

## **Exploração de Oportunidade e Inovação: um Estudo de Caso no Setor Ervateiro**

Joiceli dos Santos FABRÍCIO (UEM)  
Hilka Pelizza Vier MACHADO (UEM)

**RESUMO:** Diante de mercados cada vez mais dinâmicos, identificar e explorar oportunidades torna-se não só um fator de crescimento, mas até mesmo de sobrevivência das organizações. Neste contexto, o objetivo deste artigo é compreender como se dá a exploração de oportunidades que demandam inovação por empresas estabelecidas. O estudo realizado na empresa Alfa (nome fictício) focalizou seu processo para lançar no mercado brasileiro um refrigerante à base de erva mate, com alto grau de inovação. A metodologia utilizada baseou-se numa pesquisa qualitativa, na forma de estudo de caso. Os resultados apontam evidências de que empresas estabelecidas aproveitam-se da curva de experiência e reputação e buscam na observação das tendências e nas parcerias as fontes para identificar e explorar oportunidades. Nesta pesquisa, fica evidente ainda que a exploração se concretizou através de parcerias que foram fundamentais também para a comercialização e para a conquista de novos mercados.

## 1. INTRODUÇÃO

A exploração de oportunidades tem sido estudada sob diversos ângulos. Muitos estudos tem tido como enfoque o comportamento empreendedor (COSTA ET AL, 2007) e sua atuação no sentido de buscar moldar o ambiente. Outras pesquisas são direcionadas para estudar diferentes formas de exploração de oportunidades por homens e mulheres empreendedores (BECKER-BLEASE E SOHL, 2007).

Considerando a relevância do tema e por ser ainda um assunto pouco explorado na área do empreendedorismo, este artigo enfoca a exploração de oportunidades envolvendo a inovação num contexto de empresa que já atua no mercado. Nesse sentido, os empreendedores buscam identificar novas oportunidades de negócio através de um processo visionário. Para tanto, precisam combinar recursos e habilidades de forma inovadora possibilitando a concretização da ideia, além de conduzir o empreendimento já estabelecido. Vários autores salientam que empreendedores são pessoas criativas, marcadas pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantêm um alto nível de consciência do ambiente em que vivem, ensejando assim que detectem oportunidades de negócios (FILION, 1999; SHANE, 2003).

Segundo Baron e Shane (2007) na maioria das vezes, empresas estabelecidas se sairão melhor na exploração de uma oportunidade do que novas empresas, por cinco motivos: curva de aprendizagem, reputação, fluxo de caixa, economias de escala e recursos complementares. Portanto, identificar e explorar oportunidades são cruciais no desenvolvimento do processo empreendedor.

No entanto, como compreender a exploração de oportunidade num contexto de inovação por uma empresa já estabelecida? Desse modo, o objetivo desta pesquisa é compreender como uma empresa existente, de médio porte, detectou e explorou uma oportunidade inovadora. Este estudo apresenta a experiência de empreendedores e a exploração de uma oportunidade pelo lançamento de um produto que exigiu tecnologia e inovação numa empresa com mais de 30 anos de atuação no mercado.

Antes de apresentar o caso, são comentados aspectos da exploração de oportunidade e de inovação para em seguida relatar e discutir os dados deste estudo.

## 2. ALGUNS ASPECTOS SOBRE EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADES

Shane (2003) caracteriza a oportunidade como uma situação na qual alguém tem a possibilidade de estruturar condições “meios-fins” que recombinações com outros recursos determinem a possibilidade de ganhos financeiros. Degen (1989) relaciona oportunidade como sendo uma situação objetiva, que pode ser encontrada em todos os lugares e sob uma infinidade de formas, mas que é detectada com ações que exigem predisposição e criatividade por parte do empreendedor para identificá-las. Quando são analisadas as razões principais que levam o empreendedor a buscar uma oportunidade, pode-se admitir que o empreendedor genuinamente motivado por oportunidade é aquele que a persegue com o intuito de obter independência ou aumento de renda pessoal (GEM, 2007).

Shane & Venkataraman (2000) mencionam fontes de oportunidades, o processo de descoberta das oportunidades, a avaliação e exploração das oportunidades, e os indivíduos para discutir a

exploração de oportunidades. Para Filion (1999) o empreendedor é com frequência considerado uma pessoa que sabe identificar as oportunidades de negócios, os nichos do mercado e que sabe se organizar para progredir. Assim, a essência do trabalho do empreendedor consiste em explorar oportunidades, o que exige também análise e imaginação.

