



MARCELA MOURA BASAGLIA

**OPORTUNIDADE EMPREENDEDORA E CULTURA:  
compreendendo a identificação e exploração de oportunidades  
empreendedoras em dois contextos culturais**

Maringá

2013

MARCELA MOURA BASAGLIA

**OPORTUNIDADE EMPREENDEDORA E CULTURA:  
compreendendo a identificação e exploração de oportunidades  
empreendedoras em dois contextos culturais**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Estadual de Maringá.

Orientadora:  
Dr<sup>a</sup>. Hilka Pelizza Vier Machado.

Maringá

2013

MARCELA MOURA BASAGLIA

**OPORTUNIDADE EMPREENDEDORA E CULTURA:  
compreendendo a identificação e exploração de oportunidades  
empreendedoras em dois contextos culturais**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Estadual de Maringá, sob apreciação da seguinte banca examinadora:

Aprovada em 02 de Setembro de 2013

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Hilka Pelizza Vier Machado (PPA-UEM)  
(presidente)

---

Prof. Dr. Luciano Mendes (ESALQ-USP)  
(membro convidado)

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Olga Maria Coutinho Pépece (PPA-UEM)  
(membro)

*“Liberte-se do apego.  
Para compartilhar a felicidade.  
Buscar a felicidade nos sentidos  
O sábio domina  
Palavra, corpo e mente.  
Nós somos o que pensamos.  
Tudo o que somos surge com  
nossos pensamentos.  
Com nossos pensamentos fazemos  
o nosso mundo”.*

*Siddhartha Gautama Buddha*

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a minha mãe, nesses últimos dois anos me ensinou, por meio da sua força e luta pela vida, que nunca devemos desistir e sempre encarar as dificuldades com muita esperança e um sorriso lindo no rosto!

Agradeço também ao meu pai, que apesar de não ter tido a oportunidade de conviver o quanto eu gostaria, me deixou ensinamentos que levo para toda vida. Seu caráter e honestidade são inquestionáveis.

Pai, mãe obrigada! Vou seguir meu caminho, sabendo que vocês juntos, independente de onde estejam cuidam de mim.

Agradeço a minha irmã Marisa, minha melhor amiga, que mesmo longe sempre esteve presente, a minha sobrinha e afilhada Raísa, que com seu jeitinho lindo traz alegrias aos meus dias, ao meu cunhado Rafael e a nova menininha que eles esperam. Agradeço também ao meu irmão Raul por todo o carinho e a companhia do Arco e da Íris. Agradeço a minha tia Jussara, ao meu tio Paulo, a minha madrinha Solange, ao meu padrinho Rubens que me deram um apoio enorme quando precisei.

Agradeço ao Danilo Augusto, por todo o companheirismo, por estar presente em momentos importantes da minha vida e por me ensinar a sempre ver o lado bom da vida, sua alegria contagia!

Agradeço as pessoas que conheci durante o mestrado. Em especial, as minhas queridas amigas Juliana, Francielli, Eveline, Grace, Lia e Maria Virgínia, obrigada pelo carinho, pelas risadas e pelos momentos de distração. Agradeço também aos meus irmãozinhos de orientação Anderson e Cristina. A Luciane uma querida amiga que fiz no Canadá e ao Kévin pela ajuda com o idioma francês.

Agradeço a minha orientadora Dr<sup>a</sup>. Hilka Machado, uma mulher com um coração enorme, que eu admiro muito. Ela compreendeu todas as minhas dificuldades, não desistiu de mim, e sempre me incentivou a continuar. Foi uma pessoa fundamental para o meu crescimento tanto acadêmico, quanto pessoal.

Agradeço a Universidade Estadual de Maringá e o PPA pela oportunidade da realização do mestrado acadêmico e aos professores do programa. Agradeço em especial os professores Dr<sup>a</sup>. Olga Pépece e Dr. Luciano Mendes pelas contribuições na minha banca de qualificação e por terem aceitado participar da minha banca de defesa.

Agradeço a Université du Québec à Trois Rivières e ao programa Maîtrise en administration des affaires (MBA) por me receberem como aluna ouvinte das disciplinas ministradas pelos professores Dr. Frédéric Laurin, Dr. André Cyr, Dr. Michel Trépanier e Dr<sup>a</sup>. Francine Rodier.

Agradeço a Capes e a Fundação Araucária pelo apoio financeiro. Enfim, agradeço a todos que contribuíram direta e indiretamente para a realização desse trabalho.

## **RESUMO**

**BASAGLIA, M. M. OPORTUNIDADE EMPREENDEDORA E CULTURA: compreendendo a identificação e exploração de oportunidades empreendedoras em dois contextos culturais.** 2013, 161f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração (PPA), Universidade Estadual de Maringá (UEM), Maringá, 2013.

O empreendedorismo apresenta como um dos temas centrais o estudo das oportunidades empreendedoras. Identificar e explorar a oportunidade empreendedora é fundamental para que ocorra o empreendedorismo (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; RAMOS-RODRÍGUEZ et al., 2010; BARON; SHANE, 2011). Muitos fatores influenciam o empreendedor na identificação e na exploração dessas oportunidades. Essas oportunidades podem ser vinculadas a cultura de determinado local (VALIATI; FLRIASSI, 2007; LIMEIRA, 2008). Tendo como objetivo compreender como oportunidades empreendedoras vinculadas à cultura foram identificadas e exploradas por empreendedores no Paraná, no Brasil e no Quebec, no Canadá, esta pesquisa analisou casos de empreendedores que identificaram e exploraram oportunidades vinculadas à cultura. O método foi o estudo de caso e foram selecionados quatro casos do ramo alimentício, dois casos em cada contexto cultural. A presente pesquisa se caracterizou como um estudo qualitativo, sendo a coleta dos dados realizada com entrevistas semiestruturadas com os empreendedores e dados secundários. Os resultados mostraram que além dos aspectos apontados na literatura, como alerta empreendedor, informações e processamento cognitivo, o conhecimento prévio, experiência, aprendizagem e capital intelectual, a cultura influenciou a atitude empreendedora. Os dados mostraram que há uma dimensão única do perfil empreendedor nos quatro casos, e que o empreendedorismo pode criar e recriar cultura, assim como a cultura pode criar e recriar o empreendedorismo. Deste modo são campos totalmente interligados.

**Palavras-chave: Empreendedorismo; Oportunidade empreendedora; Cultura.**

## RÉSUMÉ

BASAGLIA, M. M. Opportunité entrepreneuriale et culture: comprenant l'identification et l'exploitation des opportunités entrepreneuriales dans deux contextes culturels. 2013 161f. Mémoire (Maîtrise en Administration) - Programme d'études supérieures en gestion (PPA), Universidade Estadual de Maringá.

Entrepreneuriat a pour thème central dans l'étude des opportunités entrepreneuriales. Identifier et exploiter les opportunités entrepreneuriales est fondamental pour le entrepreneuriat (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; RAMOS-Rodriguez et al, 2010;. BARON, Shane, 2011). De nombreux facteurs influencent l'entrepreneur à identifier et exploiter ces opportunités. Ces opportunités peuvent être liés à la culture d'un certain endroit (Valiati; FLRIASSI, 2007; LIMEIRA, 2008). Visant à comprendre comment les opportunités entrepreneuriales liées à la culture ont été identifiées et exploitées par des entrepreneurs à Parana, au Brésil et au Québec, au Canada, cette étude a analysé les cas d'entrepreneurs qui ont identifié et exploré les opportunités liées à la culture. La méthode a été l'étude de cas et quatre cas ont été sélectionnés à partir de l'industrie alimentaire, deux cas dans chaque contexte culturel. Cette recherche a été caractérisée par une étude qualitative, la collecte de données réalisée entretiens semi-structurés avec des entrepreneurs et des données secondaires. Les résultats ont montré que, en plus des aspects identifiés dans la littérature comme l'alerte entrepreneur, l'information et le traitement cognitif, la connaissance préalable, l'expérience, l'apprentissage et le capital intellectuel, la culture a influencé l'attitude entrepreneuriale. Les données ont montré qu'il existe une seule dimension du profil entrepreneurial dans quatre cas, et que l'entrepreneuriat peuvent créer et recréer la culture, et la culture peuvent créer et recréer l'entrepreneuriat. Ainsi, les champs sont entièrement interconnectés.

**Mots-clés: Entrepreneuriat; Opportunité entrepreneuriale; Culture.**

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 -	Relação tripla que envolve a oportunidade empreendedora ...	19
FIGURA 2 -	Modelo de Alerta Empreendedor .....	24
FIGURA 3 -	Raciocínio Causal vs. Raciocínio Effectual .....	34
FIGURA 4 -	Níveis para análise cultural .....	44



## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 -	Definições compostas de oportunidade .....	17
QUADRO 2 -	Fatores que influenciam a identificação de oportunidades empreendedoras .....	32
QUADRO 3 -	Principais autores da abordagem antropológica e suas contribuições sobre o conceito de cultura .....	44
QUADRO 4 -	Casos selecionados e critério da seleção .....	54
QUADRO 5 -	Quadro resumo das entrevistas realizadas .....	57
QUADRO 6 -	Resumo dos procedimentos metodológicos adotados.....	59
QUADRO 7 -	Trajetória do empreendedor e do empreendimento (caso A) .....	95
QUADRO 8 -	Trajetória do empreendedor e do empreendimento (caso B) .....	96
QUADRO 9 -	Trajetória do empreendedor e do empreendimento (caso C) .....	97
QUADRO 10 -	Trajetória do empreendedor e do empreendimento (caso D) .....	97
QUADRO 11 -	Resumo dos resultados encontrados .....	102

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA .....	12
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA .....	13
1.3	OBJETIVOS .....	14
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivo geral .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Objetivos específicos .....</b>	<b>14</b>
<b>2.</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>15</b>
2.1	EMPREENDEDORISMO E OPORTUNIDADE EMPREENDEDORA	15
<b>2.1.1</b>	<b>Identificação de oportunidade empreendedora .....</b>	<b>20</b>
2.1.1.1	Alerta empreendedor .....	23
2.1.1.2	Informações e Processamento cognitivo .....	25
2.1.1.3	Conhecimento prévio, Experiência, Aprendizagem e Capital intelectual	26
2.1.1.4	Emoções e Traços de personalidade .....	29
2.1.1.5	Capital social e Redes .....	30
<b>2.1.2</b>	<b>Exploração de oportunidade empreendedora .....</b>	<b>33</b>
2.2	EMPREENDEDORISMO E CULTURA .....	39
<b>2.2.1</b>	<b>Considerações sobre cultura .....</b>	<b>40</b>
2.2.1.1	Cultura e alimentação .....	46
2.2.1.2	Cultura como fonte de oportunidade empreendedora .....	49
<b>3.</b>	<b>PROCEDIMENTO METODOLÓGICO .....</b>	<b>52</b>
3.1	TIPO DE ESTUDO .....	52
3.2	CAMPO DE ESTUDO .....	53
3.3	QUALIDADE NA PESQUISA QUALITATIVA .....	55
<b>3.3.1</b>	<b>Validade e Confiabilidade na pesquisa qualitativa .....</b>	<b>55</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Triangulação da pesquisa qualitativa .....</b>	<b>56</b>
<b>3.3.3</b>	<b>Questões éticas e Formalização da participação do pesquisado .....</b>	<b>56</b>
3.4	COLETA DE DADOS .....	57
<b>3.4.1</b>	<b>Coleta de dados primários (entrevistas e dados visuais) .....</b>	<b>57</b>
<b>3.4.2</b>	<b>Coleta de dados secundários (textos e dados visuais) .....</b>	<b>58</b>
3.5	ANÁLISE DE DADOS .....	59
<b>3.5.1</b>	<b>Análise de conteúdo .....</b>	<b>59</b>
<b>3.5.2</b>	<b>Definição constitutiva e operacional dos principais termos da pesquisa .....</b>	<b>60</b>

