



Processo Empreendedor, Oportunidades de Negócio e Inovação: Estudo de Caso de uma Empresa do Setor de Suplementação Alimentar e Nutrição Esportiva

Aluno: Pedro Resende Borges

Orientador: Alex Fernando Borges

Resumo

Este trabalho tem como objetivo compreender o processo empreendedor de criação de negócios no setor de suplementação alimentar e nutrição esportiva. A pesquisa justifica-se pelo crescimento desse mercado no Brasil, impulsionado pela busca por saúde, bem-estar e desempenho esportivo. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa, estruturada como estudo de caso em uma empresa localizada em Ituiutaba-MG. A coleta de dados foi conduzida por meio de pesquisa documental e entrevista semiestruturada com a empreendedora responsável, sendo as informações analisadas pela técnica de análise de conteúdo. Os resultados apontam três dimensões centrais do processo empreendedor: a identificação de oportunidades, fortemente relacionada às experiências pessoais e à observação de tendências de mercado; a exploração dessas oportunidades, envolvendo reorganização de recursos e reestruturação da empresa; e a implementação de inovações em produtos, processos e estratégias de mercado. Conclui-se que o processo empreendedor no setor analisado é dinâmico, adaptativo e fundamentado na articulação entre motivações pessoais, oportunidades de negócio e práticas inovadoras, exploradas e desenvolvidas tanto para viabilizar a criação da empresa em si, como também para garantir sua consolidação e renovação estratégica no mercado.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Processo empreendedor; Oportunidades; Inovação; Competitividade.

1. Introdução

O crescimento econômico de um país encontra-se associado, dentre outros fatores, às iniciativas dos empreendedores em criar novos negócios e manter e expandir os negócios existentes, gerando novas vagas de trabalho, renda e valor adicionado à economia, elementos fundamentais que contribuem para o crescimento e o desenvolvimento econômico (GEM, 2023). A relevância socioeconômica do empreendedorismo no Brasil pode ser constatada a partir do fato de que, em 2023, a taxa de empreendedorismo atingiu 30,1% da população brasileira (GEM, 2023). Trata-se de 26,1 milhões de empreendedores iniciais e 16,6 milhões de empreendedores estabelecidos alcançando 42,2 milhões de empreendedores no país, colocando o Brasil entre as 10 nações mais empreendedoras do mundo (GEM, 2023).

Desta forma, o Brasil se destaca como uma das nações mais empreendedoras do mundo, e o mercado de suplementos alimentares reflete essa tendência de crescimento. Os suplementos alimentares são compostos alimentares que contêm um ou mais ingredientes, como macronutrientes, vitaminas, minerais, ervas, aminoácidos ou outras substâncias destinadas a suplementar a dieta, tais como o *whey protein*, a creatina, os termogênicos, os compostos vitamínicos, dentre outros (FRIEDMAN et al., 2019). De acordo com uma pesquisa feita pela Associação Brasileira da Indústria de Alimentos para Fins Especiais e Congêneres (ABIAD, 2021), a demanda e o consumo desse tipo de produto aumentaram 10% nos últimos dez anos, dado que reflete o crescimento do setor.



Diante deste cenário, o presente trabalho busca explorar o processo empreendedor em uma organização que atua no segmento de suplementação alimentar, com foco no entendimento do processo de criação de novos negócios e no desenvolvimento de inovações. Com efeito, o conceito de empreendedorismo é derivado da palavra "*entrepreneur*", que tem origem francesa, e significa aquele que assume riscos e inicia algo novo (BORGES; LIMA; BRITO, 2017). Esses agentes, categorizados como empreendedores, se comportam usualmente como indivíduos criativos, capazes de estabelecer e atingir objetivos, detentores de ampla consciência do ambiente em que se encontram inseridos, usando-a para identificar oportunidades de negócios. Neste sentido, um empreendedor que persistir em aprender sobre potenciais oportunidades de negócios e em tomar decisões moderadamente arriscadas com o objetivo de inovação, continuará a exercer um papel empreendedor (FILION, 1999). Trata-se, portanto, de compreender o empreendedorismo como um ato de geração e desenvolvimento de uma ideia em busca de sua validação no mercado, em um movimento que contempla, em uma mesma perspectiva, tanto os elementos de preconcepção de um conceito de negócio, como também as ações e iniciativas estratégicas fundamentalmente associadas à operacionalização desse mesmo negócio (PRINCE; CHAPMAN; CASSEY, 2021), o que abre espaço para a consideração mais ampla do processo empreendedor (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; BYGRAVE, 2008; MOROZ; HINDLE, 2012).

De acordo com Shane e Venkataraman (2000), o empreendedorismo pode ser analisado a partir da ligação entre oportunidades lucrativas e a presença de indivíduos empreendedores dispostos a identificar e explorar essas oportunidades, formando assim o chamado processo empreendedor. Bygrave (2008) sustenta que o processo empreendedor abrange todos os aspectos relacionados à percepção de oportunidades e à criação de negócios para aproveitá-las. De acordo com o autor, o êxito do processo empreendedor está relacionado ao reconhecimento das capacidades empreendedoras individuais e à influência exercida por um conjunto de fatores que limitam, restringem e conformam as atividades empreendedoras, o que inclui a criação de novos negócios e a exploração e desenvolvimento de diferentes tipos de inovação vinculadas ao ato de empreender (SILVESTRE; BORGES, 2021).