Uma oportunidade empreendedora é, para Baron e Shane (2007), uma situação na qual mudanças na tecnologia ou nas condições políticas sociais e demográficas geram o potencial para criar algo novo. Para estes autores uma oportunidade de empreendedorismo pode ser explorada mediante a criação de um novo produto ou serviço, a abertura de um novo mercado, o desenvolvimento de uma nova maneira de organização, o uso de um novo material ou a introdução de um novo processo produtivo.

Seguindo os trabalhos de Shane e Venkataraman, Sarason et al (2006) discutem a análise de exploração de oportunidades em nível geral, incluindo tanto a criação de novo empreendimento (fundação de uma nova organização), como as oportunidades de prosseguir dentro dos limites de uma organização existente. A partir de um dado quadro, os empresários são conceituados como agentes potenciais agindo nos sistemas sociais e econômicos, sendo recompensados a partir da exploração de oportunidades (SARASON, 2006).

Para Degen (1989) a identificação de oportunidades pode ser descrita através de oito fórmulas: (1) identificação de necessidades; (2) observação de deficiências; (3) observação de tendências; (4) derivação da ocupação atual; (5) procura de outras aplicações; (6) exploração de hobbies; (7) lançamento de moda e (8) imitação do sucesso alheio. Durante os estágios de crescimento da empresa ela sistematicamente pode explorar: nichos de mercado; mercado; negócios com sinergia e negócios sem sinergia.

Além disso, mudanças tecnológicas são uma fonte importante de oportunidades porque, conforme Baron e Shane (2007), possibilitam que as pessoas façam as coisas de forma mais nova e produtiva. Dessa forma a tecnologia pode auxiliar a inovação.

Na análise de Baron e Shane (2007) empresas estabelecidas se saíram melhor na exploração de uma oportunidade porque desenvolvem diversas vantagens sobre novas empresas. A curva de aprendizagem, ou seja, a experiência de mercado da organização. Outros dois fatores são: o fluxo de caixa positivo e os recursos complementares.

### **3. CONSIDERAÇÕES SOBRE INOVAÇÃO**

A partir do trabalho de Schumpeter (1942), estabeleceu-se uma identificação entre empreendedorismo e inovação. Para Schumpeter (1942) o empreendedor destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais. Para ele, o empreendedor é a essência da inovação no mundo.

Queiroz (2007) define inovação como sendo o processo pelo qual as organizações utilizam suas capacitações e seus recursos para desenvolver novos produtos, serviços, sistemas operacionais ou de produção, formas de trabalho e tecnologias que melhor atendam às demandas de seus consumidores. Segundo a OECD (1997) inovação tem sido entendida como a transformação de

uma ideia num produto ou num processo, novos ou melhorados em relação aos existentes. As inovações podem melhorar a qualidade e a eficiência do trabalho, acentuar a troca de informações e refinar a capacidade empresarial de aprender e utilizar conhecimentos e tecnologias (OECD, 1997).

Tidd et al (2008) mencionam quatro categorias da inovação: inovação de produto (mudança nas coisas que uma empresa oferece); inovação de processo (mudanças na forma como os produtos os produtos são criados e entregues); inovação de posição (mudanças no contexto em que produtos e serviços são introduzidos); inovação de paradigma (mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz).

Assim, quanto ao foco as inovações podem ser de produto, processo ou no modelo de negócios. Uma inovação pode ter diferentes impactos, sendo definidas como: inovação incremental – que é aquele que reflete pequenas melhorias contínuas em produtos ou em linhas de produtos. Geralmente, representam pequenos avanços nos benefícios percebidos pelo consumidor e não modificam de forma expressiva a forma como o produto é consumido ou o modelo de negócio. Há ainda a inovação radical que representa uma mudança drástica na forma com que o produto ou serviço é consumido. Geralmente traz um novo paradigma ao segmento de mercado, que modifica o modelo de negócios vigente (INSTITUTO DE INOVAÇÃO 2009).

A mudança radical, dita descontínua, ocorre segundo Tidd (2008) na chamada 'fase fluída' durante a qual ocorre incerteza, tanto quanto ao alvo, como quanto a técnica. A mudança incremental chegaria a um ponto de saturação, levando a inovação radical. No entanto, Tidd et al (2008) apontam casos nos quais o mercado foi o verdadeiro “gatilho” da inovação radical.

O padrão de inovação de ruptura pode ser visto em uma variedade de setores (...) o maior desafio das empresas neste caso não está no avanço tecnológico em si, mas na mudança de configuração tecnologia/necessidade para os mercados usuais e novos (TIDD ET AL, 2008).

