

# IDENTIFICAÇÃO E EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADES: ESTUDOS DE CASOS NO PARANÁ E EM QUEBEC

## IDENTIFICATION AND EXPLORATION OF OPPORTUNITIES: CASE STUDIES IN PARANA AND IN QUEBEC

**Hilka Pelizza Vier Machado**

Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)

Data de recebimento: 13-05-2014

Data de aceite: 10-02-2015

**Marcela Moura Basaglia**

Universidade Estadual de Maringá (UEM), Maringá (PR), Brasil

### RESUMO

O objetivo da pesquisa foi compreender a identificação e a exploração de oportunidades em dois contextos. A pesquisa teve abordagem qualitativa e o método utilizado foi o estudo de casos, tendo sido selecionados dois casos em Quebec e dois casos no Paraná. Poucas diferenças foram identificadas em relação ao contexto, mas foi possível observar a influência da condição de imigrantes na formação da intenção empreendedora. Na identificação e na exploração de oportunidades foram observados alguns elementos como redes, informações e o papel do meio, tal como salientado na revisão da literatura. Os resultados mostraram também como os empreendedores construíram as oportunidades, gerando valor para o meio e produzindo artefatos.

**Palavras-chave:** Identificação e Exploração de Oportunidades; Criação de Empresas; Empreendedorismo em Diferentes contextos.

### ABSTRACT

The objective of the research was to understand the identification and the exploration of opportunities in two contexts. The research had a qualitative approach and the method used was case study. Four cases were studied, two in Quebec and two in state of Paraná. Few differences were identified related to the context, but was identified the influence of context as immigrants condition, as well as the influence of networks, information and the role of the context, as pointed by previous studies. The results also revealed as the entrepreneurs built the opportunities, generating value for the environment and producing artifacts.

**Keywords:** Identification and Exploration of Opportunities; Starting Business; Entrepreneurship in Different Contexts.

#### Endereço dos autores:

**Hilka Pelizza Vier Machado**  
hilkavier@yahoo.com

**Marcela Moura Basaglia**  
mahbasaglia@hotmail.com

## 1. INTRODUÇÃO

O Empreendedorismo é um campo de estudos voltado para a compreensão das razões que influenciam alguns indivíduos a explorarem oportunidades de negócios (HECHAVARRIA; REYNOLDS, 2009; RAMOS-RODRÍGUEZ et al., 2010; SHANE, VENKATARAMAN, 2000). A oportunidade configura-se como a primeira fase do processo empreendedor, sendo que sem ela não há empreendedorismo (SHANE, VENKATARAMAN, 2000; BARON, SHANE, 2011), o que denota a importância em compreender como ocorrem os processos de identificação e de exploração de oportunidades (TANG; KACMAR, BUSENITZ, 2012; OZGEN, 2011).

A oportunidade no campo do Empreendedorismo compreende uma ideia que se transformou em negócio (SHORT et al., 2010). Ela pode ser entendida como “algo potencial que promova aos consumidores novos valores através de serviços ou produtos” (CHA, BAE, 2010, p. 38). Alguns autores vinculam o conceito de oportunidade ao potencial de gerar lucros (BARON, SHANE, 2011; SHORT et al., 2010). Contudo, Julien, Vaghely e Brousseau (2008, p. 3) afirmam que a oportunidade “é fundamentalmente uma relação desenvolvida ao longo do tempo entre uma ideia e a criação de valor e de mercado”.

Estudos sobre oportunidades procuram explicar ou discutir conceitos e modelos explicativos (SHORT et al., 2010), mas são escassos os que procuram narrar, na perspectiva dos empreendedores, como as ideias surgem e se transformam em oportunidades exploradas. Além disso, como salientam Hansen, Shrader e Monllor (2011) a literatura sobre oportunidades é ainda fragmentada e são necessários estudos adicionais que favoreçam a compreensão de como oportunidades são desenvolvidas pelos indivíduos. Nesse sentido, estudos que narrem a exploração de oportunidades em contextos diferentes poderiam evidenciar melhor o papel do meio na descoberta de oportunidades (JULIEN, 2010).

Conhecer as dinâmicas de exploração de oportunidades em diferentes contextos é interessante na medida em que certos valores podem favorecer a formação de empreendimentos e, além disso, contribuir para maior dinamismo regional (HECHAVARRIA, REYNOLDS, 2009). Desta forma, esta pesquisa procurou responder à questão: como oportunidades foram identificadas e exploradas por empreendedores em diferentes contextos? Para atingir tal objetivo foi realizada uma pesquisa qualitativa com empreendedores que criaram empresas nos estados do Paraná, no Brasil e em Quebec, no Canadá.

Este artigo descreve inicialmente o referencial teórico que norteou a pesquisa e, em seguida, explicita os procedimentos utilizados para a pesquisa de campo. Na sequência, são apresentados os resultados obtidos, as análises e as conclusões.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA SOBRE IDENTIFICAÇÃO E EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADES

A identificação de oportunidades pode ser resultante de transformações econômicas, políticas, demográficas, científicas e tecnológicas (BARON, SHANE, 2011). As mudanças no ambiente acontecem de forma dinâmica, gerando incertezas sobre a origem e suas consequências, o que torna desafiadora e relevante a tarefa do indivíduo em reconhecer a oportunidade (GRÉGOIRE, BARR, SHEPHERD, 2010).

A identificação e a exploração de oportunidade dependem de uma relação tripla entre ideia, tempo e mercado (JULIEN, VAGHELY, BROUSSEAU, 2008). A nova ideia é cercada por dezenas de outras informações, relativas à sua aplicabilidade, às condições de mercado, concorrência, e por fim, a respeito do tempo para compreender, entender, adaptar e implementá-la no mercado.

## 2.1 Identificação de oportunidades

A percepção de necessidades de mercado pode contribuir para a identificação de oportunidades (ARDICHVILI, CARDOZO, RAY, 2003). Duas abordagens explicam a identificação de oportunidades: uma sugere que oportunidades são reconhecidas ou descobertas e outra sugere que oportunidades são construídas (VAGHELY, JULIEN, 2010). A primeira procura explicar o papel da cognição no processamento de informação e a segunda, como empreendedores processam informações de forma interpretativa, construindo oportunidades. A primeira abordagem considera a informação disponível e o alerta empreendedor como principais elementos. Para a segunda, a demanda e a oferta são resultantes da ação do empreendedor (MILLER, 2007).