Logo, torna-se relevante compreender, em uma mesma perspectiva, o processo empreendedor de criação de negócios e as inovações a ele associadas, considerando suas múltiplas possibilidades de manifestação. Para tanto, busca-se, no presente estudo, responder à seguinte questão de pesquisa: como se configura o processo empreendedor de criação de negócios no setor de suplementos alimentares? Diante dessa problemática, o objetivo geral do trabalho consiste em compreender a configuração do processo empreendedor de criação de uma empresa do setor de suplementação alimentar e nutrição esportiva. Especificamente, objetiva-se analisar o mercado de suplementos alimentares, a partir da identificação de oportunidades de negócio presentes nesse tipo de segmento; analisar o processo de criação da empresa estudada, a partir da exploração de oportunidades de negócios mapeadas; e identificar as inovações em nível de modelo de negócio e em nível de produto, processo e mercado, bem como outras eventualmente desenvolvidas pela empresa estudada.

Espera-se com este estudo, contribuir para a identificação de evidências teórico-empíricas sobre as especificidades de organizações inseridas no mercado de suplementos alimentares. O presente trabalho possui o potencial de contribuir teoricamente, ao identificar evidências a respeito do desenvolvimento do processo empreendedor em um setor de atividade pouco investigado no âmbito das pesquisas sobre o tema. Por fim, o estudo tem o potencial de gerar implicações práticas, ao destacar as decisões e ações de um empreendedor que atuou na criação e desenvolvimento de seu negócio no segmento de suplementação alimentar, proporcionando eventuais interpretações e reflexões úteis para empreendedores que já atuam ou pretendem ingressar nesse setor de atividade econômica.



2. Referencial teórico

2.1. Empreendedorismo

O empreendedorismo é uma área de pesquisa com raízes nos economistas clássicos, cujas contribuições ajudaram a moldar a compreensão sobre a função do empreendedor na economia. Richard Cantillon foi um dos teóricos pioneiros na definição do empreendedorismo sob a perspectiva econômica. Esse autor definiu o empreendedorismo como uma atividade arriscada, na qual o empreendedor atua como um agente de risco, adquirindo insumos a um custo predeterminado e comercializando o produto final a um custo imprevisível. (CANTILLON, 1755). Mais tarde, Jean-Baptiste Say (1803) ampliou essa visão, considerando o empreendedor como alguém que transforma recursos em produtos de maior valor, sendo o responsável por aumentar a eficiência e promover o crescimento econômico.

Joseph Schumpeter (1997) desempenhou um papel crucial na evolução do conceito de empreendedorismo, cunhando a expressão "destruição criativa" para ilustrar como os empreendedores inovadores desafiam o estabelecido, trocando métodos e produtos tradicionais por novas estratégias. De acordo com Schumpeter, a inovação impulsiona o empreendedor não só na criação de novos produtos, mas também na alteração de processos e na abertura de novos mercados, fomentando ciclos econômicos de renovação (SCHUMPETER, 1997).

Ao longo dos anos, a perspectiva de Schumpeter foi expandida por outros pesquisadores, que começaram a enxergar o empreendedorismo como um fenômeno de múltiplas dimensões. Por exemplo, Peter Drucker (1985) destacou que o empreendedorismo vai além da simples criação de novos empreendimentos, abrangendo também a prática constante de inovação e resolução de problemas, seja no âmbito privado ou em entidades públicas e sociais. Drucker enfatizou que os empreendedores estão sempre em busca de novas formas de combinar recursos para gerar valor, auxiliando na competitividade de suas empresas. Sendo assim, o empreendedorismo passa a ser compreendido a partir de uma série de ações e intervenções no contexto econômico e social, podendo ser analisado em função de sua dinamicidade, repercussões e particularidades, incluindo diferentes abordagens teóricas para sua apreensão (BORGES; LIMA; BRITO, 2017; LOPES; LIMA, 2019).

Shane e Venkataraman (2000), na década de 2000, sugeriram uma visão mais abrangente ao caracterizar o empreendedorismo como o processo de identificação, análise e exploração de oportunidades. Conforme afirmam, o empreendedorismo não se trata de um fenômeno isolado, mas sim da interação entre o indivíduo e o ambiente que possibilita ou restringe a identificação de oportunidades. Segundo esses autores, o empreendedorismo não se restringe apenas à abertura de empresas, mas também à procura de soluções inovadoras para demandas ainda não satisfeitas no mercado (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

Recentemente, pesquisadores têm investigado o papel do empreendedorismo no progresso social e sustentável, entendendo que os empreendedores desempenham um papel crucial na transformação de economias e sociedades (AUDRESTCH; THURIK, 2010). Atualmente, o empreendedorismo é percebido não somente como uma maneira de obter lucro, mas também como um instrumento para lidar com desafios ambientais e sociais. Pesquisas atuais ressaltam que os empreendedores têm a capacidade de contribuir para o bem-estar comum ao desenvolver soluções para questões globais, tais como alterações climáticas e desigualdade, preocupação com saúde e bem-estar, e o empreendedorismo de estilo de vida (SPENCE et al., 2011; RIBEIRO; KRAKAUER, 2016), fatos que serão explorados a partir da análise do processo empreendedor em empresa do segmento de suplementação alimentar e nutrição esportiva.



2.2. Processo empreendedor

Uma das abordagens pesquisadas no campo defende a concepção do empreendedorismo como um processo, a partir da lógica do processo empreendedor (BORGES *et al.*, 2017; MOROZ; HINDLE, 2012; VALE, 2014). O estudo de Shane e Venkataraman (2000) é considerado como um ponto de partida da abordagem processual do empreendedorismo, sobretudo por valorizar a relação dinâmica entre indivíduo e oportunidade (GARTNER, 2012; LEYDEN; LINK, 2015). De acordo com essa perspectiva, o processo empreendedor envolve características do indivíduo empreendedor e fatores contextuais do ambiente, por meio das etapas de identificação e exploração de oportunidades, até a efetiva criação de negócios (MOROZ; HINDLE, 2012; SHEPHERD; SOUITARIS; GRUBER, 2021).

