

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação em Administração

Matheus Henrique Freitas Caetano de Lima

**OPORTUNIDADES EMPREENDEDORAS NA HORTICULTURA:
um estudo do empreendedorismo rural**

Belo Horizonte

2017

Matheus Henrique Freitas Caetano de Lima

**OPORTUNIDADES EMPREENDEDORAS NA HORTICULTURA:
um estudo do empreendedorismo rural**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Liliane Oliveira
Guimarães

Área de concentração: Conhecimento e
Inovação

Belo Horizonte

2017

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

L732o	<p>Lima, Matheus Henrique Freitas Caetano de</p> <p>Oportunidades empreendedoras na horticultura: um estudo do empreendedorismo rural / Matheus Henrique Freitas Caetano de Lima. Belo Horizonte, 2017.</p> <p>111 f. : il.</p> <p>Orientadora: Liliane Oliveira Guimarães</p> <p>Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração</p> <p>1. Benchmarking (Administração). 2. Empreendedorismo. 3. Negócios. 4. Horticultura. 5. Agroindústria. I. Guimarães, Liliane Oliveira. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.</p> <p>IB PUC MINAS</p> <p>CDU: 658.562</p>
-------	---

Matheus Henrique Freitas Caetano de Lima

OPORTUNIDADES EMPREENDEDORAS NA HORTICULTURA:
um estudo do empreendedorismo rural

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Prof. Dr^a. Liliane Oliveira Guimarães (Orientadora)

Prof^a. Dr^a. Adelaide Maria Coelho Baêta

Prof. Dr. Ricardo Alves

Belo Horizonte, 11 de dezembro de 2017

*Aos meus pais, Euler e Edite
Aos colegas do Shopping do Produtor e Shopping das Mudanças*

AGRADECIMENTOS

A jornada para me tornar um mestre só foi possível devido ao grande apoio que tive das pessoas que convivem comigo.

Agradeço à toda minha família, que me auxiliou a manter minha saúde psicológica e física e não desistir dos meus diversos objetivos pessoais durante essa época de aprendizado, em especial à minha mãe, Edite, que sempre lutou para que eu tivesse tudo de melhor, e pudesse fazer o melhor. Por ser meu primeiro exemplo de empreendedor, por ter me inserido no empreendedorismo rural e por ser um ícone no qual tento me espelhar.

Agradeço à minha orientadora, Liliane Oliveira Guimarães, pela paciência, correções e apoio na elaboração deste estudo.

Agradeço às minhas irmãs mais velhas: à Vanessa, por ser uma das pessoas que mais me influenciou a iniciar o mestrado, à Juliana e Lilian, que estiveram comigo me ensinando várias coisas, desde que nasci, assim como minha segunda mãe, Helena.

Ao meu pai, que não está mais presente no plano físico, meu grande exemplo que me motiva a ser melhor e buscar conquistas.

Faço um agradecimento especial aos colegas do Shopping do Produtor e Shopping das Mudanças, por possibilitarem que esta realização fosse alcançada, me substituindo em diversos afazeres de minha responsabilidade.

À doutoranda Mariana Caeiro, que atuou como uma co-orientadora no meu trabalho de dissertação, sempre apresentando boas alternativas e corrigindo minhas diversas falhas durante o trabalho.

À Marcella Luiza Silva, pelo apoio e parceria nos momentos de dificuldades ao me incentivar a não desistir dos meus sonhos, sempre acreditando na minha capacidade, mesmo quando eu não acreditava.

À Eliana Zanforlin, pelo apoio durante a elaboração deste trabalho e pelas valiosas correções.

Agradeço aos professores, funcionários e colegas do PPGA da PUC-MG, especialmente ao Pedro, à Paola e à Jaqueline, da secretaria, e à Cris, melhor fornecedora de café, durante a elaboração da dissertação.

Agradeço aos amigos Pedro Verdejo, Vivian Cabral e Lucas Ladeia, representantes Atlânticos que me auxiliaram durante minha dissertação.

Por fim, agradeço aos entrevistados pela disponibilidade e paciência em participar desta pesquisa, e pelas valiosas informações concedidas.

*“Tem sido essa a rotina do Brasil há já um bom tempo. Como vocês sabem, os “ruralistas” costumam ser muito malvistos por certos setores minoritários e barulhentos. Apanham de todo mundo: das esquerdas, dos verdes, dos índios, da imprensa, de atores e atrizes “progressistas”, de fanáticos do aquecimento global, do Bono Vox, do Sting...
Em suma: este é um dos únicos países do mundo em que os que produzem riquezas são alvos da fúria dos que produzem discursos” (Azevedo, 2013)*

RESUMO

O objetivo desta dissertação consistiu em analisar o processo de identificação/criação de oportunidades de negócio por parte de empreendedores horticultores que comercializam sua produção na CEASAMINAS, de forma a contribuir para a literatura relativa ao empreendedorismo rural. O estudo se justifica porque, embora o agronegócio seja responsável pela geração de quase um terço do PIB brasileiro, o empreendedorismo rural ainda é um campo embrionário na área da Administração. Além disso, notam-se vários estudos relacionados aos obstáculos encontrados nessa modalidade de empreendedorismo e este é o primeiro estudo nacional que trata do fenômeno sob a perspectiva da identificação/criação de oportunidades. A fim de se atingir o objetivo proposto, no referencial teórico contou-se com as contribuições de autores como Gartner (1985, 1988), Shane e Ventakaraman (2000) e Suddaby, Bruton e Si (2015), abordando-se o empreendedorismo e a identificação/criação de oportunidades no ambiente rural e as características dos negócios nesse meio. Os dados foram obtidos mediante entrevistas com 5 empreendedores rurais que comercializavam suas produções na CEASAMINAS, cujas propriedades localizavam-se em um raio de 100 km desse local. As entrevistas foram submetidas à técnica de análise de conteúdo. A análise dos dados mostrou que a identificação/criação de oportunidades é influenciada por, pelo menos, três dimensões, sendo estas: empreendedor rural, ambiente e organização. Essas dimensões se manifestam em fatores, os quais condicionaram a identificação/criação de oportunidades por parte dos empreendedores entrevistados. Dentre estes fatores destaca-se o *Benchmarking Rural*, que se configura em uma prática bastante comum entre os entrevistados. Por fim, os dados evidenciaram a impossibilidade de se mapear todos os aspectos envolvidos no processo empreendedor, no entanto, é possível conferir um papel de destaque à obtenção de conhecimento por parte dos empreendedores rurais.

Palavras-chave: benchmarking rural; empreendedorismo rural; oportunidades de negócio; horticultura; agronegócio.

ABSTRACT

The objective of this dissertation consisted in analyzing the process of identifying/creating of opportunities of business by the horticulturist entrepreneurs that commercialize their production in CEASAMINAS, in a way to contribute to the literature related to the rural business. The study justifies itself because, even though the agribusiness is responsible for the generation of almost one third of Brazilian GDP, the rural business is still an embryonic field in the Administration area. Besides that, lots of studies are noticed related to the obstacles found in that modality of business and this is the first national study about the phenomenon, under the perspective of identification/creation of opportunities. In order of achieving the objective, in the theoretical referencial contributions of authors were used, such as Gartner (1985, 1988), Shane and Ventakaraman (2000) e and Suddaby, Bruton and Si (2015), approaching the business and the identification/creation of opportunities in the rural environment and the characteristics of commercial establishments in this area. The data were obtained through interviews with five rural entrepreneurs that commercialize their production in CEASAMINAS, whose properties were located in a 100km radius from that place. The interviews were submitted to analysis of content technique. The analysis of these data showed that the identification/creation of opportunities is influenced by, at least, three dimensions, these being: rural entrepreneur, environment and organization. These dimensions manifest in factors, which condition the identification/creation of opportunities by the interviewed entrepreneurs. Among these factors, Benchmarking Rural is highlighted, setting itself in a very common practice among the interviewed. Lastly, the data evidenced the impossibility of mapping all the aspects involved in the entrepreneur process, but is possible to assign a highlighted role to the obtaining knowledge by the rural entrepreneurs.

Keywords: benchmarking rural; rural business; business opportunities; horticulturism; agribusiness.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Modelo de Gartner (1985)	36
FIGURA 2 - Fatores técnicos que incidem sobre as propriedades agrícolas	52
FIGURA 3 - Fatores que se relacionam às características institucionais e humanas dos empreendimentos rurais	53
FIGURA 4 - Modelo teórico desta pesquisa	54

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Descrição dos fatores que se relacionam à identificação/criação de oportunidades.....	59
QUADRO 2 – Perfil dos entrevistados	60
QUADRO 3 - Elementos envolvidos na identificação/criação de oportunidades pelo entrevistado 1	65
QUADRO 4 - Elementos envolvidos na identificação/criação de oportunidades pelo entrevistado 2.....	67
QUADRO 5 - Elementos envolvidos na identificação/criação de oportunidades pelo entrevistado 3.....	69
QUADRO 6 - Elementos envolvidos na identificação/criação de oportunidades pelo entrevistado 4.....	71
QUADRO 7 - Elementos envolvidos na identificação/criação de oportunidades pelo entrevistado 5.....	74
QUADRO 8 – Relação entre elementos e fatores envolvidos na identificação/criação de oportunidades.....	97

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEASAMINAS	Central de Abastecimento de Minas Gerais
EGEPE	Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão
EMATER	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado Minas Gerais
HORTITEC	Exposição Técnica de Horticultura, Cultivo Protegido e Culturas Intensivas
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	25
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	33
2.1 O Empreendedorismo e a identificação de oportunidades empreendedoras	33
2.2 Empreendedorismo Rural.....	44
2.3 Características de gestão dos empreendimentos rurais	47
3 METODOLOGIA	55
4 DESCRIÇÃO DOS DADOS	61
5 ANÁLISE DOS DADOS	75
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
REFERÊNCIAS.....	103

1 INTRODUÇÃO

O Brasil possui 388 milhões de hectares de terras agricultáveis férteis e de alta produtividade. O país apresenta energia solar abundante, clima diversificado em suas diferentes regiões, chuvas regulares e praticamente 13% de toda a água doce no planeta. Em relação ao volume total de terra disponível para plantio, 90 milhões de hectares ainda não foram explorados, segundo dados do Portal do Agronegócio (<http://www.portaldoagronegocio.com.br/pagina/o-que-e>, recuperado em 12, novembro, 2017). Esses fatos fazem do país um lugar bastante propício para o desenvolvimento de atividades agropecuárias e para todos os negócios relacionados à sua cadeia produtiva.

Quando se trata de agropecuária, fala-se em dois substantivos em uma única palavra: Agricultura e Pecuária. Pode-se chamar de atividades agropecuárias todas as atividades primárias de produção, sendo elas ligadas ao cultivo geral de plantas (agricultura) ou à criação de animais (pecuária). Essas atividades de subsistência são cruciais para diversas indústrias, como a de alimentação, medicamentos, papel e celulose, biocombustíveis, produtos de beleza, fabricação de roupas e tecidos, móveis, entre outras (Costa, Almeida, Ferreira & Silva, 2013; Silveira, Santos & Rodrigues, 2017).

Entende-se como atividades pecuárias a criação de gado leiteiro e de corte, suinocultura, piscicultura, avicultura, ovinocultura, dentre outras. Já a agricultura se refere ao cultivo de plantas, em geral, incluindo a silvicultura, a fruticultura, produção de flores e paisagismo, produção de algodão, tabaco, horticultura e outras.

Considerando todas essas atividades, observa-se a existência de um ambiente empresarial rural, que por sua vez se define por um espaço territorial específico com características físicas, sociais e econômicas distintas (Stathopoulou, Psaltopoulos & Skuras, 2004). A cadeia relacionada a produção primária agropecuária abrange a produção, o beneficiamento e a comercialização e caracteriza-se como agronegócio (Breitenbach, 2014), assim como o turismo rural (Stathopoulou et al., 2004).

A localização, os recursos naturais e a paisagem, o capital social, o governo, as redes empresariais e sociais, bem como as tecnologias da informação e da comunicação exercem influências dinâmicas e complexas sobre a atividade empresarial nas zonas rurais (Stathopoulou et al., 2004).

Com relação ao agronegócio, pode-se dizer que este é, atualmente, a principal locomotiva da economia brasileira. O PIB do agronegócio brasileiro em 2013 atingiu R\$1.092 bilhões, representando 22,54% do PIB total do país, de acordo com Barros, Adami e Zandoná (2014).

Além disso, o estado de Minas Gerais se destaca no agronegócio, tendo sido responsável por 12,98% do PIB brasileiro desse setor em 2013, conforme informações do Barros et al. (2014). Observa-se que a atividade agropecuária é tradicional nesse estado, o qual se configura como o maior produtor de leite e café e detentor do segundo maior rebanho bovino do país. O estado de Minas Gerais também se destaca na produção nacional de milho, feijão, soja e ovos e é o principal estado reflorestador e produtor de carvão de florestas plantadas do país.

Além disso, Minas Gerais também se sobressai na produção de hortaliças, sendo o maior produtor de cenoura, beterraba e alho, e o terceiro maior produtor de tomate do Brasil. Dessa forma, as CEASAMINAS, locais de comercialização de grande parte da produção de hortaliças, frutas, grãos e outros produtos, movimentam R\$4,1 bilhões anualmente. Além disso, essas centrais recebem, diariamente, cerca de 40 mil pessoas e geram 15 mil empregos diretos (Barros et al., 2014; FAEMG, 2015).

Portanto, é notório que o estado de Minas Gerais ocupa um lugar de destaque quando o assunto é o agronegócio, o que possibilita o pressuposto de que essa atividade seja percebida por parte da população como uma boa oportunidade de negócio. A agricultura, enquanto atividade olerícola, ou seja, ligada à produção de vegetais para alimentação humana, se configura como fonte de renda para essas pessoas. Esse fato, por sua vez, representa uma das vertentes do empreendedorismo e é nesse contexto que a presente pesquisa foi realizada.

O estudo de Gimenez (2017) acerca das publicações nacionais sobre empreendedorismo, englobando o período de 1962 a 2016, mostrou que o assunto “empreendedorismo rural” foi abordado em 19 artigos. Estes, cada um a seu modo, trazem significativas contribuições relacionadas à figura do empreendedor rural e seu sucesso (Cella, 2002); às barreiras encontradas no empreendedorismo rural (Tomei & Souza, 2014), ou, ainda, às formas específicas de desenvolvimento desta modalidade de empreendedorismo, como o associativismo ou a capacitação profissional (Medici, 2006; Sausen, Lederman & Fachi, 2007). Porém, segundo o levantamento do pesquisador, ainda não havia sido realizado nenhum estudo que

contemplasse a origem e desenvolvimento desses negócios rurais, ou seja, o processo empreendedor em si.

Esse processo se refere ao aproveitamento ou exploração de oportunidades (Shane & Venkataraman, 2000) e tem como antecedente a identificação/criação dessas oportunidades por parte do indivíduo. Sendo assim, analisar como ocorre essa identificação/criação de oportunidades se revela fundamental para o entendimento acerca do desenvolvimento dos negócios.

Além disso, os estudos realizados até aqui não se referem diretamente à horticultura, ou seja, as pesquisas, em geral, abordam aspectos relativos à cafeicultura (Saes, 2010), por exemplo. Considerando-se a importância econômica da horticultura, enquanto atividade rural, estudos que abordem a identificação/criação de oportunidades nesse meio se mostram necessários.

Nesse sentido, em relação à produção vegetal para alimentação humana (olericultura), a horticultura é uma atividade realizada tanto por micro, pequenas e médias quanto por grandes propriedades, localizadas nas zonas rurais e nas proximidades de grandes centros urbanos. Essa atividade garante uma das maiores rentabilidades por área produzida e um dos menores investimentos iniciais, porém, demanda um maior número de profissionais empregados especializados na produção: de três a seis empregados por hectare. Portanto, devido à alta demanda por profissionais treinados, as propriedades de produção de hortaliças que ultrapassam oito hectares de área produzida são consideradas grandes propriedades (SEBRAE, 2015).

A presença da tecnologia, utilizada em cultivares híbridos, na automação dos processos de plantio e pulverização e no manejo adequado da cultura, impacta nas taxas de rentabilidade e produtividade por área das propriedades (SEBRAE, 2015). Além disso, é crescente a demanda por hortaliças de cores e tamanhos diferenciados, não necessariamente ligados a cultivares desconhecidos. Produtos embalados de maneira mais atrativa, ou processados para facilitar o consumo também estão se tornando preferência entre os consumidores finais, assim como as hortaliças produzidas em sistemas orgânicos (SEBRAE, 2015). Nesse sentido, os empreendedores rurais são incentivados a identificar, ou até mesmo criar essas oportunidades, a fim de que assim possam se diferenciar da concorrência e obter lucros mais expressivos.

Em consonância com a necessidade de inovação na atividade rural, seja nos

produtos oferecidos, seja no manejo ou nas características de comercialização, vale ressaltar que o empreendedorismo, de maneira geral, representa a principal fonte de crescimento econômico na maioria dos países (Kuratko, Morris & Schindehutte, 2015). O seu impacto reflete em vários setores, especialmente naqueles relacionados à inovação, competitividade, produtividade, geração de riquezas e de novos empregos, e formação de novas indústrias (Kuratko, 2014).

Nesta pesquisa, considera-se empreendedor rural todo aquele que consegue tirar proveito de uma oportunidade de negócio, a partir de sua identificação/criação (Shane & Venkataraman, 2000) no meio rural. Independentemente se este está explorando uma ideia inovadora que trará alterações mercadológicas (Schumpeter, 1928) ou se já possui um negócio estabelecido e implementa mudanças incrementais (Eckhardt & Shane, 2003) ou, ainda, se está começando um negócio por necessidade (Monllor & Altay, 2016). Todos que aproveitam alguma oportunidade de negócio são considerados, aqui, empreendedores. Inclusive, chama-se atenção para o que apontam Eckhardt & Shane (2003), no sentido de que uma empresa já estabelecida costuma ser o meio mais comum para ocorrência de iniciativas empreendedoras.

O empreendedorismo rural não possui grandes diferenças quando comparado ao empreendedorismo nas áreas urbanas, mas, a área rural revela algumas oportunidades e impõe outras diferentes restrições e peculiaridades. Dentre essas últimas, pode-se citar a perecibilidade de grande parte dos produtos produzidos e a necessidade de água e insumos adequados (Stathopoulou et al., 2004).

Os estudos que se propõem a abordar o empreendedorismo rural no Brasil atribuem ao proprietário a responsabilidade de planejar, tomar decisões e gerenciar as áreas produtiva, financeira, comercial e de recursos humanos da propriedade rural, algo que, muitas vezes, fazem sem o preparo necessário (Cella, 2002; Padilha Gomes, Mattos, Rodrigues & Gollo, 2010; Silva e Binotto, 2013; Breitenbach, 2014; Prigol & Simioni, 2014; Rocha & Cabral, 2015; Salume, Silva & Christo, 2015). Além disso, o proprietário rural tem como principal valor e objetivo a continuidade e a prosperidade da família (Donatti, 1999; Oliszeski & Colmenero, 2010; Costa et al., 2013; Breitenbach, 2014; Thomas, Rojo & Brandalise, 2015) e, com isso, acabam se tornando conservadores ao reproduzirem as práticas herdadas em seus ambientes familiares (Mendes, Ichikawa, 2010; Silva, Rados & Selig, 2014).

Em geral, no setor horticultor, percebe-se grande desigualdade entre as

regiões produtoras. Isso se manifesta, principalmente, no aproveitamento da terra, proporcionado, muitas vezes, por maiores recursos tecnológicos ou acesso à informação. Por exemplo: em relação à produção de cenoura, apesar de produzir em apenas 16% de toda a área plantada no país, a cidade de São Gotardo, em Minas Gerais, responde por 40% de toda a produção nacional. A produção de alho possui características semelhantes, pois a média produzida por hectare nesta cidade chega quase ao dobro da média nacional (FAEMG, 2015).

Em relação aos produtores rurais, individualmente, pode-se dizer que o maior uso da informação e da tecnologia possibilita a eles diminuir a duração de cada ciclo de produção, ou seja, realizar a colheita das hortaliças em um tempo menor, tornando possível o aumento no número de colheitas anuais. Além disso, o maior contato e utilização da tecnologia e da informação nas atividades agrícolas estão relacionadas, também, ao uso de adubos mais adequados, ao plantio de cultivares geneticamente aprimoradas e ao maior aproveitamento de área.

Portanto, há também diferenças entre os próprios produtores, sendo que essas desigualdades podem ser amenizadas pelo empreendedorismo rural, nas palavras de Petrin e Gannon, (1997, pp. 1):

Instituições e pessoas ao redor do mundo concordam com a urgência no desenvolvimento de novos negócios rurais, políticos veem com uma boa estratégia para prevenir o êxodo rural, produtores rurais veem como um instrumento para aumentar os lucros das produções, mulheres veem como uma oportunidade de emprego perto de suas casas, com autonomia e independência; jovens visualizam o desenvolvimento de negócios rurais como oportunidade de trabalho em suas regiões.

Gartner (1985) defende que cada processo empreendedor é um processo social único e depende de diversos fatores. É preciso levar em conta variáveis importantes como o tempo, a incerteza e a capacidade criativa do empreendedor (Shane, 2012). Ademais, a identificação/criação de oportunidades também é considerada componente central nesse processo (Shane, 2012) e, dessa maneira, também é basilar nos negócios rurais.

No âmbito internacional, percebe-se uma intensificação no campo de investigação sobre o empreendedorismo e a gestão do agronegócio desde o primeiro estudo integrativo da área (Wortman, 1990). São notórias, também,

algumas publicações recentes envolvendo o meio rural em revistas de empreendedorismo e gestão com alto impacto (Schenkel, Finley & Chumney, 2012; Yu, Zhou, Wang & Xi, 2013; Rooks, Klyver & Sserwanga, 2016). No entanto, a área da Administração ainda carece de mais pesquisas que tratem, de maneira conjunta, essas duas temáticas (Pato & Teixeira, 2014).

O interesse nacional por essas questões foi demonstrado em discussões no IX EGEPE, realizado em março de 2016. Destaca-se que esse encontro marcou a criação de uma nova área temática no congresso: Empreendedorismo rural, pequenas propriedades rurais e agricultura familiar.

Considerando o exposto, o objetivo geral da presente pesquisa consistiu em:

Analisar o processo de identificação/criação de oportunidades de negócio por parte de empreendedores horticultores que comercializam sua produção na CEASAMINAS.

Desse objetivo geral, decorreram os seguintes objetivos específicos:

- Compreender os fatores cognitivos, emocionais e motivacionais dos empreendedores rurais influenciadores do processo de identificação/aproveitamento das oportunidades de negócio;
- Compreender os fatores do ambiente que influenciam o processo de identificação/criação de novas oportunidades pelos empreendedores rurais;
- Analisar a relação entre esses fatores que influenciam a identificação/criação de novas oportunidades de negócio na atividade rural e os empreendedores em questão.

A fim de cumprir com esses objetivos, além da problematização feita neste primeiro capítulo, esta pesquisa contou com um referencial teórico que abordou os aspectos relativos ao empreendedorismo e à identificação de oportunidades empreendedoras, a partir das contribuições de autores como Gartner (1985), Shane (2000), Sarasvathy (2001), Baker e Nelson (2005), Alvarez e Barney, (2007), Fiet (2007), Vaghely e Julien (2010), Shane (2012), Suddaby et al. (2015). Em seguida, ainda no referencial teórico discorreu-se sobre o empreendedorismo rural (Padilha et al., 2010) e suas particularidades, bem como sobre suas características de gestão (Oliszeski & Colmenero, 2010; Cella, 2002). O referencial teórico é seguido da apresentação da metodologia, onde foi exposto o caminho percorrido para obtenção

dos dados e os procedimentos adotados para análise dos mesmos. Em seguida, tem-se a descrição e análise dos dados e, por fim, a apresentação das considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Empreendedorismo e a identificação de oportunidades empreendedoras

Discussões e pesquisas sobre o fenômeno do empreendedorismo se ampliaram muito a partir das décadas de 1970 e 1980 (Kirzner, 1973; Casson, 1982; Gartner, 1985, 1988; Evans & Jovanovic, 1989). Desde seu início até os dias atuais, as pesquisas sobre empreendedorismo evoluíram muito. No início, a análise do processo de empreender era feita a partir de elementos como: características empreendedoras e o comportamento empreendedor (McClelland, 1961), fatores financeiros nos novos negócios (Amit, Brander & Zott, 1998; Gompers, 1995; Lerner 1999; Jensen & Meckling, 1976), fatores sociais de estímulo ao empreendedorismo (Granovetter, 1985; Sorenson & Audia, 2000) e instituições de apoio à abertura de novas empresas (Williamson, 1985; Aldrich & Fiol, 1994).

Além dos novos temas incorporados, os estudos sobre empreendedorismo têm se segmentado conforme os interesses dos pesquisadores, considerando a ausência de investigações e as lacunas teóricas e empíricas deixadas por estudos anteriores. Isso significa que são comuns estudos sobre empreendedorismo cuja ênfase recai sobre empreendimentos tecnológicos (Toledo, Silva, Mendes & Jugend, 2008; Jong, 2013), empreendimentos sociais (Zahra, Gedajlovic, Neubaum, & Shulman, 2009; Townsend & Hart, 2008; Corner & Ho, 2010; Patzelt & Sheperd, 2011) ou mesmo negócios rurais (Yu et al., 2013; Pato & Teixeira, 2014).