Para Ardichvili, Cardozo e Ray (2003) a identificação é influenciada pelos fatores: alerta empreendedor, conhecimento prévio, traços de personalidade, informações e redes sociais. O alerta empreendedor pressupõe que a oportunidade é um fenômeno espontâneo, acidental, caracterizando-se como: “um processo cognitivo, construído sobre as habilidades de empreendedores e apoiado pelas condições sociais e ambientais, o que cria novas soluções para situações de negócios e que vem à tona como oportunidades de negócios concretas e valiosas” (PUHAKKA, 2011, p. 86). O alerta está associado à capacidade de perceber situações de desequilíbrio no mercado (TANG, 2009). Ele consiste no momento da descoberta, que é resultante de um processo de avaliação, julgamento e análise.

O conhecimento prévio e a informação são importantes para que o indivíduo identifique oportunidades (TREMBLAY, CARRIER, 2006). O conhecimento prévio que se origina da experiência no trabalho, da educação ou de outras fontes influencia a capacidade do empreendedor para entender, extrapolar, interpretar e aplicar novas informações de uma forma que os outros não conseguem (SHANE, 2000). Ele pode ter origem

em experiências anteriores de trabalho, em treinamentos, no conhecimento de problemas de clientes, entre outras fontes (CORBETT, 2005). Três dimensões principais do conhecimento prévio são importantes para o processo de descoberta de oportunidades: conhecimento prévio de mercado; conhecimento prévio da maneira de atender a mercados e conhecimento prévio dos problemas de clientes (ARDICHVILI, CARDOZO, RAY, 2003). Além destes, Ramos-Rodriguez et al. (2010) apontam o nível educacional e a experiência anterior como empreendedor. Em suma, o conhecimento prévio proporciona uma base para que o indivíduo, por meio de processos cognitivos, interprete e utilize novas informações, favorecendo a identificação de oportunidades (BARON; SHANE, 2011; GRÉGOIRE, BARR, SHEPHERD, 2010). Os indivíduos tendem a observar informações que estão relacionadas ao que já conhecem (ARDICHVILI, CARDOZO, RAY, 2003). Como a distribuição de conhecimento na sociedade não é uniforme, o conhecimento prévio ajuda a explicar porque alguns indivíduos e não outros são capazes de identificar oportunidades (GRÉGOIRE, BARR, SHEPHERD, 2010). Isso porque cada indivíduo tem informações e conhecimentos acumulados diferentes dos outros, além da experiência e da forma de interpretar o mundo exterior a partir do conhecimento adquirido (TREMBLAY; CARRIER, 2006).

Sobre os traços de personalidade, alguns traços favorecem a identificação e a exploração de oportunidades, como iniciativa e coragem, otimismo e criatividade. O otimismo está associado ao sucesso na identificação de oportunidades empreendedoras porque o empreendedor acredita na sua autoeficácia (WELPE et al., 2012). Em geral, empreendedores são otimistas em relação à exploração de determinada oportunidade, mesmo sem nenhuma justificativa racional (HMIELESKI; BARON, 2009).

A identificação de oportunidades pode ser influenciada pelas informações e por redes sociais. As trocas de informações, sejam formais ou não,

permitem que novas ideias de negócio surjam. Com isso, empreendedores utilizam informações geradas pelo capital social e pelas redes para ampliar o conhecimento sobre oportunidades (OZGEN, 2011), pois as características das redes, como a densidade, diversidade de vínculos sociais e o maior acesso a outras redes podem facilitar a identificação de oportunidades (RAMOS-RODRÍGUEZ et al., 2010), destacando-se que quanto maior a densidade, maior a comunicação na rede e o compartilhamento de expectativas (VANDEKERCKHOVE; DENTCHEV, 2005).

## 2.2 Exploração de oportunidades

A exploração de oportunidades pode resultar em diferentes situações, como salientam Hansen, Shrader e Monllor (2011). O resultado pode ser o lançamento de produto ou serviço; nova forma de organização, novo mercado, novos métodos de produção ou nova matéria prima. Ela é um processo dinâmico e contínuo, alterado pelo mercado e pelas regulamentações, sendo que o empreendedor ajusta-se a essas exigências, mesmo depois da criação da empresa (COSTA; MACHADO; VIEIRA, 2007). O conhecimento prévio e a experiência influenciam não apenas a identificação, mas também a exploração de oportunidades, principalmente quando a situação requer adaptações que são exigidas pelo mercado. Assim também, as redes sociais podem fornecer informações úteis para a exploração de oportunidades.

Compreender o ambiente é importante para explorar a oportunidade no momento oportuno. Isso porque, em alguns casos, o insucesso para explorar uma oportunidade pode ser decorrente da entrada do empreendedor muito cedo no mercado, sem que existam os elementos necessários para satisfazer os clientes, ou da entrada muito tarde, e a oportunidade pode ter sido superada por produtos mais eficientes (JULIEN; VAGHELY; BROUSSEAU, 2008). Essas variações podem ser mais bem compreendidas

por meio do ciclo de vida da oportunidade, na medida em que mudanças abrem novas oportunidades e fecham as existentes (ECKHARDT; SHANE, 2003). Esse ciclo da oportunidade é denominado por Tang, Kacmar e Busenitz (2012, p. 80) como “janela de oportunidade” e consiste na redução do tempo para investir em determinada oportunidade, derivada de mudanças no ambiente.

A exploração de uma oportunidade requer que o empreendedor acredite que o valor esperado do lucro será suficiente para compensar o custo com a oportunidade, bem como a falta de liquidez do investimento, de tempo e de dinheiro (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). O valor potencial da oportunidade está associado à possibilidade de mercados futuros (ECKHARDT; SHANE, 2003) e à possibilidade de rentabilidade do negócio (CORBETT, 2005). No entanto, Sarasvathy (2008) salienta que o retorno esperado não pode ser totalmente previsível.

O plano de negócios é um instrumento para a avaliação do potencial de oportunidades identificadas, que pode ser útil para buscar investidores (READ, et al., 2011). A exploração da oportunidade é dependente do capital inicial, que pode ser obtido por meio de diversas fontes, tais como: empréstimo bancário, capital próprio, amigos e família, investidores anjos, capital de risco (JULIEN, 2010).

Na etapa de exploração da oportunidade o empreendedor precisa pensar em estratégias para a nova empresa, a fim de proteger a sua ideia. Os empreendedores podem criar quatro barreiras para concorrentes como: “controlar os recursos, estabelecer barreiras legais contra a imitação, construir reputação de satisfazer os clientes e inovar para manter-se à frente da concorrência” (BARON; SHANE, 2011, p. 273).