3.5.2.1	Oportunidade empreendedora .....	60
3.5.2.2	Identificação de oportunidade empreendedora .....	60
3.5.2.3	Exploração de oportunidade empreendedora .....	61
3.6	DESAFIOS E PERCEPÇÕES DA PESQUISADORA EM CAMPO.....	61
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>63</b>
4.1	ASPECTOS DA CULTURA DO PARANÁ NO BRASIL E DO QUEBEC NO CANADÁ .....	63
<b>4.1.1</b>	<b>Breve panorama da cultura do Paraná no Brasil .....</b>	<b>63</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Breve panorama da cultura do Quebec no Canadá .....</b>	<b>66</b>
4.2	TRAJETÓRIA DOS EMPREENDIMENTOS VINCULADOS À CULTURA .....	68
4.2.1	<b>Trajetória do caso A .....</b>	69
4.2.2	<b>Trajetória do caso B .....</b>	70
4.2.3	<b>Trajetória do caso C .....</b>	73
4.2.4	<b>Trajetória do caso D .....</b>	75
4.3	IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES EMPREENDEDORAS EM DOIS CONTEXTOS CULTURAIS .....	76
<b>4.3.1</b>	<b>Caso A e B referentes ao Paraná no Brasil .....</b>	<b>77</b>
4.3.1.1	Identificação da oportunidade empreendedora no caso A .....	77
4.3.1.2	Identificação da oportunidade empreendedora no caso B .....	79
<b>4.3.2</b>	<b>Caso C e D referentes ao Quebec no Canadá .....</b>	<b>81</b>
4.3.2.1	Identificação da oportunidade empreendedora no caso C .....	81
4.3.2.2	Identificação da oportunidade empreendedora no caso D .....	83
4.4	EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADES EMPREENDEDORAS EM DOIS CONTEXTOS CULTURAIS .....	85
<b>4.4.1</b>	<b>Caso A e B referentes ao Paraná no Brasil .....</b>	<b>85</b>
4.4.1.1	Exploração da oportunidade empreendedora no caso A .....	85
4.4.1.2	Exploração da oportunidade empreendedora no caso B .....	87
<b>4.4.2</b>	<b>Caso C e D referentes ao Quebec no Canadá .....</b>	<b>89</b>
4.4.2.1	Exploração da oportunidade empreendedora no caso C .....	89
4.4.2.2	Exploração da oportunidade empreendedora no caso D .....	92
4.5	COMPARAÇÃO DOS CASOS ESTUDADOS .....	95
<b>4.5.1</b>	<b>Quadros resumos dos casos estudados .....</b>	<b>95</b>
<b>4.5.2</b>	<b>Análise comparativa da trajetória, da identificação e da exploração de oportunidades empreendedora dos casos A, B, C e D .....</b>	<b>98</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>107</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>111</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>123</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A abertura de novos empreendimentos cria uma dinâmica responsável por gerar novos postos de trabalho e riqueza, sendo assim, o empreendedorismo é uma importante ferramenta de desenvolvimento econômico (AIUB, 2002). Isso porque, é um fenômeno que compreende a formação de pequenas empresas que geram empregos locais, bem como contribuem para aumentar a circulação de capital no local, alavancando o desenvolvimento regional (JULIEN, 2010). Deste modo, a atividade empreendedora é o motor crucial que motiva o processo de mudança, por meio da inovação empreendedora em produtos e processo (SCHUMPETER, 1934).

O empreendedorismo compreende um processo no qual um indivíduo identifica uma oportunidade, decide reunir os recursos necessários para explorá-la e abre um empreendimento (BARON; SHANE, 2011). A oportunidade empreendedora se destaca como a primeira fase desse processo empreendedor, sem oportunidade não existe empreendedorismo (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; RAMOS-RODRÍGUEZ et al., 2010; BARON; SHANE, 2011). Compreender como ocorrem os processos de identificação e exploração de oportunidades empreendedoras é fundamental para o campo do empreendedorismo (NKAKLEU, 2007; TANG; KACMAR; BUSENITZ, 2012; OZGEN, 2011).

Existe um consenso entre pesquisadores (BARON; SHANE, 2011; JULIEN, 2010; ARDICHVILI; CARDOZO; RAY, 2003) de que o processo empreendedor se inicia com a identificação da oportunidade empreendedora, no entanto essa oportunidade empreendedora precisa ser explorada para que se caracterize o processo empreendedor. O empreendedorismo depende das oportunidades empreendedoras e dos indivíduos capazes de identificá-las e explorá-las (BARON; SHANE, 2011). Compreender porque alguns indivíduos e não outros se tornam empreendedores é constantemente estudado no campo do empreendedorismo (HECHAVARRIA; REYNOLDS, 2009).

Muitos fatores influenciam o indivíduo na identificação e na exploração de oportunidades empreendedoras. Uma importante fonte de oportunidade empreendedora

é a cultura, que passou a ser um recurso que contribui para a economia de uma região (LIMEIRA, 2008).

Buscando compreender a questão cultural no campo do empreendedorismo, mais especificamente na vertente de oportunidades empreendedoras, os empreendimentos analisados nesse trabalho surgiram vinculados à cultura. Sabe-se que a cultura é manifestada de inúmeras maneiras, isso porque desde o nascimento o ser humano é inserido culturalmente, seja pela maneira de se vestir, de se alimentar, de se relacionar (ULLMANN, 1991). Considerando que as escolhas alimentares são construídas culturalmente (GIARD, 1996), e com o intuito de delinear o escopo do trabalho os empreendimentos analisados foram todos do setor alimentício e assim vinculados à cultura de determinado lugar.

### 1.1 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

É importante considerar a cultura nos estudos de empreendedorismo, porque a cultura está intrinsecamente ligada às motivações, aos valores e às crenças dos indivíduos (HAYTON; GEORGE; ZAHRA, 2002) e certos valores podem ser favoráveis à formação de novos empreendimentos e ao dinamismo regional (HECHAVARRIA; REYNOLDS, 2009). A cultura se apresenta como um importante fator que influencia também a identificação e a exploração de oportunidades empreendedoras.

No entanto, por meio de uma busca nos principais periódicos internacionais na área de empreendedorismo, como: *Entrepreneurship Theory and Practice*; *Academy of Management Review*; *Academy of Management Journal*; *Journal of Business Venturing*; *Journal of Small Business Management*; *Revue Internationale P.M.E*, identificou-se que, apesar da oportunidade empreendedora ter recebido destaque nos estudos da área do empreendedorismo, a cultura é um fator pouco explorado como fator influenciador da oportunidade empreendedora. Ainda é incipiente no campo do empreendedorismo, em particular de oportunidades empreendedoras, estudos que abordem uma perspectiva frente aos diferentes contextos culturais. De acordo com

Mueller e Thomas (2000), isso ocorre devido a alguns fatores que dificultam a viabilidade dessas pesquisas, como: as barreiras de acesso aos empreendedores de outros países, gasto elevado com a pesquisa e a falta de dados secundários confiáveis.

Apesar da existência de uma lacuna na literatura, devido à falta de pesquisas relacionando oportunidades empreendedoras e cultura, para o GEM (2010) as diferenças nas taxas de empreendimentos nascentes podem estar atribuídas às diferenças culturais. O empreendedorismo é um fenômeno dinâmico que reflete principalmente as características do tempo e do lugar onde evolue, portanto da cultura que o cerca (JULIEN, 2010). Deste modo, a cultura é um conceito que afeta o empreendedorismo e, sobretudo a oportunidade empreendedora. Estudar a influência da cultura no empreendedorismo apresenta um valor teórico e prático considerável (HAYTON; GEORGE; ZAHRA, 2002).

Justifica-se, desse modo, a relevância de se compreender a identificação e a exploração de oportunidades empreendedoras frente a diferentes contextos culturais. Para compreender como empreendedores identificaram e exploraram oportunidades empreendedoras vinculadas à cultura, os contextos culturais selecionados nesse trabalho foram Curitiba no Paraná-BR e Trois-Rivières no Quebec-CA. A cidade de Curitiba foi escolhida, pois a pesquisadora tem familiares na cidade e por ter nascido e morar no estado do Paraná e a cidade de Trois-Rivières na província do Quebec foi escolhida devido ao convênio existente entre a Universidade Estadual de Maringá e a *Université du Québec à Trois-Rivières*, que auxiliou nos contatos entre a pesquisadora e os empreendedores na cidade de Trois-Rivières.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Como oportunidades empreendedoras vinculadas à cultura foram identificadas e exploradas por empreendedores em Curitiba no Paraná-BR e em Trois-Rivières no Quebec-CA?

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo geral

Compreender como oportunidades empreendedoras vinculadas à cultura foram identificadas e exploradas por empreendedores em no Paraná no Brasil e no Quebec no Canadá.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar aspectos da cultura do Paraná no Brasil e do Quebec no Canadá, sobretudo nas cidades de Curitiba e Trois-Rivières, acerca da alimentação;
- Descrever a trajetória de empreendimentos do ramo alimentício vinculados à cultura;
- Descrever a identificação de oportunidades empreendedoras vinculadas à cultura em dois contextos culturais distintos;
- Descrever a exploração de oportunidades empreendedoras vinculadas às culturas em dois contextos culturais distintos e;
- Comparar os casos estudados.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Essa seção será dividida em duas partes. A primeira se refere ao empreendedorismo e oportunidade empreendedora que se subdivide em identificação de oportunidade empreendedora e exploração de oportunidade empreendedora. A segunda parte se refere ao empreendedorismo e cultura que compreende um subitem de considerações sobre cultura, que é subdividido em cultura e alimentação, e cultura como fonte de oportunidade empreendedora.

### 2.1 EMPREENDEDORISMO E OPORTUNIDADE EMPREENDEDORA

Compreender como novas oportunidades empreendedoras são desenvolvidas - identificadas e exploradas - é fundamental para o empreendedorismo (TANG; KACMAR; BUSENITZ, 2012). A interação entre o empreendedor e a oportunidade é a essência do empreendedorismo (CHA; BAE, 2010; BARON; SHANE, 2011). Sem oportunidade não existe empreendedorismo (SHANE; VENKATARAMAN, 2000), um potencial empreendedor pode ser criativo e trabalhar duro, mas sem uma oportunidade, atividades empreendedoras não aparecem (SHORT et al., 2010). A identificação e a exploração de novas oportunidades empreendedoras são a base do empreendedorismo (NKAKLEU, 2007; RAMOS-RODRÍGUEZ et al., 2010; OZGEN, 2011; TANG; KACMAR; BUSENITZ, 2012). Por isso, atualmente, oportunidades empreendedoras têm recebido um aumento da atenção acadêmica (SHORT et al., 2010; FUENTES et al., 2010).

