitivistas (D'ANDRADE, 1984; STRAUSS; QUINN, 1997) e os pós-estruturalistas (BUTLER, 1990; CLIFFORD, 1986) e que cada uma possui diferentes perspectivas (SINGH, 2004).

De origem inglesa, o conceito foi atribuído à lavoura e também à agricultura, para atividades como o cultivo e a colheita (EAGLETON, 2011). Outra maneira em que foi considerada a cultura é da perspectiva do determinismo geográfico e biológico (LARAIA, 2003). O determinismo geográfico consistia em afirmar que o local em que morava o indivíduo influenciava diretamente nos costumes. Aqueles que residiam nos polos da terra sobreviviam da mesma maneira, assim como aqueles que estivessem em outra região. Porém, para dar um exemplo, os lapões e esquimós, de acordo com o autor, têm diferentes costumes, apesar de viverem mais próximos às calotas polares. Os primeiros vivem em tendas de pele e quando mudam de lugar precisam desmontar o que fizeram e remontar em outro lugar. E os esquimós constroem iglus e, quando desejam, abandonam o local levando apenas os pertences e constroem novas moradias em outro local. No determinismo biológico, os homens e as mulheres desenvolviam atividades específicas de acordo com o gênero. Além disso, considerava-se que determinadas raças tinham habilidades específicas, ou seja, ao considerar, por exemplo, que os norte-americanos são empreendedores ou que alemães são mais inteligentes que os negros. Esse ponto de vista considera a existência de diferenças genéticas que são mais desenvolvidas em grupos étnicos específicos. Por exemplo, afirmar que os norte americanos são empreendedores ou que alemães são mais inteligentes que os negros (LARAIA, 2003).

Outra maneira que é discutida a cultura é em relação à relatividade, em que cada sociedade possui ideias e práticas que só podem ser entendidas por aqueles que pertencem ao grupo. Dessa forma, é preferível evitar julgamentos sobre outros indivíduos, até porque o

contexto é diferente daquele que está analisando e a percepção e o julgamento são produtos das práticas rotineiras da civilização, por isso torna-se difícil fazer comparações entre culturas (BELDO, 2011). Para citar um exemplo, o autor afirma que na língua japonesa não há o som da letra “l” e os nativos substituem por “r”. Com isso, quando um japonês fala alguma palavra do idioma inglês que contenha a letra “l”, naturalmente substitui o som de “l” por “r”. Dessa forma, aquele que fala inglês julgará a fonética japonesa inferior porque não existe o som de “l” (BOAS 1995 apud BELDO, 2011). Com isso, há dificuldade para a formulação de condutas morais porque são necessários entendimentos comuns, bem como práticas para a existência de regras mais objetivas (BELDO, 2011).

Laraia (2003) considera que os indivíduos participam diferentemente da cultura. Por exemplo, um jovem, além de não representar toda uma cultura, pois existem bebês, adultos e idosos, também no próprio segmento de jovens não representa a totalidade porque existem outros jovens que possuem características e gostos diferentes ao jovem analisado que frequentam comunidades e grupos com finalidades distintas.

Outras abordagens consideram a cultura como associada ao aprendizado e que condiciona a visão de mundo do indivíduo. Consiste num processo de adaptação, formado por padrões de comportamentos que são socialmente transmitidos e produzidos de maneira contínua, num processo denominado de endoculturação (LARAIA, 2003). Conceitos contemporâneos consideram o significado de comportamentos e o que os artefatos simbolizam, e não simplesmente comportamentos e artefatos, mas o significado dentro de um contexto que ocorrem (SEWELL, 2005 apud BELDO, 2011). Há a importância de símbolos, que são produtos da interpretação e consenso, ou seja, são aspectos que necessitam de análises mais profundas porque podem estar envolvidos comportamentos, crenças e conhecimentos tácitos que dão sentido aos símbolos.

Alguns pesquisadores, de acordo com Singh (2004), buscam medir e operacionalizar a cultura criando categorias culturais como faz, por exemplo, Hofstede (1980). O autor considera que, para uma análise completa sobre cultura, deve-se levar em consideração tanto valores intrapessoais como valores extrapessoais. Singh (2004) afirma que a cultura é internalizada em níveis de hábitos (práticas cotidianas e experiências), sendo estes formados por esquemas que são compartilhados, formando modelos culturais que auxiliam os indivíduos a aprender e comunicar cultura.

A perspectiva econômica, que parte do pressuposto de mensuração dos objetos e práticas culturais. Utilizando a nomenclatura bem cultural, a economia da cultura promove mensurações quantitativas para a cultura, de forma que cultura e economia possam ser aliadas

para promoção do desenvolvimento econômico, sugerindo medidas e caminhos para a proposição de políticas públicas para o fortalecimento do setor cultural porque lidam com 3 aspectos: produção, distribuição e consumo. Nesse contexto, é utilizado também o termo economia criativa, que é mais abrangente em relação à economia da cultura, pois considera outros aspectos que estão ligados à criatividade humana, ou seja, setores como tecnologia e design fazem parte dessa abordagem (REIS, 2007).

A cultura pode estar associada ao sentimento de pertencimento e identidade que envolve símbolos, como uniforme, bandeira, hino e condições sociais e materiais (WOODWARD, 2007). Como afirmam Laraia (2003) e Woodward (2007), os símbolos e os sistemas classificatórios existem para reafirmar a identidade que é vista comumente como imutável e fixa, entretanto a história tem mostrado que a cultura representa algo dinâmico. Dessa forma, pode ser modificada pela capacidade do homem de questionar os próprios hábitos e alterar para aqueles em que considera mais adequado. E a mudança pode ocorrer de duas formas, segundo Laraia (2003): 1) mudança interna: quando os próprios indivíduos questionam e modificam o próprio sistema; e 2) mudança externa: quando há contato entre dois sistemas diferentes, ou seja, há o choque entre costumes diferentes que influenciam os indivíduos e, dessa forma, ocorre a mudança na cultura.

Com isso, verifica-se que, ao utilizar o termo cultura, distintos significados podem ser atribuídos. E para a abordagem deste trabalho, parte-se do pressuposto de que representa valores, normas, símbolos, crenças e conhecimentos compartilhados de determinado grupo (SINGH, 2004; BELDO, 2011). E a partir desses símbolos e tradições que surgem os produtos culturais, entendidos nesta pesquisa como objetos criados a partir de práticas, costumes ou crenças de uma realidade local e que demonstram instrumentos, técnicas e fazeres e são transmitidos de geração a geração por possuírem conteúdo histórico e social. Um produto cultural representa uma maneira de uma determinada sociedade se expressar, sendo uma maneira de ligar um grupo de indivíduos com o ambiente no qual convive.

Como o produto cultural escolhido para o desenvolvimento do trabalho é alimentício, apresenta-se, a seguir, a abordagem de alimentação e cultura.

3.1 ALIMENTAÇÃO E CULTURA

A alimentação de uma região permite compreender valores, significados e a forma como um grupo interage com o ambiente. A comida e o modo de preparo, bem como os ingredientes utilizados na preparação dos alimentos evidenciam preferências e saberes de uma sociedade porque está ligado a gostos, saberes, expressões, crenças e tradições, ou seja, aspectos da criação e da memória de um indivíduo. Com isso, há a criação de patrimônio gastronômico que é transmitido para as futuras gerações e que pode, ao longo do tempo, ser reconfigurado e transmitido de outra forma (CRUZ; MACEDO, 2009).

De acordo com Barreto (2000), quando há referência a patrimônio, está se querendo abordar sobre crenças, costumes, produções artísticas e intelectuais que foram deixados pelas gerações anteriores. Esse patrimônio pode ser cultural e natural (BARROCO, BARROCO, 2008). O patrimônio natural independe de intervenções e/ou ações humanas; enquanto o patrimônio cultural representa produtos criados pelos homens através da criatividade para se adaptar ao meio em que se vive, sendo transmitida de geração para geração (BARROCO; BARROCO, 2008).

De acordo com a Unesco (apud IPHAN, 2012), o patrimônio cultural representa:

> (...) as práticas, representações, expressões, conhecimentos e técnicas - junto com os instrumentos, objetos, artefatos e lugares culturais que lhes são associados - que as comunidades, os grupos e, em alguns casos, os indivíduos reconhecem como parte integrante de seu patrimônio cultural (IPHAN, 2012).

De acordo com a definição acima, a gastronomia pode ser considerada como patrimônio cultural porque está ligada a conhecimentos e técnicas criados e transmitidos de geração para geração que permitem aos indivíduos sentirem-se parte de um grupo. Isso ocorre devido à possibilidade de relembrar tradições que os aromas, as cores e as técnicas culinárias nos proporcionam a identificação com histórias e costumes. Como exemplos, podem ser citada a produção do queijo e de acarajé, que foram estudados e classificados pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN). Os produtos culturais podem ser encontrados em festas típicas, como a Festa da Uva Fina e a Festa do Barreado, no Paraná, e também nas Festas Juninas realizadas em várias partes do país durante o mês de junho.

Morais (2011) afirma que é importante compreender a maneira que a comida pode alcançar o patamar de patrimônio, ou seja, os indicativos que podem ser representativos para

se tornar comida regional, de forma que possa expressar uma cultura regional. A autora aponta como aspectos importantes a materialidade das identidades e a maneira que pode ser representada como pertencente à cultura. A culinária pode ser apontada como uma maneira pela qual a identidade assume materialidade, porque a comida típica representa o passado e experiências vividas.

Para os indivíduos de uma sociedade, a alimentação corresponde a um caráter multidimensional porque há a transformação de matérias da natureza em alimentos e, posteriormente, há o processo de transformar esse alimento em comida. Ou seja, representa mais que aspectos biológicos e satisfação de necessidades básicas. Dessa forma, quando o alimento torna-se comida passa a integrar um sistema culinário porque há uma transformação do natural ao cultural, do biológico ao social, a ligação do indivíduo à sociedade (IPHAN, 2012).

DaMatta (1986) considera que a comida é uma maneira de manifestação, sendo um ato social e cultural que é determinado e determina aspectos ligados a símbolos e rituais. E considera que a comida marca a identidade brasileira porque o ato de comer demonstra preferências, comportamentos, crenças, hábitos e costumes de uma sociedade. Para o autor, há diferença entre comida e alimento. O primeiro estabelece identidade a determinado grupo, pois se refere a modos e estilos, e representa o que pode ser ingerido, isto é, a comida é muito mais que algo que pode ser comestível, como é o alimento, e é cercado de símbolos e tradições. Para Counihan e Esterik (1997, p. 1), “comida é vida e vida pode ser entendida através da comida”.

Gimenes (2008) considera que pode ser utilizado o termo alimento-memória porque nos remete a conjunto de símbolos com significados para cada grupo e também individualmente. E Limeira (2008) afirma que com produtos alimentícios típicos surgem as cozinhas regionais, ou seja, saberes-fazeres com atividades coerentes e que são reconhecidos por um grupo de pessoas em determinado espaço geográfico, englobando ingredientes, técnicas culinárias e receitas.

Para Maciel (2004), a cozinha é uma forma de linguagem que representa uma forma de comunicação que contém conjunto de códigos que possibilita compreender e dar sentido a uma sociedade, permitindo que a alimentação seja considerada como uma linguagem que expressa dimensões sociais e simbólicas. Para Fonseca (2011, p. 46), “o que comemos, com quem comemos, como escolhemos a comida, a forma como preparamos e os responsáveis pelo preparo, entre outras tantas decisões, trazem consigo um alfabeto de simbolismos.”

Kniazeva e Venkatesh (2007 apud FONSECA, 2011) consideram três diferentes níveis de significados simbólicos: a) símbolos associados aos produtos - as comidas são associadas de forma coletiva a determinadas imagens; b) símbolos relacionados aos processos de manufatura e de preparo dos alimentos – não são fundamentais as características do produto, mas as propriedades tecnológicas, ou seja, se são manufaturados, feitos em casa, orgânicos, naturais, embalados ou congelados; c) significados encontrados em práticas e rituais no momento do consumo – refere-se a múltiplas funções da comida e os significados dos outros dois níveis. Ou seja, símbolos associados à reprodução e manutenção da família e da ordem social, ao papel da mulher e às representações de gênero como um todo, a rituais festivos ou mundanos, a comidas para prazer e para sobrevivência.

O tema comida remete direta ou indiretamente à identidade. Isso ocorre, de acordo com Limeira (2008), porque a formação dos hábitos alimentares está ligada à história do indivíduo, revelando aspectos como a socialização, a eficiência produtiva e reprodutiva do grupo, bem como a forma de obter, conservar e transportar objetos de primeira necessidade e os de luxo, além das formas de representação política, religiosa e estética.

Ao abordar culinária, é necessário estar atento porque se pode considerar diferentes tipos de comida. Menezes Neto (2011) afirma que existe a comida regional e a comida de festa. O primeiro é servido em refeições e ocasiões cotidianas, o que não ocorre com as comidas de festa, que são servidas durante determinados eventos.

Para Dias (2008), o consumo é como uma prática sociocultural, pois significados e sentidos de viver estão relacionados à forma que a sociedade vê, escuta e lê os produtos de origem cultural, ou seja, cotidianamente, as pessoas que pertencem à determinada região têm acesso e utilizam esses produtos devido a apresentarem significados para os indivíduos, o que torna uma prática sociocultural. De acordo com o autor, as identidades de cada grupo formam marcas que os distinguem de outras sociedades. Assim, cada grupo possui costumes relacionados à leitura, gastronomia, música, esporte, que os tornam distintos dos demais, muito mais que mudanças apenas em processos produtivos, mercado e consumo, porque os hábitos com a família, amigos, vizinhos, colegas de trabalho são particulares e possuem significados únicos. Por isso, ocorrem conflitos com aqueles que não compartilham os mesmos hábitos e gostos, surgindo daí a exclusão e o julgamento de símbolos e comportamentos inferiores àqueles ao qual pertencem.

A alimentação e cultura se relacionam também devido a mudanças sociais, que fizeram com que as pessoas buscassem alimentação fora de casa. Com isso, surgem as comidas industriais ou comidas *commodity* (LIEN 1997 apud APPLBAUM, 2005).

A globalização da comida começou assim que os povos iniciaram a troca de especiarias. E com a criação e aperfeiçoamento de meios de transporte, as trocas e o consumo de diferentes comidas foram intensificadas, sendo possível em grandes centros, ter acesso as mais distintas comidas de diferentes nacionalidades (FONSECA, 2011) De acordo com o autor, existe mais aceitação em relação à diversidade e mais consciência da existência de cozinhas alternativas. Por isso, existem várias alternativas para escolher e estilos de vida a partir dessas escolhas.

3.2 EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADE EMPREENDEDORA E CULTURA

As temáticas empreendedorismo e cultura estimulam a reflexão sobre as práticas e a maneira como se relacionam com o ambiente, podendo ser uma das alternativas para obter produtividade, competitividade, inovação e desenvolvimento local (CORRÊA; PAIVA JÚNIOR; OLIVEIRA, 2006).

Alves (2004) afirma que os empreendedores e profissionais que atuam no segmento da cultura estão desde a gastronomia até espetáculos de arte, documentários, festas populares, entre outros. Dessa forma, conforme Silva (2009), a importância da cultura cresce como recurso no mundo atual porque estão envolvidas diferentes atividades ligadas às representações simbólicas de um povo. A cultura precisa de mecanismos e incentivos para se desenvolver e reproduzir como cultura. Silva (2009) e Reis (2007) retratam a importância da cultura como recurso no mundo atual, em face da economia e do desenvolvimento.

Rubim et al. (2005 apud LIMEIRA, 2008) explicam que um sistema cultural engloba três intelectuais: os criadores - os artistas e os cientistas; aqueles que difundem tal produção - profissionais de comunicação e educadores; e o terceiro, que são os organizadores da cultura, como os gestores, produtores e mediadores. Portanto, o campo da cultura engloba três segmentos: criação, difusão e organização.

Florissi e Waldemar (2007) consideram que a cultura tem papel importante no desenvolvimento econômico da sociedade, porque esta descreve a maneira de pensar, valores éticos e econômicos que são determinantes nas tradições, ações e decisões dos indivíduos, daí o peso no desenvolvimento socioeconômico.

Por isso, o empreendedor cultural é, conforme Limeira (2008), a pessoa que tem a capacidade de identificar oportunidades de negócios nas áreas de cultura, lazer e

entretenimento, bem como desenvolvê-las de modo lucrativo e sustentável. O papel do empreendedor cultural, ainda de acordo com o autor, é como mobilizador de recursos criativos e econômico-financeiros, e também como articulador de redes sociais, visando a criação, organização, gestão e sustentação de empreendimentos culturais. Ele se diferencia do produtor ou gestor cultural em, pelo menos, quatro aspectos: 1) é o criador do negócio; 2) assume os riscos como proprietário ou investidor; 3) é o responsável pela busca de recursos econômico-financeiros; 4) formula as estratégias para o desenvolvimento do negócio.

Guerra (2011) afirma que os empreendimentos culturais podem estar em *milieus*, redes e *clusters*. Nesse sentido, Reis (2007) considera a importância da criação de *cluster* criativo que incentiva contatos entre os empreendedores e a possibilidade de discussões para trocarem ideias. Por isso é importante a atuação em conjunto entre governo, empresas e empreendedores para que o *cluster* possa se tornar polo que atraia compradores, fornecedores, financiadores, investidores, meios de comunicação, lideranças de setores e também outros profissionais criativos.

De acordo com Limeira (2008), a área cultural, na perspectiva econômica, engloba conjunto diversificado de empresas, instituições e profissionais atuando com a criação, produção, comercialização, distribuição, difusão e preservação de produtos e serviços ligados à cultura. Soares (2007) considera que na formação da cidade o conjunto de costumes, tradições e hábitos influencia o desenvolvimento regional. Exemplos podem ser as cidades de Salvador e São Paulo. A primeira pode ser caracterizada como polo cultural, pois a cultura baiana é valorizada e os costumes que surgiram na época da escravidão trazida por negros continua presente na cidade, bem como construções. São Paulo, onde existe diversidade de culturas, pode ser considerada como cidade global, até porque essa heterogeneidade é presente pelo número de habitantes e pela importância econômica (SOARES, 2007).

As grandes cidades passaram a ser um caleidoscópio de padrões, raças, valores culturais, línguas e religiões, assumindo características de muitos lugares. Logo, é importante incentivar a possibilidade de que empreendimentos possam ser criados explorando aspectos que se remetem à cultura. Entretanto, segundo Mendonça (2006), aspectos legais podem incentivar ou mesmo dificultar os empreendimentos culturais. A falta de leis que incentivem os empreendimentos culturais é um obstáculo à criação e ao desenvolvimento dessas organizações e, dessa forma, inibe a ação dos empreendedores. Ou mesmo as leis existentes que não auxiliam novos empreendedores a abrirem negócios, visto que no Brasil são necessários diversos documentos e autorizações, além do pagamento de taxas iniciais para que a organização possa funcionar.

A gastronomia está relacionada com aspectos subjetivos e a mudanças sociais, econômicas e religiosas por serem construídas junto com a sociedade. Além disso, está relacionada com o modo de vida de um grupo e envolve sentimentos, práticas, rituais e hábitos e que influencia os pratos considerados típicos. As escolhas alimentares permitem obter informações sobre um povo e a forma de representação (GIMENES, 2008). Empreendimentos associados a produtos culturais na área alimentícia podem fazer os clientes remeterem à infância, ou seja, o que costumava comer quando criança ou também explorar produtos exóticos e chamar a atenção de pessoas que não consumiram o produto. A alimentação pode representar uma tradição e considerada como forma de negócio. Mas também uma maneira de se sentir, mesmo que apenas consumindo o alimento, pertencendo a outro conjunto de valores diferente do qual foi criado (APPLBAUM, 2005).

De acordo com o Ministério do Turismo (2011c), o segmento alimentação, em 2009, continha 498 restaurantes cadastrados no Ministério do Turismo e, em 2010, o número atingiu 2.223 estabelecimentos. O Estado do Paraná saltou de 35 estabelecimentos em 2009 para 157, em 2010, o que representa um possível indicador de valorização dos estudos em segmentos alimentícios. O empreendedor pode explorar oportunidades, utilizando produtos culturais através do turismo gastronômico regional.

É possível considerar que a produção de festivais locais que são realizados em datas específicas, como o Carnaval, a Folia de Reis, entre outros, atrai turistas que visitam locais para conhecerem novas regiões, costumes, crenças e tradições. E além da organização do festival em si, em locais litorâneos, existem vendedores ambulantes ou mesmo restaurantes que utilizam pratos ou bebidas típicas como forma de criar negócios e explorar oportunidade (REIS, 2007).

A exploração de oportunidades empreendedoras envolvendo aspectos culturais, como a alimentação, pode ocorrer de distintas formas. O estudo de Gimenes (2008) permite a compreensão de como um tipo de alimento popular - no caso, o barreado - tornou-se uma atividade econômica e que despertou e proporcionou o desenvolvimento da região. O barreado é um prato emblemático do litoral paranaense, que fala do homem litorâneo, da história e de outras tradições que lhe são associadas (LIMEIRA, 2008). Cunha et al. (2011) relatam o caso de um empreendedor em Patos de Minas-MG, que começou a vender pamonhas em caixa térmica e que, ao longo da trajetória de 16 anos, conseguiu construir um restaurante e também produzir parte do milho que precisa para suprir as necessidades.

Cavedon et al. (2010) retratam produtos típicos que podem ser fonte de exploração de oportunidades: o mate amargo, no estado do Rio Grande do Sul, e o doce de leite, no

estado de Minas Gerais. Os autores exploraram o hábito do chimarrão como uma característica que reforça a tradição gaúcha e a oferta de doces e queijos como aspecto da cultura mineira. No Mercado Municipal de Porto Alegre-RS foi estudada uma banca que vende produtos para fazer churrasco e chimarrão, além de lembranças e produtos relacionados a dois populares times da cidade. Em Uberlândia-MG, foi desenvolvido o estudo em uma barraca no Mercado Municipal em que são vendidos produtos típicos como mel, condimentos e queijos. Um aspecto a ser ressaltado desses estudos é em relação ao nome do empreendimento. No trabalho de Cavedon et al. (2010), como os dois casos estavam em mercados municipais, eram mais conhecidos pelos nomes dos empreendedores, como no caso de “Box do Chico”. E na pesquisa de Cunha et al. (2011), o nome da empresa associou o nome do empreendedor com o produto que vendia, no caso a pamonha. Nota-se, com esses exemplos, que o nome do empreendedor foi determinante para que os empreendimentos fossem criados devido ao grau de identificação dos produtos que vendiam.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é qualitativa e esse tipo de delineamento de pesquisa se baseia, conforme Flick (2007), em pesquisas que não visam a utilização de tratamento de dados quantitativos, e outra característica da pesquisa qualitativa é que realiza estudos que explorem temática pouco abordada na literatura. A justificativa para adotar cunho qualitativo foi a busca em compreender como oportunidades empreendedoras podem ser exploradas a partir da cultura e as características da pesquisa qualitativa permitem responder ao problema de pesquisa e aos objetivos deste trabalho. A pesquisa também é exploratória (RICHARDSON, 1989) e interpretativa, pois visou compreender como foi explorada a oportunidade empreendedora.

Foram levadas em consideração as recomendações de Paiva Júnior, Leão, Mello (2011), no que se referem aos critérios de validade e à confiabilidade da pesquisa qualitativa. A triangulação foi obtida com utilização de diversos métodos para reduzir as inconsistências e contradições. A reflexividade consiste na autorreflexão e questionamentos por parte do pesquisador diante dos dados coletados, para evitar vieses na interpretação. A construção do *corpus* de pesquisa, por meio de coleta de dados, ocorreu até que houvesse saturação dos dados. Por fim, o *feedback* dos informantes com obtenção de dados de participantes e consentimento para utilizar na pesquisa, como pode ser visto no anexo 3.

Para compreensão do fenômeno proposto, foi utilizado o estudo de caso de um empreendimento regional, através do conhecimento da história, do contexto pessoal do empreendedor e do ambiente que o levou a explorar a oportunidade vislumbrada. O estudo de caso, conforme Yin (2005), permite analisar o fenômeno de forma profunda e representa uma maneira de compreender como o contexto pessoal e do ambiente levou o empreendedor a ter a ideia de explorar a oportunidade. Eisenhardt (1989) considera que o estudo de caso possui elementos que podem ser usados em teorias existentes e também na construção de teorias, pois há aspectos como novidade, testabilidade e validade empírica.

Foi realizado um estudo de caso de um empreendimento que atua na cidade de Maringá-PR. Segundo dados do IBGE, a cidade de Maringá, no início da história, era predominante de presença da população rural. Com uma população de pouco mais de 357 mil habitantes, segundo dados do censo do IBGE (2011b), a cidade se caracteriza pela existência de jovens, devido ao número de estabelecimentos de educação (educação básica, fundamental, superior e de pós-graduação). Entretanto, o início do empreendimento se deu na cidade de

Marialva, que é um município da região de Maringá-PR, com 31.959 habitantes (IBGE CIDADES, 2011b), em que as três maiores produções do município são milho, soja e uva. É conhecida pela Festa da Uva Fina (IPARDES, 2012).

Para a escolha do caso levou-se em consideração os seguintes critérios: 1) empresa criada para explorar oportunidade ligada à cultura; 2) a oportunidade ligada à cultura ainda seja o principal negócio da empresa; 3) um dos fundadores do empreendimento ainda participe da direção; e 4) empresa que tenha, ao menos, três anos de vida porque, dessa forma, passou pelo estágio de criação e maturação, estando em fase de consolidação no mercado.

O empreendimento atua no ramo alimentício utilizando a pamonha como principal produto e buscou-se compreender como a oportunidade empreendedora foi explorada a partir de elementos da cultura. A empresa serve refeições, doces, salgados e suco e, desde o início das atividades, utiliza como produto principal a pamonha, que é proveniente do milho. Há mais de 15 anos no mercado, percebe-se que o caso escolhido tem característica peculiar na região a utilizar o milho como matéria-prima para a fabricação de cural, pamonha, torta, suco, refeições e doces.