Para Shane e Venkataraman (2000), o processo de empreendedorismo inicia-se com a identificação de oportunidades, que podem vir de diversas fontes, tais como alterações tecnológicas, sociais ou econômicas. Segundo esses autores, a função do empreendedor é reconhecer essas oportunidades e avaliar seu potencial de gerar lucro. Neste sentido, o processo empreendedor envolve uma sequência de atividades, como a descoberta de uma oportunidade, o planejamento do negócio, a aquisição de recursos e, finalmente, a execução (BYGRAVE, 1994). De forma complementar, o processo empreendedor é visto como um conjunto dinâmico de etapas que envolve o surgimento de uma ideia de negócio, seguida da identificação de oportunidades do mercado, da exploração dessas oportunidades, até a efetiva criação do negócio, levando em consideração aspectos como a característica do indivíduo empreendedor e os fatores contextuais (KIER; McMULLEN, 2018; SHANE; VENKATARAMAN, 2000; SHEPHERD; SOUITARIS; GRUBER, 2021).

Para Jack e Anderson (2002), para a apreensão de processos empreendedores, é necessária a realização de uma análise conjunta dos aspectos contextuais e da ação do agente empreendedor. Bygrave (2007) afirma que o processo empreendedor está associado, primeiramente, com a percepção de oportunidades, para que assim haja, posteriormente, a criação de negócios a fim de viabilizá-las. Haber e Reichel (2007) argumentam que o processo empreendedor deve englobar etapas cumulativas de recursos que viabilizam a criação do negócio, a partir de uma ideia, da identificação de oportunidade, de um estudo de viabilidade do negócio, até o seu estabelecimento e início do negócio.

Por conseguinte, pode-se dizer que o processo empreendedor compreende um conjunto de etapas que envolvem diversas ações voltadas à exploração de uma oportunidade de negócio que culmina na criação de um novo empreendimento (SHEPHERD; SOUITARIS; GRUBER, 2021). Essas ações ocorrem quando há a visualização, por parte de um empreendedor, de oportunidades de inovações que busquem atender a situações que não foram ainda adequadamente atendidas no mercado (JOHANNISSON, 2011; STEYAERT, 2007; WATSON, 2013). Desse modo, a noção de processo empreendedor, devidamente informada por uma visão do empreendedorismo como um processo, é baseada na noção de oportunidade (DAVIDSSON, 2015; SHANE, 2012). Para Jack e Anderson (2002), os empreendedores são os responsáveis pela identificação e exploração de oportunidades, por meio de suas ideias e inovações, configurando assim processos de criação de novos negócios. Com efeito, as atividades de descoberta, de identificação e de avaliação de oportunidades no mercado acontecem, na medida em que o empreendedor consegue perceber o surgimento de uma oportunidade para a criação de um novo negócio ou para a geração de uma inovação. As oportunidades derivam do processo criativo ou do estado de alerta de um empreendedor em relação às possibilidades que o mercado oferece, de experiências anteriores e do conhecimento e informações acumuladas pelos empreendedores (ALVAREZ; BARNEY; ANDERSON, 2013).



Com base nesse entendimento, Alvarez e Barney (2007) discutem a formação de oportunidades com base em duas perspectivas inicialmente opostas, questionando se uma oportunidade é descoberta por um empreendedor, ou se essa oportunidade é criada a partir de suas ações individuais. Essas duas vertentes trazem importantes contribuições para a apreensão do processo empreendedor em diferentes contextos, contribuindo para os campos de estudos em empreendedorismo a partir da exploração de pressupostos subjacentes a ambas as teorias. No entanto, é importante ressaltar que uma oportunidade, a princípio, será sempre passível de ser interpretada tanto por descoberta como por criação, isto é, de forma exógena ou endógena.

Schumpeter (1997) defendia que a identificação de oportunidades demanda inovação, seja no que diz respeito a novos produtos, processos ou modelos de negócio. Neste cenário, o empresário precisaria estar pronto para experimentar hipóteses e se adaptar constantemente, já que o cenário empresarial é volátil e exige adaptabilidade para lidar com alterações. O sucesso na atividade empreendedora estaria ligado à habilidade de inovar e de se ajustar prontamente às novas circunstâncias de mercado. Kirzner (1973), por sua vez, propôs uma perspectiva alternativa sobre o processo de empreendedorismo, caracterizando-o como um processo de identificação de oportunidades que são negligenciadas por outros. Segundo o autor, o empreendedor não tem a obrigação de criar algo inédito, mas deve ser apto a reconhecer e tirar proveito de oportunidades já existentes.

Atualmente, o processo de empreendedorismo é percebido como um percurso intrincado que requer a adaptação a múltiplos obstáculos e a habilidade de fazer escolhas em condições de incerteza (SARASVATHY, 2001). A teoria do *effectuation*, proposta por Sarasvathy, sugere que os empreendedores não seguem um plano pré-estabelecido, mas constroem seu empreendimento através de experimentação e aprendizado constante. Esta perspectiva ressalta que o processo de empreendedorismo é moldado pelas interações e recursos à disposição, possibilitando ao empresário se adaptar conforme surgem novas oportunidades ou desafios.

Portanto, a abordagem processual do empreendedorismo, ao permitir a apreensão do processo empreendedor e da dinâmica entre criação e descoberta de oportunidades, revela seu potencial analítico, contribuindo para o desvelamento das especificidades associadas ao fenômeno empreendedor e à própria natureza e lógica da criação de novos negócios. Neste sentido, embora a referida concepção seja um dos focos recorrentes dos estudos do campo do empreendedorismo, ainda existem diversas questões a serem exploradas e limites teóricos a serem desenvolvidos, fato que oportuniza a realização de novas pesquisas sobre o tema (SILVESTRE; BORGES, 2021).