Hechavarria e Reynolds (2009) consideram que o empreendedorismo se inicia com uma atividade que pode culminar em um novo negócio que seja viável e pode ser baseado em oportunidade ou necessidade. No entanto, partir-se-á do pressuposto de que a oportunidade é o cerne do empreendedorismo (BARES; CHELLY; LEVY-TADJINE, 2004; RAMOS-RODRÍGUEZ et al., 2010; CHA; BAE, 2010; SHORT et al., 2010; TANG; KACMAR; BUSENITZ, 2012). Apesar do surgimento de oportunidade como



conceito central no campo do empreendedorismo, há muitas divergências em relação a sua definição e natureza (criação, descoberta e reconhecimento) ocasionando uma falta de consenso entre os pesquisadores (SHORT et al., 2010). Hansen, Shrader e Monllor (2011) argumentam que poucos autores definem de fato oportunidade e quando apresentam a definição muitas vezes fazem por eles mesmos. Apesar de várias perspectivas serem válidas e justificadas, sugere-se que estas sejam individualizadas o que levou a um corpo teórico fragmentado (HANSEN; SHRADER; MONLLOR, 2011).

Oportunidade empreendedora é entendida como “algo potencial que promova aos consumidores novos valores através de serviços ou produtos”. (CHA; BAE, 2010, p. 38). Caracteriza-se também como sendo uma “situação na qual uma pessoa pode explorar uma nova ideia de negócio que tem o potencial de gerar lucros” (BARON; SHANE, 2011, p. 54.). Concordando com essa ideia, Nkakleu (2007, p.3) considera que oportunidade empreendedora “é uma construção capaz de gerar lucro e valor e, como tal, é a base para começar um negócio”. Para Short et al. (2010, p.55): “oportunidade é uma ideia ou um sonho que é descoberto ou criado por um empreendedor individualmente e que é revelada por meio de análises ao longo do tempo por ser potencialmente lucrativo”. Outra definição é apresentada por Julien, Vaghely e Brousseau (2008, p. 3) de que “uma oportunidade empreendedora é fundamentalmente uma relação desenvolvida ao longo do tempo entre uma ideia que conduz à nova criação de valor e mercado”. Segundo Machado e Silva (2009, p. 59) a oportunidade empreendedora “também é a situação na qual o indivíduo pode criar novas finalidades para uma estrutura já existente através da recombinação de recursos quando o empreendedor acredita que irá obter lucro”.

Com o intuito de reduzir a fragmentação aparente das definições, Hansen, Shrader e Monllor (2011) por meio da análise de 56 artigos em cinco *journals* da área de empreendedorismo e dos anais da conferência de empreendedorismo FER (Frontiers of Entrepreneurship Research) criaram definições compostas a partir de elementos utilizados para conceituar e/ou operacionalizar a definição de oportunidade empreendedora (Quadro 1).

DEFINIÇÕES	ELEMENTOS
Oportunidade é a possibilidade de introduzir um novo produto no mercado com lucro.	Introduzir; Novidade/Novo; produto; Possibilidade (de viabilidade); valor Interno/Lucro; necessidade de mercado/demanda.
Oportunidade é uma situação em que empreendedores imaginam ou criam novos meios e fins.	Situação/condições ambientais externas; conexões cognitivas/Criar novos meios e fins; Recursos; Empreendedor.
Oportunidade é uma ideia que se tornou uma forma de negócio.	Forma de novos negócios; Ideia/ideia de negócio; Progressão de desenvolvimento.
Oportunidade é a percepção de um empreendedor de um meio viável para se obter/alcançar benefícios.	Empreendedor; Possibilidade (de viabilidade); Percepção; Valor/Lucro Interno.
Oportunidade é uma habilidade do empreendedor de criar a solução para um problema.	Empreendedor; processo criativo/criatividade; necessidade de mercado/demanda; resolução de problemas.
Oportunidade é a possibilidade de servir os clientes de forma diferente e melhor.	Possibilidade (de viabilidade); valor para o mercado.

#### **Quadro 1 - Definições compostas de oportunidade.**

Fonte: Adaptado de Hansen, Shrader e Monllor (2011, p. 292).

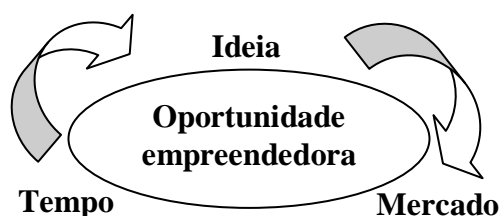
As definições de oportunidade empreendedora podem ser complementares e podem aparecer em outros trabalhos com enfoques diferentes. No entanto, as definições apresentadas por Hansen, Shrader e Monllor (2011) salientam que a oportunidade empreendedora consiste em algo **novo** que pode gerar **lucro** por meio de sua comercialização.

Um consenso entre os pesquisadores é de que a oportunidade é a primeira etapa do processo empreendedor (RAMOS-RODRÍGUEZ et al., 2010; BARON; SHANE, 2011). Segundo Baron e Shane (2011, p. 34), “uma oportunidade empreendedora é uma situação na qual, mudanças na tecnologia ou nas condições políticas, sociais e demográficas geram o potencial para criar algo novo”. Assim um dos fatores responsáveis pelo surgimento das oportunidades são as mudanças, sejam estas mudanças tecnológicas que permitem que as pessoas façam suas atividades de forma nova e mais produtiva, mudanças políticas ou regulamentares, possibilitam ideias de negócios que utilizem recursos de maneiras novas, mais produtivas ou que redistribuam riquezas de uma pessoa para outra, a desregulamentação torna mais fácil ingressar no setor, as mudanças sociais e demográficas se relacionam com a preferência das pessoas

e com as mudanças nos dados demográficos, como, o aumento da terceira idade. Para Baron e Shane (2011) oportunidade empreendedora surge da confluência de fatores econômicos, políticos, demográficos, conhecimento e tecnologia. Essas mudanças são capazes de gerar cinco tipos de oportunidade: novo produto ou serviço; nova forma de organização, novo mercado, novos métodos de produção e nova matéria prima. Por exemplo, uma mudança tecnológica como a criação da internet gerou novos mercados como a venda de produtos on-line, permitindo que indivíduos vendam produtos pela internet sem precisar de lojas físicas.

No entanto, as mudanças no ambiente acontecem de forma dinâmica, gerando incertezas sobre a origem e consequências dessas mudanças, o que torna a tarefa do indivíduo em reconhecer a oportunidade desafiadora e relevante (GRÉGOIRE; BARR; SHEPHERD, 2010). Além da dificuldade que o empreendedor tem em compreender o ambiente, é importante que ele esteja atento ao momento certo de explorar a oportunidade. Isso porque, de acordo com Julien, Vaghely e Brousseau (2008), em alguns casos o insucesso ao explorar uma oportunidade acontece quando o empreendedor entra muito cedo no mercado, sem ter todos os elementos necessários para satisfazer os clientes ou entra muito tarde no mercado e a oportunidade já foi abatida por produtos mais eficientes e/ou mais baratos (JULIEN; VAGHELY; BROUSSEAU, 2008). Isso pode ser explicado pelo ciclo de vida da oportunidade, que pode ser menor se a mudança que inicialmente a gerou, for substituída por outras mudanças que abrem novas oportunidades e fecham as existentes; ou se a oportunidade empreendedora for esgotada pela concorrência; ou ainda se o valor dos recursos aumentar (ECKHARDT; SHANE, 2003). Esse ciclo de vida da oportunidade é denominado por Mitchell e Shepherd (2010) como “janela de oportunidade” em que o ambiente pode sofrer mudanças e encurtar o tempo para se investir em determinada oportunidade, e se relaciona, portanto, a quanto tempo o empreendedor pode adiar para investir em uma oportunidade visando minimizar os riscos sem que esta se torne inviável. Os autores acrescentam que a janela da oportunidade pode estar “estreita”, neste caso o ambiente exerce pressão para que o empreendedor aja logo, ou pode estar “bem aberta” sendo mais atrativo para o empreendedor, pois neste caso, ele tem mais tempo para reunir informações e verificar se essa oportunidade é realmente um investimento lucrativo.

Sendo assim, oportunidade empreendedora para Julien, Vaghely e Brousseau (2008), depende de uma relação tripla entre ideia, tempo e mercado (figura 1), na qual a descoberta de uma ideia é cercada por dezenas de outras informações, sobre sua aplicação, sobre as condições de mercado, sobre a concorrência, e por fim, a respeito do tempo para compreender, entender, adaptar e implementar a ideia no mercado, esperando que as necessidades do mercado sejam atendidas e assim se consiga obter um lucro com a exploração dessa oportunidade empreendedora. Além disso, o tempo desempenha um papel importante no reconhecimento, desenvolvimento e operacionalização da ideia. Salientando que as informações podem advir do meio e quanto mais dinâmico for esse meio, mais o empreendedor será afetado. Sem tomar esses cuidados é difícil ultrapassar os obstáculos que o empreendedor enfrentará pelo caminho, assim a reflexão e avaliação com tempo da ideia e do mercado aumentam as chances de sucesso.



**Figura 1 - Relação tripla que envolve a oportunidade empreendedora.**

Fonte: Adaptado de (JULIEN; VAGHELY; BROUSSEAU, 2008, p. 6).

O mercado pode estar relacionado ao surgimento de oportunidades empreendedoras pelo menos de três maneiras distintas, que se relacionam a questões geográficas, culturais e tecnológicas. A primeira ocorre devido ao isolamento pela distância ou por uma má repartição das redes de distribuição, a segunda surge da segmentação das oportunidades de mercado para grupos sociais, que buscam suprir a necessidade de distinção entre outros grupos, por fim a rápida evolução tecnológica permite, por meio da inovação, que produtos, processo e instituições sejam rapidamente transformados e gerem vários tipos de oportunidades empreendedoras (JULIEN; VAGHELY; BROUSSEAU, 2008). No entanto essas são apenas algumas disfunções do mercado, apresentadas com o intuito de exemplificar como o mercado pode influenciar oportunidades empreendedoras, levando em conta a complexidade do mercado.

Contudo, apesar das dificuldades em se compreender o mercado, a questão do tempo da oportunidade também é dificilmente satisfeita com pouca informação, isso porque não basta apenas que exista um mercado potencial, é importante obter outras informações, recursos adicionais, sobretudo financeiros e garantir a comercialização, o que requer tempo (JULIEN; VAGHELY; BROUSSEAU, 2008). Para Borges, Filion e Simard (2010), o tempo que o empreendedor dedica para refletir sobre a oportunidade empreendedora pode influenciar o futuro do novo empreendimento.

O tempo é a variável mais complexa. Ela afeta o tempo necessário para iniciar um bom sistema de monitoramento, de absorção e de processamento da informação recolhida, ao longo da trajetória e da estratégia das empresas, que precisam gerir e colocar em ação as oportunidades. Abrange também as mudanças de interesses e de visão de empreendedores, incluindo a aversão gradual ao risco (JULIEN; VAGHELY; BROUSSEAU, 2008, p. 10).

Além disso, é importante salientar que os empreendedores geralmente têm mais de um projeto guardado, frutos de ideias do empreendedor e da avaliação de oportunidades empreendedoras, que ainda não foram implementados por falta de recursos e principalmente por causa da falta de tempo (JULIEN; VAGHELY; BROUSSEAU, 2008). Em relação às ideias do empreendedor sabe-se que essas requerem a transformação da informação primeiramente em uma representação virtual e na sequência na sua possível aplicação no mercado (JULIEN; VAGHELY; BROUSSEAU, 2008). Para Borges, Filion e Simard (2010) o desenvolvimento de uma ideia é inserido dentro de um processo contínuo que está situada no centro da atividade do empreendedor. A identificação de uma oportunidade empreendedora pode acontecer com o desenvolvimento da ideia em oportunidade empreendedora.