Tanto a identificação, como a exploração de oportunidades não cessam após a criação do negócio. O aperfeiçoamento contínuo desses processos pelos empreendedores é importante para assegurar o crescimento das empresas.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem qualitativa foi a escolhida para esta pesquisa, com o propósito de explicar como oportunidades foram identificadas e exploradas em dois contextos. Para fins desta pesquisa, identificação de oportunidade será compreendida como o reconhecimento de uma oportunidade para entrada no mercado e a exploração da oportunidade será entendida como o ato de entrar no mercado por meio da criação de um negócio formalizado.

Os estudos qualitativos são importantes para a abordagem de problemas complexos (FLICK, 2009). Os campos da pesquisa foram o Estado do Paraná e o Estado de Quebec, motivados por uma cooperação entre as universidades locais. O estudo de casos foi o método escolhido, dada a natureza da pergunta de pesquisa (MINAYO, 2008; YIN, 2005), a escolha dos casos seguiu as seguintes determinações:

- d. O empreendimento pertencer ao empreendedor responsável pela abertura do negócio ou à família;
- e. Ter mais do que cinco anos de atuação no mercado;
- f. Ser do ramo alimentício.

A escolha do ramo alimentício foi importante, pois, no caso de pequenos negócios, este ramo poderia evidenciar possíveis diferenças culturais, por

meio de hábitos culturais que se expressam nos produtos alimentícios e nos modos de utilização e criação destes. Dois empreendimentos localizados em um município do Paraná e dois em um município de Quebec foram selecionados, sendo no Paraná: a) uma empresa que comercializa *doces típicos* (caso A); b) uma empresa que vende produtos de origem polonesa, como *pierogi* (caso B). Em Quebec foram selecionadas: a) uma empresa que vende produtos à base de um xarope extraído de uma planta, conhecido como *Sirop d'érable* (caso C); b) uma empresa que comercializa doces e *chocolates belgas* (caso D).

A coleta de dados primários foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com os empreendedores ou com empregados mais antigos. Inicialmente, cada entrevistado foi informado previamente a respeito dos objetivos da pesquisa, recebendo uma carta de apresentação, juntamente com o termo de consentimento. As entrevistas continham um bloco de dados gerais, sobre as características dos empreendedores e dos negócios. Outro bloco abrangia questões abertas sobre a origem das ideias dos negócios, tempo para serem amadurecidas e como elas foram implementadas. O roteiro em francês foi validado por um professor da Universidade de Quebec, que acompanhou as entrevistas e as transcrições. Foram realizadas sete entrevistas com duração média de uma hora cada uma delas. Para manter o anonimato, eles foram identificados pela letra "P", seguidos dos números de 1 à 7 (ex. P1, P2, etc.).

**Quadro 1** – Quadro resumo das entrevistas

Empresas	Entrevistados	Função	Data	Duração	Produto
A	P1	Confeiteiro e primo do empreendedor	26/07/2012	60 min	Doces típicos
B	P2	Empreendedor	25/07/2012	1h40min	Pierogi
	P3	Empreendedora	28/07/2012	40min	
	P4	Funcionária e filha do casal de empreendedores	28/07/2012	40min	
C	P5	Empreendedor	07/12/2012	1h50min	Produtos à base de xarope de érable
D	P6	Empreendedor	15/10/2012	1h30min	Chocolates belgas
	P7	Empreendedora	22/10/2012	40min	

Fonte: Elaborado pelas autoras.

As entrevistas foram gravadas e transcritas. Outros dados secundários foram coletados, como fotos, informações nos sites das empresas, além de imagens e reportagens publicadas em jornais, revistas e na internet, contribuindo para a triangulação dos dados (VERGARA, 2010). Os dados secundários foram utilizados para completar informações relativas às trajetórias dos empreendimentos, bem como para captar diferenças culturais, sobretudo na apresentação dos produtos e no layout das empresas.

Para análise e interpretação dos dados as entrevistas foram classificadas em três categorias, como sugerem Bauer e Gaskell (2010), sendo estas: uma síntese da trajetória de cada empreendimento, modos de identificação e de exploração da oportunidade.

## 7. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Inicialmente apresentar-se-á uma síntese de cada caso, e posteriormente serão apresentados os dados relativos à identificação e à exploração de oportunidades. Os casos A e B são referentes a dois empreendimentos iniciados no Estado do Paraná, por imigrantes. Os casos C e D são estabelecimentos iniciados no Estado de Quebec, dos quais todos são do ramo alimentício.

### 7.1 Síntese da trajetória do caso A Paraná

O caso A refere-se a um empreendimento aberto no Paraná, sul do Brasil, em 1945 por um imigrante espanhol, especificamente uma confeitaria. O empreendedor faleceu no ano de 1984 e o empreendimento é atualmente gerido pela esposa. O fundador morou em diversos países antes de iniciar o empreendimento. No Brasil, ele iniciou um empreendimento no Rio Grande do Sul, sendo uma confeitaria que abriu em sociedade com seu irmão. Mas, o desentendimento entre os sócios provocou

o rompimento da sociedade e o empreendedor mudou-se para Campinas, no Estado de São Paulo, onde iniciou uma panificadora. Contudo, após um incêndio ele precisou recomeçar e decidiu mudar novamente de cidade instalando-se na capital paranaense.

Em 1951 o empreendedor casou-se com uma de suas clientes, com quem passou a dividir a gestão do negócio. Ele sempre realizava cursos de culinária na Europa e no retorno lançava novos produtos. O produto mais famoso foi o bolo Martha Rocha, criado no ano de 1954, em homenagem a então miss Brasil. A longa sobrevivência do negócio contribuiu para o reconhecimento histórico na cidade. A notoriedade foi maior quando o local onde a empresa estava instalada passou a ser uma rua apenas para pedestres. Durante esse período a reputação da empresa foi favorecida por premiações internacionais, obtidas pelo empreendedor.

Após o seu falecimento, ocorrido em 1984, a esposa continuou à frente da empresa. Logo em seguida, em 1985 ela abriu um salão de chá. Entre os anos 2001 a 2012 a empresa foi indicada por uma revista especializada como a melhor confeitaria da cidade. O Quadro 2 detalha cronologicamente eventos importantes no desenvolvimento da empresa.

### 7.2 Síntese da trajetória do caso B Paraná

O caso B refere-se a uma empresa que comercializa comida típica da Polônia: os *pierogis* (*semelhante a pastéis cozidos*). O casal de empreendedores nasceu na Polônia e veio para o Brasil em 1981. Antes de abrirem o próprio negócio, eles mantiveram contato com descendentes de poloneses que residiam na cidade onde residem atualmente, que abrigava a maior comunidade de descendentes poloneses no Brasil.

