

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ  
ESCOLA DE NEGÓCIOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ELZA HOFER**

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA LOCAL NA EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADES:  
UM ESTUDO NA MICRORREGIÃO DE MARECHAL CÂNDIDO RONDON-PR**

**CURITIBA**

**2012**

**ELZA HOFER**

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA LOCAL NA EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADES:  
UM ESTUDO NA MICRORREGIÃO DE MARECHAL CÂNDIDO RONDON-PR**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Antônio Prado Gimenez

**CURITIBA**

**2012**

**ELZA HOFER**

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA LOCAL NA EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADES:  
UM ESTUDO NA MICRORREGIÃO DE MARECHAL CÂNDIDO RONDON-PR**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Doutora.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Presidente - Prof. Dr. Fernando Antônio Prado Gimenez - Orientador

---

Examinador - Prof. Dr. Belmiro Valverde Jobim Castor - PUCPR

---

Examinadora - Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Alexandra Cunha - PUCPR

---

Examinadora - Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Sieglinde Kindl da Cunha - UP

---

Examinadora - Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Jane Mendes Ferreira - UFPR

**Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
Curitiba, 10 de agosto de 2012.**

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida e por tudo que tem me proporcionado através da luz divina que ilumina o meu caminho.

À Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, ao Colegiado do Curso de Ciências Contábeis e aos colegas de trabalho (professores), pela oportunidade propiciada para a realização deste curso. Embora o afastamento tenha sido concedido apenas por quinze meses, contribuiu, sobremaneira, para a conclusão do meu doutoramento.

Ao professor Dr. Fernando Antonio Prado Gimenez, pela orientação e todos os ensinamentos proporcionados, cumprindo o seu papel de mestre de maneira brilhante e inesquecível.

À Pontifícia Universidade Católica de Curitiba – PUCPR, pela iniciativa em ofertar o curso de Pós Graduação em Administração – Doutorado, contribuindo, decisivamente, para a qualificação de docentes e profissionais da referida área.

Ao professor Dr. Wesley Vieira da Silva, coordenador do programa de Pós-Graduação em Administração, pela dedicação e esforços empreendidos no desempenho de suas atividades, também como professor, desde o meu ingresso no programa até a conclusão do curso.

Aos professores e funcionários que trabalham direta e indiretamente no programa de Pós-Graduação em Administração – PPAD

Às sócias-proprietárias das empresas dos cinco casos estudados: Sitio das Orquídeas, Produtos Izaura, Bolachas Caseiras Eliana, Doce Sabor e Bety Alimentos, por disponibilizarem seu tempo para participar das entrevistas que viabilizaram o meu trabalho.

Aos colegas da turma do Programa de Pós-Graduação - Doutorado de 2008 – PPAD – PUCPR, pela convivência, amizade e ajuda mútua.

Aos meus pais: André (*in memorian*) e Anna, pelos ensinamentos proporcionados ao longo da vida.

## RESUMO

O desenvolvimento do empreendedorismo praticado por pequenas empresas tem significativa importância econômica e social para as nações, principalmente, para as nações de economias emergentes. O Brasil possui cerca de trinta e três milhões de pessoas desempenhando alguma atividade empreendedora, o que representa aproximadamente, 15% da população economicamente ativa. O presente estudo teve por objetivo investigar como os aspectos relacionados à cultura influenciam a exploração de oportunidades empreendedoras em empresas da microrregião de Marechal Cândido Rondon - PR. A pesquisa foi realizada pelo método de estudo de casos múltiplos de natureza qualitativa e descritiva com enfoque indutivo e interpretativo da realidade analisada. A postura ontológica adotada é a visão subjetivista focada no nominalismo. A postura epistemológica foi tratada segundo a visão do antipositivismo. Já, a proposição da natureza humana foi tratada sob a ótica do voluntarismo. Os procedimentos metodológicos adotados foram tratados sob a visão ideográfica. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, documentos, visitas e observação *in loco*. A interpretação dos dados foi realizada com o auxílio da ferramenta do software Atlas ti, seguindo uma tradição qualitativa, dada a natureza, o objetivo e a especificidade dos dados coletados. Optou-se por uma análise temática cujo foco está na descoberta de “núcleos de sentido” que compõem a comunicação. Assim, a preocupação nesta pesquisa recai sobre a compreensão desses núcleos e as suas ligações entre si. Como resultado, constatou-se que as empreendedoras perceberam e exploraram as oportunidades por necessidade para complementar a renda familiar e aspirações pessoais enquanto mulheres em busca da realização pessoal e independência financeira. Constatou-se, também que os hábitos e costumes da população local influenciam sobremaneira o desenvolvimento de oportunidades e até mesmo a própria aculturação que é constatada pelo aumento do consumo pelos produtos a cada dia que passa. Além disso, ficou evidente a realização e satisfação pessoal das empreendedoras.

**Palavras-chave:** empreendedorismo, cultura local, exploração de oportunidades.

## ABSTRACT

The development of entrepreneurship practiced in small firms has a significant economic and social relevance for nations, especially for those with emergent economies. Brazil has almost thirty-three million people engaged in some form of entrepreneurial activity, representing approximately 15% of the economically active population. The present study had as objective to analyze how culture related aspects influence the exploration of entrepreneurial opportunities in firms located at the micro-region of Marechal Cândido Rondon – PR. The research was conducted applying the method of multiple cases study, presenting a qualitative and descriptive nature with an inductive and interpretive focus upon the analyzed reality. The adopted ontological posture é the subjective approach focused on nominalism. The epistemological posture was treated according to the ant positivism view. The proposition regarding human nature was treated under the voluntarism view. The methodological procedures were guided by an ideographic vision. Data were collected through semi structured interviews, documents, visits and *in loco* observation. The data interpretation was conducted with support from the software Atlas ti, following a qualitative tradition, in accordance with the objective, nature and specificity of data. A thematic analysis was chosen with a focus on the discovery of “sense nuclei” that compose communication. Thus, this research is centered on the comprehension of these nuclei and their connections with each other. As results, it was shown that entrepreneurs perceived and explored opportunities driven by a need to complement family income and by personal aspirations, as women, searching for personal achievement and financial independence. It was also revealed that habits and costumes of the local population influence the development of opportunities and even the acculturation that is perceived by the increase in consume of products each and every day. Besides, it was evident the sense of achievement and personal satisfaction of the entrepreneurs.

**Key-words:** entrepreneurship, local culture, opportunities exploitation

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O processo empreendedor como interação, emersão, construção e exploração de nova oportunidade .....	28
Figura 2 – Processo empreendedor e definições operacionais .....	42
Figura 3 - Empresas de São Paulo segundo a nacionalidade dos proprietários (1934) .....	59
Figura 4 – Elemento {10} frequência de citação {0} frequência de associações .....	72
Figura 5 - Dado 11 e 2, 11 <sup>a</sup> e 48 <sup>a</sup> citação do dado e 11 <sup>a</sup> e 83 <sup>a</sup> linha do dado. ....	73
Figura 6 – Elemento {11} frequência de citações {0} frequência de associações .....	73
Figura 7 – Dado 5 e 3, 4 <sup>a</sup> e 10 <sup>a</sup> citação do dado e 22 e 97 linha do dado .....	73
Figura 8 – Elemento Exploração da oportunidade {11} frequência de citações {0} frequência de associações .....	74
Figura 9 – Dado 2 e 5, 16 e 5 <sup>a</sup> citação do dado e 158 <sup>a</sup> e 25 <sup>a</sup> linha do dado .....	74
Figura 10 – Ações empreendedoras, subcategorias e citações, relacionadas .....	79
Figura 11 – Teia resumida que agrupa todos os elementos e subcategorias relacionadas .....	80
Figura 12 – Cultura local .....	135
Figura 13 – Ações empreendedoras .....	142
Figura 14 – Exploração da oportunidade .....	149
Figura 15 – Discussão dos resultados .....	157
Figura 16 – Fluxograma do processo de descoberta e exploração de oportunidades .....	158

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Data da instalação do município, população, IDH-M, PIB, renda <i>per capita</i> e data da comemoração do aniversário do município .....	16
Quadro 2 – Desenvolvimento da teoria do empreendedor .....	30
Quadro 3 - Percepção de oportunidades e habilidades para iniciar um novo negócio .....	42
Quadro 4 – Empreendedorismo por oportunidade e gênero (2002 a 2009) .....	45
Quadro 5 – A dimensão subjetivo-objetiva nas Ciências Sociais .....	67
Quadro 6 – Códigos utilizados para identificar as empresas .....	72
Quadro 7 – Categorias de análise .....	77
Quadro 8 – Nome dos municípios e respectivas festas/eventos nacionais e gastronomia/pratos típicos.....	87
Quadro 9 - Informações sobre o número de empresas e classificação destas, por município. .	89
Quadro 10 – Análise temporal do Sítio das Orquídeas .....	100
Quadro 11 - Cronologia da empresa.....	110
Quadro 12 – Análise temporal da Empresa Bolachas Caseiras Eliana.....	116
Quadro 13 – Análise temporal da empresa Doce Sabor .....	123
Quadro 14– Análise temporal da empresa Bety Alimentos .....	128
Quadro 15 - Nome da empresa, informações sobre as empreendedoras e suas atividades. ....	131
Quadro 16 – Resumo do significado das três categorias definidas como núcleos centrais....	132
Quadro 17- Resumo do significado da categoria Cultura local e sub-categorias relacionadas. ....	136
Quadro 18 - Resumo do significado da categoria Ações empreendedoras e sub-categorias .	142
Quadro 19 – Resumo do significado da categoria Exploração da oportunidade e sub-categorias .....	149



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA .....	11
1.2 OBJETIVOS .....	16
1.3 JUSTIFICATIVA .....	17
1.4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA RELAÇÃO PESQUISADOR/PROBLEMA DE PESQUISA.....	20
1.5 ESTRUTURA DA TESE .....	21
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>23</b>
2.1 EMPREENDEDORES: ORIGEM E EVOLUÇÃO .....	23
<b>2.1.1 Ações empreendedoras</b> .....	<b>31</b>
<b>2.2.2 Descoberta e exploração de oportunidades</b> .....	<b>33</b>
2.2 EMPREENDEDORISMO.....	37
2.3 EMPREENDEDORISMO NO CONTEXTO MUNDIAL .....	38
2.4 ABORDAGEM DAS MUDANÇAS ECONÔMICAS E INOVAÇÕES .....	47
2.5 CULTURA .....	49
<b>2.5.1 Cultura organizacional</b> .....	<b>52</b>
<b>2.5.2 Cultura regional</b> .....	<b>54</b>
2.6 A INTERAÇÃO DA CULTURA LOCAL COM A EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADES.....	57
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>64</b>
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA .....	64
<b>3.1.1 Perguntas da pesquisa</b> .....	<b>64</b>
<b>3.1.2 Definições constitutivas e operacionais das categorias analíticas em estudo</b> .....	<b>65</b>
3.2 A POSTURA ONTOLÓGICA E EPISTEMOLÓGICA .....	66
3.3 NATUREZA E OBJETO DE ESTUDO .....	68
3.4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....	69
<b>3.4.1 Preparação do material</b> .....	<b>71</b>
<b>3.4.2 Análise das entrevistas</b> .....	<b>71</b>
<b>3.4.3 Transformação do conteúdo em unidades</b> .....	<b>74</b>
<b>3.4.4 Categorias de análise</b> .....	<b>75</b>
<b>3.4.5 Procedimentos de análise</b> .....	<b>78</b>

<b>3.4.6 Interpretação.....</b>	<b>79</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>82</b>
4.1 PERFIL DA MICRORREGIÃO .....	82
4.2 SÍTIO DAS ORQUÍDEAS .....	92
<b>4.2.1 Histórico da empresa.....</b>	<b>96</b>
4.3 PRODUTOS IZAURA .....	101
<b>4.3.1 Histórico da empresa.....</b>	<b>106</b>
4.4 BOLACHAS CASEIRAS ELIANA .....	110
<b>4.4.1 Histórico da empresa.....</b>	<b>114</b>
4.5 DOCE SABOR .....	116
<b>4.5.1 Histórico da empresa.....</b>	<b>120</b>
4.6 BETY ALIMENTOS .....	123
<b>4.6.1 Histórico da empresa.....</b>	<b>125</b>
4.7 SÍNTESE SOBRE OS CASOS.....	128
4.8 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS .....	132
<b>4.8.1 Cultura local.....</b>	<b>132</b>
<b>4.8.2 Ações empreendedoras.....</b>	<b>140</b>
<b>4.8.3 Exploração da oportunidade .....</b>	<b>148</b>
<b>5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>154</b>
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>160</b>
6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	164
6.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	164
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>166</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>176</b>
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO .....	177
APÊNDICE B - ROTEIRO PRELIMINAR PARA ENTREVISTA .....	179
<b>ANEXOS .....</b>	<b>180</b>
ANEXO A – TUTORIAL SOBRE O SOFTWARE ATLAS TI.....	181

## 1 INTRODUÇÃO

A competição acirrada influencia a sobrevivência das comunidades e requer, além dos resultados de suas atividades econômicas, o equilíbrio entre ações sociais, ambientais e culturais em um mundo de transformações ágeis e contínuas, como o atual. As mudanças sociais e econômicas ocorridas nas últimas décadas também têm instigado os empreendedores na busca de alternativas e formas diferentes de conduzirem as suas atividades. Atentos a essas transformações, produtos são elaborados de forma artesanal/caseira, que diminuem o uso de produtos químicos, respeitando e preservando o meio ambiente, combinando cultura e sustentabilidade para atender uma demanda politizada.

Essa preocupação também introduz alterações nos hábitos e costumes de consumidores cada vez mais exigentes por produtos e serviços elaborados com qualidade em harmonia com o ambiente e o surgimento de novas tecnologias que causam impactos nas organizações, oferecendo novas oportunidades, bem como abrindo espaço para outras empresas e até mesmo, para desenvolver iniciativas empreendedoras de novos processos com produtos e serviços em empresas já existentes.

A melhoria do nível educacional da população e o surgimento de um consumidor mais exigente por produtos de qualidade tendem a aumentar a pressão da sociedade para que as empresas se tornem um diferencial em diversos segmentos da indústria, comércio e serviços desenvolvidos por profissionais com habilidades próprias e competitivos. Neste contexto, a cultura local pode ser considerada uma oportunidade para a exploração de empreendimentos empreendedoras, que agregam valor às comunidades.

O perfil do empreendedor pode variar de acordo com a região, cidade ou local, com suas atitudes e com o meio em que está inserido. Conforme Drucker (1987, p. 27), “o empreendedor transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento”. Assim, Drucker (1987), Fillion (1999a) e Feuerschutte e Godói (2008), afirmam que o empreendedor exerce controle sobre a produção, gerando excedentes ao seu próprio consumo. Nesta perspectiva, a exploração de oportunidades influenciada pela cultura local e/ou regional pode contribuir para gerar

um excedente na produção, gerando renda e agregando valor aos produtos e serviços disponibilizados.

No Brasil, observam-se diferentes características, em diversas regiões, nas quais se desenvolveram empreendimentos influenciados pela cultura local. Essa influência foi e é exercitada por grupos de diferentes etnias vindos de países como: Alemanha, Itália, Espanha, Polônia, Ucrânia, Japão, entre outros.

Esses imigrantes trouxeram na bagagem a cultura da nação de origem e desenvolveram diferentes atividades ligadas à sua própria cultura. Isto pode ter influenciado o desenvolvimento das comunidades com o cultivo e produção de diferentes produtos, tais como: o cultivo da maçã e a uva em regiões de Santa Catarina e do Rio Grande Sul; a pecuária leiteira por grupos de cultura alemã e/ou holandesa no Paraná e o cultivo de flores e hortaliças, entre outras culturas, desenvolvidas por meio da agricultura familiar em pequenas propriedades, característica de grande parte da Região Sul do Brasil.

Assim, a exploração de oportunidades com características culturais destas comunidades pode ter influenciado o comportamento dos empreendedores na desenvolvimento das atividades econômicas destas comunidades. Inserido nesta ótica, a presente pesquisa objetiva investigar a influência da cultura local na exploração de oportunidades empreendedoras na microrregião de Marechal Cândido Rondon, no Oeste do Paraná.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Elaborar uma tese é um desafio que requer do pesquisador esforço, dedicação, perseverança, disciplina e rigor científico que culminam com uma contribuição científica para o campo em estudo. Para Marion, Dias e Traldi (2002, p. 14), “a tese tem que ser inédita, original, evidenciar um trabalho de pesquisa”. Já, para Eco (2007, p. 1), “uma tese consiste num trabalho datilografado, com extensão média variando entre cem e quatrocentas laudas, no qual o estudante aborda um problema relacionado com o ramo de estudos em que pretende formar-se”. Eco (2007, p. 21-23) afirma, ainda, que para caracterizar cientificidade, a tese deve atender aos seguintes requisitos:

1. O estudo debruça-se sobre um objeto reconhecível e definido de tal maneira que seja reconhecível igualmente pelos outros;
2. O estudo deve dizer do objeto algo que ainda não foi dito ou rever sob uma óptica diferente o que já se disse;
3. O estudo deve ser útil aos demais;
4. O estudo deve fornecer elementos para a verificação e contestação de hipóteses apresentadas.

Conforme destacado por Eco (2007), definir o objeto significa, com base em certas regras, delimitar as condições sobre as quais se pode escrever ou, até mesmo, reescrever sob outra perspectiva conteúdos anteriormente pesquisados.

Neste contexto, vale frisar que o estudo de casos múltiplos empreendido por Lee, Lim e Pathak (2009), envolveu os Estados Unidos, Coréia, Fiji, Índia e Malásia, nações analisadas segundo contextos culturais significativamente diversos, com o objetivo de investigar o papel da cultura nas diferenças em termos de dimensões de orientação empreendedora.

Tal pesquisa foi realizada com base nos dados coletados pelos estudantes universitários dos países já mencionados. Os autores adotaram quatro das cinco dimensões de orientação empreendedora: autonomia, inovação, assumir riscos, pró-atividade e competitividade e agressividade, definidas por Lumpkin e Dess (1996). A dimensão da pró-atividade foi excluída por entender que esta dimensão sobrepõe às características da dimensão de inovação.

Assim, a análise foi realizada por meio de questionário elaborado com um grupo de questões para cada dimensão orientadora e mensurada de acordo com os cinco pontos da escala de Likert, aplicado para cada questão. Para Lee e Peterson (2000), o empreendedorismo pode ser mensurado tanto pelos traços psicológicos internos dos empreendedores individuais ou relacionados ao comportamento empreendedor do desempenho das atividades. O estudo foi desenvolvido combinando as duas abordagens de acordo com o contexto em que cada dimensão de orientação empreendedora foi analisada.

Os resultados evidenciaram diferentes perspectivas na maioria das dimensões de orientação empreendedora estudadas. Consequentemente, isto implica em desenvolver, na academia, o ensino de orientação empreendedora com abordagens do contexto cultural no qual os estudantes estão inseridos. Além disso, sugerem também que: 1) diferentes contextos culturais têm forte impacto na orientação empreendedora de estudantes universitários; 2) alto nível de empreendedorismo, necessariamente, não significa elevado nível de orientação

empreendedora; e 3) currículos de empreendedorismo altamente personalizado devem ser desenvolvidos, concentrando-se em dimensões de orientação empreendedora fracas de cada país para promover a orientação empreendedora entre os futuros líderes dos países (LEE; LIM; PATHAK, 2009).

Hechavarria e Reynolds (2009) também elaboraram um estudo que objetivou averiguar as diferentes dimensões de cultura e os seus impactos nos tipos de atividades empreendedoras. Os resultados da pesquisa evidenciaram a importância significativa do contexto cultural para a criação de empresas. Ainda apontaram que grande parte da discrepância explicada no índice de empreendedorismo pode prever que os valores culturais ilustram o contexto da ação humana. Os autores concluíram que, na tentativa de criar uma nova empresa, torna-se fundamental para os empreendedores nascidos em ambientes distintos, desenvolver um estudo das diferenças ambientais e da motivação para iniciar um processo de empreendedorismo.

Muzychenco (2008) realizou um estudo com o objetivo de trazer uma contribuição teórica ao processo de identificação de oportunidades de negócios internacionais. A pesquisa abordou as competências interculturais no empreendedorismo e revelou que, na Europa, pequenas e médias empresas exercem um papel importante na economia, além de operarem num ambiente complexo, enfrentando forte pressão da cultura nacional.

A autora constatou a influência do ambiente intercultural na cognição, comportamento e decisão efetiva na identificação de oportunidades internacionais. Detectou, ainda, a influência do papel de competências interculturais, moderando habilidade e eficácia e, acima de tudo, efetividade na identificação própria de tais oportunidades.

Já, Banks *et. al.* (2000) realizaram uma pesquisa subsidiada pela *Economic and Social Research Council (ESRC)*, com base em micro e pequenos empreendedores culturais de Manchester, Inglaterra. O trabalho objetivava analisar a forma como a cidade contribui para a prática dos negócios de empreendedores culturais e como usá-los em suas atividades diárias. A parte principal do estudo buscou esses argumentos no contexto empírico gerado a partir de dados das entrevistas realizadas com cinquenta empreendedores de indústrias culturais da cidade de Manchester. Além disso, baseando-se em um elemento do projeto, os

autores consideram significativo o risco e a importância da confiança social para o empreendedor cultural, conter ou compensar o risco (BANKS et. al., 2000).

Os resultados evidenciaram que indústrias culturais têm sido ofertadas ao longo do tempo como novas formas de práticas organizacionais, mas raramente estudadas em dados qualitativos. A cidade de Manchester, além de ser influenciada pela integração vertical de instituições ou corporações está sendo influenciada por empreendedores culturais que trabalham em micro e pequenas empresas, em agrupamentos em toda cidade. Os autores constataram o surgimento de novas comunidades, essencialmente urbanas. O aluguel na cidade, em geral é barato, nos bairros da periferia é visto como recurso indispensável para desenvolver ideias, projetos e mercados. As áreas habitadas pelo setor, conseqüentemente fornecem uma oportunidade para a criatividade e frequentemente iniciativas coletivas. Por fim, foram apresentadas evidências empíricas que destacaram como o risco e a confiança se correlacionam, interagindo com os elementos constitutivos de um conjunto maior de relações inconstantes entre trabalho, lazer e o estilo de vida (BANKS et. al., 2000).

Considerando o baixo desenvolvimento na pesquisa em empreendedorismo intercultural, tanto na teoria quanto na prática, Engelen, Heinemann e Brettel (2008) viabilizaram um trabalho científico no intuito de analisar a existência de pesquisas sobre empreendedorismo intercultural e verificar lacunas existentes na metodologia e no conteúdo desse tipo de pesquisa. Desta análise, derivou, então, uma abordagem analítica mais apropriada para preencher estas lacunas. Como resultados, apresentaram um caso prático, sugerindo a condução de estudos futuros com vistas a integrar uma abordagem analítica mais apropriada a percepções metodológicas gerais e particularidades do cenário intercultural do empreendedorismo.

No Brasil, existem diferentes regiões, municípios e comunidades nos quais é possível identificar oportunidades de negócios e empreendimentos em que se observam particularidades locais, a partir da cultura da população. Há um reflexo direto desta assertiva no mercado de pratos típicos viabilizado pelos restaurantes; nas empresas do ramo de cultivo de flores; do ramo de embutidos, carnes suína e de frango, doces e produtos lácteos; nas músicas e festas oficiais; nas indústrias de serviços e incubadoras, entre outros.

Estes hábitos se encontram baseados na manutenção do ambiente em consonância à cultura local na medida em que visam perpetuar as características específicas dos traços tradicionais das comunidades.

A microrregião de Marechal Cândido Rondon - PR é constituída por outros seis municípios: Nova Santa Rosa, Maripá, Mercedes, Quatro Pontes, Pato Bragado e Entre Rios do Oeste. No geral, municípios ainda jovens, visto que o mais antigo se trata, propriamente, de Marechal Cândido Rondon, que dispõe de apenas 52 anos de emancipação político-administrativa. Os primeiros habitantes se instalaram na região no início da década de 50 como migrantes de descendência alemã, oriundos, na grande maioria, dos Estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina.

Os migrantes já traziam nos seus hábitos a cultura europeia com predominância alemã, tanto no trabalho quanto no consumo de produtos e serviços. Há indícios de que o perfil da população e o desenvolvimento econômico das comunidades locais tenham sido influenciados pela etnia.

Inicialmente, o desenvolvimento surgiu da agricultura cultivada em pequenas propriedades, quase que de “subsistência”. No decorrer dos anos foram surgindo outras atividades, como: cultivo da soja, trigo, milho, mandioca e flores; produção de vinho; produção de pães, bolachas,ucas, roscas, e doces; de produtos lácteos e derivados da carne suína, de peixes, frangos, dentre outras atividades. Indústrias, ligadas a estes setores de produção, também foram surgindo, as quais passariam a agregar valor a tais produtos e a manter relação com os traços culturais.

A seguir, no Quadro 1, apresentam-se informações que evidenciam características da região, tais como: data de instalação dos municípios, área territorial, população, percentual de descendência alemã, Índice de Desenvolvimento Humano Médio (IDH-M), Produto Interno Bruto (PIB), renda *per capita* e data da comemoração do aniversário de emancipação político-administrativa.



Quadro 1 – Data da instalação do município, população, IDH-M, PIB, renda *per capita* e data da comemoração do aniversário do município

Municípios	Data da inst.	Área Km2	Pop.	Des c. %	IDH-M	PIB	R. Per capita	Data com.
Mal. Cândido Rondon	02/12/1961	748.281	47.048	84	0,829	890.871*	18.935	25 de Julho
Nova Santa Rosa	31/01/1977	207.017	7.965	92	0,806	126.507	15.883	29 de Abril
Maripá	01/01/1993	287.047	5.673	92	0,845	137.409	24.222	16 de Abril
Entre Rios do Oeste	01/01/1993	120.327	4.113	91	0,847	64.456	15.671	18 de Junho
Mercedes	01/01/1993	199.084	4.902	87	0,816	76.282	15.561	13 de Julho
Pato Bragado	01/01/1993	136.781	4.947	85	0,821	54.276	10.971	23 de Março
Quatro Pontes	01/01/1993	114.531	3.800	93	0,851	70.688	18.602	13 de Setembro

Obs. \* Para os valores do PIB informado, a unidade é 1.000,00 e para a *Renda Per capita* é 1,00.  
Fonte: Secretarias de Cultura dos municípios e caderno estatístico do IPARDES (2012).

Diante do exposto, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: **“Como a cultura local influencia a exploração de oportunidades empreendedoras na microrregião de Marechal Cândido Rondon no Oeste do Paraná?”**.

A seguir, descrevem-se os objetivos para viabilizar a resposta ao problema proposto.

## 1.2 OBJETIVOS

### ➤ Objetivo geral

Estudar como os aspectos relacionados à cultura local influenciam na exploração de oportunidades empreendedoras da microrregião de Marechal Cândido Rondon - PR.

### ➤ Objetivos específicos:

- a) Pesquisar hábitos, costumes, folclore e outras atividades relacionadas à cultura local;
- b) Constatar ações empreendedoras desenvolvidas pelas empresas da microrregião e relacionadas à cultura local;

- c) Evidenciar a exploração de oportunidades empreendedoras.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Estudos sobre a cultura econômica do empreendimento étnico foram conduzidos, dentre outros, por Halter (2007), que analisou a relação entre a educação para o empreendedorismo e a experiência dos imigrantes. A autora aborda inicialmente a cultura econômica do empreendedorismo étnico e conclui o estudo com uma discussão sobre o impacto da educação em tendências relacionando-as com a reação da América corporativa aos deslocamentos globalizados do panorama etnoracial dos Estados Unidos. Os estudos de casos se diversificam, assim como as populações de muitos países, as consultas com empreendedores, os visitantes, palestrantes, programas de educação para o empreendedorismo podem refletir a diversificação cultural do mundo dos negócios (HALTER, 2007).

Martes (2006), especialista em imigração, raça e etnicidade com foco em empreendedorismo étnico e cultura do consumo, concedeu entrevista à Revista RAE – Documento, abordando Etnicidade, Marketing e Empreendedorismo com destaque para a “revivescência étnica” iniciada na década de oitenta e sua interface com o consumo de bens identificados com sentimentos ligados a grupos sociais específicos. A autora comenta que empreendedorismo étnico geralmente se refere a um setor da economia baseada em pequenas e médias empresas, administradas por imigrantes e suas famílias e que nem sempre são estrangeiros, mas estão ligados a alguém nativo que já pode estar na segunda geração de sua ascendência.

Outro aspecto abordado diz respeito ao Marketing étnico, praticado geralmente pelos próprios imigrantes proprietários de empresas para direcionar seus produtos e serviços. Martes (2006) cita como exemplo os festivais étnicos dos Estados Unidos, que mostram uma perfeita combinação entre comércio e cultura visto que contêm expressões de uma cultura particular, tais como: música, alimentação, vestimenta, apresentação social, dentre outros.

A formação de empresas ligadas a diferentes grupos étnicos em diversos países encontram razões relacionadas, em resposta a restrições ocupacionais e às resistências institucionais impostas aos imigrantes. A autora cita como exemplos, os

grupos de empresários étnicos, que se instalaram na região de Boston: asiáticos, gregos, judeus, dentre outros. Além disso, os grupos étnicos podem apresentar características particulares, tais como: recursos culturais, sociais e habilidades específicas, fundos financeiros comuns como forma de autoajuda coletiva, em função das dificuldades encontradas para obter empréstimos em instituições financeiras (MARTES, 2006).

Já, Truzzi e Sacomano Neto (2007), estudaram a atividade empresarial e a etnicidade, respaldados na experiência paulista. O estudo revela que a indústria e o comércio de São Paulo foram fortemente influenciados pelos imigrantes oriundos de diversos países, tais como: Itália, Portugal, Espanha, Líbano, Alemanha, Japão, Áustria, Inglaterra, Estados Unidos, França, Canadá, dentre outros, com a presença de grande número de pequenos negócios. Os autores destacam a presença das redes de imigrantes que alimentam empreendedores étnicos na localidade em que se instalam. Citam como características mais importantes para os imigrantes estabelecerem seus próprios negócios, as habilidades trazidas, o caráter e, sobretudo, a capacidade de mobilizar redes e recursos étnicos.

Machado (2005) realizou estudo com o objetivo de compreender a identidade de uma organização a partir de traços da cultura brasileira. A pesquisa foi em uma empresa que tem como atividade principal a venda de planos assistenciais funerários, localizada em uma região do norte do Paraná, cujo processo de desenvolvimento econômico iniciou na década de 1940. A sua população é constituída por imigrantes europeus e orientais, caracterizando-se como uma região agrícola. Os resultados do estudo revelaram que “é possível compreender a identidade de uma organização por meio de traços da cultura, e que os elementos culturais fornecem uma compreensão das representações da organização, revelando [...], o que é peculiar e particular [...]” (MACHADO, 2005, p. 15).

Paiva Junior, Corrêa e Souza (2006) sugerem a identidade cultural como fator relevante na articulação de empreendimentos que objetivam o desenvolvimento local. Paiva (2005) acrescenta que, quanto mais o empreendedor estiver envolvido com a sua cultura maior é o seu compromisso com o desenvolvimento local.

Considerando, que em diversas regiões do país há empresas relacionadas com as características culturais locais e, até mesmo, regionais. Por exemplo: restaurantes de comidas típicas, lojas que produzem rendas, bordados e vestimentas exóticas, confeites caseiros, tais como:ucas, Paes, bolachas, entre

outros, oportunidades que estão sendo exploradas na busca da manutenção e estabilidade do ambiente em que surgiram, na medida em que visam perpetuar hábitos e costumes culturais de uma determinada etnia. Apesar de já existirem alguns estudos sobre o tema no Brasil, de uma forma geral, a literatura em eventos científicos e periódicos ainda é considerada incipiente e não há registros de estudos específicos de empreendimentos que são criados e que sobrevivem, tendo como fonte a exploração de oportunidades ligadas à cultura local.

Vale destacar a necessidade e importância de Políticas públicas desenvolvidas e articuladas pelos órgãos competentes com o intuito de subsidiar e apoiar iniciativas relacionadas com o desenvolvimento de atividades empreendedoras que visam manter a cultura local. E, que desta forma, o incentivo ao empreendedorismo cultural seja materializado visando perpetuar a cultura autóctone que representam as relações do homem com a natureza, a procedência do produto, a ética e a origem de quem produz a qualidade e a sustentabilidade da produção.

Este estudo visa contribuir para um aporte teórico que possa subsidiar novos estudos e preencher uma lacuna existente na literatura. Estudos a partir de características culturais regionais tais como: músicas, a culinária, festas religiosas, pratos típicos, folclore e outros valores e crenças que de acordo com Santos (2004), a cultura autóctone é constituída em atração de significativo valor econômico, constituindo importante potencial turístico. O autor afirma ainda, que esses elementos culturais e históricos podem constituir uma diferenciação que favorece a exploração de oportunidades. Outro aspecto a ser considerado é a diversidade de culturas no território brasileiro dependendo da região em que se localizam e que motivam a exploração de oportunidades locais. Um das características da pesquisa do estudo de casos é o papel ativo do pesquisador que também se interpõe ao processo de pesquisa, dessa forma, na seção seguinte descreve-se a contextualização do pesquisador frente ao problema de pesquisa.

#### 1.4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA RELAÇÃO PESQUISADOR/PROBLEMA DE PESQUISA

Sou uma descendente de família de agricultores com origem alemã e que ainda cultiva muitos hábitos, costumes e o modo de vida influenciado pela cultura trazida pelos meus avôs, que chegaram no Brasil em 1923. Mantenho o hábito de falar o idioma alemão na família e em outros locais onde há pessoas que ainda o falam. Desenvolvo a culinária na elaboração de pães doces (cucas), biscoitos, doce de frutas (popular *schimier*), entre outras guloseimas caseiras/artesanais.

Iniciei meus estudos em 1966, em Iguaporã cursando ensino primário no Grupo Escolar Floriano Peixoto. Ao concluí-lo, tive que parar de estudar por cinco anos em função problemas de saúde na família. Em 1976, retomei os estudos no Ginásio Luiz Ernesto Fleck de Iguaporã, interior de Marechal Cândido Rondon. Concluindo essa etapa, em 1980, transferi a minha residência para a cidade de Marechal Cândido Rondon. Neste período cursei o segundo grau - Técnico em Contabilidade, que concluí em 1982, no Colégio Cenecista David Carneiro, em seguida cursei Ciências Contábeis na – FACIMAR, hoje UNIOESTE, conclui o curso em 1986.

Embora já morava na cidade há alguns anos, sempre mantive vínculo com as atividades rurais da minha família, praticamente todos os finais de semana passava no interior.

Com a mudança para a cidade, já no início do ano de 1980, consegui meu primeiro emprego, nas Lojas Hermes Macedo S/A., onde trabalhei até maio de 1989. Na empresa, desenvolvi diversas atividades administrativas, como: auxiliar de crédito e cobrança, escrita fiscal, assistente do chefe de escritório, analista de crédito pessoa física e jurídica, tesouraria e encarregada do departamento de pessoal.

Em 1988, fui convidada pelo diretor do Colégio David Carneiro para ministrar aulas para o curso Técnico em Contabilidade, no qual trabalhei por três anos. Em 1991, passei a ministrar aulas no Colégio Estadual Eron Domingues para o ensino médio, no curso Básico em Comércio, onde trabalhei até 1994, quando fui efetivada na UNIOESTE.

Iniciei as minhas atividades acadêmicas na UNIOESTE, como docente temporária em 1993, sendo efetivada em 1994, ministrando aulas na disciplina de

Contabilidade Geral e Contabilidade Aplicada à Atividade Rural, para alunos do curso de Ciências Contábeis. A disciplina de Contabilidade Aplicada a Atividade Rural que passou a integrar a matriz curricular do curso influenciada pelas características peculiares do agronegócio da região, quais sejam: a agricultura, pecuária leiteira, suinocultura, avicultura que tornam a atividade economicamente representativa. Essas culturas, em sua maioria são cultivadas em pequenas propriedades.

As pesquisas que realizei praticamente todas estão relacionadas com atividades da agroindústria, pequenas propriedades, custos e ensino de contabilidade. Sendo que a maioria dos estudos realizados apresenta uma relação com a terra, agronegócio, agroindústria, agricultura. Como os meus amigos ainda comentam: “Elza, já faz alguns anos que você saiu da agricultura, mas você ainda continua lá”.

Ao iniciar o doutorado na PUCPR, tinha como objetivo elaborar uma pesquisa focada na gestão de pequenas empresas agroindústrias, custos, controle e gestão. Trabalhei o tema focado para o projeto de tese nos anos iniciais do curso. Após cursar as disciplinas de Estratégia em Pequenas Empresas e Abordagens das Configurações em Empreendedorismo, balancei, mas continuei no tema inicial, até que encontrei dificuldades na defesa do projeto e também com o orientador, eventos que foram decisivos para trocar de orientador e tema de pesquisa. A partir das mudanças, foquei a pesquisa em empresas que desenvolvem atividades relacionadas com a cultura local. Assunto sugerido pelo professor orientador e que coincidiu com os estudos do grupo de pesquisa do qual fazia parte, e assim, passei a focar a minha pesquisa, naquilo que de fato me instigava.

## 1.5 ESTRUTURA DA TESE

Além desta Introdução, a Tese está estruturada em cinco partes: referencial teórico, metodologia, apresentação dos resultados, discussão dos resultados e, por fim, a conclusão.

O referencial teórico buscou fundamentar o problema de pesquisa indicando elementos sobre os empreendedores: origem e evolução, empreendedorismo, empreendedorismo no contexto mundial, um abordagem sobre as mudanças

econômicas e inovações, cultura e a interação da cultura local com a exploração de oportunidades.

O Capítulo Três descreve a metodologia, as escolhas feitas e a forma de compreender o processo de pesquisa, a especificação do problema, a postura ontológica e epistemológica, a natureza e objeto de estudo, coleta e análise de dados, ferramenta e procedimentos adotados para a análise e interpretação dos dados.

No capítulo destinado para apresentação dos resultados, inicialmente, apresenta-se o perfil da microrregião, seguida pela descrição dos casos, uma síntese dos casos também é feita. Posteriormente, fez-se a análise das entrevistas, utilizando as três categorias descritas de acordo com os objetivos da pesquisa quais sejam; cultura local, ações empreendedoras e exploração de oportunidades.

No Capítulo Cinco, apresenta-se a discussão dos resultados das três subcategorias principais relacionadas com as subcategorias que emergiram do decorrer da análise da entrevistas.

A Conclusão desta Tese versa sobre a exploração de oportunidades empreendedoras e a sua relação com a cultura local. A conclusão não é exaustiva, visto que a proposta de pesquisa empreendida resulta da experiência do pesquisador que implica no processo de pesquisa e que por sua vez influencia nas análise e conclusões.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os estudos sobre empreendedor e empreendedorismo foram discutidos por vários autores, ainda no século XVII (FILION, 1999a). No entanto, foram nos estudos de Schumpeter (1934), que o termo apareceu com uma clara concepção da função do empreendedor como um todo.

Este capítulo apresenta os conceitos de empreendedores, sua origem e evolução. Na sequência, fez-se uma descrição de ações empreendedoras e descoberta e exploração de oportunidades. Posteriormente, conceitua-se empreendedorismo seguido pelo empreendedorismo no contexto mundial. Aspectos sobre aspectos sobre as mudanças econômicas e inovações também são abordados. Ainda, foram abordadas, a cultura, cultura organizacional e cultura regional. Por fim, concluindo o capítulo, aborda-se a integração da cultura local com a exploração de oportunidades.

### 2.1 EMPREENDEDORES: ORIGEM E EVOLUÇÃO

Registros sobre o surgimento da palavra *empreendedor* datam do século XII ocorridos na antiga França com o verbo *entreprendre* para denominar pessoas que motivavam brigas e a palavra não apresentava nenhuma conotação econômica. (FILION, 1999a). Já no século XV surgiu como um substantivo *entrepreneur*, sinônimo para contratante, o que levou ao entendimento de alguém que assumia um compromisso (HAAHTI, 1987). No século XVI, seu significado mudou e passou a ser empregado para pessoas que assumiam responsabilidades e conduziam ações militares (FILION, 1999a). Conforme Haahti (1987), este significado apontava um campo perigoso e que pode ter sido a causa que levou a ideia de risco. A origem e evolução da palavra foi examinada por Vérin que revela que a palavra *entre-preneur* adquiriu seu significado no século XVII, até a atualidade (FILION, 1999a).

Outros estudos sobre empreendedores surgiram a partir dos escritos de Cantillon e Say, apontados como pioneiros do campo. Estes consideravam os empreendedores como indivíduos dispostos a correr riscos, uma vez que eles investiam seu próprio dinheiro. Cantillon considerava empreendedor, aquele que comprava a matéria-prima, por determinado valor, preço, geralmente de produtos



agrícolas, com o intuito de transformá-la e revendê-la, a um preço ainda não definido (FILION, 1999a).

Conforme Souza Neto (2008), Say descreveu de forma mais ampla, a função de empreendedor ao mencionar as diferenças entre empreendedor e capitalista e a diferença dos lucros de cada um. Além disso, Say associou os empreendedores à inovação como visionários, agentes de mudança. E, tendo como consequência, o desenvolvimento econômico, que resulta na criação de novos empreendimentos. Filion (1999, p. 19), define empreendedor da seguinte forma: “o empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios”.

Para Leite (2001, p. 92), “a oportunidade é uma ‘criatura’ amistosa e muitas vezes imperceptível. Perigosa, somente quando ignorada pelos empreendedores. Ela precisa ser protegida, explorada, preservada, dinamizada e aumentada”. Portanto, o empreendedor deve observar o mercado, ter iniciativa e criatividade para antecipar situações. Assim, a oportunidade é um processo de identificação que consiste na colocação de novos produtos e serviços no mercado, objetivando redução de custos, qualidade e competitividade, ou seja, apresentar um produto ou serviço com um diferencial que agregue valor (LONGHINI; SACHUK, 2000). Além disso, os economistas associam o empreendedor à inovação e os comportamentalistas consideram os aspectos criativos e intuitivos (FILION, 1999a).

Filion (1999a), ainda afirma que empreendedor é o indivíduo inovador que incrementa mudanças dentro dos mercados através da realização de novas combinações. Estas podem assumir várias formas: como a inserção de um produto novo; novos métodos de produção; abertura de mercados novos; conquista de novas fontes de fornecimento de materiais e a reorganização de qualquer empresa.

O processo empreendedor inicia com o reconhecimento de uma oportunidade (SHANE; VENKATARAMAN, 2000) e, na sequência, envolve a identificação e desenvolvimento de recursos ao longo do tempo para explorar a oportunidade descoberta (PENROSE, 1959). Assim, as empresas necessitam identificar e acessar diferentes tipos de recursos, para crescer e desenvolver um novo empreendimento e normalmente, há fases de desenvolvimento que necessitam tipos especiais de recursos, fases que são distintas no desenvolvimento de tais empresas (BRUSH; GREENE; HART, 2001; LICHTENSTEIN; BRUSH, 2001).

Tais recursos podem incluir os interesses dos recursos humanos; financeiro, social, físico e tecnológico (ALDRICH, 1999; LICHTENSTEIN; BRUSH, 2001). Outra etapa diz respeito, a forma como os recursos são utilizados, desenvolvidos que dependem de várias fases do desenvolvimento da empresa, mas durante os primeiros estágios de um novo empreendimento a identificação e o acesso a esses recursos são cruciais para a sobrevivência e o crescimento destas. (LICHTENSTEIN; BRUSH, 2001).

Holcombe (2003), em estudo realizado, identificou três grandes categorias de fatores que criam oportunidades de lucro: 1) fatores que desequilibram o mercado, 2) fatores que aumentam as possibilidades de produção, e 3) a atividade empreendedora que cria possibilidades empreendedoras adicionais. O autor cita como exemplos que desequilibram o mercado: realocação de recursos, exigências dos consumidores, mudanças nas preferências por produtos inovadores, mudanças no ambiente em que estão inseridos, preços, dentre outros. Já, no que diz respeito a fatores que aumentam a possibilidade de produção, por exemplo, mudanças na tecnologia que tornam os produtos obsoletos e necessitam ser substituídos em um curto espaço de tempo (HOLCOMBE, 2003).

Para o autor, a categoria mais importante diz respeito à atividade empreendedora que cria oportunidades adicionais, que é ato do empreendedorismo próprio. O empreendedor aproveita uma nova oportunidade de mercado lançando um produto novo com a possibilidade de criar produtos complementares e aumentando a demanda pelo consumo. Outra oportunidade potencial, o empreendedor pode criar ao desenvolver um novo processo de produção para melhorar o produto que já existe, criando oportunidades potenciais para a entrada de novos fornecedores. Assim, ações empreendedoras criam oportunidades e destas surgem oportunidades adicionais.

Neste contexto, empreendedorismo maior está disponível em uma economia do que para outras. Por exemplo, o empreendedorismo não pode ser produzido da mesma forma como bens de capital, mas é possível para empreendedores potenciais criar um ambiente empreendedor no qual a descoberta empreendedora é mais provável. Outro exemplo que pode ser considerado é que pesquisa e desenvolvimento não é a mesma coisa que o empreendedorismo mas ao investir em pesquisa e desenvolvimento, as empresas podem criar um ambiente propício à

descoberta empreendedora. Por tanto, empreendedorismo induz mais empreendedorismo (HOLCOMBE, 2003).

Os empreendedores manifestam-se nos diferentes setores e/ou ramos de atividades, quer seja, na indústria, no comércio ou prestação de serviços, por necessidade ou oportunidade de negócios. Assim, há os empreendedores que realizam suas atividades de modo artesanal, trabalhando e desenvolvendo seus produtos nas próprias casas. Outros trabalham como empregados em empresas e entidades cujos objetivos recaem sobre a pesquisa e desenvolvimento de produtos e serviços. E, ainda, existem de modo mais concreto, os empreendedores proprietários de negócios.

Empreendedores também são considerados inventores que, de acordo com Barbieri (1999), são classificados em três tipos distintos, a saber: 1) os inventores do tipo clássico; 2) os inventores empregados em centros e universidades de P & D; e 3) os inventores empreendedores. Sendo que, os inventores clássicos produzem inovações de modo artesanal. Já, o segundo tipo, os inventores empregados surgem nos laboratórios de pesquisa. Os inventores empreendedores criam as empresas para explorar seus inventos, atuam em áreas recentes tais como: biotecnologia, mecânica de precisão, entre outras. Eles também mantêm uma próxima relação com instituições de ensino e pesquisa e unidades empresariais envolvidos no ambiente de P&D.

O autor afirma, ainda, que as empresas de base tecnológica apresentam problemas idênticos aos problemas de qualquer pequena empresa, no início de suas atividades, quais sejam, [...] “dificuldade de acesso aos financiamentos, gestão não profissional, interferência dos problemas familiares, baixo poder de barganha na compra de insumos [...] grandes dificuldades para alavancar seu crescimento com recursos próprios” (BARBIERI, 1999, p. 61).

Além disso, os “inventores empreendedores de empresas de base tecnológica existem com mais frequência em épocas de profundas transformações no ambiente produtivo, como a que se verifica no presente momento” (BARBIERI, 1999, p. 63). Os empreendedores tecnológicos se manifestam com frequência em regiões com afinidades em áreas específicas tais como: arranjos produtivos que influenciam o desenvolvimento de oportunidades de negócios de pequenas empresas da região.

Conforme Souza Neto (2008), os empreendedores podem ser classificados em quatro categorias: empreendedor artesão; empreendedor oportunista;

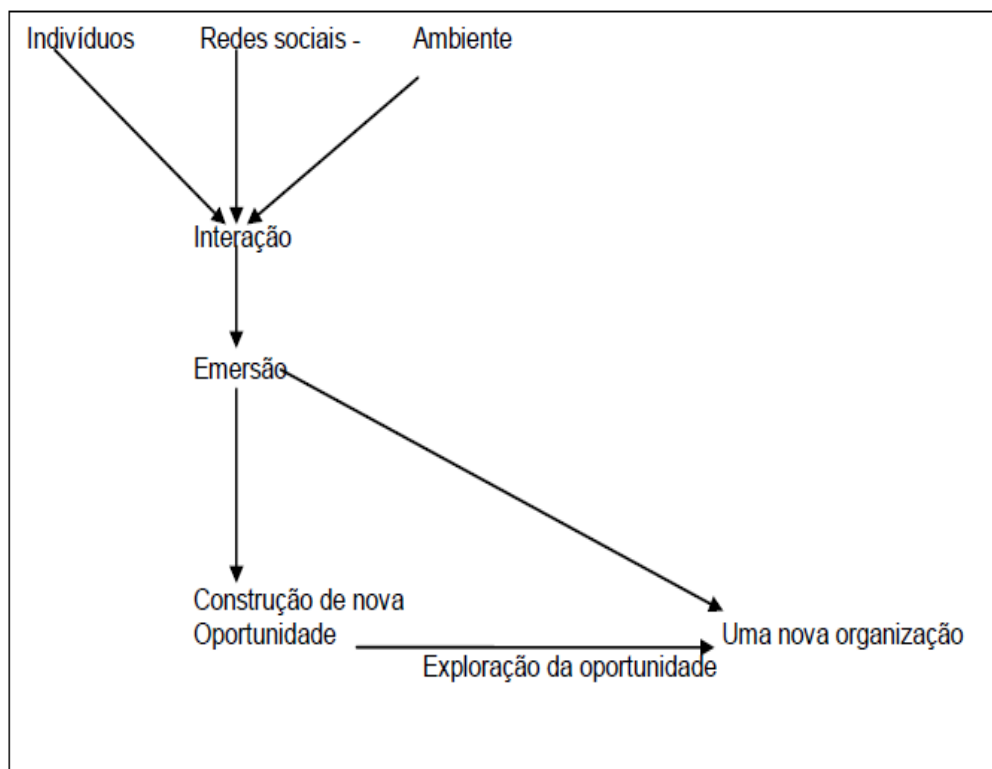
empreendedor tecnológico e o empreendedor por estilo de vida. Sendo que o empreendedor artesão é um indivíduo totalmente técnico e que é obrigado a instalar uma empresa por conta do seu próprio ofício. O empreendedor oportunista constitui a empresa para explorar uma atividade econômica em resposta a uma oportunidade constatada. Já, o empreendedor tecnológico, é o indivíduo associado ao desenvolvimento de um novo produto ou processo inovador que introduz melhorias tecnológicas. E, ainda o empreendedor por estilo de vida, é o indivíduo autônomo que constitui a empresa por conta da sua liberdade, independência ou outros benefícios que tornam a atividade viável (SOUZA NETO, 2008).

O autor destaca que há uma diferença entre oportunidade e capacidade de empreendimento. “O empreendedorismo é impulsionado pela percepção das oportunidades de empreendimento associada à capacidade e motivação para explorá-las” (SOUZA NETO, 2008, p. 144). A criação de novos empreendimentos ocorre quando as oportunidades se aliam à capacidade e à motivação e, conseqüentemente, à destruição das empresas existentes (SCHUMPETER, 1985). A conotação negativa da destruição proporciona um impacto positivo no crescimento econômico na medida em que as novas empresas vão se inserindo no mercado de maneira competitiva (SCHUMPETER, 1985).