### **2.1.1 Identificação de oportunidade empreendedora**

Compreender como ocorre a identificação da oportunidade é um aspecto que tem chamado a atenção de pesquisadores. Somente a existência da oportunidade empreendedora não é suficiente, é importante que alguém identifique essa oportunidade

(RAMOS-RODRÍGUES et al., 2010). A identificação de oportunidades empreendedoras é uma etapa crucial para a criação de qualquer empreendimento (TREMBLAY; CARRIER, 2006). Deste modo, é importante compreender porque alguns indivíduos e não outros percebem ou criam essas oportunidades (GRÉGOIRE; BARR; SHEPHERD, 2010; BARON, SHANE, 2011). As forças que estimulam as pessoas a se tornarem empreendedoras são consideradas muito importantes, mas são insuficientemente entendidas (HECHAVARRIA; REYNOLDS, 2009).

Muitos são os fatores que podem influenciar a identificação de oportunidades empreendedoras. Os modelos elaborados para compreender a identificação de oportunidades empreendedoras são baseados desde a psicologia cognitiva até a economia da Escola Austríaca e muitas vezes são conflitantes (RAMOS-RODRÍGUEZ et al., 2010). Os modelos de identificação de oportunidades empreendedoras buscam explorar os fatores que explicam porque alguns indivíduos e organizações são capazes de identificar oportunidades empreendedoras que outros simplesmente não conseguem ver (GRÉGOIRE; BARR; SHEPHERD, 2010).

Segundo Vaghely e Julien (2010) existem duas correntes relacionadas à identificação de oportunidades na literatura, enquanto uma perspectiva sugere que as oportunidades são reconhecidas ou descobertas a outra indica que as oportunidades são construídas. A primeira teve origem na psicologia cognitiva e se baseia em uma visão cognitiva do processamento de informação. Neste caso, a informação é explícita, codificável e, portanto, formal. Por outro lado, a segunda corrente teve origem no construcionismo social. Nessa perspectiva os empreendedores processam informações de forma interpretativa, constroem a sua realidade, utilizando informações de seu ambiente.

Desta forma, é possível notar que existe uma dicotomia na maneira de se compreender a oportunidade empreendedora, uma como sendo objetiva e descoberta pelo empreendedor e outra como sendo subjetiva e criada pelo empreendedor (VAGHELY; JULIEN, 2010). Nkakleu (2007) apresenta uma terceira perspectiva como base para se analisar a oportunidade, que na realidade é a divisão da perspectiva subjetiva proposta por Vaghely e Julien (2010), em subjetiva e construtivista, assim as três perspectivas de Nkakleu (2007) são: a perspectiva objetiva, que considera a

informação disponível e o alerta empreendedor como fatores que influenciam o processo de identificação da oportunidade; a perspectiva subjetiva, para a qual o processo de identificação de oportunidades empreendedoras é essencialmente cognitivo e que depende da maneira de pensar do futuro empreendedor e a perspectiva construtivista na qual a criação e desenvolvimento de oportunidades empreendedoras se dão por meio dos processos de aprendizagem através de redes sociais. Miller (2007) discorre sobre essas três perspectivas para as oportunidades empreendedoras que são: reconhecimento de oportunidade empreendedora, descoberta de oportunidade empreendedora e criação de oportunidade empreendedora.

**Reconhecimento de oportunidades empreendedoras** envolve a harmonização entre os produtos conhecidos com a demanda existente. O empreendedor conecta o conhecimento disperso de produtos e demanda para explorar uma oportunidade de mercado até então desconhecida. **Descoberta de oportunidades empreendedoras** começa a partir de uma oferta conhecida e prossegue em busca de uma demanda desconhecida, ou a partir de uma demanda conhecida que motiva a busca de uma fonte desconhecida. Uma vez que o lado ausente da transação é descoberto, a oportunidade de mercado pode ser explorada. Tanto no reconhecimento, quanto na descoberta de oportunidades, o empreendedor age como um arbitrador. **Na criação de oportunidades empreendedoras** nem a oferta nem a demanda existem antes da ação empreendedora, em vez disso, o empreendedor participa na criação de ambos (MILLER, 2007, p. 60-61).

No entanto, é mais relevante aprofundar os estudos nas mudanças - sejam estas em nível de indivíduo ou de ambiente - e nos fatores responsáveis pelo surgimento da oportunidade empreendedora do que enfatizar o debate de natureza ontológica de como surge a oportunidade (GRÉGOIRE; BARR; SHEPHERD, 2010). Sobretudo, porque essas três maneiras de pensar a oportunidade podem ser complementares. Ardichvili, Cardozo e Ray (2003) apresentam que o processo de identificação de oportunidade consiste em três fases distintas: 1) perceber as necessidades do mercado ou recursos subempregados; 2) descobrir um ajuste entre necessidades de mercados específicas e determinados recursos específicos; 3) criar um ajuste entre a necessidade previamente não contemplada e recursos para criar um novo conceito de negócio. Nessa fase de identificação de oportunidades empreendedoras destaca-se que para identificar uma oportunidade o indivíduo precisa descobri-la e criá-la concomitantemente, assim ambas

as dimensões objetivas e subjetivas devem ser consideradas (GRÉGOIRE; BARR; SHEPHERD, 2010). Miller (2007) concorda com a possibilidade da **identificação de oportunidade empreendedora** envolver o reconhecimento, a descoberta e a criação.

Ardichvili, Cardozo e Ray (2003) apresentam um modelo que engloba os principais fatores que influenciam o processo pelo qual os indivíduos identificam uma oportunidade empreendedora, que incluem: o estado de alerta empreendedor, informações, conhecimento prévio, redes sociais, traços de personalidade e por fim a própria oportunidade. Esses fatores foram explorados nos subtópicos a seguir.

#### 2.1.1.1 Alerta empreendedor

O alerta empreendedor começa a chamar a atenção dos pesquisadores e se relaciona ao fato de que os “empreendedores tendem a estar mais alertas para as possibilidades de novos empreendimentos” (TANG; KACMAR; BUSENITZ, 2012, p. 77). Para Kirzner (1973) precursor do termo “alerta”, as oportunidades existem no ambiente e os indivíduos que apresentam essa característica de estar alerta a essas novas oportunidades são capazes de identificá-las.

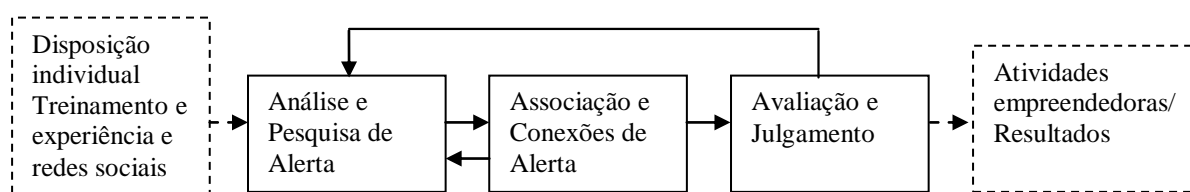
De acordo com o alerta empreendedor, a oportunidade empreendedora é um fenômeno espontâneo, quase acidental, que se torna possível quando o indivíduo tem uma atitude receptiva perante as oportunidades. É caracterizado:

[...] como um processo cognitivo mental, que é 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. Estado de alerta empreendedor pode ser assim visto como um comportamento de um empreendedor que realiza o empreendedorismo (PUHAKKA, 2011, p. 86).

Alerta é a capacidade de o empreendedor perceber situações de desequilíbrio no mercado (TANG, 2009). Os empreendedores estão alerta às oportunidades empreendedoras, quando estão mentalmente preparados e capacitados para reconhecer



oportunidades rentáveis (PUHAKKA, 2011). “Estar alerta para novas oportunidades é estimulado pela percepção de lucros” (KIZNER, 1973, p. 222). Deste modo, “por meio do estado de alerta, os empreendedores podem descobrir e explorar situações em que eles são capazes de vender a preços altos e que eles podem comprar por preços baixos” (YU, 2001, p. 48). Esta característica de estar alerta para novas oportunidades beneficia o empreendedor a obter novas informações que possam levar a oportunidades lucrativas (TANG, 2008). Vale ressaltar que o alerta empreendedor representa uma capacidade que pode ser aprendida e melhorada (TANG; KACMAR; BUSENITZ, 2012).



**Figura 2 - Modelo de Alerta Empreendedor.**

Fonte: Adaptado de Tang, Kacmar e Busenitz (2012, p. 80).

O indivíduo com suas experiências, seu treinamento e suas redes sociais desenvolve seu próprio estado de alerta (figura 2). A primeira etapa desse processo é a “Análise e Pesquisa de Alerta”, na qual o indivíduo tem acesso a novas informações e busca oportunidades específicas, analisando e pesquisando o ambiente. Na segunda etapa “Associação e Conexões de Alerta” o indivíduo une as novas informações com as informações pré-existentes, utilizando associação e conexões para compreender como essas informações podem ser utilizadas, isto pode ocorrer juntamente com a primeira fase, por sua vez, a terceira etapa é a de “Avaliação e Julgamento” na qual o empreendedor em potencial avalia se a oportunidade é positiva ou não, caso seja positiva irá avaliar a sua vontade para suportar as incertezas e decidir se irá se envolver na oportunidade e aproveitá-la, além disso, permite que os empreendedores julguem o conteúdo da nova informação, para isso pode reconsiderar a análise e a pesquisa, visto que mais informações podem ajudar o indivíduo na avaliação da oportunidade empreendedora (TANG; KACMAR; BUSENITZ, 2012). No entanto, quando se considera que a descoberta da oportunidade empreendedora se deu de forma acidental, compreende-se que o empreendedor é receptivo a novas oportunidades, no entanto não se encontrava em um processo sistemático de busca, denominando um estágio de “busca

passiva” (ARDICHVILI; CARDOZO; RAY, 2003). Tang (2008) concorda com o argumento de que o alerta empreendedor implica mais em uma “busca passiva” do que resultado de “busca deliberada”, e que para tanto é importante que o ambiente seja receptivo e favorável ao empreendedorismo.

Portanto, para Yu (2001), a essência do empreendedorismo se caracteriza com o empreendedor se mantendo sempre alerta para novas oportunidades. Assim, o alerta empreendedor é um elemento importante no reconhecimento de oportunidades e no processo de exploração (TANG, 2009). O estado de alerta empreendedor é condição necessária para o sucesso na identificação da tríade de oportunidade: reconhecimento, desenvolvimento e avaliação (ARDICHVILI; CARDOZO; RAY, 2003). Considera-se que, por mais óbvia que seja uma oportunidade empreendedora, esta só será descoberta se o estado de alerta do empreendedor estiver “ligado” (YU, 2001, p. 51).

#### 2.1.1.2 Informações e Processamento cognitivo

Um ponto que gera muitas controvérsias na temática das oportunidades empreendedoras é o porquê alguns indivíduos e não outros identificam e exploram uma oportunidade empreendedora. Para Baron e Shane (2011), isso ocorre porque alguns indivíduos tem acesso a informações privilegiadas e são capazes para utilizá-las. Para Shane e Venkataran (2000) a posse de informações prévias necessárias para identificar uma oportunidade empreendedora e características cognitivas necessárias para valorizá-la explica o motivo de alguns indivíduos e não outros identificarem determinadas oportunidades empreendedoras. Essa capacidade em processar informações é dada por meio de processos cognitivos que geralmente são estimulados por algum evento externo, ou simplesmente pela observação de uma mudança externa (BARON; SHANE, 2011).