A primeira venda de comida típica ocorreu no ano de 1989, quando o casal começou a participar de eventos da comunidade polonesa. São



**Quadro 2** – Eventos da trajetória do caso A

ANO	EVENTOS
1936	Chegada do empreendedor ao Brasil. Abriu uma confeitaria em Campinas (SP).
1937	Um incêndio destruiu a confeitaria em Campinas (SP).
1945	Mudança para a cidade no Paraná e abertura da confeitaria.
1951	Casamento do empreendedor com uma cliente.
1954	Criação do bolo Martha Rocha em homenagem à Miss Brasil.
1984	Falecimento do proprietário.
1985	Inauguração do salão do chá.
2000	Confeitaria recebe homenagem Barão de Cerro Azul pelos serviços prestados à sociedade paranaense.
2001	Eleita a melhor confeitaria da cidade por revista especializada.
2004	Indicada a melhor confeitaria da cidade por revista especializada. Proprietária recebe homenagem da Câmara Municipal pelos relevantes serviços prestados à comunidade no setor de panificação.
2005	Recebeu o prêmio Top of Mind Brazil. Indicada a melhor confeitaria da cidade por revista especializada.
2006	Eleita melhor confeitaria da cidade por revista especializada.
2007	Proprietária recebe certificado de Honra ao Mérito pelo Estado. Eleita melhor confeitaria por revista especializada.
2008	Indicada a melhor confeitaria da cidade por revista especializada. Confeitaria recebe prêmio amigo da natureza.
2009 a 2011	Indicada a melhor confeitaria da cidade por revista especializada.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

realizados anualmente no local alguns eventos culturais de tradição polonesa, eventos como a *Swieconka* (Benção dos Alimentos), no Sábado de Aleluia, e em agosto a festa de Nossa Senhora da Czestochowa.

Eles atuavam inicialmente em feiras livres e em feiras gastronômicas e em 1991 abriram a empresa. No início, o casal trabalhava durante o dia nas feiras e à noite produzindo os *pierogis*, a produção era inteiramente manual.

Em 1993 foram convidados para dirigir um restaurante de um clube polonês e permaneceram lá por cinco anos, mas o local foi vendido e eles precisaram fechar o estabelecimento. Durante o tempo que permaneceram com o restaurante eles serviam refeições no almoço e no jantar, além de cozinhar para eventos do clube, como casamentos e aniversários.

A atuação no mercado gastronômico por 20 anos resultou ainda na criação de uma associação de feirantes, que integra a organização de 60

feirantes. O quadro 3 resume eventos da trajetória desses empreendedores.

Nos últimos 19 anos o casal participou de todas as Feiras Especiais realizadas no município e atualmente atuam em nove feiras gastronômicas da cidade.

### 7.3 Síntese da trajetória do caso C Quebec

O caso C trata-se de um restaurante que comercializa produtos a base de *Érable*, (*planta extraída da seiva e transformada em um xarope para uso culinário*). O restaurante foi aberto por um empreendedor que estava envolvido no ramo alimentício desde os 16 anos. Foi ajudante de cozinha, garçom e chefe de cozinha. Começou vendendo de porta em porta e foi persistente, tornou-se amigo de seus principais clientes os quais se tornaram fiéis. Aos 32 anos decidiu abrir a empresa, em 1994. Criou um modelo de negócios que abrange entretenimento, um ambiente “mágico”, como

**Quadro 3** – Eventos da trajetória do caso B

ANO	EVENTO
1981	Chegada do casal de poloneses ao Brasil.
1989	Iniciaram as atividades gastronômicas em eventos da comunidade polonesa.
1991	Abriam a primeira barraca na feira gastronômica.
1993	Abriam um restaurante em um clube.
1994	Ganharam o Concurso do melhor <i>pierogi</i> , realizado em uma das festas da cidade.
1998	Aumentaram para duas barracas.
2004	Trocaram as barracas por um trailer.
2007	Participaram servindo os pratos típicos no evento realizado no Palácio do Governo, para recepcionar uma comitiva de investidores poloneses.
2011	Participam de nove feiras do município.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

ele ressalta. Em 2000 inseriu músicas típicas, a fim de criar um ambiente atrativo para os clientes e turistas, com decoração diferente, funcionários uniformizados e receptivos. Além disso, implantou um museu no lado externo do restaurante, a fim de colocar o cliente em contato com a história do xarope, complementando com a entrega de panfletos informativos sobre a extração da seiva e com receitas à base do xarope. O proprietário procurava sempre acompanhar os clientes durante a visita.

O sucesso do empreendimento era também assegurado pelo grande número de turistas mexicanos que freqüentavam o local, mas no ano de 2009 a restrição por parte do governo canadense para a concessão de vistos mexicanos provocou uma redução no número de turistas e isso influenciou negativamente o movimento do restaurante. No entanto, aos poucos o movimento foi sendo retomado e o

empreendimento é uma referência para a localidade pela sua originalidade e pelos produtos que oferece. Como resultado do seu trabalho, o empreendedor obteve diversas premiações do Estado.

Em 2008 ele ganhou o prêmio destinado a pessoas que contribuem para o desenvolvimento econômico. No ano de 2012, a *empresa* conquistou o 4º lugar de um ranking com os 10 melhores estabelecimentos para se comer, avaliada por uma revista *on-line*. No ano de 2013, ele recebeu da *Trip Advisor* o Certificado de Excelência. O quadro 4 sintetiza os principais eventos desse caso.

**7.4 Síntese da trajetória do caso D Quebec**

O caso D refere-se a uma *pâtisserie* (tipo de padaria francesa especializada em bolos e doces), aberta em 2006 em uma cidade de Quebec. Ela foi

**Quadro 4** – Principais eventos do caso C

ANO	EVENTOS
1990	O empreendedor mudou-se para Quebec.
1993	Mudou-se para a cidade local e começou a venda de porta em porta.
1994	Iniciou a empresa e a Prefeitura colocou uma placa indicando a localização dela.
2000	Introduziu músicas típicas no ambiente.
2004	Ganhou prêmio como empreendedor de destaque em Quebec.
2008	Ganhou o prêmio Homem de negócios do Estado.
2009	Enfrentou um declínio na demanda, decorrente do rigor na concessão de vistos pelo governo canadense a mexicanos, que eram os principais turistas.
2013	TripAdvisor entregou o Certificado de Excelência.

Fonte: Elaborado pelas autoras.



aberta por um casal de imigrantes belgas. O empreendedor era *boulangier* (especialista em pães, doces e bolos) na Bélgica, e começou a trabalhar no ramo aos 15 anos. A esposa tem formação em contabilidade e em comércio internacional, obtida no Canadá. O casal mudou-se da Bélgica para o Canadá, no ano de 2003, buscando melhores condições de vida e escolheu a província de Quebec, pela perspectiva de um futuro melhor e pelo idioma francês. Mudaram-se para Montreal onde trabalharam por um período de três anos. O empreendedor trabalhou para outras pessoas e sua esposa trabalhou em restaurantes. Segundo eles, nesse período perceberam a dificuldade para começar a vida em um país diferente, na condição de imigrantes.