A partir de uma abordagem econômica, especialmente desde os trabalhos de Nelson e Winter (1982), Freeman (2001) e Katz (1999), dentre outros, foram estabelecidos alguns pressupostos centrais na visão da inovação: (i) conhecimento é a base do processo inovativo, e sua criação, uso e difusão alimentam a mudança econômica, sendo importante fonte de competitividade; (ii) o aprendizado é o mecanismo chave no processo de acumulação de conhecimentos; (iii) a empresa é considerada o ponto mais importante neste processo; porém o processo de inovação é geralmente interativo, contando com a contribuição de vários agentes, dentro e fora da empresa; (iv) os processos de aprendizado, capacitação e inovação são influenciados e influenciam os ambientes sócio-econômico-políticos onde se realizam.

Os resultados de pesquisa do Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2007) demonstram a característica pouco inovadora dos negócios novos no país, não excluindo também os negócios já estabelecidos. O empreendedor brasileiro costuma ser mais adepto a inovações incrementais. De acordo com a pesquisa GEM (2008) o Brasil apresenta-se como uma das mais baixas taxas de lançamento de produtos novos e de uso de tecnologias disponíveis há menos de um ano no mercado. Somente 3,3% dos empreendedores afirmam que seus produtos serão considerados novos ou desconhecidos por todos aqueles que serão seus consumidores, evidenciando assim um traço marcante nos empreendimentos iniciais brasileiros, ou seja, eles não representam a introdução de novidades nos mercados em que atuam, e não oferecem aos consumidores algo

diferenciado.

Nesse sentido, esta pesquisa tem como foco de análise uma empresa de médio porte que lançou um produto inovador, como descrito a seguir.

#### **4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este estudo caracteriza-se por ser exploratório e de natureza qualitativa, na forma de estudo de caso. “A abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social” (RICHARDSON, 2008, p. 79). Para Godoy (1995) os estudos qualitativos têm com preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural e por utilizar diferentes caminhos para a obtenção das informações, dentre eles: a pesquisa documental e o estudo de caso. Nesse sentido, considerando a necessidade de maior profundidade, o caso selecionado para esta pesquisa trata-se de uma empresa de porte médio que lançou um produto inovador.

Como instrumentos de coleta de dados foram utilizados a entrevista e a análise documental. Foram realizadas três entrevistas, com questões abertas e semi-estruturadas. Os entrevistados foram os sócios-diretores da empresa Alfa (nome fictício), que atua no ramo industrial ervateiro. Os entrevistados serão designados doravante como E1, E2 e E3. Para Bauer e Gaskell (2007) a entrevista é indicada quando o pesquisador deseja explorar em profundidade o mundo da vida do indivíduo (...) ou ainda fazer estudos de caso com entrevistas repetidas no tempo. Com o consentimento dos empreendedores as falas foram gravadas, e após transcritas, passaram por uma confirmação junto aos entrevistados para, então, realizar a análise de conteúdo.

Além disso, dados secundários foram utilizados, relativos ao histórico, perfil e estrutura da empresa, coletados em documentos internos, como manuais e relatórios.

A análise e interpretação dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo. De acordo com Bauer e Gaskell (2007) a análise de conteúdo é um método de análise de texto desenvolvido dentro das ciências sociais empíricas. Ela se caracteriza como uma técnica de pesquisa para produzir inferências replicáveis e práticas partindo dos dados em direção ao seu contexto.

Categorias analíticas foram criadas a partir do conteúdo das entrevistas, resultando nas seguintes categorias explicativas: surgimento da ideia, análise e exploração da oportunidade, parcerias, atenção ao mercado, adaptação do processo produtivo, desafio tecnológico da saponina, lançamento do produto inovador.

#### **5. APRESENTAÇÃO DO CASO**

Inicialmente são sucintamente apresentados um breve histórico da empresa Alfa e, em seguida, alguns dados do perfil a fim de oferecer melhor contextualização.

##### **5.1 Breve Histórico**

A empresa Alfa é uma organização industrial do setor ervateiro instalada no oeste do Paraná

desde 1976. É uma empresa de atuação estadual, com foco também na exportação, que produz e comercializa bebidas a base de erva mate e chás. A história da empresa Alfa tem início na década de 1970, quando os sócios (irmãos) decidiram utilizar sua experiência no cultivo e venda da erva mate e expandir sua atuação inaugurando uma empresa para comercializar sua produção. Fundada em 1976 (a 130 km de sua sede atual) a empresa investiu em novas áreas e técnicas de cultivo da erva mate, visando oferecer produtos elaborados a partir de matéria-prima selecionada. Nos anos 1990, a matriz da empresa transferiu-se para uma cidade polo no oeste do Paraná onde se consolidou entre as maiores ervateiras do Estado. Atualmente a empresa Alfa exporta parte de sua produção para países como os Estados Unidos, França, Japão e Coreia, e atende o mercado interno sendo líder em vendas no segmento de erva mate para chimarrão na região oeste e em várias outras localidades paranaenses.