Um estudo realizado por Sorensen, Lassen e Hinson (2007) objetiva repensar as formas tradicionais de explicar o processo de mudanças na constituição de novas empresas. Para tanto, baseia-se em duas categorias e modelos de empreendedorismo bem estabelecidos, interatividade e contingências. Apresenta como resultados, que estes dois modelos não são o suficiente, para detectar e entender o espírito empreendedor no estágio inicial dos empreendimentos, como um fenômeno diário multidimensional, individual e social em interação com o ambiente.

Para preencher esta lacuna, os autores Sorensen, Lassen e Hinson (2007) sugerem a aplicação da ideia do interacionismo simbólico como um modelo conceitual que articula a compreensão do processo empreendedor como uma construção interativa. Ou seja, considera o empreendedorismo como uma jornada social da oportunidade em construção. Conforme pode ser observado na Figura 1, a seguir.

Figura 1 – O processo empreendedor como interação, emersão, construção e exploração de nova oportunidade



Fonte: Adaptado SORENSEN; LASSEN; HINSON (2007)

Nesta perspectiva, Sorensen, Lassen e Hinson (2007) afirmam que oportunidades emergem, interagindo com indivíduos, que realizam atividades diferentes com base em uma interpretação contínua de cada outro significado e ações, bem como as condições do ambiente em que estão inseridos. Os autores afirmam, ainda, que este tipo de oportunidade depende de dois fatores: 1) da natureza de interação e 2) de condições pré-existentes, subjacente à interação.

Oportunidades, na pesquisa tradicional, são reconhecidas como eventos singulares. Sorensen, Lassen e Hinson (2007) argumentam que oportunidades surgem a partir de uma interação simbólica por perspectivas emergentes e a inovação é um fenômeno em curso. Assim, o caráter interativo significa que nada é visto como algo estático ou imutável. A realidade está em um estado de mudanças contínuas, em que atores buscam, constantemente, construir e reconstruir a sua realidade quer para manter, renegociar ou transformar os significados desses objetos, que são parte de sua vida.

As condições pré-existentes refletem a bagagem histórica e experiências que os indivíduos trazem e como interagem nas redes sociais, estruturas e ambientes,

em que estão inseridos. Ou seja, o espaço de oportunidades empreendedoras depende dos fluxos das redes sociais, estruturas e ambientes e a forma de comprometimento do indivíduo em empreender, bem como, a forma como estes fluxos são previamente, interpretados e estruturados em conjunto.

Frese (2010, p. 4) aponta alguns atributos relacionados aos indivíduos que os tornam empreendedores, quais sejam: “Primeiro, empreendedores precisam começar algo, daí precisam ser autoiniciantes. Ser autoiniciador significa fazer algo sem ter sido mandado, sem ter tido uma instrução explícita ou sem ter sido exigido um papel claro. Trata-se do oposto às tarefas prescritas”. Esse conceito contrasta com o conceito de empreendedores empregados, gerentes, que trabalham normalmente, subordinados, em uma hierarquia organizacional na qual há um superior, que os orienta para as tarefas e funções que devem se desenvolver.

Na visão do autor, empreendedores devem ser autoiniciadores inovadores, que implica em desenvolver e implantar uma ideia nova, quais sejam: produtos, serviços, estratégias de produção e/ou *marketing*, que contribuem para o crescimento e sucesso da empresa. Assim, inovação sob a ótica do conceito de orientação empreendedora, além da capacidade inovadora inclui a proatividade. O que evidencia ao longo do tempo ser a inovação útil para o lucro da empresa, sobremaneira, para empresas muito pequenas. O autor define proatividade empreendedora como ter um foco a longo prazo sem que seja solicitado para ser atendido, preparar-se para oportunidades futuras para estar apto no momento oportuno e reunir recursos para utilizá-las rapidamente (FRESE, 2010).

Outro atributo conceituado como parte importante, desde que Schumpeter (1935) descreveu a indústria do empreendedorismo, trata da persistência. Novas ideias sempre necessitam superar adversidades e obstáculos, o que implica em proteger metas, planos e vencer barreiras, diante dos processos autorreguladores internos e externos. Quando metas e planos e a busca de *feedback* são frustrados por dificuldades, essas são tratadas de forma efetiva e persistente. O autor lembra que, os custos decorrentes da persistência, tanto financeiros quanto emocionais, não podem ser ignorados (FRESE, 2010).

O Quadro 2, a seguir, evidencia que o empreendedor assumiu vários conceitos no decorrer dos anos, variando de acordo com o contexto em que estavam inseridos e o nível de desenvolvimento tecnológico e cognitivo da população.

Quadro 2 – Desenvolvimento da teoria do empreendedor

Idade média	Participante e pessoa encarregada de projetos de produção em grande escala
Séc. XVII	Pessoa que assumia risco de lucro (ou prejuízo) um contrato de valor fixo com o governo
1725	Richar Cantillon – pessoa que assumia riscos diferentes da que fornece capital.
1823	Jean Baptiste Say – lucros do empreendedor separados dos lucros de capital.
1934	Joseph Shumpeter – o empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada.
1961	David McClelland – o empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados.
1964	Peter Drucker – o empreendedor maximiza oportunidades
1975	Albert Shapero – o empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais e econômicos, e aceita riscos de fracasso.
1980	Karl Vesper – o empreendedor é visto de modo diferente por economistas, psicólogos, negociantes e políticos.
1983	Gifford Pinchot – o intra-empreendedor é um empreendedor que atua dentro de uma organização já existente.
1985	Robert Hisrich – o empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.
1999	Louis Jacques Fillion – relaciona o empreendedor a criatividade, e capacidade de estabelecer e atingir objetivos para detectar oportunidades de negócios no ambiente em que vive.
2010	Michel Frese – relaciona empreendedores como indivíduos com iniciativa própria, autoiniciantes, que fazem algo sem ter sido mandado, sem ter tido uma instrução explícita ou sem ter sido exigido um papel claro.

Fonte: Adaptado de HISRICH; PETERS (2004).

Observa-se que criatividade, iniciativa, predisposição para correr riscos e inovação são atributos presentes, praticamente, em todos os conceitos descritos no Quadro 2. E, ainda, atributos individuais como a preocupação e motivação também são mencionados como elementos que podem interferir no comportamento empreendedor. Conforme Machado e Gimenez (2000, p. 141), “as motivações e preocupações particulares de indivíduos em diferentes grupos de idade podem ser vistas como diferentes situações e que provocam diferentes comportamentos empreendedores”.

Descrita a origem e evolução dos conceitos de empreendedor e considerando a estreita relação entre os conceitos de ações empreendedoras e empreendedores, o tópico seguinte executa uma abordagem sobre ações empreendedoras.

### 2.1.1 Ações empreendedoras

De acordo com Ferreira (2002, p. 8), ação é o “ato ou efeito de agir, de atuar, atuação, ato”. Ainda, conforme Ferreira (2002, p. 259), empreender é “propor-se, tentar (ação, empresa laboriosa e difícil). Pôr em execução; empreender, empreendedor”. Nesta perspectiva, pode-se inferir que ações empreendedoras decorrem das atividades realizadas pelos empreendedores, proprietários de empreendimentos. Desenvolver ações empreendedoras significa: agir, atuar, fazer e executar atos empreendedores laboriosos e difíceis em empresas.

Atividades empreendedoras são desenvolvidas pelos empreendedores, (proprietários de empresas) que buscam gerar valor, através da criação ou expansão da atividade econômica, identificar e explorar novos produtos e serviços. Para Kuratko, Hornsby e Bishop (2005), ações empreendedoras compõem um conjunto qualquer de ações, através das quais empreendedores tentam explorar oportunidades empreendedoras, que ainda não tenham sido percebidas ou exploradas. Assim, ações empreendedoras constituem-se em uma das principais maneiras pelas quais empreendedores conquistam novos mercados, clientes e recombina recursos existentes de novas maneiras.

Kuratko, Hornsby e Bishop (2005), apresentam três dimensões chaves que são: inovação, assumir riscos e pró-atividade. A inovação possibilita a busca de soluções criativas para os problemas ou necessidades pela inovação. Já, assumir riscos, significa disponibilizar recursos significativos para comprometer, aos níveis de empreendedores, em busca de uma oportunidade com uma possibilidade razoável de perdas. E, a pró-atividade, requer desenvolver ações necessárias para que uma oportunidade empreendedora seja concretizada e assim, contemplar os objetivos propostos.

Nesta perspectiva, vale ressaltar que características pessoais e traços de personalidade, tais como a experiência anterior e a qualificação, diferenciam os indivíduos no desenvolvimento de ações empreendedoras. Conforme Dornelas (2001), empreendedores de sucesso, geralmente, possuem características extras, além dos atributos pessoais do administrador que, somados a características ambientais e sociológicas, permitem o surgimento e um empreendimento novo.

Outros comportamentos pessoais que favorecem o desenvolvimento empreendedor são citados por Fillion (1999b), Tonelli (1997) e Longen (1997), que



apontam como características importantes do empreendedor: saber identificar oportunidades, ter disposição para correr riscos, ser equilibrado, saber tomar decisões, definir objetivos e metas, saber trabalhar em equipe, ser comprometido, buscar a autorrealização, ser persistente, ser criativo, entre outras.

Filion (1999b) realizou um estudo sobre diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. A pesquisa foi realizada com 116 gerentes proprietários de pequenos, sendo 74 classificados em empreendedores e 42 como operadores.

Ainda, de acordo com Filion (1999b), os resultados evidenciam características e diferenças significativas entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. Por exemplo, para os gerentes empreendedores “a visão é uma imagem projetada de uma situação de futuro desejado – sonho realista alcançável”. Ou seja, o conhecimento amplo do empreendedor sobre o setor de negócios, possibilita uma visão mais realista para o futuro do seu empreendimento. Além disso, o autor menciona alguns elementos que estão envolvidos neste processo, quais sejam:

a capacidade intelectual e o nível de instrução do empreendedor, a posição ocupada quando a informação foi adquirida e a razão dessa aquisição, o quanto o empreendedor conhece o setor e, finalmente o tempo gasto para se inteirar sobre o setor. (FILION,1999b, p. 10).

O autor destaca, ainda que a maior diferença, praticamente recai sobre definições de raiz. Gerentes empreendedores estão comprometidos com “sonhos realistas”, com os objetivos, visões e realização pessoal que buscam. E ainda, para os sistemas gerenciais empreendedores, o processo de empreendedorismo é envolvente, tanto para os empreendedores, quanto para os colaboradores para transformar os objetivos e visão em realidade.

Os gerentes empreendedores vivem para a empresa, passam mais tempo com alguns colegas de trabalho, em particular. Além disso, selecionam colaboradores com possibilidade de progredir com a empresa, para os quais, a visão é uma condição básica. O respeito mútuo e a lealdade vão além de um contrato psicológico, em torno do qual são reunidos e crescem ao longo do tempo. Outro fato constatado é “a grande preocupação com aspectos estratégicos mostrados pelos empreendedores que podem ser resultados de habilidades e práticas conceituais

que eles vêm desenvolvendo em níveis diferentes”, do que os gerentes operadores de pequenas empresas (FILION, 1999b, p. 19).

Descritas, ações empreendedoras, a seguir faz-se uma abordagem sobre a descoberta e exploração de oportunidades.

### **2.2.2 Descoberta e exploração de oportunidades**

Conforme Machado e Silva (2009), oportunidades podem ser consideradas como algo que existe, por exemplo, projetos, ideias, mas a exploração de uma oportunidade é a transformação desta em um negócio lucrativo, que gera renda e emprego e agrega valor. Para Birley e Muzyka (2001), oportunidade, ainda pode ser considerada, a inserção de novos produtos ou serviços, com um novo valor, que resolvam um problema para a sociedade, pessoas, que estão dispostas a pagar um valor superior ao seu custo.

De acordo com Lee e Venkataraman (2006, p. 110), a oportunidade consiste na “chance para um indivíduo (ou uma equipe) oferecer algum valor à sociedade, frequentemente introduzindo produtos e serviços inovadores, modernos e originais através de uma empresa nascente”. Os autores acrescentam, ainda, que essas oportunidades podem propiciar tanto ganhos econômicos, quanto perdas financeiras, pois o empreendedor coloca o seu capital a disposição de um empreendimento, ou seja, constituir um negócio, por si só, significa correr riscos.

E, para detectar uma oportunidade de negócio, conforme Filion (1999b), o empreendedor precisa ter intuição; intuição requer entendimento; entendimento requer um nível mínimo de conhecimento.

Nesta perspectiva, o início de um empreendimento ocorre em função da percepção de uma oportunidade, e/ou à vontade e necessidade do empreendedor, em iniciar um negócio. Para Ardichvili, Cardozo e Ray (2003), o processo de desenvolvimento da atividade empreendedora envolve vários fatores como habilidades e conhecimentos sobre o mercado e produto, entre outras. Além disso, o processo envolve o reconhecimento da oportunidade, a sua avaliação e o desenvolvimento, em si. O processo é caracterizado como cíclico e interativo, porque no transcorrer, a oportunidade apresenta diversos estágios de desenvolvimento, que são avaliadas pelo empreendedor, por diversas vezes. Essa

avaliação pode resultar na identificação da oportunidade, oportunidades adicionais e/ou o aprimoramento da ideia inicial do negócio.

Para Ardichvili, Cardozo e Ray (2003), três atividades principais envolvem o processo de reconhecimento ou identificação da oportunidade: percepção, descoberta e criação. A percepção relaciona-se, ao ato de perceber as demandas do mercado ou identificar recursos mal aplicados. Já no que diz respeito, a segunda atividade pode se considerar a descoberta do “encaixe”, entre recursos específicos e uma necessidade particular do mercado. Sendo que este processo culminaria com um novo “encaixe”, em um conceito de negócio bem definido, entre estas necessidades e recursos, separados até o momento.

Uma abordagem é proposta por Lumpkin e Lichtenstein (2005), que se aproxima do processo de identificação de oportunidade criativa, postulando que estas possuem vários pontos em comum. A abordagem dos autores sugere a existência de cinco fases no processo criativo, essas fases seriam equivalentes ao processo empreendedor de identificação de oportunidades, quais sejam: preparação, incubação, critérios, avaliação e elaboração.

A preparação consiste em conhecimentos prévios e experiências que o empreendedor possui a cerca de um determinado campo de interesse. A preparação também inclui conhecimentos e experiências não relacionados com o objetivo da descoberta de oportunidades, tais como; conhecimentos tecnológicos; uma gama de produtos e serviços, novas ideias e habilidades que podem resultar em novos empreendimentos.

Incubação refere-se à parte do processo de reconhecimento da oportunidade, em que o empreendedor ou uma equipe de empreendedores contempla uma ideia. Ou seja, é a parte do processo em que novas combinações podem surgir.

*Insight* – Critérios que motivam uma resposta a questões e ideias percebidas e que podem fornecer critérios catalisadores para a criação de nova empresa, ou descobrir conhecimento incremental que caracteriza um processo de descoberta permanente. Conhecimentos dos empreendedores consistem no reconhecimento imediato da percepção de uma oportunidade de negócio, quer sejam ideias de colegas, amigos, dentre outros.

A avaliação consiste no início da segunda fase do processo de reconhecimento da oportunidade. Essa fase trata da análise e viabilidade, em que as ideias podem ser testadas de diversas formas de investigação como: pesquisa de

mercado; análise de viabilidade financeira; e/ou comentários de colegas de trabalho e outros, nas próprias redes sócias. Também, pode-se, verificar as habilidades e conhecimentos empreendedores para concretizá-la e se realmente é uma ideia nova suficiente para prosseguir.

E, por fim, a elaboração consiste na criatividade empreendedora, que envolve a concretização do negócio, busca do valor, ato criativo. Assim buscam-se aspectos da avaliação que envolve a legitimidade da elaboração, formalizando o negócio como uma oportunidade viável. Esta, normalmente é a parte mais demorada do processo, visto que envolve trabalho relativamente mais minucioso que são: seleção de opções, finalizar as escolhas e organizar os recursos. O processo de elaboração, própria do negócio necessita de atenção especial, como o planejamento para reduzir incertezas e que pode até resultar em avaliação adicional (LUMPKIN; LICHTENSTEIN 2005).

A descoberta de uma oportunidade consiste em perceber que ela existe. E, se uma oportunidade existe é porque os indivíduos não lhe atribuíram o competente valor, por possuir diferentes maneiras de tomar decisões, crenças e expectativas. (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Outro detalhe que chama atenção é porque algumas pessoas têm mais habilidades para descobrir oportunidades do que outras. De acordo com os autores, o diferencial consiste nas informações específicas que os indivíduos dispõem e a capacidade para processá-las (ARDICHVILI; CARDOZO; RAY, 2003; SHANE; VENKATARAMAN, 2000; KIRZNER, 1997).

O reconhecimento da oportunidade decorre das informações que o empreendedor consegue obter e organizar a partir de diferentes fontes de oportunidade, fase denominada de preparação do empreendedor no seu processo criativo. Nesta perspectiva, o empreendedor necessita de informações prévias que combinadas com outras informações possibilitam dar início ao processo todo do empreendimento. Os indivíduos possuem diferentes conjuntos de informações e estes conjuntos influenciam as suas habilidades para identificar oportunidades. São informações que indicam o potencial de lucro da oportunidade. A experiência do empreendedor e as suas redes de relacionamento, também contribuem para que a oportunidade seja materializada (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

A avaliação da viabilidade e conveniência em explorar uma oportunidade é definida por um conjunto de decisões, em relação a vários fatores, tais como: risco e incerteza sobre modelo do negócio, produto, mercado, recursos, retorno sobre o

investimento (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009). Porter (1981) comenta que a estrutura da indústria pode ser considerada um sinalizador para avaliar a oportunidade. Além disso, alguns aspectos que podem ser considerados como atrativos para a exploração da oportunidade são: quando a demanda esperada é grande, as margens de lucros são altas, o custo de capital é baixo e a aprendizagem de outros entrantes está disponível em nível de população (SHANE, 2005).

Portanto, na exploração da oportunidade, o empreendedor decide transformar a ideia do negócio em bens e serviços, para atender o mercado consumidor e assumir riscos que decorrem de incertezas do empreendimento. Além disso, a exploração da oportunidade depende das habilidades do empreendedor, atenção às possibilidades, ou até mesmo, monitorar os hábitos e costumes dos consumidores, para atingir um novo nicho ainda não explorado, no contexto em que está inserido (HISRICH; PETERS, 2004).

Davidsson (2005) apresenta outras possibilidades de exploração de oportunidades, quais sejam: a) desenvolver uma atividade lucrativa a partir do início de suas atividades com objetivo para manter e expandir o lucro do negócio; b) recombinar recursos e obter vantagens com impacto no mercado; e c) dedicar esforços e tempo necessários para criar algo diferente que agregue valor.

Nesta perspectiva, Machado e Silva (2009, p. 60) definem oportunidade como: “uma situação, identificada por um indivíduo, que se arrisca, na qual existe a possibilidade de criação de valor, quer seja por novo produto, mercado ou serviço ou nova empresa que atenda a uma necessidade de um ou mais consumidores”.

Além disso, os autores destacam que oportunidade, não representa apenas a criação de um novo negócio, mas também abrangem, outras oportunidades, quais sejam: a) exploração de novos mercados; b) conquista de novos clientes; c) novas finalidades para um produto existente; d) novas parcerias; e) cooperações, formação de redes e alianças, dentre outras.

Descritas a descoberta e exploração de oportunidades, o tópico seguinte aborda, aspectos sobre o empreendedorismo.

## 2.2 EMPREENDEDORISMO

São diversos autores que apresentam conceitos sobre o campo do empreendedorismo. Conforme Fillion (1999, p. 7), Schumpeter foi o primeiro quem associou o campo do empreendedorismo à inovação, considerando que, “a essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento de novas oportunidades no âmbito dos negócios”. Mais tarde, outros autores passaram a associar o empreendedorismo à inovação, tais como: Higgins (1959), Baumol (1968), Schloss (1968) e Leibenstein (1978) que eram economistas que tinham interesse em empreendedorismo e na compreensão do papel do empreendedor que o consideravam como motivação para o sistema econômico. Para Shane e Venkataraman (2000), o campo do empreendedorismo envolve o estudo das fontes de oportunidades, o processo de descoberta, avaliação e exploração destas e, ainda, um grupo de indivíduos que descobre, avalia e explora-as.

Para Drucker (1987) empreendedorismo é o ato de inovação envolvendo recursos existentes com capacidade de produção de riqueza nova. O empreendedorismo é a atitude mental e o processo de criar e desenvolver a atividades econômicas combinando a assunção de riscos, criatividade e/ou inovação com uma gestão segura, dentro de uma nova organização ou uma existente

O sumário executivo do GEM (2000, p. 3) conceitua *empreendedorismo* como “qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, como por exemplo, a atividade autônoma, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento já existente, por um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidos”.

Para Fillion (1999, p. 19), o campo do empreendedorismo pode ser definido “como aquele que estuda os empreendedores. Em outras palavras, examina suas atividades, características, efeitos sociais e econômicos e os métodos de suporte usados para facilitar a expressão da atividade empreendedora”.

Degen (2008) argumenta que a motivação para desenvolver o empreendedorismo pode ocorrer de duas formas, pela necessidade ou pela oportunidade. Quando a motivação do empreendedor acontece por meio da geração de oportunidades, normalmente, o empreendedorismo gera um impacto maior sobre o crescimento econômico do país, em relação ao empreendedorismo desenvolvido motivado pela necessidade.

Vários conceitos sobre o empreendedorismo são encontrados na literatura, mas em geral, estão relacionados à tentativa da criação e desenvolvimento de novos empreendimentos. E, ainda, às características e efeitos sociais e impactos econômicos gerados, pelas atividades empreendedoras desenvolvidas, no ambiente em que está inserido.

Tendo visto a conceituação de empreendedorismo e seu relacionamento com a criação e desenvolvimentos de novos negócios, a próxima seção descreve o empreendedorismo em um contexto mundial.

### 2.3 EMPREENDEDORISMO NO CONTEXTO MUNDIAL

O empreendedorismo de pequenos negócios cresceu mais significativamente a partir da década de 80, o que pode ser observado nos estudos de diversos autores (DRUCKER, 1987; FILION, 1999; THORTON, 1999). Os autores apontam como razões do crescimento e desenvolvimento de pequenos negócios, em grande parte dos países do mundo, as mudanças estruturais que ocorreram no trabalho nas últimas décadas do século XX, que geraram altas taxas de desemprego em vários países (OLIVEIRA; GUIMARÃES, 2003).

As consequências dessas mudanças produziram um novo tipo de empreendedor na década de 90: “o involuntário”, jovens empreendedores, recém-formados e pessoas demitidas pelas empresas em decorrência de processos de fusões, aquisições, privatizações e reengenharia. Muitas dessas pessoas encontraram dificuldades para retornar ao mercado de trabalho formal e, conseqüentemente, encontraram como alternativa de emprego e renda a criação de seu próprio negócio (FILION, 1999a).

Em 1997, foi criado o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) como uma iniciativa de pesquisa consorciada entre o *Babson College* e a *London Business School* com o apoio de outras entidades. “No Brasil, o Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP) é o responsável, desde o ano 2000, pelas informações coletadas e publicadas sobre o tema” (MACHADO et. al., 2010, p. 13). O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) integra o grupo do GEM desde 2000. Essas entidades têm como objetivo aproveitar o que há de melhor nos meios acadêmicos e de pesquisa sobre o empreendedorismo no

mundo, bem como investigar o relacionamento entre empreendedorismo e crescimento econômico.

Os objetivos principais do GEM são: medir entre os países diferentes tipos e fases do empreendedorismo, identificar os fatores que determinam cada nível de atividade empreendedora, bem como identificar as políticas que beneficiam as atividades empreendedoras locais. Os países participantes variam bastante de acordo com o seu desenvolvimento econômico, razão pela qual foram classificados em três categorias, quais sejam: *factor-driven*; *efficiency-driven*; e *innovation-driven*.

O relatório de 2009 foi elaborado com base nos dados coletados pelo GEM com a participação de 54 países. O relatório de 2009 evidencia a forte influência da estrutura internacional, que engloba análises de todos os países que participaram do GEM 2009. A pesquisa apresenta aprimoramentos no que se refere ao novo agrupamento dos países (*factor-driven*, *efficiency-driven* e *innovation driven*), sendo que o grupo de países que se enquadra na classificação *factor driven*, têm como características, as economias baseadas na extração e comercialização de recursos naturais. Já, os países que se enquadram na classificação do grupo *efficiency-driven* têm como características, as economias orientadas para a eficiência e a produção em escala que se configuram como principais motores de desenvolvimento. E, ainda o grupo de países que, classifica-se como *innovation driven*, tem como características, as economias baseadas na inovação (SCHWAB, 2009).

Empreendedorismo em países que se enquadram na categoria de *factor-driven* têm seu desenvolvimento econômico caracterizado na quantidade de mudanças e no valor econômico adicionado. São alterações que resultam no crescimento da renda *per capita* e aumento da produtividade e que pode coincidir com a migração de mão de obra entre diferentes setores econômicos da sociedade. Neste grupo, há também países com baixos níveis de desenvolvimento econômico nos quais ainda predomina um grande setor agrícola, que fornece a subsistência para a população, que na sua maioria ainda vive no campo.

Essa situação começa a mudar com o desenvolvimento da indústria, que leva a população a migrar para setores industriais intensivos em mão de obra, muitas vezes localizados em regiões específicas. O excesso da mão de obra alimenta o empreendedorismo de subsistência (por necessidade) com trabalhadores criando oportunidades a fim de obter o seu sustento. Fazem parte dessa categoria, os seguintes países: Argélia, Guatemala, Jamaica, Líbano, Marrocos, Arábia Saudita,



Síria, Tonga, Uganda, Venezuela, Cisjordânia, Faixa de Gaza e Iêmen (MACHADO et al., 2010).

O Brasil se enquadra na categoria de países com economia orientada para a eficiência e a produção industrial em escala. O aumento da produtividade econômica contribui para o capital financeiro. Assim, nichos podem surgir nas cadeias de fornecimento de serviços industriais combinados ao fornecimento de recursos financeiros. Tais combinações podem estimular oportunidades para o desenvolvimento de pequenas e micro empresas da indústria de transformação em pequena escala. Esta categoria agrupa 22 países que configuram como principais motores de desenvolvimento da categoria (*efficiency-driven*), quais sejam: Argentina, Bósnia, Herzegovina, Brasil, Chile, China, Colômbia, Croácia, República Dominicana, Equador, Hungria, Irã, Jordânia, Lituânia, Malásia, Panamá, Peru, Romênia, Rússia, Sérvia, África do Sul, Tunísia e Uruguai (BOSMA; LIVIE, 2010).

O empreendedorismo desenvolvido com base na inovação, *innovation-driven*, ocorre no amadurecimento da economia que aumenta a sua riqueza, na medida em que, a atividade industrial cresce em direção a uma expansão em setores voltados para as necessidades da população com renda maior. Provendo, desta forma, produtos e serviços, normalmente aguardados em uma sociedade com renda alta. Assim, o setor de produção evolui, gerando produtos e serviços, variados, de qualidade e cada vez mais sofisticados para um consumidor mais exigente e com alto poder aquisitivo. Outra característica da categoria é que está diretamente associada ao aumento das atividades de pesquisa e desenvolvimento e conhecimentos empregados nas atividades produtivas. E, conseqüentemente, com destaque para institutos de pesquisa, universidades, incubadoras de empresa, entre outros.

Assim, abre-se caminho para o desenvolvimento do empreendedorismo inovador, com base na oportunidade. Na medida em que as instituições econômicas e financeiras criadas na fase da expansão de escala de produção da economia são capazes de apoiar e acolher a atividade empreendedora inovadora, esta pode emergir como importante motor do crescimento econômico e criação de riqueza. Fazem parte desta categoria os países: Bélgica, Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Grécia, Hong Kong, Islândia, Israel, Itália, Japão, Coreia do Sul, Holanda, Noruega, Eslovênia, Espanha, Suíça, Reino Unido, emirados árabes Unidos e Estados Unidos (BOSMA; LIVIE, 2010).

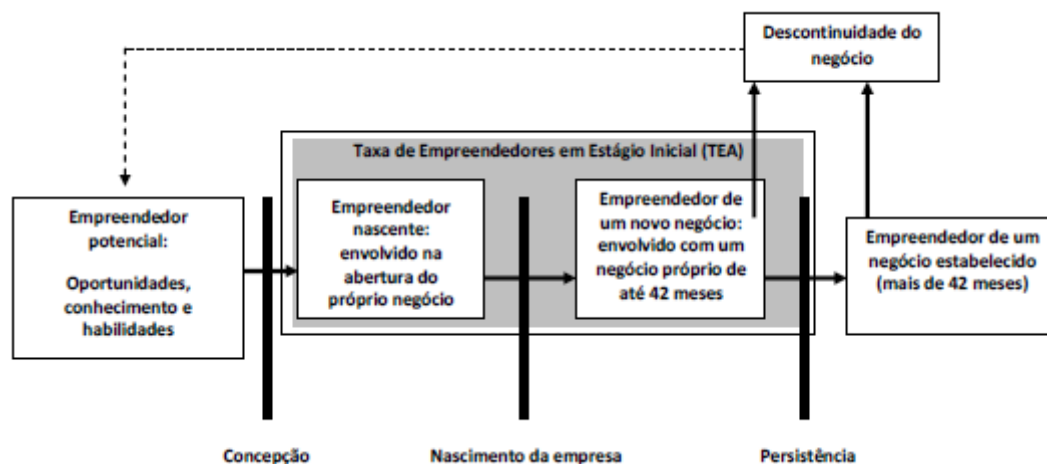
As atitudes empreendedoras podem se manifestar por meio de opiniões e percepções que uma sociedade desenvolve em face de um fenômeno sociocultural e econômico que é o empreendedorismo, ou seja, à medida que as pessoas percebem uma oportunidade de negócio. Já, as atividades empreendedoras podem ser consideradas como atividades que são desenvolvidas por meio da abertura de novos negócios, encerramento de negócios, entre outras. As aspirações refletem os anseios, ambições e ousadia por parte dos empreendedores que revelam a intenção de crescimento e desenvolvimento de novos negócios (BOSMA; LEVIE, 2010).

As condições que afetam o empreendedorismo refletem as principais características socioeconômicas do país que impactam na criação de negócios. Sabe-se que essas características variam de país para país. Porém, a metodologia desenvolvida pelo GEM, contempla a análise das perspectivas nas três fases, já mencionadas (BOSMA; LEVIE 2010)

O modelo GEM enfatiza os requisitos básicos que podem ser suficientes para sustentar o empreendedorismo por necessidade, mas que talvez sejam insuficientes para sustentar e alimentar formas mais sofisticadas de empreendedorismo por oportunidade. No entanto, a criação e desenvolvimento de negócios sustentáveis de longo prazo são importantes para o desenvolvimento econômico local, bem como para garantir melhores condições de vida para a família e sucessores dos negócios (BOSMA; LEVIE, 2010).

Para medir o empreendedorismo, o GEM estuda o comportamento dos indivíduos quando se refere à criação e gestão de um negócio e considera o empreendedorismo como um processo. Assim, o GEM observa as ações dos empreendedores nas diferentes fases do processo de criação e desenvolvimento de um negócio. Neste contexto, considera-se empreendedor nascente aquele que remunerou alguém por mais de 3 meses e menos de 42 meses e, considera-se empreendedor novo aquele que estiver envolvido como proprietário, gerente e/ou que remunerou alguém por mais de 3 meses e menos de 42 meses. Já um empreendedor é considerado estabelecido quando atua mais de 42 meses em um negócio (MACHADO *et al*, 2010). O fluxograma do processo operacional pode ser observado na Figura 2, a seguir:

Figura 2 – Processo empreendedor e definições operacionais



Fonte: GEM, (2011, p. 89)

Percepções de atitudes empreendedoras dos brasileiros, tanto empresários iniciantes, quanto, empreendedores já estabelecidos e a população em geral, podem ser observados no Quadro 3, a seguir. Além disso, boas oportunidades, capacidade e habilidades dos indivíduos para iniciar um negócio, também são evidenciadas (MACHADO *et al*, 2010).

Quadro 3 - Percepção de oportunidades e habilidades para iniciar um novo negócio

Afirmações	Empreendedores		População Total
	Iniciais	Estabelecidos	
	Proporção (%)		
Afirmam perceber para os próximos seis meses boas oportunidades para se começar um novo negócio na região onde vivem	57,3	48,1	47,9
Consideram possuir o conhecimento, a habilidade e a experiência necessários para começar um novo negócio	72,0	69,3	56,9

Fonte: Pesquisa GEM (2009)

As informações evidenciam que os brasileiros mostram-se receptivos para a abertura de novos negócios tanto em relação à existência de oportunidades no ambiente quanto à existência de capacidade individual. Além disso, a percepção se mostra mais positiva entre os empreendedores no estágio inicial.

O reconhecimento social e a presença na mídia de empreendedores brasileiros são vistos como fatores positivos para o empresário. Vale ressaltar que os empresários bem sucedidos de uma comunidade ou local pela mídia, refletem o reconhecimento social do empreendedor na sociedade em que ele vive. Além disso,

pode aumentar a percepção de suas capacidades. Assim é possível afirmar que são pertinentes os programas e políticas que atuam em públicos-alvo específicos. (MACHADO *et al*, 2010).

Os brasileiros, em geral, são receptivos aos empreendedores e seus negócios, da mesma maneira que tem se habituado a perceber cada vez mais histórias relacionadas à criação de novos empreendimentos na mídia. De modo que estas condições influenciam significativamente para a criação de uma base cultural apropriada para um empreendedorismo dinâmico (MACHADO *et al*, 2010).

O processo empreender exige diferentes avaliações a serem realizadas pelos indivíduos para verificar a viabilidade do negócio. Por exemplo: o custo de oportunidade que compara o retorno esperado do empreendimento com uma atividade alternativa. No entanto, nem sempre o empreendedor mantém a atividade por ser a alternativa mais rentável, mas, para atender um desejo, ou sonho da família, necessidade pessoal ou até mesmo uma oportunidade de negócio.

Descrevem-se, a seguir, as atitudes e percepções empreendedoras dos países, classificados de acordo com a fase do desenvolvimento econômico em que encontram. Observa-se nos grupos de países *factor-driven* ou *efficiency-driven* que as diferenças são relativamente pequenas, entre intenção empreendedora e percepção de oportunidades. Além disso, os dois grupos de países dessas categorias apresentam proporções elevadas de atividades empreendedoras por necessidade. Outro fato que chama atenção, diz respeito ao índice da percepção das capacidades pessoais para iniciar um empreendimento. O grupo de países com menor desenvolvimento econômico demonstrou o maior índice de capacidades pessoais para desenvolver atividades empreendedoras (MACHADO *et. al.*, 2010).

As informações dos índices da categoria *factor-driven*, composta por 12 países, mostram ser o menor grupo, que tem a sua economia baseada na extração e comercialização de recursos naturais. Além disso, representa o grupo de países com menor desenvolvimento econômico e com pouca preocupação com a qualificação profissional (BOSMA; LEVIE, 2010)

Nos países da categoria *efficiency-driven*, em que o Brasil se enquadra junto com outros 21, verificou-se que o maior índice do Brasil se manifesta no empreendedorismo como uma boa opção de carreira 80%, seguido pelo elevado status dos empreendedores de sucesso, 79%. A percepção de capacidade empreendedora também apresenta um índice significativo, 57%. Já, os menores

índices manifestam-se na intenção de empreender 21% e no medo do fracasso 30%.

E, ainda, na percepção de oportunidades, apresenta um índice de 48%. Constatou-se que em alguns países a intenção de empreender, apresenta índices baixos menores que 10%. Neste grupo, encontra-se o Peru, o Chile e o Equador, países da América Latina, que apresentam índices maiores que o Brasil (MACHADO *et al*, 2010).

No grupo *innovation-driven*, composto por 20 países, mais desenvolvidos que têm sua economia baseada na inovação, o ambiente de negócios é mais complexo, exige qualificação profissional, conhecimento dos produtos e mercado. Neste grupo, a percepção para iniciar atividades empreendedoras apresenta o menor índice (BOSMA; LEVIE, 2010)

A seguir são apresentadas as taxas em relação à atividade empreendedora, dos países em suas respectivas fases. Sendo que uma das principais medidas é a taxa de empreendedorismo em estágio inicial (TEA). Refere-se à proporção de indivíduos entre 18 e 64 anos de idade, envolvidos na atividade empreendedora, na condição de empreendedores em negócios, nascentes ou novos, com menos de 42 meses de idade. O Brasil aumentou sua taxa para 15,3%, ocupando a 14ª posição, difere, apenas, com diferenças significativas para os seguintes países: Colômbia, Peru e China. Observa-se também que os países europeus possuem taxas menores que os países da América Latina (MACHADO *et al*, 2010).

A taxa da atividade empreendedora tem um traço característico bastante estável. Sendo que de 2001 a 2008, manteve-se em torno dos 13%. No entanto, em 2009 registrou-se uma taxa de 15,32%, sendo a maior do período. (MACHADO *et al*, 2010).

Verifica-se que, no Brasil, 5,9% dos entrevistados encerraram alguma atividade, gerando descontinuidade dos negócios. Constatou-se que a principal razão foi pelo fato do negócio não ser lucrativo, seguido por razões pessoais e dificuldades em obter recursos financeiros. Observa-se que as dificuldades financeiras são a principal razão da descontinuidade nos três grupos. Além disso, verifica-se que as razões que levam os brasileiros a descontinuidade assemelham-se ao perfil dos países do seu grupo (MACHADO *et al*, 2010).

No que diz respeito à criação de negócios, observa-se que o crescimento da TEA ocorreu em função do aumento significativo da taxa de empreendedores

nascentes em relação ao período 2008-2009. Além disso, outros fatores devem ser considerados como a valorização do *status* da carreira empreendedora na sociedade brasileira e a ameaça do desemprego que foi anunciada no início de 2009. (MACHADO *et al*, 2010).

As pesquisas demonstram que há um número maior de mulheres empreendedoras, sendo 53% contra 47% de homens. As informações do Quadro 4 evidenciam que há uma constante oscilação entre homens e mulheres no empreendedorismo brasileiro. Além disso, a mulher brasileira se destaca no empreendedorismo mundial, somente dois outros países apresentam índices de empreendedorismo feminino maior que o Brasil. As mulheres brasileiras também se destacaram no empreendedorismo por oportunidade, ultrapassando o número de homens na atividade empreendedora. Historicamente é a primeira vez que isto ocorre, conforme pode ser observado nas informações do Quadro 4, a seguir (MACHADO *et al*, 2010).

Quadro 4 – Empreendedorismo por oportunidade e gênero (2002 a 2009)

Gênero	Empreendedores por Oportunidade - Brasil								
	Proporção (%)								
	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2002:2009
Masculino	46,6	51,3	54,3	64,3	52,2	60,3	53,0	61,6	55,4
Feminino	53,4	48,7	45,7	35,7	47,8	39,7	47,0	38,4	44,6
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa GEM (2002 a 2009)

Já, no que diz respeito ao empreendedorismo por faixa etária no Brasil, observa-se que em todas as faixas a taxa de empreendedorismo cresceu, exceto, na faixa entre os mais jovens (18-24 anos), que em 2008, apresentou a maior taxa. Em 2009, este grupo, apenas foi maior que os empreendedores da faixa etária de 55 a 64 anos de idade. A faixa etária que tem se destacado no Brasil, praticamente em todos os períodos analisados é a taxa que compreende os empreendedores de 35 a 44 anos com 18,7%. No entanto, esta taxa contrasta com a média dos países do grupo, onde prevalece a faixa etária de 25 a 34 anos, (MACHADO *et al*, 2010).

Embora as expectativas de altas taxas de crescimento são raras, entre os empreendedores iniciais, em termos mundiais, apenas 14% dos empreendedores pretendem gerar mais que 20 empregos, nos próximos cinco anos. Esse percentual é menor ainda no Brasil, em torno de 5%, (MACHADO *et al*, 2010).

Os empreendedores brasileiros mostram-se, pouco confiantes em criar postos de trabalho. Mais de 50% dos empreendedores não possuem perspectivas de criar empregos no prazo de 5 anos. Menos de 15% visam criar 6 ou mais postos de trabalho, neste período. Comparando os dados com o ano anterior, 2008, houve uma redução na geração de empregos. Vale ressaltar que no período, em que os dados foram coletados, os fatos relacionados à crise econômica mundial ainda não haviam eclodido, o que pode ter refletido nos resultados da pesquisa (MACHADO *et al*, 2010).

A inovação no empreendedorismo também é avaliada pela GEM, com o intuito de verificar se os produtos e serviços disponibilizados para os consumidores são inovadores. Observou-se que, nas empresas pesquisadas, em que a participação familiar ainda predomina na elaboração dos produtos e serviços fornecidos, o conteúdo inovador é menor, do que nas empresas em que a participação familiar não predomina na elaboração dos produtos e serviços.

Quanto à concorrência, foi constatada pouca variação nos últimos períodos. Sendo que a maioria afirma que os produtos e serviços disponibilizados são conhecidos dos consumidores. Observa-se, que o Brasil demonstra-se pouco inovador, apenas, em torno de 15% dos produtos são considerados inovadores (MACHADO *et al*, 2010).

Observa-se que 95% dos empreendimentos brasileiros localizam-se em ambientes com algum nicho de mercado e os produtos ficam expostos a algum nível de concorrência. Tal fato evidencia a falta de percepção dos empreendedores brasileiros em relação à concorrência. Cerca de dois terços dos empreendimentos brasileiros estão expostos à alta concorrência (MACHADO *et al*, 2010).

O Brasil é o país que possui a menor proporção de empreendimentos com algum tipo de inovação 8,2%. Na América Latina se destacam os países como: Chile, Uruguai, Argentina, Peru e Colômbia. Outros países como a Dinamarca, Eslovênia, Islândia, Irlanda, Canadá, entre outros, também se destacam pela alta taxa de inovação.

Na inserção internacional de empreendimentos em estágio inicial, o quadro é idêntico ao citado no item anterior. Sendo que o Brasil apresenta uma das menores intenções na inserção do mercado internacional. Alguns fatores devem ser levados em consideração como: a grande área territorial e pouca população nas regiões de

fronteiras e também a demanda do consumo interno que exerce pressão sobre os vetores da economia nacional (MACHADO *et al*, 2010).

Em função da estreita vinculação do empreendedorismo com a inovação e mudanças econômicas, na próxima seção, são abordados esses aspectos, vistos como consequências das atividades empreendedoras e do empreendedorismo.

## 2.4 ABORDAGEM DAS MUDANÇAS ECONÔMICAS E INOVAÇÕES

Para Beinhocker (2006), a ciência moderna visualiza a evolução como um processo em instituições sociais e negócios corporativos. Schumpeter (1982) destaca o desenvolvimento evolutivo das organizações empresariais por meio dos avanços tecnológicos e a inovação. Freeman (1988) e Gollo (2006) ratificam a difusão das inovações tecnológicas como elemento-chave do processo evolucionário da firma e do mercado, no crescimento e desenvolvimento de movimentos cíclicos da economia mundial. Dosi, Malerba e Orsenigo (1994) e Ausdresch (1995) também evidenciam em seus estudos as mudanças tecnológicas e as inovações como elemento-chave nas mudanças da economia.

Conforme Freeman (1988), a mudança econômica surgiu ancorada na teoria evolucionária, como proposta de reflexão dos processos de mudança na estrutura econômica de acordo com a abordagem que é ao mesmo tempo: holística, sistêmica e evolucionária. Holística, no sentido do todo e que as partes não podem ser individualmente entendidas sem que haja a relação entre estas e o todo que constituem. Sistêmica e evolucionária, no sentido de que a investigação do sistema socioeconômico seja concebida como em um estado de fluxo e mudança qualitativa e que os seus elementos constitutivos apresentem o comportamento alterado em relação aos demais.

Conforme Galende (2006), o processo de inovação se caracteriza pela teoria evolucionária da mudança econômica. Visto que enfatiza a variedade e diversidade tecnológica e a transformação desta em oportunidades e resultados, assim como, a inovação das empresas e suas trajetórias de inovação. Freeman (1992) classifica o ambiente de seleção dos processos de inovação em três categorias: ambiente natural, ambiente físico e ambiente institucional. O ambiente natural decorre das atividades das pessoas, que podem provocar mudanças na sociedade para criar



novas tecnologias para mitigar os efeitos das mudanças climáticas. O ambiente físico representa a infraestrutura construída. Normalmente, demora a ser depreciado e pode causar danos ao ambiente e a sociedade em geral. A morosidade pode desencadear ações inovadoras que não provoquem danos ao ambiente e a sociedade. Já, o ambiente institucional caracteriza-se pela constante busca pelos lucros, rentabilidade e competitividade das empresas.

O resultado das pesquisas realizadas pelo GEM, que iniciou suas atividades em 1997, também evidenciam contribuições do empreendedorismo para a prosperidade econômica dos países com altas taxas de criação de novas empresas. Além disso, os países que possuem capacidade de renovar seus estoques de empresas, empregados e que tem habilidade de lidar com turbulências e volatilidade no setor empresarial, efetivamente se tornam mais competitivos. As pesquisas do GEM revelam também, que o empreendedorismo se destaca na contribuição do bem estar, no crescimento econômico e na geração de empregos (SOUZA NETO, 2008).

Schumpeter (1982; 1985) e Damanpour (1991) descrevem a natureza das dimensões de inovação, conforme segue: introdução de novos produtos; introdução de novos métodos de produção; abertura de novos mercados; desenvolvimento de novas fontes provedoras de matérias primas e outros insumos; e criação de novas estruturas de mercado em uma indústria.

Novos produtos são bens que os consumidores ainda não tiveram acesso, ou até mesmo alterações na qualidade dos bens disponíveis. A introdução de novos métodos consiste em testar outros métodos de transformação, no próprio ramo de atividades da indústria, também pode ser uma nova forma de comercializar. A abertura de novos mercados significa entrar em um mercado em que, a indústria de transformação do país ainda não tinha entrado. Conquistar uma nova fonte de oferta matérias-primas, independentemente, do tempo de existência ou não desta, ou até mesmo produtos semimanufaturados. A criação de novas estruturas de mercados de uma indústria já existente pode ser a criação de monopólios ou até mesmo a fragmentação de um monopólio (SCHUMPETER, 1982).

Já, Damanpour (1991), sugere outra classificação em três pares de termos, sendo: técnica e administrativa; produto e processo; e radical e incremental. Segundo Damanpour e Wischnevsky (2006), Daft já havia desenvolvido a categorização de inovações técnicas e administrativas em 1978. Outros autores como, Kimberly e Evanisko em 1981, Bantel e Jackson em 1989 e Subramanian e

Nilakanta em 1996, também estudaram esta classificação. Para os autores, a diferença principal entre inovações técnicas e administrativas se refere à distinção entre tecnologia e estrutura social. Estas, conseqüentemente, implicam em diferentes processos de tomada de decisão (DAFT, 1978).

Assim, a inovação tecnológica trata de novos métodos de produção e comercialização dos produtos ou significativamente melhorados. Conforme Damanpour e Gopalakrishnan (2001), esses métodos podem envolver mudanças nos equipamentos, aprimoramento dos produtos, processo de entrega, novos conhecimentos, entre outros. Portanto, a estrutura e funcionamento das organizações são afetados pelas inovações que provocam mudanças. Porém, essas mudanças variam de acordo com as práticas inovadoras adotadas pelas organizações que, dependendo do grau de mudança provocado, podem ser classificados em inovação radical e incremental (DAMANPOUR, 1991).

Os dois grupos de dimensões de natureza inovadora abordados são similares e evidenciam claramente, inovações em processos, produtos e nas organizações como um todo. Sendo que, a sua adoção pode provocar mudanças organizacionais e sociais, no ambiente em que as organizações estão inseridas. O grau de intensidade pode variar de acordo com as práticas inovadoras adotadas pelas organizações.

Por outro lado, a inovação não tecnológica inclui as atividades de inovação das empresas relacionadas às questões da gestão. Para Damanpour (1991), a inovação não tecnológica refere-se à estrutura e procedimentos relacionados à comunicação e geração de informações para os membros da organização. Por exemplo, um novo modelo de gestão, processos administrativos, entre outros.

Considerando o tema da pesquisa e sua relação com os conceitos de cultura, o tópico seguinte aborda aspectos relacionados aos conceitos de cultura.

## 2.5 CULTURA

O universo humano, tanto no nível biológico, quanto temporal e comportamental, é o grande objeto de compreensão da Antropologia, que possui distintas perspectivas de exploração e vasto campo de alcance com desafios associados para seus investigadores (KEESING, 1974; MELLO, 2005). Os

antropólogos culturais buscam de longa data compreender o homem como membro de uma sociedade que possui um sistema de valores, do qual emergem diferentes visões de interpretação da cultura, conforme Barroso (2010, p. 42):

1. Como um sistema de padrões de comportamento que se encontra em permanente adaptação;
2. Como um sistema de conhecimento da realidade apreendida como um código mental de natureza cognitiva;
3. Como um sistema estrutural que ocorre através da bipolaridade natureza-cultura;
4. Como um sistema simbólico que só pode ser apreendido por outro grupo por meio de interpretação e não por meio de mera descrição.

Na visão de Keesing (1974), a cultura pode ser vista e dividida em teorias adaptativas e teorias idealistas. Na perspectiva da teoria adaptativa, interpreta como sistema de cultura, o que serve para relacionar os ambientes ecológicos com as comunidades humanas. A mudança cultural é um processo de adaptação que colabora para a seleção natural. As realidades centrais da cultura mais adaptativas estão ligadas diretamente aos elementos de produção, tais como: a tecnologia, a economia de subsistência e os elementos de organização social. Já, na teoria idealista, a cultura é vista como um sistema cognitivo ligado ao conhecimento.

A cultura ao ser compartilhada entre os membros de um grupo acaba por moldar o comportamento humano. Essa característica, Laraia (1986) trabalha a partir de cinco ideias-chave: 1) A visão de mundo para o homem é condicionada pela cultura; por isso, cada homem enxerga o mundo com luz própria. Os diferentes comportamentos sociais e posturas corporais são condicionados pela herança cultural e apreciados pela ordem moral e valorativa; 2) Os momentos de refeições, curas de doenças ou tipos de combinações de alimentos são características que influenciam como a cultura que opera no plano biológico; 3) Os indivíduos participam de modos e espaços com limites diferentes de sua cultura, ou seja, nenhuma pessoa é capaz de participar em todos os elementos, em que o grau de especialização é menor; 4) A cultura tem uma lógica própria e isto significa que a ocorrência de um hábito cultural somente pode ser analisado à luz do sistema a que pertence, ou seja, entender a lógica de um sistema cultural depende da compreensão das categorias constituídas por este; 5) O que leva cada sistema cultural estar sempre em mudança é a dinâmica da cultura, sendo uma mudança interna, resultante da dinâmica do próprio sistema, e outra externa, resultado de um contato de um sistema cultural com outro.