Com relação ao tema “identificação/criação de oportunidades empreendedoras”, os estudos afirmam que todo e qualquer empreendedor, das mais diversas atividades econômicas, buscam oportunidades para estabelecer e desenvolver seus negócios (Oliszeski & Colmenero, 2010). Dimov (2007) inclusive ressalta a dificuldade de se distinguir oportunidades em termos empíricos, o que gera um problema para a investigação por não permitir que se descrevam princípios ou elementos tangíveis que guiem os aspirantes na busca por se tornarem empreendedores.

Os estudos iniciais que discutiram a questão das oportunidades pressupunham que estas eram apenas “descobertas” (Shane & Venkataraman, 2000; Alvarez & Barney, 2007; Fiet, 2007; Murphy, 2011; Suddabby et al., 2015). Dessa forma, as oportunidades eram vistas como um elemento presente no

ambiente, alheio ao empreendedor e, portanto, imprevisível. Isso provoca dificuldades para se investigar a questão da identificação das oportunidades.

Oportunidades empreendedoras são definidas por Casson, (1982), Shane e Venkataraman (2000) e Eckhardt e Shane (2003) como situações em que novos produtos, serviços, matérias primas e métodos de organização podem ser introduzidos e vendidos a um preço maior do que o custo de produção. No entanto, essa definição não contempla o aspecto referente à identificação dessas oportunidades, ou como elas surgem.

Para isso, no início dos anos 2000 vários autores tentaram descrever este processo (Korsgaard, Berglund, Thrane & Blenker; 2015). A primeira premissa destes autores descrevia as oportunidades de negócio como se fossem elementos tácitos e imutáveis, e era baseada nos estudos de Kirzner (1973). Esta premissa, que foi impulsionada por Shane e Venkataraman (2000), foi a mais discutida na primeira década do século XXI e ainda inspira debates (Korsgaard, et al; 2015). O estudo de Shane e Venkataraman (2000) sobre o tema empreendedorismo representa um marco nessa época (Busenitz, Plummer, Klotz, Shahzad & Rhoads 2014), quando demonstra a relação entre as oportunidades e o indivíduo.

Segundo Shane e Venkataraman (2000), as oportunidades empreendedoras são aquelas que geram lucro, porém, a identificação dessas oportunidades é feita de forma subjetiva e peculiar a cada indivíduo. Afinal, pessoas diferentes possuem concepções diferentes sobre os recursos quando se baseiam nas suas experiências e conhecimentos anteriores e acreditam que podem transformar estes recursos para gerar lucro (Kirzner, 1997). Além disso, pessoas capazes de novas maneiras de transformação de recursos, sejam estas práticas ou tecnológicas, conseguem aumentar o volume ou a velocidade de geração de produtos sem o aumento dos custos (Kirzner, 1997).

Porém, vários estudos sobre o processo empreendedor indicam que a oportunidade não é apenas um fenômeno de mercado, alheio ao empreendedor antes que este a encontre e explore. As oportunidades também podem ser criadas pelos empreendedores (Schumpeter, 1934; Casson, 1982; Gartner, 1985; Langlois & Cosgel, 1993; Sarasvathy, 2001; Loasby, 2002; Baker & Nelson, 2005; Alvarez & Barney, 2007; Suddaby, et al., 2015). Dessa forma, Alvarez e Barney (2007), ao introduzirem a perspectiva de que a oportunidade pode ser criada ou desenvolvida pelo empreendedor, marcam as diferenças teóricas entre um cenário no qual a

oportunidade é “encontrada” ou identificada pelo indivíduo que empreende, e outro no qual a oportunidade pode ser criada no processo empreendedor.

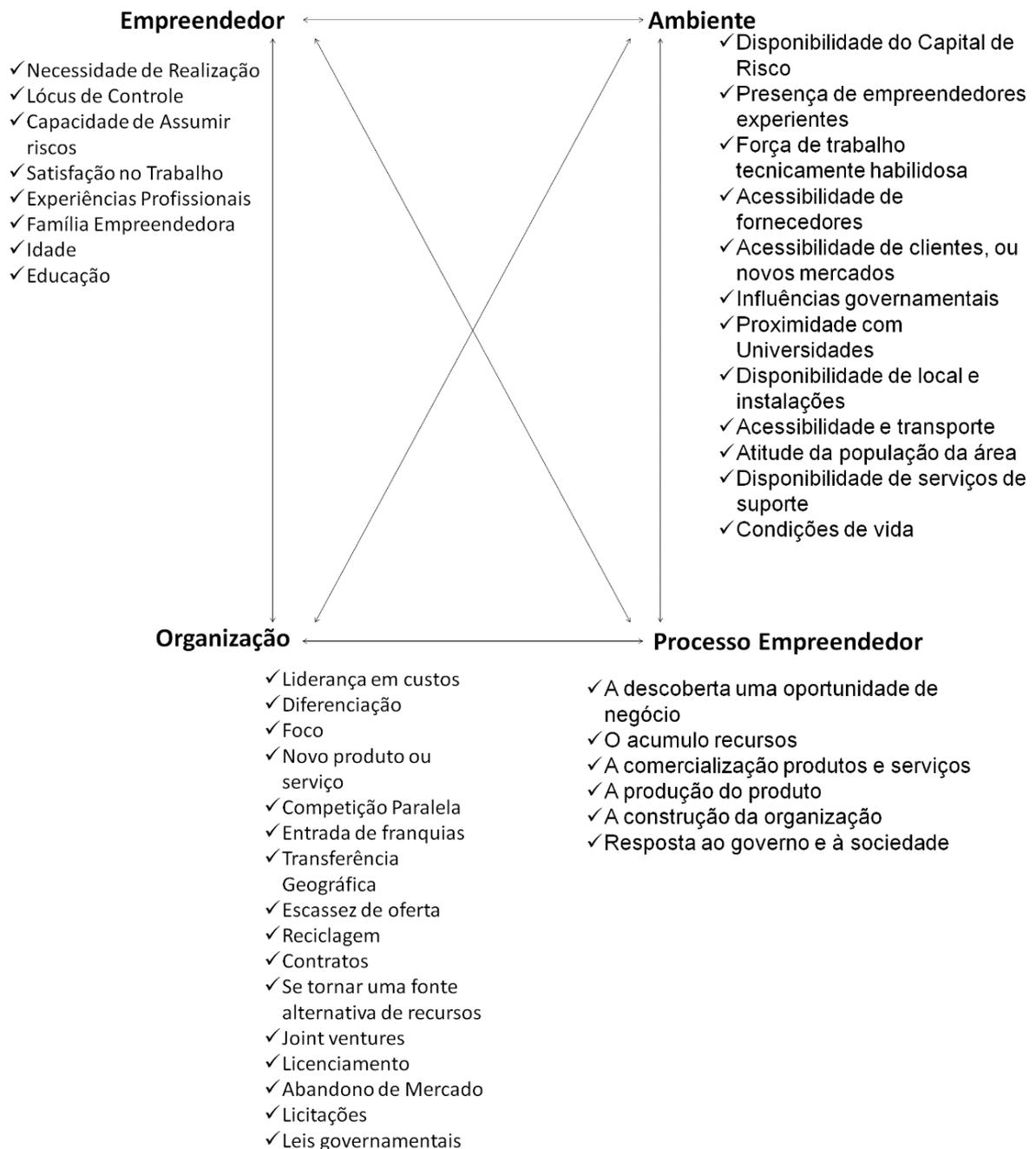
As oportunidades, então, passaram a ser discutidas não como um elemento dado, existente, passível de ser descoberto, mas como um processo criado e desenvolvido pelos empreendedores (Alvarez & Barney, 2007; Fiet, 2007; Murphy, 2011; Suddaby, et al., 2015). Em suma, as oportunidades, para esses autores, não existem sem a ação empreendedora, o que significa que não existe procura por oportunidades, nem a espera de empreendedores pelo surgimento de um novo fenômeno mercadológico que possa ser considerado oportunidade (Sarasvathy, 2001; Baker & Nelson, 2005).

Somente na ação acontece a formação de novas oportunidades, as quais não existiriam se não houvesse atitudes empreendedoras (Alvarez & Barney, 2007). Esta concepção tem base nos estudos de Gartner (1988) que defende que o ser humano se torna empreendedor por suas atitudes e não por suas características. Portanto, um indivíduo só pode ser chamado de empreendedor quando, de fato, empreende.

São vários os fatores que propiciam a geração de um novo negócio. Para demonstrar isso, Gartner (1985), cria um *framework* descrevendo alguns dos possíveis fatores geradores de um novo negócio. O autor afirma, no entanto, que não se deve resumir o processo empreendedor a um único elemento.

O estudo de Gartner (1985) e seu modelo teórico para explicação da abertura de um novo negócio representa uma crítica aos estudos que até então, consideravam que o início de novos negócios estava relacionado à apenas um fator.

Segundo esse autor, a criação de um novo negócio deve ser pensada como a consequência da união de variáveis, o que significa que nenhum fator isolado é responsável pela criação de um novo negócio. De modo a ilustrar sua teoria, ele elenca quatro dimensões que considera importantes para se analisar a abertura de um negócio, são elas: o empreendedor, o ambiente, a organização e o processo empreendedor. Na visão do autor, essas dimensões se correlacionam como elementos explicativos do empreendedorismo, e todas elas ainda são pesquisadas nos dias de hoje, porém, de maneiras diferentes. Apresenta-se, a seguir, o modelo de Gartner (1985), para ilustrar cada dimensão e suas respectivas variáveis:

Figura 1 – Modelo de Gartner (1985)

Fonte: adaptado de Gartner (1985)

Em relação à primeira dimensão, Empreendedor, deve-se atentar que este se configura como o agente gerador do negócio. Os estudos iniciais sobre o tema tentaram descrever características pessoais dos empreendedores, como: idade, sexo, insatisfação no antigo emprego, propensão a assumir riscos, número e tipos de ocupações laborais anteriores, presença de pais imigrantes, aspectos religiosos, esportes, afiliações a clubes e estado civil (Collins & Moore, 1970; DeCarlo & Lyons,

1979; Cooper & Dunkelberg, 1981). No estudo de Gartner (1985), estas variáveis são apresentadas como coligadas às variáveis das outras dimensões. Entretanto, Gartner (1988), em um estudo posterior de alto impacto, afirma que estes autores se equivocaram ao pesquisarem as características pessoais dos empreendedores, pois segundo esse autor, a única coisa que torna alguém empreendedor é o ato de empreender.

Estudos posteriores ao de Gartner (1988) demonstraram que as características que levam os indivíduos a tomarem a atitude empreendedora são motivacionais e possuem grande relevância no processo empreendedor. São consideradas características motivacionais: a necessidade de realização que o indivíduo possui, o *locus* de controle e a capacidade de assumir riscos (Shaver & Scott, 1991; Shane, Locke & Collins, 2003). Todos estes aspectos motivacionais são considerados inerentes a cada empreendedor e atuam como propulsores do empreendedorismo. Dessa maneira, perderam força definitivamente aquelas pesquisas que tratavam das características pessoais dos empreendedores – como sexo, idade e estado civil - como condicionantes do processo empreendedor.

Outro ponto muito importante tratado nos dias de hoje que se mostra, inerente à dimensão do empreendedor diz respeito aos fatores cognitivos (Shane et al., 2003). Afinal, a capacidade de empreender, geralmente, pressupõe determinados conhecimentos relacionados ao segmento do negócio a ser explorado, como, por exemplo, a visão do empreendedor sobre as possíveis adversidades e oportunidades do mercado, assim como habilidades e capacidades pessoais para executar o que for preciso para alavancar o negócio. Em geral, as cognições do empreendedor permitem que este identifique/crie as oportunidades por meio das informações do ambiente (Murphy, 2011).

Os empreendedores percebem as oportunidades decorrentes das informações de maneira individual e, portanto, diferenciada. Por isso, quanto mais essas informações tiverem relação com os conhecimentos e experiências desse empreendedor, maior será a chance de ele se sentir motivado a desenvolver aquela determinada atividade (Mitchell & Shepherd, 2010; Wood, McKelvie & Haynie, 2014).

Os conhecimentos prévios do empreendedor (Venkataraman, 1997; Shane, 2000; Ardichvili, Cardozo & Ray, 2003; Alsos & Kaikkonen, 2004; Shepherd & DeTienne, 2005; Baron, 2006; Marvel & Lumpkin, 2007; Hajizadeh & Zali, 2016) são descritos por estes autores como as experiências de cada empreendedor ao longo

de sua vida que podem favorecê-lo na identificação/criação de uma oportunidade.

Hajizadeh e Zali, (2016) listam algumas experiências que se relacionam aos fatores cognitivos, são elas: as atividades profissionais do indivíduo, as tecnologias às quais ele é exposto durante essas atividades profissionais, treinamentos especializados, laços sociais e atividades de lazer. Segundo esses autores, os conhecimentos prévios utilizados como fatores cognitivos pelo empreendedor são capazes de auxiliá-lo no processo de identificação/criação de oportunidades.

Portanto, as experiências anteriores dos empreendedores, incluindo as experiências não comerciais, são importantes para o desenvolvimento destes indivíduos como empreendedores (Corner & Ho, 2010). Além disso, os estudos de Partanen, Chetty e Rajala, (2014) em pequenas empresas mostraram que relacionamentos não habituais do empresário com proprietários de outras empresas e profissionais da área são muito importantes para trazer conhecimentos capazes de gerar novas oportunidades de negócio.

Porém, o conhecimento necessário para o desenvolvimento de oportunidades empreendedoras não é privilégio apenas do empreendedor, mas encontra-se disperso em múltiplos indivíduos (Corner & Ho, 2010). O conhecimento capaz de levar à identificação ou criação de novas oportunidades não se trata, portanto, de “onisciência” (Peredo & McLean, 2006; Robinson, 2006) acumulada em um só indivíduo, mas da visão sistêmica dos processos, e do conhecimento distribuído entre os principais atores. Isto significa que a identificação ou desenvolvimento de uma oportunidade empreendedora não ocorre a partir de um único indivíduo, mas é decorrente, principalmente, das competências somadas, das discussões e do interesse do grupo. Esse grupo pode ser, inclusive, a sua própria família.

A identificação/criação de oportunidades por parte dos empreendedores também é influenciada pelos laços afetivos (Jong, 2013). Familiares, amigos e parceiros podem estimular ou desestimular o empreendedor a buscar seus objetivos, propiciando ou não um ambiente para que este identifique/crie as oportunidades. Portanto, as interações humanas, ou seja, pessoas que motivam e orientam o indivíduo a empreender, são tratadas, também, como fatores emocionais que culminam na identificação/criação de oportunidades empreendedoras (Jong, 2013; Foo, Uy & Murnieks, 2015).

Um empreendedor estimulado por seus laços afetivos tende a se concentrar em seus objetivos e aumentar a intensidade de procura ativa por informações sobre

novos negócios (Foo et al., 2015). Nesse sentido, para os autores, a influência positiva dos laços afetivos altera a forma pela qual a informação é integrada aos esquemas cognitivos do empreendedor (Foo et al. 2015).

No caso de empreendedores com tradição empresarial na família e que irão herdar um negócio estabelecido, a literatura da área indica que isso não incide, de maneira isolada, nos fatores cognitivos do herdeiro, apontando que os fatores emocionais são mais fortes na opção pela carreira empreendedora. Por outro lado, pesquisas realizadas com 702 empreendedores holandeses, evidenciaram que aqueles que são herdeiros costumam investir menos em escolaridade, uma vez que, ao se darem conta da opção pela continuidade do negócio familiar, não necessitam procurar emprego no mercado de trabalho, a qualificação se torna desinteressante (Parker & Van Praag, 2012). Nesse sentido, destaca-se que a falta de escolaridade pode se tornar um fator prejudicial para a gestão do negócio familiar, uma vez que diminui os conhecimentos dos empreendedores e, conseqüentemente, suas capacidades cognitivas de identificar/criar novas oportunidades (Parker & Van Praag, 2012), no sentido de expandir a empresa ou torná-la mais competitiva.

Outros autores também avaliam como importante a identificação afetiva dos empreendedores com a continuidade do negócio. Segundo estes autores, isso pode alterar a tomada de decisão frente a novas oportunidades (Foo, 2011; Cardon, Foo, Shepherd & Wiklund, 2012; Welp, Spörrle, Grichnik Michl & Audretsch, 2012). A atividade empreendedora desencadeia fortes emoções porque é geralmente exercida em um contexto extremo em termos de pressões nos indivíduos relativas ao tempo e às incertezas. Os empreendedores sofrem com essas pressões ao serem forçados a tomar decisões que estão ligadas ao futuro e destino da empresa (Cardon et al., 2012). As rápidas mudanças do ambiente são filtradas pelas emoções dos empreendedores, que sinalizam suas ações preferenciais e tomam decisões baseadas em suas percepções de risco (Foo, 2011).

Empreendedores podem administrar melhor suas atividades na medida em que compreendem com mais profundidade suas próprias emoções e a maneira como elas influenciam suas decisões. Ao compreenderem como suas emoções interferem na tomada de decisão, é possível que eles tomem medidas para neutralizar a forma com que estas afetam seus negócios, tornando-se mais racionais (Foo, 2011).

As emoções provocadas pela visualização de oportunidades influenciam

diretamente a sua exploração. De acordo com a teoria do afeto, o medo diminui a exploração empresarial (Welppe et al., 2012). A avaliação subjetiva das oportunidades, por sua vez, costuma prevalecer sobre as características objetivas da viabilidade das oportunidades (Welppe et al., 2012). Vale salientar que o estudo não indicou se aqueles empreendedores de maior organização e capacidade cognitiva para atingir seus objetivos são os que possuem menos medo de desenvolver as oportunidades (Foo, 2011). Outro estudo importante, envolvendo 160 empresas, aponta que os empreendedores que se sentem no controle da situação possuem maiores chances de desenvolver uma nova oportunidade (Jong, 2013), independentemente de sua capacidade cognitiva.

Ainda discorrendo sobre o modelo de Gartner (1985), a segunda dimensão, o ambiente, relaciona-se com os elementos que envolvem o contexto do empreendedor e da empresa, como a disponibilidade de capital, presença de empreendedores experientes, força de trabalho tecnicamente habilitada, mercados, influências governamentais, proximidade com universidades, disponibilidade de local e instalações, acessibilidade e transporte, atitude da população da área, disponibilidade de serviços de suporte e condições de vida da população (Bruno & Tyebjee; 1982; Gartner 1985). Busenitz, West III, Shepherd, Nelson, Chandler & Zacharakis (2003), por sua vez, descrevem a dimensão “ambiente” como tudo que se encontra no nível social e cultural, convergindo na criação de um ambiente que inibe ou favorece o empreendedorismo.

A dimensão citada por Gartner (1985) como “organização” descreve as possíveis estratégias organizacionais elaboradas para entrada no mercado (Porter, 1980; Vesper, 1980). A dimensão “organização” é entendida como as estratégias desenvolvidas para viabilizar a abertura de um novo negócio, decorrente do aproveitamento de uma determinada oportunidade (Gartner, 1985). Uma vez que negócios já existentes são a forma principal de se aproveitar oportunidades (Eckhardt & Shane, 2003), na dimensão descrita por Gartner (1985), as “estratégias organizacionais” também são aplicáveis às estratégias adotadas no aproveitamento de oportunidades em negócios já existentes.

A última dimensão citada por Gartner (1985) é relacionada à criação do negócio. Isso significa que o processo empreendedor se inicia na identificação/criação de uma nova oportunidade (Shane, 2000; Sarasvathy, 2001; Baker & Nelson, 2005; Alvarez & Barney, 2007; Fiet, 2007; Vaghely & Julien, 2010;

Shane, 2012; Suddaby et al., 2015).

Dessa forma, o desenvolvimento de um novo negócio é consequência da união de variáveis (Gartner, 1985) que dão espaço para a identificação/criação de uma nova oportunidade (Shane & Venkataraman 2000). Assim, para o autor, apenas a existência de um indivíduo com características vanguardistas não é suficiente para o estabelecimento de um novo negócio.

Outra contribuição de Gartner (1988) consiste na afirmativa de que as características pessoais dos indivíduos não são o elemento mais importante no processo empreendedor. Um indivíduo, por mais similares que suas características sejam com a de determinada pessoa que já abriu um negócio, se este primeiro nunca tiver empreendido na vida, não poderá ser considerado um empreendedor. Nesse sentido, para o autor, o empreendedorismo representa uma criação humana e não uma característica.

Tratar o empreendedorismo, e as oportunidades como criações humanas enriquece o campo de estudo, afinal uma criação humana demanda tempo e criatividade para ser elaborada e desenvolvida, mesmo assim, não se tem garantias que serão aproveitadas, tampouco certezas sobre o período que serão aproveitadas. Dessa forma, o tempo, a incerteza e a capacidade criativa do empreendedor são elementos que provavelmente irão compor a base das pesquisas sobre o tema na próxima década (Korsgaard, et al. 2015).

A ênfase nos resultados por parte do empresário é um fator apontado por pesquisadores como facilitador do desenvolvimento de oportunidades. Um estudo no Reino Unido, com 254 empreendedores de diferentes segmentos, mensurou o foco, relacionado à frequência de tentativas em desenvolver o negócio, e a ênfase nos resultados destes agentes em relação à quantidade de oportunidades encontradas, e o grau de inovação que estas oportunidades traziam (Tumasjan & Braun, 2012). Os resultados apontaram para o fato de que quanto maior o foco e ênfase nos resultados, maior o grau de oportunidades aproveitadas e inovação, ou seja, o desenvolvimento do negócio está atrelado ao foco por parte do empreendedor.

Os estudos de Tumasjan e Braun (2012) obtiveram resultados similares aos estudos de Gielnik, Frese, Graf e Kampschulte (2012), quando foram estudados 98 pequenos empreendedores em Uganda. Notou-se correlação positiva entre a criatividade e o reconhecimento de novas oportunidades empreendedoras e o desenvolvimento empresarial. Desta forma, o empreendedor que pensa de maneira

criativa está indiretamente desenvolvendo seu negócio (Gielnik et al., 2012). Sendo assim, pessoas com personalidade criativa são mais predispostas a identificar ou desenvolver oportunidades empreendedoras e iniciarem novos negócios (Shane & Nicoulaou, 2015).

Por outro lado, quando um empreendedor está determinado a atingir objetivos e não apenas preocupado em cumprir um dever ou tarefa, isso pode compensar, em alguns momentos, a própria falta de criatividade e a baixa eficácia de seu trabalho com o esforço e atenção concentrados nos resultados almejados. Para autores como Tumasjan e Braun (2012), o foco nos resultados concede ao empreendedor uma maior atenção para reconhecer melhores oportunidades para alcançar seus objetivos.

É possível afirmar que as oportunidades se configuram como um elemento que segue um processo contínuo, no qual podem ser identificadas e descobertas, mas também criadas pelos empreendedores (Sarasvathy & Venkataraman, 2011). Nesse sentido, as pesquisas que delimitaram as oportunidades como um elemento do mercado, passíveis de serem encontradas pelos empreendedores, ou, de maneira contrária, como uma criação do processo empreendedor, não visualizavam o fenômeno em sua totalidade. A conjugação das duas possibilidades significa compreender os processos de descoberta e criação como complementares (Suddaby et al., 2015).

A essa discussão sobre identificação ou criação de oportunidades empreendedoras, cabe acrescentar o aspecto referente à incerteza. Quando se trata da incerteza, nota-se que, embora este processo de criação e identificação de oportunidades seja considerado contínuo (Sarasvathy & Venkataraman, 2011), não segue um padrão linear. Isso porque o resultado de uma oportunidade identificada/criada é imprevisível, uma vez que a ação empreendedora pode alterá-lo de diversas maneiras (Dimov, 2007).

A capacidade de se deparar com uma nova oportunidade demanda um processo cognitivo, no qual as informações sobre recursos, métodos e fenômenos de mercado são avaliadas e utilizadas pelos empreendedores (Vagheli & Julien, 2010). Dessa maneira, quando um indivíduo interpreta informações diferentemente dos demais, e ao mesmo tempo consegue combinar recursos, ele cria uma oportunidade e se torna um empreendedor (Haynie, Shepherd, Mosakowski & Earley, 2010).

Vale ressaltar que o conceito de oportunidades empreendedoras e de empreendedorismo, por todos os autores citados até aqui, não contempla o resultado bem-sucedido desta ação. Ou seja, pressupõe-se que o conceito de oportunidade seja dependente de uma criação e de um julgamento individual do empreendedor, portanto apenas o empreendedor pode avaliar o que para ele representa uma oportunidade empreendedora ou não. O fato de ele não se tornar bem-sucedido na exploração de algo que ele julgava como uma boa oportunidade em certo momento, não o exclui da categoria de empreendedor, muito menos desqualifica a existência da oportunidade na história do empreendedor. Korsgaard et al. (2015) afirmam que as oportunidades empreendedoras, além de não serem tácitas e imutáveis, podem apenas ser exploradas em certo espaço de tempo. O empreendedor de sucesso seria aquele que consegue acertar este tempo.

Em síntese, a identificação/criação de oportunidades decorre da interação de variáveis, o que se materializa em ação empreendedora (Gartner, 1985).