3. Procedimentos metodológicos

Neste trabalho, foi conduzida uma investigação de natureza qualitativa (DENZIN; LINCOLN, 2006), com o objetivo de se compreender o processo empreendedor de criação de uma empresa que atua no mercado de suplementação alimentar e nutrição esportiva. De acordo com Packard (2017), a pesquisa qualitativa possibilita uma compreensão mais aprofundada e detalhada da manifestação do empreendedorismo, a partir de sua capacidade de interpretação e análise de realidades e fenômenos particulares, como é o caso da construção de processos empreendedores e suas implicações em termos estratégicos, inovativos e organizacionais.

Para operacionalizar essa investigação, foi utilizada a estratégia de estudo de caso (STAKE, 2000). De acordo com Yin (2015), estudos de caso são adequados para se investigar as características e a complexidade de um dado objeto de estudo em seu próprio contexto, possibilitando uma análise mais aprofundada de suas especificidades e aspectos fundamentais. Conforme mencionado anteriormente, neste trabalho, foi pesquisado o caso de uma empresa que atua no segmento de suplementação alimentar e nutrição esportiva, localizada na cidade de



Ituiutaba, Minas Gerais. A seleção dessa empresa como unidade de investigação se justifica por um conjunto de critérios relevantes para os objetivos deste estudo: sua trajetória de 14 anos no mercado, a aquisição recente por um casal de empreendedores em 2023, que desencadeou mudanças estratégicas e operacionais, e sua representatividade no contexto local, onde ocupa posição de destaque no setor. Além disso, a empresa apresenta características singulares, como a ampliação do foco para saúde, bem-estar e longevidade, a adoção de práticas de gestão humanizada e a constante inovação em portfólio. Esses elementos, somados à acessibilidade aos dados e à abertura da gestão para participação na pesquisa, tornam a organização um caso apropriado para a compreensão aprofundada das dinâmicas e desafios do segmento.

O processo de coleta de dados foi estruturado a partir da combinação entre a realização de entrevistas e pesquisa documental, em uma perspectiva de triangulação das fontes de dados. Em um primeiro momento, a pesquisa documental foi organizada mediante a consulta de documentos relacionados à organização estudada, acessados em sua página na internet e em suas mídias sociais, bem como obtidos junto à própria empresa e que fossem pertinentes à investigação aqui planejada. A escolha da empresa como unidade de análise fundamentou-se em sua trajetória representativa no segmento em que atua, na relevância de suas práticas organizacionais para os objetivos desta pesquisa e na acessibilidade aos dados necessários, o que tornou possível aprofundar dimensões estratégicas e operacionais relevantes ao estudo. Em um segundo momento, foi realizada uma entrevista semiestruturada junto à sócia-proprietária da empresa estudada. A entrevista foi realizada no mês de julho de 2025, e teve uma duração de 34 minutos. A definição do número de entrevistas considerou o critério de saturação teórica, entendido como o ponto em que novas coletas deixaram de acrescentar informações relevantes às categorias previstas. A análise do material obtido foi conduzida por meio da análise de conteúdo, seguindo as orientações de Bardin, contemplando as etapas de pré-análise, exploração do material e categorização. As categorias de análise foram construídas de forma mista, combinando categorias derivadas do referencial teórico previamente estabelecido e categorias emergentes identificadas ao longo da leitura sistemática do material. A entrevista foi orientada por um roteiro (GASKELL, 2010), composto por questões que buscavam esclarecer os seguintes aspectos: a) história da empresa, abrangendo o surgimento da ideia e as atividades desempenhadas para viabilizar a criação da empresa; b) desenvolvimento e expansão da empresa ao longo dos anos, destacando aspectos estratégicos e competitivos; c) processo de identificação e exploração de oportunidades; d) iniciativas voltadas ao desenvolvimento de inovações em termos de produto, processo, mercado, e gestão organizacional.

A entrevista foi registrada em um dispositivo de áudio digital e devidamente transcrita em seu inteiro teor, permitindo a utilização da técnica de análise de conteúdo como alicerce metodológico para a análise dos dados coletados (BARDIN, 2016). De acordo com a autora, a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens, permitindo a identificação de categorias devidamente informadas pelo quadro teórico construído. Sendo assim, a presente investigação parte de categorias pré-estabelecidas que são devidamente informadas pelos conceitos centrais apresentados no referencial teórico do estudo, considerando aspectos pertinentes ao processo empreendedor como o surgimento da ideia para a abertura da empresa estudada, o processo de identificação de oportunidades, o processo de exploração de oportunidades, o processo de criação do negócio, e o desenvolvimento de inovações em termos de produto, processo, mercado, e gestão organizacional.

4. Resultados e discussão



Esta seção apresenta e discute os resultados obtidos na pesquisa. A partir da análise dos dados coletados, identificaram-se, no contexto do processo empreendedor, três dimensões centrais: a identificação de oportunidades, a exploração dessas oportunidades e as inovações implementadas pela empresa estudada.

4.1. Processo empreendedor: identificação de oportunidades

Segundo Shane e Venkataraman (2000) as oportunidades são percebidas a partir da relação entre características individuais e contextuais. No caso analisado, essa identificação esteve diretamente relacionada às experiências pessoais e profissionais da empreendedora, com sua formação em nutrição e o interesse prévio por suplementos alimentares foram elementos centrais nesse processo, conforme ressaltado pela própria entrevistada:

“Então eu sou nutricionista né; vivo suplementação, saúde, bem-estar e longevidade então é algo que eu gosto e aí eu consegui agregar isso junto a um trabalho que um corresponde ao outro tanto consultório com aqui, eles são indiretamente ligados. Aí surgiu essa oportunidade e aí eu investi.”