Para a coleta de dados, foram utilizadas três formas, segundo Flick (2009), a saber: a entrevista, as observações "*in loco*" e também os dados secundários. As entrevistas neste trabalho foram individuais (BAUER; GASKELL, 2010) porque o uso se refere a experiências pessoais ou mesmo assuntos que analisem a sensibilidade particular e que fornecem subsídios para a compreensão da exploração da oportunidade, através da compreensão da história e das experiências do empreendedor. As entrevistas foram constituídas como semiestruturadas, seguindo as recomendações de Bauer e Gaskell (2010) e Queiroz (1991).

Também levou-se em consideração as recomendações de Swiercz (2012), da *World Association for Case Method Research & Case Method Application* (WACRA), em que há indicações para as entrevistas em como pesquisar previamente informações sobre o caso. As recomendações são: estar atento a procedimentos prévios, como definir o problema e fazer a lista de perguntas a serem feitas.

Durante a entrevista foram utilizadas questões abertas, dando tempo para o entrevistado pensar e responder, estando preparado para imprevistos e explorar as informações, sendo paciente para escutar e não ser agressivo durante os questionamentos. E, logo após o término, em seguida, fez-se o relatório da entrevista para descrever impressões e detalhes capturados. As entrevistas foram realizadas com a utilização de gravador, de forma a que o entrevistador pode se concentrar no que é dito, ao invés de fazer anotações (BAUER; GASKELL, 2010).

Para atender aos objetivos deste trabalho, foram entrevistados o empreendedor, que foi o responsável pela abertura do empreendimento, os familiares do empreendedor que o acompanharam durante a trajetória do negócio e gerentes de lojas. Com isso, foi possível fazer a triangulação de dados. No apêndice A, está o roteiro de perguntas utilizadas nas entrevistas e o referencial utilizado para elaboração das questões. Para o empreendedor foi utilizado roteiro específico (apêndice B), para obter mais informações sobre o contexto pessoal, como ocorreram as etapas de identificação e exploração da oportunidade.

Posteriormente, foram feitas as transcrições das entrevistas, etapa necessária para a interpretação (FLICK, 2007), sendo feitas de forma literal porque, dessa forma, valoriza-se a narração (BAUER; GASKELL, 2010). Antes das análises das entrevistas, as transcrições foram enviadas por *e-mail* aos participantes para que pudessem confirmar as informações fornecidas como forma de validação dos dados e estas confirmações também estão no apêndice C deste trabalho. Após as transcrições, foi feita a análise de conteúdo das entrevistas, que permite, segundo Bauer e Gaskell (2010), compreender valores, atitudes dos entrevistados e realizar comparações entre os pontos de vista do empreendedor e do colaborador.

Outra técnica da pesquisa qualitativa e que foi utilizada no trabalho foram as observações *in loco.* Foram feitas observações nas instalações do empreendimento visando verificar como era a rotina do empreendimento e a interação com clientes e fornecedores e compreender como a oportunidade empreendedora foi explorada a partir de elementos da cultura.

Para dar apoio a essas duas técnicas mencionadas foram feitas notas de campo após as entrevistas. As notas procedentes de entrevistas possuíram os elementos essenciais das respostas dadas pelos entrevistados, bem como informações sobre o andamento da entrevista (FLICK, 2007). As notas das observações no empreendimento foram importantes para fornecer subsídios às atividades rotineiras e esporádicas do cotidiano, visando compreender de que forma as características peculiares do empreendimento permitiram que a firma se estabelecesse e explorasse a oportunidade (apêndice D).

Além disso, consultas a dados secundários do empreendimento foram feitas para complementar os dados coletados nas entrevistas e nas observações. Estes dados se referem a documentos como fotos antigas e atuais da organização estudada, vídeos e áudios, resgate histórico do empreendimento e informações de sites governamentais para fundamentar a importância desse estudo, tanto no que se refere à exploração da oportunidade, quanto ao empreendedor explorar produto cultural e também do empreendimento escolhido para o

estudo de caso. Informações adicionais para o desenvolvimento deste trabalho, como tamanho, tipo de atividade, local de atuação da empresa e dados do empreendedor como idade e formação do empreendedor foram obtidos em dados secundários.

Na fase de análise, foram seguidas as recomendações de Minayo (2004): primeiramente, a ordenação dos dados, que se refere às transcrições das entrevistas; posteriormente foi feita a classificação dos dados através da categorização e, por fim, a análise final dos dados coletados. O tratamento analítico dos dados coletados foi feito para auxiliar na análise de categorização e codificação (BAUER; GASKELL, 2010). Essas análises foram realizadas para que haja a triangulação das informações obtidas, visando responder ao problema de pesquisa em compreender como oportunidades empreendedoras podem ser exploradas quando levados em conta elementos da cultura. As análises foram feitas através da leitura das entrevistas, buscando identificar elementos relacionados à identificação e exploração da oportunidade, como ideia, emoções, ações, planos, objetivos e parcerias. A identificação da oportunidade foi considerada desde o momento em que o empreendedor ficou desempregado até o momento da constituição formal do negócio. Este período durou aproximadamente 6 anos. A exploração da oportunidade foi analisada a partir da abertura da loja em Maringá até o momento atual. Durante as leituras das entrevistas, foram encontradas informações contrastantes, como em relação a datas. Por isso, foram feitas outras visitas à empresa para confirmar as informações fornecidas pelo empreendedor e pelos outros entrevistados.

Observando os critérios éticos para o desenvolvimento deste trabalho, foram explicados previamente os objetivos da pesquisa, da entrevista, das observações e da coleta de dados em protocolos de pesquisa. Para tanto, foi elaborada uma carta de apresentação da pesquisa, visando demonstrar a importância da participação da empresa e apresentar o pesquisador, conforme apêndice E. Além disso, o empreendedor e todos os entrevistados assinaram termo de consentimento em participação da pesquisa, em que se comprometera a participar voluntariamente da pesquisa e fornecer as informações para o desenvolvimento do trabalho, que pode ser visto no apêndice F.

Para o desenvolvimento da primeira parte do trabalho, foram utilizados periódicos e livros que abordam conceitos de oportunidade empreendedora e também de identificação e exploração de oportunidades e, posteriormente, relacionando à cultura com oportunidade. Com base nestas informações, foram aplicadas às entrevistas e feitas às observações de campo durante aproximadamente 7 meses, fazendo as devidas anotações para, na próxima etapa, realizar as análises dos dados.

O quadro 5 retrata informações das entrevistas. Foram feitas 7 entrevistas, totalizando 3 horas e 53 minutos. As entrevistas mais demoradas foram com o empreendedor e a sócia/proprietária, pois poderiam fornecer as informações mais relevantes para o trabalho. Foi necessário retornar a campo para entrevistar o empreendedor para complementar os dados fornecidos e retirar a ambiguidade das informações. Para que as entrevistas pudessem atender aos objetivos, foi tomado o devido cuidado em explicar aos entrevistados sobre o que estava sendo considerado como oportunidade de negócio e produto cultural para que, dessa forma, a compreensão do entrevistado sobre o objetivo do trabalho pudesse ser mais claro quando mais contribuições relevantes para o desenvolvimento desta pesquisa.

Quadro 5 – Identificação das entrevistas realizadas

Sigla	Função	Duração	Data
E1	Filho/Gerente	18:05	5/12/11
E2	Gerente	20:25	6/12/11
E3	Sobrinho/Gerente	22:46	14/12/11
E4	Sócio/proprietário	62:00	9/3/12
E5	Sócia/proprietária	43:25	17/4/12
E6	Filha/Gerente	39:12	31/5/12
E7	Sócio/proprietário	26:58	14/06/12

Fonte: Elaborado pelo autor.

As observações *in loco* serviram para corroborar as informações concedidas na entrevista e também fazer anotações sobre a rotina de funcionamento do empreendimento, das filiais e da indústria. O primeiro contato com o empreendimento se deu no dia 11 de abril de 2.011. Porém as visitas para coleta das informações começaram em novembro devido a imprevistos ocorridos com o empreendedor. Ao longo do trabalho foram feitas 14 visitas, que podem ser vistas no quadro 6. Nessas visitas foram feitas observações em relação à estrutura e organização das lojas, bem como aos produtos que vendiam e ao sistema de atendimento das lojas, que encontra-se no anexo deste trabalho.

As pesquisas documentais serviram como apoio para compreender o contexto ambiental desde o momento do início da exploração da oportunidade até os dias atuais. Por isso, foram consultados documentos ou fotos do empreendimento, análises e pesquisas de órgãos governamentais, como também artigos científicos ou livros.

Quadro 6 – Visitas a empresa Pamonhas do Cezar.

Data	**Local**
11/4/11	Loja Avenida São Paulo
7/11/11	Loja Avenida São Paulo
1/12/11	Loja Avenida São Paulo
5/12/11	Loja *Shopping* Cidade
6/12/11	Loja *Shopping* Catuaí
7/12/11	Loja Avenida Morangueira
14/12/11	Loja Avenida Morangueira
7/2/12	Fábrica
9/3/12	*Shopping* Avenida Center
17/4/12	Loja Avenida Morangueira
5/5/2012	Loja *Shopping* Avenida Center
31/5/2012	Loja *Shopping* Avenida Center
14/6/2012	Loja *Shopping* Avenida Center

Fonte: Coleta de dados.

Os procedimentos metodológicos utilizados no trabalho podem ser sintetizados, conforme o quadro 7:

Quadro 7 – Procedimentos metodológicos para o desenvolvimento do trabalho

Procedimento	**Contribuições**	**Autores base**
Pesquisa qualitativa	Explorar temática pouco abordada.	Flick (2007)
Exploratória	Compreender como é explorada a oportunidade.	Richardson (1989)
Estudo de caso	Analisar a exploração de forma mais profunda.	Yin (2005); Eisenhardt (1989)
Coleta de dados por meio da entrevista	Compreender como o empreendedor identificou a oportunidade e como a família e os colaboradores contribuíram na trajetória.	Flick (2009); Bauer; Gaskell (2010) e Queiroz (1991)
Coleta de dados por meio de observações	Verificação “in loco” visando dar maior validade às informações coletadas nas entrevistas.	Flick (2009); Flick, (2007)
Coleta de dados secundários	Validação das informações coletadas nas entrevistas.	Flick (2009)
Transcrição de entrevistas	Confirmar as informações fornecidas e facilitar a análise.	Flick, (2007); Bauer; Gaskell (2010)
Análise dos dados	Encontrar fatos e situações que descrevessem a trajetória do empreendimento.	Bauer; Gaskell (2010); Minayo (2004)

Fonte: Elaborado pelo autor.

5 CONSIDERAÇÕES SOBRE MILHO E DERIVADOS

O produto cultural escolhido para o desenvolvimento deste trabalho foi a pamonha, que é um derivado do milho. A palavra *milho*, também chamado de *abati* pelos indígenas, significa sustento da vida (MICHAELE, 1969). Existem divergências sobre a origem do milho. Há relatos que consideram que o milho derivou-se de outra planta extinta; outros associam a espécies como *teosinte* e *tripsacum*, considerados como parentes selvagens próximos. De acordo com Goodman (1987), a origem do milho domesticado tem sido considerada desde o Paraguai até a Colômbia, na América do Sul, assim como na Guatemala e no México. Foram encontradas espécies de *tripsacum* e *teosinte* na região do México, sugerindo que o milho pode ser mais antigo neste país. De acordo com Zarvos (2000), o milho tem origem no México, mas também sua origem é atribuída ao Brasil devido à existência de espécies nativas que foram descobertas pelos bandeirantes.

Segundo Cruz, Locatelli e Quadros (1986), o milho é um cereal proveniente da América e, por possuir diversos nutrientes, isso o torna importante para a alimentação. É um cereal fácil de plantar e colher, e o cultivo pode ser feito em diferentes locais, além de ter crescimento rápido, porém necessita de irrigação e cuidados humanos. Era cultivado pelos indígenas há cerca de 7 mil anos, desde a Argentina até o Canadá, em que maias, astecas, incas, entre outros, utilizavam-no na alimentação e dedicavam parte de suas atividades diárias ao seu cultivo. Os povos andinos (incas, astecas, guaranis e maias) podem ser considerados como civilizações do milho porque o cultivavam, chegando até o ponto de divinizá-lo, como ocorreu no Peru e no México. Lendas provenientes do surgimento do milho são associadas aos indígenas, sendo na maioria dos contos descritos, que o milho apareceu após o sacrifício de chefes ou pessoas importantes da comunidade que ofereceram a vida para que um novo alimento pudesse surgir (CRUZ; LOCATELLI; QUADROS, 1986).

Para Sauer (1960 apud GOODMAN, 1987), o primeiro indício de contato do homem considerado branco com o milho foi quando Cristóvão Colombo desembarcou no local que hoje é Cuba, em novembro de 1492. Apesar de contatos entre indígenas e europeus terem ocorrido antes de Colombo, conforme o autor, é provável que Colombo tenha sido o pioneiro a levar este cereal para a Espanha. E foi a partir deste contato que passou a ser cultivado na Europa, na Ásia e na África e esses alimentos derivados do milho foram, de acordo com Cruz,

Locatelli e Quadros (1986), aperfeiçoados por portugueses e africanos, como ocorreu, segundo Leal (1998), com bolos, canjicas e pudins de milho, no caso dos portugueses.

Quando os jesuítas encontraram os índios, verificaram que o milho era utilizado para alimentação e também para celebrações fúnebres (CRUZ; LOCATELLI; QUADROS, 1986). Os indígenas, principalmente os guaranis, consideravam o cereal como o ingrediente principal da alimentação. Com a chegada dos portugueses, o consumo aumentou e novos produtos à base de milho foram incorporados aos hábitos alimentares dos brasileiros (ABIMILHO, 2012). O uso do milho, conforme Carneiro Júnior (2008), surgiu no período colonial, porque era o alimento base dos escravos, pois além da fartura na produção, o preço deste produto era baixo.

Segundo a Abimilho (2012), atualmente o milho é cultivado e consumido em todos os continentes e o volume de produção só não é maior que a do trigo e do arroz. Há cerca de 150 espécies de milho, com diversidade em cor e de formato dos grãos. O milho possui vitaminas A e B, além de proteínas, gorduras, carboidratos, cálcio, ferro, fósforo, amido e fibras (ABIMILHO, 2012).

A produção brasileira é a terceira maior do mundo devido a características climáticas favoráveis. Existem produções nas cinco regiões brasileiras. Na Região Norte, está presente em Roraima, Amazonas, Pará, Acre e Rondônia. Na Região Nordeste há mais presença em regiões litorâneas e algumas áreas do interior onde há umidade, visto que a presença deste fator é chave para a sua produção. Na Região Sudeste há plantações, principalmente no Triângulo Mineiro e Alto Vale do Rio Doce, no estado de Minas Gerais e no Oeste e Sul do estado de São Paulo. Na Região Sul há grande produção no Norte do Paraná e também no Vale do Taquari, no Rio Grande do Sul. E na Região Centro-Oeste a produção é favorável em parte do estado de Goiás e no Mato Grosso do Sul. Entretanto, o consumo é maior no estado de Minas Gerais e na Região Nordeste do Brasil (CRUZ; LOCATELLI; QUADROS, 1986; ABIMILHO, 2012).

O milho pode ser utilizado na gastronomia, atingindo cerca de 15% da produção, consumido diretamente após preparo adequado ou como base para fabricação de aluá (bebida), angu, beju (farinha), bejula (bebida), broa, buré (milho), canjica, carolo (espiga de milho), chipa, cuscuz, fubá, pamonha, pipoca, pirão, polenta, bolos, pães, farinha, óleo, bebidas, indústrias de álcool e na alimentação animal que representa o maior uso do milho e chega até nós através dos diversos tipos de carne como bovina, suína, aves e peixes. Além disso, as partes que compõem o milho podem ser aproveitadas, desde a casca até o gérmen (CRUZ; LOCATELLI; QUADROS, 1986; ABIMILHO, 2012). Para Zarvos (2000), os

bandeirantes aproveitaram a versatilidade do milho verde e, com isso, foi aprendido que poderia ser consumido assado ou cozido e também para preparo de sabores, como pamonha e curau. Ainda de acordo com o autor, com o milho moído é possível fazer o fubá para fabricação de bolos e biscoitos. Também é possível fazer farinha e canjica, sendo também consumido por humanos e animais. Carneiro Júnior (2008) também destaca o cuscuz, que tem origem africana, e era feito, inicialmente, aproveitando o que havia na horta, além de peixes ou sobras de cozinha. Ainda de acordo com o mesmo autor, o prato é consumido, entre outras regiões, na região do Norte Pioneiro do Estado do Paraná, por populações afro-brasileiras.

O milho é associado a um alimento popular e à gastronomia popular. Esses elementos fazem parte da história do folclore brasileiro. Os alimentos, como pamonhas, canjicas, curais, são servidos em festas e manifestações populares. Há também as denominadas pamonhadas, ocasiões em que as pessoas reúnem as famílias e amigos para a preparação de pamonhas, ou seja, um ato considerado coletivo e que se torna acontecimento social (MENEZES NETO, 2011).

A cultura paranaense pode ser considerada como rica e diversificada, pois o Estado passou por várias fases de ocupação e colonização, desde que se emancipou como província no ano de 1853. Antes disso, predominava a cultura litorânea e a do planalto, nos tempos do Brasil colonial, em que houve a miscigenação da cultura indígena com a cultura europeia. O uso do milho, da mandioca e de outros tubérculos, do mel e do tabaco, são alimentos que foram introduzidos pelos indígenas. Ainda na atualidade, os índios guaranis residentes no estado do Paraná promovem comemorações na colheita do milho e na preparação de bolos de milho com mel. Esses festejos são maneiras de manter relacionamento com antigos mitos e indicam a sobrevivência e a preparação para futuro próspero. Com a chegada de migrantes (em maioria representada por nordestinos, paulistas e mineiros) para o norte e noroeste, os colonos introduzem novas maneiras de fazer alimentos e também de se alimentarem (CARNEIRO JUNIOR, 2008).

No Paraná, a região de Maringá se destaca na produção de milho, segundo o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social - IPARDES - (IPARDES, 2010), possuindo produção que só não é superior a de cana-de-açúcar e a área de plantação representa a maior entre as plantações do município. De acordo com Santos (1995), o Paraná possui produção de milho desde o século XVIII devido à produção das famílias camponesas.

A palavra *pamonha* deriva do tupi *pa'muña*, que possui o significado de pegajoso. Também é conhecida como *pomonha* ou *pomonhã* pelos indígenas (CRUZ; LOCATELLI; QUADROS, 1986). Para Carneiro Júnior (2008), a pamonha é de influência dos escravos

africanos, que foi criado ao misturar leite e açúcar ao milho ralado (CARNEIRO JUNIOR, 2008).

Para Cascudo (1972, p. 647-648), a pamonha é “uma espécie de bolo de fubá de milho ou arroz cozido com água e sal até ficar gelatinoso e envolto em folhas verdes de bananeira”. Depois de ficar frio, dissolvido em água e açúcar, torna-se uma matéria substancial, sendo chamada de garapa de pamonha e que é aconselhada para mulheres que estão em período de amamentação. É uma das mais populares e antigas comidas de milho.

Há também outro tipo de pamonha, que é a doce, bastante conhecida no Nordeste (RUIZ, 1970). Segundo Cascudo (2004), a pamonha doce é preparada com a massa de milho verde, sendo temperada com leite de coco e também com açúcar. Depois é cozida e, por último, embrulhada na palha do próprio milho. Apreciada, principalmente nas festas de junho, comumente é servida na folha de bananeira e de maneira fria, como sobremesa. Há também, de acordo com Uru (2007), a pamonha salgada cozida, frita e assada. Ainda conforme a autora, a pamonha pode ser produzida com flocos de milho, entretanto utiliza-se o milho verde que é retirado da espiga e ralado em ralo grosso sem a necessidade de peneirar. A preparação varia de acordo com os ingredientes, mas pode-se comê-la de forma doce ou salgada.

Para Uru (2007), as denominadas pamonhadas eram ocasiões na roça em que se reunia a família e a vizinhança que preparavam pamonhas e isso durava o dia todo. Tudo começava com a colheita do milho, posteriormente o descascar, depois se selecionava a palha. Esse processo era seguido por ralar milho, em seguida temperar a massa, para, posteriormente, amarrar as pamonhas e cozinhar em grandes panelas com fogão a lenha. E isso era acompanhado de música e bebida.

De acordo com Araujo (2005), a pamonha pode ser encontrada nas cidades, nos mercados e em rodovias, de forma que se encontra cozida ou até mesmo congelada de forma crua, para ser consumida após cozida. Uru (2007) destaca também a comercialização em feiras e restaurantes e lanchonetes. É considerada como prato típico de São Paulo, Minas Gerais e Nordeste do Brasil. Segundo Ruiz (1970), a pamonha é consumida, principalmente, nas Festas de Santo Antonio, São João e São Pedro, comemoradas, respectivamente, nos dias 13, 24 e 29 de junho. Para Naves et al. (2002), em Goiás são típicas as pamonhas de sal, doce e frita em casas de pamonhas, além da venda de massa para fazer pamonha em casa e até as folhas de milho. No Mato Grosso do Sul, Ribas et al. (2002) destacam o consumo de pamonha e curau. De acordo com Carneiro Júnior (2008), na atualização de um estudo feito sobre os pratos típicos paranaenses, encontrou-se que a pamonha doce pode ser considerada

como um prato típico paranaense na região de Mauá da Serra, Siqueira Campos, Cornélio Procópio, Congoinhas, Nova Fátima, Andirá e Arapoti, municípios localizados na região norte.

Uru (2007) afirma que a pamonha possui teor calórico e pode fornecer entre 15 e 27% dos nutrientes necessários, dependendo do tipo de dieta. A preparação pode ser feita com gordura animal ou vegetal utilizando diversos ingredientes como queijo, linguiça, carne suína, o que demonstra que a maneira de preparar pode variar de região para região.

Perozzi (2006) destaca que a pamonha pode ser alternativa de renda para agricultores, sendo necessário levar em consideração aspectos como conservação da pamonha, que pode ser refrigerada, refrigerada a vácuo ou congelada, práticas de manipulação e processamento. A pamonha pode ser comida na hora em que é cozida ou pode ser congelada para posterior consumo. Uma forma de comercialização comum é com os chamados “carros da pamonha”, em que veículos, tanto carros como minicaminhões vendem pamonhas com caixas de som embutidas, como destacam Nóbrega, Castro e Pinheiro (2011).

6 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi desenvolvida em partes. Primeiramente, foram apresentadas informações da empresa em estudo. Em seguida, feita a análise, que foi dividida em três partes: a identificação da oportunidade, a exploração da oportunidade e o significado do produto cultural.

6.1 APRESENTAÇÃO DO CASO

A história do negócio do empreendedor não começou com a abertura da empresa logo de início. Houve trajetória que culminou na abertura do negócio após seis anos.

A ideia de abertura de negócio aconteceu após o empreendedor ficar desempregado, em 1990, quando trabalhava em empresa do segmento financeiro. Foi a partir daí que começou a fazer trabalhos informais e a procurar por oportunidades de negócio. Em 1991, houve a possibilidade de participar da Festa da Uva Fina, em Marialva-PR, festa popular realizada neste município. Segundo Marialva (2012), a Festa surgiu em 1988 e é o evento mais importante do município, realizado em 10 dias e que teve público de aproximadamente 150 mil visitantes na última edição em 2011. Nesse ano foi realizada a décima oitava edição e, tradicionalmente, há concurso de qualidade e degustação de uva, barracas de entidades filantrópicas que vendem comidas típicas, além de parque de diversões e palestras técnicas direcionadas aos produtores de uva.

Juntamente com um sócio, resolveu montar uma barraca para vender nessa Festa porque seria uma boa oportunidade para ganhar dinheiro. A ideia inicial foi vender caldo de cana, mas, posteriormente, substituiu a ideia por pamonha. No quarto dia da Festa da Uva, ele e o sócio conseguiram cobrir todas as despesas.

O empreendedor continuou trabalhando informalmente, mas pessoas e amigos que tinham comprado pamonha na Festa da Uva começaram a sugerir que vendesse pamonhas novamente. Após a Festa começou a vender churros pela observação das vendas feitas na

Festa da Uva Fina. Como foi um produto que vendeu bastante, comprou um carrinho de churros e começou a vender juntamente com outra atividade que fazia, a venda de carvão.

Entretanto, o empreendedor julgou que poderia voltar a comercializar pamonha quando um senhor foi tentar vender milho, pois tinha ouvido falar que vendia pamonhas. Nesse momento, resolveu que poderia trabalhar com esse produto e comprou 200 dúzias de milho na propriedade deste senhor. O empreendedor conseguiu vender todas as 500 pamonhas que fez no dia. E foi assim, que começou a vender pamonhas por encomenda e também de porta em porta no ano de 1992. Neste ano voltou a participar da Festa da Uva Fina, mas sem o sócio, porque este estava interessado em prosseguir nos estudos que estava realizando.

Por intermédio de um amigo que vendia milho, o empreendedor negociou a possibilidade de participação na Feira do Produtor de Maringá vendendo pamonha. De acordo com Demeneck et al. (2011), a Feira foi criada em 1982 e localiza-se no estacionamento do Estádio Municipal Willie Davies. Atualmente é realizada 3 vezes por semana (segundas, quartas e sábados) e conta com mais de 100 expositores. Em 1994, quando começou a participar, era realizada apenas uma vez por semana e posteriormente passou a ser feita duas vezes.

No ano de 1996, os produtores de Marialva criaram uma Feira Livre, às quintas-feiras, e o empreendedor também começou a participar. Com isso, o empreendedor vendia na Feira do Produtor às quartas-feiras e sábados e na Feira Livre às quintas-feiras. E vendia pamonha para as pessoas que se deslocavam até a residência para comprar. O empreendedor também continuou participando na Festa da Uva Fina, mas vendendo pamonha no portão da casa de uma parente da família, que ficava na saída do local em que era realizada a Festa. A última participação foi no ano anterior da abertura da primeira loja.

No ano de 1997, seguindo sugestões dos clientes das Feiras, decidiu abrir a primeira loja em Marialva, num local que ficava na frente da casa dele. As sugestões dos clientes foram para abrir em Maringá, mas optou por abrir em Marialva porque a produção era feita na casa, além do que o local em que montou a loja era da família. Por lá, permaneceu por aproximadamente 6 meses, quando decidiu montar a loja em Maringá, porque a maior parte da clientela era deste município. Nesse momento, parou de atuar na Feira Livre, mas ainda continuava na Feira do Produtor, o que ocorre até os dias de hoje.