Neste capítulo, foram discutidas algumas questões que envolvem o processo de identificação/criação de oportunidades, como: o indivíduo empreendedor e suas características motivacionais, cognitivas e emocionais (Venkataraman, 1997; Shane, 2000; Ardichvili et al., 2003; Shane et al. 2003; Alsos & Kaikkonen, 2004; Shepherd & DeTienne, 2005; Baron, 2006; Peredo & McLean, 2006; Robinson, 2006; Marvel & Lumpkin, 2007; Corner & Ho, 2010; Mitchell & Shepherd, 2010; Murphy, 2011; Foo, 2011; Jong, 2013; Partanen et al., 2014; Wood et al., 2014; Foo et al., 2015; Hajizadeh & Zali, 2016), o ambiente, onde estão inseridos os fatores culturais, sociais e econômicos que podem inibir ou favorecer o processo empreendedor (Bruno & Tyebjee, 1982; Busenitz et al., 2003). Além disso, também foi abordada a formação consciente de uma estratégia empresarial e sua forma de influenciar nas tomadas de decisão no processo empreendedor (Porter, 1980; Vesper, 1980), assim como a natureza das oportunidades empreendedoras, elementos dinâmicos passíveis de serem identificados/criados por determinados agentes (Schumpeter, 1934; Casson, 1982; Gartner, 1985; Langlois & Cosgel, 1993; Sarasvathy, 2001; Loasby, 2002; Baker & Nelson, 2005; Alvarez & Barney, 2007; Suddaby, et al., 2015). Esses agentes, por sua vez, possuem capacidades intrínsecas de gerarem lucro por notarem de maneira subjetiva o espaço para produção de determinado produto ou serviço (Kirzner, 1997).

Todos os aspectos acima discutidos podem auxiliar na análise de qualquer

processo empreendedor, inclusive no que é objeto do nosso interesse: empreendedorismo rural.

2.2 Empreendedorismo Rural

O empreendedorismo rural é uma das vertentes analíticas acerca do fenômeno do empreendedorismo que foi altamente impulsionada a partir dos estudos de Wortman (1990). Nessa época, foi feito o primeiro estudo integrativo da área, com a compilação das pesquisas sobre empreendedorismo rural realizadas na década de 1980, elaborando-se uma agenda de pesquisa e pontuando-se uma série de questões consideradas pertinentes e não respondidas, relacionadas às atividades empreendedoras ligadas ao agronegócio.

Em seus trabalhos, Wortman (1990) acrescenta à palavra “empreendedorismo” o adjetivo rural e sugere uma definição para o termo empreendedorismo rural. Para ele, empreendedorismo rural diz respeito à criação de uma nova organização, introdução de um novo produto, criação de um novo mercado ou utilização de novas tecnologias relacionadas às atividades de base rural. Wortman (1990) também propôs uma agenda de temas para a área, sendo que, vários deles foram pesquisados por outros autores, considerados importantes para o avanço do campo de estudo (Pato & Teixeira, 2014).

O empreendedorismo rural era tradicionalmente relacionado apenas ao trabalho do fazendeiro (Moyes, 2010). O avanço nos estudos possibilitou que o termo empreendedorismo rural deixasse de se limitar apenas à agropecuária e processamento de alimentos e passasse a descrever uma série de novas atividades, principalmente industriais, e também produtos e serviços complementares ao agronegócio (Miljkovic, El Bilali & Berjan, 2010). Negócios em geral, na área rural, também são nomeados de empreendimentos rurais, independentemente de estarem ou não diretamente relacionados com as produções primárias agropecuárias. Acrescenta-se que em relação à população rural é possível observar que há certa homogeneidade em suas características sociais e culturais (Sorokin, Zimmerman & Galpin, 1981). Isso significa que essa população costuma apresentar uma série de traços comuns, relacionados, por exemplo, à escolaridade, acesso à saneamento básico dentre outros.

Segundo Breitenbach (2014), empreendedorismo rural engloba a análise de

toda a cadeia complexa de organizações do agronegócio, sendo a produção agropecuária apenas uma parte. Desta forma, até mesmo o turismo rural é reconhecido como parte dos negócios de base rural (Stathopoulou et al., 2004).

A despeito dos avanços obtidos em relação às investigações em negócios de base rural, Pato e Teixeira (2014) consideram que mais pesquisas são necessárias no sentido de aprofundar a compreensão sobre as atividades dessa natureza. Para isso, os pesquisadores devem estar atentos às características peculiares do empreendedorismo rural, bem como àquelas relativas ao homem rural (Silva et al., 2014), principal referência desta modalidade de empreendedorismo, entendendo ainda que a questão ocupacional é uma das principais maneiras de se identificar esse ator, apesar das atividades rurais não poderem se limitar às atividades de cultivo de plantas e animais (Abramovay, 2000; Sorokin et al., 1981).

Para a execução de atividades de cunho rural, observa-se maior exposição ao ar livre em comparação à realização de tarefas consideradas urbanas. Observa-se também grande tradicionalismo de costumes herdados por várias gerações (Costa et al., 2013; Breitenbach, 2014; Rocha & Cabral, 2015; Salume et al., 2015). O homem rural tem uma de suas principais motivações a continuidade de sua unidade familiar.

Em relação à unidade familiar, Breitenbach (2014) explica que uma propriedade rural mantida por um casal idoso de produtores, sem herdeiros, dificilmente estará em processo de expansão de atividades. Por outro lado, um casal hipotético de produtores rurais que possua um herdeiro para dar continuidade ao processo produtivo tentará deixar a propriedade mais organizada e produtiva possível, tendo em vista essa nova geração.

Nesse sentido, observa-se que é comum a manutenção das atividades ligadas à terra por descendentes, sendo essas classificadas como tradicionais e passadas de geração em geração, em uma família. Isso ocorre, geralmente, porque um dos principais motivadores para os empreendedores de pequenas propriedades rurais é manter a tradição familiar, como constataram Costa et al., (2013).

Observa-se, ainda, que equilíbrio entre trabalho e vida pessoal tem refletido diretamente no comprometimento e no desempenho dos homens rurais pesquisados por Rocha e Cabral (2015). Por outro lado, os autores também constataram que o elevado grau de informalidade do trabalho é um dos fatores responsáveis por fragilidades contratuais entre empreendedores rurais e outros agentes (Rocha & Cabral, 2015).

Segundo pesquisas de Salume et al. (2015) é comum na área rural a utilização de mão de obra familiar. A contratação de colaboradores externos à família, por sua vez, só se dá em ocasiões especiais, como, por exemplo, na época de colheita, quando é preciso que se tenha maior volume de pessoas para realizar o trabalho. Essas pessoas costumam ser contratadas por meio de acordos informais e não possuem nenhum direito trabalhista assegurado (Salume et al., 2015).

Além da organização familiar, o homem rural possui outras características peculiares. É comum em comunidades rurais o nome do proprietário do empreendimento na porta de entrada da empresa, pois é seu produto ou serviço sendo entregue e é, também, a sua reputação sendo questionada se algo sair errado (Donatti, 1999). Logo, o sucesso dos empreendimentos rurais pode ter relação com essa grande responsabilidade assumida (Donatti, 1999). O tradicionalismo e os costumes hereditários fazem com que o homem rural valorize a prática, como apontam Silva et al., (2014, pp.59):

O homem rural valoriza o conhecimento procedural (*know-how*) e o saber prático, gerado especialmente a partir do *learning by doing*, coadunando-se perfeitamente com o seu cotidiano.

O homem rural, dentre este, o empreendedor rural, também é acostumado a viver em comunidades menores, com densidade populacional menor que nas áreas urbanas, afinal, demanda-se um território maior para exercer a produção rural (Sorokin et al., 1981). Isso os isola de certos tipos de infraestrutura, o que pode acarretar insegurança e dificuldades de transporte, tornando a economia próxima a suas propriedades menos diversificada.

A dificuldade de mobilidade e infraestrutura faz com que a população rural, em geral, também tenha características psicossociais mais homogêneas do que a população urbana, tais como linguagem, crenças, opiniões, tradições, padrões de comportamento, dentre outros (Sorokin et al., 1981). Observa-se, ainda, que há certa resistência por parte dos pequenos produtores a mudanças inovadoras no processo de produção que desenvolveram ao longo de sua história de trabalho com a terra. Isso revela que a problemática do desenvolvimento da pequena propriedade vai além de fatores como “ignorância” ou “desinteresse” (Mendes & Ichikawa, 2010).

Conjuntamente com a resistência a mudanças do produtor rural, nota-se também fatores que dificultam a inovação, como por exemplo, o isolamento social

(Sorokin et al., 1981), que os impede de trocar informações importantes que permitiriam inovações ou aperfeiçoamentos no negócio. A pesquisa de Yu et al. (2013) desenvolvida com 91 empreendimentos rurais chineses, identificou que os empreendedores rurais, costumam trabalhar em inovações para seus negócios apenas com a própria família, de forma a manter suas informações internamente. Dessa forma, as inovações não são disseminadas para outros empreendimentos e o conhecimento, por ser tácito, acaba se perdendo.

Na Inglaterra, outro estudo na área rural demonstra rendas familiares mais baixas e menor taxa de empreendedorismo rural quando a interação humana é menor (Cabras & Bosworth, 2014). A interação humana pode ser incluída aqui como um fator facilitador para a identificação e desenvolvimento de oportunidades.

Além disso, observa-se que o próprio mercado rural é incerto, assim como outros mercados, pelo fato de o pequeno empresário rural atuar de forma dependente de outros elos da cadeia, tanto para o abastecimento de insumos, quanto para a comercialização. Portanto, a sobrevivência destes pequenos agricultores depende diretamente da dinâmica imposta pelo sistema de produção e comercialização da área, apesar de nem todos adotarem integralmente a organização e técnicas de produção propostas por este sistema (Estival, 2016). Apesar disso, é comum o interesse dos produtores rurais por implantar algum processo de melhoria que apresente vantagem competitiva frente a seus concorrentes (Oliszeski & Colmenero, 2010). Isso acontece quando decidem aprimorar seu negócio.

Como foi explorado até aqui, a questão da oportunidade para empreender é assunto recorrente quando se trata de empreendedorismo, afinal, todo negócio se inicia pela identificação/criação de uma oportunidade (Suddaby et al., 2015). Porém, o processo de identificação de oportunidades empreendedoras é pouco discutido, na literatura da área, do ponto de vista do empreendedorismo rural.

2.3 Características de gestão dos empreendimentos rurais

Somente identificando/criando uma nova oportunidade, os produtores rurais conseguem empreender no sentido de aprimorar seus respectivos negócios. Para tanto, muitas vezes, são necessários: visão, conhecimentos específicos e gerenciais (Oliszeski & Colmenero, 2010) e criatividade (Tumasjan & Braun, 2012). Os

conhecimentos gerenciais, por sua vez, se tornam muito importantes para auxiliar o produtor rural a formular a venda de seu produto ou serviço, contratar profissionais para auxiliá-lo, controlar sua produção e suas finanças.

Um grande problema apontado nos negócios rurais diz respeito à falta de conhecimento gerencial dos produtores, fazendo com que, por diversas vezes, os empresários ligados ao ramo da agricultura não consigam selecionar as melhores culturas a serem cultivadas em seus solos e não se atentem para os melhores resultados de produtividade com relação ao espaço disponível. Dessa maneira, pode-se observar que, muitas vezes, é deixada de lado a possibilidade de obter maior lucro com a mesma quantidade de recursos disponíveis (Oliszeski & Colmenero, 2010).

Uma boa parte das dificuldades gerenciais nos negócios rurais está associada à ausência de conteúdos de gestão na formação dos profissionais graduados nas ciências agrárias. Adicionalmente à falta de capacitação em gestão por parte dos empresários rurais, estes ainda se deparam com a ausência de mão de obra qualificada, capital e infraestrutura no meio rural (Breitenbach, 2014).

O estudo de Cella (2002) com 140 produtores rurais do Rio Grande do Sul foi o primeiro relacionado ao empreendedorismo rural no Brasil (Gimenez, 2017). Essa pesquisa teve como um de seus objetivos identificar os fatores para o sucesso de um produtor rural, analisando o caso de empreendedores de uma cooperativa na região estudada. Foi atribuída significativa importância à capacidade de gestão.

A partir de 2014, uma instituição educacional começou a se destacar no Brasil com ações para capacitar a população rural. O SENAR passou a oferecer cursos de capacitação em gestão rural à distância, com parte da carga horária em pólos presenciais em unidades por todo Brasil. O perfil dos alunos de um destes cursos, chamado “Negócio Certo Rural”, foi levantado por Schinaider, Schinaider, Fagundes & Talamini (2016) que concluíram que a maioria dos inscritos são mulheres, jovens, de ensino superior incompleto, que já trabalham nas áreas abrangidas pelo curso, sejam elas biológicas, naturais, agrárias ou de gestão, além de possuírem vínculo com a área rural mediante a atuação anterior de seus familiares com a agropecuária. Mesmo assim, vale ressaltar que os cursos de plataforma de ensino à distância do SENAR são recentes e ainda podem fazer muito para desenvolver os conhecimentos gerenciais na área rural. Para serem incluídos nesta plataforma, os usuários precisam ter acesso à internet e infraestrutura.

Infelizmente, nesse sentido, os pequenos produtores sofrem com o isolamento. O acesso restrito aos recursos e às infraestruturas física e virtual dificultam também a inserção desses produtores em mercados compradores potenciais (Rocha & Cabral, 2015). Com isso, os negócios rurais acabam sendo mal gerenciados, diminuindo assim seu desempenho e dificultando sua coordenação. Em decorrência desses fatos, o que se observa é, muitas vezes, o baixo retorno financeiro dos investimentos feitos na propriedade e a redução na sua capacidade de produção (Rocha & Cabral, 2015).

As boas práticas gerenciais – controle da produção, das finanças, dos recursos humanos e dos insumos – geram resultados positivos no empreendedorismo rural. Acrescenta-se, ainda, a comercialização da produção, as condições de trabalho dignas e a qualidade dos processos logísticos como aspectos que contribuem muito para se obter bom desempenho dos negócios de base rural (Padilha et al., 2010). Nesse sentido, o estudo de Prigol e Simioni (2014), em 29 propriedades agrícolas da região oeste de Santa Catarina, constatou que o aprimoramento do sistema de gestão das propriedades faz-se necessário para a melhoria do resultado econômico, considerando os efeitos positivos do aumento da escala e da intensificação da produção.

Os empresários rurais carecem de profissionais especializados em lidar com a gestão financeira e administrativa do empreendimento. Normalmente se dispõe de profissionais da área técnica, como agrônomos, para auxiliar na condução e manejo das atividades, em termos operacionais. No entanto, em termos gerenciais, como por exemplo consultorias e acompanhamentos financeiros, há carência desse tipo de profissional no campo que ofereçam esse tipo de apoio (Thomas et al., 2015).

Outra deficiência da administração da pequena propriedade rural é a falta de um planejamento de Recursos Humanos, especialmente relacionado à criação de novas oportunidades de atuação para o quadro funcional e a distorção dos salários que não contempla a variável tempo de serviço (Padilha et al., 2010). Além disso, a falta de políticas de gestão de recursos humanos ocasiona problemas como, por exemplo, alta rotatividade e absenteísmo (Padilha et al., 2010).

Outra situação que pode ser considerada decorrente da má gestão diz respeito à falta de planejamento para aquisição de insumos. Considerando-se que a eficácia da produção rural está ligada à observação de alguns elementos, como o planejamento da produção, é fundamental buscar prever como, quando e onde

produzir, e quais os insumos necessários, adquirindo-os (Salume et al., 2015).

Este problema é agravado na medida em que o governo brasileiro não desenvolve políticas de incentivo à compra de insumos, estruturação tecnológica, ou seguro agrícola para intempéries, ou mesmo proteção contra as constantes baixas dos preços internacionais. A conjugação de falta de planejamento por parte dos agricultores e ausência de políticas públicas de apoio ao segmento afetam a competitividade do agronegócio nacional (Padilha et al., 2010).

No que diz respeito às inovações neste setor, elas são na maioria das vezes de natureza incremental, geralmente na forma de cultivo, ou na apresentação de venda, pois é um setor dependente de inovações em outros setores, como o setor de genética, indústrias químicas e setor de produção de máquinas (Machado, 1998). Além disso, dependendo do grau de desenvolvimento tecnológico do setor, podem ser excluídos alguns produtores rurais, impossibilitados de arcar com o alto investimento necessário para se modernizarem. Devido ao alto valor do investimento necessário para insumos de vanguarda, variedades de produções com genéticas aprimoradas e maquinário sofisticado, o pequeno produtor rural pode ficar de fora desse processo, além de ter desqualificada e desvalorizada socialmente a sua modalidade de trabalho (Mendes & Ichikawa, 2010).

Dessa maneira, embora técnicas de aperfeiçoamento gerencial e tomada de decisão estejam sendo oferecidas aos empresários do setor rural por órgãos como o SENAR, por exemplo, boa parte das pessoas ligadas a essas atividades não têm acesso a essas novas tecnologias. Isso ocorre em virtude do poder aquisitivo mais baixo, pelas dificuldades inerentes ao homem rural, mas também pelas tradições, ou seja, pelo hábito de se manter velhas práticas (Oliszeski & Colmenero, 2010).

Todas essas dificuldades relativas à gestão de negócios de base rural fazem com que o processo de tomada de decisão, que exige uma visão sistêmica dos gestores, se torne ineficiente. A visão sistêmica inclui a análise de aspectos técnicos, econômicos e ambientais e sociais, mas a falta de conhecimentos amplos por parte do empresário aumenta o risco de se realizar um processo decisório inadequado (Machado, Coronel, Pinto & Lago, 2015) e se aumenta o risco de realização de investimentos de maneira indevida, ou, ainda, de se deixar de fazê-los quando são necessários para aperfeiçoar o negócio rural (Oliszeski & Colmenero, 2010).

Os empreendedores rurais costumam tomar suas decisões influenciados por

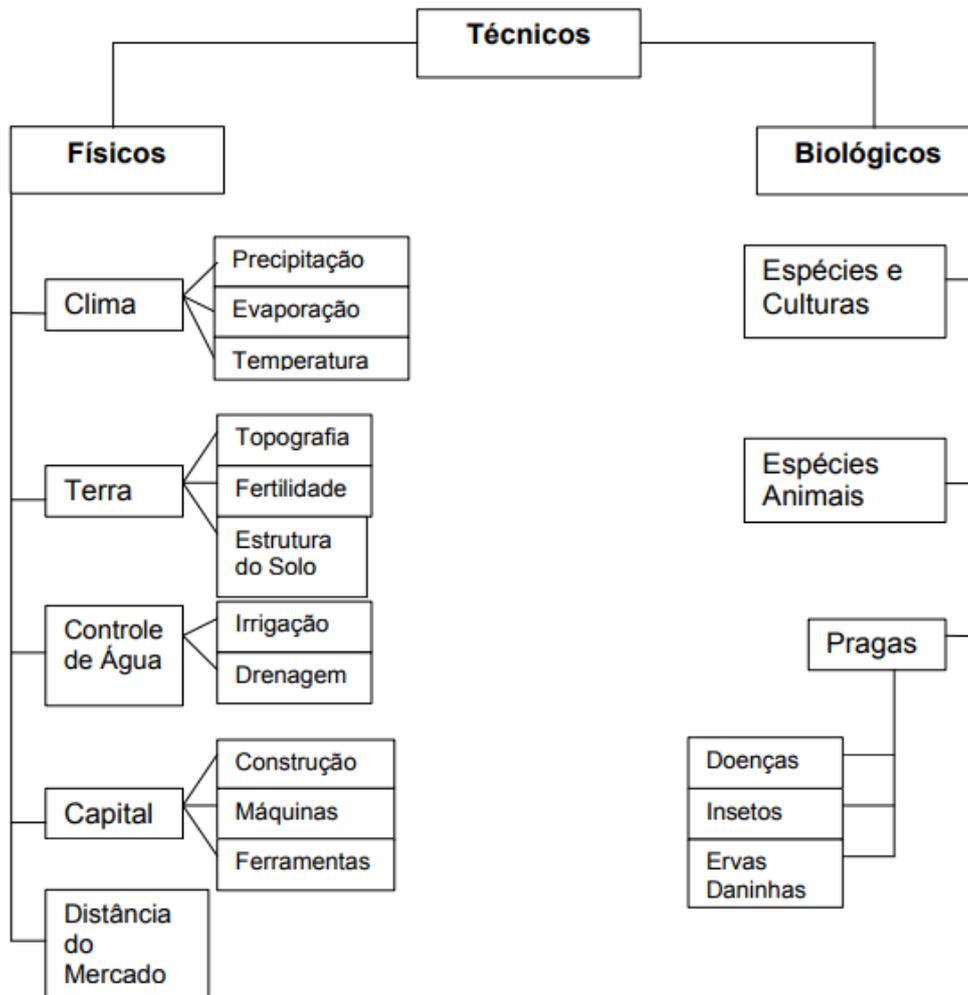
informações relativas a suas características pessoais e, também, de estrutura de suas respectivas propriedades. Com isso, a percepção sobre uma determinada realidade pode se tornar enviesada, o que evidencia a existência de limitações no acesso às inovações por estes indivíduos em seu processo de tomada de decisões (Machado et al., 2015). Pode-se considerar, ainda, que a maneira de pensar dos indivíduos é capaz de regular as suas cognições e, por isso, influenciar o reconhecimento de oportunidades (Tumasjan & Braun, 2012).

Porém, mesmo com estas dificuldades e questões culturais, alguns empreendedores rurais se aproveitam de oportunidades de negócio e, através delas, contornam seus problemas. O estudo de Prigol e Simioni, (2014), por exemplo, apontou que uma das estratégias adotadas pelos pequenos produtores é a diversificação de produção e fontes de renda. Isso inclui atividades diferentes da produção agropecuária, tais como, turismo rural e comércio.

Para Silva e Binotto (2013) treinamentos e cursos voltados às tecnologias de produção, assim como dias de campo de empresas fornecedoras e cooperativas são as principais maneiras de capacitação disponíveis aos pequenos produtores rurais no Brasil. Essas alternativas possibilitam um aumento do contato com as novidades tecnológicas e com possíveis oportunidades que estas podem gerar, embora ainda pouco presentes nas propriedades rurais pesquisadas por estes autores. Resultados semelhantes foram obtidos em uma pesquisa realizada por Silva et al. (2014) com associados de uma cooperativa de produtores rurais. Os autores constataram que as informações adquiridas pelos produtores nas reuniões mensais são utilizadas nas tomadas de decisões e na gestão das propriedades.

Em relação aos problemas enfrentados pelos empreendedores rurais no desenvolvimento de seus negócios, é possível elencar alguns fatores de ordem técnica. Esses fatores técnicos, por dependerem de condições físicas e biológicas, que fogem ao pleno controle humano e gerencial, impactam fortemente no sucesso dos negócios rurais quando incidem sobre as propriedades agrícolas, como apontam Cella (2002) e Norton e Alwang (1993), conforme se evidencia na figura a seguir:

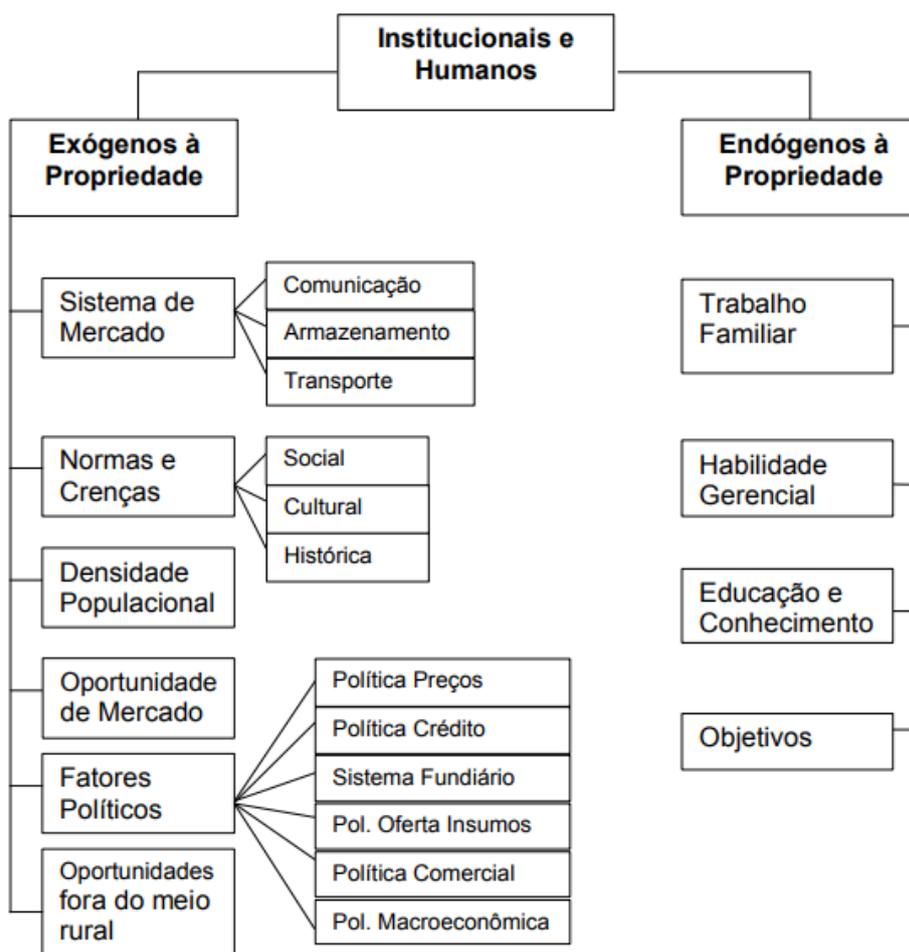
Figura 2 - Fatores técnicos que incidem sobre as propriedades agrícolas



Fonte: Cella (2002) adaptado de Norton & Alwang (1993, pp. 151)

Além disso, é possível mencionar uma série de fatores que se relacionam às características institucionais e humanas dos empreendimentos rurais. Esses fatores também influenciam o sucesso e a lucratividade da propriedade agrícola.