Além disso, as bases de conhecimento dos indivíduos são diferentes, o que pode justificar a razão de alguns indivíduos terem o potencial para identificarem oportunidades empreendedoras e outros não (RAMOS-RODRÍGUEZ et al., 2010). Cada indivíduo percebe de uma maneira as informações e tem informações prévias

diferentes de outros indivíduos. Assim as oportunidades empreendedoras não estão acessíveis a todos da mesma maneira. As diferenças existentes entre os indivíduos influenciam na identificação de oportunidades empreendedoras (TREMBLAY; CARRIER, 2006).

O processo cognitivo influencia a identificação de oportunidades empreendedoras (GRÉGOIRE; BARR; SHEPHERD, 2010; BARON; SHANE, 2011), facilita a maneira como o empreendedor percebe a informação e o processo de conhecimento auxiliando na identificação de oportunidades empreendedoras (OZGEN, 2011). Dentre as várias ferramentas cognitivas, uma destas é o alinhamento estrutural usado quando as pessoas comparam coisas e extraem implicações dessas comparações. Por exemplo, “quando as pessoas encontram um novo objeto, seu primeiro instinto é perguntar se alguma coisa neste novo objeto se assemelha a qualquer coisa que tenham visto antes” (GRÉGOIRE; BARR; SHEPHERD, 2010, p. 415). Assim, o processo cognitivo desempenha um papel importante na forma como os indivíduos percebem o sentido de novas informações, como aprendem novos conceitos e desenvolvem categorias (BARON; SHANE, 2011).

Considerando que uma oportunidade empreendedora além de ser derivada de informações precisas, também está relacionada à criação de um significado com base em informação dispersa e ambígua (PUHAKKA, 2011). O processo cognitivo ajuda os indivíduos a reterem informações adquiridas, interpretarem-nas e integrá-las com informações prévias do indivíduo (BARON; SHANE, 2011).

### 2.1.1.3 Conhecimento prévio, Experiência, Aprendizagem e Capital intelectual

O conhecimento prévio e a informação são importantes para que o indivíduo identifique oportunidades empreendedoras (TREMBLAY; CARRIER, 2006). De acordo com Shane (2000), o conhecimento prévio que vem da experiência no trabalho, educação ou outras fontes, influencia a capacidade do empreendedor de entender, extrapolar, interpretar e aplicar novas informações de uma forma que os outros não podem. “O conhecimento prévio pode ter várias formas como experiência de trabalho,

treinamento, conhecimento de mercado, conhecimento dos problemas dos clientes, e assim por diante” (CORBETT, 2005, p. 484). Três dimensões principais do conhecimento prévio são importantes para o processo de descoberta empreendedora: conhecimento prévio de mercado; conhecimento prévio da maneira de atender aos mercados e conhecimento prévio dos problemas de clientes (ARDICHVILI; CARDOZO; RAY, 2003; BARES; CHELLY; LEVY-TADJINE, 2004).

O conhecimento prévio melhora as habilidades cognitivas dos indivíduos, permitindo-lhes que trabalhem de forma mais produtiva e eficiente, quanto maior essa base de conhecimento esses indivíduos se tornam mais capazes de identificar oportunidades empreendedoras (RAMOS-RODRÍGUEZ et al., 2010). Deste modo, o conhecimento prévio proporciona uma base para que o indivíduo por meio de processos cognitivos interprete e utilize novas informações (GRÉGOIRE; BARR; SHEPHERD, 2010).

Empreendedores identificam novas oportunidades empreendedoras porque o seu conhecimento prévio desencadeia o reconhecimento do valor da nova informação (SHANE, 2000). Os indivíduos tendem a observar informações que estão relacionadas com o que já conhece (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 empreendedoras (GRÉGOIRE; BARR; SHEPHERD, 2010). Ressaltando que 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 por cada indivíduo (TREMBLAY; CARRIER, 2006).

Para Politis (2005) a experiência prévia confere uma capacidade de reconhecer o valor de novas informações e aplicá-las aos novos fins comerciais. A quantidade de experiência anterior pode ser altamente associada com a eficácia de um empreendedor em identificar e agir sobre oportunidades empreendedoras. Além disso, em empreendedores de sucesso, a capacidade de identificar e desenvolver oportunidades empreendedoras é muitas vezes considerada uma de suas mais importantes habilidades, porque empreendedores experientes adquirem conhecimentos valiosos por meio de contatos relevantes, fornecedores de confiança, pelo próprio conhecimento do mercado

e por conhecer a disponibilidade de produtos e recursos competitivos, que melhoram a sua capacidade de apreender e identificar oportunidades empreendedoras (POLITIS, 2005).

Além disso, o conhecimento prévio se relaciona diretamente com o capital intelectual, que também influencia o reconhecimento de oportunidade. A base de conhecimento que constitui o capital intelectual e que pode determinar a capacidade do indivíduo de identificar oportunidades empreendedoras consiste, entre outros fatores, do seu nível educacional, seus conhecimentos e competências em matéria de criação de empresas, e sua experiência anterior como empreendedor (NKAKLEU, 2007; RAMOS-RODRÍGUEZ et al., 2010). Segundo Nkakleu (2007) é importante que os indivíduos tenham um capital intelectual consistente para que possam melhor explorar as oportunidades empreendedoras. Isso porque o conhecimento adquirido pelos indivíduos ajuda no fortalecimento de suas capacidades cognitivas e contribui para a concretização de empreendimentos e essa acumulação de conhecimento permite aos indivíduos se adaptarem a situações novas, como assumir riscos em uma ação empreendedora que poderia levar à criação de uma atividade econômica nova, com forte valor agregado.

Embora se reconheça a utilidade do capital intelectual na identificação de oportunidades empreendedoras, o capital intelectual não pode por si só ser a fonte de sucesso da atividade empreendedora, em particular na construção de oportunidades empreendedoras (NKAKLEU, 2007). Deste modo, outro fator que merece atenção, de acordo com Tremblay e Carrier (2006), é a aprendizagem que está relacionada a como o indivíduo transforma o conhecimento prévio em capital intelectual e assim pode influenciar na identificação de oportunidades empreendedoras. Aprendizagem empreendedora tem sido apresentada como um processo vivencial e contínuo, onde a experiência pessoal de um empreendedor é transformada em conhecimento, que por sua vez pode ser utilizado para orientar a escolha de novas experiências e facilitar o desenvolvimento de conhecimentos necessários para ser eficaz na criação e gestão de novos empreendimentos (POLITIS, 2005). Corbett (2005) apresenta o aprendizado experiencial na identificação e exploração de oportunidades empreendedoras, em que o conhecimento, a cognição e a criatividade são fundamentais para esse processo de aprendizado experiencial, visto que os empreendedores transformam a experiência em conhecimento com o auxílio da cognição e da criatividade.

O modo de transformar uma experiência em conhecimento se dá tanto por meio da exploração de conhecimentos prévios onde os empreendedores centram a sua atenção naquilo que eles faziam bem no passado, ou por meio da exploração de novas possibilidades, onde experimentação (tentativa e erro) serve como uma técnica importante de aprendizagem. Outro fator que pode influenciar na aprendizagem empreendedora é o fracasso, no entanto, nem todos os fracassos são igualmente úteis em facilitar a aprendizagem. Existem falhas que são mais eficazes na promoção da aprendizagem e são definidas como "fracassos inteligentes", que são falhas que fornecem uma base para alterar o comportamento futuro através de novas informações para aprender (POLITIS, 2005).

#### 2.1.1.4 Emoções e Traços de personalidade

Os traços de personalidade indicam as características pessoais dos empreendedores (BAYAD; BOUGHATTAS; SCHMITT, 2007). Incluem iniciativa e coragem, otimismo, criatividade (BARES; CHELLY; LEVY-TADJINE, 2004; BAYAD; BOUGHATTAS; SCHMITT, 2007; HMIELESKI; BARON, 2009). Bem como a saúde mental, a proatividade e o controle sobre as ações (LIMA; FREITAS, 2010). No entanto, apenas o indivíduo apresentar traços de personalidade favoráveis ao empreendedorismo não é suficiente para justificar o sucesso de uma empresa (BAYAD; BOUGHATTAS; SCHMITT, 2007).

Contudo, alguns traços de personalidade como, por exemplo, o otimismo se relaciona ao sucesso na identificação de oportunidades empreendedoras, porque o empreendedor acredita na sua auto-eficácia (capacidade de realizar uma tarefa específica) (BARES; CHELLY; LEVY-TADJINE, 2004). Empreendedores geralmente esperam resultados positivos, mesmo sem nenhuma justificativa racional (HMIELESKI; BARON, 2009), ou seja, são otimistas em relação à exploração de determinada oportunidade empreendedora (BARES; CHELLY; LEVY-TADJINE, 2004).

Além dos traços de personalidade, é importante considerar as emoções que são definidas como experiências afetivas, incluindo prazer, surpresa, irritação, medo e

esperança. Destacando que tanto as emoções positivas quanto as negativas afetam o processo cognitivo e influenciam na identificação e na exploração de oportunidades empreendedoras, principalmente porque os ambientes nos quais os empreendedores agem são geralmente imprevisíveis e incertos e para realizar as tarefas diárias como uma tomada de decisão os empreendedores são influenciados pelas emoções (GRICHNIK; SMEJA; WELPE, 2010).

As emoções e, sobretudo os traços de personalidade do indivíduo são frequentemente estudados no campo do empreendedorismo com o intuito de delinear o perfil empreendedor. Embora existam muitas disparidades sobre sua definição para Paulino e Rossi (2003, p. 207) “pode-se perceber que há um ponto de consenso entre os estudiosos de que o que distingue o empreendedor das outras pessoas é a maneira como este percebe a mudança e lida com as oportunidades”.

#### 2.1.1.5 Capital social e Redes

O capital social do indivíduo de uma maneira geral compreende as redes que este participa (RAMOS-RODRÍGUEZ et al., 2010). As redes são formadas pela interação (laço) que existe entre os indivíduos, a força desses laços (forte ou fraco) indica a proximidade entre os indivíduos, a quantidade de tempo que se conhecem, a intensidade emocional e a intimidade (confiança mútua) entre eles e, quanto mais forte esses laços maior a proximidade entre os indivíduos e quanto mais fraco menor a proximidade entre eles (GRANOVETTER, 1973).

Essas relações entre os indivíduos influenciam na identificação de oportunidades empreendedoras, não é apenas o conhecimento do empreendedor que afeta na identificação de oportunidades empreendedoras, o conhecimento de outros indivíduos pertencentes à rede de relacionamentos desse empreendedor também afeta esse processo (RAMOS-RODRÍGUEZ et al., 2010). Devido ao fato de que o empreendedor sozinho nem sempre é capaz de identificar as oportunidades que aparecem (NKAKLEU, 2007). As trocas de informação entre os indivíduos sejam estas formais ou não, permitem que novas ideias de negócio surjam. Deste modo, os empreendedores utilizam informações

geradas pelo seu capital social e por suas redes para ampliar o conhecimento sobre oportunidades empreendedoras (OZGEN, 2011). As redes sociais e o capital social constituem uma alavanca para identificar e explorar oportunidades empreendedoras (VANDEKERCKHOVE; DENTCHEV, 2005; NKAKLEU, 2007). Isso porque, segundo Tremblay e Carrier (2006) a identificação de oportunidade é uma atividade coletiva e não somente individual, salientando assim, a importância das redes e do capital social na identificação de oportunidades empreendedoras.