Ele estava em estado de alerta e buscava oportunidades, cansado de trabalhar como empregado. Em 2004 começou a reunir alguns dados sobre o mercado. Em 2005, alguns amigos mencionaram sobre uma *pâtisserie* que tinha fechado recentemente e estava vendendo os equipamentos. O empreendedor então aproveitou o momento oportuno e comprou esses equipamentos. Logo após, no ano de 2006, mudou-se com a esposa para a cidade e então abriram o empreendimento.

No início, eles pretendiam vender os produtos para que os clientes consumissem em casa, mas logo nos primeiros meses foram obrigados a mudar o foco do negócio. Precisaram comprar mesas e uma máquina de café, pois existia uma demanda para consumo dos produtos no estabelecimento. Ampliaram a loja e com muito trabalho conquistaram

um nome na cidade, mas salientam que sempre tomaram as decisões relacionadas ao empreendimento de maneira planejada. Conseguiram um empréstimo junto ao Fundo para jovens empreendedores (FCJ), subvenção da Prefeitura, e para isso precisaram elaborar um plano de negócios.

A jornada de trabalho era extensa, pois a equipe era reduzida e somente após dois anos eles introduziram a folga semanal. Tiveram que se adaptar ao paladar dos clientes, então ampliaram a oferta de produtos, incluindo doces típicos da região, como o *Gâteau Reine Elisabeth*, além do *cupcake* feito à base de manteiga *d'érable*. As receitas continuam sendo desenvolvidas por eles, com a ajuda de amigos e de pesquisas na internet.

A cidade, em determinadas épocas do ano, recebe navios de turistas e como a loja está localizada próxima ao Porto, a produção é aumentada para garantir o suprimento de produtos nessas épocas. Os empreendedores também participam de feiras sazonais, como a festa da poesia. O quadro 5 sintetiza os principais eventos do empreendimento.

## 7.5 Identificação de oportunidades em dois contextos

Neste tópico serão comentados os aspectos específicos sobre o surgimento e a estruturação das ideias iniciais de negócios, como elas se transformaram em oportunidades de negócios, ou como menciona Gartner (1988), como ocorreu o surgimento desses negócios.

**Quadro 5** – Eventos do caso D

ANO	EVENTO
2003	Chegada do casal belga ao Canadá
2004	Intenção de criar um negócio, esboço de um plano de negócios.
2005	Descobrem, por meio de amigos, equipamentos à venda de um estabelecimento que tinha sido fechado.
2006	O casal muda-se para a cidade escolhida. Buscaram financiamento e abriram o empreendimento.
2007	Introdução de novos produtos.
2008	Introdução da folga semanal.
2012	Participação em Feiras locais.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

### 7.5.1 Casos A e B Paraná

O empreendedor A deixou o seu país de origem, trabalhou como confeitiro na Europa e fez vários cursos. Abriu a primeira empresa em Campinas, mas um incêndio a destruiu, porém, mesmo com a destruição do estabelecimento ele não desistiu do ramo empreendedor. Mudou-se para a cidade paranaense onde recomeçou, criando uma confeitaria, com algumas economias e com empréstimo no banco. Trabalhava dia e noite. À noite fabricava os doces e durante o dia os vendia.

A oportunidade foi construída pelo empreendedor, favorecida pelo conhecimento prévio na área de confeitaria, pela criatividade e pelo constante lançamento de novos doces. O aprendizado e a paixão pelo trabalho foram importantes para o sucesso do negócio, também favorecido pela reduzida concorrência local.

No caso B, um casal de poloneses que veio ao Brasil em 1981 e decidiram permanecer no país devido à crítica situação econômica e social na Polônia. No entanto, segundo eles, começar a vida em um país estrangeiro, sem dominar o idioma, não é fácil. Por isso, decidiram deixar a cidade à qual chegaram e mudaram-se para a capital, pois lá havia uma colônia polonesa. Obtiveram ajuda de padres para moradia e atendimento médico.

Eles almejavam ter seu próprio negócio, pois as oportunidades de trabalho não eram bem remuneradas e a documentação para a legalização no país era muito demorada. Levaram cerca de quatro anos para legalização no país, o que os impedia de ter um emprego formal. Simultaneamente, perceberam que existia grande número de descendentes poloneses, potenciais clientes e o casal possuía o conhecimento prévio da produção de *pirogi*. Segundo um deles: “O empreendimento nasceu sozinho, pelo fato da gente só ter o preparo e conhecimentos do prato típico [...] são dois fatores: você se agarra a oportunidades que vão surgindo e sempre tenta melhorar, nunca fica no mesmo,

no mesmo esquema, tanto na produção quanto na comercialização” (P2). O casal abriu o negócio e o resultado não demorou, pois o produto tinha boa aceitação entre a clientela e eles perceberam que o empreendimento proveria o sustento da família. Não fizeram um planejamento formal ou elaboraram um plano de negócios.

Os empreendedores sempre procuraram observar as necessidades dos poloneses que estavam no Brasil, a fim de tornar viável o empreendimento. A oportunidade foi resultado da contingência como imigrantes. Ela foi sendo desenvolvida por meio da observação constante junto aos clientes potenciais.

### 7.5.2 Casos C e D Quebec

O empreendedor do caso C enxergou no turismo a idéia de criar um negócio próprio. O principal objetivo era apresentar o lado cultural de Quebec aos turistas e como estratégia para conseguir clientes ele criou um modelo de negócios com músicas, alimentação e história do local. O resgate e a valorização da cultura local foram as fontes de identificação de oportunidade. A experiência anterior, em um restaurante e a venda de porta em porta de produtos contribuíram para o conhecimento do mercado, para que o empreendedor reforçasse a autoconfiança e tivesse alguma dimensão do risco do negócio.

A oportunidade foi sendo construída ao longo do empreendimento, como salientam Ardichvili, Cardozo e Ray (2003) sobre a possibilidade de a oportunidade ser construída pelos atores ao longo do tempo. O empreendedor resgatou um instrumento musical antigo e durante as refeições começou a tocar para os turistas, o que fez parte das estratégias de resgate da cultura, como ele destaca em um dos *folders*: “Venha reatar com a tradição”.