Figura 3 - Fatores que se relacionam às características institucionais e humanas dos empreendimentos rurais



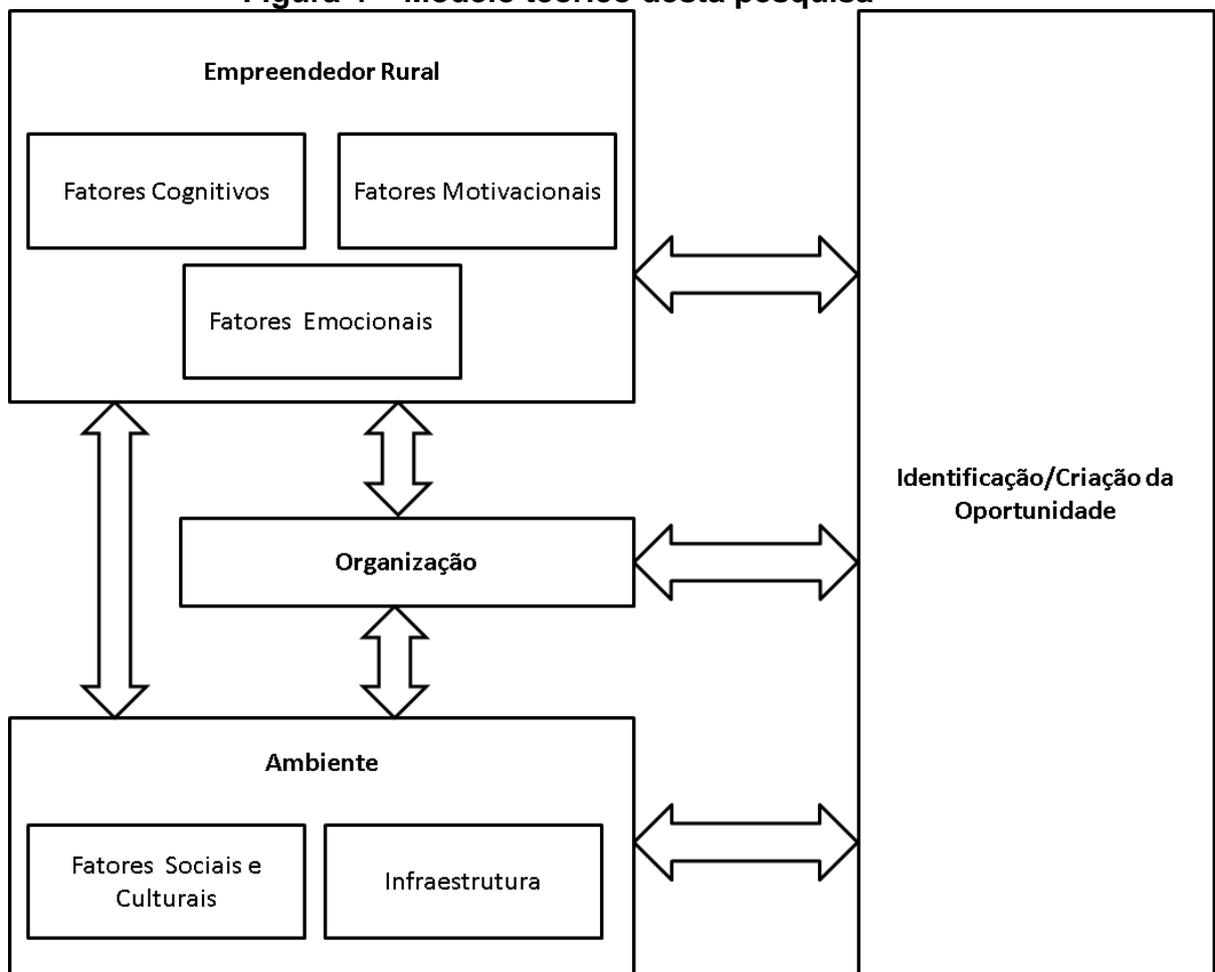
Fonte: Cella (2002) adaptado de Norton & Alwang (1993, pp. 151)

Nesse sentido, os fatores técnicos e institucionais e humanos podem se converter em oportunidades ou dificuldades para o desenvolvimento de negócios de base rural. Esses aspectos podem se apresentar sobrepostos, o que torna sua compreensão e gestão ainda mais complexas, demandando do empreendedor uma série de fatores cognitivos, emocionais e motivacionais.

Considerando o exposto, o modelo teórico abaixo ilustra três dimensões relacionadas ao processo de identificação/criação de oportunidades no setor horticultor, são elas: empreendedor rural, organização, enquanto estratégias organizacionais, e ambiente. Essas dimensões nortearam a análise dos dados de forma que neste estudo entende-se que o processo de identificação/criação de oportunidades é influenciado (e também influencia) o empreendedor rural, a organização e o ambiente no qual este se encontra. O empreendedor rural, por sua

vez, tem seu comportamento influenciado por fatores cognitivos, motivacionais e emocionais, ao passo que no ambiente encontram-se os fatores sociais e culturais e também aqueles ligados à infraestrutura. O relacionamento estabelecido entre empreendedor rural, organização e ambiente condiciona o processo de identificação/criação de oportunidades de negócios. Vale destacar que esses fatores podem estar presentes em sua totalidade ou parcialmente e, por outro lado, dificilmente um único fator é capaz de explicar todo o fenômeno.

Figura 4 – Modelo teórico desta pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor desta pesquisa

3 METODOLOGIA

Cada processo empreendedor é um processo social único e depende de diversos fatores (Gartner, 1985). Sendo assim, para uma melhor descrição deste evento, uma abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso foi considerada a mais adequada (Suddaby et al., 2015). A pesquisa qualitativa descritiva caracteriza-se por permitir maior aproximação com uma realidade complexa, além de ter objetivos definidos e procedimentos orientados para avaliação de alternativas ou solução de problemas (Marconi & Lakatos, 2003, 2011; Mattar, 1999).

Um estudo de caso, por sua vez, é uma estratégia de pesquisa voltada para a compreensão da dinâmica de uma determinada situação. Sendo assim, a palavra caso pode abarcar qualquer tema que possua uma configuração específica que se deseje investigar, incluindo, portanto, processos organizacionais ou administrativos (Yin, 1981). Nessas pesquisas, os casos estudados podem divergir, corroborar, ou avançar os pressupostos teóricos adotados no projeto (Yin, 2010).

Nesta dissertação, buscou-se investigar os elementos que influenciaram a identificação/criação de oportunidades de negócios, considerando-se que esse é um processo subjetivo e criativo (Korsgaard et al., 2015). Para se atingir o objetivo proposto, foram entrevistados empreendedores rurais, escolhidos pelo critério de acessibilidade por parte do autor desta pesquisa, que atua no ramo de insumos agrícolas.

Esses empreendedores rurais têm em comum o fato de comandarem propriedades produtoras de hortaliças, comercializarem suas produções na Ceasa-MG e produzirem hortaliças há, pelo menos, 15 anos. Dessa maneira, podem ser considerados empreendedores maduros, pois o fato de possuírem mais de 5 anos indica solidez do negócio, já que nos dois primeiros anos de atividade as taxas de mortalidade são altas (SEBRAE, 2015).

As informações sobre os empreendedores e experiência com negócios rurais foram importantes para garantir que os pesquisados pertencessem a grupo homogêneo. Além disso, a homogeneidade observada entre os pesquisados diminui a chance de resultados discrepantes na pesquisa, gerando confiabilidade e consistência do método escolhido (Gartner, 1985).

Os dados foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas, com duração média de 30 minutos, entre os meses de fevereiro e abril de 2017. As

entrevistas transcritas totalizaram 36 páginas. Essa técnica de coleta de dados possibilitou aos entrevistados relatarem sua trajetória a partir de tópicos e questionamentos previamente construídos pelo pesquisador. A elaboração das questões foi feita com base nos elementos obtidos por meio da revisão da literatura, que também subsidiou a construção do modelo teórico para análise dos dados. A entrevista semiestruturada oferece espaço para que os entrevistados incluam informações não previstas pelo pesquisador, enriquecendo a análise dos resultados e contribuindo para a compreensão do fenômeno (Trivinos, 1987).

Todas as entrevistas foram realizadas nas dependências da CEASAMINAS, durante o horário comercial, gravadas com a anuência dos entrevistados e, posteriormente, transcritas. Optou-se por tratá-los apenas como “Entrevistado” seguido do número correspondente à sua entrevista, a fim de preservar sua identidade.

Foram entrevistados 5 empreendedores rurais, que produzem em um raio de até 100 km da CEASAMINAS e comercializam suas respectivas produções nesse local. O número relativamente baixo de entrevistados se deve ao caráter mais homogêneo da população rural. Conforme explicado por Sorokin et al. (1981) o aumento no número de entrevistados não contribuiria para ampliar a compreensão sobre a identificação/criação de oportunidades de negócio no âmbito rural.

Além disso, foi possível observar que houve uma saturação dos dados, ou seja, as informações relativas aos fatores envolvidos na criação e identificação de oportunidades passaram a se repetir entre os entrevistados. De acordo com Fontanella, Ricas e Turato (2008), a saturação teórica diz respeito à suspensão de inclusão de novos participantes na pesquisa quando os dados começam a ser redundantes e o pesquisador avalia não ser relevante persistir na coleta de mais dados, devido ao pouco que será acrescentado ao material já obtido.

O autor da presente pesquisa atua na CEASAMINAS como proprietário de uma revenda de insumos agrícolas, ou seja, com a comercialização de sementes, adubos e defensivos agrícolas. Dessa maneira, todos os empreendedores rurais entrevistados neste estudo são clientes da loja do autor desta dissertação há, pelo menos, 7 anos. Inclusive, devido a esse fato, algumas das propriedades pertencentes aos empreendedores rurais estudados já haviam sido visitadas pelo pesquisador, antes do momento da execução do estudo. Isso contribuiu para que fossem feitas diversas observações e aprofundamentos na análise dos dados

obtidos nas entrevistas.

Além disso, em função desse fato, foi possível contar com o conhecimento prévio acerca dos produtos já utilizados nessas propriedades. Isso porque o tipo de produto escolhido pelo empreendedor no momento da compra está diretamente relacionado com a tecnologia empregada em sua lavoura e acaba por revelar parte de sua personalidade e comportamento, indicando suas tendências à inovação ou à tradição, por exemplo.

O fato de o autor da pesquisa estar familiarizado com o ambiente da CEASAMINAS e com seus frequentadores foi muito relevante para a execução das entrevistas, uma vez que estas puderam ser realizadas dentro da loja, em horário comercial. Apesar dos inúmeros compromissos em suas respectivas propriedades rurais, os entrevistados, de maneira geral, demonstraram bastante interesse e disponibilidade em responder ao que era perguntado.

Os empreendedores rurais foram convidados individualmente a participar da pesquisa com pelo menos uma semana de antecedência em relação à entrevista. Na ocasião, foi explicado a eles que se tratava de uma investigação relacionada ao empreendedorismo rural e à criação/identificação de oportunidades de negócio.

As análises foram feitas à luz da técnica análise de conteúdo, que se caracteriza pela adoção de procedimentos sistemáticos com a finalidade de promover a descrição do conteúdo das mensagens. Caracteriza-se, também, por possibilitar que o pesquisador faça algumas inferências sobre o material produzido (Bardin, 2006). As pesquisas em Administração têm recorrido cada vez mais à análise de conteúdo como técnica de análise de dados, legitimando-a no campo das pesquisas qualitativas (Mozzato & Grzybovski, 2011).

A fim de analisar os dados obtidos através das entrevistas, foi apresentado um breve panorama do perfil de cada um dos entrevistados, a fim de auxiliar a compreensão sobre o processo de identificação/criação de oportunidades. Além disso, alguns elementos relatados pelos empreendedores rurais em relação à sua própria experiência de vida mostraram-se fundamentais para compreensão do processo de identificação/criação de oportunidades. Ao final da apresentação de cada um dos entrevistados, foi elaborado um quadro resumo apresentando as oportunidades que haviam sido criadas/identificadas por eles, bem como os elementos relativos aos fatores envolvidos nesse processo, a partir da análise do pesquisador. Portanto, entender o contexto vivenciado pelos empreendedores rurais

foi crucial para que se atingissem os objetivos deste estudo.

Em seguida, as entrevistas transcritas foram novamente acessadas e analisadas com base nos elementos presentes no modelo teórico construído pelo autor, visando a compreensão acerca do processo de identificação/criação de oportunidades empreendedoras.

Em relação aos procedimentos relativos à análise de conteúdo, observa-se que na codificação definem-se as unidades de registro (Bardin, 2006; Dellagnelo & Silva, 2005; Richardson, 1999), que neste estudo se refere ao fenômeno “empreendedorismo rural”. A categorização finaliza o processo de codificação (Bardin, 2006) e, no caso desta pesquisa, as categorias de análise que se relacionam à identificação/criação de oportunidades foram extraídas do modelo teórico elaborado e são retomadas no quadro a seguir:

Quadro 1 – Descrição dos fatores que se relacionam à identificação/criação de oportunidades

Dimensão	Fator estudado	Descrição	Autores
Dimensão individual - Empreendedor Rural	Fatores Cognitivos	O trabalho do indivíduo, as atividades profissionais, as tecnologias nas quais ele é exposto durante suas atividades profissionais, treinamento especializado, laços sociais e atividades de lazer. Segundo estes autores, os conhecimentos prévios que são utilizados como fatores cognitivos pelo empreendedor são capazes de assimilar o processo de identificação de oportunidades.	Venkataraman, 1997; Shane, 2000; Ardichvili et al., 2003; Shane et al. 2003; Alsos & Kaikkonen, 2004; Shepherd & DeTienne, 2005; Baron, 2006; Peredo & McLean, 2006; Robinson, 2006; Marvel & Lumpkin, 2007; Goldstein et al., 2008; Mitchel & Shepherd, 2010; Corner & Ho, 2010; Oliszeski e Colmenero, 2010; Murphy, 2011; Silva e Binotto, 2013; Wood & McKelvie, 2014; Partanen, Chetty & Rajala, 2014; Hajizadeh & Zali, 2016
	Fatores Motivacionais	Necessidade de realização que o empreendedor/indivíduo possui, o lócus de controle, capacidade de assumir riscos e foco em seu negócio.	Brockhaus, 1982; Shaver & Scott, 1991; Shane et. al., 2003; Mendes, Ichikawa, 2010; Oliszeski e Colmenero, 2010
	Fatores afetivos e emoções	As emoções são capazes de alterar a identificação de oportunidades quando as rápidas mudanças do ambiente são filtradas pelas emoções dos empreendedores, que sinalizam suas ações preferenciais e tomam decisões baseadas em suas percepções de risco. Os fatores emocionais são mais fortes do que os cognitivos na definição da opção pela carreira empreendedora em herdeiros.	Foo, 2011; Cardon et al. 2012; Welpel, Spörrle, Grichnik Michl & Audretsch, 2012; Parker Praag, 2012; Jong, 2013; Jong, 2013; Costa, Ferreira & Oliveira, 2013; Breitenbach, 2014; Rocha e Cabral, 2015; Salume & Cristo 2015; Foo,Uy, Murnieks, 2015;
Dimensão Ambiente	Fatores Culturais	Tudo que se encontra no nível social e cultural, que inibe ou aprimora o empreendedorismo.	Sorokim, Zimmerman e Galpin, 1981; Bruno & Tyebjee; 1982; Abramovay, 2000; Busenitz et al. 2003; Costa, Ferreira & Oliveira, 2013; Breitenbach, 2014; Silva, Rados & Selig; 2014; Rocha e Cabral, 2015; Salume & Cristo 2015;
	Infraestrutura	A disponibilidade de capital; presença de empreendedores experientes; força de trabalho tecnicamente habilitada, mercados, influências governamentais, proximidade com universidades, disponibilidade de local e instalações, acessibilidade e transporte, atitude da população da área, disponibilidade de serviços de suporte, condições de vida - e fim, tudo que se encontra no nível econômico ou de mercado, convergindo na criação de um ambiente que inibe ou aprimora o empreendedorismo.	Gartner, 1985; Bruno & Tyebjee; 1982; Busenitz et al. 2003
Dimensão relacionada à Estratégia Organizacional	Organização	Possíveis estratégias organizacionais elaboradas para desenvolver o negócio rural	Porter, 1980; Vesper, 1980; Gartner. 1985; Miljkovic et al 2010;
Dimensão Oportunidade de negócio - Processo empreendedor	Identificação/Criação de Oportunidades	Quando o indivíduo acredita que pode transformar, ou desenvolver um processo a fim de gerar lucro	Schumpeter, 1934; Casson, 1982; Gartner, 1985; Langlois & Cosgel, 1993; Kirzner, 1997; Sarasvathy, 2001; Loasby, 2002; Baker & Nelson, 2005; Alvarez & Barney, 2007; Suddabby, et al., 2015

Todos os empreendedores rurais entrevistados são homens e no quadro observa-se que todos eles possuem mais de 40 anos. Além disso, apenas um deles declarou não ter filhos. Esses dados podem indicar que se tratam de indivíduos que não apresentam grandes chances de trocar de ramo de trabalho, ou seja, essas informações revelam certa dependência das atividades rurais para a manutenção de si próprios e de suas famílias. Apenas um deles produz na região de Jaboticatubas, ao passo que todos os outros encontram-se na cidade de Baldim. Somente o entrevistado 2 possui curso de graduação, sendo este na área de agronomia, ou seja, trata-se de um curso relacionado a suas atividades como empreendedor rural. Vale mencionar que um dos entrevistados não concluiu o ensino fundamental e os demais chegaram a cursar o ensino médio, e dois deles concluíram esse grau. Em relação ao tipo de hortaliça produzido, observa-se certa variedade, sendo que o pepino é produzido por todos os empreendedores rurais. O quiabo e o tomate também apresentam boa adesão dentre os entrevistados, que produzem em média 6,6 hectares. É possível visualizar o perfil dos entrevistados no quadro a seguir:

Quadro 2 – Perfil dos entrevistados

	Idade	Escolaridade	Possui filhos	Região em que produz	Tipo de hortaliça que produz	Hectares
Entrevistado 1	53 anos	Ensino Médio Completo	sim	Jequitibá	Pepino, Quiabo, Tomate, Vagem	8
Entrevistado 2	52 anos	Graduação em Agronomia - Pós Graduação em pecuária Leiteira (em andamento)	sim	Jaboticatubas	Alface americana, Broto de Alfafa, Broto de Bambu, Broto de Feijão, Pepino Japonês, Pimentão Roxo, Tomate Grape	8
Entrevistado 3	46 anos	Ensino Fundamental Incompleto	sim	Baldim	Abobrinha Italiana, Pepino, Quiabo, Tomate	5
Entrevistado 4	41 anos	Ensino Médio Completo	não	Baldim	Abóbora Japonesa, Pepino, Quiabo	5
Entrevistado 5	49 anos	Ensino Médio Incompleto	sim	Baldim	Abobrinha Italiana, Abobrinha Menina Brasileira, Jiló, Pepino, Quiabo, Tomate	7

Fonte: elaborado pelo autor desta pesquisa

4 DESCRIÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo, apresentamos a descrição dos entrevistados, bem como realizamos a análise dos dados coletados.

O primeiro entrevistado tem origem rural e é o mais velho entre 11 irmãos. Hoje, com 53 anos, vive na roça com sua esposa e um casal de filhos e sua história se mostra repleta de transições. Começou a trabalhar aos 7 anos de idade, auxiliando o pai nos serviços rurais. Mesmo criança, capinava e chegou a pedir ao pai uma enxada como presente de aniversário de 10 anos. O entrevistado 1 relata que seu pai costumava plantar capim para alimentar as vacas e delas extrair o leite para vender, até que este decidiu seguir o exemplo de seu irmão e vizinho (tio do entrevistado) e passou a arar a terra para plantar. O pai do entrevistado 1 começou com um tomateiro, depois plantou milho e arroz. Todos os onze filhos trabalhavam para ele, e ao auxiliarem nas tarefas diárias, acabaram por ingressar nas atividades rurais locais. O pai ensinava aos filhos o que ele próprio fazia e, desta forma, o entrevistado 1 começou a plantar aos 17 anos, orientando os outros irmãos, que ficavam na lavoura. Quando relata isso, ele se autodeclara um “líder”. A família vendia sua produção na CEASAMINAS, e aos 19 anos o entrevistado começou a participar das viagens para comercialização dos itens produzidos.

Por vários anos seguidos, a família do entrevistado 1 buscou e conquistou financiamentos bancários, que eram utilizados como capital de giro para o negócio. A experiência da família com a solicitação de financiamentos para apoio ao negócio parece ter influenciado positivamente o entrevistado 1, na medida em que ele continuou adotando tal prática e buscando recursos subsidiados para suas atividades rurais. A família encontrou inúmeras dificuldades no começo do plantio. Sem máquinas agrícolas, quase tudo dependia do esforço manual, os trabalhos demoravam a serem completados e exigiam muito do entrevistado e de seus irmãos. Em 1985, o entrevistado e sua família alugaram um trator para preparar a terra para o plantio.

Esta decisão pelo aluguel do trator iniciou-se a partir da visualização da máquina em trabalho no terreno vizinho, onde um fazendeiro a utilizava para preparar sua terra e plantar. O entrevistado 1 percebeu que o uso desta máquina se configurava como um ganho de tempo e de qualidade. Assim, tomou a iniciativa de pedir ao vizinho que alugasse a máquina para ele preparar a terra. O entrevistado

também relatou um outro ponto observado que o levou a optar por utilizar um maquinário alugado: não precisar arcar diretamente com um investimento tão elevado e com a depreciação do equipamento. Segundo ele, o fazendeiro que alugava o trator também se beneficiava, por não “deixar a máquina parada”.

Durante um determinado período, o entrevistado 1 e sua família puderam contar também com o apoio de um agrônomo da EMATER da cidade de Sete Lagoas, que os auxiliava nas decisões relativas ao preparo do solo, adubação e manejo do tomateiro. Dentre muitas informações transmitidas, este agrônomo ensinou a técnica de plantio envarado do tomateiro, que evita a danificação dos frutos por fazer com que estes não tenham contato com o solo, gerando assim uma expertise na horticultura para o entrevistado e sua família. Na época, plantavam menos de meio hectare.

Havia também a ocorrência dos primeiros problemas com doenças e pragas, como, por exemplo, incidência de fungos. Para o entrevistado, esses problemas têm se agravado na região, principalmente após o surgimento da chamada “mosca branca”, vetor do vírus que prejudica o desenvolvimento dos tomateiros. A presença de pragas como estas diminui a produtividade por hectare e a lucratividade daqueles produtores desprevenidos ou que desconhecem formas de combate.

O acesso a recursos de combate às pragas era ainda mais complicado no passado, exigindo dos produtores grandes viagens para realização de contatos para aprendizagem e compra dos produtos, até então indisponíveis na região.

O entrevistado, então, na ocasião do surgimento da primeira incidência de fungos nos tomateiros de sua propriedade, buscou informações com outros produtores para combater esse evento indesejado. As conversas com outros produtores permitiam ao entrevistado 1 conhecer medicamentos e práticas relacionadas ao cuidado com a plantação, em uma espécie de *benchmarking rural*. Um exemplo de prática adotada pelo entrevistado 1, com base nas experiências e orientações de outros produtores, foi a remoção da vegetação próxima ao local de cultivo, como árvores e ervas-daninhas, para evitar a contaminação da lavoura por possíveis doenças oriundas do ambiente.

Com relação à gestão do negócio, não era feito, na fazenda, nenhum controle financeiro, nem mesmo anotações de valores de entrada e saída. Tudo era contabilizado de maneira intuitiva e sem registros formais, a família não via nenhuma vantagem em efetuar um gerenciamento financeiro na época.

“Com a ilusão de que as atividades rurais eram menos lucrativas e mais trabalhosas”, no final do ano de 1989, aos 25 anos, o entrevistado 1 identificou/criou a oportunidade de atuar no comércio e se mudou para Sete Lagoas. Nessa cidade, o entrevistado 1 abriu para si, em parceria com dois de seus tios, um sacolão. Na época, a concorrência na cidade era baixa para esse tipo de atividade, o que os motivou ainda mais a prosseguir. Nesse sacolão, eram revendidos produtos que eram comprados na CEASAMINAS.

Dessa forma, pode-se dizer que o entrevistado 1 identificou uma oportunidade de novo negócio em uma atividade relacionada à horticultura, prevendo que possuía a seu favor determinadas habilidades e competências nesta área, relativas à comercialização de hortaliças, bem como o fato de conhecer vários produtores rurais. Porém, notou que esses fatos não compunham a totalidade de exigências para que seu novo negócio prosperasse e a ausência de habilidades administrativas e de gestão de custos se configurou como um fator determinante para a falência do sacolão.

O empreendimento nunca encontrou resultados muito promissores, mas, ainda assim, resistiu até 2001, ano no qual encerraram a atividade. Assim como na fazenda, não havia muito controle financeiro no varejão. Entretanto, os problemas decorrentes de má gestão trouxeram ensinamentos ao entrevistado, que afirma ter aprendido a gerenciar melhor as pessoas, aplicando, essa nova habilidade em negócios e situações futuras.

Após a falência, a despeito das diferentes atividades que poderia ter escolhido, o entrevistado 1 optou por reorganizar sua vida financeira e investir na horticultura. Para tanto, retornou ao campo e passou a plantar novamente, atividade a que se dedica até hoje. De volta à fazenda, sem dispor de capital de reserva, o empresário/agricultor se endividou com algumas lojas e familiares para iniciar uma produção hortícola desvinculada de sua família. Contratou alguns funcionários e, no começo, plantou tomate, depois quiabo, vagem e repolho, sempre enfrentando diversos problemas e operando com prejuízos em muitas dessas plantações.