Em 1997, o empreendedor estava com a loja montada em Maringá, cujo local era em frente a um *Shopping Center*. Na época, tanto a avenida que ficava a loja quanto o S*hopping* não eram muito frequentados. O cardápio foi inicialmente composto pela pamonha e outros produtos derivados do milho, como bolo de milho e curau. Aos poucos, foi sendo inserindo

outras opções de pamonha, bem como suco de milho, cuscuz, sopas, tortas e derivados de milho. A loja foi aberta com recursos próprios e também com recursos de terceiros via empréstimo bancário. A loja iniciou com o nome do dono - Pamonhas do Cezar -, do mesmo modo como Cavedon et al. (2010) observaram. O nome e a logomarca podem ser vistos no anexo A. No mesmo ano, por sugestão de amigos, incluiu a palavra *express* para dar sentido de que os produtos são preparados rapidamente.

Em 1998, o empreendedor conseguiu alugar o local que ficava ao lado da loja e ampliou o espaço porque os negócios estavam dando certo. Ainda nesse ano começou a vender pamonhas em mercado, mas, como surgiu concorrente que vendia a preço mais baixo, desfez a parceria porque não quis cobrir o preço que os concorrentes ofereceram. Cerca de 6 meses depois, a parceria entre o mercado e o concorrente cessaram devido à diminuição das vendas.

No ano 2000, foi aberta a segunda loja em outra Avenida de Maringá, próxima da primeira loja. Como havia bastante movimento na primeira loja, outra loja parecia uma alternativa viável, mas o novo local não permaneceu aberto por 5 meses, pois havia pouco movimento. Os clientes preferiam enfrentar fila ao invés de irem para a nova loja, que estava sem movimento e que era gerenciada pela esposa.

No ano de 2003, o empreendedor abriu a primeira loja em *Shopping Center*. Os proprietários procuraram o empreendedor para abrir uma loja na praça de alimentação. Apesar do receio inicial, um sócio o convenceu a abrir investindo metade do valor necessário. Este *Shopping Center* fica na saída da cidade, em direção a Marialva. Após a abertura da loja, a produção de pamonhas foi transferida para esse local.

No ano de 2005, o empreendedor detectou que havia problema nas vendas, pois no horário do almoço, o movimento era pequeno. O público que frequentava o *Shopping Center* procurava refeições e a empresa não oferecia este tipo de cardápio, somente derivados do milho. Visando mudar este cenário, o empreendedor implantou o primeiro prato executivo, o creme de milho de frango. A ideia foi continuar atuando no segmento do milho em que era conhecido. Com o tempo, os clientes foram sugerindo novas opções, porque apenas um tipo de prato executivo não estava sendo mais suficiente para agradar a clientela. Após cerca de 6 meses, ele implantou também na primeira loja devido ao volume de vendas.

Porém a primeira loja estava bastante movimentada para fazer e vender pamonhas além dos pratos executivos. E foi assim que surgiu a fábrica, em 2006. Como o local desta fábrica era do empreendedor, não houve problema quanto às instalações e adequações. Para aproveitar a estrutura construída, começou-se a fazer pamonha congelada para vender em

supermercados, chegando, inclusive, a vender em Curitiba-PR e também em uma rede no estado de Santa Catarina, mas esse negócio não durou devido à falta de estrutura logística apropriada. A pamonha congelada era vendida em caixa de papelão e envasada sem contato humano. No anexo B há foto da embalagem da pamonha congelada. O empreendedor passou a se concentrar em vender em supermercados de Maringá, porém não houve aceitação da pamonha congelada e substituiu esse produto pela pamonha tradicional, embalada na palha do milho.

A fábrica atualmente produz pamonhas doces e salgadas, pão de milho, bolo doce, torta de frango e curau. Também é feito milho cozido e molho de tomate para ser utilizado nas refeições, e curau a ser utilizado nos sucos de milho pelas lojas, sendo que é pré-fabricado na indústria. A fábrica produz em média 100 curais, 1000 pamonhas, 50 bolos, 10 tortas salgadas e 10 pães por dia. A capacidade produtiva da fábrica está sendo utilizada em cerca de 50%. No local existe ainda espaço para aumentar a produção, mas seria necessário contratar mais funcionários para lidar com o volume produzido e no momento o empreendedor prefere aguardar a consolidação das lojas.

Em 2007 foi feita a primeira tentativa de franquia. Um empresário de Cianorte-PR, que possuía uma sorveteria, queria franquear o nome para vender pamonhas no mesmo espaço, visto que havia períodos de sazonalidade na venda de sorvetes. O empreendedor e a sócia/proprietária treinaram a equipe deste indivíduo e as vendas, inicialmente, estavam surtindo resultado financeiro, apesar de não ter sido incrementados os pratos executivos. Entretanto, quando o empreendedor terminou o período de treinamento e acompanhamento, as vendas começaram a diminuir. Como forma de tentar resolver o problema, os pratos executivos começaram a ser produzidos, mas isso não foi suficiente porque a situação da loja estava comprometida e o acordo foi desfeito. O franqueado pagou 60% do valor combinado e, com esse dinheiro, o empreendedor contratou uma consultoria para padronizar a receita, os produtos e a área financeira. Também foi feita durante os 5 meses de consultoria a padronização e peso da pamonha. E os consultores padronizaram a caixa de pamonha congelada e formataram a empresa para estar mais adaptada ao regime de franquia.

No final do ano de 2010, a empresa abriu a terceira loja em outro *Shopping Center* da cidade, localizada na saída oposta da segunda loja. Nesta loja, o empreendedor abriu sem a presença de sócio e conseguiu os recursos através de crédito obtido em instituição bancária.

Na metade do ano de 2011, a quarta loja foi inaugurada em uma avenida próxima à primeira loja e próxima à principal universidade da cidade. Esta loja é gerenciada pelo sobrinho, em uma espécie de regime de franquia e o investimento foi custeado pelo

franqueado. Entretanto, o empreendedor e a sócia/proprietária têm livre acesso às instalações da loja.

No início de maio de 2012, a primeira loja foi transferida para espaço na parte externa do *Shopping Center*, quase em frente da antiga loja. O espaço tem boa localização geográfica, fica próximo às duas entradas do *Shopping Center* e não fica na praça de alimentação, como ocorre nas outras duas lojas que estão nesse segmento.

Ainda no ano de 2012 será aberta outra loja no mesmo regime de franquia e o sócio que contribuiu com a abertura da primeira loja no *Shopping Center* será o seu responsável. Atualmente, das 4 lojas existentes, 3 estão localizadas em *Shoppings Centers*, conforme anexo C. O cardápio é composto por derivados do milho, como pamonhas doces (simples; queijo e goiabada com queijo) e pamonhas salgadas (simples; queijo; queijo e calabresa; queijo; calabresa e pimenta). Também há bolo de milho (doce e coco), pão de milho, curau e pudim. Há refeições como minipizza, torta de milho com frango, empadinha e panquecas que podem ser visualizados no anexo D.

A empresa possui um certificado denominado Programa Alimentos Seguros (PAS), implantado na terceira loja e seguidas as recomendações nas outras lojas. É um programa coordenado pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) e com as outras instituições do Sistema S (Serviço Social do Comércio – SESC -, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI -, Serviço Social da Indústria e SEBRAE), que visa, por meio de treinamentos e inspeções, controlar a manipulação dos alimentos e também ações com os consumidores sobre o alerta necessário com a segurança e manipulação dos alimentos. Este Programa atua em vários segmentos: Indústria, Mesa (serviços de alimentação), Distribuição (varejistas e atacadistas), Consumidor e Educação (SENAC, 2012). E a empresa também possui nutricionistas para tentar assegurar a qualidade do produto.

Considerou-se para efeitos da análise, a identificação da oportunidade desde o período da ideia ate a abertura da primeira loja, pois até então o negócio não se constituiu em empresa formal. O momento da exploração formal da oportunidade é a abertura da loja em Maringá. E a partir daí considerou-se como exploração da oportunidade de negócio.

A trajetória do empreendedor e do negócio pode ser vista na figura 7:

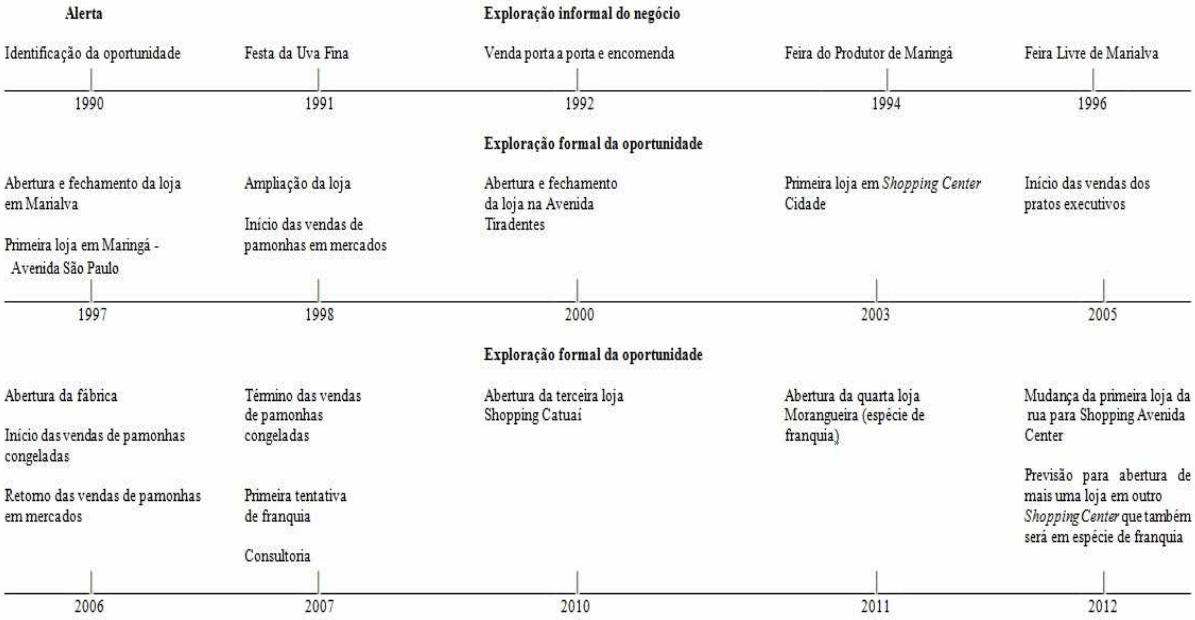

Figura 7 – Trajetória do caso estudado
Fonte: Elaborado a partir da coleta de dados.

6.2 IDENTIFICAÇÃO E EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADE

A análise foi dividida em 3 partes. Na primeira, analisou-se como foi a identificação da oportunidade de negócio. Na segunda parte discorreu-se sobre a exploração da oportunidade empreendedora e, por fim, a exploração do significado do produto cultural.

6.2.1 Identificação da oportunidade de negócio

A identificação da oportunidade é a primeira etapa no processo empreendedor (BARON; SHANE, 2007). Na análise deste caso podem ser considerados vários momentos, porque a criação da empresa só aconteceu após trajetória de seis anos. O empreendedor afirmou que tinha o sonho de abrir um empreendimento que viesse a dar subsistência para ele e a família. Cha e Bae (2010) afirmam que a intenção empreendedora desperta a motivação e que isso facilita a identificação de oportunidades. A intenção do empreendedor de abrir

negócio para sustentar a família, de acordo com o empreendedor, o motivou para buscar a possibilidade do negócio.

O empreendedor, antes da abertura do negócio, teve experiência com outros trabalhos, mas não como empreendedor. Ele teve experiência trabalhando em uma empresa de despachante e em emissora de rádio na cidade de Marialva. Mas a mais importante e significativa foi em uma agência bancária, em que passou por diversos cargos até chegar a operador de caixa. Como ficou trabalhando no banco por 6 anos, adquiriu experiência sobre operações bancárias. Quando saiu do banco, trabalhou em empresa financeira como operador comercial por, aproximadamente um ano, quando foi demitido em função de intervenção governamental na economia que prejudicou as empresas financeiras. A partir daí começou a procurar por possibilidades de trabalho. Começou a trabalhar informalmente até que identificou a oportunidade para participar da Festa da Uva Fina em 1991 aconteceu devido ao empreendedor estar desempregado e estar buscando alternativas para tirar o sustento. Nesse caso, pode-se fazer relação com o empreendedorismo por necessidade, como destacado nos estudos do GEM (GRECO et al., 2010).

A participação na Festa foi influenciada por membro da família, que atuou como parceiro e que estava na comissão organizadora do evento. Julien (2010) considera que influências afetivas, como a família, podem contribuir para a oportunidade. Com isso, o empreendedor e o sócio conseguiram negociar o pagamento do aluguel após o término da Festa porque o valor era alto e ambos não tinham condições de investir o valor anteriormente. Os dois resolveram montar uma barraca de alimentos nessa Festa porque seria uma possibilidade para ganhar dinheiro. A ideia inicial foi vender caldo de cana, mas, posteriormente, substituíram a ideia por pamonha. Isso ocorreu quando o empreendedor e o sócio foram para Maringá-PR para alugar barraca. Logo que chegaram na cidade, viram um indivíduo com caminhão repleto de milho vendendo pamonha. E havia grande fila de pessoas para comprar. Foi neste momento que o empreendedor considerou que a venda de pamonha poderia dar mais certa que a de caldo de cana. Assim, o alerta empreendedor (CASSON; WADESON, 2007) ocorreu nesse instante, como se observa no seguinte trecho:

> Na realidade a gente pensou em fazer caldo-de-cana de início, né?.
> Aí depois a gente veio em Maringá um dia e a gente viu um cara vendendo pamonha, uma barraca de pamonha.
> Descarregando monte de milho, e aí surgiu a ideia, vamos fazer pamonha ao invés de caldo de milho né, caldo-de-cana. E aí foi que veio a ideia. (E5)

Nesse momento, o empreendedor verificou que poderia apostar na pamonha e que poderia obter melhores resultados do que com a outra ideia. Este produto cultural também não havia sido pensado por nenhum outro participante da Festa. Como o empreendedor buscava por uma oportunidade de negócio, existia o alerta para novas possibilidades. De acordo com Tang, Kacmar e Busenitz (2010), o alerta é uma capacidade que permite ao empreendedor descobrir oportunidades. Esse alerta pode ser observado no trecho a seguir:

> Aí nós olhamos pow, cara com um caminhão trucado, carregado de milho até na tampa... o pessoal ali fazendo pamonha na hora na praça, e uma fila quilométrica pra comprar pamonha.
> Putz, aí eu olhei pra esse amigo meu e falei, cara, olha aí oh, que negócio que nós poderíamos montar. (E4)

Porém havia alguns problemas em participar da Festa vendendo pamonha. O empreendedor e o sócio não tinham cozinheira para fazer os produtos e também os utensílios necessários para fazer as pamonhas. Os dois não sabiam como fazer pamonha, apenas o primeiro teve contato com o produto cultural quando era criança, pois a família costumava se reunir uma vez ao ano para fazer pamonhada. O mesmo ocorria com a esposa do empreendedor ambos nascidos em Marialva. E ao decidirem ir em frente com a ideia foram buscar os recursos necessários. Procuraram uma senhora moradora da região que costumava vender pamonha na década de 1980 e que o produto era bem apreciado, como explicado no trecho.

> E aí fomos atrás de uma, de uma senhora lá de Marialva, Dona Antonia, que era uma pamonheira de mão cheia na época, ela até fazia, ela comercializava alguma coisa, mas é igual eu te falei, uma vez por ano, ela fazia umas pamonhas e vendia. E ela tinha um produto assim excepcional, qualidade dela muito boa e tal. Procuramos ela pra ver se ela, se ela, topava trabalhar com a gente na Festa. Aí tá, beleza. Ela topou. Só que pra isso nós não tínhamos nenhum equipamento. (E4)

A dificuldade com os utensílios era grande e seria necessário improvisar. E, nesse momento, a esposa do empreendedor, que era professora em escola pública, solicitou à diretora que emprestasse alguns equipamentos para serem utilizados na Festa. Esta passagem é explicada pelo seguinte trecho:

> Nós começamos a fazer ralo de... prego, furar lata, tal, começamos aí tinha que alugar, tinha que ter fogão, tinha que ter é... fornos pra assar bolo, essas coisas e tudo, nós não tínhamos nada disso. Aí como na época minha esposa dava aula na escola municipal, aí nós fomos e conseguimos emprestado da diretora lá, fogão... enfim, fizemos uma, panela, o que nós conseguimos lá nós pegamos... (E4)

Mesmo com deficiência na estrutura, os dois resolveram seguir em frente e começaram os preparativos para a montagem da barraca. Entretanto, ainda carecia de infraestrutura adequada. Poucos dias antes da Festa, a pessoa que o empreendedor tinha visto vendendo pamonha em uma praça de Maringá foi até o local que estava montando com o sócio e quis comprar o ponto. Tentou convencê-los de que não tinha estrutura para participar da Festa que daria bastante repercussão local. Como não conseguiu comprar o local, resolveu ser um parceiro, fornecendo todo o equipamento que seria necessário e mais a pamonheira.

> Faltando três dias pra iniciar a festa, chega esse cidadão aqui de Maringá que fazia esse ponto na Praça Raposo Tavares, ele trabalhava com eventos também. Chegou lá e perguntou pra gente, quem que comprou, quem que é o dono dessa, do ponto da pamonha. Aí tava eu e meu sócio lá: somos nós. Aí o cara falou assim: quanto vocês querem pra sair aí de dentro, sumir daí? Aí pow, falou não, essa festa aqui vai ser muito boa, essa festa aqui vai dar uma repercussão muito boa, e eu tenho certeza que o negócio aqui vai bombar e eu acho que vocês não têm estrutura pra isso. E por que você acha que nós não temos estrutura? Como que vocês vão ralar? Aí o cara ria. Tudo que a gente falava o cara ria. Aí o cara pegou falou: não, então vamos fazer o seguinte oh, eu alugo meu equipamento e alugo até minha pamonheira pra você, minha mulher faz mil pamonhas por dia brincando, e vocês vão vender muito... aí beleza, aí por fim alugamos todo equipamento do cara, alugamos até a mulher do cara pra fazer pra nós. (E4)

Apesar da falta de conhecimento e experiência com o negócio, o empreendedor estava determinado a continuar com a ideia de fazer pamonhas e derivados do milho. Como esta pessoa não conseguiu convencer os dois a venderem o local resolveu ser parceiro fornecendo os equipamentos que estavam faltando e até uma pessoa que tinha prática em fazer pamonha, o que aumentaria a capacidade e a qualidade da produção desse produto.

O sucesso na festa foi grande, de forma que conseguiram pagar o valor do ponto da festa e sobrar dinheiro para o sócio e o empreendedor adquirirem bens materiais. No quarto dia da Festa da Uva, o empreendedor conseguiu pagar as despesas, incluindo o aluguel da barraca que conseguiu negociar para pagar inicialmente após o término da Festa. Nesse momento, de acordo com Sarasvathy (2008), mais importante do que os fins desejados são os meios disponíveis. No caso em estudo, os meios foram obtidos por parcerias com a escola, com o vendedor de pamonha e com a senhora que sabia fazer a pamonha.

Após a realização da festa, o empreendedor e o sócio voltaram às atividades que estavam desenvolvendo. O empreendedor comprou utensílios de cozinha que poderiam ser utilizados para a produção da pamonha, mas o empreendedor voltou a trabalhar com atividades informais.

O empreendedor começou a receber sugestões de clientes para continuar a vender pamonhas. Porém o que contribuiu para que voltasse a vender pamonhas foi um senhor oferecer milho verde para fazer pamonha porque tinha escutado de moradores da região, como explicou o empreendedor:

> Aí um dia chegou um cidadão em casa e falou você, você não quer comprar uns milhos verdes pra fazer umas pamonhas aí? Fiquei sabendo que vocês faziam pamonha na festa tal... Eu falei: rapaz... você me deu uma ideia agora. (E4)

O empreendedor lembrou-se da experiência positiva que teve na Festa e pensou que poderia ser uma possibilidade de negócio, além da venda em evento. Com isso em mente, procurou o sócio para falar dessa possibilidade, mas a pessoa não quis seguir em frente porque queria terminar o curso que estava fazendo. Estava disposto a participar novamente em Festas, se fosse necessário, mas não levar adiante essa possibilidade. E, com isso, o empreendedor procurou o vendedor para comprar milho.

> E carreguei aquela Variant (carro que tinha na época) com 200 dúzias de milho e vim pra casa. Cheguei em casa, a hora que minha mulher viu aquilo, ela falou assim: meu Deus do céu o que que é isso? Nós vamos fazer pamonha pra vender. Ela falou: mas será? Vamos! Vamos fazer! Isso eu lembro que era num sábado. Pegamos e começamos, cascamos todo esse milho, deixamos tudo preparado, aí a gente tinha comprado alguns equipamentos, igual fogão, panela pra festa, então nós utilizamos tudo ali que a gente tinha e aí o que que eu fiz? Fui no telefone e comecei a lembrar as pessoas que iriam até a nós pra comprar pamonha na festa e comecei a oferecer.
> Nós começamos a fazer no domingo pamonha às 8 horas da manhã, quando eram 3 horas da tarde eu tinha vendido todas as 500 pamonhas que nós tínhamos feito.
> Aí... o pessoal, pow quando que você vai fazer de novo? Não, falei que segunda-feira nós vamos fazer de novo. Aí fui lá, paguei o milho pro cara que tinha comprado com 15 dias, comprei mais milho e pau. Fizemos 700... sei que depois nós tivemos que dividir a semana em 3, pra poder fazer a quantidade de pamonha que a gente tinha que fazer, porque num dia só a gente não tinha, não dava conta de fazer tudo e comercializar.
> A gente fazia na terça, na quinta e no sábado. Minha esposa fazia, ia fazendo, eu botava na caixa de isopor e saía vendendo. (E4)

Apesar dos receios e incertezas que cercavam o empreendedor, ele persistiu na ideia de levar adiante o que tinha em mente. E isso pode ser notado quando comprou as 200 dúzias de milho para fazer e vender pamonha. Apesar dos poucos recursos que tinha, comprou milho para pagar posteriormente. A intenção de empreender motivou o empreendedor a descobrir uma oportunidade para atuar na venda porta a porta.

> A minha preocupação, quando eu iniciei, quando nós começamos com produto derivado do milho, no caso pamonha, eu queria ser o primeiro... tá, a minha vontade, a minha, a minha, a minha, o direcionamento meu sempre foi pra que? Pra ser o primeiro. (E4)

Apesar da existência de pessoas que vendiam pamonhas em festas e também com carros de pamonha, não havia vendedores de porta em porta, como aconteceu no início do empreendimento, e nem aqueles que abriram uma loja para a venda de pamonhas e outros derivados do milho que ocorreu em momento posterior. E a partir daí, o empreendedor começou a produzir e vender de acordo com o próprio esforço, porque teria que procurar clientes e potenciais consumidores. A participação da esposa e da avó tinha sido importante e a atuação passou a ser fundamental para que o negócio desse certo, porque elas que produziam a pamonha e o empreendedor quem vendia. Com isso, percebe-se que novamente as influências afetivas mencionadas por Julien (2010) foram importantes para que a ideia que tinha em mente se tornasse realidade.

Nessa época, ele passou a vender por encomenda e também de porta em porta. Isso proporcionou ao empreendedor ficar mais conhecido na região porque, além de vender para amigos, conseguia vender pamonhas a mais porque as pessoas eram atraídas pelo cheiro do produto quando ia entregar as encomendas. Com isso, fazia a divulgação entre a comunidade, ao mesmo tempo havia crescimento das vendas e da popularidade.

Em 1994, ocorreu uma oportunidade para o empreendedor ficar conhecido na comunidade, pois foi vender na Feira do Produtor de Maringá. Ele tinha um amigo que era produtor e fez uma parceria para que vendesse pamonha na Feira. Assim como tinha ocorrido na Festa da Uva, não havia nenhum tipo de barraca que vendesse pamonha e poderia ser uma oportunidade de negócio.

As redes de relacionamento ajudaram no crescimento da empresa atuando como contatos cooperativos, ao invés de contatos competitivos. Com esses contatos foi possível começar a vender pamonhas na Feira do Produtor de Maringá, porque tinha um amigo que os ajudou no início como parceiro. E foi dessa forma, que o empreendedor conseguiu entrar na Feira do Produtor. Isso foi um passo importante na trajetória antes da abertura da empresa, porque expandiu o público que antes se restringia ao município de Marialva. Passou a ser mais conhecido das pessoas até pelo fato de não ter outra barraca que vendesse pamonha. Este pode ter sido um fator diferencial que tornou o produto um atrativo para os frequentadores desse local. A aceitação do produto entre os frequentadores foi boa e começaram a surgir sugestões para que abrisse loja em Maringá. Porém o foco do empreendedor era para consolidar a participação na Feira e conseguiu chegar nesse patamar a ponto de que uma vez teve que pedir autorização para comprar milho de outro lugar porque somente a produção do amigo não estava sendo suficiente. Ou seja, como a demanda estava acima da capacidade de

atendimento, teve que tomar essa decisão para atender o crescimento da procura pelo produto, como explicado no trecho:

> E a coisa deu tão certo que né... naquela época era Feira só no sábado de manhã, a gente vendia tanto que... aí chegou uma época que acabou o milho, que ele produzia. Aí nós conseguimos junto aos feirantes uma autorização pra tá comprando milho terceirizado de fora, pra não parar a feira. (E4)

Movido pela necessidade e possibilidade de aumentar as vendas, o empreendedor também começou a participar da Feira Livre de Marialva, iniciativa dos produtores do município para atender os moradores locais. E permaneceu vendendo nas duas Feiras e também atendendo as pessoas que se deslocavam até a casa dele para comprar pamonha. Isso fez o empreendedor adquirir conhecimento sobre o comportamento da clientela que tinha e em quais situações poderia estar intervindo para convencer as pessoas a comprar produtos, como, por exemplo, levar as encomendas de amigos do banco em que trabalhou no fim do expediente, horário em que as pessoas geralmente estão com fome.