Para Keesing (1974), Geertz (1989) e Kuper (2002), essas ideias estão ancoradas no simbolismo que aborda a temática. Nesta perspectiva, toda a ação humana baseia-se no simbólico, ou seja, naquilo que atribuímos como características ou valor a objetos e fatos.

Para Geertz (1989), símbolo é qualquer coisa que esteja afastada da simples realidade e que seja usada para atribuir um significado à experiência. Visão idêntica à de Keesing (1974), que vê o símbolo como uma forma ou sinal sensorial fixo ao qual é atribuído arbitrariamente um sentido. A definição de Kuper (2002) se assemelha a estas, destacando que os símbolos são veículos de concepções e é a própria cultura que fornece o ingrediente intelectual do processo social. As proposições simbólicas fariam mais do que articular como é o mundo, ofereceriam diretrizes de como agir nele. Estas proposições forneceriam tanto os modelos do que elas asseguram representar a realidade, como os padrões de comportamento.

De acordo com Geertz (1989), a antropologia cultural moderna reconhece que não existem homens que não tenham sido modificados pelos costumes de lugares específicos. Neste contexto, vista sob um prisma regional, a cultura permite ao homem diferenciar-se de seus pares, ao mesmo tempo em que proporciona uma região tornar-se distinta culturalmente. Por outro lado, não é simples distinguir, precisamente, o que é universal e o que é regional. Conforme Geertz (1989, p. 48), é “extraordinariamente difícil traçar uma linha entre o que é natural, universal e constante no homem, e o que é convencional, local e variável”. E que “traçar tal linha é falsificar a situação humana, ou pelo menos interpretá-la mal, mesmo de forma séria”.

Conforme Brumes (2006), a palavra cultura nasce, do latim, *colere* que significa cultivar. O autor afirma ainda, que na antiguidade foram os romanos os primeiros a usar a palavra no sentido de descrever a educação aprimorada de uma pessoa. Para Ferreira (2002, p. 197), cultura é um “complexo dos padrões de comportamento, das crenças, das instituições, das manifestações artísticas, intelectuais, etc., transmitidos coletivamente, e típicos de uma sociedade”. Conforme Barros e Prates (1996), cada sociedade tem seu modo peculiar de fazer as coisas, passando de geração em geração, isto se denomina cultura. Por tanto, não existem culturas iguais.

Diante do contexto, cultura está sempre em movimento, derivado de um equilíbrio dinâmico entre a estabilidade e a mudança. O que gera uma transmissão

cultural, quando se espalham os elementos ou sistemas culturais tanto pela tradição, que diz respeito à transmissão de uma geração para outra através da variável tempo, quanto pela difusão, que diz respeito à transmissão de uma população para outra através da variável espaço (BARROSO, 2010).

Descritos conceitos e considerações sobre a cultura, o tópico seguinte faz uma abordagem sobre cultura organizacional.

### **2.5.1 Cultura organizacional**

Hofstede (1980, p. 4) define cultura como a “programação coletiva da mente iniciada no espaço social em que a pessoa cresceu e adquiriu experiências”. Neste entendimento, Hofstede (1991, p. 210) define cultura organizacional como “a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra”.

Esse conceito defende a proposta de que, a cultura deve estar presente na mente de todos os membros de uma organização, independente do cargo ou função que exercem nas organizações. Para o autor, as perspectivas modernas da cultura geral e cultura organizacional defendem que os valores, as crenças, os artefatos e os pressupostos acentuam sua mobilidade e ganham uma condição ampliada de deslocamentos, entre os povos e as organizações, favorecidas pelas condições de mobilidade de produtos, de serviços e ideias.

Schein (1986) desenvolveu um modelo de análise e intervenção no qual defende três níveis para compreender a cultura de uma organização, quais sejam: 1) artefatos visíveis que correspondem ao *layout* da organização, apresentação, comportamento das pessoas, crenças expressas em documentos, rituais, mitos organizacionais; 2) valores compartilhados que se referem às diferenças existentes entre valores aparentes e valores em uso; e 3) os pressupostos básicos, normalmente inconscientes, mas que na realidade determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem.

Barroso (2010) realizou um estudo que teve como objetivo analisar o contexto cultural brasileiro, suas multiplicidades e suas ambiguidades e a influência dessas características no universo organizacional do país. O autor discute, a partir de uma perspectiva cultural regional, a diversidade cultural superando a visão funcionalista

territorial, avançando por meio de conceitos contemporâneos como os fluxos culturais e os códigos culturais locais.

O autor baseou sua análise nas condições sociais e valores que definem a maneira de ser do brasileiro, especificamente, nas organizações. Destacou, ainda, duas correntes sendo a histórico-evolucionista inspirada no positivismo de Comte, no darwinismo social e no evolucionismo de Spencer. A segunda corrente aborda uma perspectiva dialética a partir do levantamento de um perfil da cultura brasileira, análise feita em tempo posterior, valorizando as condições ambíguas e paradoxais que marcam os valores do país. O autor afirma que a maneira de ser do brasileiro é definida pela análise da perspectiva evolucionista marcada pelos traços culturais (personalismo, formalismo, valorização do estrangeiro, hierarquia, paternalismo, etc.), originadas nas raças formadoras do país, e/ou a confluência dessas ao longo do tempo (BARROSO, 2010).

Para o autor, hoje os olhares incorporam outras perspectivas de análise regional, incluindo novas vertentes como os valores, as atitudes, os comportamentos, os fluxos culturais, as simbologias próprias, as ressignificações locais, as dinâmicas comerciais etc. Aspectos que ajudam a distinguir uma região como homogênea com seus códigos culturais próprios e heterogêneos frente às outras regiões (BARROSO, 2010).

O autor apresenta alguns estudos empíricos realizados sobre diferenças culturais regionais. Especificamente, em estudos restritos às regiões sul e sudeste do país foram identificados quatro subculturas brasileiras: carioca, gaúcha, paulista e mineira com diferenças significativas que interferem nas performances das organizações dessas subculturas. Estudo realizado na Serra Gaúcha, no Estado do Rio Grande do Sul, com forte influência da colonização italiana, defende que na cultura empreendedora, aspectos comportamentais e outros aspectos culturais, influenciaram a cultura das organizações locais (BARROSO, 2010).

O estudo conclui que para compreender o fenômeno cultural nas organizações, o conceito vai além do geográfico, envolve variáveis como simbolismo, o pertencimento, as dinâmicas e os códigos culturais regionais. No contexto organizacional, é preciso reconhecer as diferenças culturais entre regiões, desenvolver a capacidade de analisar os códigos culturais e comportamentos, presentes bem como desenvolver a capacidade de se relacionar (BARROSO, 2010).

As diferenças culturais também formam consumidores diferentes, funcionários diferentes, códigos culturais distintos bem como variadas formas de gestão. Essas diferenças podem potencializar ações organizacionais em seus aspectos estratégicos e políticos. As diferenças nos hábitos de consumo podem ser exploradas pelos gestores, identificando fatores locais que influenciam o consumo tais como: preferências; regularidade de consumo; influências sociais do consumo, como a religiosidade, o status ou tradicionalismo. Essas diferenças podem induzir marketing regionalizado, uma melhor forma de gestão dos recursos humanos, e programar políticas locais, dentre outras (BARROSO, 2010).

Considerando a estreita relação da cultura organizacional com a cultura regional. O tópico seguinte aborda aspectos da cultura regional.

### **2.5.2 Cultura regional**

Estudos desenvolvidos por alguns autores reconhecem o Brasil como um país plural, contraditório e multicultural. Os autores afirmam que essas características foram construídas pelos diferentes povos que se juntaram para formar a população brasileira decorrentes dos processos migratórios que ocorreram em diferentes épocas e regiões do Brasil. Esses povos eram constituídos, principalmente, por grupos de: alemães, espanhóis, portugueses, italianos, japoneses, libaneses, ucranianos, poloneses e outros e que se consolidaram ao longo do tempo, caracterizados pelos traços culturais de seu país de origem. Até mesmo, influenciados pelos os impactos causados pela globalização em determinadas regiões e/ou setores da economia (DIÉGUES JR., 1960; DAMATTA, 1985; 1986; PRADO JR., 2000; FREYRE, 2002; RIBEIRO, 2006; SANTOS; SILVEIRA, 2006).

Neste contexto, as diferenças culturais e sociais que dividem o país em diversos Brasis, servem de base para distintas categorias de análise. Sendo que um destes ícones é a cultura regional, a partir da qual se procura delimitar especificidades culturais identificadas em determinadas regiões do país.

De acordo com os autores, o regionalismo brasileiro pode ser analisado sob duas perspectivas diferentes. Aquelas realizadas sob a ótica das pesquisas dos autores evolucionistas e as análises de autores contemporâneos. Os autores evolucionistas apresentam pesquisas com base em um contexto geográfico-

territorial. Já, os autores contemporâneos introduzem algumas questões, tais como, fluxos culturais e ressignificações locais, que oferecem explicações mais condizentes e que propiciam um dinamismo a este regionalismo.

Inicialmente, as diferenças regionais brasileiras foram analisadas a partir de fatores climáticos, geográficos, econômicos ou políticos, com base na sua formação étnica. Diégues Jr. (1960, p. 6) pesquisador evolucionista, define região cultural como

um conjunto ecológico de pessoas aproximadas pela unidade das relações espaciais da população, da estrutura econômica e das características sociais, dando-lhe, em conjunto, um tipo de cultura que criando modo de vida próprio, difere de outras regiões.

Para o autor, a colaboração interdisciplinar de historiadores, geógrafos, antropólogos, sociólogos e linguistas se faz necessária para esta conceituação. O sistema de cooperação permite estabelecer as condições de processamento e de desenvolvimento das relações humanas, entre os homens e o meio em que estão inseridos.

Os autores da perspectiva evolucionista contemplam o aspecto regional sob a ótica geográfica, delimitando o espaço, com fronteiras que seriam distintas culturalmente no território. Diégues, Jr., (1960) e Ribeiro (2006) destacam duas destas divisões e que tais classificações das regiões convergem na tentativa de agregá-las por suas características socioculturais, a partir dos princípios evolucionistas, com maior destaque para os aspectos endógenos e as particularidades regionais. Diégues Jr. (1960) divide o Brasil em nove regiões culturais observando, principalmente aspectos econômicos. Ribeiro (2006) faz outra divisão fortemente baseada na raça e nas atividades econômicas. O autor identificou o Brasil, em cinco tipos culturais que formariam a cultura nacional.

Na primeira classificação Diégues Jr. (1960) descreve o Brasil em nove regiões culturais diferentes, quais sejam: 1- Nordeste agrário do litoral: que abrange o estado do Rio Grande do Norte até a Bahia, tendo a atividade econômica ancorada na a cana de açúcar; 2 – Mediterrâneo Pastoril: formado desde o Piauí até parte de Goiás, Minas Gerais e Bahia, sendo que o tipo humano é caracterizado pelo vaqueiro. Sendo que nesta região a mestiçagem preponderante ocorreu entre os brancos e índios, que resultou no mameluco; 3 – Amazônia: que abrange o Maranhão e se estende até, parte do Mato Grosso e Goiás e toda a região



geográfica atual do Norte do Brasil. As características físicas desta região se baseiam na água em abundância e a floresta que condicionam o modo de vida regional; 4 - A região da mineração: situada em Minas Gerais e parte da Bahia e Goiás caracterizada pela étnica mestiça e a formação de arraiais de mineração; 5 – Centro Oeste Extrativista e Pastoril: tendo como divisa parte de Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do sul. Iniciou, economicamente com a mineração, posteriormente foram agregados o extrativismo e a agricultura; 6 - A região Pastoril do Sul: excluída a colonização estrangeira que mereceu outra região. Teve a base econômica na pecuária, sofreu forte influência espanhola, pela proximidade com os países vizinhos colonizados pela Espanha; 7 – A colonização Estrangeira: parte central da região sul, inicialmente, colonizada por alemães e italianos e, mais tarde por poloneses, russos, árabes, holandeses e japoneses; 8 – Região do café: que destaca o estado de São Paulo, parte do Rio de Janeiro, Minas Gerais, do Paraná e Espírito Santo. A base econômica do café deu origem aos chamados “barões do café”, pessoas com grande poder político e prestígio; e, 9 – Faixa industrial: responsável por grandes transformações sociais oriundas da industrialização, que surgiu das antigas ocupações cafeeiras.

E na segunda classificação, proposta que é de Ribeiro (2006), na mesma linha de Diegues Jr. (1960), mas que apresenta uma divisão alicerçada na raça e nas atividades econômicas. Na qual o autor indica cinco tipos culturais, congregando a cultura nacional, quais sejam: 1 – A cultura crioula: com origem na economia açucareira, predominante do litoral nordestino, especificamente nos Estados do Rio Grande do Norte à Bahia, vinculada às instituições dos engenhos de açúcar. Baseada, sobremaneira, entre o senhor do engenho e escravo; 2 – Caboclo: com predomínio da região norte do país, vinculada a uma economia florestal. Tem como característica básica o primitivismo de sua tecnologia adaptativa, essencialmente indígena, conservada e transmita através dos tempos; 3 – Caipira: com uma economia que nasce baseada na exploração, em regiões indígenas, para a comercialização de outras áreas carentes de mão de obra, como no nordeste; 4 – Sertaneja: interior nordestino e da região do centro oeste, vinculada a uma economia pecuária; 5 – Sulina: atreladas às características culturais dos imigrantes, subdivididos nas categorias *gaúchos*, situados na região dos campos de fronteira rio-platense e dos bolsões pastoris de Santa Catarina, *matutos*, de origem principalmente açoriana, que ocupava a faixa litorânea do Paraná ao sul e *gringos*,

representantes dos imigrantes europeus instalados mais na parte central desta região.

Estas classificações são criticadas por outros autores, visto que em geral apresentam algum tipo de arbitrariedade, embora não sejam tratadas como totalmente erradas. Alcadipani e Crubelatte (2003) defendem, sob o ponto de vista organizacional, que as análises clássicas podem ser consideradas úteis se a elas forem incorporados novos elementos de análise, tais como: o hibridismo e os intensos fluxos culturais, condizentes com uma época de grandes transformações e de ambiguidade entre o global e local.

Descrita a cultura regional, o tópico seguinte faz uma abordagem sobre a interação da cultura local com a exploração de oportunidades.

## 2.6 A INTERAÇÃO DA CULTURA LOCAL COM A EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADES

Observando as diferentes culturas do mundo, percebe-se que cada povo tem seus costumes, seus hábitos, seu idioma, bem como a sua própria opinião sobre um assunto qualquer. Cada qual considera sua opinião única e correta, como por exemplo: a maneira de se vestir, hábitos, música, religião, idioma, gestos, sinais, entre outros (BURNS; AZEVEDO; CARMINATI, 1995). Neste contexto, os autores definem cultura como o “conjunto de comportamentos e ideias característicos de um povo, que se transmite de uma geração a outra e que resulta da socialização e aculturação verificadas no decorrer de sua história” (BURNS; AZEVEDO; CARMINATI, 1995, p. 20).

Para entender a cultura, se faz necessário saber o significado dos comportamentos humanos, do povo ou sociedade, ou seja, o porquê dos acontecimentos, por exemplo: o que significa a cerveja na cultura dos tarahumara do Norte do México. Neste caso, a cerveja centraliza todo o sistema econômico local. Assim, entende-se que o modo de pensar e seguir de diferentes povos pode traçar formas variadas de cultura para cultura (BURNS; AZEVEDO; CARMINATI, 1995).

Portanto, “da mesma maneira que indivíduos e pequenas sociedades demonstram qualidades distintas que os caracterizam, também grandes sociedades, incluindo nações inteiras, possuem características definidas” (BURNS; AZEVEDO;

CARMINATI, 1995, p. 109-110). Pode-se dizer que o foco da cultura de um povo, nação ou sociedade concentra-se naquilo que é mais comum em seu meio, pois sempre há algo que se destaca, por exemplo: o foco da cultura dos Estados Unidos é a tecnologia, do Brasil o agronegócio, o carnaval, o futebol, da África Ocidental, a experiência religiosa, da Grécia antiga, a filosofia e as artes, entre outros (BURNS; AZEVEDO; BARBERO, 1995). As culturas nacionais e as nações são formas modernas de organização na criação do estado nacional, que devem ser entendidos como uma necessidade para o desenvolvimento da industrialização e da sociedade. Esses elementos, até pouco vinculados às tribos, comunidades e religiões, se constituíram a partir da desintegração do feudalismo e da sociedade tradicional (CANCLINI, 1999; BARBERO, 2001).

Paiva Junior, Corrêa e Souza (2006) realizaram uma pesquisa com objetivo de verificar como a identidade cultural contribui na articulação do caráter empreendedor do desenvolvimento local, que teve como objeto de estudo o Porto digital, fundado em julho de 2000, como um projeto de desenvolvimento econômico, envolvendo diversas entidades de um sistema local de inovação, em que participam empresas de Tecnologia de Informação e outras. Os resultados evidenciam que a identidade cultural pode ser um fator importante em empreendimentos que buscam um desenvolvimento local. A cultura da região pode fornecer elementos significativos que motivem os participantes a gerar um maior envolvimento entre os agentes. E, a cultura pode ainda atuar como força indutora que propicia aglutinação de recursos, inovação e outras formas de capital.

Estudo elaborado por Truzzi e Sacomano Neto (2007) abordou a atividade empresarial e etnicidade, especificamente, a importância do estrangeiro na composição do empresariado paulista. Os autores constataram que, da prática empresarial ocupam-se, geralmente, economistas e administradores e, da etnicidade, os antropólogos, sociólogos e historiadores. O estudo evidencia que a industrialização paulista, deve grande parte de sua capacidade empreendedora aos imigrantes, composto por diferentes etnias.

A Figura 3, a seguir, evidencia informações sobre o número de empresários de São Paulo, por nacionalidade e tamanho em 1934. Informações estas, que estão disponíveis somente nesta data.

Verifica-se um grande número de empresários italianos, seguidos pelos portugueses e, em terceiro lugar, os espanhóis. Os outros estrangeiros aparecem

com uma participação menor. Os empresários espanhóis aparecem como proprietários de pequenas empresas. Já, as empresas canadenses, inglesas e americanas são empresas de grande porte que operavam basicamente nos setores de fornecimento de energia, ferrovia e telefonia. Os sírio-libaneses se destacam pelo tamanho médio das empresas (TRUZZI; SACOMANO NETO, 2007).

Figura 3 - Empresas de São Paulo segundo a nacionalidade dos proprietários (1934)

NACIONALIDADE DO EMPRESÁRIO	NÚMERO DE EMPRESAS	CAPITAL MÉDIO INVESTIDO POR EMPRESA	NÚMERO MÉDIO DE OPERÁRIOS POR EMPRESA	FORÇA MOTRIZ MÉDIA POR EMPRESA(CV)	VALOR MÉDIO DA PRODUÇÃO POR EMPRESA
brasileira	4.837	.413	31	39	.350
italiana	2.181	.58	9	8	.99
portuguesa	.460	.83	11	12	.134
espanhola	.275	.37	7	4	.86
sírio-libanesa	.225	.223	26	26	.434
alemã	.122	.52	12	8	.134
japonesa	62	23	7	3	.47
austriaca	44	.75	13	13	.108
inglesa*	27	2.522	69	145	1.142
americana*	18	1.034	38	86	1.230
francesa	13	.72	17	13	.200
canadense*	4	133.028	2.058	730	25.363
outras	307	.187	19	12	.244
Total	8.575	.340	24	27	.274

Obs. Valores em contos de reis.

Fonte: Estatística Industrial do estado de São Paulo (1934, p 28 apud TRUZZI; SACOMANO NETO, 2007, p. 44)

Conforme Truzzi; Sacomano Neto, (2007), o exemplo da experiência paulista em pequenos negócios e a diversidade étnica, também são elementos importantes no processo de instalação de uma nação, estado, município e/ou comunidades. Por décadas, observa-se o interesse da maioria dos grupos de imigrantes em constituir seu próprio negócio. Pouco importava o porte da empresa, mas tinham como estratégia constituir o negócio da família para gerar sua própria renda (TRUZZI; SACOMANO NETO, 2007).

São consideradas características de uma economia étnica de acordo com a literatura: a integração e cooperação étnica, fontes étnicas de capital, trabalho e informação, restrições e competição intragrupo, especialização ocupacional, concentração geográfica, solidariedade étnica e confiança em redes internacionais com base étnica. De qualquer forma, a capacidade empresarial e a habilidade do

grupo em explorar condições de demandas favoráveis são imprescindíveis, para economias étnicas fortes e lucrativas.

Conforme Truzzi e Sacomano Neto (2007, p. 42):

Numa outra, perspectiva, os economistas investiram mais em explicar o mesmo fenômeno pelo lado da demanda: uma economia étnica emerge quando as atividades empresariais étnicas são valorizadas pelo mercado. Isso pode ocorrer nos casos em que o mercado incentive as ofertas de serviços de consumo especiais para conterrâneos, o aparecimento de pequenos e médios negócios em meio ao tecido empresarial, a substituição de grupos étnicos estabelecidos anteriormente; ou, ainda, quando existem políticas governamentais etnicamente orientadas que incentivam a abertura de firmas.

Preocupados em explicar as capacidades empresariais distintas, os autores classificaram os recursos da seguinte forma: recursos de classe que dizem respeito a atributos materiais e culturais inerentes ao grupo que impulsiona uma atividade empresarial e recursos étnicos que são os aspectos socioculturais e demográficos atinentes ao grupo todo que motiva atividades empresariais (TRUZZI; SACOMANO NETO, 2007). Os autores definem economia étnica como um conjunto de empregadores, auto-empregadores ou somente, empregados pertencentes a um mesmo grupo étnico ou de imigrantes (BONACICH; MODELL, 1980). Acrescentam ainda, que os recursos étnicos podem ser explorados melhor quando ligados a uma rede social. Redes sociais são redes interligadas caracterizadas por um conjunto de laços de amizade, parentesco, áreas de origem, entre outros (TRUZZI; SACOMANO NETO, 2007).

As considerações sobre as experiências Paulistas evidenciam que redes étnicas tiveram maior eficácia e densidade nos nichos econômicos entre as etnias comerciais. Embora, empresas instaladas por italianos, portugueses e espanhóis, em que, vigor do mutualismo proliferou a ponto de Matarazzo recrutar grande parte de seus operários junto à colônia italiana. Empresários bem sucedidos de outras etnias faziam o mesmo, considerando os conacionais com habilidades destacadas pelo valor da raça, frente às elites nativas (TRUZZI; SACOMANO NETO, 2007).

Outras evidências encontradas referem-se, aos nichos econômicos identificados e, que, em alguns casos as redes se mostraram mais produtivas que em outros. Como é o caso dos italianos dispersos em vários ramos econômicos. Certamente, aspectos culturais e as relações de ajuda vigentes entre os grupos de colônias e capacidades e habilidades empresariais influenciaram na constituição de

uma cadeia de empresários pequenos e médios, conacionais. Os autores afirmam ainda, que, as características mais importantes dos imigrantes foram habilidades trazidas como: os recursos étnicos o caráter e a capacidade de mobilizar estes recursos em redes (TRUZZI; SACOMANO NETO, 2007).

Martes (2006) realizou uma entrevista com Marilyn Halter, professora e pesquisadora de História da Universidade de Boston, com especialização nas áreas de imigração, raça e etnicidade, com foco em empreendedorismo étnico e cultura de consumo. Como especialista em estudos americanos, a autora tinha por objetivo compreender a relação entre cultura e identidade e tem interesse em cultura e consumo. A pesquisadora afirma que o termo etnicidade é muito recente e foi usado pela primeira vez em 1940, pela Escola de Sociologia de Chicago.

A pesquisadora comenta ainda, que etnicidade, originalmente, era algo que nascia com a pessoa, socialmente construído, ligado a relações históricas e de poder. Assim, a autora define etnicidade como uma ascendência compartilhada ou a crença de se ter, uma ascendência compartilhada, uma herança cultural comum no interior de um grupo. Já, o empreendedorismo étnico é considerado como um setor da economia, conforme Martes (2006, p. 111),

empreendedorismo étnico se refere a um setor da economia baseado em pequenas e médias empresas, dirigidas por imigrantes e suas famílias. Frequentemente é relacionado a um negócio familiar, mas não diz respeito apenas a gerações de imigrantes.

A professora discute a importância dos recursos sociais e/ou culturais como habilidades específicas que os imigrantes possuem, como produtos e serviços elaborados pelos diferentes grupos étnicos, principalmente nos Estados Unidos, e a sua relação com marketing do segmento, ou seja, lançamento de produtos específicos direcionados para grupos étnicos e imigrantes (MARTES, 2006).

Halter (2007, p.116), especialista na imigração recente para os Estados Unidos, com “interesse na formação da identidade étnica e no papel dos imigrantes e dos americanos étnicos no mercado e nas qualidades de fornecedores e consumidores”, elaborou um estudo com o objetivo de explorar a relação entre a educação para o empreendedorismo e a experiência dos imigrantes.

Os resultados evidenciaram que a taxa de empreendedorismo dos imigrantes nos Estados Unidos, em 2005 foi de 0,35% contra 0,28% de americanos. Este fato representa um modo dinâmico de gerar empregos na economia americana. Diversos

grupos de imigrantes de diferentes etnias praticam o empreendedorismo e se destacam com habilidades empreendedoras que resultam no estabelecimento de negócios e nichos de mercados étnicos. Por exemplo: as africanas francófonas que se ocupam de salões de beleza especializados no trançar de cabelos. Esses negócios, normalmente iniciam nas próprias casas por falta de recursos financeiros, conhecimentos e habilidades linguísticas, o que requer treinamentos específicos. Tão logo adquirem esses conhecimentos mínimos necessários para o domínio da língua inglesa e os recursos financeiros, transferem seus negócios das casas para uma loja e estabelecem um salão profissional (HALTER, 2007).

Como resultado da pesquisa, destaca-se, que futuros empreendedores podem se valer do papel de um empreendimento étnico como uma importante escola de treinamento para exercer o empreendedorismo. Como exemplo, o caso da empresa *Gregorian* com o nome fantasia de “Um pedacinho da Pérsia em *Newton Lower Falls*”, é um negócio familiar armênio-americano, localizado na cidade de Newton, Massachusetts, que atua no mercado desde 1934. A base da empresa tem sido confecção de tapetes, tradicionalmente conhecidos pelos consumidores da classe média e alta que levou os empresários a destacar a herança em sua publicidade, inclusive com lances que enfatizam a educação cultural como bônus adicional ao se comprar na *Gregorian*.

A empresa já está na terceira geração e o fundador confiou a direção dos negócios ao seu filho para dedicar-se, integralmente a atividade educacional. O fundador já publicou livros e profere palestras sobre a história da cultura armênia. Melissa, neta do fundador, também auxilia na divulgação dos produtos nos anúncios de rádio da loja. Sua filha é outra colaboradora que participa como palestrante para oferecer treinamentos sobre os produtos da empresa (HALTER, 2007).

De forma conclusiva pode-se observar que, o desenvolvimento do empreendedorismo é afetado por diferentes condições. Por exemplo, nos países do grupo *factor-driven*, destaca-se: o desenvolvimento das instituições, infraestrutura, estabilidade macroeconômica, saúde e educação primária. Esses requisitos podem ser considerados necessários para o desenvolvimento do empreendedorismo por necessidade, mas provavelmente, para desenvolver o empreendedorismo por oportunidade são insuficientes, visto que este requer recursos humanos capacitados, recursos financeiros, entre outros requisitos que fazem parte de uma economia estável (MACHADO *et al*, 2010) .

Já, para os países do grupo *efficiency-driven*, outros requisitos podem ser considerados necessários tais como: bom funcionamento do mercado, tecnologia e qualificação profissional que possibilitam atrair empreendedores por oportunidades (MACHADO *et al*, 2010).

Para os países do grupo *innovation-driven*, a estabilidade econômica e a inovação são mais importantes para desenvolvimento econômico do país ao invés de requisitos para o desenvolvimento do empreendedorismo (MACHADO *et al*, 2010).

No Brasil, o desenvolvimento do empreendedorismo é afetado pelos diferentes grupos étnicos e características próprias da região e, até mesmo, pela aculturação que ocorreu em diferentes regiões do país, elaborando e disponibilizando produtos, marcados pelos traços culturais da população local. Transformando assim, o país em diversos Brasis, relacionados entre si, mas diferenciados pelas características da cultura regional, decorrente da criação de hábitos e costumes próprios, em que, o comportamento empreendedor é diretamente afetado pela cultura da região (KETS DE VRIES, 1997).

Na microrregião de Marechal Cândido Rondon - PR, os hábitos e costumes trazidos pela população, em sua maioria, agricultores oriundos dos Estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina são mantidos. Descendentes de alemães e italianos iniciaram a colonização na região e trouxeram hábitos alimentares próprios, influenciados pela cultura do país de origem, e adequados aos produtos disponíveis no Brasil. Estes estão sendo mantidos, repassados de geração em geração e convertidos em oportunidades de negócios, conforme pode ser observado nas seções da análise e discussão dos resultados.

Descrito o referencial teórico para fundamentar e sustentar a pesquisa, o Capítulo Três apresenta e descreve os procedimentos metodológicos adotados para analisar e discutir os resultados.



### 3 METODOLOGIA

Este capítulo tem por objetivo descrever os fundamentos e procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa. Destacam-se a especificação do problema; as questões de pesquisa; as definições constitutivas e operacionais; a postura ontológica e epistemológica; a natureza e o objeto de estudo; a preparação do material; a análise das entrevistas; a transformação do conteúdo em unidades; as categorias de análise; a descrição e a interpretação.

#### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Busca-se responder o seguinte problema de pesquisa: **“Como a cultura local influencia a exploração de oportunidades empreendedoras na microrregião de Marechal Cândido Rondon-PR?”**.

Para tanto, foram coletados dados referentes aos atores imersos no campo da exploração de oportunidades empreendedoras ligadas a pequenas empresas que desenvolvem atividades decorrentes de hábitos de consumo da população caracterizados pela cultura local. Além disso, verificou-se a interação que ocorre entre estes e a exploração de oportunidades.

##### 3.1.1 Perguntas da pesquisa

Diante da especificação do problema da pesquisa, surgem as questões que contemplaram a investigação realizada.

- a) Quais são os aspectos relacionados com a cultura local que influenciam a exploração de oportunidades?
- b) Quais são as ações empreendedoras desenvolvidas pelas pequenas empresas?
- c) Como a cultura local influencia a exploração de oportunidades empreendedoras?

### 3.1.2 Definições constitutivas e operacionais das categorias analíticas em estudo

Para a tese proposta - **características empreendedoras e aspectos da cultura local influenciam o processo de exploração de oportunidades** - surgem três termos relevantes decorrentes do problema de pesquisa. A estes, descrevem-se, na sequência, a definição constitutiva (DC) e a definição operacional (DO):

#### a) Características empreendedoras

**DC:** De acordo com Ferreira (2002, p. 130) característica é “aquilo que caracteriza; particularidade”. Nesta perspectiva Filion (1999b) apresenta as seguintes características pessoais que favorecem o desenvolvimento de atividades e ações empreendedoras: saber identificar oportunidades, ter disposição para correr riscos, ser equilibrado, saber tomar decisões, definir objetivos e metas, saber trabalhar em equipe, ser comprometido, buscar a autorrealização, ser persistente, ser criativo, entre outras.

**DO:** Foram realizadas entrevistas com as empreendedoras para identificar características pessoais que favoreçam o desenvolvimento do empreendedorismo. Também foi realizada a observação direta das atividades diárias desenvolvidas pelas empreendedoras, nos empreendimentos em que estão envolvidas.

#### b) Características da cultura local

**DC:** Em uma perspectiva social, a cultura pode ser vista como um sistema de valores, convicções e atitudes compartilhadas pelos membros de uma sociedade. A perspectiva sociológica postula que os empreendedores estão inseridos em um contexto social particular e seus processos e comportamentos cognitivos são formados pela interação entre o empreendedor e o seu ambiente. A literatura também apresenta evidências de impacto nos valores da cultura nacional, nas características e no comportamento dos empreendedores. (MUZYCHENKO, 2008).

**DO:** Foram verificadas as atitudes, valores, processos e comportamentos cognitivos dos empreendedores, bem como a interação destes no ambiente em que estão inseridos, por meio de entrevistas semiestruturadas, consulta a documentos e observações *in loco*.

### **c) Características do processo de exploração de oportunidades**

**DC:** Alvarez e Barney (2010) defendem que uma oportunidade existe quando ocorrem imperfeições competitivas em um produto ou fator de mercado. Assim, pode-se dizer que a sua descoberta é influenciada por fatores externos, tais como: mudanças tecnológicas, preferências do consumidor, mudanças demográficas, entre outros. Já, a criação de oportunidades, decorre da ação por iniciativa própria do empreendedor. Portanto, a exploração destas pode ocorrer pela oportunidade ou necessidade, dependendo do contexto em que o empreendedor esteja inserido.

**DO:** Foram verificados os documentos, históricos das empresas e ambiente em que estão inseridas, a fim de elucidar como se deu o processo de exploração das oportunidades. Também foram realizadas visitas às empresas com observações diretas, e entrevistas semiestruturadas com as empreendedoras, sócias proprietárias dos empreendimentos estudados.

## **3.2 A POSTURA ONTOLÓGICA E EPISTEMOLÓGICA**

Para alcançar os objetivos do estudo inicialmente apresentado, faz-se necessária a descrição ontológica e epistemológica que irão norteá-lo. Conforme Ferreira (2002, p. 499), ontologia é a “parte da filosofia que trata do ser concebido como tendo uma natureza comum que é inerente a todos e a cada um dos seres”.

Chauí (2002) e Heidegger (1999) também argumentam que o termo ontológico refere-se ao estudo filosófico dos entes. Tal estudo permite conhecer os conceitos das modalidades ônticas, dos métodos de estudo e das categorias aplicadas.

Chauí (2002, p. 242) afirma, ainda, que “a ontologia estuda as essências antes que sejam fatos da ciência explicativa e depois que se tornaram estranhas para nós”. Assim, seja qual for a natureza ou sentido do ente, a ontologia investiga o dado, analisa as diferenças, seu modo de existir, a finalidade e sua origem. Ou seja, o pesquisador deve deixar claro o que ele busca entender e/ou explicar.

Além disso, faz-se necessário refletir, por meio de explicações externas, sobre a história do tema, na tentativa de recolocar suas causas e sentido em uma doutrina já existente (BOAVA; MACÊDO, 2008). A clareza, em relação à postura epistemológica, é fundamental para:

1. Compreender a inter-relação dos termos-chave da pesquisa (incluindo metodologia e métodos);
2. Evitar confusões quando se realizam discussões teóricas e abordagens do fenômeno social; e
3. Tornar possível o reconhecimento de outras posições e possibilitar a defesa da própria posição (GRIX, 2002, p. 176).

O termo *epistemologia* é conceituado por Ferreira (2002, p. 275) como o “estudo crítico dos princípios, hipóteses e resultados das ciências já constituídas; teoria da ciência”. Nesta perspectiva, a ontologia investiga o ser a partir de si mesmo e faz uma reflexão a respeito do sentido abrangente deste ser. Por outro lado, a epistemologia, também procura descobrir o valor do conhecimento humano em geral, as ciências, os métodos, princípios, postulados, conclusões de diferentes ramos do conhecimento científico (HEIDEGGER, 1999).

Para desenvolver a presente pesquisa, parte-se da proposta formulada por Burrell e Morgan (1979) que, ao abordarem a epistemologia e a metodologia nos estudos organizacionais, defendem que todas as teorias se baseiam em uma filosofia da ciência e em uma teoria da sociedade. Os autores definem, ainda, quatro conjuntos para o conceito de Ciências Sociais. Cada um dos quais possui extremos que representam dimensões filosóficas opostas.

Estes quatro conjuntos compreendem: a ontologia, que se refere à essência do fenômeno do ser (nominalismo, realismo); a epistemologia, que diz respeito às bases do conhecimento (antipositivismo e positivismo); a natureza humana, que se refere à relação entre o homem e o ambiente (voluntarismo, determinismo) e a metodologia, que surge das implicações das dimensões anteriores (ideográfica, nomotética). O Quadro 5, a seguir, possibilita a visualização destas dimensões opostas dentro dos quatro conjuntos integrantes das Ciências Sociais.

Quadro 5 – A dimensão subjetivo-objetiva nas Ciências Sociais

<b>Ciência Social Subjetiva</b>		<b>Ciência Social Objetiva</b>
Nominalismo	<b>ontologia</b>	Realismo
Antipositivismo	<b>epistemologia</b>	Positivismo
Voluntarismo	<b>natureza humana</b>	Determinismo
Ideográfica	<b>metodologia</b>	Nomotética

Fonte: BURRELL; MORGAN (1979, p. 3).

Nesta pesquisa, a postura ontológica adotada foi a visão da dimensão subjetiva focada no **nominalismo**, corrente de pensamento à qual o mundo social

externo à cognição individual é constituído por nomes, conceitos e etiquetas que servem como ferramentas para descrever, gerir e interpretar o ambiente. Nesta perspectiva, o investigador se envolve diretamente nas atividades da pesquisa.

Por outro lado, a postura epistemológica foi tratada segundo o **antipositivismo**. Esta dimensão considera que o mundo social somente pode ser compreensível através do ponto de vista dos indivíduos diretamente envolvidos nas atividades pesquisadas.

A proposição da natureza humana, por seu turno, foi tratada com o **voluntarismo**. Este pensamento concebe os seres humanos sob um prisma mais criativo, entendendo-os como autônomos e capazes de criar seu próprio ambiente.

Já, os procedimentos metodológicos, foram tratados sob a ótica da visão **ideográfica**, que tem como preocupação compreender as formas pelas quais os indivíduos constroem, modificam e interpretam o mundo social. Enfoca, ainda, a criatividade e a capacidade dos seres humanos, tendo por base as experiências subjetivas dos fenômenos e/ou de acordo com a situação (BURRELL; MORGAN, 1979).

### 3.3 NATUREZA E OBJETO DE ESTUDO

A pesquisa se caracteriza como estudo de casos múltiplos, de natureza qualitativa e descritiva, com enfoque indutivo e interpretativo da realidade em análise. A coleta dos dados foi realizada no período de 1 de junho de 2011 a 31 de março de 2012, compreendendo o objeto de pesquisa, os empreendedores, que interagem com a cultura local na microrregião de Marechal Cândido Rondon no Oeste do Paraná e, tendo como fonte a exploração de oportunidades para desenvolver empreendimentos de pequeno porte. Conforme já frisado, a microrregião em análise é constituída pelos municípios de Entre Rios do Oeste, Maripá, Mercedes, Nova Santa Rosa, Pato Bragado, Quatro Pontes, e Marechal Cândido Rondon.

Foram tratados, como influência da cultura local, empreendimentos cujos produtos e serviços são elaborados, de forma caseira e consumidos por uma população detentora de hábitos, tradições e costumes trazidos por familiares de outras regiões do país e até mesmo do exterior e, ainda mantidos na região. Para

tanto, adotou-se uma abordagem qualitativa, a qual se mostra mais adequada para explicar com profundidade o fenômeno estudado (YIN, 2003).

Procurou-se por meio de cinco estudos de casos, envolvendo empresas que exploram oportunidades na perspectiva dos empreendedores que desenvolvem seus negócios apoiados na cultura local que elaboram panificados, produzidos de forma caseira/artesanal.

O estudo foi realizado com um número de casos que possibilita a saturação teórica. Conforme Eisenhardt (1989), até dez casos são considerados um número ideal para realizar estudos múltiplos. Destarte, os casos apresentam os seguintes critérios de escolha: 1) empresa criada para explorar uma atividade ligada à cultura autóctone; 2) oportunidade ligada à cultura autóctone como principal negócio da empresa; 3) fundador do empreendimento que ainda participe de sua direção; e 4) tempo de atividade mínimo de três anos.

### 3.4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, o que proporciona aos entrevistados a possibilidade de relatar os atos e fatos ocorridos no decorrer do desenvolvimento de suas atividades. Assim, suas experiências foram registradas conforme recomenda a *World Association for Case Method Research & Case Method Application* (WACRA), destacando questões históricas e ocorrências específicas atinentes às atividades das empresas componentes do campo de estudo em questão.

Inicialmente, foi entrevistada uma pessoa por empresa, no caso seu sócio-gerente. Posteriormente, as informações foram complementadas com dados para a triangulação e obtenção de subsídios complementares e uma entrevista com um secretário municipal de Indústria, Comércio e Turismo e a própria descrição dos casos elaborados pela pesquisadora com base nas entrevistas, visitas e outros documentos fornecidos pelas empreendedoras. Estes, portanto, também integram a amostra da pesquisa.

As observações *in loco* foram utilizadas como recurso metodológico imprescindível à pesquisa. Além disso, documentos secundários como *sites* dos

empreendimentos, dos municípios e de órgãos de turismo da região em estudo, também foram utilizados como ferramentas de apoio à coleta e análise de dados.

Os sujeitos da pesquisa foram selecionados consoantes as suas práticas e o desenvolvimento de suas atividades decorrentes da influência da cultura local. Além disso, para realizar as entrevistas, foram adotados os procedimentos recomendados por Queiróz (1991). Assim, a transcrição das entrevistas se faz necessária como uma etapa do caminho para atingir os objetivos propostos à interpretação e análise dos dados.

Nesse sentido, adotou-se o sistema de transcrição preconizado por Flick (2004), o qual consiste na transcrição literal das entrevistas. Por sua vez, a análise temática dos dados foi alicerçada nos procedimentos recomendados por Bardin (2009), cujo pensamento tenciona desvendar os núcleos de sentido e as ligações entre si. Alicerçada na técnica de análise de conteúdo; organizada em três polos cronológicos. Sendo que o primeiro polo consiste na pré-análise, que diz respeito a escolha dos documentos, material a ser analisado. O segundo polo objetiva a exploração do material. E, por fim, o terceiro polo diz respeito ao tratamento dos dados, resultados e interpretação.

Outro aspecto a ser considerado para a sua operacionalização é que se parta de um plano de literatura elaborado com certo rigor, para atingir um nível mais aprofundado. Assim, a análise de conteúdo relaciona-se com as estruturas semânticas e sociológicas dos enunciados e articula seus fatores que determinam as características do contexto pesquisado (BARDIN, 2009).

A análise dos dados nesta etapa foi realizada para contemplar os três objetivos específicos, quais sejam: a) pesquisar hábitos, costumes, folclore e outras atividades relacionados à cultura local; b) Constatar ações empreendedoras desenvolvidas pelas empresas da microrregião relacionadas com a cultura local; e c) evidenciar a exploração de oportunidades empreendedoras.

Por fim, os procedimentos utilizados respeitaram os aspectos éticos. Principalmente no que se refere ao consentimento dos participantes na utilização dos dados da entrevista, o que inclui nome da empresa e de seus sócios, assegurando, aos participantes, total autonomia nas informações fornecidas. Sendo que todas as empresas pesquisadas concordaram em divulgar o nome e endereço bem como assinaram o termo de consentimento encaminhado pela pesquisadora.

### 3.4.1 Preparação do material

Nesta etapa, fez-se a reunião do material referente às entrevistas transcritas que foram preparados para a análise. Após, efetuada a leitura flutuante, os documentos (arquivos) foram convertidos da versão *doc* para a versão *rtf*, para que o software de análise utilizado (ATLAS TI) pudesse reconhecê-los.

Na etapa seguinte, fez-se o processo de codificação dos materiais para facilitar a identificação dos elementos que foram analisados. Conforme Bardin (2009), o pesquisador pode codificar com letras ou números. Ainda, de acordo com a autora, esta etapa consiste na pré-análise que reúne e organiza os documentos, alertando para que se obedeça às regras constitutivas do *corpus*, como a exaustividade, pertinência, representatividade e homogeneidade, percebidas por meio da leitura flutuante, seguida de leitura apurada do *corpus*.

Os casos foram descritos e apresentados no início do capítulo quatro, com o intuito de relatar o histórico das empresas e o respectivo perfil das empreendedoras.

### 3.4.2 Análise das entrevistas

Realizada a primeira etapa, que consistiu na pré-análise, para a qual foram utilizadas as entrevistas transcritas em arquivos do programa *Microsoft Word*, documentos já convertidos para *rtf*, conforme mencionado no item anterior. A etapa seguinte consistiu na utilização do *software* de análise, cuja ferramenta se aplica para a análise de dados qualitativos, conforme descrito no Anexo I.

Vale ressaltar que o *software* Atlas TI não assume o papel de pesquisador, visto que não é capaz de fazer a análise, relações e a sua interpretação. Sendo o pesquisador o personagem principal, na análise dos dados. O *software* é uma ferramenta, que permite realizar uma análise em profundidade dos dados, sem desviar do seu objetivo. Auxilia e facilita a codificação e a categorização, gerando redes que propiciam a visualização e interpretação do material. Além disso, a visualização ampla das informações geradas na análise proporciona resultados mais precisos e de qualidade que validam a pesquisa científica.

O *software* possibilita uma organização contínua na base de dados, o que proporciona mecanismos de procura rápida e flexível para localizar determinado



documento, em qualquer momento. Permite ainda, estabelecer palavras-chaves ou rótulos a segmentos no texto, com o objetivo de encontrá-los automaticamente ou até mesmo, uma recuperação posterior ao trabalho. Outro benefício do *software* é a possibilidade de atrelar segmentos de dados, uns aos outros, com o objetivo de estabelecer categorias, teias ou redes de informações para utilizações posteriores.

Deste modo, após a preparação do *corpus*, foram inseridas as entrevistas realizadas com os sócios gerentes dos cinco casos e um secretário de indústria, comércio e turismo, no *software* Atlas TI. Optou-se em entrevistar somente seis pessoas, visto que entendemos ser o suficiente para a análise do estudo em questão. O material foi preparado, os arquivos convertidos em extensão *rtf*, o que permite que sejam realizadas alterações após, inseridas no Atlas TI. Os textos das entrevistas foram codificados e inseridos da seguinte forma, no Atlas TI:

Quadro 6 – Códigos utilizados para identificar as empresas

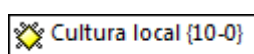
NOME DA EMPRESA	CÓDIGO	IDENTIFICAÇÃO/NOS TEXTOS SELECIONADOS/MARCADOS NO ATLAS TI
Sítio das Orquídeas	P1: 1Erosca	1
Produtos Izaura	P2: 2Emelado	2
Bolachas Caseiras Eliana	P3: 3Ecasquinha	3
Doce Sabor	P4: 4Epão	4
Bety Alimentos	P5: 5Egoiabinha	5
Luíz	P11: 11Eluiz	11

Fonte: a autora, 2012

Após inseridas as entrevistas e já selecionados os três elementos, na leitura flutuante, descreve-se a estrutura adotada para a análise das entrevistas.

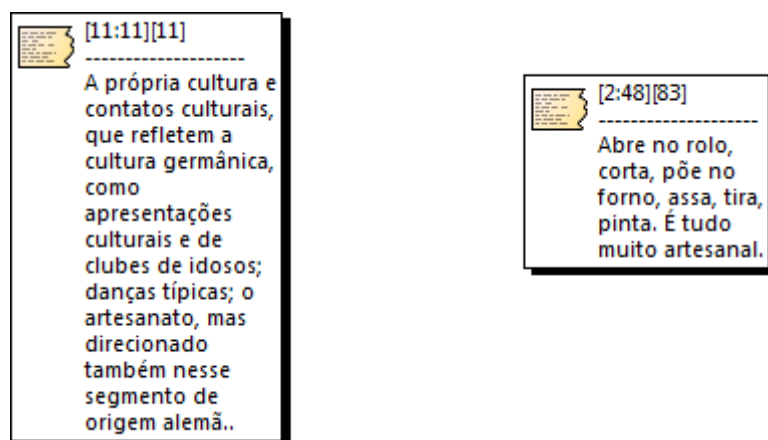
O elemento **cultura local**, conforme Figura 4, refere-se a tudo que foi mencionado relacionado ao elemento cultura local, relatado na fala das entrevistas dos empreendedores entrevistados, em número de dez citações, conforme exemplo presente na Figura 4.

Figura 4 – Elemento {10} frequência de citação {0} frequência de associações



Fonte: a autora, 2012

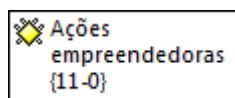
Figura 5 - Dado 11 e 2, 11ª e 48ª citação do dado e 11ª e 83ª linha do dado.



Exemplo de citação referente a cultura local  
 Fonte: a autora, 2012

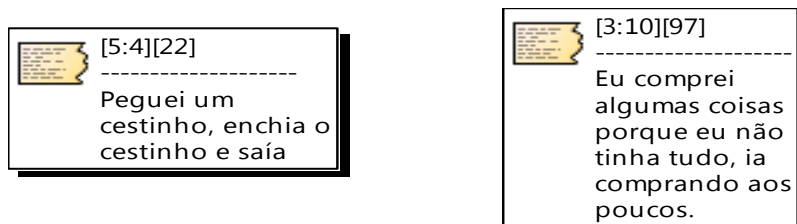
O elemento **ações empreendedoras**, conforme figura 6, é referente às citações do elemento ações empreendedora mencionadas nos textos das falas dos entrevistados, que indicam ações empreendedoras desenvolvidas pelas empreendedoras, conforme exemplos presente na Figura 6.

Figura 6 – Elemento {11} frequência de citações {0} frequência de associações



Fonte: a autora, 2012

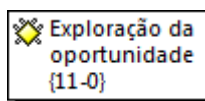
Figura 7 – Dado 5 e 3, 4ª e 10ª citação do dado e 22 e 97 linha do dado



Exemplo de citação referente ao elemento Ações empreendedoras  
 Fonte: a autora, 2012

O elemento **exploração da oportunidade**, conforme Figura 8, refere-se a todas as citações do elemento exploração de oportunidade que apresenta nos textos das falas dos entrevistados conteúdo relacionado com a exploração da oportunidade, conforme pode ser observado no exemplo da Figura 8.

Figura 8 – Elemento Exploração da oportunidade {11} frequência de citações {0} frequência de associações



Fonte: a autora, 2012

Figura 9 – Dado 2 e 5, 16 e 5ª citação do dado e 158ª e 25ª linha do dado



Exemplo de citação referente à exploração da oportunidade

Fonte: a autora, 2012

### 3.4.3 Transformação do conteúdo em unidades

Para definir a unidade de análise ou a unidade de registro é necessário para trabalhar com as informações. Conforme Bardin (2009), a transformação do conteúdo em unidades de registro é a codificação correspondente ao segmento de conteúdo a considerar como unidade base, visando à categorização e contagem de frequências.