Uma rede social favorável à identificação de oportunidades empreendedoras compreende a presença de outros empreendedores e suas respectivas redes sociais. Indivíduos que conhecem outros empreendedores estão mais propensos a identificar novas oportunidades empreendedoras do que aqueles indivíduos que não conhecem outros empreendedores. Além disso, as características da rede como a densidade e a diversidade de vínculos sociais, como maior acesso a outras redes, também podem facilitar o empreendedorismo (RAMOS-RODRÍGUEZ et al., 2010). Destacando que quanto maior a densidade, maior a comunicação na rede e o compartilhamento de expectativas (VANDEKERCKHOVE; DENTCHEV, 2005).

A rede social possibilita estabelecer um clima de confiança e probidade que favorece as trocas de informações, caracterizando o capital social como um mecanismo dinâmico de interpretação e aprendizado, fornecendo ao empreendedor conhecimento e *savoir-faire* sutis (JULIEN, 2010). Na realidade, o capital social permite que os empreendedores tenham acesso aos recursos e as oportunidades exclusivas (NKAKLEU, 2007), criando condições favoráveis à troca de conhecimento e a criação de novo conhecimento que auxiliam na identificação de oportunidades empreendedoras (OZGEN, 2011). O capital social pode também reduzir os obstáculos, como a falta de criatividade, de competência e de conhecimento, facilitando assim, o desenvolvimento de um empreendimento (NKAKLEU, 2007).

Para sintetizar as variáveis comentadas anteriormente que influenciam a identificação de oportunidades empreendedoras elaborou-se o quadro 2, que apresenta as variáveis e suas definições.



<b>FATORES</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>Informação</b>	É central no processo de identificação de oportunidades empreendedoras. É obtida por meio de muitos recursos e é assimilada pelo mecanismo cognitivo do empreendedor (OZEGEN, 2011).
<b>Processo Cognitivo</b>	Ajuda os indivíduos a reterem informações adquiridas, interpretarem-na 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)
<b>Conhecimento Prévio</b>	Pode ter várias formas como experiência de trabalho, treinamento, conhecimento de mercado, conhecimento dos problemas dos clientes, e assim por diante (CORBETT, 2005).
<b>Experiência</b>	Capacidade de reconhecer o valor de novas informações e aplicá-la aos novos fins comerciais, a quantidade de experiência anterior pode ser altamente associada com a eficácia de um empreendedor em identificar e agir sobre oportunidades empreendedoras (POLITIS, 2005).
<b>Capital Intelectual</b>	Permite que os indivíduos se adaptem a situações novas e assumam riscos em uma ação empreendedora que pode levar à criação de uma atividade econômica nova, com forte valor agregado (NKAKLEU, 2007).
<b>Aprendizagem</b>	Pode orientar a escolha de novas experiências e facilitar o desenvolvimento de conhecimentos necessários na criação e gestão de novos empreendimentos (POLITIS, 2005).
<b>Traços de Personalidade</b>	Alguns traços de personalidade se relacionam ao sucesso na identificação de oportunidades empreendedoras (BARES; CHELLY; LEVY-TADJINE, 2004).
<b>Emoções</b>	As emoções, tanto as positivas quanto as negativas afetam o processo cognitivo e influenciam na identificação e na exploração de oportunidades empreendedoras, principalmente porque os ambientes nos quais os empreendedores agem são geralmente imprevisíveis e incertos e porque para realizar as tarefas diárias como uma tomada de decisão os empreendedores são influenciados pelas emoções (GRICHNIK; SMEJA; WELPE, 2010).
<b>Capital Social e Redes</b>	Permite aos empreendedores terem acesso aos recursos e as oportunidades exclusivas. Além disso, o capital social e as redes podem criar condições favoráveis à troca de conhecimento e a criação de novo conhecimento que auxilia na identificação de oportunidades empreendedoras (NKAKLEU, 2007; OZGEN, 2011).

**Quadro 2 - Fatores que influenciam a identificação de oportunidades empreendedoras.**

De acordo com Grégoire, Barr e Shepherd (2010) existem duas fases distintas no processo empreendedor, umas delas é a identificação de oportunidades empreendedoras e a segunda fase é a exploração de oportunidades empreendedoras na qual o indivíduo ou a organização buscam recursos para que a oportunidade empreendedora identificada gere lucros. A fase de exploração de oportunidade empreendedora é essencial para que a oportunidade se torne um negócio. Assim, em algumas situações depois de identificar a

oportunidade empreendedora o empreendedor passa a avaliar se oportunidades empreendedoras têm potencial para serem exploradas (FUENTES, et al., 2010).

### 2.1.2 Exploração de oportunidade empreendedora

Identificar uma oportunidade por si não é suficiente para que ocorra a atividade empreendedora. É importante destacar que o momento da identificação da oportunidade pode acontecer distante do momento da exploração da oportunidade (COSTA; MACHADO; VIEIRA, 2007). Além disso, a identificação e a exploração de oportunidades empreendedoras são duas fases que não precisam ser ocasionadas pelo mesmo indivíduo. Um indivíduo pode identificar a oportunidade empreendedora e outro indivíduo ou grupo que tem competência e recursos para desenvolvê-la pode ser responsável por explorar essa oportunidade empreendedora. Em algumas situações isso pode inviabilizar a oportunidade ou porque o empreendedor entra muito cedo ou muito tarde no mercado (JULIEN; VAHELY; BROUSSEAU, 2008). No entanto, considera-se que o indivíduo só se torna empreendedor quando ele coloca em ação ao menos uma oportunidade empreendedora identificada, ou seja, quando o indivíduo abre um negócio. Deste modo, para o campo do empreendedorismo, é essencial estudar a identificação de oportunidades empreendedoras tão quanto a exploração dessas oportunidades empreendedoras (FUENTES, et al., 2010). Assim para compreender os motivos que levam um indivíduo abrir um novo negócio, ou seja, explorar uma oportunidade é importante considerar fatores em nível micro (indivíduo) e em nível macro (ambiente) (DAVIDSSON; WIKLUND, 2001).

Existem duas perspectivas quanto à exploração de uma oportunidade empreendedora, uma é a abordagem causal e a outra é a *effectual* (figura 3). Na lógica *causation* o foco está em alcançar um objetivo por meio de um conjunto determinado de recursos (READ, et al., 2011). Na abordagem causal, a exploração de oportunidades empreendedoras abrange o agendamento de tarefas, o estudo de mercado, a elaboração de um plano de negócios e a busca de parceiros e recursos (NKAKLEU, 2007). Para Grichnik, Smeja e Welpé (2010, p. 18) a exploração de oportunidades empreendedoras

envolve “uma ação decisiva, ou seja, uma decisão concreta de como alocar os recursos disponíveis”. Nessa perspectiva o indivíduo sabe exatamente aonde quer chegar, ou seja, o seu objetivo é pré-determinado. Por outro lado, na *effectuation*, o foco está em utilizar um conjunto de recursos evoluídos para alcançar novos e diferentes objetivos. Neste caso o objetivo final não é pré-determinado (READ, et al., 2011). “Empreendedores que usam processos transformacionais produzem mais novas ideias de mercado do que aqueles que buscam por uma oportunidade existente e a selecionam” (READ, et al., 2011, p. 95).

Assim, a ideia do plano de negócios parece contraditória em uma abordagem *effectual*, nessa perspectiva, o plano de negócios não é só um plano, é uma ferramenta de comunicação reescrita a cada etapa do desenvolvimento do negócio que apresenta versões diferentes para cada grupo de *stakeholders*. Mas deve-se levar em conta que os investidores em sua maioria têm um raciocínio causal, deste modo quando o empreendedor buscar investimento os seus investidores em potencial provavelmente solicitarão o plano de negócios (READ, et al., 2011).



**Figura 3 - Raciocínio Causal vs. Raciocínio *Effectual*.**

Fonte: Read, et al. (2011, p. 74).

No entanto, independente da abordagem que o empreendedor escolher seguir é importante saber que é possível ter sucesso com ou sem um plano de negócios, o que importa é que haja ação, isso porque uma das melhores utilizações de um plano de

negócios é ajudar o empreendedor a agir, mas se o plano de negócios não funcionar como previsto é melhor deixá-lo de lado e continuar seguindo em frente de outra forma (READ, et al., 2011), pois:

A exploração de oportunidade é um processo dinâmico e contínuo, alterado pelo mercado e pelas regulamentações, sendo que o empreendedor ajusta-se a essas exigências, mesmo depois de a empresa ter sido criada. Novos entrantes também redefinem os contornos da oportunidade (COSTA; MACHADO; VIEIRA, 2007, p. 92).

Segundo Shane e Venkataraman (2000), a exploração de uma oportunidade empreendedora requer que o empreendedor acredite que o valor esperado do lucro empresarial será grande o suficiente para compensar o custo com a oportunidade, a falta de liquidez do investimento, de tempo e de dinheiro. O empreendedor deve acreditar que a oportunidade empreendedora tem valor, ou seja, que existe uma probabilidade positiva de que o futuro preço do item exceda os seus custos e que irá existir uma demanda futura. Assim o indivíduo deve procurar prever as características de mercados futuros para determinar antes se a oportunidade tem um valor potencial (ECKHARDT; SHANE, 2003). Deste modo, na fase de exploração de oportunidades empreendedoras o empreendedor deve analisar de forma verdadeira se a oportunidade empreendedora identificada é apenas uma boa ideia ou se é realmente viável e pode vir a se transformar em um negócio rentável (CORBETT, 2005).

Os fatores que influenciam o processo de identificação de oportunidades empreendedoras também podem influenciar o processo de exploração de oportunidades empreendedoras. No entanto, a maneira como esses fatores influenciam essas duas etapas podem ser diferentes. Como evidenciado por Grichnik, Smeja e Welpé (2010) quando examinam o impacto das emoções positivas e negativas tanto na fase de identificação quanto de exploração de oportunidades empreendedoras, os resultados indicaram que emoções positivas afetam a identificação de oportunidades empreendedoras de forma positiva e por outro lado afetam negativamente a exploração de oportunidades empreendedoras e que emoções negativas afetam tanto a identificação quanto a exploração de oportunidades empreendedoras de forma negativa. Quanto às emoções, na fase de exploração de oportunidades empreendedoras, Welpé et al. (2012)

percebendo que poucos estudos exploram a interação entre as emoções e a exploração de oportunidades empreendedoras, decidiram analisar a interação entre as emoções (medo, alegria, raiva) e as oportunidades empreendedoras e concluíram que as emoções influenciam no processo de exploração de oportunidades empreendedoras, a raiva e a alegria, diferente do que foi encontrado na pesquisa de Grichnik, Smeja e Welpé (2010) influenciam positivamente a tendência de se explorar oportunidades empreendedoras enquanto que o medo influencia negativamente. Shane e Venkataraman (2000) encontraram que o estado de humor otimista também pode favorecer a exploração de oportunidades empreendedoras. No entanto, poucos são os estudos que exploram o mesmo fator influenciando tanto na fase de identificação de oportunidades empreendedoras quanto na fase de exploração de oportunidades empreendedoras (GRICHNIK; SMEJA; WELPE, 2010).

Buscando compreender a exploração de oportunidades empreendedoras, Costa, Machado e Vieira (2007) analisaram a exploração de oportunidade e destacaram que o conhecimento prévio e a experiência foram importantes norteadores para a exploração da oportunidade empreendedora, visto que com esse conhecimento adquirido o empreendedor pode ter mais facilidade em realizar as adaptações exigidas para o mercado. Ressaltou-se também a influência das mudanças, sobretudo as questões legais, na exploração da oportunidade empreendedora. Outro ponto em destaque é o fato de que oportunidades empreendedoras ligadas a setores que exigem tecnologia apresentam um desafio maior quando exploradas do que em setores tradicionais, devido a exigência de uma estrutura mais elaborada para essa exploração.