A partir dessa fala, observa-se que a oportunidade foi reconhecida pela empreendedora em função de seu conhecimento prévio e da sua experiência acumulada, o que vai ao encontro da literatura que aponta que o repertório individual molda a forma como o empreendedor percebe o ambiente (MOROZ; HINDLE, 2012). Ao interpretar sua história profissional como algo que “se conecta naturalmente” ao negócio, a empreendedora reforça o argumento de Shane e Venkataraman (2000) de que a identificação de oportunidades não é um processo neutro, mas dependente da interação entre características pessoais e elementos contextuais. Ao mesmo tempo, essa leitura evidencia que a percepção da oportunidade pode ser influenciada por uma visão subjetiva de adequação pessoal, o que, segundo Bygrave (2008), tende a fortalecer o engajamento, mas também pode reduzir a avaliação crítica dos riscos envolvidos.

“Foi duas coisas de necessidade pessoal porque eu queria aumentar minha renda e o consultório depende muito de mim então por exemplo se eu fiquei doente eu não atendo, como eu já queria engravidar eu falei e aí a hora que eu tiver a minha filha como é que eu vou fazer esse tempo pra eu ter então foi uma necessidade pessoal sim e o outro fator foi a oportunidade né que me apareceu.”

Essa fala evidencia que elementos estruturais como renda, disponibilidade de tempo e expectativas relacionadas à maternidade influenciaram diretamente a decisão empreendedora. Tal dinâmica reforça o argumento de Jack e Anderson (2002), segundo os quais o processo empreendedor resulta da articulação entre o indivíduo e seu contexto, e não apenas da mera identificação de uma oportunidade econômica. Além disso, ao reconhecer a dependência do consultório e a vulnerabilidade associada ao trabalho autônomo, a empreendedora ilustra o que Shane (2012) destaca como situações em que a oportunidade surge também como resposta a limitações e incertezas, e não apenas como um movimento proativo de inovação. Nesse sentido, a “necessidade pessoal” expressa na fala demonstra como as motivações individuais se entrelaçam com condições socioeconômicas mais amplas.

Esse interesse pessoal se somou à observação de tendências de mercado. A Associação Brasileira da Indústria de Alimentos para Fins Especiais e Congêneres (ABIAD, 2021) aponta que o setor de suplementos alimentares tem se expandido significativamente, onde esses



produtos estão presentes em 59% dos lares brasileiros, deixando de atender apenas ao público da musculação. A empreendedora reconhece essa transformação ao afirmar que “os suplementos tendem a crescer ainda mais porque ele já saiu daquela coisa de maromba [sic]. Hoje, fazem parte da rotina desde crianças até idosos”.

A análise dessa fala permite observar que a empreendedora incorpora informações do macroambiente para sustentar a percepção da oportunidade, algo consistente com o que Drucker (1985) aponta como fundamental na inovação: a leitura sistemática das mudanças de mercado. Contudo, como Byrne (1994) e Davidsson (2015) ressaltam, a existência de tendências externas não garante automaticamente a viabilidade da oportunidade em contextos locais específicos. Assim, embora a expansão nacional descrita pela ABIAD (2021) sustente o otimismo da empreendedora, é necessário reconhecer que tais evidências precisam ser confrontadas com particularidades do mercado local aspecto que se mostra relevante no caso estudado.

No contexto local, se encontrou uma resistência cultural pela percepção da loja ser um espaço elitizado e a falta de valorização do mercado local preferindo as plataformas digitais. A gestora relatou:

“Em Ituiutaba, eu vejo que as pessoas ainda têm um pouco de preconceito com suplementos e preconceito até com a minha loja, de achar que uma loja que é muito cara que não tem acesso a minha loja. Isso foi quebrado muito quando mudou [a gestão], mas eu acho que as pessoas ainda estão naquela competição de não valorizar o mercado da cidade, comprar muito em [lojas de comércio eletrônico] por exemplo (...) Então eu acho que em Ituiutaba falta a valorização local, pra poder crescer mais, isso impede entregar mais variedade. Eu acho que falta um pouco de valorização local.”

Essa narrativa reforça a perspectiva de embeddedness apresentada por Jack e Anderson (2002), segundo a qual o empreendedor está inserido em estruturas sociais que influenciam a aceitação ou rejeição do negócio. A resistência mencionada pela gestora indica que a oportunidade não depende apenas de condições econômicas, mas também de elementos simbólicos e culturais, como já argumentam Alvarez e Barney (2007). A percepção de elitização, por exemplo, pode ser interpretada como um marcador social que dificulta a legitimação da empresa, enquanto a preferência por compras digitais se conecta à reconfiguração dos hábitos de consumo apontada por Santos, Lopes e Claro (2009). Assim, a fala evidencia que o processo empreendedor envolve também a capacidade de interpretar os significados atribuídos ao negócio pela comunidade, reforçando a ideia de que a construção da oportunidade é dinâmica e interativa.

Esse relato reforça a perspectiva de Alvarez e Barney (2007), ao demonstrar que as oportunidades não estão apenas relacionadas a condições objetivas de mercado, mas também são moldadas por fatores sociais, simbólicos e culturais. No caso estudado, a necessidade de reposicionar a loja diante das resistências locais ilustra como o empreendedor constrói, em interação com o contexto, novas possibilidades de atuação, em um processo que confirma a visão de que a oportunidade não é apenas descoberta, mas também criada (ALVAREZ; BARNEY; ANDERSON, 2013).