Para Strauss e Corbin (2008, p. 114)

categorias são conceitos derivados dos dados, que representam os fenômenos. [...]. Fenômenos são ideias analíticas [...] que emergem de nossos dados. [...]. Eles representam problemas, questões, preocupações [...] para aquilo que está sendo estudado.

Assim, para a pesquisa, foram definidos pela pesquisadora: palavras, frases e temas extraídos dos dados coletados nas entrevistas. Definidas as unidades, procedeu-se, a identificação destas nos materiais da pesquisa e tendo como resultado diferentes mensagens divididas em elementos menores.

Na etapa seguinte, as unidades foram isoladas objetivando classificação a ser aplicada e as unidades compreendidas fora do contexto. Para Bardin (2009), essa unidade faz compreender a unidade de registro que corresponde ao segmento da mensagem.

Conforme Moraes (1999, p. 14), a unidade de contexto “é uma unidade mais ampla que a de análise e, que serve de referência a essa, fixando limites contextuais para interpretá-los”. A unidade de contexto, objetiva dar referência à unidade de análise, definindo os limites, observando os critérios de custos e pertinência adequados ao material e quadro teórico da pesquisa.

#### **3.4.4 Categorias de análise**

Para a análise, os dados foram agrupados em categorias e subcategorias especificadas no Quadro 5. Estas categorias e subcategorias nasceram da exploração teórica e pesquisa de campo que gerou o roteiro da entrevista para coletar os dados. Inicialmente, foram construídas três categorias, quais sejam: Cultura local; Ações empreendedoras; e Exploração da oportunidade.

A categoria Cultura local é formada pelas subcategorias: 1) Cultura europeia, que analisa a percepção dos participantes em relação a traços culturais trazidos pelos antepassados e transmitidos de geração em geração e que se relacionam com o seu empreendimento; 2) Já, Hábitos e costumes, analisa a percepção dos participantes em relação a comportamentos, tais como: folclore, música, pratos típicos, entre outros, que influenciam o seu empreendimento; e 3) Hábitos alimentares, que analisa a percepção dos participantes em relação a hábitos alimentares típicos da região como comer bolachas, comer cuca no almoço com churrasco, pratos como *Eisbein*, *Kassler*, Lombo a Marechal, Boi no Rolete, dentre outros, que influenciam no desenvolvimento de seu empreendimento, no contexto em que está inserido.

A categoria Ações empreendedoras gerou as subcategorias: 1) Ampliação do espaço físico, que analisa a percepção dos participantes sobre o que eles realizaram no empreendimento que amplia o espaço físico para melhorar a produção e disposição dos seus produtos e serviços; 2) Atitudes empreendedoras, que analisa a percepção dos participantes sobre os atributos tais como: criatividade, liderança, aprender a aprender, etc. aplicados no desenvolvimento das atividades do empreendimento; 3) Já, a Estratégias, analisa a percepção dos participantes sobre as estratégias adotadas no desenvolvimento das atividades empreendedoras; 4) O Início modesto analisa a percepção dos participantes em relação ao início das

atividades, passo a passo, prudência com poucos recursos para o desenvolvimento do empreendimento; 5) A Inovação caracteriza a percepção dos participantes em relação às mudanças implantadas para atender a demanda; 6) Visão do negócio caracteriza a percepção dos participantes em relação às necessidades de longo prazo e enxergar o futuro contexto da empresa; 7) A importância social analisa a percepção dos participantes em relação a aspectos sociais como gerar emprego e renda para local, contexto em que a empresa está inserida; 8) Já, a Adversidade, analisa a percepção dos participantes em relação a adversidades enfrentadas em relação aos concorrentes dos produtos e serviços que elaboram e fornecem; e 9) Dificuldades, analisa a percepção dos participantes em relação às dificuldades enfrentadas para estruturar as atividades do empreendimento.

A terceira categoria, Exploração da oportunidade é formada pelas subcategorias: 1) A ideia do negócio, que analisa a percepção dos participantes em relação eventos que contribuíram para concretizar a exploração da oportunidade; 2) Conservadores, que analisa a percepção dos participantes em relação a atitudes conservadoras adotadas no desenvolvimento das atividades do empreendimento; 3) Metas e objetivos, que analisa a percepção dos participantes em relação às metas e objetivos definidas para o desenvolvimento do empreendimento; 4) Mulheres empreendedoras, que analisa a percepção dos participantes em relação as ações empreendedoras desenvolvidas pelas mulheres no empreendimento; 5) Pequenas empresas e empresa familiar, que analisa a percepção dos participantes em relação ao porte e quadro social dos empreendimentos; 6) Sucesso do negócio, que analisa a percepção dos participantes em relação aos fatores aos quais atribuem o sucesso do empreendimento e 7) Motivação para o negócio, que analisa a percepção dos participantes em relação aos fatos que contribuíram para concretizar o negócio; 8) Falta de planejamento, que analisa a percepção dos participantes sobre a falta de planejamento nas atividades empreendedoras.

No Quadro 7, a seguir, demonstra-se as categorias e respectivas subcategorias com os seus significados descritos.

Quadro 7 – Categorias de análise

<b>CATEGORIAS/SUBCATEGORIAS</b>	<b>SIGNIFICADOS</b>
<b>1. Cultura Local</b>	
Cultura europeia	A percepção dos participantes em relação aos traços culturais trazidos pelos antepassados que se relacionam com o seu empreendimento.
Hábitos e costumes	A percepção dos participantes em relação a comportamentos mantidos pela população regional e que influenciam o seu empreendimento.
Hábitos alimentares	A percepção dos participantes em relação aos hábitos alimentares mantidos pela população da região e que influenciam no desenvolvimento do empreendimento.
<b>2. Ações empreendedoras</b>	
Ampliação do espaço físico	A percepção dos participantes sobre o que eles realizam na empresa para melhorar o espaço físico para a produção e disposição dos produtos e serviços que comercializam
Atitudes empreendedoras	A percepção dos participantes em relação a atributos como: criatividade, liderança, aprender a aprender, proatividade, etc. no desenvolvimento das atividades do empreendimento.
Estratégias	A percepção dos participantes em relação às estratégias empreendedoras adotadas em virtude da cultura regional.
Início modesto	A percepção dos participantes em relação ao início das atividades, passo a passo, falta de recursos, volume de produção, prudência no desenvolvimento do empreendimento.
Inovação	A percepção dos participantes em relação às mudanças implantadas para atender a demanda do mercado consumidor
Visão do negócio	A percepção dos participantes em relação à visão de longo prazo e ver o contexto para o futuro da empresa.
Importância social	A percepção dos participantes em relação à importância social da empresa em gerar emprego e renda para o local em está inserida.
Adversidades	A percepção dos participantes em relação às adversidades com os concorrentes dos produtos e serviços que fornecem
Dificuldades	A percepção dos participantes em relação às dificuldades que enfrentaram para concretizar as atividades.
<b>3. Exploração da oportunidade</b>	
A ideia do negócio	A percepção dos participantes em relação aos eventos que ocorreram para concretizar o empreendimento.
Falta de planejamento	A percepção dos participantes em relação à ausência de planejamento para o desenvolvimento de suas atividades
Motivação para o negócio	A percepção dos participantes em relação aos fatos que motivaram o desenvolvimento do empreendimento.
Mulheres empreendedoras	A percepção dos participantes em relação às ações desenvolvidas como mulheres para empreender.
Pequena empresa e empresa familiar	A percepção dos participantes em relação ao porte e quadro social dos empreendimentos.
Sucesso do negócio	A percepção dos participantes em relação aos fatores que atribuem o sucesso do seu empreendimento.
Metas e objetivos para o negócio	A percepção dos participantes em relação aos objetivos e metas definidos para o desenvolvimento do negócio
Conservadores	A percepção dos participantes em relação às atitudes conservadoras adotadas para desenvolvimento do empreendimento.

Fonte: a autora, 2012

Descritas as categorias e subcategorias, o tópico seguinte apresenta os procedimentos adotados e informações necessários para realizar a análise dos resultados.

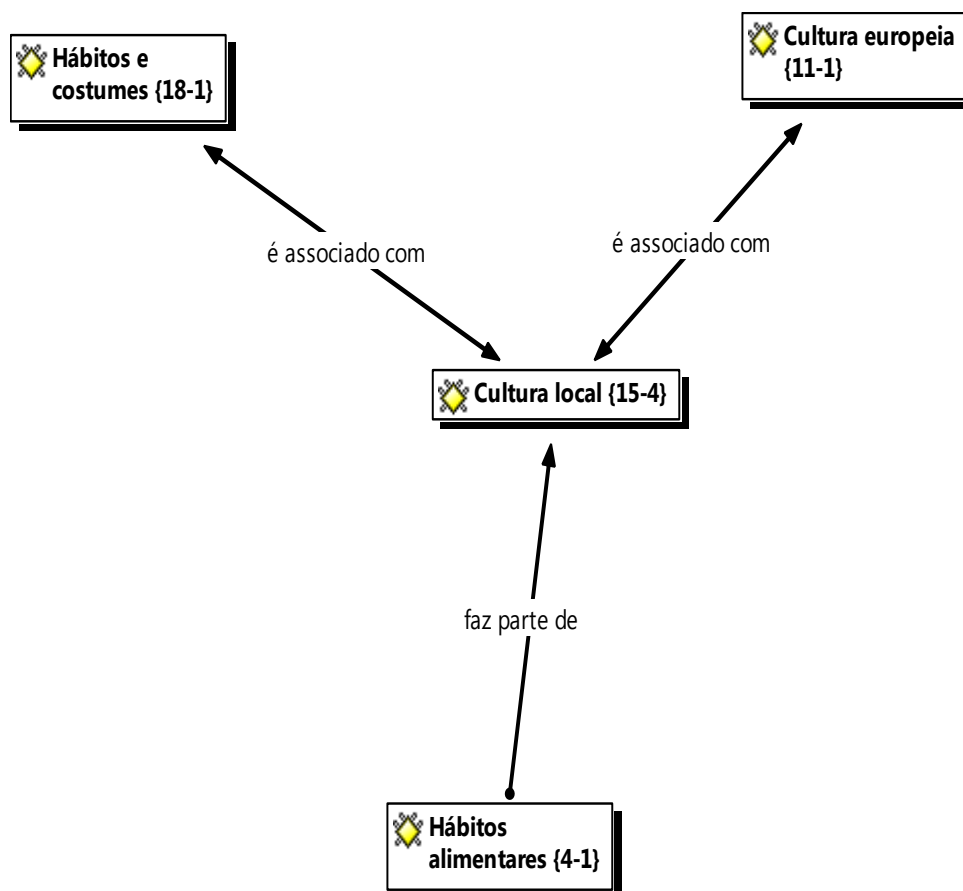
### **3.4.5 Procedimentos de análise**

Conforme Moraes (1999), após o processo de categorização faz-se necessário apresentar os resultados obtidos: como foi a escolha, a coleta, a definição das unidades de contexto e a análise que validam a pesquisa, momento em que, descrevem-se todos os significados concretos e subjetivos dos dados analisados.

Num primeiro momento as entrevistas foram analisadas por meio de leitura flutuante da qual resultou a identificação de três elementos, quais sejam: ações empreendedoras, cultura local e exploração de oportunidades. Em seguida foi realizada uma leitura mais apurada na qual foram identificadas as subcategorias relacionadas com três elementos, inicialmente identificados.

As três categorias (cultural local, ações empreendedoras e exploração da oportunidade) geraram uma rede composta com citações, classificados de acordo com os dados que apresentaram aderência para agrupar-se. Obedecendo, de acordo com Bardin (2009), aos critérios de pertinência, exaustividade, homogeneidade, exclusividade e objetividade. De forma sucinta, apresenta-se a Figura 10 que ilustra subcategorias relacionadas.

Figura 10 – Ações empreendedoras, subcategorias e citações, relacionadas.



Fonte: a autora, 2012

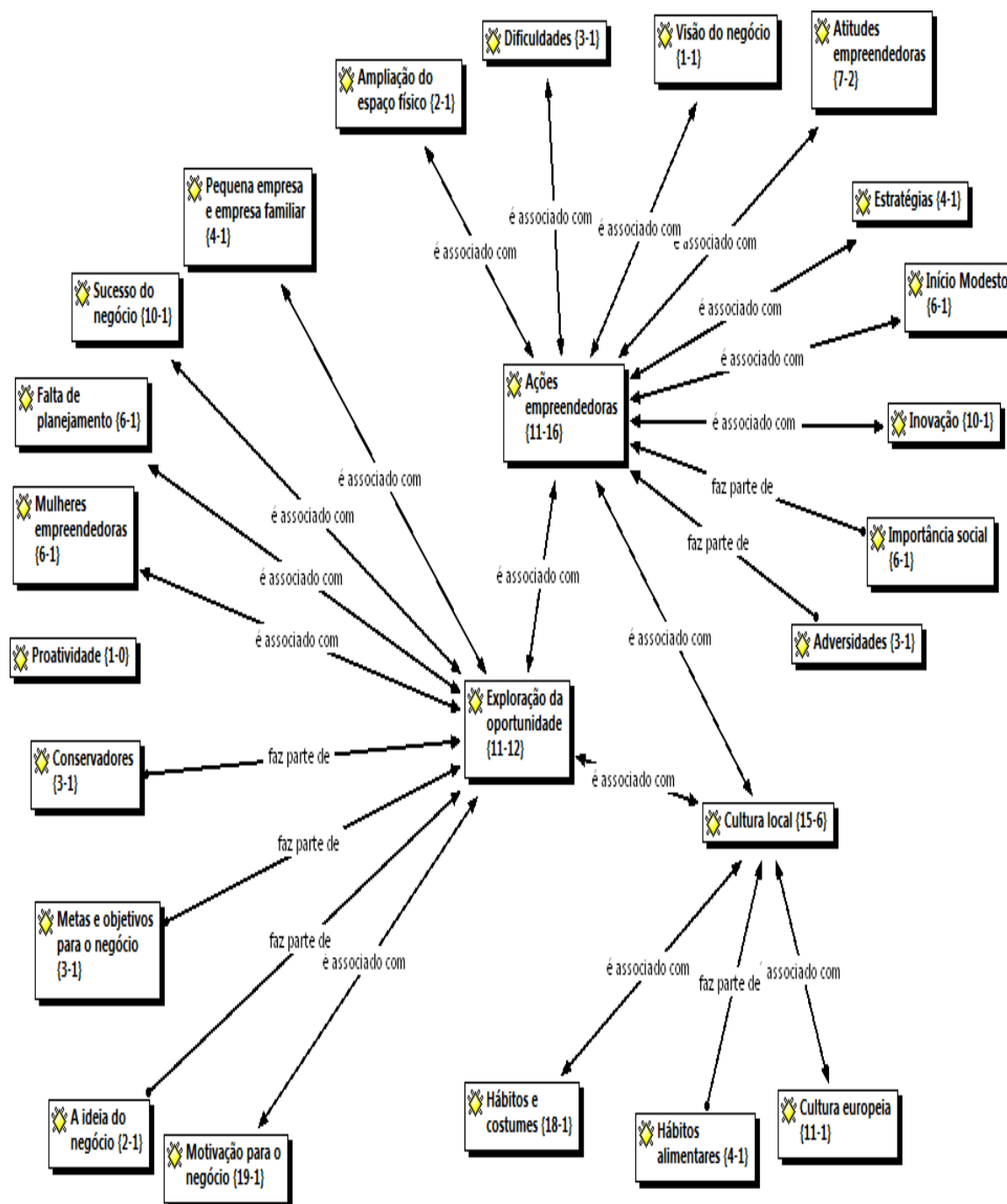
Para os elementos de Ações empreendedoras e Exploração da oportunidade procedeu-se da mesma forma.

### 3.4.6 Interpretação

Serviram de base para a interpretação, as redes e quadros elaborados com auxílio do software Atlas ti. Conforme evidenciado na Figura 11, a seguir.



Figura 11 – Teia resumida que agrupa todos os elementos e subcategorias relacionadas



Fonte: a autora, 2012

De acordo com Moraes (1999), a interpretação dos dados, além da descrição consiste na compreensão do conteúdo das mensagens, por meio da inferência e interpretação fundamentais em toda a análise de conteúdo. Bardin (2009) define essa etapa de tratamento dos resultados e interpretação e ainda, a inferência que diz respeito a deduzir de maneira lógica as compreensões surgidas nas unidades de

conteúdo que conseqüentemente culminam com a interpretação. Bardin (2009) afirma ainda, que análise de conteúdo parte do pressuposto, que por trás do discurso aparente, simbólico e polissêmico, esconde-se um sentido a ser desvendado.

Neste estudo, a interpretação foi realizada seguindo uma tradição qualitativa, dada a natureza, o objetivo e as especificidade dos dados coletados. Optou-se por uma análise temática cujo foco está na descoberta de “núcleos de sentido” que compõe a comunicação. Assim, a preocupação nesta pesquisa recai sobre a compreensão desses núcleos e as suas ligações entre si.

Descritas a metodologia e, de forma detalhada, todas as etapas realizadas e procedimentos utilizados, faz-se no próximo capítulo a apresentação e a análise dos resultados. Iniciando com a descrição do perfil da microrregião, seguida pela descrição do perfil das empresas e históricos dos empresários dos cinco casos estudados. Posteriormente, faz-se as análises das três categorias: Cultural local, Ações empreendedores e Exploração da oportunidade e, por fim, a discussão dos resultados.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, num primeiro momento, descreve-se o perfil da microrregião, em que o estudo foi realizado. Considerado a partir dos primeiros registros do desmatamento da região, onde, o início do povoamento já é caracterizado por pequenas propriedades e os traços culturais da população, em sua maioria com descendência europeia, até os dias atuais.

Destaca-se, dentre outras, as empresas com características de pequeno porte, tanto na atividade rural quanto urbana, hábitos alimentares, folclore, festas gastronômicas realizadas, tais como: pratos típicos para comemorar datas festivas das comunidades e a própria cultura como é o caso das *Oktoberfest* realizadas em algumas comunidades e outros festejos típicos da população da região.

Em seguida faz-se a descrição dos cinco casos pesquisados, como o perfil das empresas e histórico das empreendedoras, concluindo com elaboração de um quadro síntese com informações sobre os casos estudados, tais como: nome da empresa, início das atividades, produto que iniciou a atividade, produtos que produz, atualmente, formação acadêmica das empreendedoras, faturamento mensal e mercado de em que atua.

Na sequência, apresenta-se a análise das entrevistas, dividida em três partes: Cultura local; Ações empreendedoras; e a Exploração da oportunidade. As figuras elaboradas nesta seção foram construídas, a partir de gráficos e teias gerados com o auxílio do *software* Atlas TI 6.2.

### 4.1 PERFIL DA MICRORREGIÃO

Os primeiros registros sobre o início da colonização do oeste do Paraná datam de 1905, com iniciativa da companhia inglesa Anglo-Argentina Madeireira Rio Paraná, com sede em Buenos Aires. Tendo iniciado as suas atividades com a exploração da madeira e erva-mate, nativas da região, a empresa se instalou em Porto Mendes, hoje distrito de Marechal Cândido Rondon e na cidade de Guaíra, implantando fazendas como a Fazenda Britânia e Matte Laranjeiras. O contato com o Oeste do Paraná motivou a empresa a alterar o seu nome para Companhia Madeira Del Alto Paraná (<http://www.maripa.pr.gov.br/acidade>).

Outro registro da colonização é de 13 de maio de 1946, quando uma associação de senhores, juntamente com um grupo de colonizadores alemães desenvolveram a nova empresa Companhia Madeireira Rio Paraná – MARIPÁ. A MARIPÁ, com sede em Porto Alegre, comprou a Fazenda Britânia que possuía uma área total de 124 mil alqueires (um alqueire paulista equivale a uma área de 24.200 m<sup>2</sup>). A empresa instalou-se em Toledo, ainda no ano de 1946, com o objetivo de colonizar a região do oeste do Paraná chamada Fazenda Britânia. O sócio Willy Barth teve significativa influência na colonização da região, sendo que foi o fundador da maioria das cidades e por isso, o nome dele é encontrado em vários locais, tais como: nomes de praças, ruas, prédios, principais avenidas de cidades, escolas, parques, monumentos, entre outros (<http://www.maripa.pr.gov.br/acidade>).

Por um período a empresa dedicou-se à exploração de madeira e, também, realizou alguns experimentos com as culturas de erva-mate e chás. Posteriormente, a área da Maripá foi dividida em lotes rurais de aproximadamente 24 hectares, o que equivale a 10 alqueires, denominados de “uma colônia de terra”. A atração dos colonizadores foi planejada, para atrair pessoas de diferentes ofícios tais como: professores, padeiros, mecânicos, agricultores, dentre outros. E ainda, a ideia da MARIPA era fixar o homem no campo e desenvolver a agropecuária na região. Possivelmente, a divisão da terra em pequenos lotes rurais contribuiu para o desenvolvimento da agricultura de pequenas propriedades, característica mantida na região, até hoje (WINTER, 1991).

Conforme Saatkamp (1984), em 1956, haviam 587 habitantes, em Marechal Cândido Rondon, sendo que os primeiros moradores eram, na grande maioria, vindos do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, descendentes de europeus, dos quais 95% de famílias alemãs e 5% de famílias italianas e luso-brasileiras. Estes já traziam nos seus hábitos a cultura europeia com predominância alemã, tanto no trabalho quanto no consumo de produtos e serviços. O perfil da população e o desenvolvimento econômico das comunidades locais foram fortemente influenciados pelos primeiros moradores. Inicialmente, o desenvolvimento surgiu da agricultura cultivada em pequenas propriedades, quase que de “subsistência” e, posteriormente, foram surgindo outras atividades, como: cultivo da soja, trigo, milho, mandioca e flores; produção de vinho; produção de doces, bolachas, cucas e roscas, produção de derivados do leite, das carnes suínas, de peixes, de frangos, dentre outras.

A microrregião de Marechal Cândido Rondon é formada por sete municípios: Marechal Cândido Rondon, Nova Santa Rosa, Maripá, Entre Rios do Oeste, Mercedes, Pato Bragado e Quatro Pontes. Em todos os municípios, a colonização foi iniciada na década de cinquenta pela colonizadora Maripá. Marechal Cândido Rondon foi emancipado em 1960. Os demais municípios foram emancipados mais tarde, sendo que Entre Rios do Oeste, Mercedes, Pato Bragado e Quatro Pontes foram desmembrados de Marechal Cândido Rondon em 1993. Nova Santa Rosa, com parte desmembrada de Marechal Cândido Rondon e outra parte do município de Palotina, em 1977, e, o município de Maripá foi totalmente desmembrado de Palotina em 1993.

Em 1953, a Vila General Rondon passou a ser Distrito que pertencia ao município de Toledo. Esse nome foi dado ao local em homenagem pela passagem do militar Marechal Cândido Mariano da Silva Rondon pela região. Posteriormente, em 25 de julho de 1960, através de lei sancionada pelo então governador Moisés Lupion, passou à condição de município, e o nome foi alterado para Marechal Cândido Rondon (<http://www.mcr.pr.gov.br/nossacidade>).

Marechal Cândido Rondon mantém as características típicas de uma cidade germânica, onde os traços do povo e as construções enxaimel preservam a cultura europeia. Os aspectos culturais também são mantidos nas festas, por meio de pratos típicos e outros atrativos turísticos. Dentre elas, a *Oktoberfest*, festa tradicional alemã, que ocorre todos os anos na segunda quinzena do mês de outubro, onde além de muito chope e dança, é servido o tradicional café colonial e pratos típicos germânicos como o *eisbein* e *kassler*. Outra festa gastronômica é a Festa Nacional do Boi no Rolete, que ocorre anualmente para comemorar o aniversário da cidade, no mês de julho. Paralelamente, ocorre a Expo - Rondon – Feira da Indústria e Comércio, a Exposição de Orquídeas, tendo como atrativos o café colonial e os pratos típicos, que são muito apreciados pelos moradores e visitantes (WINTER, 1991).

O município cresceu e desenvolveu-se, tanto nas atividades rurais caracterizadas por pequenas propriedades e a diversificação de culturas, quanto nas atividades desenvolvidas na área urbana, com a predominância de pequenas empresas de diferentes ramos de atividade. Sua população é de 47.048 habitantes, o índice de desenvolvimento humano de 0,829, a renda *per capita* R\$ 18.935,00 e o produto interno bruto de R\$ 890.871.000,00.

Nova Santa Rosa foi fundada em 1954. Inicialmente pertencia ao município de Toledo e parte a Marechal Cândido Rondon, sendo emancipado em 1977. Os primeiros moradores eram originários do Rio Grande do Sul, principalmente do município de Santa Rosa, o que deu origem ao nome de Nova Santa Rosa. O município tem como festa oficial a Festa do Frango Recheado, que acontece no mês de abril de cada ano (HETTWER, 1997). Durante as comemorações das festividades do aniversário do município também é servido o tradicional café colonial, com produtos coloniais fornecidos pelos produtores da região. Seus dados demográficos indicam uma população de 7.965 habitantes, um índice de desenvolvimento humano de 0,806, renda *per capita* de R\$ 15.883,00 e o produto interno bruto de R\$ 126.507.000,00.

A vila de Maripá foi fundada em 1953, sendo sua colonização inicial feita com migrantes do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina, que traziam na sua bagagem a cultura e os hábitos centrados nas tradições como: festas de Rei, danças típicas, comidas e outros costumes. Em 1993, Maripá foi emancipada, desmembrado do município de Palotina. O nome da cidade foi dado para homenagear a empresa MARIPA, responsável pela colonização do Oeste do Paraná. Suas festas oficiais são a Festa das Orquídeas e do Peixe, que ocorrem no mês de agosto de cada ano e o Arrancadão de Tratores (BAR, 2007). A festa das orquídeas e do peixe tem como atrativo adicional, a exposição e comercialização de orquídeas, que atrai turistas de diversas regiões do Brasil. O tradicional café colonial também é servido nas festas do município. O cultivo de orquídeas está presente em praticamente todas as casas da cidade, inclusive nas árvores plantadas em vias públicas com incentivos da prefeitura como desconto no IPTU e outros prêmios. A população é de 5.673 habitantes, o índice de desenvolvimento humano de 0,845, a renda *per capita* R\$ 24.222,00 e o produto interno bruto de R\$ 137.409.000,00.

A colonização do município de Entre Rios também iniciou na década de 50 com a chegada de alemães e italianos, oriundos do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. O nome do local foi sugerido pela empresa colonizadora Maripá, considerando que o município está localizado entre os rios São Francisco Verdadeiro e o São Francisco Falso, o nome ficou Entre Rios. Foi emancipado em 1993, e passou a chamar Entre Rios do Oeste. Tem como festa oficial do município, o Festival Nacional da Carne Suína, realizada no mês de junho de cada ano para comemorar o aniversário do município. Em setembro é realizada a *Frühlingsfest*

(festa da primavera) para comemorar a chegada do mês das flores. Os atrativos para os visitantes incluem café colonial, exposição de flores e artesanato e a escolha da *Frühlingspuppe* (boneca da primavera) (BALKO; YURKIV; PORTZ, 2003). A população do município é de 4.113 habitantes com um índice de desenvolvimento humano de 0,847, renda *per capita* de R\$ 15.671,00 e o produto interno bruto de R\$ 64.456.000,00.

O município de Mercedes também foi emancipado em 1993. Para a denominação do nome, foram apresentados alguns relatos de pioneiros sendo a versão mais comum entre os primeiros moradores, a que diz que o nome homenageia uma bela jovem paraguaia de nome Mercedes, filha de um trabalhador da extração de madeira que possuía um bar com gêneros de primeira necessidade. Os motoristas que viajavam de Guaíra para Porto Mendes e Marechal Cândido Rondon diziam vamos parar no “Bar da Mercedes” o que deu origem ao nome Mercedes. Como festa oficial possui a Festa da Costela Recheada, realizada no mês de setembro de cada ano e como atrativo para os visitantes é servido o tradicional café colonial, exposição de flores e artesanato (GREGORY; VANDERLINDE; MYSKIW, 2004). A população do município é de 4.902 habitantes, com um índice de desenvolvimento humano de 0,816, a renda *per capita* de R\$ 15.561,00 e o produto interno bruto de R\$ 76.282.000,00.

Pato Bragado também foi fundado na década de 50, e sua denominação surgiu em homenagem ao nome do maior navio a ancorar até aquela data no Porto Britânia: “Pato Bragado”. Sua emancipação ocorreu em 1993. A partir de um estudo realizado com os idosos, verificou-se que 94,4% destes nasceram nos Estados de Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, sendo 76,1% de procedência do Rio Grande do Sul, o que de certa forma influenciou o folclore gauchesco naquele município, que tem como Festa Nacional, o Concurso do Cupim Assado, que acontece no último domingo do mês de março de cada ano. Na primeira quinzena do mês de outubro também acontece a *Oktoberfest* com músicas e apresentações de grupos de dança típicas da cultura alemã, apresentação de danças com grupos folclóricos, são servidos pratos típicos da cultura alemã e café colonial com produtos oriundos da colônia produzidos pelos produtores da região. (GREGORY; MYSKIW; GREGORY, 2004). A população é de 4.947 habitantes, o índice de desenvolvimento humano de 0,821, a renda *per capita* de R\$ 10.971,00 e o produto interno bruto de R\$ 54.276.000,00.

O início da colonização de Quatro Pontes também ocorreu na década de 50 pela colonizadora Maripá, que sugeriu o nome Quatro Pontes por que o acesso das estradas ao local ocorria pela passagem de quatro pontes. O município foi emancipado em 1993, sendo desmembrado de Marechal Cândido Rondon. Tem como prato típico da festa oficial para comemorar o aniversário do município, o Leitão a Quatro Pontes e acompanhamentos, também é servido o tradicional café colonial como atrativo para os visitantes. A festa é realizada anualmente na primeira quinzena do mês de setembro. A população do município é de 3.800 habitantes, o índice de desenvolvimento humano de 0,851, a renda *per capita* de R\$ 18.602,00 e o produto interno bruto de R\$ 70.688.000,00.

As informações dos municípios sobre número de habitantes, índice de desenvolvimento humano, renda *per capita* e produto interno bruto, foram extraídas do caderno estatístico do IPARDES de 2010.

O Quadro 8, a seguir, evidencia os eventos e gastronomia realizados para prestigiar a cultura dos municípios, atrair turistas e visitantes para conhecer as oportunidades da microrregião.

Quadro 8 – Nome dos municípios e respectivas festas/eventos nacionais e gastronomia/pratos típicos

<b>NOME DO MUNICÍPIO</b>	<b>FESTAS/EVENTOS NACIONAIS</b>	<b>GASTRONOMIA/PRATOS TÍPICOS</b>
Marechal Cândido Rondon	Festa Nacional do Boi no Rolete e <i>Oktoberfest</i> ,	Café colonial, <i>Eisbein</i> , <i>Kassler</i> , Lombo a Marechal
Maripá	Festa das Orquídeas e do Peixe	Café colonial, Exposição de Orquídeas,
Nova Santa Rosa	Festa do Frango	Café colonial
Mercedes	Festa da Costela recheada	Café colonial
Quatro Pontes	Leitão a Quatro Pontes e acompanhamentos	Café colonial
Pato Bragado	Festa do cupim e <i>Oktoberfest</i>	Café colonial
Entre Rios do Oeste	Festival Nacional da Carne Suína e <i>Frühlingsfest</i> com escolha da <i>Frühlingspuppe</i> , Exposição de flores	Café colonial,

Fonte: a autora, 2012

Na economia da microrregião, nas atividades da agropecuária predominam as culturas da soja, trigo, milho, mandioca, suinocultura, avicultura, pecuária leiteira, piscicultura, entre outras, com predominância de pequenas propriedades. Já nas atividades desenvolvidas na área urbana, predominam as pequenas empresas e



empresas familiares com atividades em diferentes ramos do comércio, indústria e serviços.

Empresas do sistema de cooperativas também surgiram e contribuíram significativamente para o desenvolvimento da região. No caso de Marechal Cândido Rondon, a Cooperativa Agrícola Mista Rondon Ltda. (COPAGRIL) iniciou as suas atividades em 1º de setembro de 1970, com o objetivo de auxiliar os produtores rurais na comercialização de seus produtos agrícolas, especificamente os cereais. Posteriormente, foram adicionadas outras atividades, tais como: pecuária leiteira, suinocultura, avicultura e, também, a agroindústria e industrialização dos produtos agropecuários produzidos na região.

O sistema de empresas cooperativas da região motivou a instalação de uma das maiores indústrias do setor agroindustrial no oeste do Paraná, que inicialmente, foi criada para atender produtores agropecuários da região por meio do sistema de cooperativas, trata-se da Indústria Frimesa. Esta é uma empresa cooperativa formada por cinco cooperativas instaladas em cidades da região oeste do Paraná, sendo elas: a Cooperativa Agroindustrial (LAR), com sede administrativa no município de Medianeira; a Cooperativa Agrícola Consolata (COPACOL), com sede administrativa no município de Cafelândia; a Cooperativa Mista Agrícola Vale do Piquiri (C.VALE), com sua sede administrativa no município de Palotina; a Cooperativa dos Produtores de Suínos e Leite do Oeste do Paraná (PRIMATO), com sede administrativa no município de Toledo e a Cooperativa Agrícola Mista Rondon Ltda. (COPAGRIL), que possui sua sede administrativa no município de Marechal Cândido Rondon.

A Frimesa foi fundada em 1977, com sede administrativa no município de Medianeira com o objetivo de industrializar e comercializar os produtos com valor agregado, tais como: leite, suínos e frangos, oriundos de cooperados e não-cooperados da região. Em 1980, a Frimesa, adquiriu duas indústrias de laticínios na região: Laticínios Rainha em Marechal Cândido Rondon e em Cascavel, inicialmente processando 50 mil litros de leite por dia, transformando-os em leite e creme pasteurizado, queijo prato e mussarela.

Diante dos desafios da década de 90 e as demandas do campo com o aumento da produção de leite na região, em outubro de 1990, foi concluída a unidade industrial de queijos de Marechal Cândido Rondon, com modernas e amplas instalações com área construída de 8.000 m<sup>2</sup> e um investimento de US\$ 5 milhões.

À época, a maior e mais moderna indústria de queijos da América Latina, hoje ainda se destaca pela tecnologia empregada e pelo número significativo de produtos derivados do leite que produz (<http://www.frimesa.com.br>).

Além da indústria de produtos lácteos ligados ao sistema cooperativo da região, a Frimesa também possui um moderno frigorífico, abatedouro de suínos localizado no Município de Medianeira, que absorve a matéria-prima da região, na grande maioria, produzida em parceria com os pequenos produtores cooperados da região.

O sistema cooperativo também possui frigoríficos de aves instalados na região, inclusive em Marechal Cândido Rondon, com uma capacidade instalada para abater 190.000 aves dia, matéria prima produzida na região por meio do sistema de parceria entre produtores e a Cooperativa Agrícola Mista Rondon Ltda. que possui em torno de 300 colaboradores diretos e trabalha 24 horas por dia.

A instalação de grandes indústrias pelo sistema cooperativo, no entanto, não descaracterizou o perfil da região que continua mantendo pequenas empresas, em sua maioria, microempresas, conforme pode ser observado nas informações obtidas na Junta Comercial do Paraná, ilustradas no Quadro a seguir.

Quadro 9 - Informações sobre o número de empresas e classificação destas, por município.

<b>NOME DOS MUNICÍPIOS</b>	<b>MICROEMPRESAS</b>	<b>EMPRESAS DE PEQUENO PORTE</b>	<b>MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS</b>	<b>TOTAL</b>
<b>MAL. CDO. RONDON</b>	2.752	168	290	<b>3.210</b>
<b>NOVA SANTA ROSA</b>	236	8	28	<b>272</b>
<b>MARIPÁ</b>	217	10	29	<b>256</b>
<b>ENTRE RIOS DO OESTE</b>	202	2	26	<b>230</b>
<b>MERCEDES</b>	199	14	21	<b>234</b>
<b>PATO BRAGADO</b>	314	9	15	<b>338</b>
<b>QUATRO PONTES</b>	238	8	21	<b>267</b>
<b>TOTAIS</b>	<b>4.158</b>	<b>219</b>	<b>430</b>	<b>4.807</b>

Fonte: Elaborado com base nas informações fornecidas pela Junta Comercial do Paraná (2011)

Observa-se no Quadro acima, que aproximadamente 86% das empresas da microrregião são formados por microempresas, que somadas às empresas de pequeno porte representam 91%, restando apenas 9% de empresas médias e grandes. Vale ressaltar que foram utilizados como critério para classificar as

empresas, a classificação adotada pela Junta Comercial do Paraná, o valor do faturamento anual.

Já existem alguns laticínios pequenos, empresas familiares, atuando na região, em função da forte presença da pecuária leiteira de pequenos produtores e nem todos estão vinculados ao sistema de cooperativas e até mesmo, há casos em que produtores cooperados comercializam seus produtos nestes laticínios, em função da concorrência dos preços pagos ao produtor.

Também surgiram outras empresas na região no setor agroindustrial, ligadas à cultura local, tais como: as fecularias, indústrias de produtos derivados da mandioca que utilizam a matéria-prima produzida na região, na grande maioria pelos pequenos produtores rurais. As fecularias produzem a fécula, a farinha de mandioca, o polvilho azedo e os modificados, entre outros. São empresas familiares administradas e geridas pelos proprietários com auxílio de alguns colaboradores, chegando até 30, em épocas de pico da safra.

Pequenos frigoríficos de carnes suínas e bovinas também estão presentes no setor agroindustrial da região. Por exemplo: Indústria Samollé Ltda., que produz derivados da carne suína e bovina da marca Samollé, comercializados nos supermercados da região e na Loja de Produtos coloniais localizada na BR 163, Km, 270, no Município de Quatro Pontes. A empresa elabora 25 produtos diferentes sendo eles: linguiça mista tradicional, linguiça pura tradicional, linguiça pura light, linguiça pura semi-defumada, linguiça tipo calabresa, linguiça toscana, linguiça toscana picante, salsichão vermelho, salsichão defumado, morcela, banha pote, mortadela bologna, mortadela defumada, banha pacote, costela suína defumada, bacon, salame tipo italiano, cracóvia, queijo suíno, lombo canadense, lombo suíno defumando, torresmo, presunto cozido e o kit feijoada (<http://www.friossamolle.com.br>).

O Abatedouro Frigo Schaedler Ltda., empresa familiar que iniciou suas atividades com a casa de carnes em 1991, no município de Nova Santa Rosa com produtos coloniais. Atualmente, ampliou suas atividades e presta serviços no abate de suínos e bovinos para frigoríficos de embutidos da região. Além disso, em 2002, para agregar valor ao produto foi constituída a indústria de embutidos do Frigo Schaedler Ltda. que produz os seguintes produtos: linguiça pura de suíno, linguiça mista, salame tipo italiano, mortadela, torresmo, bacon emb., costela defumada,

lombo def. embalado, kit feijoada, dentre outros (<http://www.frigoschaedler.com.br/arquivos/p-empresa.php>).

Nos municípios há, também, indústrias de pequeno porte que produzem máquinas e equipamentos ligadas as agroindústria, tais como: máquinas e implementos agrícolas, (ordenhadeiras, forrageiras, trituradores de milho, refrigeradores, divisórias para estábulos e pocilgas) e indústrias de máquinas para fabricar sovertes, indústrias de biscoitos, massas, indústrias de confecções, bolas, entre outras.

Também há atrações turísticas, além das festas gastronômicas realizadas para comemorar os festejos de aniversário dos municípios e a *Oktoberfest*, já mencionados na descrição de cada município, tais como: a Casa do Artesão de Marechal Cândido Rondon, o Centro de Eventos Werner Wanderer, obra concluída em 2003, que conta com uma área de 6.380m<sup>2</sup>, recebe todos os grandes eventos que são realizados na cidade. A edificação foi construída em convênio com a EMBRATUR e retrata estilos arquitetônicos de várias regiões germânicas.

O portal do município de Marechal Cândido Rondon foi construído em estilo germânico homenageando a colonização alemã, ideal para visitar e tirar fotos para ter uma lembrança da cidade. O Instituto Cultural Casa Gasa, espaço de valor histórico e cultural recebe turistas de várias regiões do Brasil e estrangeiros vindos da Áustria, Alemanha, entre outros. Localizado no centro da cidade, possui uma arquitetura que instiga curiosidade por ser uma miscelânea de culturas com traços gregos, germânicos, italianos, astecas, entre outros. O Museu Histórico Padre José Gaertner, localizado em Porto Mendes, dispõe de grande acervo de peças do antigo Porto Mendes Gonçalves, fundado em 1915, pela Companhia Mate Laranjeira e utilizada por argentinos, paraguaios e ingleses, conforme pode ser observado no site Caminhos do Turismo Integrado ao Lago de Itaipu (<http://www.caminhositaipu.com.br/>).

Outra atração turística são as praias artificiais formadas pelo lago de Itaipu no município de Marechal Cândido Rondon e Entre Rios do Oeste. As praias dispõem de quadras esportivas e toda infraestrutura para *camping* e banho, serviço de segurança, salva vidas e ancoradouro de embarcações náuticas. Também existem construções de chalés e pousadas com boa infraestrutura para serem alugados para os turistas. O Porto dos Macacos, localizado no Paraguai, possui um restaurante e oferece diversas atividades para os visitantes, que pode ser visitado por meio de um

passeio transportado por uma escuna, atravessando o lago Internacional de Itaipu em Porto Mendes.

Foi nessa região marcada por fortes laços culturais com a etnia alemã que surgiram e desenvolveram-se as cinco empresas cuja história ajuda a compreender a relação entre oportunidades para empreender e a cultura local. Nas seções 4.2 a 4.6 descreve-se como surgiram as oportunidades de criação e o perfil das empresas estudadas, quais sejam: Sítio das Orquídeas; Produtos Izaura; Bolachas Caseiras Eliana, Doce Sabor e Bety Alimentos.

## 4.2 SÍTIO DAS ORQUÍDEAS

Paulo Rohr foi o sucessor da família da qual herdara uma propriedade rural pequena com 16 hectares. Sua família era oriunda de Arroio do Tigre, Rio Grande do Sul, que se transferiu para a Região do Oeste do Paraná na década de sessenta, mais precisamente, para a localidade de Esquina Bandeirantes, Distrito de Novo Três Passos, município de Marechal Cândido Rondon, 15 km distante da cidade, em busca de terras produtivas.

Casou-se com Guiomar Giacobbo, que vivia na cidade, trabalhava em uma empresa comercial como auxiliar administrativa e fazia pouco tempo havia concluído o curso de Ciências Contábeis e após casar-se com Paulo foi morar no interior, na propriedade rural. Guiomar também era oriunda de família de agricultores.

Já nos primeiros anos de experiência no sítio, pôde constatar as dificuldades enfrentadas na agricultura, como frustrações de safras causadas por fatores climáticos tais como: geadas, secas, excesso de chuvas, interferências econômicas como preços baixos, entre outros. Diante dessas dificuldades, Guiomar, esposa de Paulo, tinha como objetivo desenvolver uma atividade para complementar a renda da família. As frustrações de safras causavam dificuldades financeiras para a família, o que motivou ainda mais Guiomar a criar alternativas para complementar a renda e melhorar a qualidade de vida da família.

Na propriedade, além da agricultura já havia um pequeno plantel de gado leiteiro, com uma produção mensal em torno de 1.000 litros. Num primeiro momento, a família buscou orientação técnica para ampliar o rebanho leiteiro, o que aconteceu em pouco tempo e o volume da produção aumentou para mais de 12.000 litros

mensais. Foram utilizadas as linhas de crédito disponíveis para financiamentos rurais, que possibilitaram investimentos em melhoramento genético, aumento do plantel, mudanças no manejo e melhoramento das pastagens por meio de orientações técnicas, propiciados aos pequenos produtores rurais, pelos órgãos especializados. Paralelamente, passou a produzir nata e requeijão para comercializar, semanalmente, na feira do produtor rural, em Marechal Cândido Rondon.

Guiomar precisava encontrar uma alternativa que exigia poucos investimentos, uma vez que não havia fundo de reserva para suprir eventuais dificuldades financeiras. Com o aumento no volume de produção de leite e a produção e venda de nata e requeijão, a renda da família já havia melhorado, mas Guiomar prosseguiu com o desafio de constituir o sítio das orquídeas. Visto que já cultivava algumas plantas, que sua sogra, Dona Heda, trazia do Rio Grande do Sul, nas viagens de ônibus que fazia para visitar um filho que mora na cidade de Santa Rosa. Além disso, já conhecia algumas pessoas que cultivavam orquídeas na região e ela própria gostava muito das flores de orquídeas, o que motivou mais ainda, a realização de seu sonho.

Em uma das viagens que a Dona Heda fez, voltou sem orquídeas e a justificativa foi de que o cultivador de orquídeas não comercializava mais plantas individuais, porque queria vender todas as plantas do orquidário. Diante do interesse em cultivar e comercializar orquídeas iniciou-se a negociação para adquirir todas as plantas. A dificuldade era grande, não dispunham do dinheiro necessário para a aquisição das plantas, além disso, a proposta de venda das orquídeas era com pagamento a vista, o que dificultou mais ainda a viabilização do negócio. O preço também era um inconveniente, muito alto, três mil dólares. Entre as negociações e a busca de alternativas para conseguir os recursos financeiros necessários para concretizar o negócio, demorou um pouco, o que fez o preço aumentar mais 500 dólares.

A família fez uma reunião na qual decidiram por constituir a empresa “Sítio das Orquídeas” tendo como sócios: Paulo Rohr, Guiomar Giacobbo Rohr e Dona Heda Rohr. Como o interesse pelo cultivo de orquídeas era grande prosseguiram a negociação e a aquisição foi efetuada com dinheiro emprestado do irmão de Paulo. Em seguida, contrataram um caminhão furgão para buscar as plantas e pelo transporte pagaram R\$ 500,00.

Num primeiro momento, para abrigar as plantas, construíram um pequeno orquidário de bambu, o que exigiu poucos recursos financeiros. Efetuada a acomodação e manutenção das orquídeas, Guiomar buscou um espaço para comercializar plantas, o que encontrou na feira do produtor rural. A empresa iniciou suas atividades em 1994, como produtor rural comercializando orquídeas na feira do produtor rural em Marechal Cândido Rondon-PR, uma vez por semana, aos sábados pela manhã, às cinco horas.

Logo surgiu o primeiro obstáculo, orquídeas não eram produtos de primeira necessidade, até mesmo são considerados supérfluos, e, além disso, eram produtos considerados caros, por isso, tiveram dificuldades para comercializá-las na feira do produtor rural. Essa dificuldade culminou com a necessidade de criar uma alternativa para manter o Box (espaço físico) que haviam conquistado na feira do produtor rural, pelo qual batalharam muito. A concorrência era grande e para conseguir o espaço são necessários alguns requisitos, entre eles, ter um produto novo, único e que ainda não estava sendo comercializado na feira.

Essa alternativa surgiu num primeiro momento com a produção de roscas, uma das sócias proprietárias sabia prepará-las no forno a lenha e de boa qualidade. Mas como já havia um feirante comercializando roscas, estas foram comercializadas de forma clandestina, ou seja, somente quando o feirante já havia comercializado toda a sua produção, Guiomar buscava as roscas no carro e as vendia.

Durante algumas semanas essa prática funcionou, mas a partir do momento em que os clientes haviam degustado as roscas produzidas e fornecidas pelo Sítio das Orquídeas, não queriam mais comprar o produto fornecido pelo outro feirante e ficavam aguardando até que Guiomar pegava as roscas guardadas no seu carro. Estratégia que havia adotado para não melindrar o outro feirante. Mas, mesmo assim, isto lhe trouxe alguns transtornos, o que logo foi solucionado.

Diante do desafio de manter uma atividade viável para participar da feira do produtor rural, surgiu a mini-fábrica de quitutes coloniais com a produção e comercialização semanal de outros produtos tais como: pão branco, pão integral, pão de queijo, cucas, nata, requeijão, dez tipos diferentes de bolachas, calça virada, suspiros e degustação de produtos. A degustação consiste em um café colonial, que é servido no local da empresa, onde dispõe de espaço físico para servir até 50 pessoas, previamente agendado, acompanhado de todos os produtos elaborados na mini-fábrica.

Para manter o cultivo de orquídeas, Guiomar teve que buscar aperfeiçoamento para dominar as técnicas de reprodução das plantas. Diante desse desafio vencido, logo começou a obter resultados, pois apreendeu a estimular a floração de plantas e diversificou as variedades e cores. Atualmente, há mais de 100 espécies de plantas de cores diferentes tendo sempre orquídeas floridas, para dar brilho ao orquidário, o que encanta os visitantes que frequentam o local e conseqüentemente estimulam as vendas.

Hoje, a empresa já recebe grupos de turistas e visitantes de diversas regiões do Brasil e até mesmo do exterior. Normalmente, esses grupos aproveitam a degustação, oportunidade em que os visitantes aproveitam para comprar orquídeas, bolachas, ou seja, os produtos elaborados e fornecidos pela empresa bem como para conhecer a propriedade.

No entanto, vale ressaltar, que o maior segmento de mercado para comercializar orquídeas, são as exposições, feiras e festas específicas que acontecem na região e atraem turistas de diferentes regiões do país e até mesmo do exterior. Por exemplo: a Expo-Paloma, realizada no Paraguai, na cidade de Paloma, a festa das orquídeas que é realizada em Maripá, no mês de agosto de cada ano, festa de aniversário de Marechal Cândido Rondon que é comemorada no mês de julho de cada ano. A cada ano que passa a empresa consegue participar de mais feiras e exposições de orquídeas, sendo que em 2011 iniciou a comercialização no Show Rural de Cascavel, também participou da feira em Pato Branco, Amambai no Mato Grosso do Sul, no Festival de Turismo de Foz do. Além disso, já comercializam grande quantidade de orquídeas no local da empresa em datas comemorativas, tais como: dias das mães, dia dos namorados e aniversários, entre outras.

Hoje, a empresa conta com onze colaboradores, uma grande variedade de produtos e a cada ano que passa novos produtos são inseridos. Além disso, o volume de produção também cresceu muito, nos diferentes tipos de confeites que produz e também na comercialização de Orquídeas.

A empresa se enquadra como pequena empresa, considerando a classificação adotada pela Junta Comercial do Paraná. Sua administração é marcada pela presença da família em suas decisões rotineiras e estratégicas.



#### 4.2.1 Histórico da empresa

A diversificação na agricultura é uma alternativa necessária para viabilizar e manter as atividades nas pequenas propriedades rurais. Assim, Paulo já diversificava sua produção, com o cultivo de cereais e a pecuária leiteira. Após casar-se com Guiomar que era contadora recém-formada, e que trabalhava e morava na cidade, optaram em morar no interior.

As raízes de Guiomar eram da agricultura, por isso, não teve dificuldades para readaptar-se, sempre gostava agricultura. Guiomar cursou Ciências Contábeis porque a sua família não tinha condições financeiras para pagar estudos para um curso integral. O curso de Ciências Contábeis funcionava no turno noturno, o que possibilitava estudar à noite e trabalhar durante o dia.