## 5.2 Perfil da empresa

A empresa Alfa conta com 90 colaboradores diretos e cerca de 300 indiretos. Além da sede, possui também uma filial em uma cidade próxima. A distribuição dos produtos é feita de forma diversificada, ocorrendo através de distribuidores e de representantes. Há ainda a entrega direta ou com auxílio de transportadoras. Com mais de 30 anos de atuação no mercado, a empresa fatura cerca de R\$ 4 milhões por ano, sendo considerada de médio porte. A linha mate (produtos exclusivos de erva mate) produz cerca de 15 produtos. Há outros produtos como uma linha à base de flores, frutos e chás (onde também é adicionada a erva mate), para abranger outro público. O último lançamento da empresa Alfa é o refrigerante à base de erva mate, que será apresentado a seguir.

Discorrendo sobre o seu processo como empreendedora a entrevistada E1 ressalta que como foi a irmã mais nova na família, teve todo apoio para estudar e isso, diz ela, foi fundamental não só para lhe ensinar a administrar, como também lhe deu mais segurança e auto-estima quando precisou assumir a empresa. De acordo com Hisrich e Peters (2007) empreendedoras em geral possuem nível de escolaridade elevado em relação à população em geral.

Eu me formei em administração com comércio exterior, sempre pensando em retornar para a empresa. Eu tinha na época 23 anos, só que eu não voltei diretamente. Eu fui atrás primeiro de me especializar para depois retornar. Ao terminar a faculdade, decidi passar um ano viajando. Fui a Europa, EUA e até em Israel passei um tempo. Foi ótimo. A gente para de olhar o próprio umbigo e vê o mundo. Vê a grandiosidade, mas também começa a pensar: eu também posso fazer alguma coisa. Você começa ver a importância da tua empresa e começa ver diferente o Brasil e respeitar. É abertura de cabeça mesmo. O grande lance de uma experiência internacional é você conviver, por exemplo, eu que fui para Londres, convivi com várias culturas e essa troca de cultura abre a cabeça das pessoas.

Como ressaltam Baron e Shane (2007) para serem criativos e bem sucedidos os empreendedores precisam de uma inteligência para o sucesso. Um bom equilíbrio entre inteligência analítica, inteligência prática e inteligência criativa. Eles também precisam de um alto grau de inteligência social – habilidade de conviver bem com os outros.

A entrevistada E1 comenta que seu estilo gerencial é pautado principalmente pela forma

participativa. Na empresa há um conselho, onde são tomadas as grandes decisões. No plano tático-administrativo, de acordo com cada setor, há uma pessoa responsável. A empresa Alfa está numa fase de profissionalização da gestão.

### 5.3 O caso do lançamento do refrigerante de erva mate pela empresa Alfa

#### 5.3.1. Surgimento da ideia

Há três anos e meio E1, então na diretoria geral da empresa, como fazia mensalmente recebeu a visita de um comprador americano, sendo que ele mencionou que nos EUA uma pesquisa vinha buscando a possibilidade de produzir uma bebida gaseificada à base de erva mate. Mesmo sem haver qualquer parceria formal com os americanos, que são apenas importadores de matéria prima (extrato de erva mate) para revender nos EUA, dessa conversa começou a surgir a ideia de lançar uma bebida semelhante no Brasil. Na descrição de Baron e Shane (2007), algumas pessoas possuem um esquema de *alerta empreendedor* – uma estrutura mental interna que as ajuda a pesquisar e perceber mudanças que podem produzir oportunidades valiosas no mercado. Nesse caso, foi a informação que deu origem à ideia do negócio.

#### 5.3.2 Análise e exploração da oportunidade

Após refletir, E1 reuniu-se com seus irmãos e apresentou o pré-projeto. Após a decisão da diretoria de implantar o projeto deu-se o estudo de mercado. Foram muitos meses de pesquisa e investimentos da ordem de R\$ 3 milhões, sendo uma parte financiada pela FINAME (Agência Especial de Financiamento Industrial)<sup>1</sup>, parte própria e 20% participação da Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP. De acordo com E1, este último financiamento só foi aprovado por ser um produto altamente inovador. O processo para obtenção do financiamento foi bastante burocrático e demorado, especialmente por se tratar de um fundo acessível apenas para produtos inovadores. E1 conta que foi preciso uma avaliação técnica e demonstração do potencial de mercado para os analistas de um dos bancos, além de garantias expressivas.

No Brasil é complicado desenvolver as coisas, no sentido que o dinheiro é muito caro. É preciso cuidar para não comprometer o capital de giro. E nessa história fomos atrás de ver o que havia no mercado que poderíamos usar. E o Finep tem uma linha que é justamente destinada a produtos inovadores. Então podemos afirmar que o refrigerante de erva mate é um produto inovador, pois conseguiu essa verba. É 20% do projeto, mas eles pesquisaram antes de aprovar. Então podemos afirmar que não existe similar no mercado. É a primeira bebida orgânica gaseificada de erva mate no Brasil.