Quanto ao caso D, de acordo com os empreendedores, a situação econômica na Bélgica nos anos 2000 estava difícil e abrir um empreendimento lá

demandava mais dinheiro do que em Quebec. Além disso, as leis sociais e os encargos sobre os salários inviabilizavam a abertura de um empreendimento. Naquele momento, o que funcionava na Bélgica eram as empresas familiares que já existem e que eram passadas de pai para filho. Deste modo, cansado de trabalhar como empregado na Bélgica, ele resolveu mudar-se para outro país com o intuito de abrir o próprio empreendimento. Como eles falam o francês, a província de Quebec era uma opção. O empreendedor pesquisou e identificou que o governo de Québec tem uma política que incentiva o empreendedorismo. Além disso, ele tinha amigos e conhecidos que lhe deram boas referências do local. Analisando todas essas circunstâncias o casal de empreendedores mudou-se para Québec, no ano de 2003, levando consigo algumas economias e pertences.

Eles mudaram para Montreal, onde trabalharam para outros empreendedores em ramos diversificados. Mas estavam cansados de trabalhar como empregados e sonhavam em abrir uma *pâtisserie*, portanto, estavam “alerta” para identificar uma oportunidade, o que para Puhakka (2011) configura-se como o momento em que um indivíduo está mentalmente preparado e capacitado para reconhecer oportunidades rentáveis.

Contaram com a ajuda da *Société Développement Commercial* (SDC) para captar as informações necessárias à abertura do empreendimento, como informações relativas à concorrência, ao potencial da clientela, aos fornecedores, dentre outras. Durante o período de busca por informações, o empreendedor comprou equipamentos de uma *pâtisserie* que fechou e encontrou um ponto com grande fluxo de pessoas e com facilidade de estacionamento.

Nesse caso, a oportunidade foi identificada por meio de planejamento e análises sistemáticas. O conhecimento do empreendedor sobre o ramo, a ajuda de amigos para indicação dos equipamentos à venda e as políticas do meio local favoreceram a

identificação da oportunidade. Diante da confluência de fatores, o casal decidiu seguir em frente e explorar a oportunidade.

## 7.6 Exploração de oportunidades nos dois contextos

Para que uma ideia se transforme em oportunidade de negócio ela precisa passar por um processo de avaliação e para que se transforme efetivamente em um negócio ou empresa ela precisa ser explorada. A fase de exploração de oportunidades caracteriza-se pela busca e reunião de diversos recursos. Nos dois contextos isso pode ser verificado com apoio e participação de outras pessoas, como pode ser observado nos dados apresentados a seguir.

### 7.6.1 Casos A e B Paraná

No caso A, o empreendedor iniciou o empreendimento em uma rua central da cidade, que mais tarde se transformou em uma rua para pedestres. Ele utilizou recursos próprios e o *know how* que tinha acumulado. A escolha do ponto na cidade foi uma decisão estratégica, o que ao longo dos anos contribuiu para criar uma memória cultural. Atualmente a fachada do estabelecimento é tombada pelo patrimônio histórico.

A escolha do nome foi planejada na exploração da oportunidade, a fim de sugerir aos clientes uma associação entre o empreendimento e as famílias. No início, todas as atividades eram supervisionadas minuciosamente pelo empreendedor. Além disso, ele aderiu à política de lançar constantemente novos produtos, associando os nomes dos doces a algum evento ou personagem, como por exemplo, o bolo Marta Rocha.

A exploração da oportunidade consistiu na implementação da ideia do negócio em um determinado ponto e tempo. Tempo e espaço foram dimensões importantes, como salienta Julien (2010).

O empreendedor foi construindo a sua reputação pela qualidade dos doces e pelos cursos que realizava, ampliando também as habilidades e competências pessoais. A reputação do negócio foi também favorecida pela premiação obtida em um concurso na França.

No caso B, a exploração do negócio coincidiu com a criação de uma feira gastronômica do município, que era voltada para a comercialização de produtos típicos de vários países e que priorizava a participação de imigrantes. A abertura da primeira barraca aconteceu no ano de 1991, dez anos após a chegada do casal ao Brasil. A política municipal e os programas locais influenciaram a exploração da oportunidade, evidenciando o papel do meio para fomentar o empreendedorismo, tal como mencionado por Julien (2010).

Eles começaram com uma barraca e atualmente possuem dois trailers adaptados que revezam entre nove feiras gastronômicas na cidade. A empresa continua sendo familiar, onde atualmente trabalham o casal e uma filha. No começo do negócio eles trabalhavam intensamente, sendo que a jornada diária de trabalho era das 8 h às 22 h.

Com o intuito de atrair novos clientes e de manter os atuais satisfeitos, eles prezam pela qualidade, sempre levando em conta a opinião do cliente. Para aproximar a relação entre vendedor e cliente, a filha elaborou um *site*, com a história do empreendimento e com informações sobre a produção e venda dos produtos.

### 7.6.2 Casos C e D Quebec

Após identificar a oportunidade, o empreendedor C demorou oito meses para abrir o empreendimento e no momento da abertura contou com apoio do município, que fixou uma placa indicando o local da empresa. Ele optou por abrir a empresa próxima à rodovia, localizada entre as cidades de Québec e Montreal, embora as pessoas comentassem que não daria certo, pois a floresta era a

principal atratividade do local. Mas, o empreendedor afirma que o que era considerado uma fraqueza pelas outras pessoas, tornou-se para ele uma força devido ao acesso de clientes vindos de todos os lugares. Além disso, o local era próprio como ponto de parada dos ônibus de viagem. Ele então construiu banheiros confortáveis e espaçosos e implementou a venda de *souvenirs*, além da refeição e lanches.

O empreendedor continuou divulgando os produtos de porta em porta mesmo depois da abertura do negócio, bem como realiza viagens e visita agências de viagens. Ele enfatiza a importância do contato direto e da formação das redes durante o processo de exploração da oportunidade, o que gera um laço sólido entre as pessoas, contribuindo para fidelidade dos clientes. Contudo, seus clientes vêm de diversos lugares do mundo. Isso explica a variedade de idiomas apresentados nos cardápios, sendo: francês, inglês, japonês, chinês, espanhol, português, italiano e alemão. Ele recebe, em média, 75 mil clientes por ano, dos quais o principal país de origem é o México.

Finalmente, para o caso D contingências favoreceram o processo, como a identificação de uma pessoa que estava fechando a empresa do mesmo setor. Segundo os empreendedores, tudo aconteceu de maneira muito rápida. Eles conseguiram o contato para comprar os maquinários e após duas semanas conseguiram um ponto disponível e bem localizado. Os fornecedores foram indicados pelo antigo proprietário das máquinas.