4.2. Processo empreender: exploração de oportunidades

A exploração das oportunidades identificadas pela empreendedora precisou de um processo de reorganização da empresa, que envolveu tanto a análise de seu próprio perfil quanto a mobilização de recursos financeiros, tecnológicos e humanos. Esse movimento confirma o



processo empreendedor que se desenvolve em etapas, que incluem a identificação de oportunidades, a organização de recursos e a implementação de mudanças para sustentar o crescimento (BYGRAVE, 1994). Inicialmente, a empreendedora destacou a necessidade de avaliar sua disponibilidade e competências para assumir a gestão: “Eu tive que verificar em relação ao meu tempo, fiz uma análise do meu perfil para ver se eu realmente tinha um perfil empreendedor”. Esse exercício de autopercepção evidencia o alinhamento entre características individuais e demandas organizacionais, aspecto frequentemente ressaltado na literatura como determinante para a efetividade da atividade empreendedora (MOROZ; HINDLE, 2012).

Outro ponto relevante foi a reestruturação dos processos internos e da infraestrutura da loja, com vistas à eficiência operacional: “Mudei sistema, mudei computadores, a estrutura interior eu mudei da loja, porque do jeito que estava não era prático”. Tais mudanças confirmam a importância das inovações organizacionais na fase de exploração, uma vez que, conforme ressaltam Haber e Reichel (2007), a performance do negócio depende da capacidade de o empreendedor redesenhar processos e alocar recursos de forma estratégica.

No âmbito financeiro, a entrevistada destacou a necessidade de investimento inicial para viabilizar contratações, modernização estrutural e ampliação de estoque: “Foi necessário sim um capital inicial para fazer contratações... precisei de recurso financeiro também para fazer a estruturação interna e para fazer compras”. Esse relato reforça que o aproveitamento das oportunidades não acontece sem riscos e exige do empresário a habilidade de mobilizar capital, próprio ou de terceiros, para manter a operação. Essa visão se conecta com a de Haber e Reichel (2007), que destacam a relevância da disponibilidade e da distribuição estratégica de recursos financeiros para o rendimento e a continuidade das organizações.

Por fim, a empreendedora apontou a necessidade de adaptação às diversas mudanças do mercado, especialmente no que se refere às variações sazonais de vendas: “O comércio tem variações... janeiro é um mês bom, já setembro é péssimo por causa da exposição. Então a gente tem que adaptar de um mês pro outro pra conseguir fechar positivo”. Este relato destaca a natureza contingente da atividade empreendedora, alinhando-se à lógica da *effectuation* (SARASVATHY, 2001), que estabelece que as decisões são constantemente adaptadas de acordo com os recursos disponíveis e as circunstâncias do ambiente.

4.3. Inovações observadas na empresa estudada

A inovação representa um dos pilares centrais do processo empreendedor, sendo entendida como o mecanismo capaz de diferenciar o negócio, gerar vantagem competitiva e sustentar o crescimento no longo prazo. Conforme Schumpeter (1997), é por meio da introdução de novos produtos, processos, mercados e formas organizacionais que o empreendedor promove o desenvolvimento econômico. No caso estudado, foi possível identificar inovações em quatro dimensões principais: produtos, processos, modelo de negócio e estratégias de mercado.

No que se refere aos produtos, a empreendedora destacou a diversificação do portfólio como estratégia para ampliar o público atendido, alcançando consumidores que buscam alternativas mais naturais e saudáveis: “A gente tem a linha natural de cúrcuma, espirulina, clorela... toda uma linha zero açúcar de chocolates.” A fala evidencia não apenas uma ampliação operacional, mas também a capacidade de interpretar tendências emergentes — aspecto alinhado à noção de inovação orientada pelas mudanças nos hábitos de consumo (DRUCKER, 1985). Além disso, ao selecionar itens associados à saudabilidade, a empreendedora sinaliza uma prática coerente com o que Pereira Filho, Costa e Cavalcanti (2021) identificam como um consumo motivado pelo estilo de vida saudável, demonstrando leitura atenta do perfil do cliente local e articulação entre demanda percebida e posicionamento estratégico.



Em relação aos processos internos, a empreendedora promoveu alterações significativas, buscando maior eficiência organizacional: “Houve inovação em todos esses processos internos porque eu modifiquei tudo... modifiquei a integração de novos funcionários, modifiquei a forma de vendas.” Essa fala revela mais do que mudanças operacionais; ela indica a adoção de mecanismos de aprendizado e reconstrução de rotinas elementos centrais do processo empreendedor segundo Moroz e Hindle (2012). A reformulação do processo de integração e do modelo de vendas demonstra a capacidade de transformar práticas existentes, o que Santos, Lopes e Claro (2009) destacam como uma inovação gerencial capaz de gerar competitividade. Assim, a fala traduz um movimento intencional de reorganização interna que vai além do operacional, alcançando a esfera estratégica.

No âmbito do modelo de negócio, a entrevistada destacou o interesse em expandir para o comércio eletrônico, embora reconheça limitações financeiras e estruturais que ainda inviabilizam essa estratégia: “Eu gostaria de ter sim vendas online, mas ainda não consegui dar andamento justamente por isso.” Tal fala ilustra o que Sarasvathy (2001) descreve como lógica do effectuation, segundo a qual o empreendedor toma decisões com base nos recursos disponíveis no momento, ajustando expectativas às contingências. A intenção de expandir para o digital indica visão estratégica, mas a consciência das limitações revela racionalidade empreendedora situada, coerente com a perspectiva de Jack e Anderson (2002), que enfatizam a influência do contexto nos caminhos possíveis para o empreendimento. Assim, a fala traduz uma oportunidade percebida, mas ainda não plenamente explorada.