Saber por que algumas pessoas e não outras descobrem oportunidades, conforme Baron e Shane (2007) é ao mesmo tempo uma questão intrigante e prática. Segundo estes autores evidências apontam que dois fatores levam as pessoas a reconhecer oportunidades: 1) têm melhor acesso a determinados tipos de informação e; 2) são capazes de utilizar essa informação

---

<sup>1</sup> FINAME (Agência Especial de Financiamento Industrial), é um órgão subsidiário ao [BNDES](#) (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), criado em setembro de 1964. Oferece financiamentos, sem limite de valor, para aquisição de máquinas e equipamentos novos, de fabricação nacional, e [leasing](#) de equipamentos nacionais através de instituições financeiras credenciadas. (Fonte: BNDES, 2009)

tão logo as tenham.

Na presente pesquisa, o conhecimento no setor e o contato com o fornecedor norte americano favorecem a análise da oportunidade. A exploração esteve associada à disposição dos empreendedores em correr o risco e em procurar formas viáveis de fazê-lo.

### 5.3.3 Parcerias

Mesmo sendo uma parceria informal, o contato com clientes americanos foi o ponto de partida para identificar oportunidades. Após conseguir apoio financeiro para o lançamento da primeira bebida do Brasil à base de erva mate a empresa Alfa passou a buscar parcerias visando entender e dominar mais rapidamente o processo que iria resultar no novo produto.

O Finep e os bancos de uma forma geral foram parceiros. Nos apoiamos fortemente na nossa rede de relacionamentos. Foi muito importante. Quando fomos desenvolver o extrato foi através de um contato de meu irmão e conseguimos encurtar muito tempo que seria dedicado à pesquisa. A parte comercial, então, nem precisa falar. Os produtos são muito similares e o que se tem de diferencial é o relacionamento com os clientes. Isso encurta caminho, é necessário. O empresário tem que tirar tempo para isso. Ele precisa estar se relacionando (E1).

Baron e Shane (2007) destacam o papel das redes sociais no apoio ao empreendedor. Para Kets de Vries (2001), de modo geral os empreendedores precisam ter competências que possibilitem, não só inserir uma empresa no mundo dos negócios, como também manter sua sobrevivência. Eles devem estar capacitados para criar e, também, para conduzir sustentavelmente o processo criativo. O empreendedor é caracterizado como um indivíduo que possui altos níveis de energia e altos graus de perseverança e imaginação que, combinados com a disposição para correr riscos moderados, o capacita a transformar o que frequentemente começa como uma ideia simples e mal definida em algo concreto. No presente caso, a empreendedora E1 foi a entusiasta do novo empreendimento e liderou o processo. A articulação com os parceiros, como pode ser observado no relato anterior propiciou agilidade também no que diz respeito aos entraves tecnológicos.

### 5.3.4 Atenção ao mercado

A observação atenta das tendências dos consumidores foi fundamental para a decisão de correr o risco de lançar um refrigerante inovador. Assim, o contexto de exploração de oportunidades é percebido na empresa Alfa como um processo que faz parte do estilo gerencial, conforme confirma o entrevistado E2.

A partir do momento que percebemos que a erva mate ia muito além do chimarrão, começamos a pesquisar em publicações da área, participar mais de encontros. Definimos que era preciso focar o consumidor jovem, pois em geral ele toma pouco chimarrão, mas gosta de tereré<sup>2</sup>. Tivemos a pesquisa de mercado que também mostrou o crescimento da tendência de se consumir

---

2 Chimarrão preparado com água fria. Tereré, que também se pronuncia tererê, é uma bebida feita com a infusão da erva mate (*Ilex paraguariensis*), de origem guarani. É consumida com água, sucos, hortelã (*Mentha arvensis*), cedrón (*Lippia citriodora*), peperina hortelã, limão, cocó (*Allophylus edulis*), entre outros (Babylon, 2008).



produtos prontos para beber (E2).

Como salientam Hisrich e Peters (2004) a partir de uma pesquisa de marketing o empreendedor deverá ter uma boa ideia de quem será o cliente ou o mercado alvo. A percepção da mudança no gosto do consumidor partindo para produtos mais saudáveis pode ser definida como uma mudança social. Para Baron e Shane (2007) mudanças sociais e demográficas estão entre as fontes para o empreendedorismo, oportunizando a venda de produtos diferentes e/ou possibilitando a criação de soluções para necessidades dos clientes.