E ao longo da trajetória foi recebendo sugestões de abrir negócio próprio em local comercial para vender os produtos. Com isso, o empreendedor visualizou uma oportunidade como uma ideia que poderia ser desenvolvida como forma de negócio. Como tinha incerteza sobre essa possibilidade, resolveu abrir uma pequena loja em frente à residência, cujo local era da mãe do empreendedor. Como todas as atividades eram feitas na casa, o empreendedor poderia ter noção se o movimento da loja seria suficiente para levar adiante. E ao longo dos seis meses que permaneceu com a loja, notou que a maioria dos clientes era de Maringá.

> O pessoal sugeria né. O cliente ele gosta de, de falar as coisas, gosta de falar, de dar opinião, gosta de... dar critica né, então isso é legal, e a gente percebeu que através do movimento em Marialva que a maioria dos clientes seriam maringaenses. E né, aí que Maringá por ser uma cidade bem maior do que Marialva seria uma oportunidade melhor..., daria mais crescimento do que Marialva. Mas foi tudo em Marialva que começou. (E1)

O empreendedor então percebeu que teria a possibilidade de montar negócio em Maringá, visto que a maioria da clientela residia nessa cidade e também que o potencial de crescimento seria maior mudando para a cidade grande, e isso pode ser destacado no trecho:

> Eu morava em Marialva nessa época ainda, aí pessoas que eram clientes, que são clientes nosso aqui de Maringá (a entrevista foi feita na loja do Shopping em Maringá), começou a cobrar a gente. Pow, por que que você não monta uma loja? Porque a gente só consegue comprar pamonha tua na quarta-feira à noite ou no sábado né.

> Podia montar um ponto e tal... aí começamos, o negócio tal, mas antes de montar um ponto aqui em Maringá eu vou montar em Marialva. Como eu já tinha o salão comercial.
> (...)
> Então, eu falei, que que eu vou fazer? Eu vou montar aqui e vou sentir o que que é você ter um produto pra vender fora da feira.
> Que na feira você sabe que vai ali e você vende aquilo ali e beleza. Só que eu não sabia se realmente aquele pessoal... porque geralmente o pessoal te induz a fazer alguma coisa e depois não te procura.
> Né... e ver se aquele pessoal realmente ia, ia ser fiel e realmente iria né. Então montei em Marialva e foi o que aconteceu. (E4)

O conhecimento e habilidades adquiridos durante a trajetória, aliados à ideia de clientes, foram importantes para que a criação da empresa fosse levada adiante. O empreendedor só abriu a empresa posteriormente, após seis anos, quando "a gente já tinha uma bagagem por trás" (E4).

Ardichvili, Cardozo e Ray (2003) consideram que a identificação de oportunidade pode ocorrer quando o empreendedor tem sensibilidade na criação e na entrega de novo valor para o cliente. Os autores afirmam que certas pessoas possuem sensibilidade de modo que lhes permite identificar possibilidades através da observação de fatos cotidianos. Quando detectou que os clientes de Maringá estavam se deslocando para comprar os produtos em Marialva, considerou que poderia ser o momento de transferir a loja para Maringá porque tinha conhecimento sobre a produção e tinha clientela para consumir os produtos.

A partir daí, começou a procurar por local que pudesse ser a nova sede da empresa. Entre as opções que estivessem compatíveis com o que poderia pagar, encontrou um que ficava em frente a um *Shopping Center* inaugurado em 1989. Porém, naquela época, havia um viaduto em que os carros passavam pela parte de baixo. E isso prejudicava o movimento, além do que, quando chovia, o viaduto ficava alagado. Entretanto, o viaduto seria retirado e o local seria valorizado no futuro.

Nesse momento, a participação do irmão foi fundamental, porque ele foi o avalista do negócio. Para a montagem da primeira loja foi necessário que o empreendedor vendesse um terreno que possuía e adquirir recursos para conseguir abrir a loja, como observado no trecho.

> E o que você considerou pra escolher esse local aqui?
> Esse local foi assim na realidade... foi... foi... é... até mesmo pelo fato de valores né. Porque pra você alugar um ponto na (Avenida) Brasil, onde tinha mais gente ou em outros locais, o valor do aluguel era muito elevado né.
> Então o que eu tinha condições na época, pelo menos o que eu imaginava conseguir pagar seria aquele valor que era aqui, e pelo fato de ser em frente ao *shopping*.
> Você sempre imagina que um *Shopping* nunca vai ficar, você pode ir em qualquer *Shopping*, você vai, ele tá sempre se remodelando, um *Shopping* nunca para né.

> Igual você vê aqui, por exemplo, começou pequeno, depois fez essa outra ala, depois a outra ala, agora já partiu lá pra Havan (loja), fez um corredor, já vão fazer um hotel, já vai sair um mercado, então o *Shopping* nunca para.
> Então, claro que eu imaginava que né, na época também tinha aquela promessa de se tirar aquele, aquele pontilhão.
> Aquele buraco, eu ainda peguei uns 3, 4, 6 meses ainda, que ainda tinha aquilo, não tinha circulação a pé aqui. (E4)

Com essa decisão, o empreendedor parou de trabalhar na Feira Livre de Marialva, porque concentraria os esforços na loja e também na Feira do Produtor. Quando abriu o empreendimento, em 1997, tinha conhecimento sobre como fazer o produto, além de clientela que poderia comprar para o consumo, mas não a experiência com a venda de produtos em loja, que só conseguiu quando teve a primeira experiência em Marialva, e isso o embasou para que conseguisse abrir uma loja maior na cidade de Maringá. Nesse momento, ocorreu a exploração formal da oportunidade. No início das atividades, o empreendedor vendia apenas alguns produtos derivados do milho como pamonha, bolo, curau, panqueca e sopa.

> Quando nós montamos a pamonharia aqui (primeira loja em frente ao *Shopping Center*), o nosso cardápio era pamonha né, algumas, alguns, alguns sabores, é... curau, bolo, torta, panqueca e sopa. Esses aí eram os produtos que nós tínhamos. (E4)

Uma necessidade de sobrevivência que acompanhava o empreendedor, o levou a buscar alguma forma de negócio. Com isso, persistiu durante as várias etapas que se sucederam até culminar na abertura de uma empresa que vende derivados do milho, principalmente a pamonha.

Deparou-se com momentos de incerteza durante a trajetória e um dos mais críticos foi quando teve a ideia de abrir o empreendimento. Até então, sabia que trabalharia nos dias em que tivesse feira e montaria a barraca de pamonha durante determinados horários em dias estabelecidos. Com a possibilidade de abrir uma empresa, necessitaria estar atento à legislação, tanto referente à documentação, quanto à tributação, leis trabalhistas e sanitárias. Também precisaria escolher o ponto comercial que abriria a empresa e depois fazer as devidas reformas e adequações, além da contratação de funcionários. Ou seja, na feira, o empreendedor sabia que venderia pamonha em determinado dia e horário. Com a loja, teria mais certeza dos custos envolvidos e mais incerteza em que horário conseguiria vender os produtos. Além do mais, desistir da empresa seria difícil e acarretaria em perda de recursos investidos. Uma das formas de enfrentar as dificuldades e incertezas depois da abertura da empresa foi optar por investir recursos na realização de propagandas em mídia televisiva.

Um aspecto a ser destacado nesse estudo é o papel da informação, como afirmam Baron e Shane (2007). O empreendedor teve acesso a informações de como funciona o sistema financeiro e a necessidade de preparo na gestão da empresa devido à experiência variada de trabalho e de vida (trabalhou em despachante, depois em banco, empresas financeiras e vendendo carvão), relacionamento social que foi obtendo ao longo dos anos acumulados de Feira e a busca ativa por oportunidades. Com isso, aliado à habilidade de utilizar essas informações, obteve capacidade para reconhecer oportunidade de negócio. Isso foi facilitado pelo produto oriundo da cultura, a pamonha, que ele foi pioneiro em vender na Feira.

O que incentivou a abertura do negócio foram as influências afetivas que são caracterizadas por família e amigos. Entretanto, no caso estudado, a presença da família (esposa, mãe e irmão) foi importante para que persistisse em transformar a ideia em oportunidade de negócio que viesse a dar lucro quando o empreendedor estava desempregado.

> Primeiro de tudo minha esposa... né? Ela que foi o meu braço direito, esquerdo, perna, foi tudo né?
> É... depois é... como que eu posso te falar... minha mãe né, na época me ajudou pra caramba. É... (longa pausa) deixa eu ver quem mais? (longa pausa) meu irmão que acreditou e avalizou meu primeiro aluguel pra mim (risos). (E4)

O empreendedor afirmou que não tem participado de nenhum grupo ou associação, porque prefere não estar inserido nesse tipo de círculo de amigos. Entretanto, teve contato com associações de Marialva quando participou no banco, pois este patrocinava churrascos e comemorações das comunidades do município, e o empreendedor sempre participava de alguma forma.

> E no banco também, você convivia por quê? É... quando tinha uma festa por exemplo, Marialva hoje ela hoje tem, tem, tem é uma região agrícola, totalmente agrícola, então lá tem Associação do 10, Associação da Estrada Caraná, Associação do São Luis, na realidade não é uma associação é uma comunidade.
> Entendeu? Essa comunidade a gente tinha muito, muito... como é que posso te falar assim, muita facilidade em tá ali dentro, que como a gente era bancário, então todas as festas eles convidavam a gente, o banco patrocinava, então a gente sempre ia dar uma mão pra eles, ajudando ou, pra ficar no caixa, ou até mesmo pra assar carne, enfim, o que tinha pra fazer a gente ajudava. (E4)

Entretanto, as redes sociais foram importantes para que houvesse quantidade crescente de vendas de pamonha. As influências afetivas e as redes sociais compensaram a falta de formação gerencial do empreendedor que também não concluiu o ensino médio. A esposa tem formação superior, porém nenhum deles possuía conhecimento técnico e nem

elaboraram plano de negócio, até porque nem foi imaginado que abririam uma empresa apostando na pamonha.

Neste caso, a oportunidade empreendedora seguiu o modelo desenvolvido por Wood e Mackinley (2010). A ideia surge para o empreendedor. Entretanto, para que a ideia transformasse em oportunidade, há processo em que precisa passar pelo consenso e apoio dos parceiros, que para o empreendedor foi o apoio da família e a presença de sócios. Com esse consenso de pessoas próximas, encontrou apoio para que persistisse e transformasse a ideia em oportunidade. Porém é necessário considerar que as redes de relacionamento do empreendedor também concedam apoio. Esses laços estão relacionados a fornecedores e clientes, pois, para que a oportunidade possa ser implementada, há a participação direta deles. E essas redes levam em consideração a reputação do empreendedor. Ou seja, para que a ideia possa se transformar em oportunidade é necessário o apoio e consenso dos parceiros, a existência de redes de relacionamento que possam auxiliar na implementação, influenciados pela reputação do indivíduo empreendedor. Quando esses fatores são favoráveis ao empreendedor, a tendência é que a oportunidade seja decretada. A reputação e as redes de relacionamento foram surgindo após a Festa da Uva Fina em Marialva, quando vendeu pamonha, e a população aprovou o produto cultural e começou a pedir que as vendas continuassem, mesmo após o término do evento.

As oportunidades identificadas pelo empreendedor foram subjetivas, como consideram Vaghely e Julien (2010), porque as oportunidades não seguiram estrutura linear. A trajetória até a abertura do negócio dependeu da intenção, alerta, presença das influências subjetivas e das redes sociais que havia. A intenção pode ser percebida, principalmente, após ficar desempregado e buscar por alternativas para obter renda e sustentar a família até encontrar na pamonha a possibilidade de criar negócio.

> Eu acho que sim (venda de pamonha) porque é uma coisa diferenciada, uma coisa que não tinha (pioneiros na Festa da Uva Fina, nas Feiras de Maringá e Marialva e também em abertura de lojas) e é difícil.
> A pamonha foi fundamental para conquistar mercado, com certeza. (E7)

Tang, Kacmar e Busenitz (2010) afirmam que o alerta tem sido associado à capacidade cognitiva e de processos como conhecimento prévio, habilidade de processamento de informações, entre outros. O alerta é uma capacidade individual que pode ser aprendida e que pode ser um caminho para compreender descoberta de oportunidades. O alerta empreendedor pode ser destacado porque o empreendedor estava procurando por

oportunidades e, assim, ocorreu quando percebeu que poderia abrir um negócio, tendo como base o milho. As experiências anteriores do empreendedor em festa e em feiras o levaram a desenvolver habilidade cognitiva para desenvolver e avaliar oportunidades, visto que esses próprios eventos foram oportunidades identificadas.

6.2 EXPLORAÇÃO DA OPORTUNIDADE EMPREENDEDORA

A exploração da oportunidade é a próxima etapa no processo empreendedor (BARON; SHANE, 2007), após a concepção e avaliação inicial. Por isso, as etapas identificadas como oportunidades de negócio foram analisadas da forma como foram operacionalizadas e permitiram que outras atividades fossem descobertas e exploradas.

Ao decidir explorar a oportunidade de negócio, o empreendedor escolheu o nome da empresa pela associação do nome dele com o produto que vendia. Não houve uma preocupação em criar um nome ou investir tempo e recursos financeiros porque, quando o empreendedor começou a vender na Festa da Uva, posteriormente de porta em porta, e depois na feira, era conhecido como produtos do Cezar, porque ele era o meio de contato entre os consumidores e as pessoas que produziam, no caso, a esposa, a mãe e as amigas. Portanto, ficou conhecido como “Pamonhas do Cezar” e o empreendedor optou por dar esse nome para a empresa porque era conhecido desta forma pela comunidade e clientes, como foi destacado anteriormente. Do ponto de vista do marketing, não foi utilizada nenhuma técnica para a escolha do nome. O que o empreendedor optou posteriormente foi fazer uma logomarca, através de auxílio de uma pessoa especializada. A logomarca inclui uma espiga de milho e o empreendedor registrou como sua propriedade (anexo A).

> Na época, na época nem foi uma procura minha, essa pessoa que veio até mim né, oh você precisa ter uma logomarca também, uma identidade tal não sei o que, foi quando ele criou a logo lá pra gente. (E4)

Após a transferência da sede da empresa para Maringá é que começaram significativas mudanças no empreendimento. Logo no início, as vendas não estavam como o planejado e o empreendedor apostou na ideia de fazer duas propagandas na televisão (anexo E). Na primeira os dois filhos apareceram, mas na segunda propaganda somente um deles estava no comercial. Este episódio foi relatado pela sócia/proprietária.

> Olha, foi muito legal quando nós começamos, fazia uns 3 meses que a gente tinha a pamonharia.
> (...)
> Aqui, na Avenida São Paulo. Fazia 3 meses que a gente tinha a pamonharia, a gente fez uma propaganda né? A gente fez uma propaganda, acho que foi na Globo (emissora de televisão) na época, propaganda assim bem rápida.
> A gente teve aquele bum de movimento, sabe aquela loucura, estouramos de vender, e loucura, e movimento e a loja cheia todos os dias. (E5)

A constituição do negócio necessitou de uma ferramenta para que o negócio viesse a se desenvolver e ficar conhecido na cidade porque, como não estava mais na feira, não sabia quando ocorreria a presença de clientela e havia incerteza quanto ao crescimento da empresa, apesar de estar localizado em frente a um *Shopping Center*. E com as propagandas, o empreendimento ficou mais conhecido e as vendas começaram a aumentar. E, após cerca de 6 meses, o empreendedor decidiu mudar de Marialva para Maringá.

No início, o empreendedor se deslocava todos os dias para Maringá. Como o negócio começou a dar certo, seis meses depois decidiu mudar com a família para Maringá porque o empreendedor e a esposa saíam muito cedo de casa e voltavam de madrugada, não tendo muito contato com a família. Como tinham poucos funcionários, eles faziam todas as atividades do negócio. Tinham que sair cedo de casa para preparar os produtos, ficavam o dia todo no atendimento ou na produção e fechavam tarde da noite porque, antes de irem embora, faziam a limpeza de toda a loja. Ainda levavam os funcionários até as respectivas residências porque não havia linha de ônibus que atendesse todos os bairros, como afirmado no trecho.

> Muita garra, muita vontade, persistência, muita persistência, muita coragem, (risos), muito trabalho, muito assim, a gente tinha, teve época da gente trabalhar das 7 da manhã às 2 da manhã né? Varava o dia inteiro, aí a gente fechava a pamonharia, levava funcionário embora, então a gente teve uma persistência muito grande. (E5)

Outro aspecto importante foi quando o empreendedor alugou o ponto comercial que possuía apenas duas portas. Com o aumento das vendas, o local passou a ser insuficiente para atender o movimento. E foi quando o empreendedor conseguiu alugar o estabelecimento ao lado, duplicando o espaço físico, um ano depois.

Três anos após a abertura da primeira loja, o empreendedor teve a ideia de abrir a segunda, em uma avenida que ficava próxima à matriz. Entretanto, cerca de seis meses depois da abertura, foi decidido que a melhor opção era fechar a loja devido à falta de movimento, mesmo estando perto da Catedral da cidade, um dos principais monumentos de Maringá. Mesmo com a fila na primeira loja, os clientes permaneciam esperando e não se deslocavam até a loja nova.

> Teve outra pamonharia que a gente montou e não deu certo. Uma pamonharia que a gente montou lá na Avenida Tiradentes. Nós montamos e ficamos apenas 5 meses.
> Aí eu e o empreendedor nos dividimos.
> Aí eu tava com a pamonharia de lá, tava super fraco o movimento lá, e na loja de cá o povo, a loja cheia.
> Aí um dia ele me ligou, amor to precisando das coisas aqui na loja, não tenho mais nada, as funcionárias não tão dando conta, eu fechei porque eu tava sem nenhum cliente lá, eu fechei lá.
> E vim pra cá ajudar ele na loja de cá, trouxe os funcionários, trouxe os produtos tudo pronto e nunca mais eu abri lá. (E5)

A exploração da oportunidade não foi bem sucedida, pois o local não foi aceito pelos clientes. Possíveis causas podem ser apontadas como estar próximo de outros estabelecimentos de refeição e entre eles, a uma grande rede de comida do tipo *fast-food*. Outro fator é que a região é frequentada por classe social com maior poder aquisitivo, que tem preferência por serviços e produtos mais personalizados. Com essa falha, o empreendedor começou a notar dificuldades inerentes ao início do negócio, principalmente aos primeiros anos, que é o período de maturação, ou seja, a empresa começou as atividades e estava tentando a consolidação no mercado.

> Dificuldade sempre aparece né, principalmente, a gente, por exemplo que né, nunca teve uma empresa né? Dificuldade no início de você é... de uma contabilidade né, de um fluxo de caixa, de um controle de estoque né, e várias outras coisas que você vai surgindo.
> Na época foi tudo nas coxas.
> Ninguém fazia nada (risos). A coisa ia entrando, pagando, ia entrando, pagando.
> Recebia e pagava. Claro, tinha lá um livro caixa.
> Pra saber o que vendeu né?
> E o que pagou né, mas assim, não tinha controle nenhum. Tanto é que as coisas, a coisa física e jurídica era tudo misturado, você não tinha pró-labore, se ia, se desse você comprava, se não desse você não comprava, as coisas foram acontecendo né? (E4)

Apesar de não ter dado certo a expansão e ter dificuldades na área financeira, o empreendedor manteve o mesmo entusiasmo, pois a ideia de negócio era ter empresa que sustentasse a ele e a família, como no relato deste trecho:

> Cara, foram os dois melhores anos da minha vida.
> Foi porque, vamos colocar aí, eu vendia, não lembro o dinheiro de hoje assim, mas vamos colocar que eu vendia em 8 feiras no mês, que a gente fazia na época, a gente fazia quarta e sábado, eu vendia... 10 mil reais por mês né. De repente você pega você, você se vendendo 30 pau por mês. Primeira coisa foi comprar um carro zero né (risos). To brincando, entendeu? Então quer dizer, foi uma maravilha cara, maravilha cara, as coisas foram dando certo, a gente tinha, naquela época a gente tinha uma matéria-prima muito barata.
> Né, que não tinha, você tinha muita opção de compra, então você comprava milho, vamos supor, hoje o milho que a gente paga hoje, paga aí 3 reais uma dúzia de milho, naquela época a gente comprava a 30 centavos. (E4)

Até esse momento, o milho era descascado ainda em Marialva e o empreendedor ia até a cidade duas ou três vezes por dia para pegar a matéria-prima. Além do mais, o preço era baixo e tinha facilidade para adquirir o milho verde apropriado para fazer pamonha.

Em 2003, os proprietários de um *Shopping Center* procuraram o empreendedor para que ele implantasse uma loja na praça de alimentação. Contudo, havia o receio de abrir loja em função do alto investimento requerido e o empreendedor não tinha a quantia. Além do mais, havia a incerteza quanto à abertura da loja porque a tentativa de abrir uma segunda loja não deu certo. Mas o empreendedor teve um sócio que o convenceu a abrir a loja, investindo parte do dinheiro necessário. Aproximadamente 1 ano após a abertura, o empreendedor começou a ficar preocupado com a situação, porque as vendas estavam baixas e era necessário tomar ações concretas para mudar a situação.

Posteriormente, veio a ideia de fazer e vender pratos executivos a base de milho.

> A ideia foi nossa mesmo, foi da, da minha esposa né? A gente precisava fazer alguma coisa pra melhorar o movimento e fazer o que... né? Então nós víamos que no horário do almoço ficávamos parados, vamos lançar algum prato. Já que nós estamos no, dentro do milho, vamos lançar alguma coisa de milho, então lançamos o creme de milho com frango. (E4)

Com isso surgiu a primeira opção, que foi creme de milho com frango. Todavia os clientes passaram a pedir a diversificação no cardápio e novas opções foram incrementadas. E o empreendedor teve que fazer reforma na cozinha para comportar a produção de pratos executivos. Durante 6 meses o empreendedor foi testando novas opções na loja do *Shopping Center* e, como os resultados foram satisfatórios, também implantou na primeira loja, a pedido dos clientes.

A fábrica surgiu em 2006 e houve a separação da produção entre a pamonha e os pratos executivos. O empreendedor começou a pensar na possibilidade de aproveitar essa estrutura. No início, o local apenas recebia o milho dos fornecedores e produzia pamonha, bolo e curau. Mas somente atender as lojas tornaria a fábrica inviável financeiramente.

Com a abertura da fábrica, o empreendedor teve a ideia de inserir novo produto no mercado: a pamonha congelada. A ideia foi aproveitar a capacidade produtiva da empresa e compensar o investimento. A venda de pamonha nos mercados foi uma maneira de inserir o produto em outros locais bem frequentados e divulgar o produto. O empreendedor teve a ideia de fazer pamonha congelada para a venda em supermercados. Mas a realização da ideia visualizada não foi como o esperado.

> Há cinco anos, que aí nós resolvemos montar é... uma indústria de fazer, pra trabalhar com produto congelado, pamonha congelada.
> Nós bolamos um, fizemos um diferencial que ficou muito bacana, ficou um produto assim com uma qualidade imensa, só que o maringaense ele não tem a tradição de comer pamonha sem palha.
> E de trabalhar com produto congelado.
> Então a gente teria que partir pra grandes centros. Então nós chegamos a criar um produto que ficou top de linha, sabe? Só que assim, seria pra São Paulo, outros locais, só que pra aquilo a gente teria que ter um capital exorbitante pra você conseguir entrar em mercado. (E4)

A pamonha congelada era produzida sem contato humano e depois embalada com plástico e colocada em caixas de papelão e vendida em supermercados. Foram criados dois tipos de pamonha, nos sabores doce e salgado, porém as vendas nos supermercados não tiveram receptividade como as pamonhas embaladas em palha e resolveram abdicar dessa ideia no momento porque o público não estava consumindo as pamonhas. A pamonha congelada utilizava processo produtivo mais industrial devido ao formato quadrado para ser embalado e necessidade de congelamento. A empresa tinha um local próprio para deixar as pamonhas congeladas. Eram vendidas em média de oito pamonhas congeladas nos mercados. Posteriormente, colocaram a pamonha tradicional em uma estufa ao lado das pamonhas congeladas e a média inicial das vendas foi de 35 pamonhas. Enquanto a média de pamonhas congeladas foi diminuindo até que nenhuma estava sendo vendida. Observa-se que a imagem cultural do produto, envolto na palha de milho, influenciou na exploração da oportunidade. Como visto no referencial, o aspecto tradição, transmitido de geração para geração, talvez tenha influenciado as pessoas a preferirem a pamonha embalada com palha de milho e que fosse preparada na hora para comer.

Em razão das dificuldades que tinham no gerenciamento e em reunião a custos, contrataram pessoal especializado para diminuir essas ineficiências que dificultavam o crescimento da empresa.

> Eu contratei uma, uma consultoria, peguei 3 consultores e eles ficaram durante 6 meses dentro da loja. Na loja, no Big, no, na fábrica, aí nós conseguimos padronizar nossos produtos.
> Calcular custo corretamente né, então dali nós conseguimos, não digo ainda 100%, mas vamos aí colocar 85% a gente conseguiu botar no eixo né, que como é uma coisa que dá muito movimento diariamente né, às vezes você não sobra tempo pra fazer alguma coisa sabe, então se você for fazer aquilo, aquilo vai te atrapalhar no teu atendimento, e no, no bom andamento da coisa, então tem certas coisas que às vezes eu prefiro não fazer do que fazer e de repente deixar o cliente esperando né, aquilo que eu falo pra você, o meu foco é o cliente. (E4)

No ano de 2009, os donos de outro *Shopping Center* fizeram proposta para que o empreendedor abrisse uma loja. A possibilidade de abrir a terceira loja foi influenciada pelo

conhecimento de mercado, tal como Read et al. (2011) mencionam, que adquiriu com a segunda loja.

> Aí há 2 anos atrás, 3 anos atrás, é... foi cogitada a ideia da gente tá montando uma loja no Catuaí *Shopping*... só que de início é... o que eles falavam em termos de valores era uma coisa exorbitante, fora do meu padrão pelo menos pra né... e eles queriam a gente lá né? A diretoria do *Shopping* veio aqui, a vendedora levou eles até a nossa loja, provaram nosso produto, gostaram... e aí fizeram uma contraproposta, oh vamos montar aí tal, tal... no início eu não... não quis... isso daí se não me engano foi em 2009 foi aquela crise econômica que deu.
> O *Shopping* deu uma parada também, aí ficou tudo meio engavetado. Até que no ano retrasado o pessoal pegou de novo. Então, vamos montar, vamos fazer, e nós queremos vocês lá e tal, aí eu fui até a direção do *Shopping* e negociei com eles. (E4)

Esta nova loja foi inaugurada no ano de 2010 e é gerenciada pelo funcionário e esposa que foram promovidos a gerentes. Apesar do alto investimento necessário devido a necessidade de adequar a loja ao padrão da empresa, também precisa criar um sistema de purificação do ar para diminuir o lançamento de poluentes ao meio ambiente. Esta também foi a primeira loja a implantar o certificado PAS. Antes da abertura do local, todos passaram por treinamento e há rigorosos padrões de higiene e controle de qualidade, desde o período de armazenamento, pois os produtos devem conter prazo de validade, quanto a temperatura em que os produtos devem ser guardados. Tudo é controlado em planilhas e revisado periodicamente. Isto é importante para a empresa assegurar a qualidade das refeições servidas.