O curso que Guiomar queria cursar era agronomia, mas como se tratava de curso integral e à época não havia este curso em Marechal Cândido Rondon, o que dificultou mais ainda a realização de seu sonho, pois teria que cursá-lo em outra cidade, o que aumentaria ainda mais o seu custo. Guiomar comenta ainda, que o Paulo também é contador, mas, que ambos nunca atuaram na contabilidade. Por outro lado, comenta que o terceiro grau trouxe uma contribuição significativa para ambos, na formação, enquanto cidadãos.

A atividade rural da propriedade é mantida por Paulo, que é quem cuida das atividades desenvolvidas. Acorda cedo, capricha, é dedicado, tem uma plantação bonita, que cresce e se desenvolve, mas os fatores climáticos nem sempre são favoráveis, às vezes quando mais precisa, o clima não ajuda, falta chuva e tudo se perde, com a seca, geada ou até mesmo excesso de chuvas. Diante de intempéries e fenômenos climáticos que decorrem da natureza, a alternativa que resta ao agricultor é plantar novamente e esperar entre seis a nove meses até a colheita. O agricultor vive assim mesmo, olhando para o céu esperando poder contar com a ajuda de “São Pedro” para fazer uma boa colheita. São esses fatores que motivaram a busca de mais uma alternativa de renda para a família.

Conhecedora das dificuldades enfrentadas pelos agricultores, pequenos produtores rurais, provocadas pelas frustrações de safras, Guiomar tinha como objetivo buscar alternativas de renda em um negócio que não dependesse de fatores climáticos. Sua intenção era criar novas oportunidades econômicas que

garantissem a permanência da família no campo, com qualidade de vida e, além disso, gerar renda e emprego para outras famílias.

Diante desse desafio, sem qualquer experiência, Guiomar pesquisou, leu e estudou sobre alternativas de mercado que viabilizassem a atividade. Guiomar e Dona Heda já tinham gosto por flores, pois, gostavam de deixar as casas sempre bem arrumadas, o jardim preparado com plantas floridas e as árvores com podas bem arrumadas. Tudo isso, ajudou na motivação da busca pelo objetivo.

Guiomar conhecia algumas pessoas que já cultivavam orquídeas e participavam de feiras e exposições para comercializá-las. Considerando que já possuíam um pequeno orquidário, o perfil da região, as características da cultura alemã, o aumento de exposições, feiras e festas típicas na região, o interesse em consolidar um novo negócio e o gosto pelo cultivo de orquídeas, decidiram formalizar a empresa constituindo o Sítio das Orquídeas.

A identificação e exploração da oportunidade, num primeiro momento, ocorreram por necessidade para diversificar as atividades da propriedade e manter a família no campo. A empresa iniciou suas atividades como empresa rural em 1994, apenas com mão de obra familiar.

Guiomar, Dona Heda e Paulo foram determinados, fizeram o caminho inverso, arriscaram, em uma época em que o êxodo rural era grande, em função das constantes frustrações de safras, preços dos produtos, entre outras dificuldades enfrentadas pelos pequenos produtores rurais e que dificultavam a sobrevivência na atividade rural. Diante do mundo totalmente diferente, Guiomar não se abateu, sempre demonstrou determinação e perseverança pela opção que havia feito.

Assim, aos poucos a demanda pelas plantas e produtos coloniais foi aumentando, necessitando mais pessoas para trabalhar, além da mão de obra familiar. Dessa forma, em 1995 foi admitido o primeiro funcionário, em 1996 foi admitido mais um e em 1998, outro. Já em 1999, foram admitidos mais dois funcionários, em 2000 e 2001 mais um em cada ano. O crescimento das atividades, tanto na variedade quanto no volume produzido fez com que em 2011 chegassem a onze funcionários.

O crescimento nas atividades sempre foi buscado pelos três sócios. Para que isso se concretizasse, os sócios também participaram de treinamentos tais como: EMPRETEC que é um seminário propiciado pelo SEBRAE e, que tem por objetivo desenvolver características de comportamentos empreendedores. Esse treinamento

foi realizado por Paulo que participou em 2001 e pela Guiomar em 2002. Para participar desse treinamento o participante, deve num primeiro momento passar pela seleção para identificar seu potencial empreendedor e verificar quais são seus pontos fortes e fracos.

Esse treinamento foi considerado significativo, pelos sócios, para alavancar os negócios da empresa. Além de aprender a trabalhar e desenvolver o espírito empreendedor, também permitiu aos sócios aprender a delegar tarefas para eventualmente se ausentarem da empresa e as atividades continuarem funcionando no ritmo normal, produzindo, vendendo, comprando, ou seja, fazer o que é necessário sem perceber a ausência dos sócios.

Guiomar gerencia as atividades da empresa e também participa diretamente na elaboração dos produtos e gestão das compras para os negócios da empresa. No passado, pensava que não podia se ausentar, sequer um dia. Em síntese, os sócios aprenderam a delegar tarefas, acreditar no negócio, desenvolver o espírito empreendedor, ser persistentes e perseverantes nas atividades desenvolvidas na empresa.

Outros treinamentos também foram realizados, tais como: De Olho na Qualidade ministrado pelo SENAR, do qual participaram os três sócios. Empreendedor Rural, no qual somente o Paulo participou. Já no treinamento realizado sobre Técnicas em Alimentação ministrado pelo SEBRAE, participaram Guiomar e Dona Heda. No curso de Panificação realizado pela EMATER, somente a Guiomar participou. Nos cursos realizados sobre Atendimento ao Cliente ministrado pelo SEBRAE, Turismo Rural, realizado pelo SENAR e Turismo Rural Sustentável realizado pela ITAIPU, também somente a Guiomar participou.

O crescimento e a demanda pelos produtos coloniais motivaram a construção de uma pequena indústria com espaço e ambiente adequados às exigências da legislação da vigilância sanitária.

Para superar as dificuldades encontradas na comercialização de orquídeas, Guiomar buscou dominar as técnicas de reprodução das plantas para aumentar a produção e reduzir os custos e manter sempre plantas floridas, pois são itens que atraem os clientes. A redução de custos possibilitou melhorar o preço de venda e o conhecimento de técnicas possibilitou manter plantas floridas em todas as épocas do ano. Guiomar insistiu nas orquídeas investindo na diversificação de espécies e

em pouco tempo obteve resultados que possibilitaram manter o cultivo de orquídeas com lucro.

A diversificação na empresa introduziu outro produto para divulgar a atividade. A empresa passou a receber grupos para visitar e conhecer a propriedade e degustar os produtos a partir de 2001. Nessa época, a propriedade foi inserida no roteiro de turismo “Caminhos Integrados ao Lago de Itaipu”, formado pelos 16 municípios da região da margem do Lago. Essa oportunidade possibilitou a divulgação dos produtos e conseqüentemente o aumento nas vendas.

Nos anos de 2006 e 2007, a empresa fez uma experiência: durante o mês de abril, serviu gratuitamente a degustação, o café colonial completo para as pessoas e grupos de pessoas que visitaram o local. Essa degustação alavancou a empresa, ou seja, divulgou os produtos e serviços ofertados, aumentando significativamente as vendas da empresa.

Segundo relato de Guiomar, a degustação gratuita ofertada pela empresa, em abril de 2006 e 2007, respectivamente, para os visitantes que agendavam as suas visitas foi o marketing que deu o melhor resultado, aumentou o faturamento da empresa e propiciou a oportunidade para os consumidores ver onde e como os produtos são fabricados e degustá-los, gratuitamente. Além disso, tiveram a oportunidade de curtir um passeio agradável pela propriedade.

Até o momento, a empresa não recebeu incentivos subsidiados por órgãos públicos para alavancar o negócio. Houve apenas uma ocasião em que Vitor Giacobbo, irmão de Guiomar, era Secretário de Indústria Comércio e Turismo, convidou a empresa para participar do Projeto Turismo Rural, mas não houve repasse de recursos financeiros, até o momento.

A empresa já recebeu diversos prêmios, em 2001 foi premiada como produtor destaque em diversificação e integração de propriedades rurais. Esse concurso é realizado anualmente pela Cooperativa Agrícola Mista Rondon Ltda. Já, em 2004, Paulo e família foram agraciados com o premio produtor destaque, e em 2005 foram premiados como produtor destaque na categoria de Atividades Inovadoras em propriedades rurais, concursos igualmente realizados pela Cooperativa.

Em 2005, Guiomar foi agraciada pelo SEBRAE, com o título de mulher empreendedora tendo em vista a sua dedicação empreendedora nas atividades desenvolvidas no Sítio das Orquídeas. Outro prêmio recebido pela família Rohr foi o título de feirante destaque da feira do produtor, concurso realizado pela EMATER.

Essa história tem sua cronologia resumida no Quadro 10. Nessa trajetória se percebe que houve dificuldades e momentos difíceis na empresa, mas Guiomar sempre encontrou o apoio e estímulo necessários para superar os obstáculos e dificuldades da atividade na própria família.

Quadro 10 – Análise temporal do Sítio das Orquídeas

1993	A Ideia do negócio
1994	Comercializar orquídeas na feira do produtor rural, roscas, pão branco e de fibras, cuca e frutas cristalizadas, nata e requeijão.
1995	Passou a produzir bolachas de manteiga e admitiram o primeiro funcionário
1996	Passou a produzir bolacha de mel e bolacha pintada, participar da Exposição de orquídeas em Maripá e admitiram mais um funcionário.
1997	Passou a produzir a bolacha casadinha recheada com doce de leite e bolacha de melado
1998	Passou a produzir as bolachas Rosquinha de manteiga, Rosquinha de coco e rosquinha de amendoim, admitiram mais um funcionário
1998	Financiamento para construir o primeiro orquidário; construção da cozinha industrial;
1999	Passou a produzir bolacha integral e pão de mel e adquiriu máquinas e equipamentos: amassadeira, batedeira, cilindro e estufa, foram admitidos mais dois funcionários;
2000	Adquiriu o forno turbo e admitiram mais um funcionário;
2001	Inseriu a degustação, Paulo participou do treinamento EMPRETEC e admitiram mais um funcionário, inserida no roteiro de Turismo Rural dos municípios da região litorânea do Lago de Itaipu.
2002	A Guiomar participou do treinamento EMPRETEC
2003	Aumento no quadro de funcionários; transformação da empresa em pessoa jurídica para possibilitar a participação na feira de sabores em Curitiba e outros eventos;
2004	Paulo Rohr e família foram agraciados com o prêmio produtor destaque
2005	Conquista do prêmio mulher empreendedora e o prêmio de produtor destaque na categoria de Atividades Inovadoras em propriedades rurais
2006	Inclusão da degustação gratuita para o mês de abril 2006;
2007	Inclusão da degustação gratuita para o mês de abril 2007 e passou a produzir bolacha de mel decorada para o natal e a páscoa;
2008	Inclusão do turismo e passou a receber grupos de visitantes;
2009	Participa da Exposição de orquídeas em Amambai, Mato Grosso do Sul.
2010	Participar do Show Rural em Cascavel com venda de bolachas na casa do produtor familiar; Admitiram mais funcionários.
2011	Passou a produzir bolacha de mel com chocolate branco, bolacha cristal cookies, Participou da Expo-flores em Cascavel, Participou do Festival de Turismo em Foz do Iguaçu.

Fonte: a autora, 2012

Descrita a trajetória e perfil da empresa e o histórico da empreendedora do Sítio das Orquídeas, passa-se para a descrição da empresa Produtos Izaura, que difere um pouco desta, uma vez que esta comercializa os seus produtos, somente no atacado.

### 4.3 PRODUTOS IZAURA

Dona Áurea Sphor, casada, mãe de três filhos, de família humilde, sempre viveu na agricultura, trabalhando com a sua família, proprietária de um pequeno sítio de doze hectares de terra, no interior do Distrito de Novo Três Passos, município de Marechal Cândido Rondon (PR). Seus filhos já são todos casados e já lhe deram seis netos.

Dona Áurea não tinha renda própria, dependia totalmente do seu marido, pois era ele quem administrava as receitas decorrentes das atividades desenvolvidas pela família. No sítio de sua propriedade, cultivavam soja, milho, trigo, alguns hortigranjeiros e também possuíam um plantel de gado leiteiro para consumo e comércio. Houve épocas em que a família chegou a enfrentar dificuldades financeiras, pois a agricultura depende totalmente de fatores climáticos, nem sempre favoráveis, causando frustrações de safras ocasionadas por secas, geadas, temporais, além das dificuldades de mercado, como preço de produtos, entre outros.

Intrigada com essas questões, principalmente pela total dependência financeira do marido, Dona Áurea ansiava por sua independência. Como apreciava muito confeccionar biscoitos, panificados e outras guloseimas que famílias descendentes de alemães têm por hábito destinar ao consumo próprio e em datas comemorativas, decidiu mudar a sua história de vida. Confeccionou cinco pães, oitoucas, dez pacotes de bolacha e mais dez roscas de polvilho. Colocou-os no carro da família e foi para a cidade de Marechal Cândido Rondon, até a Feira do Produtor Rural, para comercializar os seus produtos junto ao box (espaço físico) de seu sobrinho Roque Sphor, mas esta ideia foi frustrada por desconhecimento das normas da feira, as quais não permitiam mais de um produtor com o mesmo produto.

Dona Áurea não pretendia voltar para casa e dizer ao marido que não conseguiu vender os produtos. Este já havia ironizado, perguntando-lhe: “para quantos dias vamos ter pão e cuca para comer durante a semana?”. Além disso, seu orgulho feminino em busca de uma autonomia financeira também não lhe permitia que voltasse para casa sem, ao menos, tentar vender seus produtos. Pensou um pouco e decidiu vender de casa em casa. Já conhecida por alguns cidadãos, começou oferecendo-lhes e conseguiu vender tudo com facilidade, dispondo do auxílio de sua filha Cristiane. Na semana seguinte, quando retornou à residência dos clientes da semana anterior, já havia mais pedidos para Dona Áurea.

Assim, continuou por alguns anos a confeccionar seus produtos na própria cozinha de sua residência, vendendo-os de porta em porta no perímetro urbano. Para facilitar o trabalho, comprou uma cesta de vime para carregar os produtos. Nesse período, a filha Cristiane já era funcionária pública e acabara de concluir o curso de Administração de Empresas que cursara na UNIOESTE (Universidade Estadual do Oeste do Paraná). Estava repleta de sonhos e planos, como casar e ter filhos. Mas, aos poucos, os acontecimentos foram se desencadeando e nem tudo ocorreu como havia sonhado. Casou-se e logo engravidou de gêmeos, mas a relação conjugal já estava com problemas: dois filhos por nascer e a renda enquanto funcionária pública não era o suficiente para o sustento da família.

Por isso, em 1997, Cristiane deixou o emprego público e passou a ajudar a sua mãe em período integral. O trabalho era árduo. A cada semana que passava, as vendas foram crescendo e outros produtos foram inseridos, como ovos, nata, geléia, leite, frutas e todo o excedente que colhiam no próprio sítio da família.

O carro da família, um *Del Rey*, já havia se transformado em uma feira ambulante. A cozinha ficou pequena, não dava mais conta da produção de bolachas e outras guloseimas confeccionadas durante a semana para a venda nas sextas-feiras. Diante do aumento da produção e aceitação dos produtos, Áurea foi obrigada a melhorar o espaço físico da pequena indústria. Para solucionar este problema, vendeu as vacas e adequou as instalações do estábulo para suportar a pequena indústria com cozinha para produção, estufa para secagem e armazenamento de biscoitos e uma pequena sala para recepção e atendimento aos clientes.

Nada foi planejado. Tudo foi acontecendo e, a cada dificuldade, um novo desafio surgia. Cristiane aprendeu muito sobre administração de empresas, planejamento, gestão, custos, finanças, entre outros, no curso que graduara na UNIOESTE, mas não sabia aplicar na prática. Como fazer? Cristiane precisava melhorar a renda de sua família também. Diante dessas circunstâncias, o objetivo era aumentar as vendas para melhorar a receita. Como alternativa encontrada, passou a comercializar os produtos nos supermercados de Marechal Cândido Rondon e Toledo (PR), com a marca Áurea, que não havia patenteado, apenas usava por ser o nome de sua mãe.

Tudo corria normalmente, até que, em um determinado dia, apareceram as primeiras dificuldades: o produto foi recolhido das prateleiras dos supermercados de Toledo (PR) pela Vigilância Sanitária, pois não especificava a origem deste em seu

invólucro. Para vender em outro município, o produto precisava de etiqueta com origem do produto, data de fabricação e validade. Tendo em vista que ainda não haviam constituído a empresa legalmente, diante dessa dificuldade, decidiram fundar a empresa Áurea Sphor Comércio de Alimentos Ltda.

Ao constituir a empresa também foi preciso definir um nome para os produtos, visto que os Doces Áurea já estavam patenteados, impedindo a continuidade da antiga identificação. Elaboraram uma relação com 19 nomes e os levaram para o contador analisar, porém todos já existiam. Entre conversas, risos, brincadeiras e discussões na família, Marlon, irmão de Cristiane sugeriu “Ex-Áurea” que, na oralidade, se aproxima muito de “Izaura”, o que acabou se concretizando. Cristiane comenta que “Izaura é um nome forte, marcante, que lembra a abolição da escravidão do Brasil e que também lembra os velhos engenhos de açúcar e de aguardente que, por sinal, surgiu da fermentação do açúcar mascavo produzido para o consumo próprio nas fazendas”. Diante do nome definido, a partir de 15 de março de 2001, passaram a imprimir as etiquetas no computador com a marca “Izaura”.

Mas as dificuldades ainda não haviam acabado: alguns dias mais tarde, novamente os produtos foram barrados nos supermercados da cidade de Toledo. Agora, além da origem, data de fabricação e validade, nas etiquetas também precisava constar a tabela nutricional e o código de barras. Diante disso, decidiram contratar os serviços de um nutricionista e associaram-se na EAM Brasil Gerenciadora de Código de Barras, passando a confeccionar as etiquetas na gráfica. Esta atitude fez com que os produtos Izaura crescessem, pois as vendas triplicaram. A apresentação dos produtos melhorou e deu credibilidade, o que fez a demanda aumentar e muito.

A empresa já dispunha de vários colaboradores em seu quadro funcional, máquinas e equipamentos, dois automóveis Kombi para entregas e um faturamento significativo. Porém, surge uma grande preocupação: “a empresa não existe, ninguém sabe qual o lucro, quais os estoques de produtos, matéria-prima, valor das contas a receber, a pagar, pois não havia controle algum”. Estas dúvidas motivaram Cristiane a buscar auxílio e, em abril de 2010, dirigiu-se ao SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa), pois carecia de planejamento e controle. A empresa estava em franco crescimento, mas o espaço físico da indústria era pequeno, precisavam ampliá-lo sem ter noção da real situação ali encontrada.



Os consultores do SEBRAE encaminharam um plano de negócios, que envolvia mais pessoas na parte administrativa da empresa. Todos participaram de um dia de treinamento, o que não deu resultado, dada a resistência dos sócios, em realizar, as mudanças, já que eram muitas informações para assimilar em um curto espaço de tempo. Depois da ação frustrada, os consultores do SEBRAE sugeriram que Cristiane participasse do EMPRETEC: treinamento proporcionado pelo SEBRAE para desenvolver liderança e espírito empreendedor, realizado no município de Cascavel (PR), o que ela aceitou.

Cristiane comenta que foi uma excelente experiência, pois aprendeu a se conhecer melhor, identificar seus pontos fortes e fracos. Além disso, salientou conhecer algumas deficiências da empresa, mas depois do treinamento, teve certeza das mudanças a serem feitas e que era de sua responsabilidade tomar decisões para incrementar a empresa. Mas a dúvida continuava em “como fazer”. Para repassar os conhecimentos adquiridos e mudar antigas normas e comportamentos foi um desafio.

Certo dia, porém, veio a conhecer Charles, Agente Local de Inovação (ALI) do SEBRAE. Para Cristiane, o Charles “caiu do céu”, ou seja, ele apareceu no momento em que ela mais precisava de ajuda e realizou um Diagnóstico Empresarial e outro Diagnóstico de Inovação. Com estes dados, a sócia elaborou um plano de trabalho contendo ações inovadoras, que resultariam em melhorias para a empresa, visando otimizar os resultados. A partir do trabalho desenvolvido pelo consultor do SEBRAE, aos poucos, as mudanças foram acontecendo.

Uma das ações desenvolvidas pelos consultores foi a implantação do manual de boas práticas de fabricação de acordo com a legislação. Para isso, foi realizado um treinamento com especialistas da área com o objetivo de adequar todos os processos da empresa aos procedimentos necessários à legislação. Isso significou adotar as boas práticas de fabricação, tais como, cuidados com higiene e limpeza, manuseio e qualidade dos produtos, entre outros. Todos os funcionários participaram do treinamento.

Além disso, foram sugeridas algumas atividades, como reuniões semanais com os funcionários para verificar, no chão da fábrica, quais as dúvidas existentes e os problemas, bem como buscar sugestões com os próprios colaboradores para solucioná-los e melhorar o funcionamento da empresa. O intuito é procurar a qualidade e produtividade para, assim, melhorar os resultados, lucros da empresa e

reverter parte em benefícios aos colaboradores. Também promover a interação e motivação entre os colaboradores. Para isso, a empresa passou a eleger o funcionário do mês, com prêmio mensal e incentivo para quem apresentar o melhor resultado. O prêmio foi estabelecido pela empresa, que se dispôs a pagar um jantar em comemoração a todos os colaboradores, integrando a equipe e, para o colaborador destaque, um adicional no salário.

Os funcionários são na maioria mulheres que residem em um conjunto habitacional próximo a 2.000 metros da indústria. Elas nunca trabalharam fora e/ou tiveram sua própria renda. São pessoas sem qualificação, sendo que a maioria cursou apenas o Ensino Primário. Vale ressaltar o aspecto social e econômico da empresa para o local, uma vez que não há outras fontes empregatícias nas proximidades a oferecer renda para pessoas sem qualificação.

Atualmente, a empresa possui vinte colaboradores, sendo 13 mulheres e sete homens. Produz uma grande variedade de produtos e, a cada ano, novos itens são inseridos. Além disso, o volume da produção também cresceu muito nos diferentes tipos de doces que produz e também nos derivados da cana-de-açúcar. Os setores da empresa são categorizados por: setor de produção de panificados; de produção dos derivados de cana-de-açúcar; de vendas e distribuição dos produtos, gestão e logística.

O setor de produção de panificados possui dez colaboradores, distribuídos da seguinte forma: um colaborador faz as massas; três funcionários abrem-nas e se encarregam do forno; outros dois pintam manualmente as bolachas com as devidas coberturas; três deles trabalham na embalagem, etiquetagem, preparo dos pedidos e contagem da produção; um colaborador trabalha na produção de rapaduras e pés-de-moleque, também produzido no setor de panificados.

A produção dos derivados da cana-de-açúcar possui sete colaboradores, sendo que três trabalham na moagem, cozimento e embalagem do produto final, inclusive na embalagem do açúcar mascavo (terceirizado). Os outros quatro colaboradores operam no plantio e corte da cana-de-açúcar, além do corte da lenha.

No setor de vendas, trabalham três colaboradores. As vendas são realizadas à pronta entrega, ou seja, o veículo é carregado para visita aos clientes, quando estes fazem seu pedido e decidem quanto querem comprar. Além das duas Kombis, a empresa adquiriu um caminhão *HR 350 Hunday* para agilizar a entrega.

A sócia Cristiane trabalha na parte administrativa e financeira da empresa, que está em vias de informatização. Aos poucos, pretende facilitar o trabalho e gerar informações sobre a situação real da empresa para auxílio na gestão de tomada de decisões. No quadro de colaboradores da produção, há uma funcionária cursando Administração de Empresas. Futuramente, será remanejada para o setor administrativo, a fim de auxiliar Cristiane nas tarefas financeiras e informatizadas.

A empresa está crescendo e não é mais possível administrá-la “no bolso”. Hoje, Dona Áurea comemora, com satisfação e muito orgulho, os resultados do esforço despendido para conquistar a independência financeira, porque, além de tê-la conseguido, também está proporcionando a oportunidade a outras mulheres, colaboradoras da empresa. Outra grande conquista são o emprego e a renda gerados para Cristiane e Marlon, filhos que deixaram antigos empregos para trabalhar no empreendimento da mãe e que lhes proporciona condições salariais significativamente melhores. Valdemar, seu marido, também lhe dá todo o apoio, inclusive ajuda nas vendas dos produtos nos horários em que as atividades rurais permitem, pois ainda mantém sua propriedade.

A empresa se encontra em franca evolução, com espaço físico ampliado tanto para indústria de panificados quanto para a indústria dos derivados da cana-de-açúcar. Outros produtos estão sendo inseridos, principalmente terceirizados. Além disso, estão previstas, para o ano de 2012, as aquisições de duas máquinas para biscoitos e um forno, com perspectiva de transferir a indústria para um parque industrial em um município da microrregião.

O empreendimento se enquadra como pequena empresa, considerando a classificação adotada pela Junta Comercial do Paraná. A sua administração é marcada pela presença da família nas decisões, tanto rotineiras quanto estratégicas. A sócia Cristiane, por seu turno, é responsável pela gerência, supervisionando todas as atividades, desde as atinentes ao setor administrativo até as mais complexas do financeiro.

#### **4.3.1 Histórico da empresa**

Dona Áurea Sphor, filha de família humilde, com quatro irmãos e seu pai que era alcoólatra, nasceu em Horizontina (RS). Quando completou nove anos de idade,

seus pais transferiram residência para o interior de Argentina, na cidade de Obera localizada no outro lado do Rio Uruguai. Foi uma tentativa frustrada de libertar o pai do vício e as dificuldades persistiram, culminado com a separação do casal. A sua mãe passou a enfrentar sérios problemas para sustentar os quatro filhos. Quando Dona Áurea completou onze anos, sua avó materna veio visitá-los na Argentina. Ao constatar as dificuldades que a família enfrentava, resolveu levar Dona Áurea de volta ao Brasil para morar com ela em Horizontina (RS).

Com esses transtornos familiares, Dona Áurea não teve oportunidade para estudar, limitando-se aos dois primeiros anos cursados na Argentina, quando ainda morava com seus pais. De volta ao Brasil e tendo que ajudar os avós nas atividades rurais e afazeres domésticos, não pôde continuar a escola. Mas em dois anos de estudos Argentina, aprendeu a ler e escrever também em português, por iniciativa própria. Em busca de terras produtivas, seus avós, no ano de 1965, transferiram a residência para o município de Marechal Cândido Rondon (PR), no então Distrito de Nova Santa Rosa.

Dona Áurea precisou aprender a trabalhar cedo com seus avós maternos, pois ajudava nas atividades da agricultura e, aos quinze anos de idade, já aprendeu o preparo de cucas alemãs, bolachas pintadas, bolachas de melado (açúcar mascavo) e de manteiga, roscas de coco e outras guloseimas que sua avó tinha por hábito destinar ao consumo da família. Aos dezesseis anos, casou-se e foi morar com a sua sogra, com quem aprendeu novas receitas.

Com esse aprendizado, em 1996, Dona Áurea iniciou suas atividades comerciais, ao vender bolachas a pé e de porta em porta na cidade de Marechal Cândido Rondon. Os produtos eram confeccionados durante a semana e, nas sextas-feiras eram comercializados com o auxílio da sua filha Cristiane, na época, funcionária pública e estudante do Curso de Administração de Empresas na UNIOESTE.

Assim trabalhou por alguns anos, utilizando o automóvel da família para transportar os produtos até a cidade e fazer as entregas. A cada semana, a procura pelos produtos aumentava e, quando chegava às casas para entregá-los, os clientes sempre indicavam outros interessados.

À medida que o tempo foi passando, adequou as receitas, inserindo outros ingredientes, como fubá, chocolate, maisena e coco, aumentando assim, a diversificação dos produtos. Além disso, também passou a produzir suspiros, calças-

viradas, casquinhas de ovos pintadas, nata, pepino em conserva e *in natura*, melão, melancia, açúcar mascavo, rapadura, amendoim, pé-de-moleque, geleia, entre outras produções do sítio da família.

Em função do aumento na produção, tanto em volume quanto na diversificação, essa tarefa ficava mais difícil a cada semana que passava. O carro da família já estava ficando pequeno para transportar os produtos. Além disso, sua filha Cristiane já havia concluído o curso de Administração na UNIOESTE, casou-se e já estava grávida de gêmeos. Por isso, veio também a preocupação com o cuidado das crianças que estavam por nascer, como onde e com quem deixá-las.

Diante dessas dificuldades, Cristiane decidiu deixar o seu emprego público. Depois de trabalhar na informalidade com sua mãe entre 1996 e 2000, a empresa foi legalizada para formar sociedade. As sócias já haviam adquirido, então, os primeiros equipamentos necessários à produção de panificados: um cilindro, uma máquina para passar a massa dos biscoitos, um forno e uma balança. Na época, também buscaram o primeiro financiamento no Banco Social, necessário para suportar tais aquisições.

Para poder ampliar o mercado em que atuavam, decidiram constituir a empresa Áurea Spohr Comércio de Alimentos Ltda. e passaram a comercializar os produtos com a marca Áurea. Em março de 2001, a empresa foi legalmente constituída como pessoa jurídica e passaram a comercializar as bolachas nos supermercados de Marechal Cândido Rondon e Toledo (PR). Admitiram três colaboradores em tempo parcial e, num primeiro momento, passaram a vender as Bolachas Áurea com etiquetas datilografadas, uma a uma. Nestas, mencionavam-se apenas nome da produtora, a data da fabricação e da validade. Já produziam uma variedade de bolachas, entre elas, a de melado, o que motivou a produção de açúcar mascavo.

Os derivados da cana-de-açúcar foram introduzidos em consequência da produção de bolachas de melado, uma vez que compravam o açúcar mascavo dos vizinhos e, nos supermercados, já havia produtor vendendo-o. Ao pesquisar e estudar sobre o produto, decidiram produzir os derivados da cana-de-açúcar, sendo eles: o melado batido, o melado líquido, o pé-de-moleque, a rapadura e o doce de amendoim (cri-cri). Parte da cana-de-açúcar é cultivada no sítio da família e o que falta é adquirido de terceiros na região de Capanema, no Estado do Paraná.

Para produzir os derivados da cana-de-açúcar foi construída uma indústria com espaço físico adequado à produção e embalagem, sob orientação de um técnico da EMATER de acordo com a legislação vigente, pois a preocupação das sócias sempre foi fornecer produtos com qualidade e segurança aos consumidores. Diversos produtos foram inseridos com o passar do tempo no intuito de aproveitar a mão-de-obra e agregar valor.

Assim, a empresa passou a embalar amendoim salgado em vários sabores (de modo terceirizado). Outro produto inserido foi a casquinha de ovo pintada e preenchida com amendoim. Inserida em 2007, absorveu a mão-de-obra do período pós-festas de fim de ano, época em que o consumo de biscoitos diminuía consideravelmente, o que não mais ocorre, visto o consumo de bolachas se manter estável o ano todo. Com isso, pode-se dizer que ocorreu uma aculturação da população regional, que adquiriu o hábito de consumir bolachas durante o ano todo.

As cascas de ovo, contudo, continuam sendo pintadas e preenchidas com doces feitos à base de amendoim. Em 2008, a produção aumentou em 50% porque a empresa ampliou o seu mercado e passou a comercializar os produtos nos supermercados da Cooperativa Agroindustrial (LAR) em Medianeira, Missal, Itaipulândia, Santa Terezinha de Itaipu e Santa Helena, todos municípios paranaenses.

O Quadro 11 a seguir, descreve a cronologia da empresa. Observa-se que esta já enfrentou momentos difíceis, mas Dona Áurea, sempre pôde contar com o apoio do marido e, atualmente, é a filha e sócia Cristiane quem gerencia as atividades. Além disso, Dona Áurea também dispôs de todo o suporte necessário da família para superar os obstáculos e dificuldades.

### Quadro 11 - Cronologia da empresa

1996 a 2000	Início do negócio com vendas de casa em casa e aquisição do primeiro cilindro, máquina de passar bolachas e um forno; vendas como feirante ambulante; produtos entregues com o próprio veículo da família, à época um Del Rey.
1996 a 2000	Início do negócio com vendas de casa em casa e aquisição do primeiro cilindro, máquina de passar bolachas e um forno; vendas como feirante ambulante; produtos entregues com o próprio veículo da família, à época um Del Rey.
2001	Venda de bolachas nos supermercados, admissão do primeiro colaborador, compra de uma balança, impressão de etiquetas passa a ser informatizada.
2002	Comércio de açúcar mascavo (melado), ampliação do quadro funcional para três colaboradores em tempo parcial, implantação de código de barras e etiquetas impressas.
2003	Implementação da rapadura com amendoim e pé-de-moleque; ampliação do quadro funcional para quatro colaboradores; aquisição de máquina para lacrar embalagens e da estufa.
2004	Aquisição do forno à lenha e batedeira; ampliação do quadro funcional para seis colaboradores; exposição dos produtos na gôndola da IMATER em Toledo (PR).
2005	Distribuição para supermercados de Cascavel e Foz do Iguaçu (PR).
2006	Aumento significativo da produção e ampliação do quadro funcional para sete colaboradores.
2007	Embalagem de amendoim salgado; ampliação do quadro funcional para oito colaboradores; aquisição de um veículo Kombi; produção de cascas de ovo de páscoa com amendoim.
2008	Ampliação do mercado de atuação para os supermercados de Medianeira, Santa Terezinha de Itaipu, Santa Helena, Missal e Itaipulândia (PR); aquisição de mais um veículo Kombi.
2009	Aquisição de outro forno, mais uma batedeira, balança e amassadeira; ampliação da área da indústria em 100m <sup>2</sup> .
2010	Mudanças na administração: Sócia Cristiane deixa as vendas e passa a gerenciar a empresa; aquisição de computador e informatização de contas a receber e a pagar; controle de perdas; ampliação do quadro funcional para 15 colaboradores; elaboração de plano de ação para dois anos, desenvolvido em quatro encontros com a participação de todos os funcionários sob a assessoria do SEBRAE-PR.
2011	Ampliação da área construída da indústria em 50m <sup>2</sup> ; aumento do quadro funcional para vinte colaboradores; aquisição de um caminhão HR 350 Hunday.

Fonte: a autora, 2012

Elencados os dados que compõem o perfil da empresa Produtos Izaura e descrito o histórico da empreendedora, no tópico seguinte se faz um relato dos aspectos sobre a empresa Bolachas Caseiras Eliana.

#### 4.4 BOLACHAS CASEIRAS ELIANA

Eliana Teresinha Scheffer é filha de agricultores, com descendência alemã. Nasceu no interior do município de Marechal Cândido Rondon (PR), mais precisamente no Distrito de Novo Três Passos. Coursou apenas o Ensino Fundamental e trabalhou com seus pais na agricultura até se casar. Estes, oriundos

da cidade de Humaitá (RS), transferiram sua residência para o Oeste do Paraná no início da década de 60, em busca de terras produtivas.

No ano de 1988, Eliana casou-se com Sérgio Ragazan, já residente em Novo Três Passos, onde também trabalhava na agricultura com seus pais. Por isso, continuaram ali residindo e trabalhando com seus familiares no sítio. Sérgio já tinha uma experiência de vivência e trabalho na cidade: durante 12 anos trabalhou no Banco Itaú S/A. No início da década de 90, com a reengenharia e informatização das empresas, muitos postos de trabalho foram extintos, ao mesmo tempo em que se criaram novos postos de trabalho, mas com qualificação técnica em áreas específicas. As empresas, portanto, desligaram grande número de colaboradores do quadro funcional e foi nessa ocasião que Sérgio deixou o seu trabalho junto àquele estabelecimento bancário.

Sérgio tinha sete irmãos. Os dois mais jovens eram solteiros e residiam na casa dos pais, auxiliando-os na agricultura, mas em 1992 sofreram um acidente que vitimou ambos. Por isso, Sérgio foi escolhido entre os irmãos para cuidar dos seus pais e também passou a administrar o sítio deles, o que continua fazendo até hoje. Já, Eliana, possui seis irmãos, sendo quatro mulheres e dois homens. Mesmo morando no interior e sendo filhos de agricultores, todos se esforçaram para estudar e ter uma profissão. Os dois irmãos são Engenheiros Agrônomos, duas irmãs são funcionárias públicas, uma irmã é costureira e outra é agricultora.

Eliana tinha muita dificuldade para aprender na escola, chegando até mesmo a reprovar. Por isso, só estudou até concluir o Ensino Fundamental. Hoje, lamenta pela falta de estudo para desenvolver atividades profissionais que exigem conhecimentos específicos, mais técnicos em determinadas áreas, que possibilitam desenvolver atividades empresariais ou, até mesmo, prestar concurso público. Porém, mesmo não tendo estudado, desde os 16 anos de idade vem desenvolvendo atividades paralelas à ocupação rural que lhe proporcionam renda e independência financeira. Trabalhou por alguns anos vendendo confecções para empresas de Marechal Cândido Rondon e Quatro Pontes (PR). Mais tarde, passou a trabalhar para indústrias de Blumenau e Brusque (SC), também vendendo confecções. Há 15 anos, dedica-se à arte de pintar ovos de páscoa. Por isso, limpa e guarda cuidadosamente as cascas dos ovos de galinha consumidos pela própria família e por amigos e vizinhos para então pintá-las durante o período da Páscoa e fornecer aos supermercados rondonenses.



Após se casar com Sérgio, almejava desenvolver uma atividade que lhe proporcionasse independência financeira, com renda mensal, para melhorar a renda da família, mas que não dependesse de fatores climáticos, visto que, na agricultura, seus pais enfrentavam dificuldades frequentes, causadas por frustrações de safras, consequentes de secas, geadas e, até mesmo, preços baixos dos produtos agrícolas. Mas continuar trabalhando com venda de confecções ficou inviável, pois necessitava sair muito de casa em busca de clientes, o que não lhe permitia conciliar com os afazeres domésticos.

Como Eliana não tem qualificação para assumir postos de trabalho em atividades técnicas ou prestar concurso público precisava encontrar uma alternativa para gerar a sua renda própria, aproveitando as habilidades que dispunha. Essa alternativa, num primeiro momento, Eliana encontrou na confecção de bolachas caseiras, o que sabia fazer muito bem, pois já aprendera em casa com as receitas maternas destinadas ao consumo próprio da família, festas religiosas em quermesses, no Natal e Páscoa, além de aniversários, casamentos, batizados e outras datas comemorativas.

Assim, Eliana e sua vizinha, Lílian, reuniram as habilidades e trabalharam por um período juntas, confeccionando bolachas na residência de Lílian e dividindo as tarefas da seguinte forma: Eliana fazia as bolachas e Lílian as vendia de porta em porta. Essa atividade mostrou-se viável por um período de cinco anos aproximadamente. Contudo, quando nasceu a filha de Eliana, não tinha mais como conciliar os negócios com as atividades do lar, pois já eram duas as crianças pequenas.

Assim, Eliana ficou um período sem ter sua própria renda, o que não era seu hábito e, de certa forma, a incomodava. Mas os filhos eram pequenos, morava no interior e não tinha alternativa. Passou, então, alguns anos sem renda própria. Com os filhos já crescidos, o casal decidiu transferir a sua residência para a cidade. Eliana e Sérgio pretendiam evitar que seus filhos enfrentassem as dificuldades pelas quais passaram em virtude da falta de qualificação profissional. Por isso, preocupados em possibilitar melhores condições de estudo e acompanhá-los mais de perto, em 2003 transferiram a residência para a sede de Marechal Cândido Rondon (PR), embora Sérgio continuasse a trabalhar na atividade rural, deslocando-se diariamente da cidade para o interior, a uma distância de 8 km.

Mas Eliana continuou com a ideia de buscar a sua independência financeira e, por isso, suas amigas insistiam para que voltasse a produzir biscoitos. Atendendo aos anseios de quem já conhecia as guloseimas que Eliana aprendera a fazer com a sua mãe, ela decidiu retomar a antiga atividade. Mesmo porque já tinha participado de alguns cursos de arte culinária e de um treinamento ministrado pela EMATER (Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural) para aprender a confeccionar bolachas caseiras e lasanhas.

Diante dessas circunstâncias e com o apoio do marido, Eliana aceitou o desafio de transformar a sugestão das amigas em uma atividade para complementar a renda e melhorar a qualidade de vida de sua família que, ao mesmo tempo, lhe proporcionasse condições de cuidar e acompanhar a educação de seus filhos. Eliana também já tinha conhecimento das dificuldades que, vez por outra, ocorriam na agricultura e, por outro lado, seus filhos estavam crescendo e os custos com os estudos também estavam aumentando, o que a motivou mais ainda a buscar uma alternativa para melhorar a renda familiar.

Assim, criou coragem e passou a produzir algumas variedades de bolacha, como a pintada, a casadinha recheada com doce de leite e coco e a bolacha de manteiga, vendendo-as de porta em porta em pacotes de 500 gramas. Na primeira semana que fez a experiência, conseguiu comercializar com facilidade em torno de 20 Kg dos biscoitos preparados, sendo apenas quatro variedades. Para a sua surpresa, na semana seguinte, quando retornou às casas dos clientes, já havia mais pedidos. As vendas foram crescendo e, a cada semana, foi inserindo mais variedades de bolachas para diversificar seus produtos e oferecer maiores opções aos consumidores.

À medida que comercializava e entregava as bolachas, os clientes sugeriram algumas alterações, entre elas, o peso dos pacotes. 500 gramas eram considerados excedentes. Os clientes desejavam embalagens menores para diversificar as variedades. Com essa sugestão, Eliana passou a produzir pacotes com 300 gramas, o que possibilitou aumentar as variedades e, conseqüentemente, o volume de produção. Outras sugestões dos clientes foram a inserção de novos produtos, como o pé-de-moleque, num primeiro momento, mais tarde o pé-de-moleque com chocolate e, recentemente, o pé-de-moleque com castanhas de caju. A produção de salgados também foi sugerida e atualmente produz a lasanha (em vários tamanhos), coxinhas, bolinhos de queijo, pastéis e risoles de frango e de carne bovina.

Eliana produz, semanalmente, em torno de 190 kg de bolachas e 50 kg de salgados. As atividades são desenvolvidas com o auxílio de duas colaboradoras. A indústria está instalada nos fundos de sua residência, na sede do município de Marechal Cândido Rondon. O serviço de produção é desenvolvido de segunda a quarta-feira, todas as semanas, sendo que as vendas e entregas são realizadas nas quintas e sextas-feiras, de casa em casa e em dois supermercados. Seus clientes são da área central da cidade e pertencem a diferentes classes sociais. A partir de setembro de 2011, foi convidada para fornecer seus produtos para merenda escolar nas escolas do Estado na cidade de Marechal Cândido Rondon.

Eliana sonha em ampliar a produção, pois já recebeu a visita de consultores do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que tomaram conhecimento do seu produto, mas o local em que a empresa está instalada tem pouco espaço para expandir as atividades. Além disso, pretende permanecer próxima aos filhos até encaminhá-los para o Ensino Superior. Por isso, a empresa ainda continua produzindo e fornecendo na modalidade de produtora rural.

#### **4.4.1 Histórico da empresa**

Eliana iniciou as atividades de confecção de bolachas em 2004, produzindo quatro variedades e trabalhando sozinha, na própria cozinha de sua casa com os equipamentos que já possuía: uma pequena mesa e um forno elétrico. Já, em 2005, passou a comercializar nos supermercados e inseriu mais variedades de biscoitos. Assim, a demanda pelos produtos foi aumentando a cada ano e, em 2006, Eliana já contratou a primeira colaboradora para auxiliar na produção, sendo que, dois anos mais tarde, contratou sua segunda colaboradora, quadro que mantém até hoje.

A demanda pelas bolachas fez com que Eliana ampliasse a sua cozinha, transferindo-a para a garagem da casa. Adquiriu uma máquina embaladeira e outra novidade foi a transformação de uma geladeira usada em secadora, pois o volume de produção aumentava a cada semana, não sendo mais possível seca-lo em cima das mesas, principalmente em dias de muita umidade, o que findava em afetar a qualidade dos produtos.

Para dar conta dos pedidos, que aumentaram significativamente, adquiriu, no ano de 2010, duas mesas e mais um forno elétrico e, ainda, para facilitar o trabalho, adquiriu um cilindro elétrico em 2011. Em setembro do mesmo ano, foi credenciada para fornecer seus produtos como merenda escolar aos alunos da Rede Estadual matriculados no Município de Marechal Cândido Rondon. Assim, fornece três variedades de bolacha, somando 190 kg semanais, além de 140 kg de pão integral entregues nos estabelecimentos de ensino a cada semana.

Eliana comenta que o consumo das bolachas sempre foi bem maior no inverno que no verão, no qual o consumo decaía em torno de 40%, o que também acontece com o pé-de-moleque. Para suprir essa queda no consumo, introduziu outros produtos, como salgados e pães, além de pintar as cascas dos ovos empregados na produção dos panificados e adquiri-las limpas de outras empresas, preparando-as para a comercialização durante o período da Páscoa. A demanda pela casquinha pintada aumenta a cada ano, sendo que, neste ano, a previsão é de 2.600 dúzias, todas pintadas artesanalmente, o que ainda não é suficiente para atender a demanda, visto ser necessário preenchê-las com amendoim.

Eliana observa que, em 2011, foi o primeiro ano no qual não ocorreu queda no consumo de bolachas durante o verão. Isso mostra, de certo modo, que a população da região adquiriu o hábito de consumir o produto, ou seja, está ocorrendo uma aculturação de hábitos alimentares. Tanto é verdade que, até mesmo para a merenda escolar, também estão sendo servidas as bolachas aos alunos. Observa-se, também, que o volume de produção aumentou significativamente desde o início da atividade até os dias atuais. Para suprir a demanda da mão-de-obra, Eliana adquiriu maquinário: a embaladeira, a secadora, o cilindro elétrico e também comprou mais um forno elétrico. Assim, continua somente com as duas colaboradoras no quadro funcional, que a auxiliam nas atividades.

Dentre os produtos que confecciona o que comercializa em maior volume é a bolacha do tipo pintada e a feita de chocolate. Além dos biscoitos, também produz salgados (lasanhas, coxinhas, bolinhos de queijo, risoles e pastéis), os quais também são comercializados de casa em casa e em algumas mercearias da cidade. Ainda produz pés-de-moleque: com açúcar branco, chocolate e à base de nozes. Outra novidade inserida trata do pé-de-moleque de nozes de castanhas, sugerido recentemente pelos clientes.

A produção de salgados e de pés-de-moleque deu-se a partir de 2010. Comercializam-se, atualmente, em torno de 50 kg de salgados semanais. Já, o pé-de-moleque, no verão, é produzido apenas sob encomenda. Visto que, no inverno, seu consumo aumenta, é também preparado para pronta entrega.

Essa história tem sua cronologia resumida no Quadro 12 a seguir. Nesta trajetória, percebe-se que houve um gradativo crescimento, apesar dos momentos difíceis na empresa. Entretanto, Eliana sempre encontrou apoio e estímulos do marido, necessários para superar os obstáculos e dificuldades na atividade, para assim continuar motivada.

Quadro 12 – Análise temporal da Empresa Bolachas Caseiras Eliana

Ano	Fatos ocorridos
2004	Início das atividades com quatro tipos de bolachas, vendas de casa em casa
2005	Início das vendas no supermercado da Copagrill e mercado Vitória e inseriu mais produtos
2006	Aumento significativo da produção e contratou a primeira colaboradora
2007	Comercialização em vários supermercados
2009	Aquisição de mais máquinas (secadora e embaladeira)
2010	Aquisição de duas mesas e mais um forno elétrico
2011	Fornecimento de merenda escolar para as Escolas do Estado, aquisição de um cilindro elétrico, recepção de consultores do SEBRAE com sugestões para ampliar a produção.
2012	Aquisição de um forno industrial

Fonte: a autora, 2012

Na sequência, descreve-se, o perfil da empresa Doce Sabor e seu histórico que apresenta origens idênticas às da empresa anteriormente descrita.

#### 4.5 DOCE SABOR

Dona Leonita Petri é filha de família humilde, agricultores, oriundos de Palhoça (SC) e que transferiram a sua residência para o Oeste do Paraná, mais precisamente no interior do Município de Marechal Cândido Rondon, no então distrito de Mercedes no ano de 1958. Seus pais trabalharam como peões na atividade rural por dois anos, até conseguirem juntar dinheiro para comprar uma colônia de terra no interior de Mercedes. Eram casados e já tinham seis filhos. No Paraná, ainda nasceram dois filhos, Dona Leonita e seu irmão mais novo. Dois filhos já são falecidos, enquanto outros dois moram em Joinville (SC). Dois filhos ainda

continuam na agricultura no interior de Mercedes e outro reside em Marechal Cândido Rondon, onde foi empresário e atualmente possui terras no estado de Mato Grosso.

Descendentes de famílias alemãs mantinham hábitos trazidos pelos seus antepassados, dentre eles o cultivo de várias culturas típicas de pequenas propriedades para a subsistência da família. Além disso, a mãe de dona Leonita também tinha o hábito de elaborar tortas, biscoitos, pães doces e outras guloseimas para o consumo da família, para servir às visitas e também nas festas religiosas, casamentos, batizados, confirmações e outras datas comemorativas, além de, quando convidada, atendia aos pedidos dos amigos, familiares, sob encomenda.

Dona Leonita, ainda criança, já gostava de cozinhar doces e pães caseiros. Sempre que a sua mãe fazia, ficava próxima para aprender e à medida que foi crescendo, começou a auxiliar no preparo. Quando Dona Leonita recebia a visita de suas amigas da escola, a primeira coisa que faziam era os chamados “bolinhos de chuva”, fritos na gordura animal. Quando encontrava receitas diferentes, procurava testá-las em casa. Suas amigas e vizinhas sempre a motivaram para migrar à cidade para produzir e vender panificados à população urbana, já que sabia fazer muito bem. Mas sempre faltou coragem e continuou por muito tempo fazendo essas guloseimas na informalidade, na sua própria casa, enquanto atuava na agricultura.

Por ser filha de agricultores, Dona Leonita não teve oportunidade de estudar e sendo o oitavo filho do casal e a única mulher, ficou mais difícil ainda dada a cultura da época. Embora quisesse muito estudar, seus pais diziam que “mulher não precisa estudar, seu lugar é na cozinha, nas panelas”. Assim, teve que se conformar e trabalhar com os seus pais até se casar. Casou-se aos dezessete anos de idade com Valmor, também agricultor, por isso, continuaram morando e trabalhando na zona rural.

Mesmo trabalhando na agricultura, Dona Leonita desenvolvia paralelamente a atividade de confeites e panificados. Até mesmo, chegou, a ministrar cursos de confeites, bolachas e panificados para os clubes de mães do já emancipado município de Mercedes, atendendo ao convite formalizado pela Administração Municipal. Além disso, teve um período que confeccionava 50 kg de bolachas por mês e vendia para uma panificadora de Curitiba (PR).