Dentre os principais problemas, destacam-se as pragas e ausência de planejamento. Alcançou resultados razoáveis apenas com o quiabo e, em decorrência de sua observação das tendências do mercado para o setor e das necessidades dos clientes, passou a vender essa produção embalada em bandejas, a partir de 2005.

Assim que sua produção voltou a render uma boa lucratividade, este produtor teve a oportunidade de pagar seus credores e investir em seu negócio, comprando uma caminhonete que seria utilizada para que ele pudesse adquirir a produção de quiabo de outras propriedades agrícolas e efetuar a comercialização dessa hortaliça embalada em bandejas.

Optou por investir na caminhonete, o que se configurou como uma boa escolha em sua trajetória, afinal os ganhos auferidos na revenda do produto de maior valor agregado – quiabo em bandejas – foram suficientes para arcar com os empréstimos realizados.

Adquirir produtos em outras propriedades agrícolas demandou deste produtor uma maior organização de seu próprio negócio. Dessa maneira, o entrevistado 1 passou a anotar seus gastos e a contabilizar o lucro obtido em cada venda.

Apesar de todas as adversidades, o entrevistado é apaixonado pela lavoura, pelo trabalho de cultivo e pelo campo. Seu filho mais velho estuda, mas também costuma auxiliá-lo nas atividades rurais e o entrevistado 1 relata não esperar que o filho siga seus passos na lavoura, mas afirma que ficaria feliz caso isso venha a acontecer. O entrevistado 1 manifesta o desejo de melhorar o próprio negócio, principalmente, através da tecnologia e automação de alguns processos. No entanto, demonstra se sentir inseguro em função dos altos investimentos necessários.

O quadro a seguir apresenta os elementos envolvidos na identificação/criação de oportunidades pelo entrevistado 1:

Quadro 3 - Elementos envolvidos na identificação/criação de oportunidades pelo entrevistado 1

Entrevistado 1	Elementos importantes para Identificação/Criação de oportunidades	Oportunidades Identificadas/Criadas
	Auxiliava o Pai em sua lavoura e obteve o aprendizado da atividade agrícola na família	Redução de custos para preparar a terra a partir do uso de um trator alugado em outra propriedade
	Familiaridade do empreendedor com o ambiente rural	Aplicação de técnicas avançadas de manejo de hortaliças que aumentam a produtividade
	Ligação familiar com o negócio	Abertura de um sacolão na cidade de Sete Lagoas
	Vê o tio como um exemplo empreendedor	Retorno à atividade agrícola após a falência do sacolão
	Vê o pai como um gestor de pessoas	Transporte de um maior volume de hortaliças devido à compra de uma Caminhonete
	Responsabilizou-se por guiar os irmãos por ser o irmão mais velho	Agregação de valor na venda de quiabo em bandejas
	Aprendeu os procedimentos necessários na obtenção de financiamentos bancários	Necessidade de formar o filho para dar uma continuidade ao negócio
	Visualizava práticas e recursos de propriedades vizinhas (Benchmarking Rural)	
	Aprendizado e sensação de domínio na comercialização de hortaliças	
	Sensação de domínio das atividades agrícolas	
	Aprendizado em gestão (negócio e pessoas) em seu sacolão	
	Aprendizado na contabilização de receitas e gastos	
	Observou as necessidades dos clientes	
	Necessidade de realização para ser reconhecidos em suas comunidades	
	Apoio de profissionais técnicos e revendedores de insumos agrícolas	
	Participou de cursos e palestras relacionados com a produção de hortaliças	

Fonte: elaborado pelo autor a partir da entrevista

O segundo empresário/agricultor entrevistado é filho de imigrantes japoneses, tem 52 anos, é graduado em Agronomia, casado e tem três filhas. Ele nasceu e cresceu no meio rural da região de Ribeirão das Neves. Seu pai não possuía propriedades e, por isso, arrendava uma parte de terra.

Em 1970, quando o entrevistado ainda criança, a família adquiriu uma terra em Jaboticatubas e começou a plantar. Inicialmente, plantavam couve-flor, tangerina e tomate. O entrevistado 2 relata que sua família sempre se mostrou preocupada em oferecer boa educação, o que possibilitou que ele estudasse em colégios particulares e concluísse o ensino superior. Ele costumava conciliar os estudos com os serviços rurais, auxiliando o pai, principalmente, com ideias e propostas de inovação. Em 1990, o entrevistado começou a buscar conhecimentos internacionais. Foi quando viajou para o Japão e, em 1995 para a França, locais nos quais teve

contato com técnicas de uso inteligente da água, de bom manejo do solo e de agricultura inovadora em geral. Essas técnicas foram trazidas para seu negócio no Brasil. Em 1999, retornou ao Japão e, de lá, trouxe sementes de tomate cereja e pepino japonês. Chama-se atenção para o fato de que esse comportamento adotado pelo entrevistado 2 já se configurava como uma prática ilegal na época, pois é proibido o transporte de qualquer produto agrícola em voos internacionais.

É possível observar que se tratavam de hortaliças raras de serem encontradas no Brasil e pode-se afirmar que este empreendedor introduziu um novo mercado na região. Isso porque ele decidiu apostar em produções diferenciadas, a fim de não concorrer diretamente com os grandes produtores rurais.

O entrevistado 2 também relatou que frequentava assiduamente a feira HORTITEC em São Paulo, buscando informações e novidades do mercado. Trata-se de um evento onde as principais empresas fornecedoras de insumos para horticultura expõem suas novidades.

Reconhecendo o problema com as plantações comuns de couve-flor, que sofriam de instabilidade e grande concorrência, o entrevistado 2 optou por inovar, buscando distintos tipos de couve-flor e outros produtos diferenciados. Apesar da estratégia de diferenciação e da inteligência empregadas nos processos, o entrevistado 2 enfrentou alguns desafios no mercado ao testar a aceitabilidade aos produtos diferentes que oferecia, mas conseguiu alcançar estabilidade de nicho em quinze produtos cultivados.

Hoje, o entrevistado 2 planta, por exemplo, broto de feijão, pepino japonês, tomate *grape* – em substituição ao cereja, que apresenta mercado saturado – alho-poró, salsão, rabanete, broto de bambu, broto de alfafa entre outros. Para a alface americana, o entrevistado buscou uma solução técnica para o problema relativo à alta taxa de perda, relatada por seus clientes. Em São Paulo, viu a tendência dos produtos vendidos embalados em bandejas e teve a ideia de embalar a alface americana, passando a vendê-la em um saquinho, semelhante ao que é utilizado para a alface hidropônica. O saquinho evitou as perdas e aumentou a satisfação dos clientes.

O entrevistado 2 acredita que sempre haverá novos produtos para serem identificados e explorados, cabendo a ele próprio estudar e procurar pelas oportunidades e suas viabilidades técnicas. Para ele, o segmento dos produtos diferenciados tem uma boa procura e isso deve ser explorado, buscando inovar na

relação com o cliente e nas questões relativas ao pós-colheita. Atualmente, ele cursa pós-graduação em pecuária leiteira, por identificar nessa área uma oportunidade para expandir seus negócios. Além disso, o entrevistado 2 percebe que o bom atendimento ao cliente é fundamental para o sucesso de suas atividades e por isso pretende investir em uma capacitação que o habilite nesse sentido. O quadro a seguir apresenta os elementos envolvidos na identificação/criação de oportunidades pelo entrevistado 2:

Quadro 4 - Elementos envolvidos na identificação/criação de oportunidades pelo entrevistado 2

Entrevistado 2	Elementos importantes para Identificação/Criação de oportunidades	Oportunidades Identificadas/Criadas
	Auxiliava o Pai em sua lavoura e obteve o aprendizado da atividade agrícola na família	Importação e implantação de um sistema de Fertirrigação por mangueira de gotejamento, que reduz custo de mão de obra e faz um melhor aproveitamento da água em 1987
	Familiaridade do empreendedor com o ambiente rural	Início da faculdade de Agronomia para retornar à produção da família com conhecimento técnico, elevando em longo prazo os lucros familiares
	Ligação familiar com o negócio	Aplicação de técnicas avançadas e atualizadas de manejo de hortaliças que aumentam a produtividade.
	Vê o pai como um exemplo empreendedor	Diferenciação da sua produção, de forma a não competir com grandes produtores rurais e obter um nicho de mercado com menor concorrência
	Estudou em boas escolas na infância, na capital mineira	Agregação de valor na venda de suas mercadorias
	Capacidade financeira familiar para enviar o filho à faculdade em 1987	Expansão das atividades agrícolas para a pecuária leiteira, economizando inclusive por produzir sua própria matéria orgânica
	Cursou o ensino Superior em Agronomia	Valorização do atendimento ao cliente, aumentando suas vendas.
	Buscou experiências Internacionais	Necessidade de formar as filhas para dar uma continuidade ao negócio
	Buscou experiências em pecuária Leiteira	
	Obteve conhecimento em importação	
	Frequenta uma feira anual de horticultura, a "Hortitec"	
	Observou as necessidades dos clientes	
	Observou os concorrentes	
Cultura familiar diferenciada, que impulsionava o empreendedor a identificar e resolver problemas		

Fonte: elaborado pelo autor desta pesquisa

O entrevistado 3 cresceu longe de seu pai e hoje tem 46 anos de idade e cinco filhos, vivendo sozinho na região de Baldim, onde planta cerca de 5 hectares.

Trabalhava como vaqueiro em uma grande propriedade agropecuária e, nesta época, adquiriu bastante conhecimento técnico advindo da observação do cultivo de hortaliças, mesmo não trabalhando diretamente nesta atividade. Esse conhecimento possibilitou que, aos 25 anos, seu patrão o convidasse para plantar em uma parte da terra, em contrato de meia. Efetuou o cultivo como meeiro¹ durante muitos anos, porém, nunca considerou este contrato uma boa oportunidade, pelo fato de ter que trabalhar sozinho com a terra e não ter o controle do processo comercial, que era feito pelo patrão na CEASAMINAS.

Por este motivo, a parceria com seu antigo sócio não perdurou. O entrevistado 3, então, procurou uma terra para arrendar e hoje planta para si próprio apenas, na expectativa de um dia poder adquirir seu próprio terreno. Em todos esses anos, aprendeu o trabalho de plantar e as técnicas envolvidas nessa atividade pela observação, pelas conversas com amigos e por experimentações de terceiros, das quais o entrevistado busca obter informações e conhecimentos. Por exemplo, um dos procedimentos adotados a partir da experiência alheia tem a ver com o processo de fertirrigação, que se trata de um procedimento de adubação que utiliza a água de irrigação para levar nutrientes ao solo cultivado, diminuindo também o consumo de água.

Merece destaque o fato de, em decorrência desse comportamento, o entrevistado 3 ter recebido o apelido de “Bico Doce”. O nome faz alusão à atitude de extrair sempre as melhores informações e práticas desenvolvidas pelos demais empreendedores e levá-las para seu negócio.

Em seu terreno de cultivo, não recebe o auxílio de nenhum agrônomo, e valoriza o conhecimento prático em detrimento do teórico. O entrevistado 3 demonstra desconfiança em relação aos serviços prestados por profissionais técnicos. Segundo ele, a desconfiança advém do fato de vários destes profissionais serem representantes de lojas ou fábricas de insumos agrícolas, que, muitas vezes, não se importam com o desempenho dos produtos no campo, mas sim com a venda pontual e a lucratividade instantânea gerada. Além disso, o entrevistado 3 explica que, em sua percepção, geralmente não é construída uma relação longa de orientação, retorno mútuo e confiança entre vendedor e consumidor de produtos agrícolas.

¹ Quem celebra um “contrato de meia”

Segundo o entrevistado 3, seus relacionamentos interpessoais são suas fontes de consulta para adquirir conhecimentos e indicações de produtos ou procedimentos. Na propriedade, trabalham uma quantidade variável de funcionários, dependendo da necessidade por mão-de-obra. Não é utilizada nenhuma forma de contabilizar e administrar a produção, lucros ou perdas. O entrevistado 3 relata enfrentar dificuldades, principalmente com a seca, mas conseguiu melhorar o negócio com novos maquinários nos últimos anos e considera que sua situação melhorou muito depois que começou a plantar sozinho.

O entrevistado 3 teme incrementar o negócio por conta dos riscos e possíveis dívidas, preferindo, assim, cultivar dentro de sua margem de segurança e certeza de retorno. Ciente de seu perfil desconfiado, está satisfeito com sua situação e visa apenas obter pequenas novas aquisições no futuro, como um novo caminhão e um poço artesiano, quando a terra lhe pertencer. A melhoria de maquinário contribuiu para um aumento de variedade e produtividade de seu plantio, que se constitui principalmente de jiló, pepino e abobrinha. Dessa maneira, todas as outras mudanças foram graduais e provenientes da observação de outros membros da comunidade. Os filhos do entrevistado são distantes e não há pretensão de que eles continuem o negócio, o que o entrevistado 3 considera positivo, visto as inúmeras provações e adversidades do campo para os pequenos agricultores. O quadro a seguir apresenta os elementos envolvidos na identificação/criação de oportunidades pelo entrevistado 3:

Quadro 5 - Elementos envolvidos na identificação/criação de oportunidades pelo entrevistado 3

	Elementos importantes para Identificação/Criação de oportunidades	Oportunidades Identificadas/Criadas
Entrevistado 3	Familiaridade do empreendedor com o ambiente rural	Iniciou a sociedade em meia com o ex-patrão na produção de hortaliças
	Vê o ex-patrão e ex-sócio como um exemplo empreendedor	Aplicação de técnicas de manejo e produtos agrícolas que já atestou a confiabilidade
	Visualizava práticas e recursos de propriedades vizinhas (Benchmarking Rural)	Início do próprio negócio
	Aprendizado e sensação de domínio na comercialização de hortaliças	
Sensação de domínio das atividades agrícolas		

Fonte: elaborado pelo autor desta pesquisa

O entrevistado 4, de 41 anos, nasceu em Baldim, é solteiro e não possui filhos. Nasceu no campo e começou ajudando o pai, na lavoura. Buscando mais conhecimentos, veio para a capital, Belo Horizonte, cursar o ensino médio, porém, afirma que não se adaptou bem à cidade. Segundo ele “não deu certo”. Voltou para trabalhar no campo, atividade que sentia possuir o domínio e apoio de sua família.

Após a morte de seu pai, o entrevistado 4 escolheu continuar no ramo, desenvolvendo sua propriedade. Ele atribui o conhecimento das atividades no campo como o principal motivo para esta decisão. E não se arrepende, afirma que buscar conhecimento em outras áreas, para ele seria pouco produtivo, uma vez que isso demandaria um tempo do qual ele não dispunha.

Hoje, vive apenas com a mãe em um terreno próprio da família. Afirma tocar o negócio com dificuldade e enfrentar uma série de obstáculos no mercado. Atualmente, planta abóbora, pepino e quiabo em cerca de cinco hectares de terra, divididos com um meeiro. Dessa maneira, o terreno é compartilhado com um outro produtor rural, que se encarrega do plantio e cuidado de algumas das hortaliças comercializadas pelo entrevistado 4 na CEASAMINAS. Segundo ele, a opção por dividir a terra é vantajosa porque diminui a necessidade que esse produtor tem de acompanhar constantemente o processo produtivo. O entrevistado também destaca que o contrato de meia é vantajoso para seu sócio, uma vez, que em terras arrendadas, esses produtores não precisam investir recursos em melhorias permanentes de infraestrutura.

Embora a situação econômica dos tempos atuais não seja a melhor para o entrevistado 4, ele consegue visualizar um grande avanço entre o momento que vive hoje em seu negócio e aquele vivenciado por seu pai. Ele explica que foram adotadas diversas tecnologias e máquinas para a automação dos trabalhos. Um dos procedimentos adotados, entendidos por ele como uma inovação, diz respeito à fertirrigação, assim como o entrevistado 3.

Ele reconhece que a modernização ocasionou redução dos custos com mão-de-obra. Isso porque ao assumir o empreendimento rural, grande parte das atividades que na época de seu pai eram realizadas por pessoas contratadas, passaram a ser feitas de forma automatizada.

Os conhecimentos que o entrevistado 4 possui se configuraram em avanços para o seu negócio. Este entrevistado chegou a participar de alguns cursos e utiliza em suas plantações o conhecimento adquirido, principalmente aquele ligado às

técnicas de adubação com fertilizantes solúveis.

Apesar de já ter participado de vários cursos relacionados à área técnica produtiva, no quesito administrativo, o entrevistado não possui experiência ou formação e, assim como outros empreendedores rurais, não anota suas finanças. Para aprimorar o negócio e devido ao menor custo e trabalho, pensa em, futuramente, cultivar árvores frutíferas, como banana, manga e limão, plantio que já fora efetuado por seu pai, em pequena escala. O entrevistado 4 identifica como oportunidade o plantio de árvores frutíferas devido à falta de água em sua região, que tem prejudicado o faturamento proveniente das hortaliças.

Antes de iniciar essa diversificação de produção, porém, o entrevistado 4 tem como objetivo furar um poço artesiano para amenizar os problemas decorrentes dos períodos de estiagem, mas ainda não sabe se terá condições. Ele relata o desejo de crescer, mas também manifesta a falta de oportunidades, de dinheiro e de possíveis financiamentos.

O quadro a seguir apresenta os elementos envolvidos na identificação/criação de oportunidades pelo entrevistado 4:

Quadro 6 - Elementos envolvidos na identificação/criação de oportunidades pelo entrevistado 4

	Elementos importantes para Identificação/Criação de oportunidades	Oportunidades Identificadas/Criadas
Entrevistado 4	Auxiliava o Pai em sua lavoura e obteve o aprendizado da atividade agrícola na família	Retorno à atividade agrícola após não se adaptar à cidade
	Familiaridade do empreendedor com o ambiente rural	
	Ligação familiar com o negócio	
	Estudou em uma boa escola durante o ensino médio, na capital mineira	Sociedade em meia com outro produtor rural
	Vê o pai como um exemplo empreendedor	
	Visualizava práticas e recursos de propriedades vizinhas (Benchmarking Rural)	Necessidade de cultivar frutas, para diminuir custos e necessidade de mão de obra
	Aprendizado e sensação de domínio na comercialização de hortaliças	Aplicação de técnicas avançadas de manejo de hortaliças que aumentam a produtividade
	Sensação de domínio das atividades agrícolas	
	Apoio de técnicos e revendedores de insumos agrícolas	
	Participou de cursos e palestras relacionados com a produção de hortaliças	

Fonte: Elaborado pelo autor desta pesquisa

O entrevistado 5, com 49 anos e ensino médio incompleto, nasceu em Baldim, cidade em que seus pais sempre moraram, e se define como um produtor de hortaliças. Aprendeu a trabalhar no campo com sua família e se mantém nessa atividade até hoje. Ele planta pepino, tomate, jiló, quiabo e abobrinha em 7 hectares e se avalia como sem aptidão para outros trabalhos. Diferentemente de seu pai, o entrevistado 5 não cria gado e, tem optado, também, pela plantação de frutas. A escolha por se manter no cultivo de hortifrúti se baseia nas mudanças climáticas na região, relacionadas ao aumento da temperatura, que somadas à boa adaptação e rentabilidade de frutas como a manga, estimularam o investimento e manutenção neste tipo de cultivo. O entrevistado verbalizou desejo de expandir seu negócio no segmento de frutas para outros plantios, como de maracujá, mexerica ou abacate.

Em termos administrativos, o entrevistado segue os métodos do pai, tendo participado de alguns seminários básicos sobre gestão e controle de gastos. Em relação aos estudos agrônômicos, participou de várias palestras de uma associação de Baldim, da qual é o atual presidente. O convite para presidir essa associação, sem dúvida, rendeu uma série de relacionamentos interessantes para o entrevistado 5, pois, nessa posição, ele tem a possibilidade de organizar diversos eventos, como cursos e palestras, que o colocam em contato direto com métodos e práticas de cultivo inovadoras.

As palestras na associação exerceram uma boa influência sobre a comunidade, principalmente em relação à adoção de novas práticas e técnicas. Nesses encontros, os participantes puderam aprender a agregar valor ao produto, conferindo atenção especial aos procedimentos pós-colheita, garantindo maior preço de venda e confiabilidade em sua produção. Nas palestras os produtores locais foram incentivados a priorizar a qualidade e seleção de seus produtos e processamento da produção depois da colheita. Foram orientados, também, em relação à escolha de embalagens para agregar valor e à esterilização da produção, aumentando sua durabilidade após colhidas.

O entrevistado 5 se beneficiou muito destas palestras, tendo adotado em sua propriedade grande parte das orientações recebidas, em uma espécie de *benchmarking rural*. A partir das palestras, foi capaz de melhorar sua relação com seus clientes e aumentar a confiança em suas mercadorias, além de ser motivado a iniciar o processo de embalagem do quiabo. Ele se sente ávido por mais conhecimento, considerando de qualidade seu contato com diversos profissionais

técnicos. Pretende que seu filho, de 16 anos, siga estudos nessa área, para trabalhar no campo e dar continuidade ao negócio.

Em sua propriedade, não trabalham funcionários, mas o entrevistado 5 se relaciona com meeiros. A divisão do dinheiro é baseada na relação de confiança entre eles, e não em anotações ou cálculos financeiros. Eles contam ainda com contrato e documentação, de maneira a regularizar a situação dentro dos direitos trabalhistas dos sócios.

O mercado é visto, pelo entrevistado, como o principal obstáculo para expansão do negócio. Ele explica que os atravessadores, que atuam como revendedores de produções agrícolas, possuem maior força nas negociações com os clientes em função dos volumes comercializados. O entrevistado 5 relata que possui, inclusive, menos capacidade de melhorar seu produto e suas técnicas de agregar valor, devido à grande distância em relação ao consumidor final. Para ele, a CEASAMINAS deveria intervir neste desequilíbrio para que os pequenos produtores rurais também tenham uma proximidade com o cliente, e mais chance de obter bons negócios.

Para complementar a renda, o entrevistado 5 conta com o aluguel de um apartamento e com a divisão da sua terra em treze chácaras de 3 hectares, das quais já vendeu oito e recebe o pagamento em prestações dos adquirentes. Essa oportunidade é explorada por ele como uma maneira de obter rendimentos de maneira desvinculada das práticas na CEASAMINAS das quais discorda. Contudo, ele não deseja contar com essa renda apenas, e deseja construir imóveis para alugar e investir na educação do filho. O quadro a seguir apresenta os elementos envolvidos na identificação/criação de oportunidades pelo entrevistado 5.

Quadro 7 - Elementos envolvidos na identificação/criação de oportunidades pelo entrevistado 5

Entrevistado 5	Elementos importantes para Identificação/Criação de oportunidades	Oportunidades Identificadas/Criadas
	Auxiliava o Pai em sua lavoura e obteve o aprendizado da atividade agrícola na família	Retorno à atividade agrícola após não se adaptar à cidade
	Familiaridade do empreendedor com o ambiente rural	Sociedade em meia com outros produtores rurais
	Ligação familiar com o negócio	Aplicação de técnicas avançadas de manejo de hortaliças que aumentam a produtividade
	Estudou em uma boa escolas durante o ensino médio, na capital mineira	Chacreamento e venda de parte de seu terreno.
	Vê o pai como um exemplo empreendedor	Necessidade de formar o filho para dar uma continuidade ao negócio
	Vê o pai como um gestor de pessoas	Necessidade de cultivar frutas, para diminuir custos e necessidade de mão de obra
	Visualizava práticas e recursos de propriedades vizinhas (Benchmarking Rural) por meio da presidência da associação de produtores rurais, inclusive	
	Aprendizado na contabilização de receitas e gastos	
	Observou as necessidades dos clientes	
	Aprendizado e sensação de domínio na comercialização de hortaliças	
	Sensação de domínio das atividades agrícolas	
	Apoio de profissionais técnicos e revendedores de insumos agrícolas, inclusive daqueles que convida para palestrar na associação de produtores rurais	
	Participou de cursos e palestras relacionados com a produção de hortaliças	
Observou os concorrentes		

Fonte: Elaborado pelo autor desta pesquisa

5 ANÁLISE DOS DADOS

O processo de análise dos dados foi realizado tomando como referência o modelo teórico elaborado pelo autor, bem como os quadros contendo os elementos envolvidos na identificação/criação de oportunidades, produzidos ao final da apresentação de cada entrevistado. Além disso, foram feitas outras considerações analíticas, de forma transversal, acerca do fenômeno aqui investigado.

Conforme apresentado no modelo teórico para análise dos dados, o processo de identificação/criação de oportunidades pelo empreendedor rural pode ser entendido a partir dos seus fatores cognitivos, motivações e emoções. Em relação aos fatores cognitivos envolvidos na identificação/criação de oportunidades foi possível observar que estes se encontram atrelados a diversos elementos. Como exemplos, podemos citar: o auxílio ao pai nas atividades agrícolas familiares, a familiaridade do empreendedor com o ambiente rural e, ainda, a presença de uma base educacional relativamente sólida, tanto na infância quanto na adolescência.

Notou-se que o auxílio aos pais nas práticas agrícolas, logo na infância, foi decisivo para os empreendedores entrevistados que optaram por permanecer em atividades rurais, o que vai ao encontro do que afirma autores como Mendes & Ichikawa, (2010) e Silva et al. (2014). Isso ficou evidente nos seguintes relatos sobre o papel dos pais:

O pai ensina o filho o que faz, pois é, e eu segui ele (Entrevistado 1)

Eu toco lá, mais ou menos do jeito que meu pai tocava (Entrevistado 5)

Os entrevistados que foram expostos às atividades rurais ainda na infância puderam desenvolver o conhecimento prático nesse meio, o que se revela como um elemento cognitivo importante para a identificação/criação de oportunidades na área rural.