Visando a qualidade do produto, a empresa mantém nutricionista e também aderiu ao Programa Alimentos Seguros, que faz rígido controle de cada ingrediente, de forma que o mantenha fresco.

> Mas a gente assim, sempre teve muito cuidado com a qualidade do produto. Eu to sempre na cozinha, experimentando, vendo como que tá sendo feito, cuidando da higiene, procurando colocar, sempre fazer treinamento pros meus funcionários dentro da higienização dos produtos né?
> Higienização da cozinha é... de tudo né, da loja em si, então assim a gente procura sempre tá investindo nesse tipo de coisa.
> (...)
> Eu tenho alguns amigos que fazem esses trabalhos profissionais, o SENAC também nos ajudou bastante já deu bastante treinamento pra gente, eu tenho uma nutricionista.
> Eu tenho uma nutricionista, uma em cada loja né, e aí elas trabalham com os funcionários, então sempre orientando o que pode, o que não pode, sempre cuidando dessa parte. (E5)

Em 2011, na quarta loja, a oportunidade foi identificada através da sócia/proprietária, que viu um local que estava recém-reformado e que poderia ser instalado mais uma loja da

empresa. Isso ocorreu devido ao conhecimento que o empreendedor e a esposa tinham de que possíveis clientes que trabalhavam nos arredores, bem como a falta de um restaurante que servisse refeições na região. Como o sobrinho foi gerente da loja da Avenida São Paulo, isso facilitou para o empreendedor.

> Passei na, na Avenida Morangueira, minha esposa falou, você viu esse ponto que tão construindo aqui na esquina? Que que a gente não monta uma loja aí? Ah, mas tão perto uma da outra, Morangueira aqui e tal. Mas ela falou, eu acho que daria certo aqui porque a gente tem muito cliente ali, pessoal da região ali, das empresas ali.
> Tanto da concessionária X, quanto da... Y. Aí eu fiz a proposta pro meu sobrinho, falei cara, por que que você não monta uma loja ali então você? Ou você não vai cuidar? Eu te faço um esquema de franquia, não te cobro taxa de franquia nem nada, fazemos um contrato né... e você me paga um percentual em cima do teu bruto... ele falou, ow tio quanto que fica pra montar? Fiz o cálculo pra ele lá e ele disse que o dinheiro que a esposa tem dá pra montar. Então beleza, Tem interesse? Porque se você não montar eu vou montar. Não, eu vou montar. Daí montou. Também sucesso. Hoje a loja... ela já tá se pagando já. (E4)

Esta loja foi a primeira a ter plano de negócios. O responsável é formado em Direito, ajudou na parte administrativa, principalmente em aspectos relacionados a funcionários. A trajetória nesta loja foi um pouco diferente porque seguiu uma preparação mais formal com a utilização de plano de negócio. Essa loja teve dificuldade no início por conta da alta rotatividade.

> Então, pra você ter uma ideia, nessa loja da Morangueira, em 1 ano de aberto, já passou *(sic)* 46 funcionários ali.
> Pessoas que vêm, ficam 1 dia ou 2 e saem. Pessoas que vêm, ficam 15 dias e saem. (E4)

A próxima ação do empreendedor será criar mais uma loja em mais outro *Shopping Center* e que será administrado pelo sócio que contribuiu na abertura da segunda loja. Foi feita parceria com essa pessoa, de modo que seguirá regime de contrato semelhante ao que ocorreu na quarta loja. Ou seja, os investimentos e a infraestrutura serão a cargo do sócio, que pagará um percentual da receita bruta, de modo parecido ao regime de franquia. Essa opção de transformar a empresa em franquia vem sendo analisada pelo empreendedor, como visto no trecho:

> E... agora a gente tá recebendo muita, depois que nós fizemos, criamos o site, a gente recebe todos os dias, todos os dias pelo menos 2, 3 e-mails de franchising.
> Pessoas que querem... ter a franquia Pamonhas do Cezar... só que é tal negócio cara, é... uma faca de dois gumes, né?
> Eu não sei hoje até onde é viável hoje tá fazendo, se você pensar em termos... né, de grana... é um baita dum negócio, já pensou você com 50 franquias aí, faturando 10% cada franquia aí, livre... né?

> Só que por um outro lado cara, a gente demorou... 20 anos pra fazer o nosso nome... e aí, aquele medo né, faço, não faço... então nós estamos, chegamos nesse... chegamos num patamar agora que a gente tem que ver muito bem o que a gente vai fazer.

Existe a ideia de colocar outros produtos no mercado, porém falta estrutura logística, e a prioridade tem sido o investimento nas lojas. Outro aspecto é que o preço atual do milho verde é mais alto e como é necessário comprar em grande quantidade, o empreendedor teve que terceirizar essa parte, criando parcerias com três fornecedores que entregam o produto diariamente. Um deles produz e também compra milho. Os outros dois são compradores que negociam com produtores da região e, se necessário, deslocam-se até São Paulo, Minas Gerais ou Goiás, principalmente no período entressafra, para negociar com o produtor, pegar o milho e repassar para a empresa.

Eckhardt e Shane (2003) abordam o ciclo de vida da oportunidade que, de acordo com os autores, não ocorre de forma contínua e pode ser influenciado por fatores externos e internos. Quanto a fatores externos, quando houve a crise financeira mundial, a ideia de constituir a quarta loja em *Shopping Center* foi suspensa até que o efeito da crise passasse e houvesse condições favoráveis para que a negociação fosse retomada.

Costa, Machado e Vieira (2007) consideram que a exploração de oportunidade é um processo dinâmico e contínuo, alterado pelo mercado e pelas regulamentações, sendo que o empreendedor ajusta-se a essas exigências, mesmo depois de a empresa ter sido criada. As oportunidades que foram exploradas foram reguladas de acordo com o mercado. A ideia de vender caldo de cana foi substituída pela pamonha antes da realização da Festa da Uva Fina e depois passou a ser vendida de porta em porta e posteriormente em feira.

As influências dos consumidores fizeram com que o empreendedor criasse outras opções de pamonhas e derivados do milho para que conseguisse se manter no mercado durante os primeiros anos da abertura da empresa. E quando o empreendedor implementou a loja em *Shopping Center*, foi necessário ajustar ao segmento criando outras opções que contivessem milho, que foi a implantação de pratos executivos, pois as pessoas que o frequentam buscam no horário de almoço e do jantar opções de refeições ligadas ao arroz e ao feijão.

A análise desse caso pode ser feita sob a lógica effectual, assim como feita nos trabalhos de González, Añez e Machado (2011) e Pelogio et al. (2011). Percebe-se na trajetória da empresa Pamonhas do Cezar que o empreendimento foi crescendo sem uma estruturação e um plano de negócio. A ideia inicial, que foi o caldo-de-cana, foi substituída

pela pamonha, devido à contingência que surgiu, no caso, a visita a Maringá, que ocorreu quando o empreendedor e o sócio perceberam um vendedor de pamonha e, dessa forma, o que tinham em mente foi substituído por um produto cultural de difícil preparo e manejo.

A escolha da pamonha ocasionou na atuação diversificada do empreendedor. Primeiro vendendo em festa, depois de porta a porta e posteriormente em feiras, sempre se adaptando as possibilidades existentes no caminho. Posteriormente, o empreendedor abriu a empresa em frente à casa em que morava, em Marialva, e, ao ver que poderia obter resultado positivo, mudou para a cidade de Maringá, montando a primeira loja em frente ao *Shopping Center* que, na época, estava no início. Não tinha objetivos claros em relação à abertura de outra loja e ainda mais num local que não conheciam. Ou seja, houve adaptação conforme as contingências que surgiam no ambiente, como Sarasvathy (2008) menciona na literatura e isso é observado no trecho:

> E foi isso que aconteceu. Foi tudo meio que inesperado, não foi esperado, claro que a gente esperava ter sucesso, mas, é... foi tudo acontecendo de repente sem, sem, sem você prever aquilo mesmo né? (E1)
> mas foi tudo assim, meio que... crescendo sem, sem... sabe, muito planejamento, a gente esperou crescer mas nunca foi... nada planejado, ah nós vamos fazer isso, isso, isso. Não, sempre foi crescendo conforme a gente foi vendo que dava. (E1)

É possível notar que a trajetória do empreendimento foi pautada pela lógica *effectual*, ou seja, não houve planejamento formal das atividades e etapas que seriam seguidas pelo empreendimento. E também pode-se considerar que o empreendedor pautou a trajetória pelo princípio da "perda tolerável" (SARASVATHY, 2008, p. 102). Desse pressuposto effectual é que surgiram os pratos executivos. O empreendedor foi pautando a trajetória de acordo com as possibilidades que foram surgindo. E isso o levou a ter uma atuação diversificada antes da constituição do empreendimento. Após a abertura da loja, anos depois, foi atuar em um segmento diferenciado, que é o ramo de *Shopping Center*, e isso o fez se adaptar no ambiente ao qual estava inserido. O empreendedor não esperava que uma barraca de pamonha na Feira se transformasse em venda de pamonha no *Shopping Center*.

Com as redes de relacionamento também foi possível consolidar parceria com os fornecedores de milho para que tenha a matéria-prima durante o ano todo. Pode ser mencionada a abordagem de Sarasvathy (2008), em que a análise é compatível com as teorias de redes sociais sobre o papel e a importância dos laços existentes para cada ator na rede *effectual*. À medida que o empreendimento foi aumentando, os próprios fornecedores foram crescendo.

Wood e Mckinley (2010) consideram que empreendedores com maior reputação têm mais possibilidades de realizar a oportunidade e os *parceiros* ficam como suporte porque o empreendedor detém conhecimentos e habilidades para promulgar a oportunidade. Isso aconteceu na terceira e quarta lojas. O empreendedor detinha conhecimento e reputação favorável que o auxiliaram para que a terceira e quarta lojas dessem certo. A reputação auxiliou de forma a que os proprietários do *Shopping* foram procurá-lo para que abrisse loja devido ao nome que construiu, desde que abriu a loja em 1997.

Destaca-se que a intenção em empreender deixou-o motivado e manteve as emoções positivas, demonstrando que emoções positivas são favoráveis à oportunidade, como visto nos trechos:

> Super contente, sempre pensando positivo, nunca pensando negativo, sempre pensando que a coisa iria dar certo. (E4)

> Eu tava super feliz porque quando iniciei meu negócio, eu iniciei pra sustentar a mim, minha esposa e meus filhos né, então hoje nós temos 96 funcionários né, então quer dizer, uma coisa que era pra sustentar a mim e a minha família né, hoje eu posso compartilhar isso aí com 96 pessoas.
> Então dentro da minha empresa já teve casamento, já nasceu filho, já, você entendeu? E isso daí pra gente é muito gratificante.
> É uma coisa muito, emocionante eu diria, muito gostoso *(sic)*. (E4)

6.3 EXPLORAÇÃO DO SIGNIFICADO DO PRODUTO CULTURAL

O produto cultural escolhido para ser utilizado no trabalho é a pamonha. No caso do empreendimento Pamonhas do Cezar, notou-se que o empreendedor conheceu este produto através de uma tradição da família e pode ser observado no trecho:

> Bom, na realidade é... a gente conhecia, eu conheci pamonha pelo, pela tradição de família que era na época se reunir pra fazer pamonha, hoje como você se reúne pra fazer churrasco né?
> Lembro da minha mãe fazendo, meus tios, minhas tias né e tal. Mas assim, era bem bacana, uma coisa assim, pelo menos uma vez por ano se reunia pra fazer pamonha. (E4)

Era um costume da família e que representava mais do que um alimento a ser ingerido, mas uma comida que era preparada pela família e que envolvia outros aspectos simbólicos, como um dia de conversas entre as pessoas da família em que se reuniam e preparavam juntos a “pamonhada”.

O produto cultural pamonha é remetido ao campo e ao mundo rural, entretanto, apesar do empreendedor não ter morado e trabalhado no campo, a família tinha o costume de se reunir para fazer pamonha, que tem um processo demorado e difícil de ser feito, como destacado no trecho:

> Então pra uma dona de casa chegar em casa, cortar o milho, tirar cabelo, ralar, temperar né, coar, temperar, ensacar essa pamonha e por pra cozinhar, quanto tempo ela iria levar? Por baixo cara, por baixo, 3 horas e meia, 4 horas pra fazer lá 10 pamonhas. (E4)

> Nunca morei em campo não. Eu lembro da gente fazer na casa de uma tia.
> Ia a minha avó, ia pra fazer né?
> Minha mãe e minhas tias.
> Elas iam ali e já faziam. (E5)

O empreendedor disse que também havia uma senhora que vendia pamonha nos anos 80 e, como dava milho na plantação que possuía, aproveitava a oferta para fazer pamonhas e vender para a comunidade. Com isso, nota-se que dois fatores influenciaram o empreendedor: uma tradição de família e também a existência de uma senhora que morava na região e que costumava vender pamonhas durante anos.

Quando iniciaram a fabricação das pamonhas, a fabricação era feita de forma artesanal. A produção nos dias atuais é parcialmente artesanal. Todo dia recebem o milho, retiram e escolhem as melhores palhas. Há uma máquina em que é inserido o milho e realiza o processo de ralar e coar, que antigamente era feito artesanalmente. Hoje também há fogão industrial para a produção em larga escola. Estuda-se implantar outras máquinas, entretanto a maior parte da produção depende de mãos humanas e tem auxílio de máquinas para facilitar a produção. A sócia/proprietária relatou como é feito o processo atual:

> O milho chega todos os dias, é cascado... aí é passado, a gente limpa as espigas, tira todo o cabelo do milho, aí é ralado, coado, tem uma máquina que ela rala e côa né?
> Depois é feito o tempero, tempera-se, aí faz as pamonhas, embala as pamonhas tudo na palha, a gente dá uma ferventada na água.
> As palhas são ferventadas numa água né pra ela ficar molinha e pra dar uma esterilizada também, e aí é embalada a pamonha, ponha-se pra cozinhar durante 40 minutos, depois coloca-se nas caixas térmicas e manda-se pras lojas.
> Aí a cada 20 minutos já vai saindo na produção de mais ou menos 40 pamonhas. (E5)

Para a produção de milho verde para pamonha é necessário um tipo de milho que se mantenha verde por mais tempo porque isso afeta diretamente na qualidade do produto. Por isso, o empreendedor, a esposa sócia e a filha gerente relataram preocupação com a escolha

do milho, visando conseguir mais qualidade e padronização para os produtos. O empreendedor descreve essa preocupação.

> Então hoje existe um milho x que a gente usa né, então você por exemplo chega aqui, tem uma roça de milho lá, mas às vezes não vou conseguir utilizar o milho teu porque não vai dar o padrão que eu preciso pro produto.
> Esse milho é um milho próprio pra milho verde, própria pra pamonha.
> Então o milho comum por exemplo, você, ele fica verde com 5 dias, se você não colher você perde, esse um ele chega a ficar até 15 dias no pé.
> É uma variedade específica que pra aquilo dali, até o tamanho da palha tudo, pra você conseguir ter um padrão. Então por isso que ele se torna mais caro.
> (...) existem 3 variedades de milho verde, que é o X, o Y e o Z (...) Então esses daí são os 3 milhos que se plantam pra milho são esses 3.
> Só que eu utilizo o Y, eu prefiro utilizar esse milho que ele é melhor de palha e melhor de massa.
> Ele dá uma massa mais, menos, menos, menos, menos palha, menos bagaço.
> (...) já experimentamos (os outros tipos de milho). Não que não dê pra fazer, só que você não consegue ter uma continuidade no teu produto. (E4)

O principal produto cultural encontrado no empreendimento é a pamonha. De acordo com a sócia/proprietária, este é o principal produto cultural e mais vendido com, em média, 1000 pamonhas por dia. Também foram encontrados outros produtos, como bolo de milho, curau, escondidinho e cuscuz.

> Com as pamonhas a gente tá comercializando mais ou menos umas 1000 pamonhas por dia, por alto deve ser uns 200 curais por dia, bolo umas 50 bandejinhas daquela de 1kg por dia.
> Aí tem o escondidinho, tem o cuscuz que vende uns 20 de cada por dia. (E5)

O curau e o bolo de milho são outros derivados do milho que também são comercializados pelo empreendimento. Foi recentemente introduzido o suco de milho, preparado com água e leite.

Utilizando como carro chefe a pamonha, que é o produto cultural mais conhecido, foram incrementando outros produtos derivados do milho. O significado do produto cultural foi importante para que o empreendedor apostasse na pamonha como negócio. Além desse aspecto, o empreendedor aponta que os clientes foram importantes porque pediam novidades no cardápio e isso incentivou o empreendedor a continuar diversificando nos produtos derivados do milho e nos pratos executivos.

> O principal passo foi, foi acreditar né, primeiro acreditar no negócio. Segundo aquilo que eu te falei, cobrança do próprio cliente né, então não tem como de repente uma coisa dar errado, claro que pode dar.

> Mas, tipo assim *(sic)*, se existe um consumidor pra aquilo e o cara tá pedindo pra você fazer. Então quer dizer né, então a principal coisa foi isso daí e acreditar no produto, acreditar que ia, ia dar certo, e querer ser o primeiro.
> Querer ser o primeiro, sair na frente né, depois poderiam vir outras, mas eu queria sair na frente. (E4)

O empreendedor acreditou na ideia de utilizar o produto cultural pamonha para ser o carro chefe, apostando em um alimento de difícil produção.

> Eu sei que com 4 dias de festa nós pagamos todas as nossas despesas.
> São 10 dias.
> Pra você ter uma ideia, na época esse amigo meu ia casar, ele mobiliou a casa dele todinha e eu, eu comprei 4 cargas de carvão. Comprei uma Saveiro na época. Dinheiro de uma festa. (E4)

Após essa festa, o sucesso obtido com a pamonha permitiu que o empreendedor pudesse continuar a vender a pamonha, de porta em porta.

> E aí foi quando a gente montou a pamonharia em Marialva, nós ficamos pouco tempo lá. Porque daí assim lá, os clientes que iam lá eram clientes de Maringá. Em Marialva, por ser uma cidade pequena, acabava tendo muito fiado né? (E5)

Um ponto interessante é que, quando o empreendimento mudou-se para Maringá, durante os primeiros meses da abertura da loja da Avenida São Paulo, necessitou-se de uma ferramenta de marketing para aumentar as vendas, que foi um comercial. No vídeo há destaque para os produtos derivados do milho que são consumidos. Em determinado momento, o pai convida o filho a experimentar o que está comendo e o filho prova e gosta dos produtos. Com isso, demonstra-se um costume ou tradição que é passada de pai para filho. Ou seja, valores que são transmitidos de geração para geração, através de costume que tinha na infância.

Ressalta-se nesse estudo que o empreendedor, apesar das contingências e da falta de capacitação gerencial, que manteve um foco no produto de forma que pudesse se diferenciar dos demais, como visto no trecho abaixo.

> Sempre tem né (venda de pamonha utilizando carros de som). Sempre tem né. É uma coisa que nunca fiz. Por quê? Porque eu não queria que confundisse a minha marca com isso daí.
> Você entendeu? Então hoje, por exemplo, se chegar alguém e falar assim, ah, fulano passou lá vendendo sua pamonha. Não, minha não. A minha você compra na loja.
> Ou no supermercado Cidade Canção.
> E no Muffato (supermercado). São esses 3 lugares que você encontra. Ou nas lojas, ou no Supermercado Cidade Canção ou no Muffato.
> Então não tem nem como a pessoa chegar lá e falar assim que comprou um produto teu o cara passou vendendo. Meu não, meu você não comprou.

> Então eu nunca quis fazer esse tipo de coisa: sair com carro em rua vendendo justamente pra não confundirem. Pra amanhã ou depois alguém chegar lá e falar você vendia aquilo lá, não sei que e tal, o produto era ruim ou tal. Eu não, eu nunca vendi. Vendia sim de porta em porta.
> Tá, mas nunca com microfone. Eu já tinha meu cliente certo. Eu ia, sabia que tua mãe ou você gostava de pamonha, então eu passava lá, no dia que eu fazia eu batia lá na sua porta falando tem pamonha. Me dá 3, me dá 4, hoje eu não quero, beleza.
> Então sempre tive um público direcionado. (E4)

O produto cultural foi importante para a concepção da ideia do negócio. Durante a festa, feira e na primeira loja era o carro-chefe responsável pelo nome e sucesso do empreendimento. Porém, a medida que o empreendimento foi crescendo, passou a ter características mais urbanas, principalmente após a abertura de loja em *Shopping Center*. Com isso, os pratos rápidos que consistem em refeições foram criados.

Esse estudo reconhece que produtos culturais podem ser fontes para exploração de oportunidades empreendedoras. As redes sociais e as influências afetivas foram fundamentais para que o empreendedor acreditasse no negócio e levasse a ideia adiante. As emoções positivas do empreendedor e a busca por novas oportunidades foram relevantes para que, num primeiro momento, houvesse a venda de porta em porta e, posteriormente, em feiras. Entretanto, notou-se que, quando o empreendedor partiu para o segmento de *Shopping Center*, teve que mudar o foco e passar a considerar a possibilidade de pratos executivos porque somente a pamonha e os outros produtos derivados do milho não foram suficientes para atender à exigência do público. Mas, assim mesmo, ele manteve o mesmo nome - “Pamonhas do Cezar”.

O produto cultural, vinculado ao meio rural, foi importante para que o negócio fosse viabilizado, e atualmente é produzido em larga escala, apesar de ser um produto artesanal.

7 CONCLUSÃO

A identificação e a exploração de oportunidades variam conforme o segmento em que se está inserido (comércio, serviço, indústria, agropecuária), o ambiente geográfico (média ou grande cidade), o ambiente social (presença de crianças, jovens, adultos, idosos), o ambiente político.

Uma oportunidade é uma nova maneira de fazer algo diferente através da combinação de recursos ou também algo inexistente pela criação de novos elementos que se combinam. As oportunidades não são apenas novos negócios, mas podem ser ações para adaptação de oferta e demanda. Por isso, o empreendedor, ao abrir uma firma, estará constantemente sendo desafiado pelo ambiente em que está inserido, em certas horas representando ameaças e em outras, oportunidades.

Os objetivos específicos do trabalho eram quatro. O primeiro objetivo era descrever o produto cultural, objeto do empreendimento. Este objetivo foi alcançado ao abordar, primeiramente, o milho, depois a pamonha, o bolo, o cural, as tortas e outros produtos derivados do milho. Posteriormente foram coletadas informações sobre a origem, os tipos e as formas da comercialização de pamonha.

O segundo objetivo era compreender a trajetória de um empreendimento que explorou um produto cultural. A trajetória da empresa estudada passou por distintas etapas, como participação em Festa típica local, posteriormente em venda de porta em porta e por encomenda e, depois, em Feiras. Somente após o período de sete anos que o negócio foi constituído formalmente. Atualmente, o empreendedor tem 4 lojas e com plano para abrir mais uma nesse ano e também uma fábrica que produz pamonha, bolo e curau para atender as lojas e os seis supermercados que vendem pamonha em estufa.

O outro objetivo era identificar e compreender dificuldades encontradas na identificação e na exploração da oportunidade. No caso estudado, houve incerteza quanto à possibilidade de utilizar a pamonha como negócio, visto que não havia, na região, empreendedores que vendessem este produto nas Festas, Feiras, por encomenda, porta em porta e que abrissem negócio formal com base na pamonha. E após a abertura do negócio passaram-se 15 anos em que a empresa abriu lojas em ruas e depois em *Shoppings Centers*, vendeu pamonhas em mercados, parou e retornou a vender em mercados, abriu fábrica para produzir pamonha, bolo e cural, tentou introduzir pamonha congelada embalada em caixa de papelão - que não deu certo -, a primeira tentativa de abrir outra loja e também de franquear –

também não deu certo -, porém não impossibilitou que esta ideia fosse explorada posteriormente.

O último objetivo específico era explorar o significado de um produto cultural para a exploração da oportunidade. O fato de a região produzir milho e este produto ser popular na região tornou possível que a pamonha pudesse ser oportunidade de negócio. Primeiramente presente em locais mais propícios para a comercialização como festas, feiras e por encomendas, mais associado a aspectos que remetem à realidade rural, visto que isso aconteceu em uma pequena cidade do noroeste paranaense. Posteriormente, o empreendedor transferiu-se para cidade maior em que aspectos urbanos estão mais presentes, mas a origem de indivíduos ainda estava associada ao rural. O produto cultural na forma tradicional que é vinculado a tradição foi explorado com sucesso e o produto congelado que é um produto diferenciado acabou não tendo o mesmo desempenho.

Com isso, o objetivo geral do trabalho, que era compreender e explicar como produto cultural representou fonte de identificação e exploração de oportunidade no município de Maringá-PR, foi alcançado e foi possível compreender como um produto cultural pode ser fonte para oportunidade empreendedora. A utilização da pesquisa qualitativa mostrou-se apropriada para desvendar a trajetória do empreendedor, compreendendo a trajetória antes do início do negócio, relevante para contextualizar o estudo e fornecer subsídios para a explicação da concepção da ideia e os passos seguidos na exploração da oportunidade de negócio.

Através do estudo de caso de uma localidade no noroeste paranaense, percebeu-se que o empreendimento não seguiu os moldes de uma empresa sob a lógica causal. A ideia inicial foi substituída pela comercialização da pamonha e até a formalização do negócio teve períodos antecessores que foram importantes para que o negócio desse certo, pois foi possível obter alguns conhecimentos sobre o produto e sobre a clientela. Entretanto, após a abertura da empresa, diversas contingências fizeram o empreendedor buscar alternativas e adaptar-se ao meio, como foi a criação de pratos executivos para completar a linha de produtos derivados do milho, em que a pamonha foi o carro-chefe.