Sua atividade foi crescendo, mas somente quando seu marido enfartou e tendo sérios problemas de saúde que o tornaram inválido para o trabalho da

atividade rural, Dona Leonita viu nesta atividade a sua oportunidade de negócio e decidiu transformá-la em sua fonte de renda principal. Em 2004, transferiu a sua residência para a cidade de Mercedes e, conseqüentemente, a produção aumentou, diversificando-a ao inserir novos produtos, sendo que a demanda continua crescendo a cada dia.

Já participou de diversos cursos de aperfeiçoamento, além de visitas técnicas a outros empreendimentos do ramo promovidas pela prefeitura municipal. Atendendo ao convite formalizado pela unidade da EMATER (Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural) de Marechal Cândido Rondon, participou da Feira da Indústria, Comércio e Turismo, que ocorre durante a comemoração dos festejos de aniversário do município durante o mês de julho de cada ano. A EMATER patrocinou um estande (espaço físico) para exposição de produtos nos dois últimos anos (2010 e 2011). Dona Leonita comenta que esta oportunidade foi muito importante para comercializar e divulgar os seus produtos.

Além disso, é Dona Leonita quem coordena a organização e fornecimento dos produtos para o café colonial, em Mercedes, o qual é servido durante os festejos para comemorar o aniversário daquele município, na primeira semana do mês de setembro de cada ano. Também já colaborou na organização do café colonial do município de Maripá (PR), durante os festejos do aniversário do município no mês de agosto de cada ano.

Atualmente, produz 15 receitas diferentes, entre bolachas, cuca alemã, cuca recheada, diversos tipos de pães (cenoura, beterraba, espinafre, mandioca, batata-doce, batata inglesa, pão integral, pão de queijo, pão doce), pipoca maluca, lanches e salgados. Seus produtos são comercializados nos supermercados de Mercedes e na Lanchonete Águia, localizada na BR 163. Também fornece, semanalmente, o lanche para o encontro dos idosos proporcionado pela prefeitura municipal de Mercedes. Por meio de licitação, realiza a venda direta para a merenda escolar das escolas municipais e a venda direta para o projeto Piá. Além disso, realiza vendas sob encomenda para eventos, tais como: aniversários, reuniões, casamentos, crismas, confirmações e outras festas. Dona Leonita também comercializa os produtos no próprio local da empresa.

Mesmo morando no interior e com medo de iniciar o seu próprio negócio, Dona Leonita nunca parou, participou de diversos cursos para aperfeiçoar os seus conhecimentos e dotes culinários, como curso de panificados ministrado pelo

Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) com duração de quarenta horas em dezembro de 2000, curso de culinária diversificada proporcionado pelo Serviço Social do Comércio (SESC) de Marechal Cândido Rondon, com duração de vinte horas em agosto de 2002, curso de derivados de leite, ministrado pelo SENAR, com duração de quarenta horas em maio de 2004 e ainda participou de diversos cursos ministrados pelo Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Marechal Cândido Rondon, com diferentes pratos.

Além disso, participou de viagem técnica, proporcionada pela Administração Municipal de Mercedes no ano de 2009, para conhecer pequenas indústrias caseiras, em Criciumal (RS). Nessa viagem, participaram vários produtores do município interessados em conhecer empresas de diferentes ramos de atividade. Dona Leonita teve a oportunidade de vivenciar o processo produtivo de vários ramos de atividade, tais quais: panificados em geral, massas, bolachas, embutidos e conservas.

Dona Leonita tem paixão pelas atividades de sua profissão. Por isso, as desenvolve com muito empenho, seja na confecção e venda dos produtos, seja nos cursos que ministra e eventos que organiza, coordena e/ou participa. Além disso, busca constantemente aperfeiçoamento profissional por meio de participação em treinamentos, reuniões, visitas técnicas, entre outras. Até mesmo, já recebeu convite para ser instrutora do SENAR, mas os laços afetivos ligados à família, no momento, não permitem. Dona Leonita assumiu a responsabilidade de cuidar de sua mãe, já com 85 anos de idade e seu marido também exige alguns cuidados em função da saúde debilitada, o que a impossibilita de se ausentar de casa por mais de um dia.

O sonho de Dona Leonita é instalar uma panificadora completa, com espaço mais amplo, para atender melhor o público no local da empresa. Visto que, bem próximo, estão instaladas duas indústrias (uma possui em torno de quarenta funcionários e a outra possui aproximadamente oitenta colaboradores), a pretensão se mostra viável. Além disso, a maioria do quadro funcional mora no bairro, próximo à panificadora. Mas a instalação objetiva manter a produção artesanal, caseira, inclusive com forno à lenha de barro, essencial para alguns tipos de pães.

A empresa está instalada na sede do município de Mercedes, onde a família possui um imóvel urbano com edificações em alvenaria que abrigam a indústria e a moradia. Além disso, ainda possuem um imóvel rural, com três hectares, no interior de Mercedes.



#### 4.5.1 Histórico da empresa

Dona Leonita, filha de agricultores, nasceu no ano de 1963, no interior do então Distrito de Mercedes. cursou apenas o Ensino Fundamental, em uma escola rural multiseriada de Linha São Marcos, próxima à residência de seus pais, agricultores de uma pequena propriedade rural. Apenas dois dos sete irmãos de Dona Leonita tiveram a oportunidade de cursar o Ensino Médio, à época curso Técnico em Contabilidade. Dona Leonita, desde criança, tinha interesse em aprender a confeccionar panificados caseiros que sua mãe sabia fazer muito bem.

Como seus pais haviam decidido que “filha mulher não precisa estudar, mas aprender a cuidar dos afazeres domésticos, como cuidar de panelas”, desde cedo acompanhou a sua mãe na confecção de panificados e outras guloseimas para o consumo da família. Além disso, Dona Leonita auxiliava seus pais nas atividades agropecuárias desenvolvidas na propriedade, onde possuíam gado leiteiro, porcos e galinhas e cultivavam verduras e frutas, tudo produzido para a subsistência e o excedente era vendido. Por isso, também aprendeu a aproveitar esses produtos, tais quais: extração de sucos, geleias, doces e derivados do leite como nata, requeijão, ricota queijo, doce de leite, entre outros.

Cresceu envolvida nessas atividades, mas as suas amigas sempre falavam que Dona Leonita deveria transferir a sua residência para a cidade, onde teria a oportunidade de vender panificados para a população urbana, visto que na área rural a grande maioria das famílias ainda mantém o hábito de fazer essas guloseimas para o consumo próprio. Esses hábitos são mantidos porque dispõem de mão-de-obra própria e a maioria dos ingredientes necessários para produzi-los. Ou seja, alguém da família aprendeu e continua fazendo. O que não ocorre na cidade, muitas vezes em função da limitação do tempo disponível das pessoas, falta de local adequado, por exemplo, para instalar um forno à lenha de barro, além da disponibilidade dos ingredientes.

Essas limitações induzem o consumidor a adquirir esses produtos em Feiras de Produtores Rurais (que acontecem pelo menos uma vez por semana em todos os municípios da microrregião), lanchonetes instaladas próximas às rodovias, supermercados e até mesmo na venda a pronta entrega, realizada de porta em porta pelos fornecedores.

Dona Leonita continuou morando e trabalhando na agricultura por vários anos depois de casada. Teve um casal de filhos que buscou a sua independência financeira em atividades urbanas. Ambos casaram e foram morar na cidade de Mercedes, sendo que a filha Patrícia hoje é funcionária pública, enquanto o filho Marcelo é gerente comercial de uma empresa de móveis.

Mesmo dependente da agricultura, Dona Leonita já produzia e vendia panificados e chegou a produzir, por um determinado período, bolachas de vários tipos, somando 50 kg/mês para uma panificadora de Curitiba (PR). Os biscoitos eram enviados em uma embalagem única, mensalmente via ônibus da empresa *Princesa dos Campos S/A*, que faz o itinerário Marechal Cândido Rondon – Curitiba diariamente.

A atividade rural desenvolvida pela família de Dona Leonita, nem sempre lhe rendia bons resultados financeiros. Era pequena e dependente total de fatores climáticos, nem sempre favoráveis. Angustiada com essa situação e medo de arriscar, não sabia ao certo o que fazer: se continuaria morando no interior ou se transferiria a sua residência para a cidade de Mercedes. Pelas habilidades que tinha sobre a produção de panificados, já havia sido convidada para ministrar alguns cursos para clubes de mães a convite da Administração Municipal.

Mas o impulso final para tomar a tão temida decisão chegou somente quando seu marido sofreu um enfarto, o que o deixou inválido para trabalhar nas atividades rurais. Esse lamentável incidente também afetou a situação financeira da família, pois teve que encontrar uma alternativa para melhorar a renda, a fim de suprir a necessidade de sobrevivência. Isso encorajou Dona Leonita a transferir a sua residência para a cidade de Mercedes e materializou a sua oportunidade de negócios na confecção e venda de panificados para a população urbana e pessoas de outras regiões do Brasil que possuem descendentes em Mercedes ou, até mesmo, porque passam por esta região e adquirem os seus produtos.

Um exemplo típico é a Lanchonete Águia, instalada nas proximidades da BR 163, perto do trevo de entrada da cidade de Mercedes, para a qual fornece, diariamente,ucas e pães frescos, comercializados para quem viaja e tem por hábito parar no estabelecimento para adquirir produtos coloniais da região.

Diante dessas circunstâncias, no ano de 2004, transferiu a sua residência para a cidade de Mercedes, onde já havia adquirido um terreno com uma edificação residencial. Inicialmente, instalou a indústria na própria cozinha da casa com os

equipamentos já adquiridos ainda enquanto morava no interior, sendo eles: um forno elétrico, um forno a gás industrial, um cilindro elétrico, uma mesa e o tradicional forno à lenha de barro, do qual não abre mão visto que o considera essencial e necessário para assar algumas variedades de pães.

Dona Leonita continuou trabalhando na informalidade por vários anos, mas ampliou seus negócios e outros equipamentos foram adquiridos. Novos produtos foram inseridos, aumentando a diversificação para os seus consumidores, sempre preocupada com a qualidade dos produtos, tanto em adequá-los às exigências legais vigentes, quanto a fornecer produtos saudáveis aos consumidores. Isto fez com que Dona Leonita passasse a comercializar os seus produtos em diferentes pontos de vendas em Mercedes, tais como na Feira do Produtor Rural, em supermercados, na Lanchonete Águia, sob encomenda, por meio de licitações à Prefeitura de Mercedes, que os serve como merenda escolar, lanches para os encontros de idosos, reuniões e eventos que a prefeitura realiza, como o tradicional café colonial, além de comercializar na própria sede da empresa.

A demanda pelos produtos fez com que Dona Leonita tirasse a empresa da informalidade e a constituísse legalmente, o que aconteceu no final do ano de 2011, quando também, admitiu a primeira colaboradora para auxiliá-la em período parcial. Também já recebeu a visita de consultores do SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, com o objetivo de orientá-la em eventuais dificuldades, bem como para sugerir melhorias a fim de manter os produtos competitivos. Dona Leonita destaca como a falta de habilidade em cobranças a faz necessitar do auxílio de seu filho Marcelo. Este e seu marido Valmor também a auxiliam no controle da qualidade dos produtos e sugerem melhorias quando necessário.

Atualmente, a empresa está instalada em uma sala anexa à residência do casal, na Rua Bogotá, 345 – centro, Mercedes (PR), adequada à legislação vigente, sendo vistoriada periodicamente pelos fiscais da Vigilância Sanitária. A evolução temporal da empresa pode ser observada no Quadro 13, a seguir.

Quadro 13 – Análise temporal da empresa Doce Sabor

Ano	Fatos ocorridos
2004	Aquisição de forno a lenha de barro, forno a gás industrial, cilindro elétrico, forno elétrico e uma mesa
2005	Aquisição de uma mesa
2006	Aquisição de uma amassadeira usada e troca do forno industrial a gás por um forno industrial a lenha maior e com regulador de temperatura elétrico
2007	Aquisição de uma balança eletrônica
2008	Aquisição de uma máquina divisora (corta a massa do pão em tamanho certo)
2009	Aquisição de mais uma amassadeira
2010	Aquisição de Máquina para fatiar o pão
2011	Admissão da primeira colaboradora

Fonte: a autora, 2012

Descritos os relatos sobre o histórico da empresa, Doce Sabor e perfil da empreendedora, o tópico seguinte descreve aspectos idênticos sobre a empresa Bety Alimentos, com algumas diferenças em relação à empreendedora. Elizabeti, empreendedora de origem humilde, não possui laços afetivos e profissionais relacionados com a atividade rural. Desempenhou suas primeiras atividades como babá aos 15 anos de idade, mais tarde trabalhou como auxiliar de produção em uma indústria de biscoitos, até que fora dispensada pela empresa para reduzir custos.

#### 4.6 BETY ALIMENTOS

Elizabeti Leopold teve sua origem em uma família humilde que, desempregada, viu a sua oportunidade de negócio surgir quando elaborou biscoitos para consumo próprio em um encontro de lazer com os amigos de seu marido, Eloir Lima. Ele trabalha no Serviço Autônomo de Água e Esgoto (SAAE) de Marechal Cândido Rondon e tem como *hobby* jogar futebol com os colegas no final de semana, junto à associação de funcionários, a qual dispõe de uma grande área de recreação, com campo de futebol, churrasarias, parque infantil, entre outras instalações.

Foi num desses encontros, aliás, que Elizabeti serviu seus biscoitos como lanche, pois nos eventos as esposas também participam e levam seus filhos para brincar no parque. As amigas, após degustarem as bolachas, solicitaram pedidos à Elizabeti, que ainda não as comercializava. No intuito de atendê-las, conversou com seu marido, o qual já tinha lhe sugerido a prática comercial. Como teve o apoio do

marido e a sugestão das amigas, clientes interessadas no produto, Elizabeti resolveu preparar alguns pacotes de bolacha para vender. Ela mesma saiu no bairro em que reside e, em meia hora, retornou contente por já ter vendido tudo.

Entretanto, Elizabeti não gostava de vender; o forte dela era fazer as bolachas. Diante dessa angústia, Eloir, cujo horário de trabalho é das 17:00 às 23:00 horas, horário que ainda permite descanso à noite, além de outra jornada, apoiou sua esposa na atividade que iniciara e se ofereceu para vender os produtos. Eloir iniciou os trabalhos de vendedor e entregador de porta em porta, dispondo apenas de uma cesta de bicicleta. A cada semana que visitava os clientes, a demanda aumentava e, em pouco tempo, a bicicleta já não dava mais conta de tanta entrega.

Para solucionar essa deficiência, Eloir comprou um carro para facilitar o trabalho de comercialização e assim, atender a demanda pelos produtos. Por outro lado, Elizabeti também já não vencida sozinha a produção, pois, até então, também cuidava dos afazeres domésticos. Por isso, contrataram uma colaboradora para os serviços do lar e mais tarde outra auxiliar na produção de biscoitos.

Elizabeti iniciou produzindo a bolacha do tipo pintada, considerada a mais tradicional por ser a mais consumida. À medida que o tempo foi passando, inseriu outras variedades, tais como: bolacha de coco, bolacha recheada com doce de leite, bolacha de amendoim, bolacha de manteiga, bolacha de mel, bolacha de chocolate, bolacha goiabinha, pão caseiro, pão integral, pão francês, bolos (sob encomenda), cuca alemã, cuca enrolada com diversos recheios (coco, requeijão, chocolate, doce de leite, frutas etc.).

A demanda pelos produtos foi crescendo e, após cinco anos na atividade, já constituiu uma empresa individual, passando a comercializar seus produtos em supermercados e mercearias da cidade de Marechal Cândido Rondon e também no local da empresa, principalmente, o pão francês. Além disso, continua com as vendas de porta em porta e sob encomenda. Os clientes das compras com entrega em domicílio não realizam seus pedidos, mas os aguardam semanalmente e, quando não é possível realizar as entregas por motivos alheios à sua vontade, os clientes reclamam, pois estavam aguardando.

A atividade que iniciou como um complemento de renda, hoje já é atividade principal da família. Além disso, já gera renda e emprego para outros grupos, pois empregam outros dois colaboradores no quadro funcional da empresa. Outro aspecto a ser considerado é o de que fornecem produtos de qualidade para os

consumidores, inclusive para os moradores do bairro onde a empresa está instalada, principalmente o pão francês, fresco, fornecido logo pela manhã e, também, no final da tarde.

Elizabeti atribui o sucesso de seu negócio à qualidade dos produtos elaborados, pois recebe muitos elogios sobre os mesmos. Outro detalhe interessante é o de que a propaganda ocorre de boca em boca, porque os novos clientes o são por terem a oportunidade de degustar os produtos em outro lugar. Além disso, já vendeu para diversas cidades e outros estados, como Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo, sob encomenda, para clientes que conheceram o produto degustando-o em casas de amigos e familiares, entre outros.

#### **4.6.1 Histórico da empresa**

Elizabeti aprendeu a trabalhar desde os dez anos de idade, quando seus pais se separaram. Na separação, a mãe os abandonou e Elizabeti ficou morando com o seu pai. Teve uma infância delicada, sem a presença da mãe. Coursou apenas o Ensino Fundamental e começou a trabalhar ainda criança como babá, diarista em diferentes atividades e como empregada doméstica. Ela possui duas irmãs por parte de mãe, além de um irmão por parte de pai, do qual possui a guarda, pois ainda é menor e seu pai atualmente está preso.

Aos quinze anos de idade, casou-se com Eloir. Após casar-se, ainda trabalhou por um período de empregada doméstica em diferentes lugares. Já, no ano de 2000, foi admitida para trabalhar em uma fábrica de biscoitos em Marechal Cândido Rondon, ali permanecendo até 2005 como auxiliar de embalagem. A empresa passou por dificuldades e teve que reduzir o quadro de funcionários. Por isso, Elizabeti foi dispensada. Nesse período, também nasceu o seu filho, que hoje já possui nove anos de idade.

Desempregada e com renda do marido insuficiente para projetar um futuro melhor para a família. Essa situação incomodava Elizabeti, que muito queria contribuir para aumentar os rendimentos familiares. Em face disso, adquiriu um pequeno quiosque, especializado em servir caldo de cana, lanches salgados, sucos e bebidas em geral. O horário de trabalho era pela manhã até em torno das 13 horas. Elizabeti almoçava ali mesmo e, logo depois, retornava para a sua casa, a fim

de dar continuidade aos afazeres domésticos. No final da tarde, tornava a atender na lanchonete, cujo expediente se estendia até 21:00 horas aproximadamente, inclusive aos sábados e domingos.

Não era fácil conciliar os afazeres domésticos e cuidar do filho que, à época, tinha três anos. Na parte da manhã, Elizabeti o levava junto para o trabalho e no final da tarde pagava uma babá para cuidá-lo em casa. Pela manhã, ele ficava ali mesmo, no quiosque. Como ele já tinha três anos de idade era bem ativo e isso preocupava Elizabeti, pois o risco de se aproximar da rua também era grande. Devido a tal, essa atividade durou somente quatro meses, visto que, em um dia enquanto Elizabeti preparava um lanche para um cliente, ao voltar para servi-lo, deparou-se com o seu filho sentado sobre a mesa do cliente, o que foi o suficiente para Elizabeti desistir da atividade. Não tinha mais como conciliar o emprego e os cuidados com o filho. Portanto, parou imediatamente.

Neste período, ficou em casa cuidando do filho e dos afazeres domésticos. Tinha por hábito preparar bolachas, bolos, cucas e outras guloseimas para o consumo da família, o que seu marido gostava muito. Servia para os amigos, quando recebiam visitas. Além disso, costumava levar nos encontros dos amigos do marido para servir principalmente para as crianças e todos apreciavam as guloseimas, o que fez surgir a oportunidade de negócio.

Por isso, ainda em 2007, iniciou a sua atividade produzindo bolachas na própria cozinha da casa onde morava. Iniciou com um produto, a bolacha pintada, utilizando a mesa da cozinha e o forno elétrico que já possuíam. À medida que foram comercializando bolachas, foi introduzindo mais receitas e, ainda em 2007, adquiriu mais um forno elétrico.

Em 2008, em função do aumento na demanda e a variedade de produtos, comprou uma amassadeira com capacidade para produzir 25 kg de massa no intuito de facilitar o trabalho. Outra aquisição realizada foi a compra de um forno à lenha industrial para dar conta da produção dos pães, cucas e bolos. Também admitiu uma auxiliar na produção dos confeites.

Outros produtos foram inseridos tais como, o pão francês, o pão fatiado e mais variedades de bolachas. Para atender essa demanda, em 2009, adquiriu uma máquina para dar forma ao pão francês e uma divisora de corte da massa do pão no tamanho ideal. Outras aquisições realizadas foram dois armários utilizados tanto para descanso da massa quanto para o pão assado.

A demanda pelos produtos continuou crescendo, o que levou a admitir a segunda colaboradora em 2010. Também foram adquiridos mais equipamentos. Foi necessário trocar o forno a lenha por um forno a gás que, além de ser usado para assar os pães,ucas e bolos, também foi utilizado como secador para as bolachas pintadas, sem custo adicional, pois ao retirar os pães assados, o calor restante ainda é suficiente para secar as bolachas. Para facilitar o trabalho de abrir a massa dos pães e biscoitos, adquiriu ainda um cilindro elétrico.

Em 2011, mais aquisições foram realizadas, tais como: uma máquina embaladeira, uma máquina para fatiar pão e uma mesa industrial de inox. Elizabeti e Eloir não param de inovar, acompanhando a tendência do mercado, principalmente para fornecer produtos de qualidade que, além de serem saborosos, também atendam às exigências da Vigilância Sanitária, fornecendo alimentos saudáveis. O

Elizabeti trabalhou na informalidade até 2010, quando os concorrentes se sentiram incomodados e foram denunciá-la, por várias vezes, junto à prefeitura do município. Diante da notificação recebida dos órgãos competentes, não teve alternativa a não ser constituir a empresa para legalizar a atividade. Assim o fez, como pequeno empreendedor de acordo com os critérios da legislação vigente, inclusive com as instalações adequadas às exigências da Vigilância Sanitária.

A empresa foi instalada em uma sala anexa à residência da família. Com instalações adequadas às exigências legais, Elizabeti coordena a produção auxiliada pelas duas colaboradoras. Eloir continua realizando as vendas de porta em porta, principalmente, das bolachas e do pão integral. Esses produtos também são comercializados nos seguintes locais: em um supermercado localizado no centro da cidade e em várias mercearias, localizadas em bairros de Marechal Cândido Rondon. O pão francês é comercializado totalmente no local da empresa, que até tem um papel social importante, pois os proprietários residem em um bairro habitado por pessoas humildes, distante de outro fornecedor diário de pão fresco.

Eloir e Elizabeti já participaram de diversos cursos no SENAC, em Cascavel (PR), com o objetivo de melhorar os conhecimentos sobre panificados e ampliar o negócio. Já se matricularam em curso para elaboração de pizzas, bolos e para o aprendizado da confecção da massa do pão francês, pagou um padeiro, que permaneceu alguns dias na casa da família, ensinando o ofício para Elizabeti e Eloir.

A demanda pelos produtos continua crescendo, tanto que Elizabeti e Eloir já estão com um projeto para instalar uma mercearia no bairro. O terreno já foi



adquirido, apenas trata-se de uma questão de tempo para viabilizar a construção do espaço físico e concretizar o sonho maior.

Atualmente, já produzem em torno de 1.300 pães mensais, entre o integral e o de forma, além de 130 kg de bolachas. Também produzem, diariamente, 450 unidades de pão francês, fornecido duas vezes ao dia. Os outros itens são produzidos em quantidades menores. Por exemplo, a cuca alemã e a cuca enrolada, são ofertadas duas vezes por semana: na sexta-feira e no sábado. Já, tortas e bolos, são feitos somente sob encomenda. Assim, a atividade que nasceu para complementar a renda, hoje já se transformou na renda principal da família, embora Eloir continue conciliando as atividades com o seu emprego como funcionário público.

Quadro 14, a seguir, descreve a análise temporal dos fatos da empresa.

Quadro 14– Análise temporal da empresa Bety Alimentos

Ano	Fatos ocorridos
2007	Início das atividades que aconteceu por acaso, iniciou na cozinha da casa com os equipamentos que já possuía e ainda, adquiriu o segundo forno elétrico.
2008	Aquisição de uma amassadeira e um forno a lenha, industrial, admitiu a primeira colaboradora.
2009	Aquisição de uma máquina para enrolar o pão francês e outra para cortar a massa no tamanho certo
2010	Troca do forno industrial por outro maior e a gás, adquiriu um cilindro elétrico e admitiu a segunda colaboradora
2011	Aquisição de uma máquina para fatiar pão, uma embaladeira e uma mesa industrial de inox.

Fonte: a autora, 2012

#### 4.7 SÍNTESE SOBRE OS CASOS

De modo, sucinto descreve-se no Quadro 15, alguns aspectos referente às empreendedoras, sócias gerentes das empresas estudadas, tais como: origem étnica dos pais; grau de instrução; número de filhos; início das atividades; produtos com os quais iniciaram as atividades; produtos que produzem, atualmente; local em que vendem seus produtos; número de colaboradores; produção mensal de bolachas em kg. no início das atividades e produção mensal de bolachas em kg., hoje.

Os pais das empreendedoras entrevistadas são de origem europeia, sendo de três famílias com descendência alemã, uma família com descendência alemã e

italiana, e apenas, os pais de uma família com descendência italiana. Outro atributo em comum, é que as famílias das empreendedoras ainda têm raízes na agricultura, exceto uma família, mas todas já foram agricultoras. Além disso, todas são de origem humilde, uma vida sofrida, tendo que trabalhar desde cedo para ajudar no sustento das famílias, tanto nas atividades rurais quanto nos afazeres domésticos. O que leva a crer que seja a razão pela qual não tiveram a oportunidade de estudar e/ou buscar uma profissão em uma atividade que exige mais qualificação técnica e até mesmo, para conciliar as atividades maternas com o seu próprio trabalho como, cuidar dos filhos.

As empreendedoras, sócias proprietárias de pequenas empresas, dos cinco casos que foram entrevistadas atuam no setor de panificados e outros produtos elaborados de forma caseira (artesanal), conforme apresentado nos subtítulos 4.2 a 4.7. Quanto à idade das entrevistadas, são respectivamente 33, 45, 49, 49 e 59 anos. As empreendedoras são brasileiras, casadas e têm filhos.

A formação acadêmica delas é conforme segue: três delas cursaram apenas, o ensino fundamental, uma delas tem formação superior em Ciências Contábeis e ainda, uma delas não estudou no Brasil, apenas dois anos na Argentina, mas aprendeu a ler e escrever em português, por conta e interesse próprio.

Quanto às experiências profissionais anteriores ao início do empreendimento, duas entrevistadas eram agricultoras, uma já havia trabalhado como vendedora autônoma, uma delas havia trabalhado como babá e auxiliar de produção em uma indústria de biscoitos e uma tinha experiência como auxiliar administrativa.

O início das atividades, praticamente em todos os casos, funcionou por um período na informalidade. No momento em que começaram a surgir problemas legais para comercializar os produtos e até mesmo para negociar com fornecedores, as empreendedoras foram formalizando as empresas.

A bolacha pintada, tradicional, a mais comum (é assim que as pessoas falam) faz parte do rol dos produtos de todas as empresas, desde o início das atividades e além, disso é um dos produtos com maior volume de vendas. À medida que o tempo foi passando mais variedades de bolachas foram inseridas, chegando a produzir até 18 receitas diferentes. Outros produtos são elaborados e comercializados, mas as bolachas apresentam a maior variedade e, em alguns casos, também é o produto com maior volume de vendas.

Os produtos são comercializados em diferentes locais, tanto no varejo, quanto no atacado, desde a feira do produtor rural, de casa em casa, sob encomenda, no local da empresa, degustação, em mercearias, lanchonetes na beira de estradas. e supermercados do Oeste do Paraná.

A descrição dos casos evidencia que a cada ano que passa o consumo de produtos panificados aumenta, principalmente pelas bolachas. O que leva a crer que a população que não consumia bolacha adquiriu o hábito de consumir esses produtos e outros panificados, elaborados pelas empresas estudadas e que também aumentaram, significativamente, no decorrer do período.

Todas as empresas tiveram um início modesto, com poucos recursos, e usaram as máquinas e equipamentos, que já tinham na casa. As empreendedoras iniciaram as suas atividades na cozinha da própria casa. Hoje este quadro já mudou conforme pode ser observado no Quadro 15, a seguir que ilustra informações específicas de cada empresa, inclusive todas já possuem colaboradores para auxiliar nas atividades.

Quadro 15 - Nome da empresa, informações sobre as empreendedoras e suas atividades.

	SÍTIO DAS ORQUÍDEAS	PRODUTOS IZAURA	BOLACHAS CASEIRAS ELIANA	DOCE SABOR	BETY ALIMENTOS
<b>Origem étnica e profissão dos pais</b>	Italianos/ Agricultores	Alemães/ Agricultores	Alemães/ Agricultores	Alemães/ Agricultores	Alemães e Italianos/ Agricultores
<b>Grau de instrução das empreendedoras</b>	Curso superior – Ciências Contábeis	Fundamental – incompleto – cursou na Argentina	Ensino fundamental	Ensino fundamental	Ensino fundamental
<b>Idade</b>	45	59	49	49	33
<b>Número de filhos</b>	Três filhas	Uma filha e dois filhos	Um casal de filhos	Um casal de filhos	Um filho
<b>Início das atividades</b>	1994	2001	2004	2004	2007
<b>Produtos com os quais iniciou as atividades</b>	Orquídeas, pão branco, pão integral, roscas e cuca.	Pães de trigo e fubá, bolachas pintadas, de coco e de manteiga.	Bolacha pintada, casadinha com recheio de (doce de leite e coco) e bolacha de manteiga.	Bolacha pintada e bolacha de manteiga	Bolacha pintada e de manteiga
<b>Produtos que produz, hoje.</b>	12 tipos de bolachas, pão integral e de fibras, cucas, roscas, pão de queijo, calça virada, nata, requeijão, orquídeas e a degustação que é servida no local da empresa.	18 tipos de bolacha, cri-cri, pé de moleque, rapadura, melado batido, melado líquido, açúcar mascavo, casquinhas de ovos pintadas vazias e recheadas com doce de amendoim, 6 sabores de amendoim temperado, terceirizados e 6 sabores de sal temperado e alho picado.	14 tipos de bolachas, pão branco, integral e caseiro, vários tipos de salgados, pé-de-moleque de amendoim e nozes, casquinhas de ovos pintadas vazias e recheadas com doce de amendoim.	15 tipos de bolachas, cuca alemã, cuca recheada, (com vários sabores), 8 tipos de pães e vários tipos de salgados	8 tipos de bolachas, cuca alemã e cuca enrolada com diversos sabores, pão caseiro, integral, de fubá e pão francês e bolos sob encomenda.
<b>Local em que vendem os produtos, mercado em que atuam.</b>	Na feira do produtor rural, em Mal. Cândido Rondon e no local da empresa, degustação e sob encomenda.	Vende somente no atacado dos supermercados da região do Oeste do Paraná	Vende de casa em casa, em alguns supermercados de Mal. Cândido Rondon e sob encomenda no local da empresa.	Na feira do produtor rural e supermercados de Mercedes, Lanchonete Águia na BR 163 e sob encomenda, no local da empresa.	Vende de casa em casa, no local da empresa, supermercados, mercearias de Mal. Cândido Rondon e sob encomenda.
<b>Número de colaboradores</b>	8	20	2	1	3
<b>Produção mensal de bolachas em Kg., no início das atividades.</b>	10	8	8	10	5
<b>Produção mensal de bolachas em Kg., atualmente.</b>	650	860	190	80	130

Fonte, a autora, 2012

Descritos, de modo sucinto, os aspectos relacionados às atividades dos casos estudados, o tópico seguinte apresenta a análise dos resultados, com base nos dados coletados nas entrevistas realizadas com as empreendedoras.

#### 4.8 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

O nome das empresas pesquisadas e respectiva denominação adotada na coleta dos dados realizada, através de entrevistas semiestruturadas e observação direta, foram mantidos na análise dos resultados, para todos os casos pesquisados. Também foi realizada uma entrevista com um Secretário de Indústria, Comércio e Turismo, descrito, com o nome de Eluiz. Mas para gerar os Quadro e redes no Atlas TI, utilizou-se dos números, gerados pelo próprio sistema, quais sejam, 1, 2, 3, 4, 5 e 11.

A análise está estruturada de acordo com os três objetivos específicos, a saber: a) pesquisar hábitos, costumes, folclore e outras atividades relacionados à cultura local; b) Constatar ações empreendedoras desenvolvidas pelas empresas da microrregião relacionadas com a cultura local; e c) Evidenciar exploração de oportunidades empreendedoras.

A seguir, o Quadro 16, de forma sucinta, descreve o significado das três categorias selecionadas e definidas como núcleos centrais, para atingir os objetivos propostos no estudo realizado.

Quadro 16 – Resumo do significado das três categorias definidas como núcleos centrais

CATEGORIAS	SIGNIFICADO
Cultura local	Para os autores, Burns; Azevedo; Carminati (1995, p 20) cultura é um “conjunto de comportamentos e ideias característicos de um povo, que se transmite de uma geração a outra e que resulta da socialização e aculturação verificadas no decorrer de sua história”.
Ações empreendedoras	Conforme Kuratko, Hornsby e Bishop (2005), ações empreendedoras compõem um conjunto de ações, através das quais empreendedores tentam explorar oportunidades, que ainda não tenham sido percebidas ou exploradas.
Exploração da oportunidade	<b>Conforme Machado e Silva (2009), oportunidades podem ser consideradas como algo que existe, por exemplo, projetos, ideias, mas a exploração de uma oportunidade é a transformação desta em um negócio lucrativo, que gera renda e emprego e agrega valor para a sociedade.</b>

Fonte: a autora, 2012

#### 4.8.1 Cultura local

As categorias identificadas relacionadas à Cultura local foram classificadas em três grupos de subcategorias quais sejam: Hábitos e costumes com duas subcategorias relacionadas, Danças típicas e Incentivos. Hábitos alimentares, apresentam três subcategorias relacionadas, sendo Datas comemorativas, Eventos gastronômicos e Pratos típicos da região; e a Cultura europeia com quatro subcategorias relacionadas, a saber, Detectores de espaços no mercado, Gostam de fazer essas guloseimas, Origem de famílias de agricultores e Vida sofrida.

Por Hábitos e costumes entende-se aqueles que estão presentes no folclore como o hábito de animar festas com músicas alemãs nos clubes dos idosos, danças típicas, *Oktoberfest* e outras festas da região. Também, observa-se, a presença de músicas do folclore gauchesco, em eventos típicos como bailes com músicas e apresentações de grupos de danças. Nos hábitos e costumes também fazem parte os incentivos e danças típicas. Por incentivos, entende-se o apoio de órgãos públicos e outras entidades que proporcionam benefícios aos produtores de guloseimas em pequenas empresas. Os benefícios podem ser financeiros, ou incentivos para facilitar a comercialização dos produtos. As danças típicas estão presentes nas atividades culturais desenvolvidas com incentivos das prefeituras, pelas respectivas Secretarias de Cultura, promovidas pelos grupos folclóricos típicos de diferentes etnias.

Como Hábitos alimentares entendem-se aqueles que estão presentes nos pratos típicos preparados na região, no dia a dia, e em restaurantes, em eventos gastronômicos para comemorar datas comemorativas e outros festejos. Destacando-se alguns costumes como: o hábito de comer bolachas, comer cuca no almoço com Churrasco, *Eisben*, *Kassler*, dentre outros.

Os eventos gastronômicos são os pratos típicos da região preparados para os festejos das datas comemorativas alusivas aos aniversários dos municípios e outras festas como a *Oktoberfest*. No caso de Marechal Cândido Rondon tem como prato típico, o boi assado no rolete, que é preparado para comemorar os festejos do aniversário do município, cada ano, no domingo que fica mais próximo ao dia 25 de julho, que é a data do aniversário do município. O boi no rolete é preparado por equipes de assadores de associações, empresas, e/ou clubes de serviços, que vendem as fichas para pessoas que queiram degustá-lo.

Também há casos, em que as empresas aproveitam essa oportunidade para confraternizar com os colaboradores, ou amigos e/ou clientes, proporcionando gratuitamente a ficha para o almoço. O almoço é servido no bosque, local preparado com infraestrutura necessária para assar os bois e servir as refeições. Os eventos gastronômicos também servem para comercializar os outros produtos como bolachas, cucas, pães, entre outros, panificados, no café colonial que é servido durante os festejos bem como para participar nas bancas, expondo os produtos para comercializá-los durante os dias da festa.

A cultura europeia está associada aos hábitos que, os europeus, principalmente, os alemães e italianos trouxeram com a vinda para colonizar o Brasil. A colonização ocorreu com mais intensidade na região sul. Inicialmente, em alguns locais chegaram, especificamente para trabalhar na agricultura, mas nem todos ficaram. Entre os hábitos da cultura pode-se destacar, o desenvolvimento da agricultura em pequenas propriedades rurais e, até mesmo, as pequenas empresas na área urbana, como pequenas indústrias desenvolvidas com mão de obra familiar ou poucos empregados.

E, a origem de famílias de agricultores está associada aos primeiros moradores que vieram para a região e trouxeram além, de sua vontade de desbravar o oeste do Paraná, os hábitos da cultura europeia para confeccionar guloseimas como: pães, bolachas, cucas, dentre outras. Esses com o passar do tempo foram sendo transformados em oportunidades de negócios para gerar renda e agregar valor, inicialmente, instaladas, juntamente com as propriedades rurais. Em geral, essas atividades são desenvolvidas por mulheres empreendedoras que tiveram uma vida muito sofrida, pobres e até mesmo passaram por dificuldades financeiras e, que ao mesmo tempo, também buscam uma independência financeira.

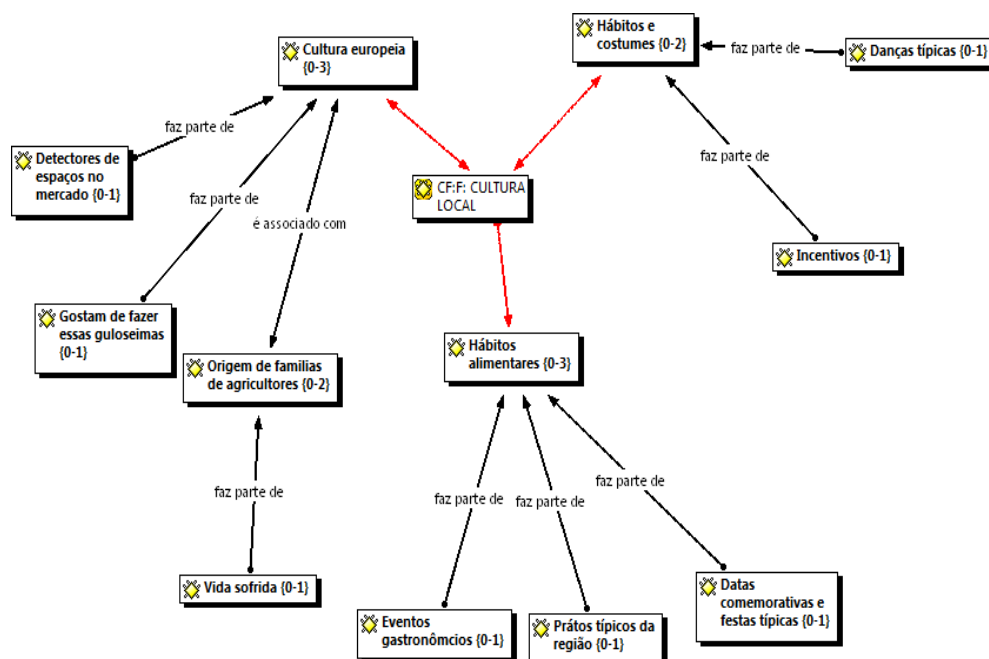
O gosto pela produção dessas guloseimas despertou para as mulheres detentoras destas habilidades um espaço no mercado, no qual comercializam os seus produtos em diferentes locais e formas como: de porta em porta, em feiras de produtores rurais, em lanchonetes na beira da BR 163, em mercearias, supermercados, degustação (que consiste em um café colonial completo servido em local próprio na empresa), e sob encomenda no próprio local da empresa. E, também, já há casos de empresas que comercializam os seus produtos nos supermercados de toda região do oeste do Paraná. Os próprios empreendedores desenvolveram esse segmento do mercado consumidor, participando em feiras,

exposições, gôndolas da EMATER, (para expor os produtos para divulgá-los), e outros locais e/ou eventos próprios para demonstrar e divulgar os seus produtos, e, que cresce a cada dia que passa.

De acordo com Burns, Azevedo e Carminati (1995), a cultura compreende os hábitos, costumes e opiniões no que diz respeito à maneira de se vestir, hábitos alimentares, música, religião, idioma, gestos, sinais e comportamentos característicos de um povo, transmitidos de geração em geração e até mesmo, resultando em uma aculturação que decorre da socialização ao longo da história do povo. E, conforme Diégues Jr. (1960), a cultura regional aproxima um conjunto de pessoas pela unidade espacial, estrutura econômica e características sociais. Esses aspectos criam um modo de vida próprio, que os diferencia culturalmente de outras regiões.

Na Figura 12, a seguir, evidenciam-se as categorias e subcategorias relacionadas com os elementos da cultura local.

Figura 12 – Cultura local



Fonte: a autora, 2012

Por meio da Figura 12, e Quadro 17, observa-se que as principais subcategorias, diretamente relacionadas e, que fazem parte da Cultura local são em número de três: Hábitos e costumes, Hábitos alimentares e Cultura europeia. Além disso, possuem subcategorias relacionadas. Para Hábitos e costumes relacionam-se



os Incentivos e as Danças típicas. Para os Hábitos alimentares relacionam-se os Eventos Gastronômicos, Pratos típicos da região e Datas comemorativas e festas típicas. E, para a Cultura europeia relacionam-se os Detectores de espaços no mercado, Gostam de fazer essas guloseimas, Origem de famílias de agricultores e Vida sofrida.

Quadro 17- Resumo do significado da categoria Cultura local e sub-categorias relacionadas.

<b>CATEGORIA</b>	<b>SUB-CATEGORIAS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>	
<b>Cultura local</b>	Cultura europeia	Hábitos e costumes mantidos e transmitidos de geração em geração pelos descendentes, principalmente alemães e italianos, influenciados pelo seu país de origem.	
	Hábitos alimentares	Hábitos alimentares característicos mantidos e transmitidos pela população em uma determinada região.	
	Hábitos e costumes	Hábitos, por exemplo: como se vestir, se alimentar, o folclore, mantidos e transmitidos pela população de geração em geração.	
<b>CATEGORIA</b>	<b>SUB-CATEGORIA</b>	<b>CATEGORIAS DE SUB-CATEGORIAS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
<b>Cultura local</b>	Cultura europeia	Detectores de espaço no mercado	Pessoas que possuem uma visão, intuição, entendimento e um conhecimento mínimo para detectar uma oportunidade de negócio e espaço no mercado.
		Gostam de fazer essas guloseimas	São pessoas que desempenham as suas atividades com determinação e confiança amor, especificamente a elaboração de bolachas caseiras.
		Origem de famílias de agricultores	As atividades desenvolvidas, relacionadas com a confecção de produtos caseiros, elaborados de forma artesanal, nos casos estudados, sua origem está relacionada com famílias de agricultores.
<b>CATEGORIA</b>	<b>SUB-CATEGORIA</b>	<b>CATEGORIAS DE SUB-CATEGORIAS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
<b>Cultura local</b>	Hábitos alimentares	Eventos gastronômicos	Festas típicas da região, como por exemplo: Boi assado no rolete, para comemorar os festejos do aniversário do município de Marechal Cândido Rondon, Leitão a Quatro Pontes, para comemorar os festejos do aniversário do município de Quatro pontes. Esses eventos são

				acompanhados dos pratos típicos como <i>Eisbein</i> , <i>Kassler</i> e o tradicional café colonial.
		Pratos típicos		<i>Eisbein</i> , <i>Kassler</i> , lombo a Marechal, Café colonial, entre outros.
		Datas comemorativas		Aniversários dos municípios, <i>Oktoberfest</i> que é realizada no mês de outubro.
<b>CATEGORIA</b>	<b>SUB-CATEGORIA</b>	<b>CATEGORIAS DE SUB-CATEGORIAS</b>		<b>SIGNIFICADO</b>
<b>Cultura local</b>	Hábitos e costumes	Danças típicas		Danças típicas do folclore alemão e Gauchesco, que são mantidas e fazem parte das apresentações nas datas comemorativas e recepções em eventos específicos, como inaugurações e recepções para receber autoridades.
		Incentivos		A instituição de incentivos pelos órgãos públicos para manter as características da cultura como: nas construções com arquitetura <i>Enxaimel</i> , entre outros.
<b>CATEGORIA</b>	<b>SUB-CATEGORIA</b>	<b>CATEGORIAS DE SUB-CATEGORIAS</b>	<b>SUB-CATEGORIA DE SUB-CATEGORIAS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
<b>Cultura local</b>	Cultura europeia	Origem de famílias de agricultores	Vida sofrida	A vida sofrida está relacionada com o estilo de vida das famílias de agricultores, oriundas de alemães e italianos, que vieram para o Brasil para trabalhar na agricultura. Nos casos estudados todas as famílias têm origem na agricultura e com uma vida sofrida, tiveram que trabalhar desde criança para ajudar no sustento das famílias.

Fonte: a autora, 2012

Os atributos das subcategorias mencionadas e relacionados estão em consonância com os textos das entrevistadas, que evidenciam traços característicos relacionados à influência de elementos e aspectos culturais trazidos pelos descendentes europeus, vindos de outras regiões do Brasil e que iniciaram a colonização na microrregião de Marechal Cândido Rondon - PR. ainda, na década de cinquenta que são mantidos.

Tais como, apresentações culturais; danças típicas alemãs; pratos típicos para comemorar festejos nos municípios e também no preparo de outras guloseimas como: bolachas, cucas, pães, roscas, rapadura, pé-de-moleque, melado etc. Outra

evidencia está presente na arquitetura *enxaimel* de construções em prédios públicos e com incentivos para construções privadas na área urbana, em praticamente todos os municípios da microrregião. Eventos presentes na fala das entrevistas, do entrevistado 11, descritos a seguir.

**A própria cultura e contatos culturais, que refletem a cultura germânica, como apresentações culturais e de clubes dos idosos; danças típicas; o artesanato, mas direcionado também neste segmento de origem alemã... O prato típico da festa do município, esse ano mudou-se um pouco a fórmula. Sempre foi o porco desossado e recheado e esse ano mudou-se para o leitão a Quatro Pontes. Mas com certeza as raízes da cultura se preservam, tanto que os prédios públicos são todos em estilo *Exaimel* e como eu diria, em chute, 80% dos moradores têm origem alemã.**

Conforme Gregory (2000), a vida cultural dos imigrantes influenciou de várias formas o povo brasileiro, destacando-se, os hábitos alimentares, as músicas, corais, encenações teatrais típicas, dentre outras. Outras evidências da manutenção dos traços culturais da região são materializadas, na construção de prédios, inclusive prédios públicos construídos em estilo *Enxaimel* com arquitetura típica europeia, especificamente, alemã.

Os hábitos alimentares também estão presentes nos eventos que são realizados na região, destacados na fala dos entrevistados, tais como a *Oktoberfest*, o Leitão a Quatro Pontes, prato típico servido para comemorar os festejos do aniversário do próprio, município dentre outros.

E, nos quais conseqüentemente é servido o café colonial com produtos produzidos na região, em sua maioria de forma caseira, artesanal, por pequenas empresas, localizadas na sede dos municípios e em alguns casos, até mesmo em empresas instaladas nas pequenas propriedades rurais dos proprietários. A forma de produção artesanal é ratificada nas expressões, das entrevistadas, 2 e 3, a seguir transcritas.

**“Abre no rolo, põe no forno, assa, tira pinta. É tudo muito artesanal”.**  
**“Tem que ser uma coisa que mantenha esse aspecto de produto artesanal, colonial”.**  
**“Mas não tem máquina, bolachas caseiras são todas feitas à mão”.**

O hábito de consumir bolachas e outros produtos elaborados de forma artesanal, já faz parte dos hábitos e da cultura da população da região. Pela fala dos entrevistados, havia épocas em que o consumo caía significativamente, o que já não

ocorre mais. Além disso, ficou evidente nos relatos das entrevistadas que vendem com facilidade toda produção e ainda, está aumentando a cada dia que passa. Os relatos também afirmam que o hábito de consumir esses produtos é típico da população local. Conforme pode ser observado nas expressões, das entrevistadas 3 e 1, transcritas a seguir.

**“Acho que significa que o povo gosta de bolacha, porque desde que eu comecei de vender, tenho pessoas que compram”.**

**“Dentro da nossa região aqui, no oeste em qualquer lugar ele daria certo porque ele depende das pessoas”.**

Outro aspecto interessante presente na fala e que corrobora com as ponderações de Seyferth (1990) é o caráter de produção familiar, desenvolvido por pequenas empresas e na maioria das fábricas, a mão de obra era familiar, ou com a ajuda de poucos empregados. Isto nas atividades desenvolvidas com grande diversificação artesanal que desenvolveu a característica de pequenas empresas nas atividades urbanas e de pequenas propriedades rurais nas atividades agropecuárias.

Conforme Filion (1999, p. 10),

as culturas, as necessidades e os hábitos de uma região determinam os comportamentos. Os empreendedores integram, assimilam e interpretam esses comportamentos e isto está refletido na maneira como agem e constroem suas empresas.

O autor afirma ainda, que [...] “o relacionamento entre os empreendedores e a população em geral mantém-se no nível regional e os empreendedores locais, geralmente refletem a cultura de suas comunidades [...] e podem até modificá-las”.

A tradição de comemorar datas festivas, também é manifestada nos hábitos de consumo dos produtos caseiros, que provavelmente já foram incorporados aos hábitos da população regional, mesmo pelas pessoas que não tinham esses costumes, tais como: natal, páscoa, festas de aniversários, crismas, casamentos, confirmação, festas de igrejas, dentre outras, conforme pode ser constatado na expressão, da entrevistada 3, a seguir.

**“Aumenta, Páscoa, natal, dia de festa mesmo, aumenta bastante”.**

Pode-se inferir que a aculturação praticada pelos imigrantes alemães e italianos, por produtos brasileiros em substituição àqueles produtos que integravam elementos importantes na dieta alimentar, continua acontecendo, considerando o aumento contínuo da demanda pelos produtos elaborados com estas características.

Conforme Seyferth (1990), isto ocorreu, principalmente, em alguns produtos básicos como o milho, o aipim (mandioca), cana de açúcar. O milho era utilizado pelos alemães, na alimentação para a criação de animais (porcos, galinhas, vacas). Também, era utilizado na alimentação humana, em substituição ao trigo e o centeio, transformado em farinha (fubá), que servia para os alemães produzir o pão e a polenta para os italianos. A raiz do aipim era cozida, em substituição à batata inglesa, que servia como principal nutrição no acompanhamento de carnes de aves. Do aipim, ainda era extraída o polvilho utilizado na elaboração de biscoitos. Já, a cana-de-açúcar era cultivada para produzir o açúcar mascavo e melado, utilizados na dieta alimentar humana.