O aprendizado de práticas laborais no âmbito familiar se mostra especialmente comum quando se trata dos empreendimentos rurais. Os empreendedores rurais tendem a iniciar os filhos nessas atividades, acreditando que, assim, estes possivelmente demonstrarão mais interesse em dar prosseguimento aos negócios pertencentes à família, do que em buscar outras atividades profissionais.

Nota-se também que a expectativa dos empreendedores em relação aos seus

herdeiros tem mudado. No caso entrevistado 1, por exemplo, foi identificado que, durante a sua juventude, lhe foram atribuídas tarefas mais braçais e menos intelectuais e gerenciais. Ele afirma que costumava auxiliar o pai com processos corriqueiros de produção, como a capina de ervas daninhas e o envaramento do tomate. Ao passo que, hoje, este entrevistado demanda do filho outras atividades, como se pode notar neste trecho de seu depoimento:

Agora, graças a deus meu menino começou, ele tá lá junto com eu, ele já tem 17 anos e já está ajudando, ele estuda e depois do almoço ele vai. Já tá acompanhando. Às vezes eu falo com ele “você não precisa chegar e achar que você vai fazer diferença no serviço, mas você orientando, você não deixando o cara como se diz assim fazer bobagem, você já tá trabalhando muito” (Entrevistado 1).

É possível notar com essa frase que o entrevistado 1 não requer de seu filho trabalhos braçais, que impactem no volume de trabalho executado, como era demandado dele próprio na juventude. Pelo contrário, solicita a ele trabalhos gerenciais, como a supervisão e o controle do processo produtivo.

Situação semelhante acontece com os outros entrevistados que possuem filhos, no sentido de priorizarem que esses últimos estudem e desenvolvam-se para contribuir intelectualmente com as produções agrícolas, como indica o entrevistado 5:

Eu tô com meu menino com 16 anos, tá fazendo... to com intenção de estudar ele dentro dessa área de fruta, de agronomia e fruta. Minha ideia é essa. A gente tem conversado bastante, ele também tá bem animado né, e minha ideia é essa.

Dessa forma, o desejo de fazer com que os filhos sejam os sucessores é comum entre os entrevistados. Como afirma Breitenbach (2014), aquele empreendedor rural que quer que seu negócio seja sucedido, costuma organizá-lo para as novas gerações, e neste estudo, os empreendedores rurais que enxergam seus filhos como possíveis sucessores, se mostram como aqueles que mais identificam/criam oportunidades.

O entrevistado 2, inclusive, ao ser questionado sobre a possibilidade de suas filhas seguirem a mesma profissão que escolheu, respondeu com orgulho que uma delas, além de ter demonstrado o interesse de seguir na área de empreendimentos rurais, obteve como resultado em um teste vocacional a aptidão para atuar como agrônoma ou médica veterinária. No entanto, ele demonstra certa preocupação:

Se elas tiverem uma visão de gestão melhor que a minha, eu acredito que serão bem-sucedidas à frente do meu negócio, mas, na dimensão do jeito que está meu negócio hoje, acredito que eu não iria querer pra elas hoje não, eu ainda tenho que desenvolver meu negócio para a sucessão ser um bom caminho para elas (Entrevistado 2).

O treinamento especializado, visto como precursor dos processos cognitivos, também é extensamente aproveitado na área rural. Os entrevistados demonstraram, em sua grande maioria, já terem participado de cursos, palestras e feiras que ensinavam as práticas e técnicas rurais, ou mesmo, contado com o apoio e orientação de profissionais técnicos e revendedores de insumos agrícolas. Esse fato, certamente, auxiliou (e ainda auxilia) a todos no desenvolvimento de seus respectivos negócios.

A maior parte deste aprendizado ocorreu quando as associações de produtores rurais organizaram cursos e palestras, com profissionais respeitados na área. O contato com novas informações e conhecimentos se dá, ainda, de maneira corriqueira, diariamente, nos momentos de compra dos insumos agrícolas, quando estes produtores são expostos à orientação de um revendedor destes produtos e acabam se beneficiando desta.

Estes aprendizados, como afirmam Hajizadeh e Zali (2016), só se configuram como fatores cognitivos quando os indivíduos, a partir deles, identificam/criam oportunidades empreendedoras. Isso significa que as informações/aprendizados são necessários, mas não suficientes para resultarem na identificação/criação de oportunidades. Dessa forma, é a associação de aprendizados à situação atual do empreendedor e aos recursos disponíveis que convertem esses conhecimentos em fatores cognitivos.

Pode-se observar que três dos empreendedores entrevistados cursaram o ensino médio em boas escolas da capital, mas, apenas um deles cursou o ensino superior. Merece destaque o fato de que esse último escolheu cursar a graduação em Agronomia, ciência voltada às atividades desenvolvidas no meio rural.

É importante detalhar algumas questões referentes a esse entrevistado, uma vez que ele, talvez por ter maior escolaridade que os demais, desenvolveu fatores cognitivos mais avançados que os outros entrevistados. Formou-se na faculdade de agronomia em 1987 e, oito anos depois, em busca de mais conhecimento, visitou a França, onde teve a oportunidade de ter contato com técnicas modernas de cultivo. Em 1999, visitou o Japão, de onde, retirou diversas informações para incrementar

seu negócio e foi, nessa ocasião, que ele trouxe para o Brasil sementes de cultivares que ainda não eram comercializados aqui.

Estas viagens foram feitas com a intenção clara de obter novas experiências, fator que desenvolve as capacidades cognitivas dos indivíduos, o que por sua vez beneficia a busca por oportunidades. Todas essas experiências favoreceram o aprimoramento do senso crítico desse empreendedor, possibilitando a identificação e enfrentamento de inúmeros pontos que, de outra forma, poderiam ter dificultado o desenvolvimento de seu negócio.

O entrevistado 2 observou, graças a seus conhecimentos superiores em relação aos dos outros empreendedores rurais, a inviabilidade de tentar fazer com que seu negócio competisse com os grandes produtores de hortaliças, pois seus custos unitários por produto produzido sempre seriam maiores, ao passo que seu poder de venda seria menor, devido ao pequeno volume de produção.

Ele, então, decidiu oferecer ao mercado algumas cultivares que são pouco produzidas, como o broto de bambu, broto de feijão, pimentão roxo, pepino japonês e outras espécies de maior valor agregado no Brasil, devido à baixa produção e comercialização em Minas Gerais. Esta decisão era cercada de incertezas, mas hoje o entrevistado 2, após ter conseguido incluir esses produtos no mercado mineiro, se orgulha da decisão estratégica tomada por ele, como afirma:

Sempre vai existir esse nicho de pessoas, esse mercado, que demanda por produtos diferenciados e cabe a nós, produtores, estar oferecendo isso pro mercado [...] Saber que ia dar certo a gente nunca soube, a gente sempre teve a intuição de que esse era o caminho, pra nossa situação, e o mercado, por ele ser um mercado bem arrojado e igual eu falei, a gente concorrer com grandes culturas a gente não tem condições, então foi isso que a gente observou.

Outra oportunidade identificada/criada pelo entrevistado 2 foi a de agregar valor na venda de suas mercadorias que passaram a ser comercializadas em embalagens. Este avanço só foi alcançado devido à observação constante das necessidades de seus clientes, os donos de sacolão, que buscavam hortaliças com um melhor pós-colheita, isto é, produtos que durassem mais tempo em boas condições de serem comercializados e consumidos.

O desenvolvimento deste tipo de embalagem ocorreu devido aos fatores cognitivos elaborados nas visitas à feira anual, denominada "Hortitec". Grande parte das novidades nacionais ligadas à horticultura é apresentada neste evento, como

avanços da indústria genética e química e importações de tecnologias estrangeiras.

Eu toda vida participei daquela feira chamada Hortitec, lá a gente tinha muito contato bom né. O que chegava em São Paulo eu já tinha acesso.

Outra oportunidade identificada/criada pelo entrevistado 2 a partir de fatores cognitivos, foi o direcionamento da sua criação de gado para a pecuária leiteira. Em sua propriedade, já havia algumas cabeças, afinal, a demanda por matéria orgânica para o enriquecimento dos solos no cultivo de hortaliças é alto. Dessa forma, parte do volume de matéria orgânica utilizado provinha do esterco desse rebanho e o restante era adquirido de outras propriedades.

Como forma de suprir esta alta demanda e conseqüentemente reduzir os gastos, o entrevistado 2 optou por incrementar sua criação de gado. Com a ampliação de sua produção, ele identificou/criou a oportunidade de explorar o setor pecuário de gado leiteiro. Recentemente, iniciou uma pós-graduação nesta área para buscar mais conhecimento no assunto. Isso demonstra, que quando comparado com seus concorrentes também de pequeno porte, o entrevistado 2 permanece buscando informações para aprimorar seu negócio.

Há também um conhecimento tácito e prático sobre a época certa de plantio de determinadas hortaliças, relacionando os fatores climáticos ao ciclo das cultivares. Esse tipo de conhecimento geralmente é desenvolvido a partir da experiência na atividade, pela tradição. O Entrevistado 1 explica:

Naquele intervalo você tinha que semear porque se semeasse antes corria o risco de chuva estragar a lavoura... se semeasse depois já corria o risco de, às vezes, o preço cair também porque já entrava o calor. Aí normalmente, de fevereiro a abril, semear. E junho, julho, agosto, setembro... já tinha que tá terminando a colheita. Até porque aí também já começava a plantação de roça (Entrevistado 1).

O entrevistado 2, assim como os outros produtores entrevistados, aponta dificuldades, porém, estas não são relacionadas ao saber técnico da área rural. As principais dificuldades percebidas por este produtor se relacionam à introdução de novos produtos no mercado, ao gerenciamento de seus funcionários, de forma que estes atendam bem a seus clientes, e à uma boa gestão financeira. Como forma de melhorar suas atividades de gestão, ele almeja realizar, em breve, uma pós-graduação ou curso técnico em gestão empresarial ou gestão de pessoas.

Ainda sobre os fatores cognitivos envolvidos no processo de

identificação/criação de oportunidades é possível mencionar uma prática muito comum dentre os empreendedores rurais que foi expressa pelos entrevistados desta pesquisa. Essa prática consiste na observação das práticas adotadas em propriedades vizinhas, de forma a assimilar novidades utilizadas no manejo para tentar replicá-las em seus empreendimentos.

Essa ação de verificar as “melhores práticas” foi aqui denominada de *Benchmarking Rural*. Isso porque caracteriza-se como um conjunto de comportamentos e conhecimentos adotados/adquiridos a partir da observação das melhores práticas de manejo que estão sendo aplicadas no mercado da região. Os dados coletados indicam que há certa desconfiança e resistência no meio rural em relação à adoção e efetividade do uso de novos insumos ou práticas, mesmo quando há a orientação de um técnico, mas isso se reverte quando se observa resultados positivos nos vizinhos:

Os técnicos ensinam a gente algumas coisas, mas a gente fica assim com o pé atrás, até que um experimenta pra poder passar pro outro né, não é brinquedo não. A gente pegar e levar o trem de cara, a gente fica meio sem jeito né, porque tem que ter um pra passar primeiro né, ver se deu resultado pra poder... se falar que é ruim, todo mundo vaza fora né. É assim que funciona (Entrevistado 3).

De maneira geral, foi observado nos relatos que o desenvolvimento de fatores cognitivos envolvidos no processo de identificação/criação de oportunidades está atrelado a conhecimentos técnicos que vão além das habilidades relativas à agricultura somente. Muitas vezes, os empreendedores rurais enfrentam dificuldades na compreensão das orientações recebidas por profissionais técnicos e revendedores, devido à baixa escolaridade. Por essa razão, acabam optando por produtos ou práticas tradicionais ou, ainda, por repetir o que já foi testado por vizinhos, afinal, há confiança naquele relacionamento, realizando o *Benchmarking Rural*. Dessa forma, identificam/criam oportunidades, porém, não se pode considerá-los pioneiros.

No caso dos empreendedores rurais aqui entrevistados, os comportamentos adotados podem ser exemplificados como a decisão e atitude do entrevistado 1 em comercializar sua produção de quiabos em bandejas:

Eu vi que ia ser lucrativo né. Eu vi que ia ser lucrativo porque o cara na época, plantou uma lavoura lá e começou a embandejar, no final da lavoura ele falou comigo “olha, não foi só da bandeja, mas quiabo embandejado deu

pra mim comprar um caminhão!” . Eu falei: “opa, esse negócio é bom!”.

No entanto, vale ressaltar que os entrevistados não apenas simplesmente copiam práticas do entorno. Eles promovem aperfeiçoamentos, o que se poderia caracterizar como inovações incrementais. O depoimento do entrevistado 3 exemplifica isso:

Eu mesmo vou vendo as outras hortas, eu mesmo vou vendo que vai precisando comprar os trem... igual mesmo o povo plantava muito tomate que precisa envarar, eu vou começar com o tomate que não precisa envarar, eu vou usar é fita neles, e você tem que ir melhorando, vendo os outros ir fazendo certo e fazer também né (Entrevistado 3).

Além do *Benchmarking* Rural, as ferramentas e máquinas costumam ser compartilhadas entre propriedades vizinhas, afinal não há demanda constante pelo uso desses equipamentos e geralmente estes ficam ociosos em alguns períodos. Como o investimento para adquirir equipamentos e máquinas é alto, o uso compartilhado se configura como uma boa oportunidade para melhorar os processos agrícolas e reduzir custos.

Os fatores cognitivos envolvidos no processo de identificação/criação de oportunidades também se relacionam aos diversos aprendizados obtidos no dia a dia dos empreendedores rurais. A experiência diária possibilitou que eles desenvolvessem conhecimentos e competências relativos à obtenção de financiamentos, e à gestão do negócio, de maneira básica, que por sua vez provocam no empreendedor rural a sensação de domínio sobre a atividade. Essa sensação de domínio, caracterizada por Mitchell & Shepherd (2010) e Wood et al. (2014), é buscada pelos indivíduos para iniciar um processo empreendedor, devido ao denominado *locus* de controle.

O *locus* de controle é um elemento dentre os fatores motivacionais, e se refere à crença, por parte dos empreendedores, de controle do próprio destino, das consequências em relação à adoção das oportunidades identificadas/criadas. Os empreendedores apresentam mais facilidade de empreender quando sentem que dominam a maior parte dos aspectos relacionados às suas oportunidades (Mitchell & Shepherd, 2010; Wood et al. 2014) e isso foi indicado nas entrevistas.

Todos os entrevistados que vivenciaram a experiência de residir na capital retornaram para meio rural para empreender. Os entrevistados se sentiram no controle da situação, por se encontrarem em um ambiente conhecido, ao qual já

estavam adaptados e familiarizados. Dessa maneira, a decisão de retornar para uma atividade sobre a qual já possuíam domínio, revela o *locus* de controle, como é possível observar no fragmento abaixo:

Uai, um dos motivos para eu estar nesta profissão é não ter me adaptado muito bem à cidade quando eu tive a oportunidade de vim, e outra que quando eu voltei pra roça e eu tinha vontade de produzir, de plantar, era o que eu tinha domínio (Entrevistado 5)

Assim, nota-se que o sentimento de controle do empreendedor está fortemente ligado com a área que conhece, crê possuir domínio, e gosta. Por mais que estes empreendedores rurais não soubessem dos muitos desafios, das técnicas de manejo ou gestão, era nesta área que sentiam que tinham o domínio e conhecimento, e que viam que seus pais conseguiam prover sustento para suas famílias. Por essa razão, entende-se ter sido essa a primeira escolha após não terem se adaptado à vida na cidade, confirmando assim os estudos de Mitchell & Shepherd (2010) e Wood et al. (2014).

Além do *locus* controle, compõem os fatores motivacionais envolvidos no processo de identificação/criação de oportunidades, a capacidade de assumir riscos, o foco no negócio e a necessidade de realização. Embora o *locus* de controle se refira à sensação de possuir o domínio sobre determinada situação, a atividade empreendedora exige também a capacidade de assumir riscos, afinal, como afirmam os entrevistados, nem sempre é possível controlar tudo. Os entrevistados destacam que trabalham com a incerteza em seus negócios, por não conseguirem prever as vendas de sua atividade, tampouco as adversidades climáticas. Encontram-se, portanto, à mercê dos preços do mercado, pois a produção agrícola se configura como *commoditie* (Cella, 2002; Padilha et al., 2010; Silva & Binotto, 2013; Breitenbach, 2014; Prigol & Simioni, 2014; Rocha & Cabral, 2015; Salume et al., 2015). Essa incerteza, é uma das questões apontadas pelos entrevistados como a mais prejudicial, como afirma o entrevistado 1:

É um negócio que oscila preço, você não tem previsão hora nenhuma (Entrevistado 1)

Para contornar dificuldades na previsão de produção, vendas e lucratividade é notado, em todos os casos, uma constante preocupação com a redução de custos, porém mantendo-se a qualidade e a quantidade produzida. Os produtores também

apostam em novas formas de comercializar seus produtos, e para tanto, necessitam, muitas vezes, realizar alguns investimentos. Chama atenção o fato de que os empreendedores atendem a essa necessidade, porém fazem isso, geralmente, de forma bastante modesta, como afirma o Entrevistado 5:

A gente trabalha com os pés no chão, e quando você faz alguma coisa, você arrisca dentro de uma lógica que a gente vê que não tem risco nenhum (Entrevistado 5)

Isso significa que os empreendedores rurais tomam decisões que não são baseadas em pesquisas de mercado ou qualquer outro mecanismo mais formal ou científico de avaliação, mas sim em suas próprias percepções, demonstrando assim a forma pela qual eles assumem riscos:

Saber que ia dar certo a gente nunca soube, a gente sempre teve a intuição de que esse era o caminho (Entrevistado 2)

A frequência com que buscam desenvolver seus empreendimentos é outra questão importante, e demonstra o foco que estes empreendedores possuem no negócio. Isso foi amplamente demonstrado por eles quando buscaram conhecimentos, ou quando experimentaram novas práticas:

A gente buscou muitas variedades diferentes de couve-flor e tudo, tentamos vários. Mas o diferencial veio com essa viagem, que eu busquei fora (Entrevistado 2)

Em 2005, o entrevistado 1 realizou testes de produção em várias culturas, o que indica identificar/criar novas oportunidades, mas apenas o quiabo lhe rendeu uma boa produção para ser comercializada. A partir daí, percebeu no mercado a prática de outros produtores de vender produtos embalados em bandejas e passou a fazer isso com sua produção. Em pouco tempo, começou a adquirir quiabo de outros produtores rurais para embalar e revender.

Portanto, o relacionamento com outros produtores no ponto de venda é bem rico, e favorece a construção de um ambiente de troca não só de produtos, mas de experiências e informações. Essas informações, por sua vez, favorecem um empreendedor atento a seu negócio a utilizá-las para identificar/criar novas oportunidades.

A necessidade de realização – um dos elementos motivacionais do

empreendedor rural -, por sua vez, está diretamente ligada à satisfação gerada pelo exercício da atividade empreendedora. O entrevistado 5, por exemplo, se orgulha de gerar empregos e do fato de vários destes profissionais terem se aposentado trabalhando com ele como sócios em contratos de meia.

Da mesma forma, o entrevistado 3 se orgulha de ter iniciado seu próprio negócio sozinho e de ter conquistado patrimônio e contratado funcionários, demonstrando serem estes fatos muito relevantes para ele, como explica:

Ah, depois que eu passei a mexer sozinho, eu tenho um carro, duas motos, tem meus motores, tem pulverizador a motor, muito cano... tem umas bezerras, graças a Deus! Melhorou demais depois que eu passei a mexer sozinho! Não tem nem comparação, bom demais, tá doido! (Entrevistado 3)

O orgulho somado à vontade de desenvolver sua região fizeram com que ele se candidatasse para as eleições de presidente da associação de produtores rurais da cidade de Baldim em 2017 e, como afirmam Silva et al. (2014), as associações acabam sendo uma forma de os produtores rurais adquirirem mais conhecimento técnico, e se organizarem para obterem uma melhor lucratividade.

O entrevistado 1 também manifesta esse orgulho pelas realizações ao afirmar que conseguiu desenvolver sua região, empregando diversas pessoas:

Eu fico muito satisfeito de saber que eu consegui a permanência de algumas pessoas lá na roça. Inclusive, tem um rapaz lá que trabalhou comigo, veio pra cidade, trabalhou na cidade uns 2 ou 3 anos, voltou e tá lá comigo de novo. (Entrevistado 1)

A satisfação demonstrada pelos entrevistados 1 e 5 está fortemente relacionada com a necessidade de realização do empreendedor e se configura como um efeito motivacional para que este continue trabalhando nas atividades rurais. Pode ser também visualizada como uma característica cultural de empreendedores rurais mais dedicados, recorrente dentre os outros entrevistados. Trata-se do desejo de transformar o ambiente e a qualidade de vida das pessoas ao seu redor, assim como explica o entrevistado 1, sobre seu tio, figura muito respeitada por ele.

Tio Celso ajudou todo mundo, inclusive a horticultura foi ele que levou pra lá. E daí pra cá, melhorou muito a comunidade, que não é grande, mas melhorou bastante. Hoje, a história da comunidade é outra. (Entrevistado 1)

Foi possível observar, portanto, que os fatores motivacionais percebidos nos

empreendedores rurais, muitas vezes, se associam a fatores emocionais. Isso significa que é comum que eles se espelhem nessas pessoas que eles conhecem na região, que são reconhecidas por terem feito a diferença em suas respectivas comunidades.

No caso do entrevistado 3, por exemplo, a figura referência foi seu ex-patrão, proprietário do terreno e com o qual o entrevistado estabeleceu, durante alguns anos, uma sociedade em meia. Ele explica que percebia no ex-patrão um exemplo de empreendedor.

A grande maioria dos entrevistados começou se espelhando nos pais, a primeira figura empreendedora com a qual tiveram contato e demonstram com orgulho terem herdado deles a mesma atividade, cada qual à sua forma:

O pai ensina o filho o que faz, pois é, e eu segui ele (Entrevistado 1)

Olha, meu pai foi também um grande incentivador, né! (Entrevistado 2)

Meu pai, ele sempre foi produtor, e eu continuei. Meu pai faleceu há uns 4 anos e eu continuei tocando pra sempre (Entrevistado 4)

Eu toco lá, mais ou menos do jeito que meu pai tocava (Entrevistado 5)

Os depoimentos acima comprovam que, no caso do empreendedorismo rural, herdar o negócio (Breitenbach, 2014) trouxe muito gosto aos entrevistados. As falas, portanto, revelam que a permanência em uma atividade exercida pelos pais é motivo de orgulho para os entrevistados, o que faz com que vários deles se relacionem afetivamente com o negócio. Não é à toa que atuam na produção rural por muitos anos. Todos demonstram se sentir bem nesta atividade:

Eu gosto. Eu quando eu vejo uma lavoura boa, pra mim não tem nada melhor. E também, quando você tem família, você quer dar o melhor pra sua família. (Entrevistado 1)

Plantou, gostou! Entendeu? (Entrevistado 3)

Gosto de plantar e ver a planta crescendo ali com os frutos, na hora de colher, você vir pro CEASA e vender aquilo que você produziu. (Entrevistado 5)

Porém, continuar na produção rural não é a opção de todos os herdeiros destes negócios e isso foi demonstrado na pesquisa de campo. Vários dos entrevistados possuem irmãos que não seguiram em atividades profissionais ligadas ao campo, tampouco demonstraram o interesse de fazê-lo. Isso também foi

observado em relação aos filhos de alguns dos entrevistados:

Todo mundo saiu da lavoura, só eu que continuo lá, só eu e uma irmã (Entrevistado 1)

Minha filha gosta mais dessa área de Direito, já tá trabalhando (Entrevistado 5)

Logo, o que se observa é que a ligação afetiva não se mostra como um fator suficiente para determinar a escolha pela produção rural como atividade profissional. Trata-se, portanto, de um dos fatores geradores para a identificação/criação de oportunidades na área rural, como afirma Gartner (1985), mas não o único.

Dessa forma, a possibilidade de dar continuidade à atividade paterna foi apontada como um dos principais geradores de fatores emocionais pelos empreendedores pesquisados. A possibilidade de trabalhar em uma atividade que foi exercida pelo pai e, durante muito tempo, gerou o sustento de toda a família, configura-se, para os empreendedores estudados, um motivo de muito orgulho.

Nesse sentido, destaca-se que os produtores com filhos e possíveis sucessores são aqueles que identificam/criam mais oportunidades de negócio, e trabalham mais para que os filhos assumam o empreendimento, confirmando assim as pesquisas de Breitenbach (2014). Todos os produtores pesquisados que moram com seus filhos e possíveis sucessores se mostraram interessados em preparar e estimular, pelo menos um deles, para assumir seus negócios. Para isso, revelam investir na educação técnica e gerencial desses herdeiros. Esse fato dá indícios de que, possivelmente, a próxima geração de empreendedores rurais da horticultura será mais bem preparada e terá maiores conhecimentos que a geração atual.

O desejo de formar um sucessor mais bem capacitado para fazer a gestão de seus negócios é destacado pelo entrevistado 5:

Eu acho que eu fiz tudo que eu tinha que fazer. Eu tô com intenção mesmo é de passar pro meu menino, encaminhar pra ele e dar a ele condição de ver ali, no futuro, alguma coisa (Entrevistado 5).