As limitações do trabalho são principalmente que não foram feitas entrevistas com clientes que consomem os produtos da pamonharia. Dessa forma, poderia haver enriquecimento de dados quanto à compreensão de a pamonha ter sido aceita e principal responsável pelo crescimento do negócio. Também foram encontradas poucas informações na literatura que descrevessem a história, as informações, bem como os negócios que explorassem a pamonha como oportunidade de negócio. Outra limitação é a utilização de

estudo de caso, porque a generalização é restrita aos fatos que foram observados no caso estudado.

Futuros estudos podem fazer abordagens semelhantes com outros produtos culturais, o que evidenciaria a importância de outras formas de manifestações culturais. E esses estudos podem ser feitos também em distintas regiões em que os produtos são considerados típicos. Também poderia ser verificado se a possibilidade de industrialização do produto pode afetar a aceitação junto a comunidade, como aconteceu com a pamonha congelada.

Com isso, apresenta-se nesse estudo duas proposições: a primeira que a cultura é uma fonte de alerta empreendedor. Foi observado que o empreendedor apostou no produto pamonha para identificar a oportunidade de negócio e acabou tendo sucesso. E a segunda proposição é que a cultura, como fonte de oportunidade pode minimizar desvantagem da carência de conhecimentos técnicos.

REFERÊNCIAS

ABIMILHO – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DO MILHO. **O cereal que enriquece a alimentação humana**. Disponível em: <http://www.abimilho.com.br/milho/cereal>. Acesso em: 23 fev. 2012.\

ALDRICH, H. E., CLIFF, J. E. The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective. **Journal of Business Venturing**, v. 18, p. 573-596, 2003.

ALSOS. G. A.; KAIKKONEN. Opportunities and Prior Knowledge: A Study of Experienced Entrepreneurs. In: ZAHRA, et al. (eds.). **Frontiers of entrepreneurship research**. Wellesley, MA: Babson College, p. 300–314, 2004.

ALVES, H. F. I. **Turismo e desenvolvimento: a dimensão cultural.** 2004. Dissertação (mestrado)-Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2004.

AMIT, R., MULLER, E., COCKBURN, I. Opportunity costs and entrepreneurial activity. **Journal of Business Venturing**, v. 10, p. 95-106, 1995.

ANATEL – AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES. **Número de telefones fixos e celulares no Brasil**. Disponível em: <http://www.anatel.gov.br>. Acesso em: 20 out. 2011.

ANDERSON, A. R. Paradox in the Periphery: An Entrepreneurial Reconstruction? **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 12, n. 2, p. 91–109, 2000.

APPLBAUM, K. The antropology of markets. In: CARRIER, J. G. (org.). **A Handbook of Economic Antropology**. Northampton, MA, USA, 2005.

ARAUJO, W. M. C. **Da alimentação à gastronomia**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 2005.

ARCHDIVILI, A.; CARDOZO, R.; RAY, S. A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. **Journal of Business Venturing**, v.18, p. 105–123, 2003.

AUGIER, M.; SARASVATHY, S. Integrating evolution, cognition and design: extending Simonian perspectives to strategic organization. **Strategic Organization**, v. 2, n.2, p. 169-204, 2004.

BARBOSA, L. N. H. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração de Empresas.** v. 36, n. 4, p. 6-19,1996.

BARON, R. A. Opportunity recognition as pattern recognition: how entrepreneurs “connect the dots” to identify new business opportunities. **Academy Management Perspective**. v. 20, n. 1, p. 104-119, 2006.

BARON, R. A., ENSLEY, M. D. Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns: Evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneurs. **Management Science**, v. 52, p. 1331-1344, 2006.

BARON, R. A; SHANE, S. A. **Empreendedorismo:** uma visão do processo. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

BARON, R. A. The role of affect in the entrepreneurial process. **Academy of Management Review**, v. 33, p. 328-340, 2008.

BARRETO, M. **Turismo e legado cultural**. São Paulo: Papirus, 2000.

BARROCO, L. M. S.; BARROCO, H. E. A importância da gastronomia como patrimônio cultural, no turismo baiano. **Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local** - Turydes, v. 1. n. 2, 2008.

BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Trad. Pedrinho Guareschi. 6. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

BELDO, L. Concept of Culture. **21st Century Anthropology**: A Reference Handbook. 2010. SAGE Publications. Disponível em: <http://www.sage-ereference.com/21stcenturyanthro/Article_n14.html>. Acesso em: 25 mar. 2011.

BINGHAM, C. B., EISENHARDT, K. M., FURR, N. R. What makes a process a capability? Heuristics, strategy and effective capture of opportunities. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 1, p. 27-47, 2007.

BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. Trad. Cláudio Ribeiro de Lucinda; revisão técnica David Felipe Hastings. São Paulo: Makron Books, 2001.

BLETTNER, D. P. Shared Cognitive Structures and Entrepreneurial Opportunity Identification and Exploitation. In: Annual Conference of the Cognitive Science. The Annual

Meeting of the Cognitive Science Society – COGSCI, XXXI. **Anais...** Holanda. p. 2182-2187, 2009.

BRASIL. Presidenta. **Mensagem ao Congresso Nacional**, 2011: 1ª Sessão Legislativa Ordinária da 54ª legislatura. Brasília, Presidência da República, 2011.

BRIDGE, S.; O'NEILL, K.; CROMIE, S. **Understanding enterprise, entrepreneurship and small business**. Palgrave Macmillan, 2003.

BRUNETTO, Y.; FARR-WHARTON, R. The Moderating Role of Trust in SME Owner/Managers' Decision-Making about Collaboration. **Journal of Small Business Management**, v. 45, n. 3, p. 362–387, 2007.

BRUYAT, C., JULIEN, P.A. Defining the field of research in Entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, 2000, 16, 165-180.

BURT, R. S. **Structural holes**: Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992.

BUTLER, J. **Gender Trouble**: Feminism and Subversion of Identity. NewYork: Roultedge, 1990.

CARNEIRO, M. L. T. A imagem do imigrante indesejável. In: PROIN – **Projeto Integrado. Arquivo Público do Estado e Universidade de São Paulo**. Seminários 3 – Crime, Criminalidade e Repressão no Brasil República, 2003. Disponível em: <http://www.usp.br/proin/publicacoes/revista-1.php?idRevista=2>. Acesso em: 28 set. 2011.

CARNEIRO JUNIOR, R. A. (coord.) **Pratos típicos paranaenses**. Curitiba: Secretaria de Estado da Cultura, 2008.

CASCUDO, L. C. **Dicionário do folclore brasileiro**. 3. ed. Instituto Nacional do Livro. MEC: Brasília, 1972.

CASCUDO, L. C. **História da alimentação no Brasil**. São Paulo/Belo Horizonte: USP, 2004.

CASSON, M.; WADESON, N. The Discovery of Opportunities: Extending the Economic Theory of the Entrepreneur. **Small Business Economics**, v. 28, n. 4, p. 285–300, 2007.

CAVEDON, N. R. C.; FANTINEL, L. D.; ÁVILA, L. R.; VALADÃO JUNIOR, V. M. "O mate amargo e o doce de leite": entrecruzando as culturas regionais, locais e organizacionais

nos mercados públicos de Porto Alegre e de Uberlândia. **Revista Gestão e Planejamento**. Salvador, v.11, n. 2, p.157-175, 2010.

CHA, M.; BAE, Z. The Entrepreneurial Journey: from entrepreneurial intent to opportunity realization. **Journal of High Technology Management Research**. v. 21, p. 31-42, 2010.

CHANDLER, G.,DETIENNE, D.; LYON, D. Outcome Implications of Opportunity Recognition/Discovery Processes. In: BYGRAVE, W. *et al*. (eds.). **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Wellesley, MA: BabsonCollege, p. 398–409, 2003.

CHILES, T. H., BLUEDORN, A. C., GUPTA, V. K. Beyond creative destruction and entrepreneurial discovery: A radical Austrian approach to entrepreneurship. **Organization Studies**, v. 28, p. 467-493, 2007.

CHOI, Y. R., SHEPHERD, D. A. Entrepreneurs' decisions to exploit opportunities. **Journal of Management**, v. 30, p. 377-395, 2004.

CHOI, Y. R., LÉVESQUE, M., SHEPHERD, D. A. When should entrepreneurs expedite or delay opportunity exploitation. **Journal of Business Venturing**, v. 23, p. 333-355, 2008.

CHRISTENSEN, P. S.; PETERSON, R. Opportunity Identification: Mapping the Sources of New Venture Ideas. In: CHURCHILL, N. *et al*(eds.). **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Wellesley, MA: Babson College, p. 567–581, 1990.

CLIFF, J. E., JENNINGS, P. D., GREENWOOD, R. New to the game and questioning the rules: The experiences and beliefs of founders who start imitative versus innovative firms. **Journal of Business Venturing**, v. 21, p. 633-663, 2006.

CLIFFORD, J. Introduction: Partial Truths. In: CLIFFORD, J.; MARCUS, J. **Writing Culture**. Berkeley: University of California Press, 1986.

COHEN, B., WINN. M. I. Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. J**ournal of Business Venturing**, v. 22: 29-49, 2007.

COMPANYS, Y. E.; MCMULLEN, J. S. Strategic Entrepreneurs at Work: The Nature, Discovery, and Exploitation of Entrepreneurial Opportunities. **Small Business Economics**, v. 28, n. 4, p. 301–322 , 2007.

CORBETT, A. C. Experiential learning within the process of opportunity identification and exploitation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 4, p. 473-491, 2005.

CORRÊA, M. I. S.; PAIVA JÚNIOR, F. G.; OLIVEIRA, M. A. F. A ação empreendedora e os modos de sociabilidade constitutivos da cultura brasileira: um estudo de caso. In: ENCONTRO DA ANPAD – ENANPAD, 30., 2006, Salvador, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

COSTA, C. R. F.; MACHADO, H. V.; VIEIRA, F. G. D. Comportamento empreendedor na exploração de oportunidades: história oral sobre o caso de uma indústria do setor alimentício. **Desenvolvimento em questão,** Editora Unijuí, ano 5, n. 10, jul./dez. 2007, p. 75-95.

COUNIHAN, C.; ESTERIK, P. V. Introduction. **Food and Culture**. London: Routledge, 1997.

CRAIG, J.; LINDSEY, N. Quantifying 'Gut Feeling' in the Opportunity Recognition Process. In: **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Ed. W. Bygrave, E. Autio, C. Brush et al. Wellesley, MA: Babson College, p. 124–137, 2001.

CRUZ, B. A. M. P.; LOCATELLI, M. A.; QUADROS, E. L. (orgs.). **Milho**: do pilão a indústria. Santo Ângelo: Fundames, 1986.

CRUZ, M. S. R.; MACEDO, J. R. A transmissão do saber em elementos da culinária baiana como depositário da tradição cultural: uma análise à luz da contemporaneidade. In: ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA – ENECULT, 5., 2009, Salvador. **Anais...** Salvador, 2009.

CUNHA, M. R.; BORGES, C. R.; CAMILO, N. L. C.; SOARES, B. L. X.; CARVALHO, N. Aguinaldo das pamonhas: de boia-fria à empreendedor bem sucedido. In: SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO E II SEMINÁRIO DE CONTABILIDADE, 4., 2011. Rio Parnaíba. **Anais...** Rio Parnaíba, 2011.

D'ANDRADE, R. G. Cultural Meaning Systems. In: SHWEDER, R. A.; LE VINE, R. **A. Culture Theory**: Essay on Mind, Self, and Emotion. Cambridge University Press, p. 88-119, 1984.

DAMATTA, Roberto. **O que faz o Brasil, Brasil**? Rio de Janeiro: Rocco, 1986.

DAVIDSSON, P. HUNTER, E.; KLOFSTEN, M. The Discovery Process: External Influences on Refinement of the Venture Idea. In: BRUSH, C. *et al*. (eds.). **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Wellesley, MA: Babson College, p. 327–337, 2004.

DE CLERCQ, D.; MEULEMAN, M.; WRIGHT, M. A cross-country investigation of micro-angel investment activity: the roles of new business opportunities and institutions. **International Business Review**. v. 21, n. 2, 2012.

DEAN, T. J., MCMULLEN, J. S. Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action. **Journal of Business Venturing**, v. 22, p. 50-76, 2007.

DE CAROLIS, D. M., SAPARITO, P. Social capital, cognition, and entrepreneurial opportunities: A theoretical framework. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 1, p. 41-56, 2006.

DEGEN, R. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1989.

DEMENECK, M. T.; SANCHES, R. E.; CECERE FILHO, P.; ZULIAN, C. B. Perfil socioeconômico de feirantes que comercializam hortaliças na feira do produtor no município de Maringá-PR. In: ENCONTRO INTERNACIONAL DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA, 7., 2011, Maringá. **Anais**... Maringá, 2011.

DENRELL, J., FANG, C., WINTER, S. G. The economics of strategic opportunity. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 977-990, 2003.

DETIENNE, D. R., CHANDLER, G. N. The role of gender in opportunity identification. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 31, p. 365-386, 2007.

DEW, N.; VELAMURI, S. R.; VENKATARAMAN, S. Dispersed knowledge and an entrepreneurial theory of the firm. **Journal of Business Venturing**, v. 19, n. 5, p. 659-679, 2004.

DIAS, V. N. C. **O consumo de música regional como mediador da identidade**. 2008. Dissertação (Mestrado)-Universidade Federal de Santa Maria, 2008.

DIMOV, D. The Nexus of Individual and Opportunity: Opportunity Recognition as a Learning Process. In: BYGRAVE, W. *et al*(eds.). **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Wellesley, MA: Babson College, p. 410–420, 2003.

_____. Beyond the single-person, single-insight attribution in understanding entrepreneurial opportunities. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 5, p. 713-731, 2007a.

_____. From opportunity insight to opportunity intention: The importance of person-situation learning match. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 31, p. 561-583, 2007b.

DIMOV, D.; MILANOV, H. The interplay of need and opportunity in venture capital investment syndication. **Journal of Business Venturing**, v. 25, n. 4, p. 331-348, 2010.

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

EAGLETON, T. **A ideia de cultura**. Trad. Sandra Castello Branco. 2. ed. São Paulo: Editora Unesp. 2011.

ECKHARDT, J. T.; SHANE, S. A. Opportunities and Entrepreneurship. **Journal of Management**, v. 29, n.3, p. 333-349, 2003.

ECKHARDT, J. T., CIUCHTA, M. P. Selected variation: The population-level implication of multistage selection in entrepreneurship. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 2, p. 209-224, 2008.

EDDLESTON, K. A., KELLERMANS, F. W., SARATHY, R. Resource configuration in family firms: Linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance. **Journal of Management Studies**, v. 45, p. 26-50, 2008.

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

EISENHAUER, J. G. The Entrepreneurial Decision: Economic Theory and Empirical Evidence. **Entrepreneurship Theory and Practice,** v. 19, n. 4, p. 67–79, 1995.

FIET, J. O., PATEL, P. C. Forgiving business models for new ventures. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 4, p. 749-761, 2008.

FLETCHER, D. International Entrepreneurship and the Small Business. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 16, n. 4, p. 289–305, 2004.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

_____. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLORISSI, S.; WALDEMAR, F. S. Economia da cultura: uma revisão de literatura. In: VALIATI, L.; FLORISSI, S. (orgs). **Economia da cultura**: bem-estar econômico e evolução cultural. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2007.

FONSECA, M. J. **Globalização e comida**: uma análise microssociológica da relação global/local na alimentação. 2011. Tese (Doutorado)-Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

FOSS, K., FOSS, N. J. Understanding opportunity discovery and sustainable advantage: The role of transaction costs and property rights. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 2, p. 191-207, 2008.

GAGLIO, C. M.; TAUB, R. P. Entrepreneurs and Opportunity Recognition. In: CHURCHILL, N. *et al*(eds.). **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Wellesley, MA: Babson College, p. 136–147, 1992.

GAGLIO, C. M. The role of mental simulations and counterfactual thinking in the opportunity identification process. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 28, p. 533-552, 2004.

GEERTZ, C. **The Interpretation of Cultures**. New York: Basic Books, 1973.

GIMENES, M. H. S. G. **Cozinhando a tradição**: festa, cultura e história no litoral paranaense. 2008. Tese (Doutorado)-Universidade Federal do Paraná, 2008.

GNYAWALI, D.; FOGEL, D. S. Environments for Entrepreneurship Development: Key Dimensions and Research Implications. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 18, n. 4, p. 43–62, 1994.

GONZÁLEZ, J. M. R.; AÑEZ, M. E. M.; MACHADO, H. V. Raciocínio effectual e raciocínio causal na criação de novos negócios: um estudo de caso. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**. v. 10. n.2, p. 140-158, 2011.

GOODMAN, M. M. História e origem do milho. In: PATERNIANI, E.; VIÉGAS, G. P. (eds.) **Melhoramento e produção do milho**. 2. ed. Campinas: Fundação Cargill, 1987.

GRANOVETTER, M. The Impact of Social Structure on Economic Outcomes. **Journal of Economic Perspectives**, v. 19, n. 1, p. 33-50, 2005.

GRECO, S. M. S. V.; FRIEDLAENDER JUNIOR, R. H.; DUARTE, E. C. V. G.; RISSETE, C. R.; FELIX, J. C.; MACEDO, M. M.; PALADINO, G. **Empreendedorismo no Brasil**: 2010. Curitiba: IBQP. 2010.

GRÉGOIRE, D.; SHEPHERD, D. Opportunity Acknowledgement and Insight: An Experiment. In: BRUSH, C. *et al*(eds.). **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Wellesley, MA: Babson College, p. 353–367, 2004.

_____. What Makes Opportunities More or Less Obvious? Findings from an Experiment with Entrepreneurs. In: ZAHRA, S. A. *et al*(eds.). **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Wellesley, MA: Babson College, p. 239–253, 2005.

GRÉGOIRE, D. A.; BARR, P. S.; SHEPHERD, D. A. Cognitive processes of opportunity recognition: the role of structural alignment. **Organization Science**. v. 21, n. 2, p. 413-431, 2010.

GRICHNIK, D.; SMEJA, A.; WELPE, I. The importance of being emotional: how do emotions affect entrepreneurial opportunity – evaluation and exploitation? **Journal of Economic Behavior & Organization**. v. 76, n. 1, p. 15-29, 2010.

GRUBER, M. Uncovering the value of planning in new venture creation: A process and contingency perspective. **Journal of Business Venturing**, v. 22, p. 782-807, 2007.

GUERRA, J. R. F. **O empreendedorismo cultural na produção de cinema**: a dinâmica empreendedora de realizadores de filmes pernambucanos. 2011. Dissertação (Mestrado)-Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2011.

HANSEN, D.; SHRADER, R.; MONLLOR, J. Defragmenting definitions of entrepreneurial opportunity. **Journal of Small Business Management**, v. 49, n. 2, p. 283-304, 2011.

HARPER, D. Towards a Theory of Entrepreneurial Teams. **Journal of Business Venturing**, v. 23, n. 6, p. 613–623, 2008.

HAUGH, H. Community-Led Social Venture Creation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 31, n. 2, p. 161–182, 2007.

HILLS, G. LUMPKIN, G. T. SINGH, R. P. Opportunity Recognition: Perceptions and Behaviors of Entrepreneurs. In: REYNOLDS, P. D. *et al*(eds.). **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Wellesley, MA: Babson College, p. 168–182, 1997.

HILLS, G. SHRADER, R.; LUMPKIN, G. T. Opportunity Recognition as a Creative Process. In: REYNOLDS, P. D. *et al*(eds.). **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Wellesley, MA: Babson College, p. 216–227, 1999.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HISRICH; R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HMIELESKI, K. M., BARON, R. A. Regulatory focus and new venture performance: A study of entrepreneurial opportunity exploitation under conditions of risk versus uncertainty. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 2, p. 285-300, 2008.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: international differences in work-related values, Bervely Hills, CA: Sage, 1980.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Extensão territorial, o Brasil é o quinto maior país do mundo**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/7a12/conhecer_brasil/default.php?id_tema_menu=1&id_tema_submenu=1>. Acesso em: 22 set. 2011a

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Maringá. **Número de habitantes**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/link.php?uf=pr>. Acesso em: 22 set. 2011b

IPARDES – INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Caderno Estatístico Município de Maringá**. jun. 2010.

_____. **Perfil do município de Marialva**. Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br/perfil_municipal/MontaPerfil.php?Municipio=86990&btOk=ok>. Acesso em: 1 mar. 2012.

IPHAN – INSTITUTO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO NACIONAL. **Ofício das Baianas de Acarajé**. Dossiê Iphan. Disponível em: <http://www.iphan.gov.br/bcrE/pages/folBemCulturalRegistradoE.jsf>. Acesso em: 01 mar. 2012.

IRELAND, R. D., HITT, M. A., SIRMON, D. G. A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. **Journal of Management**, v. 29, p. 963-989, 2003.

JENNINGS, D. F., SEAMAN, S. L. Aggressiveness of response to new business opportunities following deregulation: An empirical study of established financial firms. **Journal of Business Venturing**, v. 5, p. 177-189, 1990.

JONES, G. R., BUTLER, J. E. Managing internal corporate entrepreneurship: An agency theory perspective. **Journal of Management**, v. 18, p. 733-749, 1992.

JULIEN, P. A. **Empreendedorismo regional e economia do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010.

KICKUL, J.; GUNDRY, L. Pursuing Technological Innovation: The Role of Entrepreneurial Posture and Opportunity Recognition Among Internet Firms. In: BRUSH, et al. (eds.). **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Wellesley, MA: Babson College, p. 200–210, 2000.

KIRZNER, I. M. **Competition and entrepreneurship**. University of Chicago press, Chicago, 1973.

_____.Creativity, and/or alertness: a reconsideration of the Schumpeterian entrepreneur. **Review of Austrian Economics**, v. 11, p. 5-17, 1999.

KO, S.; BUTLER, J. E. Alertness, Bisociative Thinking Ability, and Discovery of Entrepreneurial Opportunities in Asian Hi-Tech Firms. In: BRUSH, C. *et al*(eds.). **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Wellesley, MA: Babson College, p. 421–429, 2003.

KOEN, P. KLEINSCHMIDT, E. J. Kleinschmidt. Opportunity Recognition, Idea Selection or Concept Definition: Which One Is Most Important to the Corporate Entrepreneur?. In: BRUSH, C. *et al*(eds.). **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Wellesley, MA, p. 254, 267, 2005.

KONTINEN, T.; OJALA, A. Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs. **International Business Review.** v.20, n. 4, p. 440-453, 2011.

KRUEGER, N. The Cognitive Infrastructure of Opportunity Emergence. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 25, n. 3, p. 5–23, 2000.

KURATKO, D. F. The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Challenges. **Entrepreneurship Theory and Practice**. v. 29, n. 5, p. 577-598, 2005.

KWON, S.; ARENIUS, P. Nations of Entrepreneurs: a social capital perspective. **Journal of Business Venturing**, v. 25, p. 315-330, 2010.

LARAIA, R. B. **Cultura**: um conceito antropológico. 16. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003.

LARSON, A. Network Dyads in Entrepreneurial Settings: a Study of the Governance of Exchange Relationships. **Administrative Science Quarterly**, v. 37, p. 76-104, 1992.

LEAL, M. L. M. S. **A história da gastronomia**. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 1998.

LEE, J., VENKATARAMAN, S. Aspirations, market offerings, and the pursuit of entrepreneurial opportunities. **Journal of Business Venturing**, v. 21, p. 107-123, 2006.

LEE, S., PENG, M. W., BARNEY, J. B. Bankruptcy law and entrepreneurship development: A real options perspective. **Academy of Management Review**, v. 32, p. 257-272, 2007.

LEVI STRAUSS, C. **Structural Anthropology**. NewYork: Basic Books, 1963.

LIMEIRA, T. M. V. Empreendedor cultural: perfil e formação profissional. In: ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA, - ENECULT, 4., 2008. Salvador. **Anais...** Faculdade de Comunicação/UFBa,Salvador, 2008.

LORENTZ, H.; GHAURI, P. N. Demand supply network opportunity development processes in emerging markets: positioning for strategy realization in Russia. **Industrial Marketing Management**. v. 39, p. 240-251, 2010.

LUMPKIN, G. T., LICHTENSTEIN, B. B. The role of organizational learning in the opportunity-recognition process. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 4, p. 451-472, 2005.

MACIEL, M. E.. Uma cozinha à brasileira. **Estudos históricos**, n. 33, Rio de Janeiro: CPDOC/FGV, 2004.

MAHNKE, V., VENZIN, M., ZAHRA, S. A. Governing entrepreneurial opportunity recognition in MNEs: Aligning interests and cognition under uncertainty. **Journal of Management Studies**, v. 44, p. 1278-1298, 2007.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization science**. v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

MARIALVA. Câmara Municipal. **Solo e culturas**. Disponível em: <http://www.camaramarialva.pr.gov.br/historia.php?pg=4>. Acesso em: 1 maio 2012.

MCCLINE, R. BHAT, S.; BAT, P. Opportunity Recognition: An Exploratory Investigation of a Component of the Entrepreneurial Process in the Context of the Health Care Industry. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 25, n. 2, p. 81–94, 2000.

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.

MELLO, C. M.; NEVES, H. L.; VALENZUELA, J. B.; MATTIELLO, K.; MACHADO, H. V. Do que estamos falando quando falamos empreendedorismo no Brasil? **Revista de Administração da UNIMEP.** v.8, n.3, p. 80-98, 2010.

MENDONÇA, G. M. **Meio ambiente cultural**: aspectos jurídicos da salvaguarda ao patrimônio cultural imaterial brasileiro. 2006. Dissertação (Mestrado)-Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2006.

MENEZES NETO, H. **Que cheirinho bom!** O milho para além do comer. Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura. Consolidação do Desenvolvimento Rural. NEAD, 2011.

MICHAELE, F. A. Presença do índio no Paraná. In: **Historia do Paraná**. v. 3. Curitiba: Grafipal, 1969.

MILLER, K. D. Risk and rationality in entrepreneurial processes. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 1, p. 57-74, 2007.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 8 ed. São Paulo: Hucitec, 2004.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Hábitos de consumo do turismo do brasileiro**. 76f. 2009.