Além disso, Fuentes et al. (2010) verificaram se o número de oportunidades empreendedoras que um empreendedor desenvolve e explora depende do sucesso e das falhas em seus negócios anteriores, de suas próprias experiências e se as redes com outros empreendedores e gestores influenciam o número de oportunidades exploradas e concluíram que as experiências anteriores de sucesso, as redes com outros empreendedores e com associações de empreendedores podem influenciar positivamente na exploração de oportunidades empreendedoras, além de que quanto mais oportunidades empreendedoras identificadas por um empreendedor, mais chances de que uma dessas seja explorada.

Dessa maneira, a decisão do empreendedor em explorar uma oportunidade empreendedora está relacionada às redes e assim as participações em associações comerciais. Essas associações contribuem, sobretudo com a melhoria tanto, da qualificação pessoal do empreendedor quanto da qualificação da equipe, além de ajudar na divulgação da empresa e assim auxiliar no aumento do número de clientes e na expansão do mercado consumidor. Ressaltando que os primeiros fatores listados estão mais relacionados ao desenvolvimento do empreendimento e que o último é o que mais se relaciona a exploração da oportunidade empreendedora em si, por considerar a criação de algo novo (MACHADO; SILVA, 2009). Portanto, as redes fornecem informações úteis para os negócios e para a solução de problemas, como também, contribuem com a aproximação com contatos que possuem vários recursos importantes para a exploração da oportunidade empreendedora (FUENTES, et al., 2010). Além disso, quando “a rede com outros empreendedores, gestores e associações empreendedoras é forte, a qualidade da informação obtida será maior e o risco percebido e a incerteza serão menores” (FUENTES, et al., 2010, p. 489).

Outra maneira de adquirir informações relevantes para a exploração de oportunidades empreendedoras é através do meio, que muitas vezes desempenha um papel importante na obtenção e no processamento de informações que levam a oportunidades empreendedoras e aos recursos para que o empreendedor tome a decisão de exploração da oportunidade empreendedora (JULIEN; VAGHELY; BROUSSEAU, 2008). O meio fornece recursos importantes ao empreendedor como possibilita o surgimento de uma cultura empreendedora que apoia iniciativas de negócios, pode facilitar a presença de investimentos anjos<sup>1</sup> (JULIEN, 2010). Além disso, para Julien (2010), o meio também é responsável por prover o capital social, que se acrescenta aos demais recursos para apoiar a multiplicação e o forte dinamismo de algumas empresas. O capital social se encontra na interseção do comportamento das empresas e da sociedade, favorecendo, assim, o acesso a diferentes recursos materiais e imateriais (informação, valores e convenções atuais) (JULIEN, 2010). O número de oportunidades

---

<sup>1</sup> Pessoa física ou grupo de pessoas, geralmente empreendedores bem sucedidos, que investem entre 25 a 100 mil reais em projetos empreendedores, acreditando no crescimento desse empreendimento.

exploradas é um fator importante que representa a relação entre o processo empreendedor e o crescimento regional (FUENTES, et al., 2010).

Outro ponto importante na fase de exploração são os recursos financeiros, porque é justamente nesta fase que o empreendedor precisa reunir os recursos necessários para explorar a oportunidade empreendedora identificada. Muitas são as maneiras de reunir esses recursos, como: empréstimo bancário, capital próprio, amigos e família, investimento anjos ou micro-anjos, capital de risco, cooperativas de crédito (JULIEN, 2010). Algumas fontes de capital são mais vantajosas do que outras, deste modo é importante conhecer cada uma delas para que se possa escolher a fonte de capital que mais vantagem ofereça para o tipo de empreendimento em questão (BARON; SHANE, 2010).

No entanto, o acesso ao investimento externo oferece grandes desafios para as novas empresas, principalmente devido à falta de confiança nos dados de desempenho e garantias adicionais, o que impede a obtenção de financiamento de bancos e outras fontes de financiamento intermediado (CLERCQ; MEULEMAN; WRIGHT, 2012). Sendo assim, os investidores anjos são uma importante alternativa aos empreendedores, que podem além de fornecer recursos financeiros também fornecer informações e conselhos importantes para o empreendedor ultrapassar os maiores obstáculos (JULIEN, 2010). Um ponto que merece destaque sobre os recursos financeiros é de que indivíduos com maior capital financeiro tem maior propensão a explorar oportunidades empreendedoras, bem como ter laços sociais fortes com provedores de recursos o que oportunidades empreendedoras (SHANE; VENKATARAN, 2000).

Nesta etapa de exploração de oportunidade empreendedora o empreendedor precisa pensar também na estratégia da empresa, uma estratégia que possa garantir o sucesso do empreendimento por mais tempo envolve a busca de uma vantagem competitiva. Porque quando um empreendedor explora uma oportunidade empreendedora outras pessoas tem acesso aquele serviço/produto permitindo que imitem o seu modelo negócio o que pode diminuir os lucros com a exploração da oportunidade empreendedora. Assim com o desenvolvimento de uma vantagem competitiva outros indivíduos tem dificuldade de imitar com perfeição esse modelo (BARON; SHANE, 2011). Os mesmos autores mencionam que existem outras maneiras

de proteger a ideia, como manter segredo sobre informações chaves para a exploração da oportunidade empreendedora. Além disso, os empreendedores podem criar quatro barreiras para que outros empreendedores não tornem seus concorrentes como: “controlar os recursos, estabelecer barreiras legais contra a imitação, construir reputação de satisfazer os clientes e inovar para manter-se a frente da concorrência” (BARON; SHANE, 2011, p. 273).

Além desses fatores listados anteriormente a cultura é um aspecto que também influencia a identificação e exploração de oportunidades empreendedoras. Assim, a cultura se apresenta como um importante aspecto a ser estudado. Isso porque a cultura molda as estruturas e os mecanismos de ordem social que impacta na criação de novos negócios (HECHAVARRIA; REYNOLDS, 2009).

## 2.2 EMPREENDEDORISMO E CULTURA

A cultura e a administração são campos que atualmente tem se aproximado (VADEBONCOEUR, 2008). E essa interdisciplinaridade, segundo Cavedon (2003) é fundamental para a construção do pensamento administrativo e, por conseguinte do empreendedorismo. Pesquisas que associam empreendedorismo e cultura passam a ser mais recorrentes na literatura atual. Os valores sociais advindos da cultura começam a ser refletidos na teoria do empreendedorismo (JULIEN; MARCHESNAY; MACHADO, 2010). Apesar dos fatores que influenciam o empreendedorismo serem amplamente explorados, as diferenças entre os países mantêm-se relativamente inexploradas (FREYTAG; THURIK, 2010).

Assim, estudos que abrangem empreendedorismo e cultura são fundamentais, principalmente porque os valores culturais indicam o grau em que uma sociedade considera desejáveis comportamentos empreendedores, tais como a tomada de riscos e pensamento independente (HAYTON; GEORGE; ZAHRA, 2002). Para Julien, Marchesnay e Machado (2010, p. 357) a cultura de um local é definida pelos costumes, “tais costumes estruturam em uma sociedade os comportamentos que guiam as ações dos indivíduos, sozinhos ou em sociedade, assim como as ações dos empreendedores”.



Um consenso entre os pesquisadores é de que a cultura é um conceito complexo, responsável por moldar o comportamento dos indivíduos (LARAIA, 2003). Devido à complexidade do termo cultura, algumas pesquisas que associam empreendedorismo e cultura em uma perspectiva *cross-country* criam quadros de análises próprios que abrangem, por exemplo, a religião e a linguagem (BASU; ALTINAY, 2002) ou utilizam as cinco dimensões culturais propostas por Hofstede (1997) que são: Aversão ao risco; Coletivismo versus Individualismo; Distância do poder; Feminilidade versus Masculinidade; Orientação a longo prazo versus Orientação a curto prazo. Essas dimensões foram definidas por meio de uma pesquisa com 88.000 funcionários da IBM, multinacional com filias em 40 países. Apesar de Hofstede (1997) ser referência quando se trata de cultura, críticos pontuam que a pesquisa foi elaborada na década de 70 e, portanto, os resultados estão defasados e ainda pelo fato da população analisada no estudo ser composta apenas de empregados da multinacional IBM (VADEBONCOEUR, 2008). Além disso, para antropólogos essa é uma maneira muito simplista de se considerar a cultura.

Vale destacar que, as diferenças culturais não significam que haverá superioridade de uma sociedade sobre outra para empreender (JULIEN; MARCHESNAY; MACHADO, 2010). Mas, o que importa para a teoria empreendedora a partir da análise de diferenças culturais é de que “cada cultura tende a combinar diferentemente os elementos do empreendedorismo que explicam seu dinamismo econômico de acordo com a época e o contexto” (JULIEN; MARCHESNAY; MACHADO, 2010, p. 363).

### **2.2.1 Considerações sobre cultura**

A cultura se apresenta como um dos conceitos mais complexos atualmente (BELDO, 2010). Cultura é um fenômeno difícil de definir (MUZYCHENKO, 2008). Na literatura ela é definida e aplicada de muitas maneiras diferentes, não existe um consenso entre os estudiosos (BELDO, 2010). Os debates sobre o que concerne o conceito de cultura refletem legítimas diferenças ideológicas, muitas vezes devido a

equívocos originados por palavras utilizadas que podem designar ideias muito diferentes e por ser definida por termos vagos e ambíguos (BELDO, 2010). Pesquisadores de áreas como antropologia, sociologia, psicologia e economia apresentam definições conflitantes de cultura (SINGH, 2004). Além disso, dentro da própria antropologia existem debates sobre o conceito cultura, como por exemplo, se ela é objetiva ou subjetiva (GEERTZ, 2008).

De acordo com a perspectiva antropológica, a princípio acreditava-se no evolucionismo-cultural no qual as sociedades se desenvolviam com o tempo e com as condições certas, para formas superiores e melhores. No entanto, Franz Boas, um cientista alemão, foi o primeiro a contestar esse ponto de vista evolucionista, apresentando que a presença de práticas semelhantes em toda a sociedade, indica a sua origem evolutiva comum, mas que, no entanto, não seguem uma progressão linear em direção a uma forma ideal, mas sim que se muda em várias direções com base em fluidos e circunstâncias históricas, porque as pessoas realmente experimentam a realidade de forma diferente dependendo do contexto cultural em que estão inseridas. Por exemplo, a linguagem difere de lugar para lugar, os sons utilizados na fala podem ser distintos. Em um lugar dois sons diferentes podem ser tratados como iguais para aquele idioma e diferentes para outro, com a alimentação também ocorre isso, enquanto em um lugar é comum comer cebola e cogumelos, em outro isso pode causar náuseas (BELDO, 2010).