Certamente, a familiaridade desses herdeiros com o ambiente rural se mostrará como um fator desencadeador da escolha por empreender neste ambiente, assim como foi com os empreendedores rurais aqui entrevistados. Segundo Jong (2013), a familiaridade é um fator emocional importante que se relaciona com tudo o que foi vivenciado pelo indivíduo. E a decisão por empreender na mesma área que

os pais costuma ser influenciada também por um fator emocional.

Nota-se ainda, uma similaridade entre o papel que os indivíduos desempenham em suas organizações e as suas atribuições familiares durante a infância, principalmente (Hajizadeh & Zali, 2016), ou seja, seu papel na rotina familiar. O entrevistado 1, por exemplo, relatou responsabilizar-se na infância por guiar os irmãos menores e que se sentia nesta obrigação por ser o mais velho dentre eles. Esta sensação de obrigação, fez com que ele desenvolvesse habilidades de gestão de pessoas, como ele mesmo afirma:

Espírito de liderança. Eu sempre tentava conduzir a turma. Os meninos eram menores, e às vezes tinha hora que dava um trabalho danado, mas dava para levar. [...] então, com isso, eu aprendi a conduzir, a trabalhar com as pessoas porque você sabe que mexer com peão é complicado (Entrevistado 1).

Dessa forma ele foi capaz de resolver vários problemas de relacionamento interpessoal na sua propriedade, um deles, contado por ele com muito orgulho, é esse:

Duas meninas tinham brigado. Nossa senhora! Eu já via a hora que eu ia ter que separar a briga. Apareceram umas fofquinhas lá e elas começaram as brigas e eu tive chamar e consegui! Consegui resolver! Pediram desculpas e saíram numa boa. Você tem que ter jogo e coragem, né! Porque eu vi que eu ia ter que separar briga ali já. (Entrevistado 1).

Até aqui, todos os fatores analisados se referiam à figura do empreendedor rural, ou seja, tratavam-se de aspectos relacionados às vivências individuais dos entrevistados, compreendidas como importantes no processo de identificação/criação de oportunidades. Vale ressaltar que, assim como foi evidenciado na análise, esses fatores, muitas vezes, apresentam-se relacionados, e explicá-los separadamente se mostrou um desafio.

Além dos fatores que se referem ao empreendedor rural, é preciso acrescentar aqueles relativos ao ambiente, especificamente, os fatores sociais e culturais e também infraestrutura. A análise desses aspectos e como estes se relacionam à criação/identificação de oportunidade será feita a seguir.

Em relação aos fatores sociais e culturais (Bruno & Tyebjee, 1982; Gartner, 1985; Busenitz et al., 2003), ficou evidente nos relatos dos entrevistados que, de maneira geral, eles prezam a família, e direcionam seus trabalhos para a

permanência dessas pessoas no campo. Essa postura se assemelha àquela adotada por seus respectivos pais, ao incentivarem os herdeiros a dar prosseguimento nos empreendimentos familiares.

Alguns dos entrevistados migraram para a cidade em busca de novas oportunidades, ainda na juventude, como foi o caso dos entrevistados 1, 4 e 5. Esse deslocamento é bastante comum e é conhecido pela expressão “êxodo rural”, que indica a saída da população do campo em direção aos centros metropolitanos na busca por melhores condições de vida, estas ligadas, principalmente, ao trabalho e ao estudo.

No entanto, todos os entrevistados que migraram para a cidade – Belo Horizonte ou Sete Lagoas - se depararam com uma série de diferenças socioculturais que os fizeram retornar para o campo. Portanto, foi possível observar que os entrevistados não se adaptaram ao ambiente (Bruno & Tyebjee; 1982; Gartner 1985; Busenitz et al., 2003). O entrevistado 1 detalhou esse processo:

Você tinha a ilusão de que aquilo ali [a migração] ia ser muito melhor. E na verdade no começo foi, mas nosso negócio era lavoura, então aquele negócio a gente não tinha, como se diz, estrutura para conduzir. (Entrevistado 1)

Os outros entrevistados reconheceram que não se adaptaram ao novo estilo de vida. A análise de suas falas dá indícios de que vivenciaram uma espécie de “choque cultural”, pois a realidade nos centros metropolitanos difere da vida no campo. O retorno desses indivíduos para empreender no campo é repleto de significado, pois demarca o regresso para uma atividade que lhes era familiar em um contexto sociocultural ao qual já estavam habituados.

Vim pra cidade, pra Belo Horizonte, morei lá 1 ano e 6 meses, aproximadamente, e voltei pra plantar as roças. (Entrevistado 4)

Desde pequeno, já ajudava meu pai, tive que vim aqui pra cidade, mas não deu certo aqui e eu voltei pra lá (Entrevistado 5).

Uai, um dos motivos para eu estar nesta profissão é não ter me adaptado muito bem à cidade quando eu tive a oportunidade de vir, e outra, quando meu pai me chamou de volta pra roça e eu tinha vontade de produzir, de plantar, era o que eu tinha domínio (Entrevistado 5)

Portanto, a familiaridade cultural se mostrou como um fator importante na identificação/criação de oportunidades para os entrevistados, na medida em que os

favoreceu na retomada de seus negócios rurais, após a experiência na cidade.

A esse fato, deve-se acrescentar o *Benchmarking Rural*, um conjunto de comportamentos e conhecimentos adotados/adquiridos a partir da observação das melhores práticas de manejo que estão sendo aplicadas no mercado da região. Afinal, trata-se de uma atitude social e cultural dos empreendedores rurais com a finalidade de favorecer a identificação/criação de oportunidades (Shane, 2000; Sarasvathy, 2001; Baker & Nelson, 2005; Alvarez & Barney, 2007; Fiet, 2007; Vaghely & Julien, 2010; Shane, 2012; Suddaby et al., 2015).

Ainda como fator cultural é possível mencionar que, no caso do entrevistado 2, observa-se uma cultura diferenciada, pois ele é filho de imigrantes japoneses e fica notória a diferença cultural de sua família, que sempre foi a de buscar soluções definitivas para os problemas, de forma que estes não voltassem a atrapalhá-los no futuro.

O entrevistado 2 também se lembra de uma frase marcante dita por seu pai durante sua adolescência, motivando-o a buscar maneiras de solucionar problemas na lavoura:

“Puxa vida, filho, a gente não pode continuar batendo a cabeça a vida toda nisso” (Entrevistado 2 – reproduzindo a fala de seu pai)

Essa frase demonstra as dificuldades que estavam sendo enfrentadas naquele momento, em relação à concorrência com os grandes produtores. A partir dessa observação feita por seu pai, o entrevistado 2 passou a produzir cultivares em nichos diferenciados. As práticas laborais do entrevistado 2 possuem menos traços tradicionalistas do que os outros produtores pesquisados. Isto ocorre, possivelmente por sua bagagem superior de conhecimento técnico, obtido na graduação em Agronomia.

O entrevistado 2 começou a cursar o ensino superior já em 1987, época em que era raro, na população rural, o acesso a esse tipo de ensino. A obtenção de diploma de ensino superior é citada por Hajizadeh & Zali (2016) como uma das principais maneiras de se obter conhecimentos, e conseqüentemente, capacidade cognitiva. Nota-se que o acesso ao ensino superior só foi possível devido à condição econômica superior de sua família em relação àquela observada dentre os demais entrevistados, o que se configurou como um elemento econômico importante a ser incluído na análise acerca das oportunidades identificadas/criadas por ele e que se

relaciona aos fatores de infraestrutura. Vale destacar, porém, que os fatores que envolvem identificação/criação de oportunidades extrapolam as capacidades econômicas, corroborando Gartner (1985) quando esse autor afirma que um fator isolado não pode ser considerado o responsável por gerar um processo empreendedor.

Assim, em relação à infraestrutura relativa às condições financeiras familiares, a análise da trajetória de cada um dos entrevistados revelou que o empreendedor 3 possui a origem mais humilde quando comparado ao grupo de entrevistados, entretanto, ainda sim, identificou/criou várias oportunidades de negócio.

Além do elemento econômico, os aspectos mercadológicos são relacionados à criação/identificação de oportunidades na área rural. Os entrevistados 3 e 4 afirmam que não tiveram oportunidade de trabalhar em outras áreas e por isso visualizaram na horticultura uma boa oportunidade para gerar renda:

Não tem opção ué, não tem opção, fazer o que? (Entrevistado 3)

Desempregado, vai plantar é horta, e compra fiado" (Entrevistado 4)

Já os outros entrevistados percebem o mercado de outra maneira, se queixando da distância entre o seu processo produtivo e o cliente final, o consumidor e a comercialização. Segundo eles, o contato do empreendedor com o cliente é deficitário. Nesse sentido, os entrevistados 1 e 5 se queixam da falta de políticas da CEASAMINAS para possibilitar melhorias na comercialização e relatam, como ponto positivo que, no fim da década de 80, a comercialização de mercadorias acontecia em apenas dois dias da semana na Ceasa. Na época, a produção de mercadorias era menor em relação ao que é hoje, o que facilitava o processo de venda. Hoje, devido a maior produção de hortaliças, a comercialização acontece todos os dias:

O cliente chegava e tinha que levar mercadoria. Se era na segunda, ele sabia que ia ter mercadoria de novo só na quinta. Se era quinta, ele sabia que ia ter só na outra segunda. Então, pra gente produtor era muito melhor. Você chegava, você vendia tudo rapidão. O cara tinha que comprar (Entrevistado 1).

Além disso, os entrevistados também chamam atenção para a ação dos atravessadores que atuam como concorrentes diretos dos empreendedores rurais aqui investigados. Segundo estes, os atravessadores são os que mais se beneficiam no mercado, pois compram de vários produtores rurais e, conseqüentemente,

possuem um maior volume de vendas, produtos de qualidade e melhores relacionamentos com os clientes.

Os produtores entrevistados, de maneira geral, afirmam que a própria gestão da CEASAMINAS deveria criar políticas para facilitar a comercialização e estreitar a relação entre produtor rural e consumidor final, inibindo a ação dos atravessadores. O entrevistado 2, por sua vez, procura suprir este problema com seus próprios recursos, produzindo hortaliças diferenciadas. Para isso, ele busca avaliar como os produtos estão sendo vendidos para o consumidor final e estreitar laços mais fortes com os seus compradores, que são sacolões, supermercados e restaurantes. Essa é uma conquista pessoal, uma vez que ele venceu as dificuldades impostas pelo ambiente, gerando assim uma melhor organização.

Outro elemento ligado ao ambiente e que pode se configurar como um inibidor do avanço das inovações nas atividades agrícolas se relaciona à falta de infraestrutura no campo. Por infraestrutura, nesse caso, entende-se o acesso à internet e a profissionais técnicos, sendo que essa carência dificulta o processo de acesso à informação por parte dos moradores do campo, que são impedidos de desfrutar de benefícios que só se encontram nos centros urbanos, como as instituições de ensino e saúde mais avançadas e a maior quantidade de pontos comerciais para a compra de produtos diversos (Sorokin et al., 1981).

Esta dificuldade não é tão grande no caso dos produtores aqui entrevistados, pois todos têm acesso à internet e a novas informações, embora saber como utilizá-las dependa de seus processos cognitivos. Além disso, todos possuem acesso a automóveis e todos conseguem chegar na capital em menos de duas horas, o que possibilita a visita diária à CEASAMINAS para comercialização de seus produtos.

Do ponto de vista da organização em si, um aspecto interessante a ser salientado diz respeito ao fato de que enquanto os outros entrevistados possuem problemas pontuais, ou parecem tentar contornar os seus problemas com soluções de senso comum, ao entrevistado 2 foi ensinado a buscar conhecimento técnico para resolver os problemas definitivamente, e não os contornar. Isso o coloca em uma posição superior a de seus concorrentes, uma vez que é capaz de trabalhar com melhor aproveitamento de área e recursos, assim praticando sua atividade com menores custos de produção.

O entrevistado 3, recentemente, fez investimentos em tubulações para a irrigação de sua lavoura, o que possibilitou uma diminuição de custos. Investiu

também na compra veículos para transporte de mercadorias, o qual utiliza para transportar a carga de propriedades vizinhas e adquirir um rendimento extra. Outra oportunidade criada/identificada é a criação de gado, que gera parte da matéria orgânica utilizada na horticultura. Como afirmam Prigol e Simioni (2014), é comum os empreendedores rurais exercerem mais de uma atividade para complementar a renda.

O entrevistado 4, por sua vez, para diminuir os custos com mão-de-obra, decidiu mecanizar vários processos, aumentando assim as taxas de lucratividade. Segundo este empreendedor, o custo com funcionários era muito alto em sua propriedade, e ele viu nesta dificuldade uma oportunidade de obter mais rendimentos.

Um aspecto em comum entre os entrevistados 3 e 4 é a ausência de pessoas auxiliando-os em suas propriedades. Essa característica decorre da opção feita por eles ao buscar a redução de custos, quando optaram por mecanizar e automatizar o processo de produção e dispensaram mão de obra.

Esta decisão pela mecanização de processos é advinda da percepção da dificuldade pessoal em liderar outros profissionais, por isso preferiram adotar formas mais automatizadas, reduzindo assim seus custos com mão de obra. Segundo um dos entrevistados, foi obtida uma boa economia ao fazer isso:

Hoje, nós começamos a trabalhar fertirrigação, e mudamos muito a tecnologia, máquinas pra trabalhar e pulverizar no motor pra andar mais rápido, e economizar mão de obra.

A implantação da fertirrigação costuma demandar um baixo investimento inicial, no entanto, esse sistema ainda é pouco utilizado no Brasil devido à necessidade de utilização de adubos especiais (solúveis). Além disso, quando se prepara uma solução de fertilizantes envolvendo mais de um tipo de fonte de nutriente, deve-se verificar se são compatíveis para evitar problemas de entupimento nas tubulações e emissores. O cálcio, em algumas ocasiões por exemplo, não pode ser utilizado juntamente com outro fertilizante que contém sulfato, ou fósforo, para não gerar resíduos sólidos. Geralmente na horticultura, a fertirrigação é realizada com, além do conhecimento técnico, uma mangueira de gotejo, que demanda extremo cuidado na conservação, pela possibilidade deste material entupir durante o manejo.

Ao mesmo tempo em que a mecanização de processos auxilia o desenvolvimento do negócio dos entrevistados 3 e 4, pode estar impedindo-os de adquirir experiências gerenciais para desenvolver seu negócio no futuro, ou aumentar sua produção. Isso se deve ao fato de os entrevistados nessa situação não se exporem às experiências que poderiam levá-los a processos cognitivos e aprendizagens relacionadas à gestão de pessoas.

Além deste impedimento, a diminuição de custos com pessoal possui algumas consequências. Uma delas se refere ao fato de estes produtores não conseguirem buscar a uniformidade dos frutos no fim do processo, quando se deve praticar a separação da produção para ser comercializada conforme suas características. Este é outro aspecto estratégico organizacional em comum entre os empreendedores 3 e 4, que notoriamente não conseguem uma produção tão uniforme e de qualidade tão boa quanto a produção dos outros empreendedores entrevistados. Isso por não terem pessoal para realizar a separação e não conseguirem fazer tudo sozinhos.

Ao contrário do entrevistado 3, o entrevistado 4 já fez cursos voltados a área de irrigação e vivenciou dias de campo em fazendas, quando foi convidado por empresas fornecedoras de insumos agrícolas. Estes foram momentos em que recebeu boas informações para desenvolver seu negócio. A partir desses dias de campo e cursos, adquiriu o conhecimento técnico para implantar, em 2013, uma nova estratégia organizacional, ou seja, a automação a partir da fertirrigação.

O entrevistado 4 explica que está se planejando para diversificar sua produção e adicionar frutas aos cultivares produzidos, porém afirma que ainda não o fez pela falta de um poço artesiano do qual pudesse extrair água para sua propriedade. Além disso, ele explica que não detém os conhecimentos técnicos e gerenciais para planejar essa nova produção e também não possui mão-de-obra para auxiliá-lo a realizar o cultivo dessas frutas.

Tenho vontade de furar o poço, igual eu falei, pra plantar umas bananeiras, umas árvores diferentes de hortifrúti, tipo banana, manga, limão, vontade de plantar esses trem, mas falta recurso né, recurso financeiro né. É difícil controlar as finanças porque você não sabe o que vai entrar do mercado e tá faltando mão de obra, o trem mais caro que existe no campo.
(Entrevistado 4)

O entrevistado 2 foi um dos pioneiros a implantar esta estratégia de mecanização da irrigação e fertilização, 1987. A produção desta mangueira com boa

qualidade, nesta época, era feita no exterior, para isso, o entrevistado 2 precisou adquirir material importado, solucionando assim parte de seus problemas hídricos. Uma vez que este sistema de irrigação, quando bem instalado, transporta além da água, a adubação em quantidade uniforme para todas as plantas ao ligar de uma torneira, diminuiu-se a necessidade de mão de obra.

Os entrevistados 1, 2 e 5, mesmo optando por meios de produção mecanizados, costumam trabalhar com mais funcionários por área, e demonstram possuir maiores habilidades para gestão de conflitos. Embora nenhum deles seja formado na área administrativa, eles desenvolveram competências para lidar com a gestão de pessoas. Isso possibilita que eles tenham um maior controle da produção e da qualidade das hortaliças no fim do processo produtivo.

Esse aprendizado gera uma sensação de controle nestes empreendedores e contribuiu para a entrada de mais pessoas em suas organizações. Os empreendedores afirmam que, devido às suas habilidades em gestão de pessoas, conseguem um melhor aproveitamento da mão de obra contratada.

Outra prática organizacional destacada por Prigol e Simioni (2014) é a não dependência do empreendedor rural de apenas uma atividade. Essas oportunidades identificadas/criadas se mostram complementares aos seus negócios principais e ampliam a renda das famílias, reduzindo a dependência de uma única fonte de renda, que no caso seria a produção agrícola.

O entrevistado 1, por exemplo, atua como atravessador de mercadorias das propriedades adjacentes, ele é o responsável pela comercialização destas mercadorias na CEASAMINAS.

Hoje eu não embandejo só a minha produção, eu compro na região, pego a caminhonete e saio durante o dia e vou juntando e as meninas vão embalando (Entrevistado 1).

A manutenção de um bom relacionamento com outros produtores e com técnicos de lojas fornecedoras de insumos pode ser entendida como parte da estratégia de conduzir o negócio. O entrevistado 1 relata que sempre foi rigoroso com o pagamento das dívidas de seu negócio rural, mesmo em situações de dificuldade, e, por isso, tornou-se muito confiável, o que vai ao encontro de Donatti (1999) quando afirma que o nome do empreendedor rural e do negócio estão geralmente entrelaçados a sua reputação é questionada quando algo sai errado.

Dessa forma, vários outros empreendedores rurais confiam a venda de suas produções ao entrevistado 1, que efetua a agregação de valor mediante a venda do quiabo em bandejas e, da mesma forma, as empresas fornecedoras de insumos agrícolas sempre têm interesse em demonstrar novos produtos, e vender com prazos longos para este empreendedor rural, especificamente.

Já os entrevistados 2 e 3 atuam também na pecuária leiteira, atividade que produz matéria orgânica para ser utilizada nas produções de hortaliças e aproveitam esse investimento para gerar receitas. O entrevistado 5, por sua vez, dividiu parte do seu terreno em chácaras, algumas foram vendidas, e ele recebe mensalmente os valores financiados, e outras são alugadas para o turismo rural.

Já o entrevistado 5, mantém diversos contatos com produtores adjacentes, empresas fornecedoras e com a EMATER, por ser, conforme anteriormente mencionado, presidente da associação de produtores rurais de Baldim. O posto de presidente faz com que esse empreendedor rural esteja mais próximo a outros empreendedores e propriedades associadas, trazendo mais conhecimento sobre diversos processos produtivos e mercadológicos. O interesse do entrevistado em melhorar o ambiente, como já foi apresentado nesta análise, faz com que ele organize cursos, palestras e dias de campo para os produtores de sua associação, o que se configura como uma outra forma de adquirir conhecimentos sobre seu negócio, como ele explica:

A partir desse momento... principalmente da associação, pra nossa região, foi excelente, foi muito bom, a gente passou a ter uma visão melhor... do que a qualidade, do que o produto selecionado pode trazer de retorno pra gente. Aí você passa a ter uma clientela mais fiel. Então, de certo modo sim, a gente colocou em prática. Porque há anos atrás, a região era uma bagunça com as mercadorias, você pode até perguntar aí no CEASA, e hoje não, a gente tem uma relação de muita confiança com o comprador (Entrevistado 5)

Devido a essa troca de informações na associação os produtos do entrevistado 5, principalmente o quiabo e a manga, geralmente não são comercializados em caixas, mas em bandejas. Isso representa maior valor agregado na venda e, conseqüentemente, maior lucratividade.

O cultivo de frutas era comum na região do entrevistado 5, afinal demanda menos cuidado e água. No entanto essa prática se perdeu ao longo dos anos em função da alta produção de hortaliças, atividade que se tornou bastante popular, devido a maior lucratividade em determinados períodos. Em 2013, devido ao

aumento da seca, o entrevistado 5 decidiu voltar a cultivá-las, contando com o conhecimento que havia sido obtido em sua infância e, hoje, ele pretende explorar mais essa produção, expandindo-a.

O entrevistado 5 se queixa muito de sua lacuna técnica e teórica na produção de vegetais, provavelmente por estar em contato com vários profissionais que possuem um maior conhecimento do que ele. Porém, ele afirma que já não tem interesse em melhorar esses aspectos, buscando novos conhecimentos mais aprofundados, mas de outros tipos de cultivos.

A análise das entrevistas possibilitou a elaboração de um quadro sintetizando os principais elementos fomentadores da identificação/criação de novas oportunidades no empreendedorismo rural. Foram visualizados os elementos que compõem as dimensões e os fatores encontrados nesta pesquisa. Cada elemento analisado neste capítulo foi associado a mais de um fator descrito no modelo teórico deste estudo e isso é previsto na literatura (Gartner, 1985). Afinal, a identificação/criação de oportunidades é antecedente ao empreendedorismo e se configura como um processo social, que envolve uma série de elementos e ações. Ao buscar interpretar as causas da identificação/criação de oportunidades de maneira isolada, corre-se o risco de reduzir todo o processo, que se revelou bastante complexo, como se observa no quadro a seguir:

Quadro 8 – Relação entre elementos e fatores envolvidos na identificação/criação de oportunidades

	Empreendedor Rural			Ambiente		Organização
	Cognitivos	Motivacional	Emocional	Infraestrutura	Sociocultural	
Auxiliava o Pai em sua lavoura e obteve o aprendizado da atividade agrícola na família	X		X		X	
Familiaridade do empreendedor com o ambiente rural	X	X	X	X	X	
Estudou em boas escolas na infância, na capital mineira	X					
Estudou em uma boa escolas durante o ensino médio, na capital mineira	X					
Cursou o ensino Superior em Agronomia	X				X	
Aprendeu os procedimentos necessários na obtenção de financiamentos bancários	X	X		X		X
Aprendizado e sensação de domínio na comercialização de hortaliças	X	X				
Apoio de profissionais técnicos e revendedores de insumos agrícolas, inclusive daqueles que convidam para palestrar na associação de produtores rurais	X			X	X	X
Apoio de profissionais técnicos e revendedores de insumos agrícolas	X			X	X	X
Capacidade financeira familiar para enviar o filho à faculdade em 1987				X		
Cultura familiar diferenciada, que impulsionava o empreendedor a identificar e resolver problemas					X	
Participou de cursos e palestras relacionados com a produção de hortaliças	X					
Frequenta uma feira anual de horticultura, a "Hortitec"	X			X		
Obteve conhecimento em importação	X			X		X
Aprendizado em gestão (negócio e pessoas) em seu sacolão	X	X				X
Aprendizado na contabilização de receitas e gastos	X	X				X
Ligação familiar com o negócio	X		X			
Necessidade de realização para ser reconhecidos em suas comunidades		X			X	
Observou as necessidades dos clientes	X				X	X
Observou os concorrentes	X				X	X
Buscou experiências Internacionais	X			X	X	
Buscou experiências em pecuária Leiteira	X			X		X
Responsabilizou-se por guiar os irmãos por ser o irmão mais velho			X		X	
Sensação de domínio das atividades agrícolas		X				
Vê o ex-patrão e ex-sócio como um exemplo empreendedor		X	X		X	
Vê o pai como um exemplo empreendedor		X	X		X	
Vê o pai como um gestor de pessoas		X	X		X	
Vê o tio como um exemplo empreendedor		X	X		X	
Visualizava práticas e recursos de propriedades vizinhas (Benchmarking Rural)	X			X	X	X
Visualizava práticas e recursos de propriedades vizinhas (Benchmarking Rural) por meio da presidência da associação de produtores rurais, inclusive.	X			X	X	X

Fonte: elaborado pelo autor desta pesquisa

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme estabelecido na introdução deste trabalho, nosso objetivo de pesquisa constituiu em analisar o processo de identificação/criação de oportunidades de negócio por parte de produtores horticultores que comercializam sua produção na CEASAMINAS. Buscou-se com esse objetivo contribuir para a literatura relativa ao empreendedorismo rural, abordando-se uma temática de pesquisa considerada, a partir da bibliografia levantada, pouco explorada.

A análise dos dados confirmou o que já fora evidenciado na literatura apresentada, em relação ao fato de que o processo empreendedor decorre do aproveitamento de oportunidades (Shane & Venkataraman 2000; Eckhardt & Shane, 2003). A identificação/criação de oportunidades não é fruto de um fator ou evento isolado, mas da conjugação de um grupo. Esses fatores associam-se a três dimensões, aqui entendidas como: empreendedor rural, organização e ambiente.