_____. **Pesquisa anual de conjuntura econômica do turismo**/EBAPE/Núcleo de Turismo, Ministério do Turismo. 7. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 68f, 2011a.

_____. **O país possui 10 patrimônios culturais**. Disponível em: <http://braziltour.com/heritage/html/pt/pc_pch.php>. Acesso em: 22 set. 2011b.

_____. **Anuário Estatístico de Turismo 2011**. V. 38, ano base 2010, 2011c.

MITCHELL, J. R.; SHEPHERD, D. A. To thine own self be true: images of self, images of opportunity and entrepreneurial action. **Journal of Business Venturing**, v. 25, p. 138-154, 2010.

MORAIS, L. P. Comida, identidade e patrimônio: articulações possíveis. **História: Questões & Debates**, Curitiba, n. 54, p. 227-254, 2011.

MORT, S. G., WEERAWARDENA, J., CARNEGIE, K. Social Entrepreneurship: towards conceptualisation. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**. v.8, p. 76-88, 2003.

MULLINS, J. W., FORLANI, D. Missing the boat or sinking the boat: A study of new venture decision making. **Journal of Business Venturing**, v. 20, p. 47-69, 2005.

NAVES, M. M. V.; COSTA, N. M. S. C.; SACCHI, M. H.; GONZAGA, A. L. B.; GIL, M. F. Goiás. In: FISBERG, M.; COZZOLINO, S. M. F.; **Um, dois, feijão com arroz**: a alimentação no Brasil de Norte a Sul. São Paulo: Atheneu, 2002.

NÓBREGA, A.; CASTRO, F.; PINHEIRO, A. A publicidade sonora no cenário urbano: dos mascates aos carros de som ambulantes. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO NORDESTE, 13., 2011. Maceió. **Anais...** Maceió, 2011.

NOGAMI, V. K. C.; MACHADO, H. V. Atividade empreendedora nos países do BRIC: uma análise a partir dos relatórios GEM no período de 2000 a 2010. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 5, n. 3, p. 114-128, set./dez. 2011.

OVIATT, B. J., MCDOUGALL, P. P. Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 5, p. 537-553, 2005.

OZGEN, E., BARON, R. A. Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors industry networks, and professional forums. **Journal of Business Venturing**, v. 22, p. 174-192, 2007.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011.

PATTERSON, W. First-mover advantage: The opportunity curve. **Journal of Management Studies**, v. 30, p. 759-777, 1993.

PELOGIO, E. A.; ROCHA, L. C. S.; MACHADO, H. V.; AÑEZ, M. E. M. Criação de empresas à luz do modelo de decisão effectuation: um estudo com mulheres empreendedoras no município de Currais Novos/RN. In: ENCONTRO DA ANPAD - ENANPAD, 35., 2011. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2011.

PEROZZI, M. Pamonha é alternativa de renda para pequenos agricultores. **Inovação Uniemp**, v. 2. n.3. Campinas, jul./ago., p. 46-47, 2006.

PLUMMER, L. HAYNIE, J. M. GODESIABOIS, J. An Essay on the Origins of Entrepreneurial Opportunity. **Small Business Economics**, v. 28, n. 4, p. 363–379, 2007.

POLITIS, D. The process of entrepreneurial learning: a conceptual framework. **Entrepreneurship Theory and Practice**. v. 29, n.4, p. 399-424. 2005.

QUEIROZ, M. **Variações sobre a técnica de gravador no registro da informação viva**. São Paulo: T.A Queiroz Editor, 1991.

RAMOS-RODRÍGUEZ, A.; MEDINA-GARRIDO, J.; LORENZO-GÓMEZ, J.; RUIZ-NAVARRO, J. What you know or who you know? The role of intellectual and social capital in opportunity recognition. **International Small Business Journal**. v. 28, n. 6, p. 566-582, 2010.

RANDOY, T., GOEL, S. Ownership structure, founder leadership, and performance in Norwegian SMEs: Implications for financing entrepreneurial opportunities. **Journal of Business Venturing**, v. 18, p. 619-637, 2003.

READ, S; SARASVATHY, S; DEW, N; WILTBANK, R; OHLSSON, A.V. **Effectual Entrepreneurship**. Nova York: Routledge, 2011.

REIS, A. C. F. **Economia da cultura e desenvolvimento sustentável**: o caleidoscópio da cultura. Barueri: Manole, 2007.

RIBAS, D. L. B.; SAADE, M. N. L.; SILVA, F. G. R.; SAYEGH, G. Mato Grosso do Sul. In: FISBERG, M.; COZZOLINO, S. M. F. **Um, dois, feijão com arroz**: a alimentação no Brasil de Norte a Sul. São Paulo: Atheneu, 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

ROPO, A.; HUNT, J. G. Entrepreneurial Processes as Virtuous and Vicious Spirals in a Changing Opportunity Structure: A Paradoxical Perspective. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 19, n. 3, p. 91–111, 1995.

RUIZ, C. M. P. **Didática do folclore**. Rio de Janeiro: Papelaria América, 1970.

SANTOS, C. R. A. **História da alimentação do Paraná**. Curitiba: Fundamentação Cultural, 1995.

SARASON, Y., DEAN, T., DILLARD, J. F. Entrepreneurship as the nexus of individual and opportunity: A structuration view. **Journal of Business Venturing**, v. 21, p. 286-305, 2006.

SARASVATHY, Saras. Effectuation – **Elements of entrepreneurial expertise**. Northampton: Edward Elgar Published Limited, p. 96-121, 2008.

SCHINDEHUTTE, M.; MORRIS, M. KOCAK, A. Understanding Market-Driving Behavior: The Role of Entrepreneurship. **Journal of Small Business Management** v. 46, n. 1, p. 4–26, 2008.

SENAC – SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL. **Promovendo a segurança dos alimentos**. Programa Alimentos Seguros – PAS. Disponível em: <http://www.senac.br/pas/>. Acesso em: 3 abr. 2012.

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

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. **The Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

SHANE, S. Technological opportunities and new firm creation. **Management Science**, v. 47, p. 205-220, 2001.

SHANE, S. **A General Theory of Entrepreneurship** – the individual-opportunity nexus. North Hampton: Edward Elgar, 2003.

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

SHORT, J.; KETCHEN, D. J. Jr; SHOOK, C.; IRELAND, R. D. Entrepreneurship research: past accomplishments and future challenges. **Journal of Management**. v.36, n.1, p. 40-65, 2010.

SILVA, T. **Exploração de oportunidades**: um estudo junto a empreendedores inseridos em Associações Comerciais do Paraná. 2008. 174 f. Dissertação (Mestrado)-Universidade Estadual de Londrina/Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2008.

SILVA, E. P. **Políticas culturais e economia da cultura no sertão paraibano**: o caso do Vale dos Dinossauros. 2009. Dissertação (Mestrado)-Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2009.

SINGH, N. From cultural models to cultural categories: a framework for cultural analysis. **The Journal of American Academy of Business**. v. 5, n.1, 2004.

SMITH, B. R., MATTHEWS, C. H., SCHENKEL, M. T. Differences in Entrepreneurial Opportunities: The Role of Tacitness and Codification in Opportunity Identification. **Journal of Small Business Management**: v. 47, n.1, p. 38-57, 2009.

SOARES, A. M. C. Cidade: Cultura de consumo ou consumo de cultura? In: ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA - ENECULT, 3., 2007. Salvador. **Anais...** Faculdade de Comunicação/UFBa, Salvador, 2007.

STRAUSS, C.; QUINN, N. **A Cognitive Theory of Cultural Meaning**. Cambridge: Cambridge University Press, 1997.

SWIERCZ, P. M. **SWIF Learning** – A Guide to student written. Disponível em: <http://www.wacra.org/Student%20Case%20Writing%20Guide%20-%20SWIF%20Manual.pdf>. Acesso em: 01 mar. 2012.

TANG; J.; KACMAR, K. M.; BUSENITZ, L. Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. **Journal of Business Venturing**. doi:10.1016/j.jbusvent.2010.07.001. 2010.

THAKUR, S. P. Size of investment, opportunity choice and human resources in new venture growth: Some typologies. **Journal of Business Venturing**, v. 14, p. 283-309, 1999.

TIESSEN, J. H. Individualism, Collectivism, and Entrepreneurship: A framework for international comparative research, **Journal of Business Venturing**, v. 12, n. 5, p. 367-384, 1997.

UCBASARAN, D.; WESTHEAD, P. WRIGHT, M. Human Capital Based Determinants of Opportunity Identification. In: BRUSH, C. et al. (eds.). **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Wellesley, MA: Babson College, p. 430–444, 2003.

UCBASARAN, D.; WESTHEAD, P.; WRIGHT, M. The extent and nature of opportunity identification by experienced entrepreneurs. **Journal of Business Venturing**, v.24, p. 99-115, 2009.

URBIG, D; WEITZEL, U.; ROSENKRANZ, S.; WITTELOOSTUIJN, A. V. Exploiting opportunities at all cost? Entrepreneurial intent and externalities. **Journal of Economic Psychology.** v. 33, n. 2, p. 379-393, 2012.

URU, P. M. S. B. **Do milho à pamonha**. Monografia (especialização)-Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

UZZI, B. Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42. p. 35-67. 1997.

VAGHELY, I., JULIEN, P. A. Are opportunities recognized or constructed? An information perspective of entrepreneurial opportunity identification. **Journal of Business Venturing**, v. 25, p. 73-86, 2010.

VAN DE VEN, A. H., SAPIENZA, H. J., VILLANUEVA, J. Entrepreneurial pursuits of self- and collective interests. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 1, p. 353-370, 2007.

VANDEKERCKHOVE, W.; DENTCHEV, N. A. A Network Perspective on Stakeholder Management: facilitating entrepreneurs in the discovery of opportunities. **Journal of Business Ethics**, v. 60, p. 221-232, 2005.

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

YU, T. F. L. Hong Kong's Entrepreneurship: Behaviours and Determinants. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 12, n. 3, p. 179–194, 2000.

WIKLUND, J., SHEPHERD, D. Aspiring for, and achieving growth: The moderating role of resources and opportunities. **Journal of Management Studies**, v. 40, p. 1919-1941, 2003.

WILTBANK, R.; DUWE, N.; READ, S.; SARASVATHY, S. D. What to do next? The case for non-predictive strategy. **Strategic Management Journal,** v. 27, p. p. 981-998, 2006.

WOOD, M. S.; MCKINLEY, W. The production of Entrepreneurial Opportunity: a constructivist perspective. **Strategic Entrepreneurship Journal**. v.4, p. 66-84, 2010.

WOODWARD, K. Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual. In: SILVA, T. T. (org) **Identidade e diferença** – a perspectiva dos estudos culturais. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

ZAHRA, S. A., YAVUZ, R. I., UCBASARAN, D. How much do you trust me? The dark side of relational trust in new business creation in established companies. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 4, p. 541-558, 2006.

ZAHRA, S. A. The virtuous cycle of discovery and creation of entrepreneurial opportunities. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 2, p. 243-257, 2008.

ZARVOS, N. **Multissabores**: a formação da gastronomia brasileira. São Paulo: SENAC, 2000.

ZHANG, J.; SOH, P.; WONG, P. Entrepreneurial resource acquisition through indirect ties: compensatory effects of prior knowledge. **Journal of Management**, v. 36, n.2, p. 511-536, 2010.

ZUINI, P. Jovens trocam mercado financeiro por salão de beleza. In: **Revista Exame**. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/cases-de-sucesso/noticias/jovens-trocam-mercado-financeiro-por-salao-de-beleza>. Acesso em: 22 ago. 2011.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro de perguntas utilizadas para as entrevistas e fundamentação teórica.

APÊNDICE B - Roteiro de entrevista para empreendedor.

APÊNDICE C - Validação das entrevistas.

APÊNDICE D - Relatório de visita de campo.

APÊNDICE E - Carta de apresentação de pesquisa.

APÊNDICE F - Termo de consentimento de participação em entrevista.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE PERGUNTAS UTILIZADAS PARA AS ENTREVISTAS E FUNDAMENTO NA TEORIA

Objetivo específico	Método	Questão / Procedimento	Fundamento na teoria
- Descrever o **produto cultural** objeto do empreendimento	Coleta de dados secundários	- Buscar dados sobre milho (origem, características; aplicações na gastronomia) - Buscar dados sobre pamonha (origem, características, locais em que é considerado como alimento típico)	- DADOS SECUNDÁRIOS - Flick (2009) - DADOS SOBRE MILHO – Cruz; Locatelli; Quadros (1986), Goodman (1987), Abimilho (2012), Carneiro Jr (2004), Ipardes (2010) - DADOS SOBRE PAMONHA - Uru (2007), Cruz; Locatelli; Quadros (1986), Paraná (2011). Araujo (2005)

- Identificar e compreender dificuldades encontradas na **identificação da oportunidade**	- Entrevista com empreendedor e outra com a esposa.	- Conte-me sobre sua formação antes da abertura da empresa.	- CONHECIMENTO PRÉVIO -Grégoire, Barr; Shepherd (2010) - VIVÊNCIAS PROFISSIONAIS – Hisrich; Peters (2004)
		- Teve contato com algum empreendedor? Conte a respeito. - Fez algum curso para abrir a empresa?	- EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA – Kuratko (2005); Hisrich; Peters (2004)
		- Teve experiência como empreendedor antes de criar a pamonharia? Se sim, poderia contar sobre o ramo de atuação do negócio e como foi a experiência?	- PAPEL DA EXPERIÊNCIA PRÉVIA EM NEGÓCIOS – Ucbasaran; Westhead; Wright (2009); Ucbasaran *et al*(2009); Shepherd; DeTienne (2005); Read *et al*(2011) - FALHAS QUE PODEM SERVIR COMO MOTIVAÇÃO - Ucbasaran, Westhead e Wright (2009)
		- Você tinha intenção de empreender? Comente. - Conte um pouco sobre seu estado emocional quando pensou em abrir o negócio?	- INTENÇÃO DE EMPREENDER QUE LEVA A AÇÃO - Cha; Bae (2010) - EMOÇÕES QUE PODEM AFETAR A IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADE - Grichnik, Smeja; Welpe (2010)
		- Existia no mercado algum tipo de empreendimento que atuava com esse produto? - Qual era e como esse produto serviu de referência para seu empreendimento.	- IMITAÇÃO DE SUCESSO ALHEIO – Degen (1989)
		- Estava inserido ou participava de alguma associação ou grupo na época que abriu o negócio? Conte sobre isso.	- INFLUÊNCIAS SIMBÓLICAS E/OU SOCIOLÓGICAS – Julien (2010)
		- Quando surgiu a ideia de abrir o negócio? Descreva o que vivenciava naquele momento. - O que contribuiu para acreditar nessa ideia de negócio?	- IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADE – Degen (1989) - EXPLORAÇÃO DE HOBBY – Degen (1989) - SATISFAÇÃO OU INSATISFAÇÃO PESSOAL – Read *et al*(2011) - IDEIAS DE CLIENTES - – Read *et al*(2011)
		- Que informações foram importantes para a ideia do negocio?	- PAPEL DA INFORMAÇÃO – Julien (2010); Baron; Shane (2007)
		- Quais pessoas foram importantes para o amadurecimento da ideia do negócio?	- INFLUÊNCIAS AFETIVAS – Julien (2010)

- Identificar e compreender dificuldades encontradas na **exploração da oportunidade**.	- Entrevista com o empreendedor e outra com a esposa.	- Como escolheu o nome da empresa? - O que considerou para a escolha do local?	ALERTA PARA DESCOBERTA DE OPORTUNIDADES - Tang, Kacmar; Busenitz (2010)
		- Quais as pessoas que o acompanhavam quando iniciou o negócio? - Quantas horas trabalhava por dia?	- PRESENÇA DE *PEERS, STAKEHOLDERS* E LAÇOS FORTES E FRACOS (REDES SOCIAIS) - Vandekerckhove; Dentchev (2005); Wood; Mckinley (2010); Granovetter (2005)
		- Tinha sócios quando começou o negócio?	EMPREENDEDOR INDIVIDUAL OU PRESENÇA DE TIME EMPREENDEDOR - Wood e Mckinley (2010)
		- Quais foram os principais passos para a abertura do negócio?	
		- De onde vieram os recursos para explorar a oportunidade?	- ANJOS – De Clercq; Meuleman; Wright (2011)
		- Que produtos vendia quando abriu o negócio?	
		- Quais dificuldades na abertura e no decorrer do negócio? - Como foram os dois primeiros anos?	- DIFICULDADES DE CRESCIMENTO - Cha; Bae (2010) - INVESTIMENTO NO CAPITAL HUMANO - Ucbasaran, Westhead, Wright (2009)
	- Entrevista com os filhos gerentes.	- Como surgiu a ideia de explorar esse bem cultural?	- IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADE – Degen (1989) - EXPLORAÇÃO DE HOBBY – Degen (1989) - SATISFAÇÃO OU INSATISFAÇÃO PESSOAL – Read *et al*(2011) - IDEIAS DE CLIENTES - – Read *et al*(2011)
		- Como foram os dois primeiros anos? Houveram dificuldades no decorrer do negócio? Sim? Não? Poderia exemplificar com algumas situações?	- DIFICULDADES DE CRESCIMENTO - Cha; Bae (2010)
	Entrevista com outros funcionários.	- Como conheceu o produto cultural?	
		- Houveram dificuldades no decorrer do tempo? Sim? Não? Poderia exemplificar com algumas situações?	- DIFICULDADES DE CRESCIMENTO - Cha; Bae (2010)

- Explorar o **significado de um produto cultural** para a exploração da oportunidade.	- Entrevista com empreendedor e outra entrevista com a esposa;	- Como conheceu a pamonha? - Como conheceu o bolo de milho? - Como conheceu o cural?	
		- Qual a importância que o mercado atribui aos produtos que o vende?	
	- Entrevista com os filhos gerentes.	- Quais as particularidades de utilizar esses produtos como negócio?	
	- Entrevista com outros funcionários.	- Como conheceu a pamonha?	
		- Quais as particularidades de utilizar o milho para fazer pamonha como negócio?	

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA EMPREENDEDOR

EXPLORAÇÃO DO SIGNIFICADO DO PRODUTO CULTURAL

1) Como conheceu a pamonha?

2) Como conheceu o bolo de milho?

3) Como conheceu o cural?

IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADE

4) Conte-me sobre sua formação antes da abertura da empresa.

5) Teve contato com algum empreendedor? Conte a respeito.

6) Fez algum curso para abrir a empresa?

7) Teve experiência como empreendedor antes de criar a pamonharia? Se sim, poderia contar sobre o ramo de atuação do negócio e como foi a experiência?

8) Você tinha intenção de empreender? Comente.

9) Conte um pouco sobre seu estado emocional quando pensou em abrir o negócio?

10) Existia no mercado algum tipo de empreendimento que atuava com esse produto?

11) Qual era e como esse produto serviu de referência para seu empreendimento.

12) Estava inserido ou participava de alguma associação ou grupo na época que abriu o negócio? Conte sobre isso.

13) Quando surgiu a ideia de abrir o negócio? Descreva o que vivenciava naquele momento.

14) O que contribuiu para acreditar nessa ideia de negócio?

15) Que informações foram importantes para a ideia do negocio?

16) Quais pessoas foram importantes para o amadurecimento da ideia do negócio?

EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADE

17) Como escolheu o nome da empresa?

18) O que considerou para a escolha do local?

19) Quais as pessoas que o acompanhavam quando iniciou o negócio?

20) Quantas horas trabalhava por dia?

21) Tinha sócios quando começou o negócio?

22) Quais foram os principais passos para a abertura do negócio?

23) De onde vieram os recursos para explorar a oportunidade?

24) Que produtos vendia quando abriu o negócio?

25) Quais dificuldades na abertura e no decorrer do negócio?

26) Como foram os dois primeiros anos?

EXPLORAÇÃO DO SIGNIFICADO DO PRODUTO CULTURAL

27) Qual a importância que o mercado atribui aos produtos que vende?

EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADE

28) Fale sobre a trajetória do seu empreendimento.

FINALIZAÇÃO DA ENTREVISTA

29) Gostaria de comentar algo mais?

APÊNDICE C - VALIDAÇÃO DAS ENTREVISTAS

ENTREVISTA E1

Assunto: RE: UEM - Entrevista feita - Pamonhas Do Cezar
Data: Segunda-feira, 25 de Junho de 2012 15:20

Anderson,
Pode utilizar as informações.

Assunto: UEM - Entrevista feita - Pamonhas Do Cezar
Data: Quinta-feira, 19 de Abril de 2012 1:21

Olá,

Tudo bem?
Meu nome é Anderson Miyatake e sou o aluno de mestrado em administração da UEM que fui entrevistá-lo no Shopping Cidade a respeito do trabalho que estou desenvolvendo com a empresa de vocês.
Assim como tinha lhe dito, fiz a transcrição literal da entrevista que fiz contigo no dia 5/12/11 e estou enviando para que você averiguasse se realmente esse foi o conteúdo que você falou na entrevista.
Assim que você fizer a leitura, peço a gentileza de confirmar a entrevista respondendo a este e-mail para que eu possa utilizar esses dados para o meu trabalho.
Me coloco a disposição para prestar mais esclarecimentos.
Desde já agradeço a atenção e participação.

_____
Atenciosamente,
Adm. Anderson Miyatake
CRA/PR nº. 23355
Mestrando em Administração
PPA/UEM - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá
Celular: (44) 9133-8093

VALIDAÇÃO DAS ENTREVISTAS

ENTREVISTA E2

Assunto: RE: UEM - Entrevista feita - Pamonhas Do Cezar
Data: Segunda-feira, 19 de Março de 2012 19:03

Anderson,
faça como vc achar melhor, o trabalho é seu ficou ótimo ok.
abraço.

Date: Sun, 18 Mar 2012 09:51:53 -0700
Subject: Re: UEM - Entrevista feita - Pamonhas Do Cezar

Entretanto, se você achar conveniente fazer algumas correções de concordância ou mesmo de escrita, pode ficar a vontade para fazer e depois me enviar.
Abraço.

_____
Atenciosamente,
Anderson Miyatake
Mestrando em Administração
PPA/UEM - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá
Celular: (44) 9133-8093

Enviadas: Quarta-feira, 14 de Março de 2012 14:13
Assunto: Re: UEM - Entrevista feita - Pamonhas Do Cezar

Oi,
É uma orientação do trabalho utilizar a transcrição literal, por isso fiz desta forma.
Agradeço a atenção.

_____
Atenciosamente,
Anderson Miyatake
Mestrando em Administração
PPA/UEM - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá
Celular: (44) 9133-8093

Enviadas: Quarta-feira, 14 de Março de 2012 14:06
Assunto: RE: UEM - Entrevista feita - Pamonhas Do Cezar

ola anderson
ok esta otimo, pode utilizar sim, só não usa na integra pq tem muitos erros de potugues ai ok

---

Date: Tue, 13 Mar 2012 12:20:43 -0700
Subject: UEM - Entrevista feita - Pamonhas Do Cezar

Olá,
Tudo bem?

Meu nome é Anderson Miyatake e sou o aluno de mestrado em administração da UEM que fui entrevistá-lo no *Shopping* Catuaí a respeito do trabalho que estou desenvolvendo com a empresa.
Assim como tinha lhe dito, fiz a transcrição literal da entrevista que fiz contigo no dia 6/12/11 e estou enviando para que você averiguasse se realmente esse foi o conteúdo que você falou na entrevista.
Assim que você fizer a leitura, peço a gentileza de confirmar a entrevista respondendo a este e-mail para que eu possa utilizar esses dados para o meu trabalho.
Me coloco a disposição para prestar mais esclarecimentos.
Desde já agradeço a atenção e participação.

_____
Atenciosamente,
Anderson Miyatake
Mestrando em Administração
PPA/UEM - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá
Celular: (44) 9133-8093

VALIDAÇÃO DAS ENTREVISTAS

ENTREVISTA E3

RE: UEM - Entrevista feita - Pamonhas Do Cezar
Segunda-feira, 25 de Junho de 2012 15:09

Olá Anderson,
Venho por meio deste confirmar a autorização da utilização dos dados fornecidos.

Date: Wed, 13 Jun 2012 09:32:48 -0700
Subject: UEM - Entrevista feita - Pamonhas Do Cezar

Olá,
Estou enviando a entrevista para que você possa ler e sugerir mudanças (caso considerar necessário).
Após a leitura, peço que responda a esse e-mail confirmando a leitura e autorizando a utilização dos dados.
Obrigado.

_____
Atenciosamente,
Adm. Anderson Miyatake
CRA/PR nº. 23355
Mestrando em Administração
PPA/UEM - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá
Celular: (44) 9133-8093

Enviadas: Terça-feira, 13 de Março de 2012 16:23
Assunto: UEM - Entrevista feita - Pamonhas Do Cezar

Olá,

Tudo bem?
Meu nome é Anderson Miyatake e sou o aluno de mestrado em administração da UEM que fui entrevistá-lo na loja da Avenida Morangueira a respeito do trabalho que estou desenvolvendo com a empresa de vocês.
Assim como tinha lhe dito, fiz a transcrição literal da entrevista que fiz contigo no dia 14/12/11 e estou enviando para que você averiguasse se realmente esse foi o conteúdo que você falou na entrevista.
Assim que você fizer a leitura, peço a gentileza de confirmar a entrevista respondendo a este e-mail para que eu possa utilizar esses dados para o meu trabalho.
Me coloco a disposição para prestar mais esclarecimentos.
Desde já agradeço a atenção e participação.

_____
Atenciosamente,
Adm. Anderson Miyatake
CRA/PR nº. 23355
Mestrando em Administração
PPA/UEM - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá
Celular: (44) 9133-8093

VALIDAÇÃO DAS ENTREVISTAS

ENTREVISTA E4

Assunto: RE: UEM - Entrevista feita - Pamonhas Do Cezar
Data: Quinta-feira, 31 de Maio de 2012 21:03

OK ANDERSON LI A ENTREVISTA APROVEITA O QUE DER FAÇA O MELHOR !

Date: Mon, 19 Mar 2012 10:48:14 -0700
Subject: UEM - Entrevista feita - Pamonhas Do Cezar

Olá,

Boa tarde.
Assim como tinha lhe dito, fiz a transcrição literal da entrevista que fiz contigo no dia 09/03/12 e estou enviando para que você averiguasse se realmente esse foi o conteúdo que você falou na entrevista.
Assim que você fizer a leitura, peço a gentileza de confirmar a entrevista respondendo a este e-mail para que eu possa utilizar esses dados para o meu trabalho. Se considerar conveniente fazer correções de ortografia ou concordância, fique a vontade.
Me coloco a disposição para prestar mais esclarecimentos.
Desde já agradeço a atenção e participação.