Por fim, no que diz respeito às estratégias de mercado, foram implementadas práticas de fidelização que extrapolam o fornecimento de produtos e constroem uma identidade simbólica em torno da marca: “Nossas camisetas são referência, chegou acabou... é uma fidelização da marca muito forte.” A fala demonstra que a empreendedora não opera apenas no nível funcional da entrega de produtos, mas investe em elementos simbólicos que fortalecem a relação com o cliente o que está alinhado à ideia de Schumpeter de inovação como criação de novas formas de diferenciação no mercado (SCHUMPETER, 1997). A adoção de estratégias que reforcem pertencimento e identidade também ressoa com Santos, Lopes e Claro (2009), que identificam o papel das inovações mercadológicas na competitividade organizacional, mostrando que a empresa busca construir vínculos emocionais, e não só transacionais, com o consumidor.

5. Considerações finais

O objetivo deste trabalho consistiu em compreender o processo empreendedor de criação de negócios no setor de suplementos alimentares. Para alcançar esse propósito, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, utilizando o estudo de caso como estratégia metodológica. A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa documental e entrevista semiestruturada com a empreendedora responsável pela empresa, sendo o material analisado a partir da técnica de análise de conteúdo, devidamente fundamentada no referencial teórico construído.

Os resultados obtidos permitiram compreender a estruturação do processo empreendedor, a partir de três dimensões centrais: a identificação de oportunidades, a exploração dessas oportunidades e o desenvolvimento de inovações. Observou-se que a identificação de oportunidades esteve fortemente vinculada às experiências pessoais e profissionais da empreendedora, associada à percepção de tendências de mercado em expansão. A exploração das oportunidades envolveu reestruturações organizacionais, mobilização de recursos financeiros e adaptações estratégicas às condições sazonais de vendas, contribuindo para a consolidação do negócio ao longo do tempo. Por fim, constatou-se a presença de



inovações em produtos, processos, modelo de negócio e estratégias de mercado, que contribuíram para a diferenciação e fortalecimento da empresa no contexto local, uma vez que introduziram práticas e processos fundamentais à renovação estratégica da organização.

A partir dos resultados, conclui-se que o processo empreendedor de criação de negócios no setor de suplementação alimentar configura-se como um movimento dinâmico que articula motivações pessoais, experiências profissionais e demandas de mercado em expansão. Esse processo envolve a identificação de oportunidades que surgem tanto de tendências de consumo mais amplas quanto de necessidades individuais e contextuais, sendo exploradas por meio da reorganização de recursos, reestruturação de processos e incorporação de inovações em produtos, serviços e estratégias de mercado. Assim, a configuração do processo empreendedor nesse segmento mostra-se marcada pela capacidade de adaptação do empreendedor frente aos desafios locais, pela busca constante por diferenciação e pela construção de valor agregado em torno da promoção da saúde, do bem-estar e da longevidade.

Como limitações, destaca-se o fato de a pesquisa ter se concentrado em apenas um estudo de caso, o que restringe a possibilidade de generalização dos resultados. Além disso, a coleta de dados foi realizada junto a uma única empreendedora, o que limita a diversidade de percepções analisadas. Para estudos futuros, recomenda-se a realização de investigações comparativas entre empresas do mesmo setor em diferentes regiões, bem como pesquisas longitudinais que permitam acompanhar o desenvolvimento do processo empreendedor ao longo do tempo, contemplando aspectos como digitalização, expansão de mercado e sustentabilidade.

Em termos de contribuições, este estudo oferece aportes teóricos ao campo do empreendedorismo, ao analisar de forma aprofundada um setor ainda pouco explorado nas pesquisas nacionais, e contribuições práticas ao evidenciar as estratégias, desafios e soluções mobilizadas pela empreendedora estudada. Os resultados podem orientar outros empreendedores interessados em ingressar no mercado de suplementos alimentares, fornecendo subsídios para a tomada de decisão e para a formulação de estratégias de inovação e adaptação. Além disso, o estudo permite derivar recomendações práticas específicas para empreendedores do setor de nutrição esportiva, tais como: investir na diversificação de produtos alinhados às tendências de saudabilidade; reforçar ações de educação nutricional como estratégia de legitimação do negócio; adotar práticas de fidelização que construam identidade de marca; analisar criticamente as particularidades culturais do mercado local antes de definir posicionamento; e planejar a digitalização gradual do negócio considerando recursos disponíveis e expectativas do público. Essas recomendações reforçam o potencial aplicado do estudo, ao mesmo tempo em que indicam oportunidades para trabalhos futuros que aprofundem diretrizes operacionais e estratégicas para o segmento. Assim, o trabalho cumpre seu papel ao ampliar o entendimento sobre o processo empreendedor em contextos específicos, reforçando a importância de estudos que conectem teoria e prática na área da Administração.

Referências

- ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B. Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. **Strategic Management Journal**, v. 1, n. 1-2, p. 11-26, 2007.
- ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B.; ANDERSON, P. Forming and exploiting opportunities: the implications of discovery and creation processes for entrepreneurial and organizational research. **Organization Science**, v. 24, n. 1, p. 301-317, 2013.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS PARA FINS ESPECIAIS E CONGÊNERES (ABID). **Pesquisa de mercado: suplementos alimentares**, 2021. Disponível em: <https://abiad.org.br/pesquisa-de-mercado-suplementos-alimentares/>.