Aliada a essa constatação que foi explicitada no modelo teórico aqui elaborado, foi possível observar que cada um dos fatores e elementos associados a essas dimensões realmente influenciam a identificação/criação de oportunidades no âmbito rural e são por elas influenciados. Chama-se atenção para a ocorrência conjunta desses fatores e elementos, afinal em todos os eventos geradores de oportunidades puderam ser observados mais de um fator envolvido.

Em relação à dimensão “empreendedor rural” foi possível constatar que vivências familiares, participação em cursos e palestras e observação da prática de outros empreendedores rurais constituem a origem dos fatores cognitivos. O presente estudo assinalou a importância da educação no processo empreendedor, para além das necessidades. Isso foi evidenciado, principalmente, por meio do relato do entrevistado 2, o qual cursou o ensino superior e demonstra grande capacidade de identificar/criar oportunidades, inclusive superior àquela percebida nos demais entrevistados.

Pode-se dizer, também, que a convivência com familiares e vizinhos agricultores estimulou ou facilitou o ingresso dos empreendedores em atividades rurais, e tornou essa atividade valorosa para eles. Os cursos e palestras, por sua vez, contribuíram para o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos técnicos destes empreendedores, favorecendo a capacidade de adotarem aspectos novos aos negócios.

Os entrevistados, assim que começaram a trabalhar no campo, ainda na infância/juventude, costumavam exercer atividades braçais, de natureza mais prática, como a capina, como forma de ajudar seus pais. Apesar disso, atualmente, exigem de seus próprios filhos adolescentes o exercício de atividades gerenciais ou administrativas nos seus negócios. Isso demonstra uma alteração na percepção das prioridades para desenvolver o negócio.

A observação das práticas de outros empreendedores se deu como um dos processos mais importantes e utilizados para facilitar a identificação/criação de oportunidades. A prática de observar o comportamento e ações dos agricultores vizinhos permitiu que os empreendedores entrevistados adotassem para seus negócios apenas novidades com eficácia já atestada. Esse comportamento foi entendido neste estudo como um *Benchmarking Rural* e revelou-se muito importante para empreendedores com acesso à informação reduzido, por minimizar os investimentos em testes e reduzir a possibilidade de experiências malsucedidas.

Os fatores motivacionais analisados neste trabalho dizem respeito aos construtos *locus* de controle, à necessidade de realização demonstrada pelo indivíduo e à sua capacidade de assumir riscos (Shaver & Scott, 1991; Shane et al., 2003). O *locus* de controle para o empreendedor representa a necessidade em deter domínio sobre o próprio destino, de forma a se desvencilhar do acaso. Sendo assim, o indivíduo pode buscar desenvolver estratégias para deter o controle sobre os mais diversos âmbitos da vida e, no caso de empreendedores, entende-se que o negócio está diretamente relacionado com o destino pessoal. Neste estudo ficou evidente que quanto maior o conhecimento sobre a atividade desenvolvida, maior a sensação de controle/domínio. O *locus* de controle, portanto, condiciona os esforços despendidos pelo empreendedor rural na identificação/criação de oportunidades, ao fazer com que os indivíduos busquem empreender em áreas que controlam/dominam.

Este estudo revelou que a busca por realização se dá devido às relações afetivas estabelecidas pelos empreendedores rurais com as comunidades onde vivem e com o desejo de deixar um legado para as próximas gerações (filhos). Observou-se, ainda, que essa necessidade de realização, geralmente, advém do fato de esses empreendedores se espelharem em outros ou em seus próprios pais. A necessidade de realização se mostrou importante para a identificação/criação de novas oportunidades, pois os empreendedores entrevistados demonstraram

enxergar em seus respectivos negócios a possibilidade de serem reconhecidos por suas conquistas à frente do empreendimento.

Outro elemento observado nas entrevistas foi a capacidade de assumir riscos, afinal todos estes empreendedores produzem *commodities* em condições pouco previsíveis. Isso significa que suas plantações sofrem grandes ameaças climáticas e ambientais, e têm o seu preço determinado pelo mercado. Chama-se atenção para o fato de que a ação considerada empreendedora não está em desafiar riscos, mas, sim em identificar/criar oportunidades mesmo em condições adversas, tal qual demonstraram fazer esses empreendedores.

Sobre os fatores emocionais, relacionados à dimensão “empreendedor rural”, notou-se que se estabeleceu um vínculo afetivo entre indivíduo e produção rural desde a infância. Embora este elemento não seja suficiente para explicar o processo empreendedor em sua totalidade, revela-se muito importante e merece ser investigado mais profundamente em estudos futuros.

Os fatores sociais e culturais, bem como a infraestrutura, associados à dimensão “ambiente”, ficaram explícitos nos dados analisados e também se revelaram importantes para a identificação/criação de oportunidades. Enquanto os fatores socioculturais estão relacionados ao modo de vida do campo, que se diferencia do modo de vida na cidade em vários aspectos, entre eles a sensação de pertencimento ao meio rural, a infraestrutura diz respeito às condições financeiras e de acesso a determinadas experiências. Os empreendedores estudados demonstraram que esses fatores foram importantes condicionantes para suas permanências no meio rural.

Em relação à dimensão “organização”, os dados revelaram que o aproveitamento dos recursos disponíveis no meio rural para o empreendimento só foi possível devido aos fatores cognitivos desenvolvidos pelo empreendedor. Os empreendedores entrevistados que buscaram agregar valor à sua produção, diferenciar seu produto dos demais e ter um melhor relacionamento com o cliente encontraram nesses fatos oportunidades para desenvolverem seus respectivos negócios.

A proximidade das propriedades rurais em relação à capital favorece o contato direto com clientes e fornecedores de insumos, presentes, principalmente, na CEASAMINAS. Isso se mostra favorável aos empreendedores entrevistados na medida em que possibilita a eles o contato com as novidades relativas a adubos,

sementes e outros insumos diversos e a proximidade com o cliente final faz com que o empreendedor perceba as suas necessidades e busque atendê-las.

Os fatores envolvidos em cada uma dessas dimensões associam-se e, conjuntamente, tornam-se capazes de influenciar a identificação/criação de oportunidades de negócio na atividade rural e os empreendedores em questão.

Para estudos futuros, sugere-se a realização de investigações junto a empreendedores rurais cujas propriedades se encontrem mais distantes da área urbana, a fim de se comparar a forma como estes empreendedores identificam/criam oportunidades. Além disso, revelam-se importantes e válidas pesquisas que abordem o processo de identificação/criação de oportunidades de negócio entre as novas gerações de empreendedores rurais, a fim de se verificarem possíveis diferenças, afinal, neste trabalho, foram entrevistados apenas empreendedores nascidos nas décadas de 1960 e 1970.

Por fim, é possível mencionar que a principal limitação deste estudo se relaciona à compreensão do fenômeno empreendedor como um todo. Trata-se de um processo decorrente de inúmeros outros fatores para além daqueles que foram contemplados nesta pesquisa. Esses fatores nem sempre se mostram explícitos aos entrevistados, o que, por sua vez, dificulta o mapeamento de todas as dimensões e fatores envolvidos na identificação/criação de oportunidades.

REFERÊNCIAS

- Abramovay, R. (2000). O capital social dos territórios: repensando o desenvolvimento rural. *Economia aplicada*, 4(2), 379-397.
- Aldrich, H. E. & Fiol, C. M. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of management Review*, 19(4), 645-670.
- Alsos, G. A. & Kaikkonen, V. (2004). Opportunities and prior knowledge: A study of experienced entrepreneurs. In *Babson Kauffman Entrepreneurship Research Conference*. (2004). Indiana, Estados Unidos: BKERC
- Alvarez, S. A. & Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic entrepreneurship journal*, 1(1-2), 11-26.
- Amit, R., Brander, J. & Zott, C. (1998). Why do venture capital firms exist? Theory and Canadian evidence. *Journal of business Venturing*, 13(6), 441-466.
- Ardichvili, A., Cardozo, R. & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business venturing*, 18(1), 105-123.
- Azevedo, R. (2013). Os que produzem riqueza são alvos da fúria dos que produzem discursos. Acesso em 12 nov 2017. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/blog/reinaldo/os-que-produzem-riqueza-sao-alvos-da-furia-dos-que-produzem-discursos/>
- Baker, T. & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative science quarterly*, 50(3), 329-366.
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70.
- Baron, R. A. (2006). Opportunity recognition as pattern recognition: How entrepreneurs “connect the dots” to identify new business opportunities. *The Academy of Management Perspectives*, 20(1), 104-119.
- Barros, G. D. C., Adami, A. D. O., & Zandoná, N. F. (2014). Faturamento e volume exportado do agronegócio brasileiro são recordes em 2013. *Cepea/Esalq-USP, Piracicaba*, 6.
- Breitenbach, R. (2014). Gestão rural no contexto do agronegócio: desafios e limitações. *Desafio Online*, 2(2), 141-159.
- Bruno, A. V. & Tyebjee, T. T. (1982). The environment for entrepreneurship. *Encyclopedia of entrepreneurship*, 2(4), 288-315.
- Busenitz, L. W., Plummer, L. A., Klotz, A. C., Shahzad, A. & Rhoads, K. (2014). Entrepreneurship research (1985–2009) and the emergence of opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 981-1000.
- Busenitz, L. W., West III, G. P., Shepherd, D., Nelson, T., Chandler, G. N., & Zacharakis, A. (2003). Entrepreneurship research in emergence: Past trends and future directions. *Journal of management*, 29(3), 285-308.
- Cabras, I. & Bosworth, G. (2014). Embedded models of rural entrepreneurship: The case of pubs in Cumbria, North West of England. *Local Economy*, 29(6-7), 598-616.
- Cardon, M. S., Foo, M. D., Shepherd, D. & Wiklund, J. (2012). Exploring the heart: Entrepreneurial emotion is a hot topic. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 1-10.
- Casson, M. (1982). *The entrepreneur: An economic theory*. Rowman & Littlefield.
- Cella, D. (2002). Caracterização dos fatores relacionados ao sucesso de um empreendedor rural (Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”. Recuperado a partir de

<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/11/111132/tde-23072002-162811/pt-br.php>

- Collins, O. F. & Moore, D. G. (1970). The organization makers: A behavioral study of independent entrepreneurs. *American Journal of Sociology* 77(3).
- Cooper, A. C. & Dunkelberg, W. C. (1981). A new look at business entry: Experiences of 1805 entrepreneurs. *Frontiers of entrepreneurship research*, 1(1), 1-20.
- Corner, P. D., & Ho, M. (2010). How opportunities develop in social entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(4), 635-659.
- Costa, C. C. de M., Almeida, A. L. T., Ferreira, M. A. M., & Silva, E. A. (2013). Determinantes do Desenvolvimento do setor Agropecuário nos Municípios. *Revista de Administração*, 48(2), 295-309.
- DeCarlo, J. F., & Lyons, P. R. (1979). A Comparison of Selected Personal Characteristics of Minority and Non-Minority Female Entrepreneurs. *Academy of Management*, (1), 369-373.
- Dellagnelo, E. H. L., & Silva, R. C. (2005). Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In M. M. F. Vieira & D. M. Zovain (Orgs.), *Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática*, 97-118. São Paulo: FGV.
- Dimov, D. (2007). From opportunity insight to opportunity intention: The importance of person-situation learning match. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(4), 561-583.
- Donatti, L. (1999). Empresa familiar: a empresa familiar em um âmbito global. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 1(10).
- Eckhardt, J. T., & Shane, S. A. (2003). Opportunities and entrepreneurship. *Journal of management*, 29(3), 333-349.
- Estival, K. G. S. (2016). Trajetórias dos assentamentos da agricultura familiar no Brasil: estudos de caso sobre o modo de vida rural em um assentamento do sul da Bahia. *Desafio Online*, 4(1), 28-49.
- Evans, D. S. & Jovanovic, B. (1989). An estimated model of entrepreneurial choice under liquidity constraints. *Journal of Political Economy*, 97(4), 808-827.
- Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Minas Gerais (2015). Polo mineiro de hortaliças já gera receita de R\$ 1 bilhão. Acesso em 12 nov 2017. Disponível em:
<http://www.sistemafaemg.org.br/Noticia.aspx?Code=7688&Portal=1&PortalNews=1&ParentCode=139&ParentPath=None&ContentVersion=R>
- Fiet, J. O. (2007). A prescriptive analysis of search and discovery. *Journal of Management Studies*, 44(4), 592-611.
- Fontanella, B. J. B., Ricas, J. & Turato, E. R. (2008). Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *Cadernos de saúde pública*. 24(1), 17-27.

- Foo, M. D. (2011). Emotions and entrepreneurial opportunity evaluation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(2), 375-393.
- Foo, M. D., Uy, M. A. & Murnieks, C. (2015). Beyond affective valence: Untangling valence and activation influences on opportunity identification. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 407-431.
- Gartner, W. B. (1985) A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.
- Gartner, W. B. (1988). Who is an entrepreneur? Is the wrong question american. *Journal of Small Business*, 12 (4), 11-32.
- Gielnik, M. M., Frese, M., Graf, J. M. & Kampschulte, A. (2012). Creativity in the opportunity identification process and the moderating effect of diversity of information. *Journal of Business Venturing*, 27(5), 559-576.
- Gimenez, F. A. P. (2017). *Empreendedorismo: bibliografia de artigos publicados em periódicos brasileiros*. Curitiba: Ed. Do autor.
- Gompers, P. A. (1995). Optimal investment, monitoring, and the staging of venture capital. *The journal of finance*, 50(5), 1461-1489.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 485-510.
- Hajizadeh, A. & Zali, M. R. Z. (2016). Prior knowledge, cognitive characteristics and opportunity recognition. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(1).
- Haynie, J. M., Shepherd, D., Mosakowski, E. & Earley, P. C. (2010). A situated metacognitive model of the entrepreneurial mindset. *Journal of business venturing*, 25(2), 217-229.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Jong, J. P. (2013). The Decision to Exploit Opportunities for Innovation: a study of high-tech small-business owners. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 281-301.
- Kirzner, I. M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago U. of Chicago Press.
- Kirzner, I. M. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: an Austrian approach. *Journal of economic Literature*, 35(1), 60-85.
- Korsgaard, S., Berglund, H., Thrane, C., & Blenker, P. (2016). A tale of two Kirznerns: time, uncertainty, and the “nature” of opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(4), 867-889.
- Kuratko, D. F. (2014). *Entrepreneurship: theory, process, practice*. (9th ed.). Mason, OH: Cengage/Southwestern.
- Kuratko, D. F., Morris, M. H. & Schindehutte, M. (2015). Understanding the dynamics of entrepreneurship through framework approaches. *Small Business Economics*, 45(1), 1-13.

- Langlois, R. N. & Cosgel, M. M. (1993). Frank Knight on risk, uncertainty, and the firm: a new interpretation. *Economic inquiry*, 31(3), 456-465.
- Lerner, J. S. & Tetlock, P. E. (1999). Accounting for the effects of accountability. *Psychological bulletin*, 125(2), 255.
- Loasby, B. J. (2002). *Knowledge, institutions and evolution in economics*. Psychology Press.
- Machado, J. A. D., Coronel, D. A., Pinto, N. G. M. & Lago, A. (2015). O processo decisório na implantação de estrutura para armazenagem de soja ao nível de propriedade rural: o caso da microrregião de Santo Ângelo - RS. *REUNA*, 20(2), 65-90.
- Machado, R. T. M. (1998). Fundamentos sobre o estudo da dinâmica das inovações no agribusiness. *Revista de Administração Contemporânea*, 2(2), 127-141.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Marconi, M. de A. & Lakatos, E. M. (2011). *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Marvel, M. R., & Lumpkin, G. T. (2007). Technology entrepreneurs' human capital and its effects on innovation radicalness. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(6), 807-828.
- Mattar, F. N. (1999). *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- McClelland, D. C. (1961). *The achievement society*. Princenton, NJ: Von Nostrand.
- Medici, A. (2006). Empreendedorismo e associativismo nos agronegócios: a sua presença (e ausência) na região de Botucatu-SP. *Revista Ciência em Extensão*, 3(1), 70-80.
- Mendes, L. & Ichikawa, E. Y. (2010). O desenvolvimento tecnológico e o pequeno produtor rural: construção, desconstrução ou manutenção da sua identidade? *Cadernos Ebape*, 8(1).
- Miljkovic, M. M., El Bilali, H., & Berjan, S. (2010). Rural economy diversification in Serbia. *Research Journal of Agricultural Science*, 42(3), 684-691.
- Mitchell, J. R. & Shepherd, D. A. (2010). To thine own self be true: Images of self, images of opportunity, and entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 138-154.
- Monllor, J., & Altay, N. (2016). Discovering opportunities in necessity: the inverse creative destruction effect. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(1), 274-291.
- Moyes, D. (2010). *Rural small firm service quality in the business-to-consumer service sector: a study in Dumfries and Galloway* (Tese de doutorado, University of the West of Scotland). Recuperado a partir de <http://ethos.bl.uk/OrderDetails.do?uin=uk.bl.ethos.544491>
- Mozzato, A. R. & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731-747.
- Murphy, P. J. (2011). A 2x 2 conceptual foundation for entrepreneurial discovery theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(2), 359-374.
- Norton, G. W., & Alwang, J. (1993). *Introduction to economics of agricultural development*. McGraw-Hill, Inc.
- Oliszkeski, C. A. N. & Colmenero, J. C. (2010). Definição de parâmetros para a construção de modelos de planejamento agrícola: um cenário para otimização de processos agroindustriais. *Revista Gestão Industrial*. 6(2), 45-68.

- Padilha, A. C. M., Gomes, M. A., Mattos, P., Rodrigues, R. G. & Gollo, S. S. (2010). O desenvolvimento do diagnóstico estratégico em propriedades rurais do agronegócio: análise ambiental em uma propriedade rural familiar. *Inovação, Gestão e Produção*, 2(6).
- Parker, S. C., & Van Praag, C. M. (2012). The entrepreneur's mode of entry: Business takeover or new venture start? *Journal of Business Venturing*, 27(1), 31-46.
- Partanen, J., Chetty, S. K., & Rajala, A. (2014). Innovation types and network relationships. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 1027-1055.
- Pato, M. L. & Teixeira, A. A. (2014). Twenty years of rural entrepreneurship: a bibliometric survey. *Sociologia Ruralis*, 56(1), 3-28.
- Patzelt, H. & Shepherd, D. A. (2011). Recognizing opportunities for sustainable development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(4), 631-652.
- Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of world business*, 41(1), 56-65.
- Petrin, T., & Gannon, A. (1997). Rural development through entrepreneurship. *REU Technical Series (FAO)*.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition*. New York, 300.
- Prigol, K., Simioni, F. J. (2014). Resultados econômicos de propriedades rurais familiares na região oeste de Santa Catarina. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 16(4), 496-505.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Robinson, J. (2006). Navigating social and institutional barriers to markets: How social entrepreneurs identify and evaluate opportunities. In Mair, J. Robinson, J. Hockerts, K. (2006). *Social entrepreneurship*. Palgrave Macmillan UK.
- Rocha, C. J. G. J. & Cabral, R. M. (2015). O processo de transição de empreendimentos rurais tradicionais para as agroindústrias associativas no estado de Pernambuco: desafios para construir competências empreendedoras. *Gestão & Regionalidade*, 32(94).
- Rooks, G., Klyver, K. & Sserwanga, A. (2016). The context of social capital: A comparison of rural and urban entrepreneurs in Uganda. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(1), 111-130.
- Saes, M. S. M. (2010). Rent appropriation among rural entrepreneurs: three experiences in coffee production in Brazil. *Revista de Administração*, 45(4), 313-327.
- Salume, J. A., Silva, E. C. G. & Christo, B. F. (2015). Elementos de administração rural avaliados em pequenas propriedades rurais de Alegre – ES. *Caderno Profissional de Administração – UNIMEP*, 5(1).
- Sarasvathy, S. D. & Venkataraman, S. (2011). Entrepreneurship as method: open questions for an entrepreneurial future. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(1), 113-135.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26(2), 243-263.
- Sausen, J. O., Ledermann, M. & Fachi, J. R. (2007). As mudanças estratégicas em uma cooperativa de eletrificação rural: um olhar a partir das escolas de formação de estratégias. *Revista de Ciências da Administração*, 9(17), 1-18.

- Schenkel, M. T., Finley, J., & Chumney, W. (2012). Innovation “guiding” Agriculture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 415-425.
- Schinaider, A. D., Schinaider, A. D., Fagundes, P de M., & Talamini, E. (2016). O perfil do futuro empreendedor rural e fatores de influência na busca de qualificação. *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, 2(2), 42-65.
- Schumpeter, J. (1928). The Instability of Capitalism. *The Economic Journal*, 38(151).
- Schumpeter, J. (1934). *Theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. Cambridge: Havard University Press.
- SEBRAE. (2015). O mercado de hortaliças no Brasil. Acesso em 12 nov 2017. Disponível em: < <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-mercado-de-hortaliças-no-brasil,92e8634e2ca62410VgnVCM100000b272010aRCRD>>
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management Review*, 25(1), 217-226.
- Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization science*, 11(4), 448-469.
- Shane, S. (2012). Reflections on the 2010 AMR decade award: delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 37(1), 10-20.
- Shane, S., & Nicolaou, N. (2015). Creative personality, opportunity recognition and the tendency to start businesses: A study of their genetic predispositions. *Journal of Business Venturing*, 30(3), 407-419.
- Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human resource management review*, 13(2), 257-279.
- Shaver, K. G., & Scott, L. R. (1991). Person, process, choice: The psychology of new venture creation. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(2), 23-45.
- Shepherd, D. A., & DeTienne, D. R. (2005). Prior knowledge, potential financial reward, and opportunity identification. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(1), 91-112.
- Silva, A. W. L., Rados, G. J. V. & Selig, P. M. (2014). Comunidades de prática no espaço rural: construindo e compartilhando conhecimentos sobre a atividade agropecuária. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 16(1), 46-61.
- Silva, I. F. & Binotto, E. (2013). O conhecimento e aprendizagem organizacional no contexto de uma organização rural. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 3(1), 132-156.
- Silveira, A. G., Santos, D. F. L., & Rodrigues, S. V. (2017). Análise do Desempenho das Ações do Setor do Agronegócio na BM&FBovespa. *Revista de Administração IMED*, 7(1), 157-178.
- Sorenson, O. & Audia, P. G. (2000). The social structure of entrepreneurial activity: Geographic concentration of footwear production in the United States, 1940–1989. *American Journal of Sociology*, 106(2), 424-462.
- Sorokin, P. A., Zimmerman, C. & Galpin, C. J. (1981). Tendência na Sociologia Rural. Diferenças fundamentais entre o mundo rural e o urbano. In Martins, J. de S. (1981). *Introdução Crítica à Sociologia Rural*, Hucitec, São Paulo.
- Stathopoulou, S., Psaltopoulos, D. & Skuras, D. (2004). Rural entrepreneurs in Europe: a research framework and agenda. *Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10(6), 404-425.
- Suddaby, R., Bruton, G. D. & Si, S. X. (2015). Entrepreneurship through a qualitative lens: insights on the construction and/or discovery of entrepreneurial

- opportunity. *Journal of Business venturing*, 30(1), 1-10.
- Thomas, J. A., Rojo, C. A., & Brandalise, L. T. (2015). Reorganização Financeira de uma Empresa Rural Familiar. *Tecnologias de Administração e Contabilidade*, 5(1), 1-14.
- Toledo, J. D., Silva, S. D., Mendes, G. H. S., & Jugend, D. (2008). Fatores críticos de sucesso no gerenciamento de projetos de desenvolvimento de produto em empresas de base tecnológica de pequeno e médio porte. *Gestão & Produção*, 15(1), 117-134.
- Tomei, P. A. & Souza, D. A. A. L. A. (2014). Análise das barreiras que dificultam a transformação do agricultor familiar em empreendedor rural no contexto brasileiro. *Revista IberoAmericana de Estratégia*, 13(3), 107-122.
- Townsend, D. M. & Hart, T. A. (2008). Perceived institutional ambiguity and the choice of organizational form in social entrepreneurial ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 685-700.
- Trivinos, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Tumasjan, A., & Braun, R. (2012). In the eye of the beholder: How regulatory focus and self-efficacy interact in influencing opportunity recognition. *Journal of Business Venturing*, 27(6), 622-636.
- Vaghely, I. P. & Julien, P. A. (2010). Are opportunities recognized or constructed?: An information perspective on entrepreneurial opportunity identification. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 73-86.
- Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, 3(1), 119-138.
- Vesper, K. H. (1990). *New venture strategies*. Prentice Hall,
- Welpe, I. M., Spörrle, M., Grichnik, D., Michl, T., & Audretsch, D. B. (2012). Emotions and opportunities: The interplay of opportunity evaluation, fear, joy, and anger as antecedent of entrepreneurial exploitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 69-96.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Simon and Schuster.
- Wood, M. S., McKelvie, A. & Haynie, J. M. (2014). Making it personal: opportunity individuation and the shaping of opportunity beliefs. *Journal of Business Venturing*, 29(2), 252-272.
- Wortman, M.S. (1990). Rural entrepreneurship research: an integration into the entrepreneurship field. *Agribusiness*, 6(4), 329-44.
- Yin, R. K. (1981). The Case Study Crisis: Some answers. *Study Administrative Science Quarterly*, 26(1).
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (A. Thorell, Trad.). São Paulo: Bookman,
- Yu, J., Zhou, J. X., Wang, Y., & Xi, Y. (2013). Rural entrepreneurship in an emerging economy: reading institutional perspectives from entrepreneur stories. *Journal of Small Business Management*, 51(2), 183-195.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of business venturing*, 24(5), 519-532.