_____
Atenciosamente,
Adm. Anderson Miyatake
CRA/PR nº. 23355
Mestrando em Administração
PPA/UEM - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá
Celular: (44) 9133-8093

VALIDAÇÃO DAS ENTREVISTAS

ENTREVISTA E5

RE: UEM - Entrevista feita - Pamonhas Do Cezar
Quinta-feira, 31 de Maio de 2012 0:31

Pode utilizar essas informações.

Date: Wed, 30 May 2012 13:13:18 -0700
Subject: Re: UEM - Entrevista feita - Pamonhas Do Cezar

Olá,
Estou enviando o arquivo com as devidas correções.
Gostaria que após a leitura da entrevista, respondesse ao e-mail confirmando que posso utilizar essas informações para o desenvolvimento do trabalho.

Obrigado.

_____
Atenciosamente,
Adm. Anderson Miyatake
CRA/PR nº. 23355
Mestrando em Administração
PPA/UEM - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá
Celular: (44) 9133-8093

Enviadas: Sexta-feira, 27 de Abril de 2012 12:47
Assunto: Re: UEM - Entrevista feita - Pamonhas Do Cezar

Olá,
Desculpe pela demora em responder.
Eu não vou utilizar a entrevista toda, apenas algumas partes para fazer as análises do trabalho.
Você gostaria de fazer mudanças na entrevistas?

_____
Atenciosamente,
Adm. Anderson Miyatake
CRA/PR nº. 23355
Mestrando em Administração
PPA/UEM - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá
Celular: (44) 9133-8093

Enviadas: Sábado, 21 de Abril de 2012 11:00
Assunto: RE: UEM - Entrevista feita - Pamonhas Do Cezar

Bom dia!
Gostaria de saber como você vai publicar isso, será feito um resumo dessa conversa ou publicará dessa forma pois está muito ruim as concordâncias?

Date: Wed, 18 Apr 2012 15:56:43 -0700
Subject: UEM - Entrevista feita - Pamonhas Do Cezar

Olá,
Boa noite.
Assim como tinha lhe dito, fiz a transcrição literal da entrevista que fiz contigo no dia 17/04/12 e estou enviando para que você averiguasse se realmente esse foi o conteúdo que você falou na entrevista.
Assim que você fizer a leitura, peço a gentileza de confirmar a entrevista respondendo a este e-mail para que eu possa utilizar esses dados para o meu trabalho. Se considerar conveniente fazer correções de ortografia ou concordância, fique a vontade.
Me coloco a disposição para prestar mais esclarecimentos.
Desde já agradeço a atenção e participação.

_____
Atenciosamente,
Adm. Anderson Miyatake
CRA/PR nº. 23355
Mestrando em Administração
PPA/UEM - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá
Celular: (44) 9133-8093

VALIDAÇÃO DAS ENTREVISTAS

ENTREVISTA E6

Assunto: RE: UEM - Entrevista feita - Pamonhas Do Cezar
Data: Quarta-feira, 25 de Junho de 2012 15:30

Anderson, pode utilizar as informações.

Assunto: RE: UEM - Entrevista feita - Pamonhas Do Cezar
Data: Quarta-feira, 20 de Junho de 2012 18:29

Anderson eu não gostei, precisamos sentar para ver isso ok?
me liga e marcamos uma hora!

Date: Tue, 19 Jun 2012 09:54:57 -0700
Subject: UEM - Entrevista feita - Pamonhas Do Cezar

Olá,

Tudo bem?
Meu nome é Anderson Miyatake e sou o aluno de mestrado em administração da UEM que fui entrevistá-lo na loja da Avenida Morangueira a respeito do trabalho que estou desenvolvendo com a empresa de vocês.
Assim como tinha lhe dito, fiz a transcrição literal da entrevista que fiz contigo no dia 31/05/12 e estou enviando para que você averiguasse se realmente esse foi o conteúdo que você falou na entrevista.
Assim que você fizer a leitura, peço a gentileza de confirmar a entrevista respondendo a este e-mail para que eu possa utilizar esses dados para o meu trabalho.
Me coloco a disposição para prestar mais esclarecimentos.
Desde já agradeço a atenção e participação.

_____
Atenciosamente,
Adm. Anderson Miyatake
CRA/PR nº. 23355
Mestrando em Administração
PPA/UEM - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá
Celular: (44) 9133-8093

APÊNDICE D – RELATÓRIO DE VISITA DE CAMPO

DIA E HORÁRIO	**11/04/11 – 15:30 às 16:00**
LOCAL	**PAMONHAS DO CÉZAR – LOJA AVENIDA CENTER**
OBJETIVO	**Primeiro contato com a empresa.**
COMENTÁRIOS	**- Estiveram presentes a professora Hilka e o aluno Bruno (aluno voluntário concluinte da graduação).** **- Conversa foi feita com a filha do empreendedor.**

- A visita foi feita para ter o primeiro contato formal com a empresa, apresentando os participantes do grupo e os objetivos da pesquisa foram apresentados.

- Os critérios definidos pela pesquisa se encaixavam nas características da empresa.

- A entrevistada ficou de conversar com o pai para definir a participação na pesquisa, mas ficou empolgada com a possibilidade de desenvolver o trabalho na loja.

RELATÓRIO DE VISITA DE CAMPO

DIA E HORÁRIO	**07/11/11 – 15:30 às 16:00**
LOCAL	**PAMONHAS DO CÉZAR – LOJA DA AVENIDA SÃO PAULO**
OBJETIVO	**Primeiro contato formal com a empresa, explicação dos objetivos da pesquisa e coletas de dados iniciais com a filha do empreendedor.**
COMENTÁRIOS	**- Foi feita uma conversa informal, sem gravação da conversa.** **- O ambiente era a empresa e a entrevista foi feita na parte de fora do restaurante, aonde havia mesas e cadeiras. Como era na rua, havia bastante barulho.** **- Houve somente uma interrupção por motivo de telefone, mas que foi por aproximadamente 1 minuto.**

- O contato ocorreu após troca de e-mails e telefones. E após um período em que o empreendedor ficou afastado por motivo de doença.

- A cozinheira está desde o início.

- O empreendedor atualmente lida com a parte financeira e fica em escritório na casa deles. A sócia visita cada loja semanalmente para saber como está a situação.

- Por enquanto não pensam em atuar como franquia pelos motivos: o empreendedor tem certa resistência, porque foi algo que construiu ao longo dos anos; não quer deixar o empreendimento na gestão de qualquer pessoa; não tem infraestrutura logística para isso; há preocupação em manter o sabor e qualidade dos produtos. Entretanto, a sócia participou de feira de franquia para obter mais informações sobre o sistema de franquias.

RELATÓRIO DE VISITA DE CAMPO

DIA E HORÁRIO	**01/12/11 – 15:30 às 16:00**
LOCAL	**PAMONHAS DO CÉZAR – LOJA AVENIDA SÃO PAULO**
OBJETIVO	**Agendar as visitas e entrevistas com os responsáveis de cada loja com a filha do empreendedor.**
COMENTÁRIOS	**- Não houve interrupção durante a conversa, que não foi gravada.**

Gerentes das lojas:

- Avenida São Paulo – filha do empreendedor.
- *Shopping* Cidade – filho do empreendedor;
- *Shopping* Catuaí – 2 ex-funcionários;
-Avenida Morangueira – sobrinho do empreendedor;
- Feira do Produtor – filho do empreendedor;
- Fábrica – irmão do empreendedor;

RELATÓRIO DE VISITA DE CAMPO

DIA E HORÁRIO	**05/12/11 – 15:30 às 16:00**
LOCAL	**PAMONHAS DO CÉZAR – LOJA *SHOPPING* CIDADE**
OBJETIVO	**Explicação dos objetivos da pesquisa, fotos do empreendimento e entrevista com filho/ gerente do empreendedor.**
COMENTÁRIOS	**- Ambiente da entrevista na praça de alimentação do *Shopping*.** **- Não houve interrupção durante a entrevista.** **- O movimento na hora da entrevista era fraco.**

- É responsável pela loja do *Shopping* e também da Feira do Produtor de Maringá que é realizada ao lado do estádio Willie Davies às segundas, quartas e sábados.

- A loja neste *Shopping* que deu origem aos pratos executivos servidos no almoço e que depois foi implantado na loja matriz.

- Fica responsável pelo caixa e por dar instruções.

RELATÓRIO DE VISITA DE CAMPO

DIA E HORÁRIO	**06/12/11 – 16:00 às 17:00**
LOCAL	**PAMONHAS DO CÉZAR – LOJA *SHOPPING* CATUAÍ**
OBJETIVO	**Explicação dos objetivos da pesquisa, fotos do empreendimento e entrevista com gerente da loja.**
COMENTÁRIOS	**- Ambiente da entrevista no escritório.** **- Não houve interrupção durante a entrevista.** **- Mostrou toda a parte operacional da loja.**

- Recebe diariamente os produtos dos fornecedores num local especial localizado na parte de trás do *Shopping*;

- Única loja que possui o certificado PAS do Senac. É um treinamento em que funcionários e gerente recebem instruções e depois implantam na empresa. E de ano em ano o certificado é renovado. No próximo ano pretendem implantar nas outras lojas.

- Armazenamento é em refrigeração em tupperware em lotes pequenos para uma refeição e dura 3 dias; O controle é feito a cada 3 horas em uma planilha. Cada alimento tem o seu. Todos os produtos são colocados etiqueta de validade.

- Há controle de limpeza e até um mural em que existem atividades específicas diárias e semanais e as pessoas responsáveis por cada tarefa.

- Está na empresa desde o período da expansão da loja da Avenida São Paulo.

- Foi chamado somente para gerenciar a loja. Toda a infraestrutura tinha sido montada pelo empreendedor. Só ficou observando o encaminhamento das obras.

- Relato que somente uma vez faltou milho e tiveram que fechar as portas mais cedo na loja do Avenida Center, mas isso ocorreu a alguns anos.

- A preocupação é com o sabor diferente nas lojas por causa do tempero a mais de uma ou outra cozinheira, mesmo a receita sendo a mesma.

RELATÓRIO DE VISITA DE CAMPO

DIA E HORÁRIO	**14/12/11 – 10:30 às 11:00**
LOCAL	**PAMONHAS DO CÉZAR – LOJA AVENIDA MORANGUEIRA**
OBJETIVO	**Explicação dos objetivos da pesquisa, fotos do empreendimento e entrevista com sobrinho/gerente do empreendedor.**
COMENTÁRIOS	**- Ambiente da entrevista foi no próprio estabelecimento.** **- Houve apenas 1 interrupção durante a entrevista.**

- Acompanha o empreendimento desde pequeno porque as famílias são unidas.

- Trabalhou na indústria, entretanto depois ficou trabalhando como gerente na loja da Avenida São Paulo por 5 anos.

- A escolha do ponto foi feita pela esposa do empreendedor. O casal mora perto do local e ela observou que seria um local interessante para abrir.

- O contrato firmado é uma espécie de franquia e foi elaborado pelo próprio franqueado.

- Algumas semanas antes da entrevista, faltou milho e tiveram que diminuir a produção de alguns pratos.

- Possuem dois fornecedores que são responsáveis por comprar milho. Um deles tem uma propriedade em que produz 1 vez ao ano mas também compra milho. O outro só compra e vende. A entrega é diária.

- O controle da qualidade dos produtos ocorre da seguinte forma: os funcionários são treinados pela cozinheira que está na primeira loja e depois seguem uma receita específica para cada prato. A esposa do empreendedor visita as lojas semanalmente, e se for necessário passa o dia inteiro na cozinha acompanhando o processo e corrigindo as possíveis falhas.

Há uma nutricionista responsável pela primeira e última loja e outra responsável pelas 2 lojas do *Shopping Center*.

RELATÓRIO DE VISITA DE CAMPO

DIA E HORÁRIO	**07/02/12 – 14:00 às 15:40**
LOCAL	**PAMONHAS DO CÉZAR – FÁBRICA**
OBJETIVO	**Explicação dos objetivos da pesquisa, fotos do empreendimento e entrevista com responsável pela fábrica.**
COMENTÁRIOS	**- Ambiente da entrevista não estava propício. Local estava em obras, havia um pouco de barulho e estava no fim do expediente. Optou-se por fazer uma conversa informal na rua e agendamento de outro dia para a entrevista.** **- O responsável aproveitou alguns momentos para mostrar as instalações.** **- Visita foi no início da tarde, devido a indisponibilidade de horário.** **- Não se tirou fotos das instalações porque estavam em obras.**

- O responsável pela fábrica é irmão do empreendedor.

- Ambos eram bancários e saíram em 1989 quando houve corte de funcionários. Trabalhavam no município de Santa Izabel do Ivaí e na época o empreendedor tinha apenas 18 anos.

- Após sair do banco, o empreendedor foi empacotar carvão em Marialva.

- Responsável foi o avalista da locação do espaço da primeira loja.

- A empresa possui 2 fornecedores de milho há muito tempo. Eram pequenos produtores que forneciam para a empresa e cresceram junto com a empresa. Hoje além de fornecerem para a empresa, também fornecem para mercados.

- Atualmente a produção da região é suficiente para suprir a necessidade da empresa. Quando necessário, os fornecedores procuram em São Paulo, Minas Gerais, Goiás e Mato Grosso do Sul.

- Relato de uma das funcionárias disse que somente faltou milho uma vez em 15 anos.

- A rotina começa às 7 horas, quando as cozinheiras começam o preparo dos alimentos e um pouco mais tarde os milhos, que chegam ensacados, começam a ser descascados pelos colaboradores.

- Por volta das 10:30 a produção feita é levada para os mercados e para as 4 lojas. Possuem um carro que abastece os mercados e 2 lojas e depois outro carro que abastece as outras 2 lojas.

- Uma parente do empreendedor pretendia abrir uma loja em Londrina. Entretanto, a concessão do nome aconteceria se a loja ficasse em *Shopping* e a pessoa tivesse o valor para compra do ponto e o investimento para a infraestrutura.

- O gerente relatou a abertura de pamonharia copiando a disposição de mesas e a contratação de uma das cozinheiras. Entretanto, em 90 dias a empresa fechou por falta de estrutura.

- Durante um tempo forneceram pamonha para dois postos de gasolina perto de Curitiba. O responsável transportava no carro pessoal até o local. Em outro momento outra pessoa que transportava resfriados levava, mas como essa pessoa parou de fazer entregas, desfizeram a parceria com o posto porque se tornou inviável financeiramente.

- Há procura de mercados da região para colocar as pamonhas, entretanto, por questões de logística e custos com a produção extra, preferem concentrar em Maringá.

RELATÓRIO DE VISITA DE CAMPO

DIA E HORÁRIO	**09/03/12 – 15:00 às 16:45**
LOCAL	**PRAÇA DE ALIMENTAÇÃO *SHOPPING* AVENIDA CENTER**
OBJETIVO	**Explicação dos objetivos da pesquisa e entrevista com o proprietário.**
COMENTÁRIOS	**- A praça de alimentação estava vazia mas havia ruídos na gravação.** **- Houve 2 momentos em que a entrevista foi interrompida em função do celular do empreendedor**

- Disse que daria para fazer um livro se fosse escrever tudo o que aconteceu.

- Afirmou que a senhora que ensinou a fazer pamonha não era amiga da família, mas uma pessoa conhecida na comunidade.

- Foi feito um trabalho de relatório de estágio do curso de Engenharia de Alimentos há aproximadamente 5 anos orientado por um professor.

- O comercial que gravaram para a televisão, tinha como um dos atores o filho do empreendedor, que fazia papel de filho que experimentava os produtos.

- Há uma reportagem feita por emissora de televisão local há aproximadamente 2 anos e que foi transmitida a nível estadual, em que conta resumidamente a trajetória do empreendedor.

RELATÓRIO DE VISITA DE CAMPO

DIA E HORÁRIO	**18/04/12 – 14:00 às 15:00**
LOCAL	**PAMONHAS DO CEZAR – LOJA AVENIDA MORANGUEIRA**
OBJETIVO	**Explicação dos objetivos da pesquisa e entrevista com a sócia/proprietária**
COMENTÁRIOS	**- A loja estava vazia mas havia ruídos na gravação.** **- Não houve interrupção na entrevista.**

- Afirmou que foi feita uma tentativa de franquia há 2 anos em Cianorte. Uma pessoa veio interessada e chegou a montar. Foi providenciada a documentação e o acordo ficou em pagar um valor, entretanto só foi pago metade e depois como foi fechada a loja, não chegaram a receber a outra metade. Por isso tem receio em abrir franquia.

- Há a necessidade de ter outra consultoria na empresa. Contrataram uma empresa, em outro momento pediram para o Sebrae e agora consideram que precisam novamente para poder melhorar as rotinas administrativas, contábeis e logísticas.

RELATÓRIO DE VISITA DE CAMPO

DIA E HORÁRIO	**05/05/12 – 12:10 às 12:40**
LOCAL	**PAMONHAS DO CEZAR – LOJA *SHOPPING* AVENIDA CENTER**
OBJETIVO	**Observação da loja recém-inaugurada**
COMENTÁRIOS	**- A loja estava bastante cheia, repleta de famílias e grupos de amigos.** **- Apesar do movimento, o tempo para servir refeição foi de 15 minutos.** **- Não foi feita entrevista, apenas observação.**

RELATÓRIO DE VISITA DE CAMPO

DIA E HORÁRIO	**31/05/12 – 19:50 às 21:20**
LOCAL	**PAMONHAS DO CEZAR – LOJA *SHOPPING* AVENIDA CENTER**
OBJETIVO	**Entrevista com a filha/ gerente do empreendedor.**
COMENTÁRIOS	**- Gerente mostrou as instalações da nova loja.** **- A entrevista foi feita no escritório.** **- Houve 3 interrupções por conta de funcionários.** **- O empreendedor apareceu na loja e houve conversa para pegar informações para complementar o trabalho.**

- Empreendedor abrirá loja em outro *Shopping Center* da cidade.

- Foram feitas 2 propagandas na televisão. A primeira com os filhos comendo e posteriormente foi feita a segunda propaganda somente com o filho.

RELATÓRIO DE VISITA DE CAMPO

DIA E HORÁRIO	**14/06/12 – 17:40 às 18:30**
LOCAL	**PAMONHAS DO CEZAR – LOJA *SHOPPING* AVENIDA CENTER**
OBJETIVO	**Entrevista com o empreendedor.**
COMENTÁRIOS	**- A entrevista foi feita no escritório.** **- Houve 1 interrupção por conta de funcionário.** **- A sócia/proprietária apareceu em alguns momentos e ajudou o empreendedor nas respostas.**

- Empreendedor esclareceu algumas datas, visto que havia divergências nas datas fornecidas entre os entrevistados. E aproveitou o momento para recontar a história da empresa.

APÊNDICE E - CARTA DE APRESENTAÇÃO DE PESQUISA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Administração
Av. Colombo, 5.790 – Zona 07 – 87020-900 – Maringá – Pr.
Fone/fax: (44) 3011-4976 ou 3011-4941

Maringá, 18 de outubro de 2011.

A Sra.
Responsável pela Pamonha do Cezar

Prezada Senhora,

A Universidade Estadual de Maringá/UEM oferece o curso de Mestrado em Administração, na área de Empreendedorismo, Inovação e Mercado, que visa o fomento de trabalhos nessas linhas de pesquisa.

O mestrando **Anderson Katsumi Miyatake** está realizando a sua pesquisa na área de Empreendedorismo, com o intuito de elaborar pesquisa que é voltada para a elaboração da dissertação, requisito para a obtenção de título de mestre. A dissertação visa contribuir para os estudos sobre a exploração de oportunidades a partir de aspectos culturais. Nesse sentido, ressaltamos a importância da participação de V.Sa para o êxito deste trabalho.

A pesquisa pretende ser realizada durante aproximadamente 4 meses, a contar a partir desta data. Durante esse tempo, serão feitas observações e entrevistas na empresa, todas com a devida solicitação e agendamento prévio, em comum acordo entre a empresa e o mestrando.

Desde já, agradecemos a sua atenção e esperamos contar com a sua colaboração.

Atenciosamente,

Prof. Dr. João Marcelo Crubellate
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração/PPA da UEM

APÊNDICE F - TERMO DE CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO EM ENTREVISTA

TERMO DE CONSENTIMENTO

Título do Projeto: A cultura como fonte de exploração de oportunidade empreendedora.

- **Objetivos**: Compreender e explicar como a cultura local representou fonte de identificação e exploração de oportunidade.

- **Procedimentos**: A pesquisa será realizada com a participação do empreendedor, dos sucessores e de empregados da empresa. Serão realizadas entrevistas, que serão gravadas, transcritas na íntegra e enviadas aos participantes por e-mail para confirmação do conteúdo. Somente após essa validação é que os dados serão analisados. Também serão tiradas fotos do empreendimento, com a devida autorização da empresa para ser utilizada na pesquisa para complementação dos dados coletados.

- **Desconfortos e riscos**. O participante pode sentir desconforto ao abordar determinado tema, entretanto, a continuidade do depoimento ou a utilização do dado será de total autonomia do participante. Nenhum conteúdo será levado em consideração sem que o participante, mesmo após a narrativa, esteja de acordo.

- **Benefícios esperados**. O estudo permitirá o conhecimento de dificuldades inerentes à identificação e exploração de oportunidade empreendedora quando levados em consideração aspectos culturais.

- **Responsáveis**:

- Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá - PPA-UEM - Telefone: 3011-4941
- Orientadora: Professora Dra Hilka Vier Machado
- Mestrando: Anderson Katsumi Miyatake - Telefone: 44-9133-8093

Qualquer dúvida ou mais esclarecimentos procurar o mestrando ou o Programa de Pós-graduação em Administração (PPA) da Universidade Estadual de Maringá – Bloco C23 – sala 15 - Campus Central - Maringá.

Eu, _____, após ter lido e entendido as informações e esclarecido todas as minhas dúvidas referentes a este estudo com o mestrando Anderson Katsumi Miyatake, **CONCORDO VOLUNTARIAMENTE**, em participar do mesmo e autorizo a divulgação do nome da empresa.

_____ Data: ____/____/_____

Assinatura do pesquisado
Função entrevistado
e-mail

Eu, Anderson Katsumi Miyatake, declaro que forneci todas as informações referentes ao estudo ao participante.

ANEXOS

ANEXO A - Logomarca.
ANEXO B - Embalagem da pamonha congelada.
ANEXO C - Fotos das Lojas.
ANEXO D - Fotos dos produtos derivados do milho.
ANEXO E - Descrição da propaganda veiculada na televisão.
ANEXO F - Fotos do website.
ANEGO G Fotos da fábrica

ANEXO A – LOGOMARCA

ANEXO B - EMBALAGEM DA PAMONHA CONGELADA

Observação geral: existem as opções doce e salgada

ANEXO C - FOTOS DAS LOJAS

Loja Avenida São Paulo - Primeira loja (atualmente a loja foi transferida para o *Shopping* Avenida Center)

Loja *Shopping* Cidade – Segunda loja (primeira em *Shopping Center*)

Loja *Shopping* Catuaí – Terceira loja (segunda em *Shopping Center*)

Loja Avenida Morangueira – Quarta loja (atualmente a única que não está em *Shopping Center*)

Loja *Shopping* Avenida Center

ANEXO D - FOTOS DOS PRODUTOS DERIVADOS DO MILHO

Pamonha

Bolo de milho

Curau

Pudim

Mini pizza

Escondidinho

Torta de milho com frango

Panqueca

Empada	Suco

ANEXO E - DESCRIÇÃO DA PROPAGANDA VEICULADA NA TELEVISÃO

Informações gerais:

Título: Água na boca

Duração: 30 segundos

Agência: Diamante Filmes

Direção: Érico Alessandro

Produção: B. N. Produções

Imagens: Palongan

Edição: André Gomes

Data: 8/12/2003.

Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=aysyR0CS1-w>

ANEXO F – FOTOS DO WEBSITE

Pamonhas do Cezar
www.pamonhasdocezar.com.br/cardapio.php
PAMONHAS DO CEZAR
EXPRESS
Cardápio | Pratos Executivos | Cartão Fidelidade | Promoções | Lojas | Contato
• Pamonha Doce
• Pamonha Doce com Queijo
• Pamonha Doce com Queijo e Goiabada
• Pamonha de Sal
• Pamonha de Sal com Queijo
• Pamonha de Sal com Queijo e Calabresa
• Pamonha de Sal com Queijo, Calabresa e Pimenta
• Bolo de Milho Doce
• Bolo de Milho c/ Coco
• Pão de Milho
• Curau
• Pudim
• Mini Pizza de Milho, Queijo, Frango e Catupiry
• Mini Pizza de Milho c/ Frango e Queijo
• Mini Pizza de Milho, Queijo e Calabresa
• Mini Pizza de Milho, Queijo, Frango e Bacon
• Escondinho de Carne
• Escondinho de Frango
• Cuscuz
• Torta de Milho com Frango
• Empadinha de Frango, Milho e Catupiry
• Empadinha de Palmito, Milho e Catupiry
• Empadão de Frango, Milho, Palmito e Catupiry
PANQUECAS DE:
• Milho c/ Frango
• Milho c/ Frango e Catupiry
• Milho c/ Frango
• Frango
• Milho c/ Carne
• Frango e Queijo
• Carne
• Presunto, Queijo e Milho
• Queijo e Milho
• Frango c/ Catupiry
• Milho, Carne e Catupiry
• Milho, Frango e Queijo
• Carne e Queijo
• Strogonoff de Carne c/ Batata Palha
• Picanha e Queijo
SUCOS DE:
•Caju
• Maracujá
• Abacaxi
• Acerola
• Limão
• Mamão
• Manga
• Morango
• Abacaxi c/ Hortelã
• Abacaxi + Morango
• Acerola + Laranja
• Mamão + Laranja
• Morango + Laranja
Cardápio | Pratos Executivos | Cartão Fidelidade | Promoções | Lojas | Contato

ANEXO G – FOTOS DA FÁBRICA

Ralador e despoupadeira

Fogão industrial

Produção de pamonha

Produção de cural