No entanto, logo após a abertura do empreendimento, o casal precisou fazer algumas mudanças, resultantes da preferência para o consumo dos produtos no local. Em poucos meses eles investiram em novas mesas, cadeiras e em uma máquina de café. Além disso, adicionaram ao cardápio produtos como *sanduíches*, comidas quentes e sopas.

O capital inicial foi em parte proveniente de recursos próprios, outra parte de empréstimo bancário e uma terceira parte do Fundo para pequenos

empreendedores (FCJ). A exploração da oportunidade nesse caso foi influenciada pelo papel do meio e pelas redes sociais.

### 7.7 Discussão dos casos analisados

Para os quatro empreendimentos analisados o conhecimento das receitas e do modo de preparo dos alimentos facilitou tanto a identificação, quanto a exploração da oportunidade. Grégoire, Barr e Shepherd (2010) argumentam que a distribuição de conhecimento na sociedade não é uniforme, favorecendo que alguns indivíduos e não todos explorem oportunidades, como nos casos observados.

Retomando os elementos mencionados por Ardichvili, Cardozo e Ray (2003), que influenciam a identificação de oportunidades, tal como o conhecimento prévio, informações e redes sociais, estes também foram identificados nos casos analisados. Inicialmente, quanto ao conhecimento prévio, este pode ter várias formas como experiência de trabalho, treinamento, conhecimento de mercado e conhecimento dos problemas dos clientes (CORBETT, 2005). Todos os empreendedores tinham trabalhado anteriormente com a produção ou com a comercialização do produto, sendo que o empreendedor A tinha experiência anterior como empreendedor.

A informação prévia também contribuiu e ela é importante na medida em que é obtida por meio de muitos recursos e é assimilada pelo mecanismo cognitivo do empreendedor (OZEGEN, 2011). Principalmente as informações sobre o conhecimento do mercado e de recursos ajudaram os empreendedores, não apenas no início da abertura do negócio, mas ao longo de todo processo de exploração da oportunidade. O processo cognitivo ajuda os indivíduos a reterem informações adquiridas, interpretarem-nas e integrá-las com informações prévias. Isso ocorre por meio de ferramentas que facilitam a maneira como o empreendedor

percebe a informação e o processo de conhecimento (BARON; SHANE, 2011; OZGEN, 2011). O empreendedor A conseguiu identificar, por meio de informações obtidas pelas viagens e por sua vivência, que uma confeitaria poderia ser uma idéia lucrativa. No caso B, a ideia do empreendimento surgiu por meio da informação sobre as feiras promovidas no município. Para os casos C e D observou-se uma prospecção mais sistemática e mais ampla em fontes do mercado se comparados aos casos A e B.

Outra influência observada foi a de redes sociais, sendo que estas foram constituídas por amigos, familiares e também por outros laços fracos, como agências de turismo, Prefeituras e órgãos públicos. Essas conexões ajudaram os empreendedores a terem acesso aos recursos, como também os identificaram com antecedência Julien (2010) e Ozgen (2011). Quanto ao alerta empreendedor, observou-se que ele foi influenciado positivamente pela intenção empreendedora. Mas, a insatisfação no trabalho, principalmente nos casos B e D, contribuiu para definir a intenção de empreender. Com isso, esses empreendedores desenvolveram um processo de "escaneamento" de oportunidades, tal como explicam Tang et al. (2012).

Nos casos analisados foram identificados outros elementos importantes na exploração de oportunidades, como a importância da relação com clientes. Eles procuram satisfazer os clientes e assim construíram uma reputação, como sugerem Baron e Shane (2011). Além disso, observou-se a importância da escolha do local para o êxito da exploração de oportunidades, o que foi identificado nos casos A, C e D.

Reiterando resultados de estudos anteriores (JULIEN, 2010), os casos B, C e D mostraram a importância do meio, pelo apoio de programas e práticas públicas, observadas em ações de prefeituras locais, como, por exemplo, as Feiras, incentivo ao empreendedorismo e a fixação de placas indicativas de localização do empreendimento.

Apenas um caso (D), elaborou um plano de negócio, por exigência de outros órgãos financiadores. Os demais partiram principalmente dos meios que dispunham e posteriormente criaram novos fins, conforme explicam Read et al. (2011). Nesse sentido, nos casos A e C os empreendedores criaram novos valores (BRUYAT; JULIEN, 2000) e produtos, como a torta Martha Rocha, e construíram um novo estabelecimento, como o Museu de Érable (SARASVATHY, 2008).

Finalmente, a análise dos casos evidenciou o papel da cultura na identificação e na exploração de oportunidades. Tal como mencionaram Hechavarria e Reynolds (2009), certos valores podem contribuir para a formação de novos empreendimentos e conseqüentemente para o dinamismo regional. Outro aspecto presente nos casos A, B e C foi a influência da condição de imigrantes na formação da intenção empreendedora. Essa relação foi também anteriormente identificada por Basu e Altinay (2002).

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi compreender como oportunidades foram identificadas e exploradas por empreendedores no Paraná e em Quebec. Para atingir tal propósito optou-se pela pesquisa qualitativa, efetivada por meio do estudo de quatro casos. Os casos propiciaram a compreensão de como o contexto e o meio influenciaram o processo de identificação e de exploração das oportunidades de negócios. Eles também mostraram o papel dos empreendedores como agentes locais, que estabeleceram relações com agentes públicos, clientes e fornecedores. Os acordos e parcerias

firmados com *stakeholders* (pessoas interessadas ou intervenientes) não foram restritos ao momento da criação das empresas, como mencionado por Sarasvathy (2008) e Ardichvili, Cardozo e Ray (2003), mas foram recursos que asseguraram a sobrevivência e longevidade dos negócios.

O papel central da informação na identificação e exploração das oportunidades, apontado anteriormente por Ozegen (2011), foi observado nesta pesquisa, além da importância das redes, anteriormente salientado por Ardichvili, Cardozo e Ray (2003). É interessante salientar a relevância da relação com os clientes, que foi constatada nos quatro casos.

O desenvolvimento das oportunidades nos quatro casos mostrou como os processos de identificação e de exploração de oportunidades requerem adaptações constantes ao longo do desenvolvimento de um pequeno negócio. Mais ainda, conforme salienta Julien (2010) motivações, habilidades e oportunidades estão associadas e nos quatro casos que constituíram esse estudo observou-se como a combinação entre motivações e habilidades permeou a construção das oportunidades ao longo da trajetória dos empreendimentos.

Os resultados mostraram também como os empreendedores construíram as oportunidades, gerando valor para o meio e produzindo artefatos (BRUYAT; JULIEN, 2010; SARASVATHY, 2008).