Três anos se passaram entre a percepção da oportunidade e o lançamento do refrigerante de erva mate no mercado. Conforme o entrevistado E3, a empresa monitorou o mercado em busca de confirmação de que o novo produto teria significativa aceitação.

São três os fatores que fomentaram a criação do refrigerante de erva mate. Primeiro vimos o crescimento da obesidade no país, ou seja, novos produtos teriam que ser mais seguros deste ponto de vista; em segundo lugar houveram medidas governamentais como a proibição da venda de refrigerantes “normais” (*que contém açúcar*) nas escolas em todo o Paraná. E o terceiro fator é que sempre buscamos sair da mesmice de só fazer erva mate para chimarrão (E3).

Pesquisadores já demonstraram que mudanças na regulamentação são fontes valiosas de exploração de oportunidades como confirmam Baron e Shane (2007). Também de acordo com Hisrich e Peters (2007) novos produtos podem surgir em resposta a regulamentações governamentais. Assim, no caso da empresa Alfa, como mencionado por E3, a regulamentação sobre a proibição da venda de refrigerantes nas escolas foi outra variável que favoreceu a exploração de oportunidades.

A importância da pesquisa de mercado para produtos inovadores pode ser confirmada na presente pesquisa, como se observa no depoimento:

Até num artigo se lê num jornal é possível despertar para uma ideia. Por exemplo, o refrigerante de erva mate, é uma tendência no mundo. O mundo quer produtos saudáveis e naturais. Lá atrás, muito antes de sair essas águas, vimos o potencial que a erva mate tinha. Fazemos erva mate orgânica e temos parceria com americanos. A partir das primeiras conversas, decidimos ter uma informação mais profissional. Contratamos uma empresa de pesquisa e fizemos uma pesquisa em Curitiba, que é um mercado bastante explorado. A partir daí, fizemos adaptações do produto e também tínhamos várias marcas registradas que pretendíamos fazer. Essa pesquisa também mostrou que estávamos no caminho errado. Ela apontou que tínhamos que fazer algo relacionado à erva mate, que já é um produto saudável (E1).

No caso da empresa Alfa, sendo uma empresa estabelecida há mais de 30 anos no mercado, a exploração da oportunidade se deu principalmente em função da observação das tendências do mercado consumidor, que sinalizava por produtos orgânicos e saudáveis.

Conforme Hisrich e Peters (2007) assim que as ideias emergem elas precisam de um desenvolvimento e aperfeiçoamento posteriores até o oferecimento do produto ou serviço final. Esse processo é composto por cinco estágios: ideia, conceito, desenvolvimento do produto, teste de marketing e comercialização. Nesse sentido, verifica-se como uma sequência precedeu

a exploração da oportunidade do novo produto inovador.

### 5.3.5 Adaptação do processo produtivo

O processo produtivo do refrigerante de erva mate é em sua maior parte, verticalizado, vindo daí a maior parte dos investimentos tecnológicos para sua produção. Várias adaptações precisaram ser levadas a cabo para que processo produtivo pudesse ser melhorado.

A inovação do produto exigiu também muita inovação e adaptação no processo de fabricação do refrigerante de erva mate. Investimos um montante razoável para montar a capacidade instalada que poderá produzir além do refrigerante de erva mate, outros produtos líquidos, como o energéticos, pois nos EUA há uma tendência de fazer energéticos à base de erva mate (E3).

Para Baron e Shane (2007) um fluxo de caixa positivo é um fator que beneficiará exploração de oportunidades por empresas já estabelecidas. “Ela pode utilizar esse recurso na produção de novos produtos e serviços que atendam às necessidades dos clientes” (BARON, SHANE, 2007, p.49).

Referindo-se às tendências, a entrevistada E1, ressalta que o produto tem potencial para exportação, como para diversificar seu sabor. No depoimento que segue E1 analisa o processo, as tendências e a concorrência.

Temos condições de fazer desde a matéria prima até o produto final, que chega ao consumidor. O processo inteiro é nosso. Montado todo o processo de envasamento vamos continuar crescendo, porque a linha está montada. Temos que acompanhar tendências de mercado. Vamos começar uma parceria com empresas norte americanas para enviar o extrato e produzir o refrigerante de erva mate com água de lá. (E1).

Nota-se mais uma vez a importância de alianças e parcerias, o que não se restringe apenas à exploração da oportunidade, mas também aos novos mercados, tal como salienta Sarasvathy (2008). Quanto a recuperar os investimentos e sobre as dificuldades da exploração de oportunidades em negócios que envolvem alto grau de inovação, E1 foi enfática:

A dificuldade é poder desenvolver o produto, a pesquisa. Porque não fizeram ainda um produto da erva mate? Porque há um elemento na erva mate chamado saponina que dificulta o processo de envase. Quanto ao retorno, sabemos que vamos levar de cinco a dez anos para recuperar o investimento. A gente sabe que o retorno é a longo prazo.