Esta aculturação de hábitos alimentares praticada pelos europeus, imigrantes alemães e italianos, ao longo do tempo e no espaço social do contexto, em que estão inseridos corrobora com os conceitos de Burns, Azevedo e Carminati (1995) que afirmam que a transmissão de hábitos e costumes de uma geração para outra, e a adaptação aos hábitos e costumes locais resultam na aculturação no decorrer do tempo. Portanto, a população habitua-se a elaborar e consumir esses produtos com o passar do tempo. Demonstrando assim, qualidades distintas, que caracteriza indivíduos em comunidades e regiões pelos seus traços culturais (FILION, 1999a).

Descritas e discutidas a categoria Cultura local e subcategorias relacionadas, destacam-se, no tópico seguinte, as categorias de Ações empreendedoras e respectivas subcategorias relacionadas.

#### **4.8.2 Ações empreendedoras**

A análise realizada possibilitou identificar três subcategorias do elemento, Ações empreendedoras: Atitudes empreendedoras; Visão do negócio; e Inovação. Além disso, há seis categorias diretamente relacionadas ao elemento Ações empreendedoras que são: Estratégia; Início modesto; Ampliação do espaço físico; Importância social; Adversidades e Dificuldades. Sendo que para a subcategoria de

Atitudes empreendedoras há mais dez subcategorias relacionadas, para Visão do negócio há mais seis e para Inovação há mais três subcategorias relacionadas.

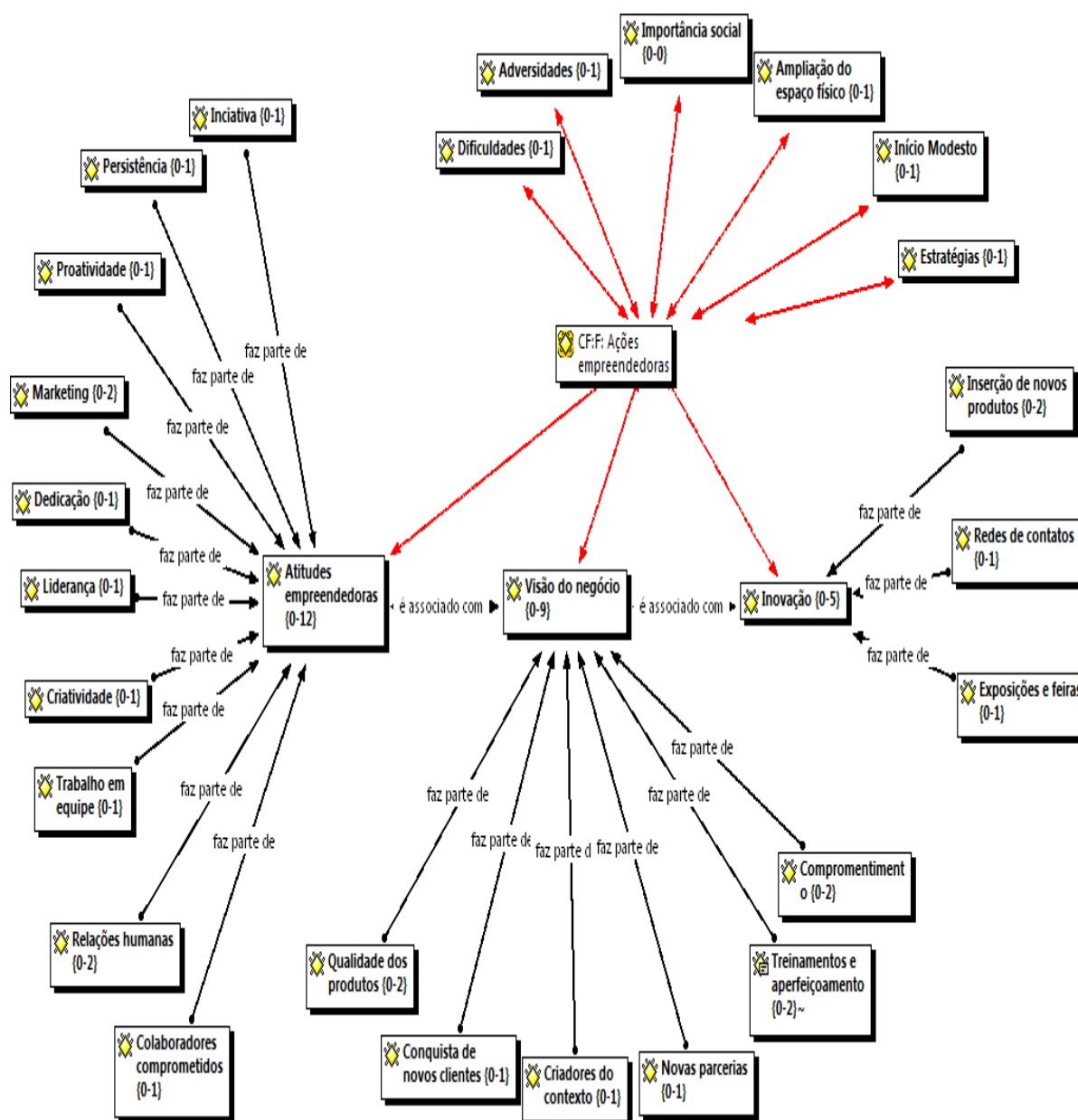
Atitudes empreendedoras são ações desenvolvidas pelos empreendedores com atributos relacionados ao comportamento destes, em relação ao desenvolvimento das atividades empreendedoras. Os atributos identificados e relacionados com as Atitudes empreendedoras são: Iniciativa, Persistência, Proatividade, Marketing, Dedicação, Liderança, Criatividade, Trabalho em equipe, Relações humanas e Colaboradores comprometidos.

Já, a subcategoria Visão do negócio é entendida como, as percepções dos empreendedores sobre o empreendimento em relação aos produtos e serviços que objetivam fornecer para os clientes e consumidores. Sendo que foram identificados os seguintes atributos: Qualidade dos produtos, Comprometimento, Conquista de novos clientes, Criadores do contexto, Novas parcerias e Treinamentos e aperfeiçoamento.

A subcategoria Inovação diz respeito a ações inovadoras adotadas pelos empreendedores no desenvolvimento das atividades como: Inserção de novos produtos, Redes de contatos e Exposições e feiras.

Além disso, as categorias de Atitudes empreendedoras, Visão do negócio e Inovação estão associadas entre si. Na Figura 13 e Quadro 18, a seguir, podem ser observadas essas características identificadas nas entrevistas dos casos pesquisados e relacionadas com o elemento de Ações empreendedoras, categorias e respectivas subcategorias.

Figura 13 – Ações empreendedoras



Fonte: a autora, 2012.

Quadro 18 - Resumo do significado da categoria Ações empreendedoras e subcategorias

CATEGORIA	SUB-CATEGORIAS	SIGNIFICADO
<b>Ações empreendedoras</b>	Atitudes empreendedoras	Significa o comportamento dos empreendedores no desenvolvimento de ações empreendedoras.
	Visão do negócio	Significa imaginar o futuro para a empresa, desenvolver, projetar as atividades e depois corrigir e ajustar para concretizá-las. Todos trabalham com convicção em busca do objetivo.
	Inovação	A Inovação se manifesta pela inserção de novos

		produtos e serviços, recombinação de recursos que possibilita a solução de problemas e necessidades de mudanças nos produtos e serviços.	
	Dificuldades	Dificuldades, relacionadas com as atividades, tais como: a constituição da empresa, questões legais relacionadas com a apresentação dos produtos.	
	Adversidades	Adversidades com os concorrentes para inserir os produtos no mesmo segmento.	
	Importância social	A contribuição social das empresas para as comunidades, por exemplo: geram emprego e renda para pessoas humildes com necessidades.	
	Ampliação do espaço físico	Melhoria e ampliação das edificações destinadas para operacionalizar as atividades da empresa.	
	Início modesto	As empreendedoras iniciaram as atividades na própria cozinha da casa em que moravam e com os equipamentos que dispunham na casa.	
	Estratégias	A cada dificuldade encontrada, as empreendedoras procuravam as soluções, sem estratégias definidas, ou seja, de acordo com as necessidades as estratégias emergiam.	
<b>CATEGORIA A</b>	<b>SUB-CATEGORIA</b>	<b>CATEGORIAS DE SUB-CATEGORIAS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
<b>Ações empreendedoras</b>	Atitudes empreendedoras	Iniciativa	Significa fazer algo sem ter sido mandado. Buscar soluções e perceber os problemas por iniciativa própria, sem ter sido mandado.
		Persistência	Significa superar obstáculos, dificuldades e barreiras encontradas para proteger metas, planos e objetivos definidos.
		Proatividade	Antecipar soluções para os problemas.
		Marketing	Divulgar os produtos de diferentes formas, por exemplo: participando em feiras e exposições, de boca em boca pelos próprios consumidores, quem consumiu o produto fala bem dele, expondo em gôndolas de empresas, entre outros.
		Dedicação	Significa dedicar-se, sem preocupação com o tempo absorvido pela empresa. Abnegar-se de outras coisas para dedicar mais tempo para as atividades relacionadas ao empreendimento
		Liderança	Significa desenvolver as atividades em um sentido grupal. Em um processo que exerce influência social, nos esforços reunidos para a consecução de objetivos comuns.
		Criatividade	É a maneira que encontramos para produzir mais com menos recursos, reduzir custos, mudar processos, facilitar o trabalho.
		Trabalho em equipe	Significa delegar tarefas, fazer a empresa funcionar, até mesmo,



			com a ausência do empreendedor.
		Relações humanas	São habilidades para relacionar-se com as pessoas. No caso das empreendedoras teve casos em buscaram treinamento nesta área para melhorar estas habilidades.
		Colaboradores comprometidos	Empresas empreendedoras, também buscam selecionar e admitir colaboradores comprometidos com as atividades desenvolvidas no trabalho. Por exemplo: admitem colaboradores com perfil empreendedor que objetivam crescer com a empresa, são dedicados, vivem para a empresa.
<b>CATEGORIA A</b>	<b>SUB-CATEGORIA</b>	<b>CATEGORIAS DE SUBCATEGORIAS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
<b>Ações empreendedoras</b>	Visão do negócio	Qualidades dos produtos	A preocupação em fornecer produtos e serviços com qualidade para os consumidores. As empreendedoras buscaram treinamentos para manejar alimentos, adequaram os ambientes das empresas às exigências da vigilância sanitária dos municípios, dentre outros.
		Conquista de novos clientes	Ampliação do mercado, novos espaços no mercado, clientes, por exemplo: a empresa Produtos Izaura passou a comercializar seus produtos nos supermercados da Cooperativa, LAR.
		Criadores do contexto	Significa lançar um produto e criar a necessidade de consumo para os consumidores. As empreendedoras criaram seu contexto mercado e a necessidade de consumo para os seus clientes. Criando assim, o seu contexto.
		Novas parcerias	Firmar novas parcerias, por exemplo: inserir seus produtos para outro segmento como é o caso da empresa Bolachas caseiras Eliana, que passou a fornecer seus produtos para escolas do Estado e que os adquirem e disponibilizam na merenda escolar.
		Treinamentos e aperfeiçoamento	As empreendedoras buscaram treinamento e aperfeiçoamento de diferentes formas, por exemplo: aperfeiçoamento para a confecção e inserção de novos produtos, melhorar a qualidades dos produtos e ainda, outros, voltados para desenvolver habilidades empreendedoras, gestão e liderança.
			Comprometimento

CATEGORIA A	SUB-CATEGORIA	CATEGORIAS DE SUB-CATEGORIAS	SIGNIFICADO
			empresa ocupa o maior tempo na vida das empreendedoras.
Ações empreendedoras	Inovação	Inserção de novos produtos	Preocupadas com o consumidor a viabilidade do negócio, as empreendedoras constantemente estão inserindo novos produtos e serviços, por exemplo, a degustação, entre outros.
		Redes de contatos	A ampliação da rede de contatos por meio dos <i>sites</i> empresas.
		Exposições e feiras	A participação em feiras e exposições além de vender seus produtos, objetivam também o divulgação destes.

Fonte: a autora, 2012.

Para desenvolver ações empreendedoras são imprescindíveis determinadas características atinentes aos empreendedores, que objetivam constituir um empreendimento, no qual buscam desenvolver atividades empreendedoras em que almejam renda e agregar valor para a sociedade, quer seja pelo fornecimento de produtos e serviços com qualidade ou para gerar emprego às comunidades, ambiente em que estão. Conforme Filion (1999b), o empreendedor desenvolve, imagina e realiza visões. Estas visões podem ser entendidas como habilidades para definir metas e objetivos alcançáveis na imagem que buscam para algo novo no futuro.

Constatou-se na fala das entrevistadas, elementos relacionados com essas ações empreenderas mencionadas, objetivando a concretização do negócio como atividade para complementar a renda familiar das empreendedoras. Conciliando-a com outras atividades como cuidar dos filhos e outros familiares (pais). Além disso, o esforço realizado para transformar a ideia em uma atividade rentável com início modesto, entre outras ações empreendedoras desenvolvidas para concretizar o negócio. As expressões das entrevistadas 4 e 1, respectivamente, evidenciam estas e outras ações empreendedoras realizadas.

Outras interpretações podem ser extraídas, por exemplo: Utilizar o forno a lenha pode ser interpretado como uma estratégia adotada para fornecer produtos que mantenham as características originais, forma de produção artesanal, transmitida de geração em geração. Outra evidência da expressão é a origem da família da empreendedora ligada à agricultura, que caracteriza a vida sofrida destas. O recurso forno a lenha, na medida em que é interpretado como preocupação para

manter as características originais, também pode ser interpretada como a falta de recursos, dificuldades financeiras, que as empreendedoras estão enfrentando.

**“Tenho forno à lenha ainda, daquele bem antigo, lá da roça, pra continuar a cultura da minha mãe”.**

**“Eu vi que ela (sogra) fazia no forno à lenha para comer aquelas rosconas... daí eu falei a senhora podia fazer umas roscas para eu levar”.**

O início modesto e sacrifícios despendidos para iniciar as atividades, tanto em termos de volume de produção, quanto na disponibilidade de recursos para adquirir máquinas e equipamentos necessários para dotar as instalações com infraestrutura necessária para o setor de produção, também foram constatadas e que podem ser confirmadas pelas seguintes expressões das entrevistadas: 3, 3 e 5, a seguir.

**“Eu comecei em função de pouquinhos bolachas. Depois todo mundo começou, gostaram das bolachas e eu comecei a fazer mais daí”.**

**“Eu comprei algumas coisas porque eu não tinha tudo, ia comprando aos poucos”.**

**“E medida que foram aumentando as vendas, também vinha a necessidade de ter novos maquinários”.**

Observa-se o esforço sobremaneira, realizado pelas mulheres, em transformar a ideia em uma atividade que gere renda e agregue valor para os seus proprietários, colaboradores e comunidades em geral. Caracterizando, também, a criatividade, dedicação, humildade e sacrifícios empreendidos para comercializar os produtos, ampliar o mercado de atuação, qualidade dos produtos, entre outros, conforme pode ser constatado nas expressões, das entrevistas 2 e 5, a seguir transcritas.

**“Saímos batendo de porta e porta, de pessoas que a gente conhecia e oferecendo”.**

**“Peguei um cestinho, enchia o cestinho e saía”.**

À medida que o tempo foi passando, as estratégias adotadas para iniciar as atividades foram apresentando resultados positivos, tais como: aumento nas vendas, procura pelos produtos, inserção de novos produtos. Por isso, outras ações e estratégias foram inseridas, novas parcerias e redes de contatos que contribuem na conquista de novos clientes e ampliação do contexto em que atuam, entre outros. Conforme pode ser verificado nas expressões das entrevistadas 5, 2 e 5, a seguir:

**“Ela gostava mais de fazer. Então eu falei. Deixa pra mim. Você faz e eu vendo”.**

**“Então, daí que veio a ideia de vender nos supermercados, daí que a gente começou a procurar os supermercados”.**

**“Entregamos em doze mercados e vendemos nas casas, no comércio, nas lojas”.**

A ampliação do mercado ocorreu gradativamente, até mesmo, sem grandes investimentos que transformassem, substancialmente, a infraestrutura inicial das empresas. Pode-se inferir que o crescimento e demanda pelos produtos são decorrentes da qualidade dos produtos, inserção de novos produtos e inovação que resultaram, em mudanças no tamanho das embalagens, reduzindo-as para embalagens menores (pacotes de bolachas com 500 gramas reduzidos para 300 gramas). Outro fato que certamente motiva a demanda pelos produtos e o crescimento do mercado é o marketing feito de boca em boca, ou seja, quem degustou os produtos falou bem destes, para um vizinho ou amigo que também passaram a consumi-los.

A participação em feiras e exposições, também pode ser entendida como um *marketing* para os produtos, visto que são realizadas em eventos nos quais há uma grande circulação de público local e até mesmo um grande número de pessoas de diferentes regiões do Brasil.

Nem tudo foi fácil, também ocorreram adversidades entre os concorrentes do setor, ora por falta de conhecimento de regras, por exemplo, desconhecimento das regras do estatuto da associação dos feirantes de produtores rurais e ora por interesses como um meio para inserir seus produtos neste segmento do mercado, apresentando um produto melhor. A concorrência, as próprias empreendedoras consideram salutar. Conforme pode ser observado nas expressões das entrevistadas 1, 2 e 2, a seguir transcritas.

**Fui lá, consegui uma banca, porque lá é assim até hoje a feira, você solicita uma banca, primeiro é estudado olhado com a diretoria e na época foi assim bem fácil porque tinha uma sobrando e era flores, eu não era concorrente com ninguém então logo eles aprovaram e eu falei... ir dois sábados e desistir? Não posso desistir, daí ela fazia as roscas sexta-feira para levar no sábado de manha, daí quando eu via que ela não tinha mais rosca eu ia no carro e começava de vender. Daí o pessoal começou a comprar só daquelas roscas, duas ou três vezes deu certo guardar as roscas, mas daí o pessoal vinha e eles não queriam mais as roscas da mulher. Eu tive até um problema com ela.**

**“Hoje eu falo; pra nós, graças que nós fomos ‘chutadas’ de lá, porque a gente foi crescendo com isso”.**

**“Tem um ditado que diz: o sucesso vem na adversidade”.**

As ações empreendedoras desenvolvidas nas atividades das entrevistadas evidenciam, sobremaneira, o esforço, dedicação, persistência, comprometimento e trabalho em equipe, realizados com o intuito de alcançar metas e objetivos definidos para o negócio. Pode-se inferir, dentre outros, como metas e objetivos a realização pessoal e satisfação profissional como mulheres. A busca com proatividade, antecipando soluções para eventuais obstáculos; dedicação e persistência pela independência financeira e a satisfação em poder proporcionar emprego e renda para outras mulheres, como aspecto social importante para o contexto e ambiente das comunidades, em que estão inseridas.

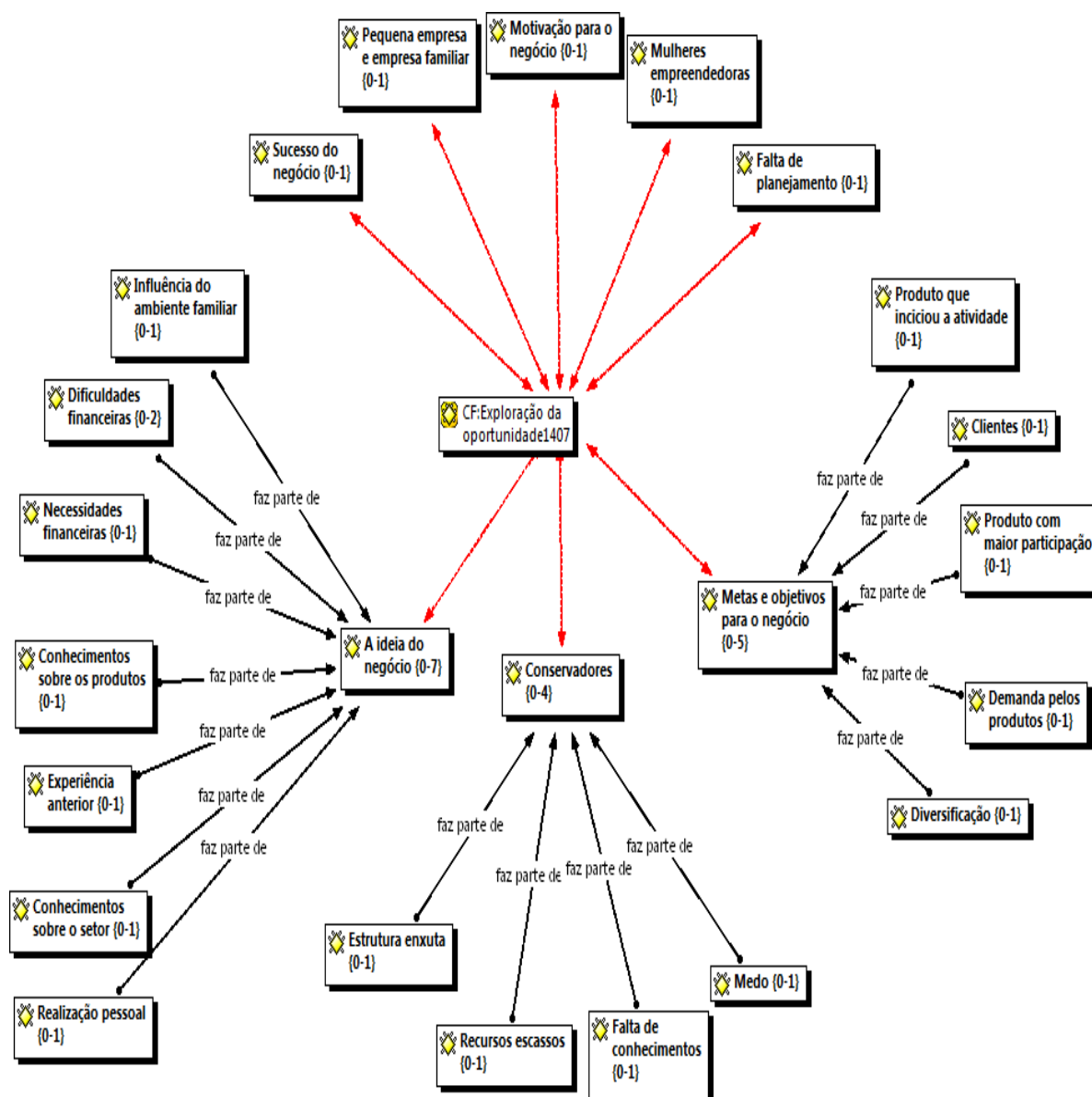
#### **4.8.3 Exploração da oportunidade**

Para o terceiro elemento Exploração da oportunidade foram identificadas oito subcategorias relacionadas que são: A ideia do negócio; Conservadores e Metas; objetivos para o negócio, Sucesso do negócio; Pequena empresa e empresa familiar; Motivação para o negócio; Mulheres empreendedoras e Falta de planejamento.

Além disso, subcategorias relacionadas foram identificadas para A ideia do negócio, que são mais sete: Influência do ambiente familiar; Dificuldades financeiras; Conservadores, Necessidades financeiras, Conhecimento sobre os produtos; Experiência anterior, Conhecimentos sobre o setor e Relações Pessoais. Já, para subcategoria Conservadores foram identificadas mais quatro subcategorias: Estrutura enxuta, Recursos escassos falta de conhecimentos e Medo. E, ainda, para a subcategoria de Metas e objetivos para o negócio foram cinco, as subcategorias identificadas: Produto que iniciou a atividade; Clientes; Produto com maior participação; Demanda pelos produtos e Diversificação.

A Figura 14 e Quadro 19 a seguir, ilustram as categorias e subcategorias relacionadas ao elemento Exploração da oportunidade.

Figura 14 – Exploração da oportunidade



Fonte: a autora, 2012

Quadro 19 – Resumo do significado da categoria Exploração da oportunidade e subcategorias

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	SIGNIFICADO
Exploração da oportunidade	A ideia do negócio	Como surgiu o negócio, por que teve a ideia de constituir o negócio.
	Conservadores	As empreendedoras iniciaram suas atividades, seguras, aos poucos, à medida que geravam receitas para comprar máquinas necessárias para as atividades.
	Sucesso do negócio	Elaboram produtos com qualidade, desempenham suas funções com amor e carinho.

	Pequena empresa e empresa familiar	Características das empresas, e empresas pequenas e o seu quadro social constituído por familiares.	
	Motivação para o negócio	Necessidade para complementar e a renda familiar, independência financeira e por que gostam de fazer essas guloseimas.	
	Mulheres empreendedoras	Busca pela independência financeira, realização pessoal e possuem um perfil empreendedor.	
	Falta de planejamento	Todas as empreendedoras iniciaram as suas atividades, sem nenhum planejamento. Tudo foi acontecendo.	
	Metas e objetivos para o negócio	Objetiva, ampliar o negócio em busca de novos clientes, aumentar a produção e conseqüentemente, o lucro do negócio.	
<b>CATEGORIA</b>	<b>SUBCATEGORIA</b>	<b>CATEGORIAS DE SUBCATEGORIAS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
<b>Exploração da oportunidade</b>	A ideia do negócio	Influencia do ambiente familiar	Todos os casos estudados foram constituídos e influenciados pelo ambiente familiar, marido, esposa, filha, sogra. E esta influência ainda se mantém nestas empresas.
		Dificuldades financeiras	Ausência de disponibilidade financeira, recursos escassos para constituir o negócio.
		Necessidades financeiras	Iniciaram as atividades por necessidade financeira, para complementar a renda familiar.
		Conhecimentos sobre os produtos	Conheciam e sabiam fazer muito bem, os produtos com os quais iniciaram a atividades.
		Experiência anterior	Tinham experiência na atividade agropecuária, com exceção de duas empreendedoras que já haviam trabalhado no comércio e na área administrativa.
		Conhecimentos sobre o setor	As empreendedoras não dispunham de conhecimento. Iniciaram as suas atividades e gradativamente foram conhecendo o setor.
		Realização pessoal	Sentir-se realizado naquilo que está fazendo, como pessoa e profissional.
<b>CATEGORIA</b>	<b>SUBCATEGORIA</b>	<b>CATEGORIAS DE SUBCATEGORIAS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
<b>Exploração da oportunidade</b>	Conservadores	Estrutura enxuta	Envolve poucos recursos, cuidados com desperdícios que podem afetar o resultado da empresa para manter o lucro e viabilidade do negócio.
		Recursos escassos	Disponibilidade de poucos recursos para iniciar as atividades. Podem ser tanto recursos financeiros como humanos.
		Falta de conhecimentos	A falta de conhecimento pode ser considerada, em todos os sentidos, por exemplo, sobre os produtos, mercado e até mesmo qualificações pessoais para iniciar e desenvolver atividades empreendedoras.
		Medo	Sentimento de insegurança e receio para fazer as coisas.

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	CATEGORIAS DE SUBCATEGORIAS	SIGNIFICADO
Exploração da oportunidade	Metas e objetivos para o negócio	Produto que iniciou a atividade	As atividades iniciaram com um produto que já era conhecido para a população, a bolacha pintada.
		Clientes	Consumidores dos produtos. Neste caso, num primeiro momento, foram apenas, os moradores dos municípios e ainda, restritos a população urbana. Com o passar dos anos sua abrangência foi ampliada para a região do Oeste do Paraná.
		Produto com maior participação	Continua sendo a bolacha pintada, "a mais comum".
		Demanda pelos produtos	A demanda pelos produtos aumenta a cada dia que passa. Há casos em que as empreendedoras não conseguem atender a demanda.
		Diversificação.	Significa inserir outros produtos, o que também é uma preocupação das empreendedoras. Desde, o início das atividades preocupam-se em diversificar os seus produtos para atender as expectativas do consumidor final.

De acordo com a literatura, a motivação para a exploração da oportunidade do negócio ocorre pela necessidade ou oportunidade. Neste contexto, percebe-se nas expressões a seguir, que a grande maioria, iniciou a exploração da sua atividade por necessidade. A necessidade de complementar a renda familiar ou, até mesmo, como única fonte geradora de renda para o sustento de sua família. Há casos em que a oportunidade surgiu para complementar a renda familiar e passou a ser a atividade principal como fonte geradora de renda para a família, conforme relatado pelas entrevistadas, 2, 3, 3, 5 e 5 a necessidade de gerar renda para o sustento da família evidencia-se, fortemente como motivação para a exploração da oportunidade além, da necessidade de trabalhar, e se ocupar com algo que gostam de fazer.

**“A efetivação do negócio foi em função da minha gravidez”.**

**“Por necessidade, eu preciso trabalhar, e me ocupar eu gosto de fazer bolachas e salgados e outros...”.**

**“Eu gosto de fazer e é uma atividade que tras uma renda pra gente. Pra se ocupar também, porque a gente precisa trabalhar”.**

**“Foi por um acaso. Ela levou num jogo de futebol”.**

**“Hoje é a nossa principal fonte de renda”.**



São diversos os fatores mencionados que montivaram o início e desenvolvimento do negócio e que corroboram com Machado e Silva (2009) ao afirmarem que a exploração da oportunidade decorre da transformação de ideias, ideias e projetos, em um negócio lucrativo que gera renda e emprego e agrega valor para a sociedade. O relato da entrevistada, acima evidencia a transformação de uma ideia que surgiu em uma atividade de lazer e se transformou em um negócio lucrativo que agrega valor não apenas para a família, mas também para a sociedade, pelos produtos que fornece e as pessoas que emprega na atividade.

Até mesmo, novos produtos foram inseridos em consequência de matéria prima utilizada na elaboração de determinados produtos, por exemplo, tipos de bolachas, que é o caso do melado que passou a ser produzido por ter sido usado na produção de bolachas de melado, conforme relato da entrevistada 2.

**“O melado foi uma consequência da produção de bolachas, porque a gente comprava melado e fazia a bolacha de melado”.**

O conhecimento e experiências anteriores sobre a elaboração dos produtos também é relatado pelas entrevistadas como motivação para explorar a oportunidade. Pois já aprenderam a fazer estas gulosiemas, ainda enquanto crianças, nas próprias famílias, ensinadas pela mãe e/ou avó, que as elaboravam para o consumo próprio e festejos das comunidades. Os relatos da entrevistada 4, a seguir transcritos, evidenciam a transmissão de experiências e conhecimentos de uma geração para outra.

**“Desde pequena minha mãe fazia muitas dessas coisas; cuca alemã; porque nos somos de origem alemã. Nosso sobrenome é Pereira, mas nós somos alemães. Então minha mãe sempre fazia essas coisas. Pra casamento, quando tinha ela fazia. E eu sempre tive muito interesse nisso, sempre tava do lado dela aprendendo”.**

Dificuldades também fizeram parte do processo de exploração da oportunidade. Conforme relatado na fala da entrevistada 2. As atividades foram iniciadas sem planejamento, controle e organização relacionados com os aspectos legais, financeiros e administrativos. Falta de recursos financeiros e até mesmo, a falta de conhecimento sobre questões legais, atinentes a apresentação dos produtos para vender em outros municípios e constituição da empresa. Dificuldades que tiveram que ser transpostas e obstáculos superados para continuar as atividades

empreendedoras. Conforme pode se observar nas expressões, a seguir transcritas.

**“A gente foi procurando, depois que a gente já tinha água no pescoço, não tinha mais o que fazer”.**

**“Até que um dia chegamos lá, era o meu irmão, e falaram pra ele que o produto foi todo recolhido das prateleiras dos mercados, porque precisava ter uma empresa, o produto não tinha procedência”.**

A influência do ambiente familiar é outro aspecto presente nas atividades desenvolvidas pelas empreendedoras entrevistadas, quer seja para conciliar as atividades relacionadas a maternidade quer seja para dar suporte, apoio emocional e financeiro, em momentos de dificuldades. E, até mesmo, por terem constituído empresas com estruturas enxutas, considerando a escassez de recursos. Outro fator mencionado, é o medo das mulheres, em ousar no negócio e arriscar e sonhar para alçar vôos mais altos. Estes eventos são ratificados nas expressões das entrevistadas 4, 4, 2, 3, 3 e 1, transcritas, a seguir.

**“Só que a gente sempre tinha medo de dizer assim: Eu vou pra cidade, mas eu vou passar fome lá, porque lá eu tenho que comprar tudo”.**

**“Mas naquela época era assim, minha mãe dizia; eu era a única filha da casa, tinha sete irmãos e só eu de menina, e era a última ainda; então ela dizia que filha moça não precisava estudar, porque tem que ficar em casa”.**

**“Vendi por um ano, peguei uma mulher pra me ajudar na sexta feira, porque eu levantava de madrugada, fazia fresquinha e saia. E depois de um ano acho que a Cris veio me ajudar”.**

**“Comecei com pouquinha bolacha. Acho que uns 10, 15 quilos. Hoje estou com 60 quilos já, por semana”.**

**“Eu tive influência do meu marido também, ele me incentiva muito. Também por gostar e pela necessidade. Tudo influencia. Eu já trabalho em casa, fico com meus dois filhos e dentro de casa”.**

**“Assim, então assim, esse primeiro empréstimo foi da família né... depois para pagar, nós tínhamos uma Brasília (carro) e vendemos”.**

Tendo concluído a apresentação dos resultados das entrevistas, no capítulo cinco, faz-se a discussão dos resultados de acordo com a tese proposta do estudo: **características empreendedoras e aspectos da cultura local influenciam o processo de exploração de oportunidades.**

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base nos conceitos de Diégues Jr. (1960) e Burns, Azevedo e Carminati, (1995), pode-se apreender a cultura local quando se observa um conjunto de pessoas aproximadas pelas relações espaciais da população, da estrutura econômica e características sociais, criando um modo de vida próprio e que os diferem de outras regiões pelos seus hábitos, costumes e cultura. E, ainda pelas características em transmitir os seus hábitos de uma geração para outra e que resulta na socialização e aculturação do seu modo de viver no decorrer da história.

De acordo com as constatações nos relatos das entrevistadas, diversas categorias e subcategorias influenciam na constituição da Cultura local: a Cultura europeia, Hábitos alimentares e Hábitos e costumes. A cultura europeia ainda apresenta subcategorias associadas e/ou que fazem parte indiretamente da Cultura local sendo: Detectores de espaços no mercado; Gostam de fazer essas guloseimas; e a Origem de famílias agricultoras que está associada à vida sofrida das empreendedoras. Já, os Hábitos alimentares estão associados às subcategorias de: Eventos gastronômicos; Pratos típicos da região; e a Datas comemorativas e festas típicas. E, ainda, para os Hábitos e costumes, estão relacionadas às subcategorias de Danças típicas; e Incentivos.

As categorias e subcategorias mencionadas de alguma forma contribuem no desenvolvimento de atividades, quer seja por meio de eventos gastronômicos, quer seja por meio de eventos culturais. Atividades são desenvolvidas em diferentes locais e setores que geram e agregam valor para o crescimento econômico e desenvolvimento social dos empreendimentos bem como para as comunidades da microrregião.

Nesse estudo, entendeu-se por ações empreendedora as atividades desenvolvidas pelos empreendedores que objetivam gerar emprego e renda e agregam valor, através da expansão econômica do empreendimento. A expansão decorre da inserção de novos produtos e serviços, ampliação do mercado, busca de novos clientes, estabelecimento de redes de contatos, participação em feiras e exposições para divulgar os produtos e serviços, fornecimento de produtos de qualidades e o treinamento e aperfeiçoamento da equipe em busca do aprimoramento contínuo para melhorar os produtos e serviços.

Para o elemento Ações empreendedoras, foram constatadas categorias e subcategorias, nos relatos das entrevistadas, que evidenciam ações empreendedoras desenvolvidas que certamente contribuíram para a exploração das oportunidades e o crescimento e desenvolvimento dos empreendimentos. Foram identificadas subcategorias diretamente relacionadas como: Atitudes empreendedoras; Visão do negócio; Inovação; Estratégias; Início modesto; Ampliação do espaço físico; Importância social; Adversidades; e Dificuldades. Além disso, foram identificadas subcategorias indiretamente relacionadas como: Inserção de novos produtos; Redes de contatos; Exposições e Feiras; comprometimento; treinamentos e aperfeiçoamento; Novas parcerias; Criadores do contexto; Conquista de novos clientes; Qualidades dos produtos; Colaboradores comprometidos; Relações humanas; Trabalho em equipe; Criatividade; Liderança; Dedicção; Marketing; Proatividade; Persistência; e Iniciativa.

Características pessoais como saber definir objetivos e metas, trabalhar em equipe, liderança, dedicação, iniciativa, criatividade, ser comprometido e a busca da autorealização, também foram constatados nos relatos das entrevistadas e que corroboram com as ponderações de Fillion (1999b) e Tonelli (1997) que consideram essas características como comportamentos que favorecem o desenvolvimento empreendedor.

Por fim, no estudo adotou-se o conceito de oportunidade de Machado e Silva (2009, p. 60), ou seja,

uma situação, identificada por um indivíduo, que se arrisca, na qual existe a possibilidade de criação de valor, quer seja por novo produto, mercado ou serviço ou nova empresa que atenda a uma necessidade de um ou mais consumidores.

Além disso, os autores destacam que oportunidade, não representa apenas a criação de um novo negócio, mas também abrangem, outras oportunidades, quais sejam: Exploração de novos mercados; b) Conquista de novos clientes; c) Novas finalidades para um produto existente; d) Novas parcerias; e) Cooperações, formação de redes e alianças, dentre outras.

Para o elemento Exploração da oportunidade foram identificadas as subcategorias: A ideia do negócio; Conservadores; Metas e objetivo para o negócio; Falta de planejamento; Mulheres empreendedoras; Motivação para o negócio; Pequena empresa e empresa familiar e Sucesso do negócio. Além disso, foram

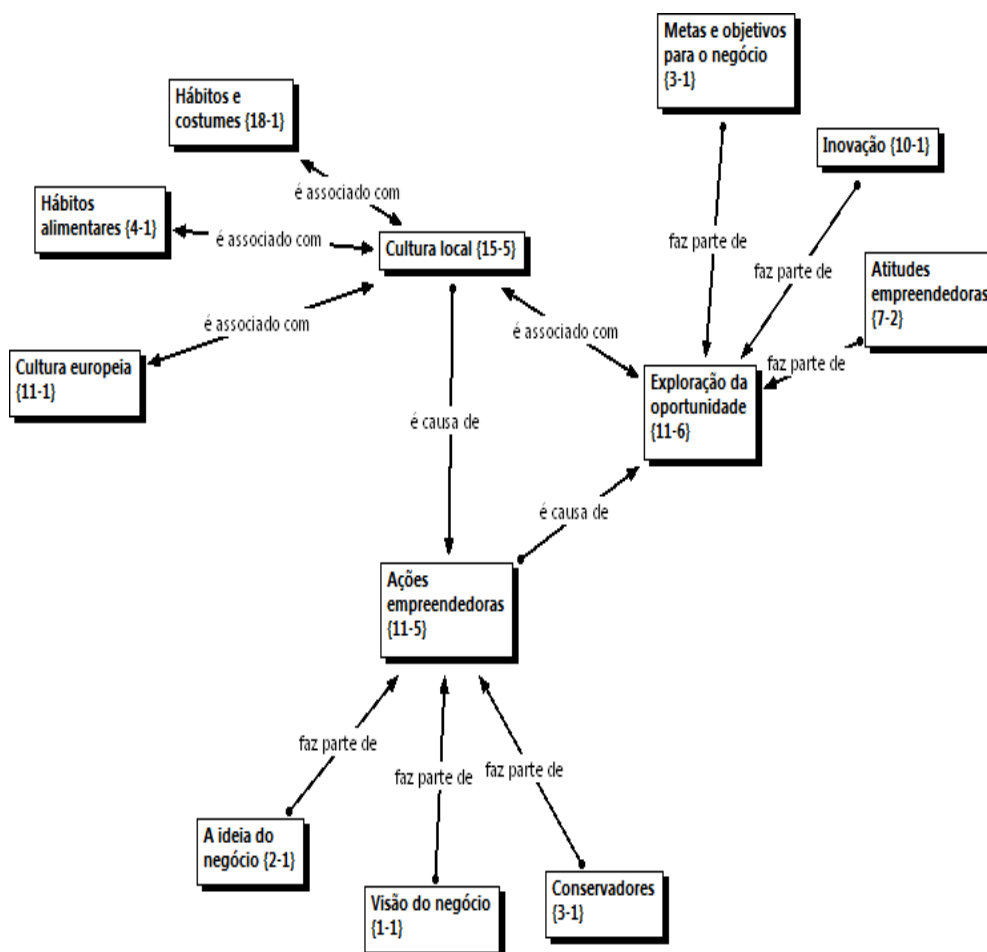
identificadas subcategorias indiretamente relacionadas como: Produto que iniciou a atividade; Clientes; Produto com maior participação; Demanda pelos produtos; Diversificação; Medo; Falta de conhecimento; Recursos escassos, Estrutura enxuta; Realização pessoal; Conhecimentos sobre o setor; Experiência anterior; Conhecimento sobre os produtos; Necessidades financeiras; Dificuldades financeiras; e Influência do ambiente familiar.

Nos relatos das entrevistadas evidencia-se a percepção, descoberta e a exploração da oportunidade do negócio. Embora, tenham enfrentado obstáculos e dificuldades, de modo geral, a exploração da oportunidade percebida, concretizou-se com sucesso, em todos os casos pesquisados.

A Figura 15, a seguir, apresenta os três elementos: Cultura local; Ações empreendedoras; e Exploração da oportunidade e as categorias diretamente relacionadas. Mostra-se também, a associação entre os três elementos, que conseqüentemente, influenciam a exploração de oportunidades locais.

A Figura 15 evidencia, ainda, que a Cultura local ocasiona a exploração de oportunidades que, por seu turno, também ocasiona Ações empreendedoras e estas, estão associadas à Cultura local. Todas as empreendedoras constituíram seu próprio negócio, ou seja, descobriram e exploraram uma oportunidade - conquistaram o espaço no mercado - consumidores para os produtos, em diferentes locais e de diferentes classes sociais. E, a exploração destas, está relacionada com a cultura local, desde hábitos e costumes, trazidos pelos primeiros moradores com descendência europeia, em sua maioria alemã, até mesmo, a aculturação da população da região pela criação e desenvolvimento de novos produtos com base no que se produz e cultiva nas comunidades da microrregião.

Figura 15 – Discussão dos resultados



Fonte: a autora, 2012

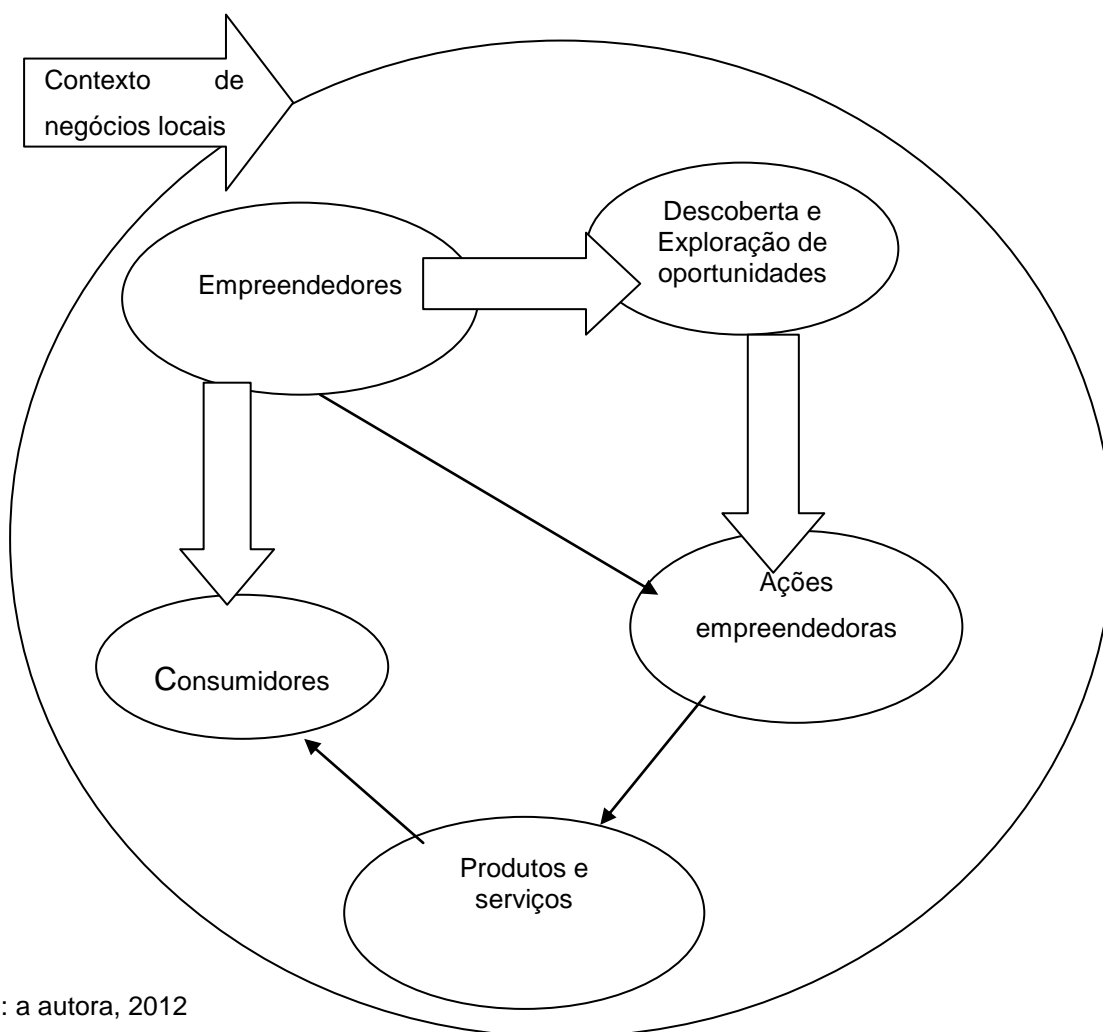
As empresas estão inseridas em um contexto, em constantes mudanças, e, até mesmo, mudanças que são influenciadas pelos próprios empreendedores, consequências dos serviços e produtos que disponibilizam e provocam alterações no ambiente econômico e social da população das comunidades, pela geração de emprego e renda e por agregarem valor para a microrregião, como um todo. Os empreendedores têm que estar atentos as mudanças para atender a demanda da sociedade, no contexto em que estão inseridos.

Embora, tratando-se de pequenas empresas e empresas familiares, a análise do ambiente, faz parte de um planejamento estratégico, mesmo sendo formal, que visa analisar oportunidades e ameaças ou limitações do ambiente externo, bem como analisar os pontos fortes e fracos no ambiente interno. Assim, o propósito da análise do ambiente possibilita ao empreendedor reagir a eventuais, obstáculos e/ou dificuldades para garantir a continuidade e sucesso do empreendimento.

Estas atitudes empreendedoras também foram evidenciadas no decorrer dos relatos das entrevistadas que apontaram diversas alterações realizadas nos produtos e serviços que fornecem, por exemplo: a redução do tamanho dos pacotes de bolachas de 500g para 300g, a inserção de novos produtos como o melado, pé-de-moleque, a diversificação de receitas de bolachas, pães, entre outros.

As empreendedoras dos casos analisados criaram o contexto e mercado consumidor dos seus produtos e serviços. Todas, iniciando as suas atividades de forma bem modesta, pequena produção, mas que souberam despertar o interesse no consumidor para consumir os seus produtos e serviços e conseqüentemente, aumentaram a produção, ampliaram o mercado de atuação e a diversificação de produtos e serviços. A Figura 16, a seguir, evidencia aspectos relacionados ao processo de descoberta e exploração de oportunidades, influenciadas pela cultura local.

Figura 16 – Fluxograma do processo de descoberta e exploração de oportunidades



O fluxograma evidencia o processo de descoberta e exploração de oportunidades em um ambiente e/ou contexto em que estas são percebidas, descobertas e exploradas. Posteriormente, ações empreendedoras diversas são desenvolvidas, como a constituição de empreendimentos elaboração de produtos e serviços com qualidade, que conseqüentemente, despertam o interesse para os consumidores. Esses consumidores, na grande maioria, já tinham o hábito de consumir produtos panificados produzidos de forma artesanal, caseira, pela própria família e que em muitos casos já não são mais elaborados por questões diversas.



## 6 CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve por objetivo analisar como os aspectos relacionados à cultura influenciam a exploração de oportunidades empreendedoras da microrregião de Marechal Cândido Rondon - PR.

As empreendedoras relataram que ao iniciar as atividades eram agricultoras, com excessão de duas entrevistadas, mas todas eram descendentes de famílias de agricultores. As empreendedoras são casadas e têm filhos e todas buscaram na exploração da oportunidade uma atividade para complementar a renda familiar uma atividade para conciliar com os cuidados dos filhos. Ou seja, realizar uma atividade que poderia ser desenvolvida em casa, para facilitar e acompanhar os cuidados com familiares, (filhos, pais). O que sabiam fazer, era cuidar dos afazeres domésticos e atividades rurais relacionadas com a agropecuária e duas delas, com experiência em outras atividades.

Quando questionadas sobre os conhecimentos anteriores sobre os produtos que elaboram, constatou-se que as empreendedoras já eram conhecedoras desses produtos. Ou porque já elaboravam estes produtos, em casa, para o consumo próprio e oferecer para degustar quando recebiam visitas. Ou por que seus pais, e, até mesmo, os avós também eram possuidores destas habilidades e tinham por hábito elaborar estes panificados, além do consumo próprio, para degustar em festejos comemorativos das famílias e comunidades em que viviam. E, assim herdaram estas habilidades e a exploração da oportunidade foi influenciada pelos hábitos familiares.

Todas relataram que conheciam poucas pessoas, quando iniciaram a atividade, e, que tiveram o apoio do marido para iniciar as atividades. Com excessão de uma empreendedora, que o marido não queria que ela trabalhasse, em outra atividade, mas assim que atividade tomou corpo, igualmente conquistou o apoio do marido. As empreendedoras relataram que iniciaram a atividade nesta área porque gostam de confeccionar e comercializar estas guloseimas.

As empreendedoras relataram que a ideia de transformar a oportunidade em uma atividade, que gerasse renda, emprego e agregasse valor para o ambiente e/ou comunidade, em que está inserida, inicialmente concretizou-se pela necessidade de complementar a renda familiar e até mesmo, buscando qualidade de vida para a família com o intuito de se manter em uma pequena propriedade rural. Conforme

relatos das empreendedoras, a exploração da oportunidade materializou-se em momentos em que estavam com dificuldades, por isso, buscaram algo com o objetivo de melhorar a situação financeira da família.