- AUDRETSCH, D. B.; THURIK, A. R. Unraveling the Shifts in Entrepreneurship. In: ACS, Z. J.; AUDRETSCH, D. B. (Eds.). **Handbook of Entrepreneurship Research**. New York: Springer, 2010. p. 87-109.
- BORGES, A. F.; ENOQUE, A. G.; BORGES, J. F.; ALMEIDA, L. L. S. Empreendedorismo Religioso: um estudo sobre empresas que exploram o nicho da religiosidade. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 5, p. 565-583.
- BORGES, A.; LIMA, J. B.; BRITO, M. J. Fundamentos da pesquisa em empreendedorismo: aspectos conceituais, teóricos, ontológicos e epistemológicos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 41, São Paulo, 2017. **Anais...** Maringá: ANPAD, 2017.
- BYGRAVE, W. D. The Entrepreneurial Process. In: BYGRAVE, W. D.; HOFER, C. W. (Eds.). **Handbook of Entrepreneurship Research**. Boston: Harvard Business School, 1994. p. 43-63.
- BYGRAVE, W. D. The entrepreneurship paradigm (I) revisited. In: NEERGAARD, H.; ULHØI, J. P. (Org.). **Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship**. Cheltenham: E. Elgar, 2007. cap. 2, p. 17-48.
- CANTILLON, Richard. **Essai sur la nature du commerce en général**. Fetcher Gyler, 1755.
- DAVIDSSON, P. Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: a reconceptualization. **Journal of Business Venturing**, v. 30, n. 5, p. 674-695, 2015.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Sage Handbook of Qualitative Research**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2006.
- FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. A amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 1, p. 17-27, 2008.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **RAUSP Management Journal**, v. 34, n. 2, p. 6-28, 1999.
- GARTNER, W. B. Entrepreneurship as organization creation. In: HJORTH, D. (Org.). **Handbook on Organisational Entrepreneurship**. Cheltenham: E. Elgar, 2012. cap. 1, p. 21-30.
- GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupos. In: BAUER, MW; GASKELL, G. (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2010. p. 64-89.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM - 2023). **Empreendedorismo no Brasil: Relatório Executivo**. Curitiba: IBQP, 2024.
- HABER, S.; REICHEL, A. The cumulative nature of the entrepreneurial process: the contribution of human capital, planning and environment resources to small business performance. **Journal of Business Venturing**, v. 22, n. 1, p. 119-145, 2007.
- JACK, S. L.; ANDERSON, A. R. The effects of embeddedness on the entrepreneurial process. **Journal of Business Venturing**, v. 17, n. 5, p. 467-487, 2002.
- JOHANNISSON, B. Towards a practice theory of entrepreneuring. **Small Business Economics**, v. 36, n. 2, p. 135-150, 2011.
- KIER, A. S.; McMULLEN, J. S. Entrepreneurial imaginativeness in new venture ideation. **Academy of Management Journal**, v. 61, n. 6, p. 2265-2295, 2018.
- KIRZNER, I. M. **Competition and entrepreneurship**. University of Chicago Press, 2015.
- LEYDEN, D. P.; LINK, A. B. Toward a theory of the entrepreneurial process. **Small Business Economics**, v. 44, n. 3, p. 475-484, 2015.
- LOPES, R. M. A.; LIMA, E. Desafios Atuais e Caminhos Promissores para a Pesquisa em Empreendedorismo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 59, n. 4, p. 284-292, 2019.
- MOROZ, P. W.; HINDLE, K. Entrepreneurship as a process: toward harmonizing multiple perspectives. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 4, p. 781-818, 2012.



- PACKARD, M. D. Where did interpretivism go in the theory of entrepreneurship? **Journal of Business Venturing**, v. 32, n. 5, p. 536-549, 2017.
- PEREIRA FILHO, J. M.; COSTA, M. F.; CAVALCANTI, J. A. Healthy Lifestyle and Opinion Seeking in the Consumption of Food Supplements. **Revista de Administração da UFSM**, v. 14, n. 4, p. 750-768, 2021.
- PRINCE, S.; CHAPMAN, S.; CASSEY, P. The definition of entrepreneurship: is it less complex than we think? **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 27, n. 9, p. 26-47, 2021.
- RIBEIRO, A. T. V. B.; KRAKAUER, P. V. C. Empreendedorismo por estilo de vida: estudo exploratório sobre fatores motivacionais, características e gestão. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 7, n. 1, p. 112-131, 2016.
- SANTOS, M. B.; LOPES, C. P.; CLARO, J. A. C. D. S. Processo de inovação e empreendedorismo no Brasil: o caso Mauá. **Innovation and Management Review**, v. 6, n. 1, p. 66-82, 2009.
- SARASVATHY, Saras D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of management Review**, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001.
- SAY, J. B. **Traité d'économie politique**. chez Deterville. Paris, 1803.
- SCHUMPETER, J. A. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro, e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1997.
- SILVESTRE, J.; BORGES, A. F. Processo empreendedor de criação de cervejarias artesanais: estudo de casos múltiplos em Uberlândia-MG. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 45, São Paulo, 2021. **Anais...** Maringá: ANPAD, 2021.
- SHANE, S. Reflections on the 2010 AMR decade award: delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 1, p. 10-20, 2012.
- SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.
- SHEPHERD, D. A.; SOUITARIS, V.; GRUBER, M. Creating New Ventures: A review and research agenda. **Journal of Management**, v. 47, n. 1, p. 11-42, 2021.
- STEYAERT, C. 'Entrepreneurship' as a conceptual attractor? A review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 19, n. 6, p. 453-477, 2007.
- VALE, G. M. V. Empreendedor: Origens, Concepções Teóricas, Dispersão e Integração. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 6, p. 874-891, 2014.
- WATSON, T. J. Entrepreneurship in Action: Bringing Together the Individual, Organizational and Institutional Dimensions of Entrepreneurial Action. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 25, n. 5-6, p. 404-422, 2013.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Bookman Editora, 2015.