Salienta-se que, tratando-se de produtos inovadores, a complexidade do processo de produção representa outro desafio à exploração de oportunidades, além da aceitação pelo mercado do novo produto. Entretanto, na avaliação de Baron e Shane (2007), ao desenvolver uma vantagem competitiva os empreendedores impedem outros de imitar com perfeição sua ideia de negócio, auferindo assim os lucros da exploração da oportunidade.

### 5.3.6 Saponina: um desafio tecnológico

No processo de criar um refrigerante à base de erva mate, os empreendedores se depararam com a dificuldade de industrializar a saponina, um elemento presente na erva mate, que faz

espuma, conforme relata E1.

Veja bem, na erva mate para o chimarrão a saponina é uma característica importante, que é o que dá espuma. Mas para o envase é muito complicado. Então, ao mesmo tempo que tem as propriedades positivas da erva mate, há outras que são difíceis de trabalhar. Foi um grande desafio tecnológico. Tivemos que trocar ideias com outras pessoas até chegar a um processo que não fizesse espuma na hora de colocar o gás. Foram meses de testes, combinação de elementos e investimento em equipamento e pessoal para se chegar ao resultado ideal. O domínio desta tecnologia que nos permite usar a erva mate (da onde não pode ser retirada a saponina) sem seus efeitos negativos é hoje um dos nossos segredos industriais. Por isso, além dos investimentos, essa foi a nossa maior dificuldade.

Avaliar o ambiente em mutação, segundo Baron e Shane (2007) vai muito além do potencial administrativo e marketing, mas envolve riscos e mudanças no mercado e na tecnologia. Criar sinergia, conforme os autores é essencial para superar os desafios que se apresentam ao desenvolver novos produtos.

### *5.3.7 Lançamento do produto inovador*

Para lançar o refrigerante de erva mate a empresa Alfa optou por seguir etapas, aproveitando-se da sua atual rede de distribuidores. Primeiro regionalmente, depois com abrangência nacional. Conforme E3, a estratégia deu bons resultados.

Desde a ideia até o lançamento passaram-se três anos. Fizemos a solenidade de lançamento em nossa cidade sede, numa cerimônia para 500 pessoas, envolvendo clientes, fornecedores, empresários, representantes de entidades e políticos. Houve muita alegria e aprovação. Mas quanto ao dia a dia do produto, queremos o maior alcance possível, mas por etapas. Estamos fazendo por região: Curitiba já tem em 800 pontos de distribuição, está começando alguma coisa em São Paulo e faremos um trabalho por partes. Não temos como fazer uma campanha nacional, então vamos caminhar passo a passo, atender toda a região e buscar os outros Estados aos poucos. Mas as vendas estão aumentando a cada mês (E3).

A empresa Alfa parece desfrutar da vantagem de ter um produto inovador e pioneiro. Vantagem do pioneirismo é qualquer tipo de benefício que uma empresa obtém por ser a primeira a oferecer um produto ou serviço (BARON; SHANE, 2007)

## **5.4 Interpretando o lançamento do refrigerante de erva mate pela empresa Alfa**

Analisando-se o processo de exploração seguido pela empresa Alfa no caso do lançamento do refrigerante de erva mate percebem-se as seguintes etapas:

**Figura 1 – Exploração de oportunidade pela empresa Alfa**



Fonte: Elaborado pelas autoras

O processo de empreender envolve, conforme Hisrich e Peters (2004) encontrar, avaliar e desenvolver uma oportunidade, superando forças que resistem à criação de algo novo. O estudo de caso desenvolvido na empresa Alfa mostra que uma empresa estabelecida parece seguir um processo sequencial, desde a ideia até o lançamento do novo produto (Figura 1). Conforme Baron e Shane (2007) setores concentrados e de maior porte são mais propícios a empresas estabelecidas porque exigem mais capital e produção em escala. A curva de aprendizagem e a reputação da empresa parecem ter contribuído de maneira significativa para aumentar a capacidade de introduzir o novo refrigerante de erva mate no mercado. Ao acompanhar a figura 1, pôde-se compreender como se deu a exploração de oportunidade numa empresa estabelecida, neste caso apoiando-se especialmente em parcerias.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como aponta Filion (1999), a identificação de oportunidades de negócios é um assunto fundamental para o empreendedor, mas que inspirou poucas pesquisas até o momento. Sendo assim este estudo teve como objetivo compreender como se dá a exploração de oportunidades que demandam elevada inovação por empresas estabelecidas. O estudo de caso foi realizado na empresa Alfa e seu processo para lançar no mercado brasileiro um refrigerante à base de erva mate. Esta inovação caracteriza-se como radical, uma vez que se trata de um produto nunca antes produzido. Como salientam Baron e Shane (2007), a curva de aprendizagem e a reputação são vantagens que empresas estabelecidas podem usar para aumentar suas chances de sucesso na exploração de oportunidades. Apesar disso, a exploração só se concretizou pelo apoio de parcerias, que foram fundamentais também para a comercialização e para a conquista de novos mercados. É importante observar dois aspectos: um sobre o tempo para o desenvolvimento das ideias, que foi de três anos; e outro sobre a expectativa de retorno que é de longo prazo. Esses dois aspectos reforçam a necessidade de parcerias para as pequenas e médias empresas para explorar oportunidades baseadas em elevados níveis de inovação.