Pode-se observar também, nos relatos das empreendedoras, que as atividades foram iniciadas, sem nenhum planejamento, sobre o mercado, clientes e necessidades de uma infraestrutura mínima para iniciar as atividades. Tanto é verdade que relatam que iniciaram as suas atividades na própria cozinha da casa, com os equipamentos que já possuíam para usar nas atividades domésticas da família. E, na medida em que, as dificuldades foram surgindo procuravam soluções. As ações empreendedoras desenvolvidas mostram-se bastante conservadoras, prudentes. Nos relatos, por diversas vezes, observou-se a expressão, “fui fazendo as coisas aos poucos, sempre com os pés no chão, para conseguir pagar e não ter problemas por falta de dinheiro”. Isso também, de certa maneira, evidencia o medo das empreendedoras em relação ao negócio, se eventualmente algo não daria certo.

Foram relatadas diversas dificuldades encontradas pelas empreendedoras, em alguns casos, até mesmo, no início das atividades para vender seus produtos. Foram relatados casos em que não havia mercado consumidor, por exemplo; uma empresa tentou comercializar orquídeas na feira dos produtores rurais, não teve êxito. Outra dificuldade relatada trata de um caso que desconhecia as normas da associação dos feirantes, ao chegar na feira para comercializar seus produtos, não pode fazê-lo, pois já havia um produtor com o mesmo produto. Também surgiram outras dificuldades relacionadas com aspectos legais, para a apresentação e identificação de produtos que eram comercializados em outros municípios. Estes, e outros problemas que foram surgindo, no decorrer do caminho não desmotivaram as empreendedoras. Por isso, sempre encontraram apoio entre os sócios e familiares para superarem as adversidades e obstáculos enfrentados nas atividades.

Ao serem questionadas, se o empreendimento daria certo em outro local, as empreendedoras foram unânimes, todas afirmaram que daria certo, na região sul do Brasil e especialmente no Oeste do Paraná. Mencionando, principalmente, as características culturais da população e, também pela inserção de outros pratos típicos da região, em eventos gastronômicos nos festejos de datas comemorativas. E, até mesmo pela aculturação dos hábitos alimentares, que está ocorrendo na região. Mencionam que há alguns anos, o consumo de bolachas oscilava muito, em épocas de festas comemorativas como natal e páscoa, o consumo aumentava. As

entrevistadas evidenciam, que já não ocorre mais, o consumo é constante, no ano todo. Constatou-se, também, nas entrevistas que o consumo de bolachas está sendo inserido na merenda escolar de escolas estaduais, localizados na região, o que também contribui para a exploração de oportunidades.

Os relatos das entrevistadas atribuem o sucesso do empreendimento, principalmente, a qualidade dos produtos, diversificação, inovação, inserindo novos produtos, o comprometimento dos colaboradores e toda a equipe envolvida nas atividades. Outro aspecto mencionado, são as características culturais da população e os hábitos de consumo, por exemplo, come-se bolacha no café da manhã, cuca no almoço com churrasco, os eventos gastronômicos da região, entre outros.

As empreendedoras não imaginavam, quando iniciaram as atividades, que os empreendimentos chegariam ao volume de produção que possuem hoje. Também não esperavam alcançar a importância social que representam, atualmente para a população e comunidades pela geração de emprego e renda bem como pelo valor agregado. Outro aspecto importante é atração de grupos de turistas para o local de diferentes locais e segmentos da sociedade. Até mesmo grupos de estudantes para realizar pesquisas, desde o ensino fundamental até os cursos superiores. Os produtos já estão sendo comercializados, praticamente, em toda a região do oeste do Paraná e até em outras regiões pelos turistas e sob encomenda.

Outros aspectos importantes constatados nos relatos das empreendedoras, dizem respeito as dificuldades enfrentadas pelas empreendedoras. Trata-se de empreendedoras, oriundas de famílias humildes, agricultores, e que, em algum momento da vida já passaram por dificuldades financeiras. Evidencia-se também, a luta dessas mulheres em busca de sua independência financeira e a satisfação que elas sentem em ter e administrar seu próprio negócio. Demonstram ainda, que desenvolvem suas atividades com orgulho e paixão, principalmente na confecção de produtos panificados.

Conclui-se que as empreendedoras, realizam-se, naquilo que fazem. E, além disso, sentem-se orgulhosas como empreendedoras, por terem vencido obstáculos e ultrapassado barreiras e dificuldades encontradas no caminho. Também sentem satisfação pela rede de contatos que construíram no decorrer das atividades e a realização pessoal com o sucesso dos empreendimentos. A geração de emprego e renda, que agrega valor para a sociedade, empregando pessoas, que também

almejam uma vida melhor, tendo a sua própria renda e conseqüentemente, a independência financeira.

Em síntese, a cultura local influencia a exploração de oportunidades para empreender por meio de ações empreendedoras desenvolvidas pelas empresas que elaboram e fornecem, produtos e serviços relacionados aos hábitos alimentares, trazidos e mantidos pelos descendentes europeus, principalmente, alemães e italianos que iniciaram a colonização na região.

Isto pode ser materializado, observando o aumento da produção e consumo dessas guloseimas produzidas pelas empresas dos casos estudados. Sendo que todas as empreendedoras, iniciaram as suas atividades de forma modesta, com um pequeno volume de produção, em torno de 10 kg de bolachas mensais, atualmente, têm empresas que já produzem e vendem em torno de 1.500 kg mensais, somente, bolachas.

Os casos pesquisados, conforme relatos das entrevistadas, todos iniciaram a sua atividade produzindo a bolacha pintada, considerada a mais “comum” e, atualmente, ainda é esta bolacha, que produzem e vendem em maior volume. A grande procura e consumo desta bolacha evidencia, sobremaneira a influencia da cultura na exploração da oportunidade. Este produto já era produzido, em grande parte, pela população para o consumo próprio e que com a instalação das empresas, o hábito de consumir pelas bolachas aumentou, significativamente.

Outro aspecto que caracteriza a influencia da cultura local na exploração da oportunidade, são os produtos inseridos no decorrer dos anos e que também estão relacionados com os hábitos e costumes alimentares da população, tais como: a cuca com diversos sabores de recheio, roscas, diversos tipos de pães caseiros, diversificação na produção de bolachas e até mesmo salgados e outros produtos, também encontraram espaço no mercado consumidor, influenciados pelos hábitos e costumes da população.

A população que iniciou a colonização da região, além de manter os hábitos e costumes trazidos, influenciados pelo seu país de origem, também influenciam o aumento do consumo pelos produtos e manutenção destes hábitos, repassando-os de geração em geração.

A característica de pequenas empresas, que se manifesta e se viabiliza neste segmento, também é observada em outros segmentos da economia na região, tais como: no comércio, na indústria, nos serviços e inclusive na agricultura, onde

predominam as pequenas propriedades rurais nas quais, as empreendedoras dos casos estudados iniciaram as suas atividades.

Por fim, apontam-se na seção seguinte as limitações dessa pesquisa e sugestões de estudos futuros.

## 6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A metodologia do estudo de caso utilizada na pesquisa, pela própria natureza do trabalho, pode apresentar limitações no que se refere à amplitude que envolve pesquisas desta natureza, porque nem sempre é possível ter certeza que as informações proporcionadas pelos entrevistados correspondam integralmente ao objetivo proposto e a realidade do setor. Outra questão diz respeito às informações obtidas nas entrevistas realizadas, que podem variar de acordo com o período e a situação em que foram realizadas.

Portanto, os resultados encontrados podem ser generalizados apenas para os casos estudados, tendo em vista que não se pode garantir que as entrevistas realizadas sejam suficientes para cobrir todos os pontos relevantes, requeridos por estudos desta natureza. Embora a pesquisadora tenha tomado todo o cuidado durante a realização das entrevistas, é possível que nem todas as informações requeridas foram obtidas. Outro aspecto que pode refletir no resultado da pesquisa, é o tempo disponibilizado pela pesquisadora para realizar a pesquisa.

## 6.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Visando ao aprofundamento do estudo sobre a influência da cultura local na exploração de oportunidades, especificamente em um país continental como o Brasil, que abrange diversos países, pela diversidade cultural, sugere-se que pesquisas futuras sejam realizadas tendo como objeto de análise, outras regiões do estado, agregando assim, conhecimentos sobre o tema identificando o perfil dos empreendedores e possíveis estilos de administrar, relacionados com determinadas regiões culturais do estado.

Para um momento posterior, poderia ser realizada a avaliação atual, estendida a um número maior de casos que pudesse ser acrescida de uma análise quantitativa. Tal estudo poderia incluir o processo de formação de estratégias e atitudes empreendedoras de pequenas empresas da microrregião, analisando conteúdo da estratégia, contexto de referência, atitude empreendedora e dimensões de desenvolvimento da estratégia.

Outro estudo sugerido é a realização de uma pesquisa abrangendo todas as empresas da microrregião que produzem panificados com o intuito de identificar o perfil dos empreendedores. Nos resultados encontrados, há indícios de empreendedoras com dificuldades financeiras e de origem de famílias de agricultores que buscam complementar a renda familiar e melhorar qualidade de vida para manter a família na atividade rural.

## REFERÊNCIAS

- ACHE TUDO E REGIÃO. **História de Quatro Pontes**. Disponível em: <[http://www.achetudoeregiao.com.br/pr/quatro\\_pontes/historia.htm](http://www.achetudoeregiao.com.br/pr/quatro_pontes/historia.htm)>. Acesso em: 10 nov. 2010.
- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional brasileira: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de administração de empresas**, v. 43, n. 2 p. 64-77, 2003.
- ALDRICH, H. **Organizations Evolving**. London: Sage Publications, 1999.
- ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B. Entrepreneurship and Epistemology: the philosophical underpinnings of the study of entrepreneurial opportunities. **The Academy of Management Annals**, v. 4, n., p. 557-583, 2010.
- ARDICHVILI, A, CARDOZO, R; RAY, S. A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. **Journal of Business Venturing**, n. 18, p. 105-123, 2003.
- AUDRETSCH, D. Innovation and Industry Evolution. **MIT Press**. Cambridge, MA, 1995.
- BALKO, H. E.; YURKIV, J. E.; PORTZ, S. da Silva, **Entre Rios do Oeste: fazendo história**. Marechal Cândido Rondon, Gráfica Líder, 2003. 183 p.
- BANKS, M. et. al. Risk and trust in the cultural industries. **GEOFORUM**, 31, p. 453-464, 2000.
- BANTEL, K. A.; JACKSON, S. E. Top management and innovations in banking: does composition of top management team make a difference? **Strategic Management Journal**, V. 10, p.107–124, 1989.
- BAR, C. C. **Arrancadão de tratores**. 2007. 97f. Monografia, (Graduação) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná -UNIOESTE, Marechal Cândido. Rondon, 2007.
- BARBERO, J. M. **Dos meios às mediações: comunicação, cultura e hegemonia**. 2. ed. Rio de Janeiro: UFRJ Editora, 2001.
- BARBIERI, J. C. Os inventores no Brasil: tipos e modalidades de incentivos. **RAE – Revista de administração de empresas**, São Paulo, v, 39, n. 2, p. 54-63, abr./jun. 1999.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa, 2009.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 1, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARROS, B.; PRATES, M. A. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo, 1996.

BARROSO, H. M. de P. **Culturas regionais e seus impactos na cultura organizacional**: caso comparado entre matriz e subsidiárias no Brasil. 2010. 259 f. Tese (Doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV), São Paulo, 2010.

BAUMOL, W. J. Entrepreneurship in economic theory. **The American Economic Review**, n. 58, p. 64-71, 1968.

BEINHOCKER, E. D. **The origin of wealth**: evolution, complexity, and the radical remaking of economics. Harvard Business School, Press. 2006.

BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron books, 2001.

BOAVA, D. L. T.; MACEDO, F. M. F. A ação empreendedora no contexto da incubação de Empresas. In: SEMEAD Seminários em Administração, 11., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2008.

BONACICH, E.; MODELL, J. **The economic basis of ethnic solidarity**. Berkeley: University of California Press, 1980.

BOSMA, N.; LEVIE, J. **Global entrepreneurship monitor 2009**: Executive Report, Santiago: Global entrepreneurship Research Association, 2010.

BRUMES, K. O uso do termo cultura, in Caminhos de geografia. **Revista on Line**, v. 18, p. 64-68, jun. 2006, disponível em: <[http://www.ig.ufu.br/revista/volume18/artigo7\\_vol18.pdf](http://www.ig.ufu.br/revista/volume18/artigo7_vol18.pdf)>. Acesso em: 02 jun. 2011.

BRUSH, C. G.; GREENE, P. G.; HART, M. M. Empreendedorismo e construção da base de recurso. **RAE – revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 42, n. 1 p. 20-35 jan./mar. 2002.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heimann, 1979.

BURNS, B.; AZEVEDO, D.; CARMINATI, P. B. F. de. **Costumes e culturas**: uma introdução a antropologia missionária. 3. ed. São Paulo: Vida Nova, 1995.

CAMINHOS: turismo integrado ao lago de Itaipu – PARANÁ - BRASIL. Disponível em: <<http://www.caminhositaipu.com.br/>>. Acesso em: 27 jan. 2012.

CANCLINI, N. G. **Culturas híbridas**: estratégias para entrar e sair da modernidade. São Paulo: EDUSP, 1999.

CHAUÍ, M. **Convite à filosofia**. São Paulo: Ática, 2002.

DAFT, R. L. A dual-core model of organizational innovation. **Academy of Management Journal**, v. 21, n. 2, p. 193-210, 1978.



DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**, v.34, n. 3, p.555–590, 1991.

DAMANPOUR, F.; GOPALAKRISHNAN, S. The dynamics of the adoption of product and process innovation in Organizations. **Journal of Management Studies**, v. 1, n. 38, 2001.

DAMANPOUR, F.; WISCHNEVSKY, D., J. Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 23, p. 269-291, 2006.

DAMATTA, R. **A casa e a rua**. São Paulo: Brasiliense, 1985.

DAVIDSSON, P. **Researching entrepreneurship**. New York: Springer Verlag, 2005.

DEGEN, R. J. Empreendedorismo: uma filosofia para o desenvolvimento sustentável e a redução de pobreza. **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, n. 21, p. 11-30, maio/ago. 2008.

DIÉGUES JR., M. **Regiões culturais do Brasil**. Rio de Janeiro: Centro Brasileiro de Pesquisas Educacionais, 1960.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DOSI, G.; MALERBA, F.; ORSENIGO, L. Evolutionary Regimes and Industrial Dynamics. In: Magnusson, L. (Ed.), evolutionary and neo-schumpeterian approaches to economics. **Kluwer Academic Publishers**, Norwell, MA, p.203–229, 1994.

DRUKER, F. P. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

ECO, U. **Como se faz uma tese**. 21. ed. São Paulo: Perspectiva, 2007.

EISENHAARDT, K M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**; v.14, n.4, oct. 1989.

EMPREENDEDORISMO NO BRASIL – GEM 2001, IBQP-PR, SEBRAE, Nacional, disponível em: <[www.ibpppr.org.br](http://www.ibpppr.org.br)>. Acesso em: 23 abr. 2011.

ENGELN, A.; HEINEMANN, F.; BRETTEL, M. Cross-cultural entrepreneurship research: current status and framework for future studies. **J. Int. Entrep.**, v 7, p. 163-189, 2009.

FERREIRA, A. B. de H. **Miniaurélio século XXI: o minidicionário da língua portuguesa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

\_\_\_\_\_, **O novo dicionário da língua portuguesa**. 3. ed. Curitiba: Positivo Editora. 2002.

FEUERSCHUTTE, S. G.; GODÓI C. K. Competências de empreendedores hoteleiros: um estudo a partir da metodologia da história oral. **Turismo – visão e ação**, v. 10, n.1, p. 39-55, jan./abr. 2008.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v 34, n.2, p. 5-28, abr./jun. 1999a.

\_\_\_\_\_. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **RAE – Revista de administração de empresas**, São Paulo, v.39, n. 4, p. 6-20, out/dez. 1999b.

FLICK, U. **Uma introdução a pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookmann, 2004.

FREEMAN, C. Introduction. In: DOSI, G. et al. **Technical change and economic theory**. London: Pinter Publishers, 1988.

FREITAS, M. T. A abordagem sócio-histórica como orientadora da pesquisa qualitativa. **Cadernos de Pesquisa**, v, 16, n.1, p. 21-39, 2002

FRESE, M. Rumo a uma psicologia do empreendedorismo – uma perspectiva da teoria da ação. **Revista de Psicologia - UFC.**, v. 1, n. 2, p. 40-76, jul./dez. 2010.

FREYRE, G. **Casa grande e senzala**. 46. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002. 668p.

\_\_\_\_\_. **The Economics of Hope**. London: Pinter Publishers, 1992.

FRIGO SCHEDLER. Disponível em:<<http://www.frigoschaedler.com.br/arquivos/p-empresa.php>>. Acesso em: 26 jan. 2012.

GALENDE, J. Analysis of Technological Innovation from Business Economics and Management. **Technovation**. vol. 26, p.300-311, 2006.

GATRNER, W. B. Who is an entrepreneur? Is the wrong question. **American Journal of Small Business**, v. 12, n. 4, p. 11-32, 1988.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1989.

GIMENEZ, S. C. ; GIMENEZ, F. A. P. Atitude empreendedora e estratégia em pequenos e médios hotéis. **Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica**, v. 12, n. 1, p. 49-72, jan./abr. 2010.

GOLLO, S. S. **Inovação e estratégia de cooperação competitiva**: estudo de Caso da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos Serra Gaúcha/RS. 2006. 359 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Administração Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2006.

GREGORY, V. MYSKIW, A. M.; GREGORY, L. T. M. **História de Pato Bragado**, Marechal Cândido Rondon: Germânica, 2004.

GREGORY, V.; VANDERLINDE, T.; MYSKIW, A. M. **Mercedes: uma história de encontros**. Marechal Cândido Rondon: Germânica, 2004.

GRIX, J. Introducing students to the generic terminology of social research. **Politics**, v. 22, n. 3, p. 175-186, 2002.

HAAHTI, A. J. A word on theories of entrepreneurship and theories of small business interface: a few comments. **Helsinki school of economics**, 1987.

HALTER, M. Cultura econômica do empreendimento étnico: caminhos da migração ao empreendedorismo. **RAE - Revista de administração de empresas**, v. 47, n 1, p 116-123, jan./mar. 2007.

HECHAVARRIA, D. M. REYNOLDS, P. D. Cultural norms & business start-ups: the impact of national values on opportunity and necessity entrepreneurs. **Springer science+business media, LCC 2009**. Published online, 16 Sept. 2009.

HEIDEGGER, M. **Ser e tempo**. Petrópolis: Vozes, 1999.

HETTWER, H. G. **Elemento étnico e religioso no processo de colonização de Nova Santa Rosa**. 1997. 29 f. Monografia, (Especialização) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Marechal Cândido Rondon, 1997.

HIGGINS, B. H. **Economic development: principles, problems, and policies**. New York, Norton, 1959.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. São Paulo: Bookman, 2004.

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

HITT, M. et. al. The Development and use of strategic resources. In. HITT, M. et al. (eds) **Dynamic strategic resources**. New York: John Wiley & Sons, 1999. p. 1-14.

HOLCOMBE, R. G. The origins of entrepreneurial opportunities. **The Review of Austrian Economics**, v.1, n. 16, p. 25-43, 2003.

HOFSTEDE, G. **Cultures consequences: international difference in work-related values**. Beverly Hills: Sage, 1980.

HOFSTEDE, G. **Cultura e organizações: compreender a nossa programação mental**. London: McGraw-Hill, 1991.

IBGE. **Brasil: 500 anos de povoamento**. Rio de Janeiro: Centro de Documentação e Disseminação de Informações, 2000.

IBQP - Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade. **Empreendedorismo no Brasil**: 2008. Curitiba: IBQP, 2009.

INDÚSTRIA DE FRIOS SAMOLLÉ LTDA. Disponível em:  
<<http://www.friossamolle.com.br>>. Acesso em: 26 jan. 2012.

IPARDES, Instituto paranaense de desenvolvimento social. **Caderno estatístico dos municípios do Paraná**. Disponível em:  
<<http://www.ipardes.gov.br/cadernos/Montapdf.php?Municipio>>. Acesso em: 23 maio 2012.

JESUS, M. J. F de; MACHADO, H. V. A importância das redes sociais ou NETWORKSK para o empreendedorismo. **Revista Eletrônica de Administração – FACEF**, v.13, n. 14, jan./jun. 2009.

JUNTA COMERCIAL DO PARANÁ. **Ofício nº 231/2011/PRES**. Curitiba: 27 set. 2011.

KEESING, R. M. Theories of Culture. **Annual Review of Anthropology**, v. 3, p. 73-97, 1974.

KETS DE VRIES, M. F. R. **Liderança na empresa**: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Atlas, 1997.

KIMBERLY, J. R.; EVANISKO, M. Organizational Innovation: the influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. **Academy of Management Journal**, v. 24, p. 689-713, 1981.

KIRZNER, I. M. Entrepreneurial discovery and the competitive market process: an Austrian approach. **Journal of Economic Literature**, v. 35, Mar. 1997.

KUPER, A. **Cultura**: a visão dos antropólogos. Bauru: EDUSC, 2002.

KURATKO, D. F.; HORNSBY, J. S.; BISHOP, J. W. Managers' Corporate Entrepreneurial actions and job satisfaction. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v.1, p. 275-291, 2005.

LARAIA, R. de B. **Cultura**: um conceito antropológico. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1986.

LEE, S. M., LIM, S.; PATHAK. R. D. Culture and entrepreneurial orientation: a multi-country study. **Springer science + business media, LLC 2009**. Published online: 25 Aug. 2009.

LEE, J.; VENKATARAMAN, S. Aspirations, market offerings, and the pursuit of entrepreneurial opportunities. **Journal of Business Venturing**, v. 21, n. 1, p. 107-123, 2006.

LEE, S.; PETERSON, S. Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness. **Journal of World Business**, v. 4, n. 35, p. 401–416, 2000.

LEIBENSTEIN, H. **General x-efficiency theory and economic development**. London: Oxford University Press, 1978.

LEITE, E. F. O fenômeno do empreendedorismo e as empresas de base tecnológica. In: ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimento de Tecnologia Avançadas. **Empreendedorismo: competência essencial para pequenas e médias empresas**. Brasília, 2001. p. 84-102.

LICHTENSTEIN, B.; BRUSH, C., "How do "Resource Bundles" develop and change in new ventures: a dynamic model and longitudinal exploration". **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 3, n. 25, p. 37-58, 2001.

LOGEN, M. T. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil empreendedor**. 1997, 137 f. Dissertação (Mestrado) - PPEGP Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997

LONGHINI, A. S.; SACHUK, M. I. Análise das características empreendedoras dos empresários beneficiados com o crédito disponibilizado pelo programa Brasil Empreendedor. In: EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão em Pequenas Empresas, 1., 2000, Maringá. **Anais...** Maringá, out., 2000.

LUMPKIN, G.T.; DESS, G.G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, v.1, n. 21, p. 135–172, 1996.

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

MACHADO, H. V. Identidade organizacional: um estudo no contexto da cultura brasileira. **RAE- eletrônica**, ano 12, v. 4, n. 1, jan./jun. 2005.

MACHADO, H. V.; GIMENEZ, F. A. P. empreendedorismo e diversidade: uma abordagem demográfica de casos brasileiros. In: EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão em Pequenas Empresas, 1., 2000, Maringá. **Anais...** Maringá, out., 2000. p. 132-143

MACHADO, H. V.; SILVA, T. A influência da participação em associações comerciais na exploração de oportunidades por empreendedores no estado do Paraná. **RGE – Revista de Gestão e Empreendedorismo**, v. 1, n. 2, p. 56-73, 2009.

MACHADO, J. P. et. al. **Empreendedorismo no Brasil: 2009**. Curitiba, IBQP, 2010.

MARION, J. C., DIAS, R.; TRALDI, M. C. **Monografia para os cursos de administração, contabilidade e economia**. São Paulo: Atlas, 2002.

MARECHAL CÂNDIDO RONDON. Disponível em:  
<<http://www.mcr.pr.gov.br/nossacidade>>. Acesso em: 26 jan. 2012.

MARIPÁ. Disponível em: < <http://www.maripa.pr.gov.br/acidade>>. Acesso em: 26 jan. 2012.

MARTES, A. C. B. Etnicidade, marketing e empreendedorismo: entrevista com Marilyn Halter. **RAE-DOCUMENTO**, v. 46, n.4, p. 109-114, out./dez. 2006.

MELLO, L. G. de. **Antropologia cultural**: iniciação, teoria e temas. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MUZYCHENKO, O. Cross-cultural entrepreneurial competence in identifying international business opportunities. **European Management Journal**, 26, p.366-377, 2008.

OLIVEIRA, D. C.; GUIMARÃES, L. de O. Perfil empreendedor e ações de apoio ao empreendedorismo: o NAE/Sebrae em questão In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003, Atibaia, SP. **Anais...** São Paulo: EnANPAD, set. 2003. p. 470-486.

PAIVA JUNIOR, F. G. de. O empreendedor e a sua identidade cultural: em busca do desenvolvimento local. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro, 2005.

PAIVA JUNIOR, F. G. de; CORRÊA, M. I. de S.; SOUZA, A. C. R. de. A identidade cultural e a articulação de caráter empreendedor na busca por um desenvolvimento local. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador, BA, 2006.

PENROSE, E. **The theory of growth of the firm**. New York: John Wiley & Sons, 1959.

POCRIFKA, D. H. **Inclusão digital nas políticas públicas para a formação de professores em Pernambuco**. 2012. 181 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Educação Matemática e Tecnologia - Universidade Federal de Pernambuco. Recife. 2012.

PORTER, M. E. The contributions of industrial organization to strategic management. **Academy of Management Review**, n. 6, p. 609-620, 1981.

PRADO JR., C. **História econômica do Brasil**. 28. ed. São Paulo: Brasiliense, 1983. 364p.

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

RAMOS, S. C.; GIMENEZ, F. A. P.; FERREIRA, J. M. Cognição, Instituições e estratégia em pequenas empresas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL

DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005. Brasília, DF. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

RIBEIRO, D. **O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil**. São Paulo: Companhia de Bolso, 2006.

SAATKAMP, V. **Desafios lutas e conquistas: história de Marechal Cândido Rondon**. Cascavel: ASSOESTE, 1984.

SANTOS, B. S. **Do pós-moderno ao pós-colonial: e para além de um e outro**. In: CONGRESSO LUSO-AFRO-BRASILEIRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS, 8., 2004, Coimbra. **Conferência de Abertura**. Coimbra: Universidade de Coimbra, set. 2004.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

SCHLOSS, H. H. The concept of entrepreneurship in economic development. **Journal of Economic Issues**, p. 228-232, Jun. 1968.

SCHUMPETER, J. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1982.

\_\_\_\_\_. **A Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1985.

SCHWAB, K. **Global Competitiveness Report 2009-2010**. Genebra: World Economic Forum, 2009. Disponível em: <[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2009-10.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2009-10.pdf)>. Acesso em: 19 nov. 2010.

SEYFERTH, G. **Imigração e cultura no Brasil**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1990.

SHANE, F. Cognitive Reflection and Decision Making. **Journal of Economic Perspectives**, v. 4, n. 19, p. 25-42, 2005.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. **The Academy of Management Review**, v.25, n. 1, p. 217-26, 2000.

SORENSEN, S.; LASSEN, A. H.; HINSON, R. Towards a conceptualization of entrepreneurship. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, v. 9 n. 1, p. 89-101, 2007.

SOUZA NETO, B. de, **Contribuição e elementos para um metamodelo empreendedor brasileiro: o empreendedorismo de necessidade do "virador"**. São Paulo: Blucher Acadêmico, 2008.

SUMÁRIO EXECUTIVO – **GEM Internacional 2000**, Publicado pelo instituto brasileiro de produtividade e qualidade do Paraná – IBQP-PR, 2000.

SUBRAMANIAN, A.; NILAKANTA, S. Organizational innovativeness: exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. **Omega**, v. 24, p. 631–647, 1996.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

THORTON, P. H. The sociology of entrepreneurship. **Annual Review Sociology**, Palo alto, v. 25, p. 19-46, 1999.

TONELLI, A. **Elaboração de uma metodologia de capacitação aplicada ao estudo das características comportamentais dos empreendedores**. 1997. 143 f. Dissertação (Mestrado) - PPEGP Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis 1997.

TRUZZI, O. M. S.; SACOMANO NETO, M. Economia e empreendedorismo étnico: balanço histórico da experiência paulista. **RAE – Revista de Administração**, v. 47, n. 2, p. 37-48, abr./jun. 2007.

WINTER, E. E. **Leite**: para o desenvolvimento de Marechal Cândido Rondon. 1991. 246 f. Monografia (Especialização) - Faculdade de Ciências Humanas de Marechal Cândido Rondon – FACIMAR , 1991.

YIN, R. K. **Case study research**: design and methods. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.



## APÊNDICES

## APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO

**Título do Projeto:** Explorando oportunidades em interação com a cultura local: casos no contexto da microrregião de Marechal Cândido Rondon - PR.

**Objetivos:** O objetivo geral a ser atingido é compreender e explicar como a cultura local representou fonte de exploração de oportunidades em empreendimentos da microrregião de Marechal Cândido Rondon - PR

**b) Específicos:**

- Identificar setores que propiciaram a exploração de oportunidades a partir da cultura local da microrregião de Marechal Cândido Rondon - PR;
- Descrever dificuldades relacionadas à identificação e a exploração de oportunidades ligadas à cultura local.
- Produzir estudos de casos e casos de ensino sobre exploração de oportunidades com base na cultura local no contexto da microrregião de Marechal Cândido Rondon – PR.

· **Procedimentos:** A pesquisa será realizada por meio de estudos de casos, com a participação dos empreendedores e de outras pessoas da empresa, possivelmente. Serão realizadas entrevistas, que serão gravadas, transcritas na íntegra e enviadas aos participantes para confirmação dos depoimentos. Somente após essa validação é que os dados serão analisados. No que se refere ao tratamento dos dados, é importante salientar que esses, serão analisados em conjunto, abrangendo todos os casos estudados.

· **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 exploração de oportunidades, a partir da cultura local contribuindo para a compreensão teórica do processo de exploração de oportunidades.

**Responsável:**

Doutoranda \_\_\_\_\_

Telefone: 0 45 – 3254 8481 e 45 99190292

A qualquer instante, no decorrer do estudo, os participantes têm assegurado o direito de interromper sua participação, bem como solicitar que os dados fornecidos não sejam utilizados no projeto ou em publicações dele decorrentes.

Eu, \_\_\_\_\_, após ter lido e entendido as informações e esclarecido todas as minhas dúvidas referentes a este estudo com A doutoranda ELZA HOFER.

**CONCORDO VOLUNTARIAMENTE**, em participar do mesmo.

\_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
Assinatura (do pesquisado ou responsável)

Eu, Doutoranda, **ELZA HOFER**, declaro que forneci todas as informações referentes ao estudo ao participante.

## APÊNDICE B - ROTEIRO PRELIMINAR PARA ENTREVISTA

- 1- Conte-me quem você era e o que você sabia quando decidiu criar esse empreendimento.
- 2- Quem conhecia quando decidiu criar o empreendimento e como essas pessoas influenciaram para a exploração e identificação da oportunidade do seu negócio?
- 3- O que significa a ideia do seu negócio para o lugar onde ele está localizado? Como decidiu transformar isso em um negócio próprio? Em que momento teve essa ideia?
- 4- Desde que teve a ideia, quais os principais passos que seguiu para criar a empresa?
- 5- Quais as dificuldades que enfrentou para criar e desenvolver esse negócio?
- 6- Acredita que ele daria certo em outro local? Por quê?
- 7- A que atribui o sucesso do seu negócio?
- 8- Qual a repercussão do seu empreendimento para a cidade e para os turistas? Imaginava isso quando criou a empresa?

**Nome do Entrevistador:**

---

**Local, data e horário:**

---

**ANEXOS**

## ANEXO A – TUTORIAL SOBRE O SOFTWARE ATLAS TI

### O que é Atlas TI

O software ATLAS TI é um conjunto de ferramentas cuja finalidade é promover a análise qualitativa oriunda de fontes textual, gráfica e vídeo. É uma ferramenta que auxilia na organização, gerenciamento e agrupamento do material a ser analisado de maneira sistemática e também criativa.

O projeto desenvolvido no Atlas TI é denominado Unidade Hermenêutica, isto é, um recipiente onde as fontes de dados, os códigos, as famílias de código, pontos de vista de rede etc. estão disponíveis para a realização do trabalho. Todos os materiais associados formam uma unidade de pesquisa. Como já mencionado, o Atlas TI promove a análise de diversas fontes, que:

podem incluir texto (entrevistas, artigos, relatórios), imagens (fotos, imagens, diagramas), gravações de áudio (entrevistas, rádio, música), clipes de vídeo (material audiovisual) arquivos PDF (artigos, folhetos, relatórios), e até mesmo georeferenciada de dados (dados de localização usando o Google Earth) (ATLAS, 2006, p. 5).

### Princípios

O Atlas TI trabalha em cima de quatro princípios:

1. Visualização: uso de ferramentas adequadas para gerir a complexidade dos dados e permanecer focado nestes, sendo estes dados colocados no contexto.
2. Integração: reunir todos os dados e interpretações relevantes em um único projeto: a “unidade hermenêutica”.
3. Serendipity (descobertas ao acaso, *insights*, intuição): analisar de forma intuitiva os dados, encontrando respostas/achados inovadores.
4. Exploração: examinar o percurso de interpretação através dos dados, códigos e notas.

O caminho percorrido no Atlas TI parte da interpretação do texto para a estrutura, retornando para o texto, isto é, reúnem-se os letramentos denominados primários (textos, gráficos, fotos, áudios), criando um encadeamento de descobertas para analisar os dados e colocá-los em uma estrutura, resultando em outro texto, outro documento ou diagramas.

## Principais elementos constitutivos do Atlas TI

A unidade hermenêutica (o projeto) trabalha com quatro elementos que se interligam: letramentos primários representados pela sigla P-Docs, as citações representadas pela sigla Quotes, os códigos representados pela sigla Codes, e notas representadas pela sigla Memos. Esses elementos estão dispostos da seguinte maneira no software Atlas TI, como exemplifica a figura 1:

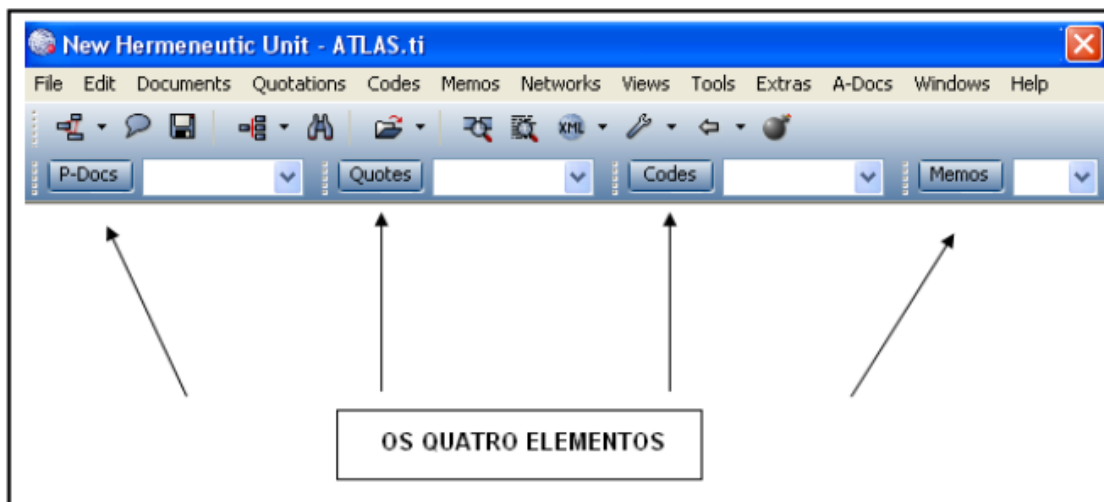


Figura 104 – Tela do Atlas TI

As características de cada elemento são:

- a) **letramentos primários (P-Docs)**: são as entrevistas, as bases de dados (textos, sons, filmes, fotos) salvas dentro do Atlas, na unidade hermenêutica.  
Aparecem na tela com código [P1:].
- b) **citações (Quotes)**: trecho importante do texto.
- c) **códigos (Codes c) e códigos (Codes)**: ideia que se manifesta nas palavras do texto marcado no **codes**. Cada código pode ser agrupado em (ligado a) uma família. Pode-se ter códigos abstratos, não ligados a nenhuma situação, que simbolizam uma determinada ideia. A lógica por meio do processo interpretativo é para tentar encontrar conceitos mais abstratos. Os leigos (respondentes) não dominam a teoria, a interpretação fica sob a responsabilidade do pesquisador. Faz-se necessário destacar a importância da ABSTRAÇÃO.
- d) **notas (memos)**: lembretes, diário de interpretação, registro do processo, ideias, possíveis associações.

## Fases do trabalho com ATLAS TI

### 1. Criação da UH (unidade hermenêutica)

A criação se dá a partir do momento em que se acessa o software, conforme mostra a figura 105.



Figura 105 – Ícone do Software Atlas TI

### 2. Associação de fontes primárias

Uma vez criada a unidade hermenêutica, e quando está aberta na tela, é possível inserir as fontes, que podem ser textos, áudios, vídeos e imagens (figura 106).

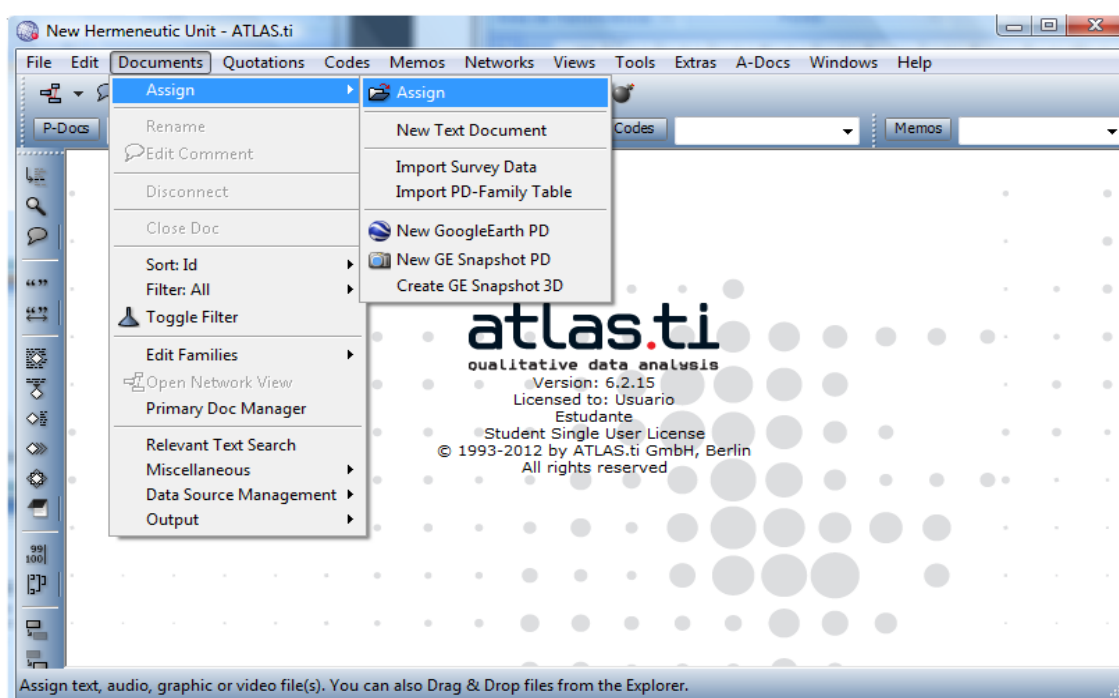


Figura 106 – Inserção dos documentos primários

### 3. Codificação

Uma vez que o documento primário está inserido na unidade hermenêutica é o momento da codificação. Passado o texto por uma leitura flutuante, os códigos podem ser elencados, relacionados com o seu texto, conforme figura 107.



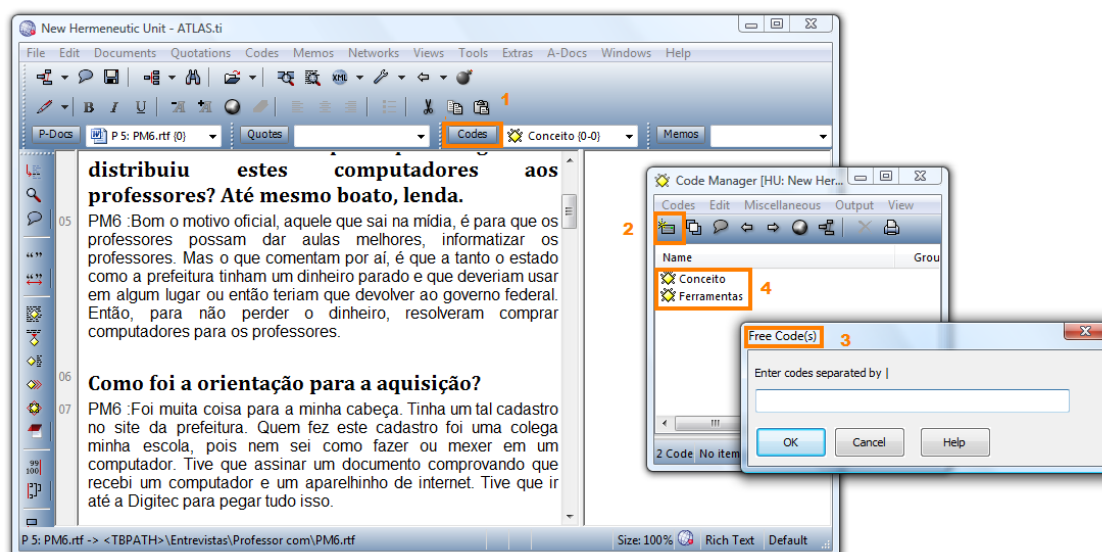


Figura 107 – Inserção dos códigos

Agora será necessário vincular o texto ao código. Esse processo ocorre quando o código é arrastado para o texto marcado. Uma vez codificado, o código aparecerá ao lado do texto, conforme exemplificado na figura 108.

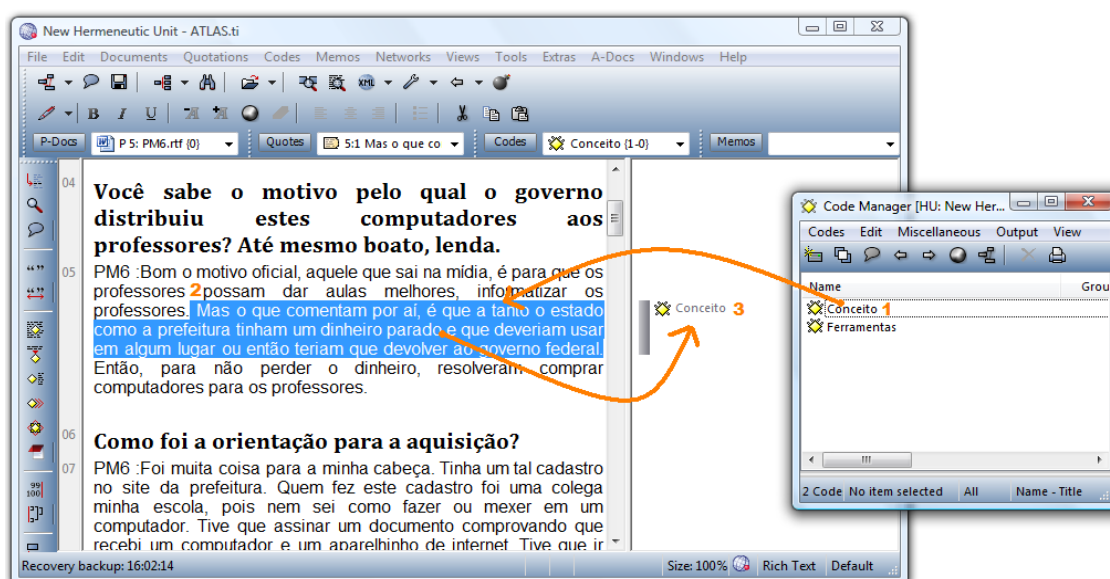


Figura 108 – Codificação

#### 4. Comparação de segmentos de dados codificados.

Todos os dados codificados não são mais os documentos primários. Gera-se agora uma teia para visualização de todas as citações codificadas. Para cada código criado e codificado, gera-se uma rede, conforme exemplo da figura 109.

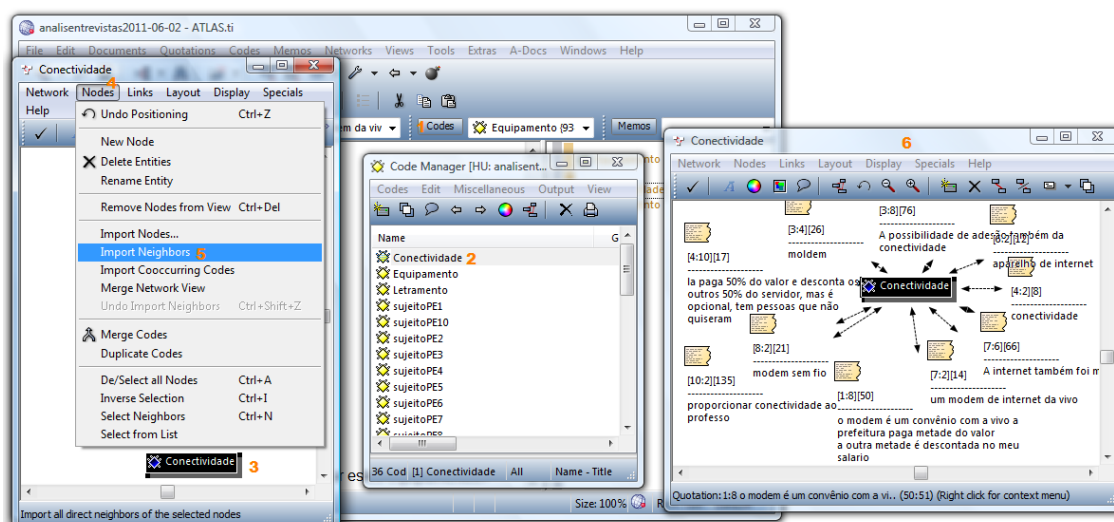


Figura 109 – Formação de rede para comparação

### 5. Organização da codificação e construção de redes

Uma vez codificado, passamos para as categorias. As codificações passam por uma classificação e recebem um novo código, que passa a ser as categorias, conforme mostra a figura 110. Os novos códigos são atrelados às citações.

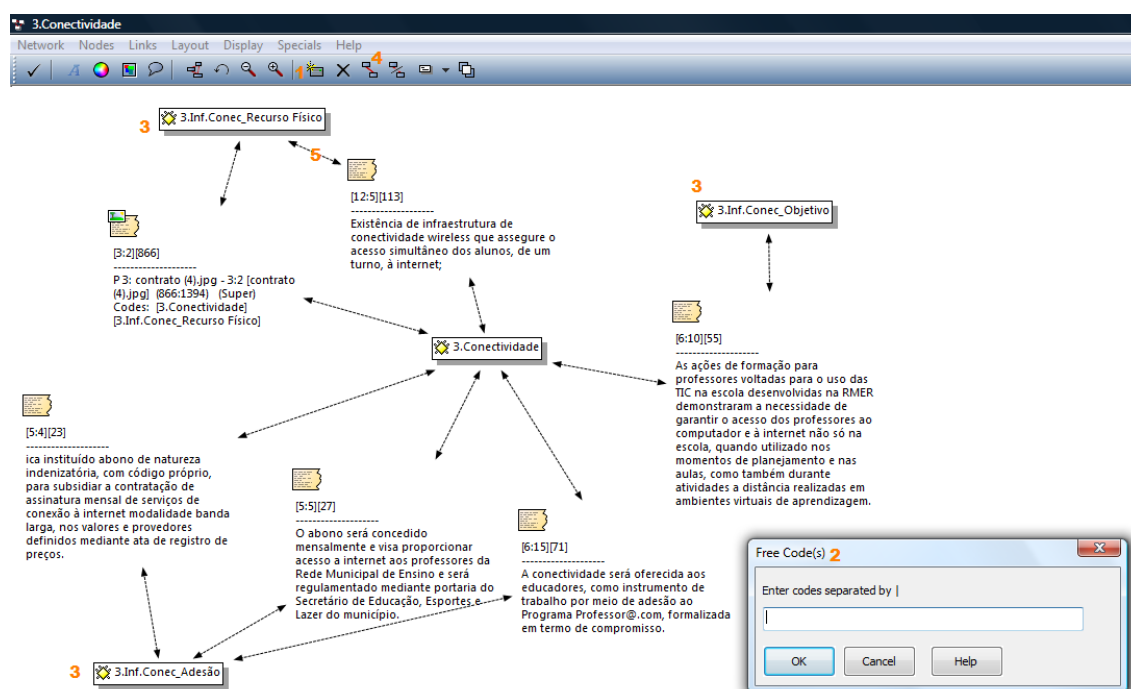


Figura 110 – Criação de categorias

Para cada código criado é possível criar redes, que ficam armazenadas, conforme figura 111, na unidade hermenêutica e podem ser trabalhadas a qualquer momento.

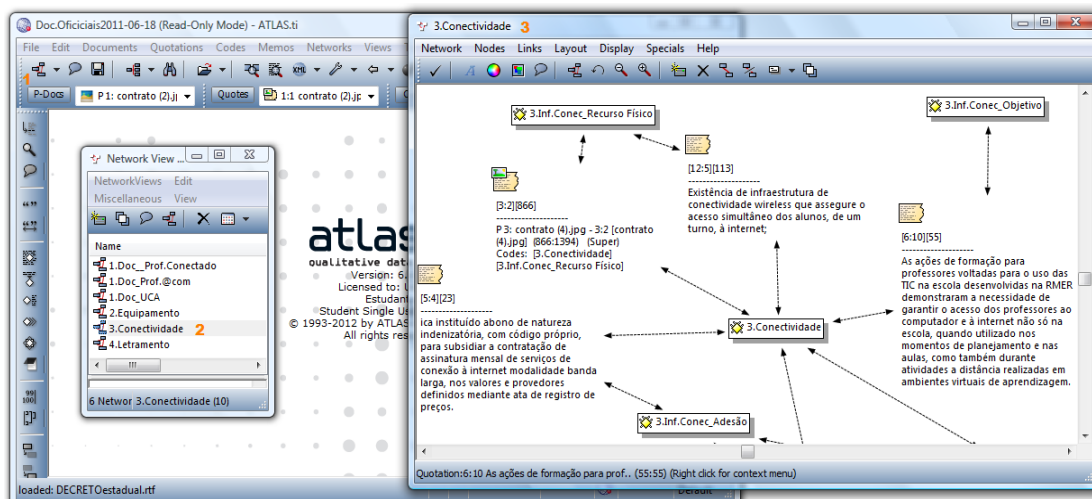


Figura 111 - Formação de redes

FONTE: POCRIFKA (2012, p. 159-164).