Por fim, os resultados desta pesquisa são limitados aos casos e contextos observados. Como sugestão para estudos futuros, sugere-se que outros contextos culturais sejam analisados, bem como outros setores de atividades, o que poderá trazer novos elementos explicativos sobre a identificação e a exploração de oportunidades.

## REFERÊNCIAS

ARDICHVILI, A.; CARDOZO, R.; RAY, S. A theory of opportunity identification and development.

*Journal of business venturing*, v. 18, p. 105-123, 2003.



## REFERÊNCIAS

- BARON, R. A.; SHANE, S. A. *Empreendedorismo uma visão do processo*. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- BASU, A; ALTINAY, E. The interaction between culture and entrepreneurship in London's immigrant businesses. *International small business journal*, v. 20, n. 4, p. 371-423, 2002.
- BAUER, M.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Trad. Pedrinho Guareschi. 6. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2010.
- BRUYAT, C. JULIEN, P. A. Defining the field of research on entrepreneurship. *Journal of business venturing*, v. 16, p. 165-180, 2000.
- CHA, M-S; BAE, Z-T. The entrepreneurial journey: from entrepreneurial intent to opportunity realization. *Journal of high technology management research*, v. 21, p. 31-42, 2010.
- CORBETT, A. C. Experiential learning within the process of opportunity identification and exploitation. *Entrepreneurship theory and practice*, v. 29, n. 4, p. 473-491, 2005.
- COSTA, C. R. F. C.; MACHADO, H. V.; VIEIRA, F. G. D. Comportamento empreendedor na exploração de oportunidades: história oral sobre o caso de uma indústria do setor alimentício. *Desenvolvimento em questão*, v. 5, n. 10, p. 75-95, 2007.
- ECKHARDT, J.; SHANE, S. Opportunities and entrepreneurship. *Journal of management*, v. 29, n. 3, p. 333-349, 2003.
- FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GRÉGOIRE, D. A.; BARR, P. S.; SHEPHERD, D. A. Cognitive processes of opportunity recognition: The role of structural alignment. *Organization science*, v. 21, n. 2, p. 413-431, 2010.
- HANSEN, D. J.; SHRADER, R.; MONLLOR, J. Defragmenting definitions of entrepreneurial opportunity. *Journal of Small Business Management*, v. 49, n. 2, p. 283-304, 2011.
- HECHAVARRIA, D. M.; REYNOLDS, P. D. Cultural norms & business start-ups: the impact of national values on opportunity and necessity entrepreneurs. *International entrepreneurship and management journal*, v. 5, p. 417-437, 2009.
- HMIELESKI, K. M.; BARON, R. A. Entrepreneurs' optimism and new venture performance: a social cognitive perspective. *Academy of management journal*, v. 52, n. 3, p. 473-488, 2009.
- JULIEN, P. A. *empreendedorismo regional e economia do conhecimento*. São Paulo: Saraiva, 2010.
- JULIEN, P. A.; VAGHELY, I. P.; BROUSSEAU, M. Opportunités: Idée, marché et temps. In: INTERNATIONAL COUNCIL FOR SMALL BUSINESS WORLD CONFERENCE, 2008, Nova Escócia. *Anais eletrônicos...* Disponível em: <<http://www.smu.ca/events/icsb/proceedings/francb1f.html>> Acesso em: 25 mar. 2012.
- MILLER, K. D. Risk and rationality in entrepreneurial processes. *Strategic entrepreneurship journal*, v. 1, p. 57-74, 2007.
- MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 11. ed. São Paulo: Hucitec, 2008.
- OZGEN, E. Porter's diamond model and opportunity recognition: A cognitive perspective. *Academy of entrepreneurship journal*, v. 17, n. 2, p. 61-76, 2011.

## REFERÊNCIAS

- PUHAKKA, V. Developing a creative-cognitive model of entrepreneurial alertness to business opportunities. *Journal of management and strategy*, v. 2, n. 4, p. 85-94, 2011.
- RAMOS-RODRÍGUEZ, A. R. et al. What you know or who you know? The role of intellectual and social capital in opportunity recognition. *International small business journal*, v. 28, n. 6, p. 566-582, 2010.
- READ, S. et al. v. *Effectual entrepreneurship*. Nova York: Routledge, 2011.
- SARASVATHY, S. D. *Effectuation elements of entrepreneurial expertise*. Londres: Edward Elgar, 2008.
- SHANE, S. Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, v. 11, n. 4, p. 448-469, 2000.
- 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.
- SHORT, J. C. et al. The concept of "opportunity" in entrepreneurship research: Past accomplishments and future challenges. *Journal of management*, v. 36, n. 1, p. 40-65, 2010.
- TANG, J. Environmental munificence for entrepreneurs: entrepreneurial alertness and commitment. *International journal of entrepreneurial behaviour & research*, v. 14, n. 3, p. 128-151, 2008.
- \_\_\_\_\_. Exploring the constitution of entrepreneurial alertness: the regulatory focus view. *Journal of small business and entrepreneurship*, v. 22, n. 3, p. 221-238, 2009.
- TANG, J.; KACMAR, K. M.; BUSENITZ, L. Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. *Journal of business venturing*, v. 21, n. 1, p. 77-94, jan. 2012.
- TAKEUCHI, W. C. *Confeitaria das Famílias*. 2009. Disponível em: <<http://www.circulandoporcuritiba.com.br/search/label/Doces>> Acesso em: 28 jun. 2012.
- \_\_\_\_\_. *Torta Marta Rocha*. 2010. Disponível em: <[www.circulandoporcuritiba.com.br/search/label/Confeitaria%20das%20Famílias](http://www.circulandoporcuritiba.com.br/search/label/Confeitaria%20das%20Famílias)> Acesso em: 28 jun. 2012.
- TREMBLAY, M; CARRIER, C. Développement de la recherche sur l'identification collective d'opportunités d'affaires: assises et perspectives. *Revue de l'entrepreneuriat*, v. 5, n. 2, p. 69-88, 2006.
- VAGHELY, I., JULIEN, P. A. Are opportunities recognized or constructed? An information perspective of entrepreneurial opportunity identification. *Journal of business venturing*, v. 25, p. 73-86, 2010.
- VANDEKERCKHOVE, W.; DENTCHEV, N. A. A network perspective on stakeholder management: facilitating entrepreneurs in the discovery of opportunities. *Journal of business ethics*, v. 1, n. 60, p. 221-232, 2010.
- VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2010.
- WELPE, I. M. et al. Emotions and opportunities: The interplay of opportunity evaluation, fear, joy, and anger as antecedent of entrepreneurial exploitation. *Entrepreneurship theory and practice*, v. 36, n. 1, p. 69-96, 2012.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.