Desde o surgimento da ideia até o lançamento do produto a empresa seguiu um processo

sequencial e aproveitou vantagens inerentes às empresas estabelecidas. Observou-se que a análise de tendências, associada à formação de parcerias foram fundamentais para a exploração da oportunidade inovadora.

A metodologia do estudo de caso foi adequada e importante para compreender em maior profundidade os passos do processo de exploração da oportunidade, por meio do relato dos indivíduos que vivenciaram o processo. Contudo, o estudo ficou limitado aos participantes da empresa, sendo que a compreensão do processo pelos atores externos poderia contribuir para apontar limitações das empresas desse porte em processos similares ao analisado.

Por fim, o estudo mostrou a importância das parcerias. Assim sugere-se que novos estudos tenham como foco a exploração de oportunidade, inovação e parcerias.

## REFERÊNCIAS

BARON, R.; SHANE, S. **Empreendedorismo - uma visão do processo**. São Paulo: Thomson, 2007.

BAUER, M. W. e GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: manual prático**. Petrópolis: Vozes. 2007.

BECKER-BLEASE, John R. SOHL, Jeffrey E. Do Women-owned businesses have equal access to angel capital? **Journal of Business Venturing**, 22, 503–521, 2007.

COSTA, César Renato F. MACHADO, Hilka Vier. VIEIRA, Francisco Giovanni D. Comportamento Empreendedor na Exploração de Oportunidades: historia oral sobre o caso de uma indústria do setor alimentício. **Revista Desenvolvimento em Questão**: Unijuí, 2007.

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

DICIONÁRIO BABYLON. Disponível em <<http://dicionario.babylon.com/terer%C3%A9>>. Acesso em: 8 out.2009.

ERVA MATE LARANJEIRAS – Disponível em: <<http://mate.hostviabr.com.br/>>. Acesso em: 10 jul.2009

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 4, 1999.

FINAME - Agência Especial de Financiamento Industrial. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/>>. Acesso em: 02 nov.2009

FREEMAN, C.; LOUÇA, F. **As time goes by: the information revolution and the industrial revolutions in historical perspective**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

**GEM - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR**. Empreendedorismo no Brasil- Sumário Executivo. IBPQ, SEBRAE, IEL, PUC-RJ. Curitiba: 2007.

---

Sumário Executivo. IBPQ, SEBRAE, IEL, PUC-RJ. Curitiba: 2008.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 1995.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

**INSTITUTO DE INOVAÇÃO** - Disponível em:

< <http://www.institutoinovacao.com.br/internas/resultadoBuscaTag>>. Acesso em: 20 set.2009.

KATZ, J. **Structural reform and technological behaviour. The sources and nature of technological change in Latin America in the 1990s**. ECLA Working Paper. Santiago de Chile, 1999.

KETS DE VRIES, Manfred. **Rebeldes criativos com causa: dominando os desafios do empreendedor** – o seu guia para se tornar um empreendedor. São Paulo: Makron Books, 2001.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press, 1982.

OECD - Organization For Economic Cooperation and Development The Frascatti Manual. Oslo, 1997.

QUEIROZ, Ana Carolina S. **Modelos Organizacionais pra Inovação**. In Moreira, Daniel Augusto. Queiroz, Ana Carolina S. Inovação organizacional e tecnológica. São Paulo: Thomson, 2007.

RICHARDSON, Roberto, J. **Pesquisa Social**, São Paulo: Atlas, 2008.

SARASON, Yolanda. DEAN, Tom. DILLARD, Jesse. Entrepreneurship as the nexus of individual and opportunity: A structuration view. **Journal of Business Venturing**, 21, 2006.

SARASVATHY, S. Effectuation. Elements of Entrepreneurial Expertise. New Horizons in Entrepreneurship. UK:Edward Elgar, 2008.

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

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

SCHUMPETER, Joseph. **Capitalism, Socialism and Democracy**. London: Geroge Allen and Unwin, 1942.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.