Portanto, “não só crenças, atitudes e valores diferem muito de uma sociedade para outra, mas a pesquisa comparativa também mostrou que os membros de diferentes grupos culturais podem variar até mesmo com respeito às suas respostas emocionais e fisiológicas a estímulos” (BELDO, 2010, p. 2). Desde o nascimento o ser humano está cercado de ritos especiais, como a maneira de se vestir, de se alimentar, de se cumprimentar e até mesmo ao tratamento dado aos mortos, e nessas situações idênticas que os indivíduos passam durante suas vidas eles adotam atitudes diferentes, conforme foi lhes ensinado (ULLMANN, 1991). “A caça, a agricultura, o casamento, a arte, significam algo mais do que simples funções naturais. São fenômenos interpretados, regulamentados, constantemente, e travestidos de simbolismo” (ULLMANN, 1991, p. 85). Por isso torna-se complicado criar uma verdade moral universal, visto que a conduta humana moral depende do contexto cultural, destacando que o fato dessa

conduta ser local e particular não faz com que sejam necessariamente irracionais, ilegítimas ou insustentáveis (BELDO, 2010). Além disso, de acordo com Oliven (2007), um grande desafio para o pesquisador antropológico “reside justamente em tentar interpretar sua própria cultura e questiona seus pressupostos que são muitas vezes aceitos como fatos inquestionáveis pela maioria da população e inclusive por muitos pesquisadores” (p. 14).

Para os antropólogos a cultura se refere “a um sistema simbólico de crenças, valores e entendimentos compartilhados que tornam o mundo significativo e inteligível para um grupo particular de pessoas” (BELDO, 2010, p.1). O conceito antropológico de cultura é muito utilizado tanto popularmente quanto na academia, no entanto, antropólogos acreditam que o conceito de cultura erroneamente utilizado acaba por simplificar e estereotipar sociedades inteiras, quando as tratam de maneira isolada e uniforme, desvalorizando a individualidade e a diversidade de opiniões.

O problema se a cultura é uma conduta padronizada ou um estado da mesma ou mesmo as duas coisas juntas, de alguma forma perde o sentido [...]. O que devemos indagar é qual é a sua importância: o que está sendo transmitido com a sua ocorrência através de sua agência (GEERTZ, 2008, p. 8).

Entretanto, outros antropólogos acreditam que o conceito nunca implicou esses pressupostos e que é uma maneira útil de pensar sobre as crenças e entendimentos compartilhados que tornam possível para os seres humanos compreenderem o mundo ao seu redor (BELDO, 2010). É importante ressaltar que o objeto de estudo da antropologia cultural atém-se ao comportamento de grupos humanos e não ao de pessoas, porque isto é tarefa da psicologia, da religião e outras ciências (ULLMANN, 1991). No entanto, a antropologia cognitiva, afirma que “a cultura é composta de estruturas psicológicas por meio das quais os indivíduos ou grupos de indivíduos guiam seu comportamento” (GEERTZ, 2008, p.8).

Destacando que o comportamento cultural é transmitido socialmente, ou seja, de geração para geração e não por meio de herança genética (ULLMANN, 1991). Sendo assim, um ponto importante para se entender a cultura sob a perspectiva antropológica é compreender que os indivíduos percebem o mundo exterior de uma maneira sensorial

atribuindo significado as coisas considerando um contexto particular, por exemplo, um vaso de porcelana chinesa é mais do que barro cozido vitrificado, esse objeto dependendo do contexto seja estético, científico ou comercial, é considerado um objeto de arte.

A cultura não é um poder, algo ao qual podem ser atribuídos casualmente os acontecimentos sociais, os comportamentos, as instituições ou os processos; ela é um contexto, algo dentro do qual eles podem ser descritos de forma inteligível - isto é, descritos com densidade (GEERTZ, 2008, p. 10).

Assim, quando se analisa a cultura de determinado grupo é necessário considerar o habitat, pois este influencia nos elementos materiais, como nas vestimentas, na alimentação e na habitação (ULLMANN, 1991). A cultura envolve aspectos imateriais e materiais. Os aspectos não materiais como o pensar, o sentir e o agir que se manifestam na linguagem, na religião praticada no código de leis seguido e os aspectos materiais se expressam nos instrumentos que os indivíduos utilizam, nas vestimentas, nos lugares que habitam (ULMANN, 1991).

Os textos antropológicos utilizam em sua maioria um estudo etnográfico para compreender determinada cultura, e essa inserção do pesquisador na cultura que pretende investigar resulta em uma narrativa, de uma descrição em segunda mão das concepções dos atos daquela cultura, apenas o “nativo” faz uma interpretação em primeira mão. Isso porque quando o pesquisador se insere em uma cultura diferente da sua, ele não consegue se situar nela. No entanto, isso não quer dizer que essa descrição seja falsa ou errada (GEERTZ, 2008). “A análise cultural é (ou deveria ser) uma adivinhação dos significados, uma avaliação as conjeturas, um traçar de conclusões explanatórias a partir das melhores conjeturas” (GEERTZ, 2008, p. 14).

Buscando compreender a evolução do conceito antropológico de cultura, Vadeboncoeur (2008, p.52) elaborou um quadro, que está reproduzido a seguir, com os principais autores da abordagem antropológica e suas contribuições sobre o conceito de cultura.

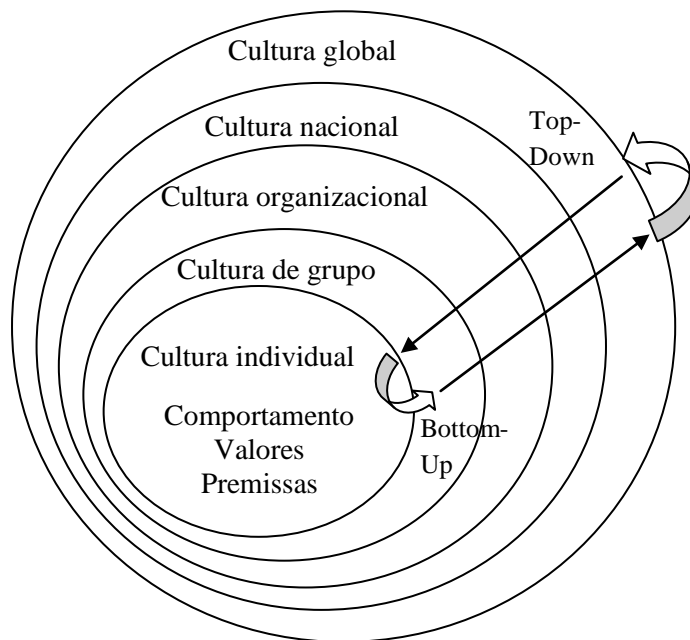
<b>ABORDAGENS ANTROPOLÓGICAS</b>	
<b>Autores</b>	<b>Contribuição Teórica</b>
Benedict (1934)	Nasce o conceito padrão: este padrão é uma combinação coerente de elementos que dão uma direção comum para uma sociedade.
Mauss (1950)	Confirma que a abordagem antropológica penetra na essência da realidade cultural.
Kroeber e Kluckhohn (1952)	A cultura é uma maneira estruturada de pensar, de sentir e de reagir em um grupo humano, adquirida e transmitida principalmente por símbolos, e que representa sua identidade específica; incluindo os objetos concretos produzidos pelo grupo.
Lévi-Strauss (1967)	Ele afirma que toda cultura pode ser considerada como um conjunto de sistemas simbólicos em primeiro lugar se coloca a linguagem, regras matrimoniais, as relações econômicas, a arte, a ciência e a religião. Todos estes sistemas têm a intenção de expressar certos aspectos da realidade física e realidade social, e mais, a relação que estes dois tipos de realidades mantêm um com o outro.
Geertz (1973)	Para Geertz, a cultura é: um sistema transmitido historicamente, com significados incorporados em símbolos, com concepções herdadas e expressas em formas simbólicas pelas quais as pessoas se comunicam, perpetuam e desenvolvem seu conhecimento da vida e as atitudes entre elas.
Hall (1979)	Dedicou suas pesquisas em compreender a função que ocupa as instituições culturais na sociedade.
Malinowski (1989)	Ele realizou um trabalho seminal a respeito da compreensão do sistema de intercâmbio entre as tribos do Pacífico Oriental, sendo o primeiro a reconhecer que o princípio da troca é a base de todas as obrigações sociais.

**Quadro 3 - Principais autores da abordagem antropológica e suas contribuições sobre o conceito de cultura.**

Fonte: Vadeboncoeur (2008, p.52).

Mesmo entre os antropólogos existem diferenças na maneira de compreender a cultura (BELDO, 2010). Além disso, o conceito foi se modificando ao longo do tempo, mas percebe-se que o simbolismo existente nas definições de cultura se perpetua. Destacando que a “cultura é um termo que dá realce aos costumes de um povo, ao passo que o termo sociedade acentua o povo que põe em prática os costumes” (ULLMANN, 1991, p. 84). Em sentido amplo a cultura “é todo conjunto de obras humanas” (MELLO, 2009, p. 41). A cultura é o modo que determinada sociedade vive (ULLMANN, 1991). E deste modo, a cultura não é só adquirida, por meio da imitação, “ela também é transformada, mudada e acrescentada pela inovação ou descoberta” (MELLO, 2009, p. 41). Assim, a cultura não é algo somente individual, ela é exteriorizada e vivida em sociedade (MELLO, 2009). Existem níveis para se compreender a cultura, segundo

Leung et al. (2005) a cultura varia de um nível micro (indivíduo) para um nível macro (cultura global), conforme se observa na figura 4.



**Figura 4 - Níveis para análise cultural.**

Fonte: Adaptado de Leung et al. (2005, p. 363).

Em relação aos grupos culturais, existe um ramo da antropologia que se denomina antropologia social e se assemelha aos pensamentos dos sociólogos (MELLO, 2009). Para os sociólogos, a cultura “designa hoje em dia o conjunto dos aspectos intelectuais morais, materiais, dos sistemas de valores, dos estilos de vida que caracteriza uma civilização” (VALADE, 1995, p.490). A cultura inclui todas as ações, atividades, interesses característicos de uma sociedade, além disso, está condicionada aos momentos históricos, com suas regras específicas, toda cultura tem suas próprias lógicas (DEPIERI; SOUZA, 2005). De acordo com Hofstede (1997, p. 30) cultura é “um fenômeno coletivo, partilhado por pessoas que vivem no mesmo ambiente social, onde é adquirida”. Julien, Marchesnay e Machado (2010) mencionam a cultura como uma noção de ordem simbólica, que afeta os sentidos, dita as regras do jogo e marca o comportamento individual e coletivo. Para Hechavarria e Reynolds (2009) cultura é uma instituição que molda as estruturas e os mecanismos de ordem social que impacta na criação de novos negócios.

É importante destacar, que além da abordagem antropológica com suas ramificações e da abordagem sociológica, existe a abordagem comparativa, que segundo Vadeboncoeur (2008) é representada dentre outros autores por Hofstede, sendo muito utilizada para comparar diferentes culturas, por meio de dimensões culturais (HOFSTEDE, 1997).

A abordagem comparativa é diferente da abordagem antropológica, porque ao contrário da primeira abordagem utilizada mais para entender a cultura e para explicar que a cultura é uma construção social, ela procura identificar as semelhanças e diferenças entre as pessoas. Embora os antropólogos critiquem fortemente esta abordagem comparativa, por acreditarem que não acrescenta o suficiente no sentido de compreender a cultura, eles foram obrigados a ver que esta abordagem ajuda a fazer uma melhor análise das diferenças culturais, então das mudanças entre os dois grupos analisados (VADEBONCOEUR, 2008, p. 53).

Deste modo, ressalta-se, a complexidade em se realizar estudos comparativos sobre cultura. Primeiramente pela falta de consenso entre os pesquisadores e pela subjetividade que a cultura apresenta em seu conceito.

#### 2.2.1.1 Cultura e alimentação

Todos os hábitos alimentares apresentam a marca da história do grupo ao qual pertencem. A ação de cozinhar é cultural, ela une os indivíduos ao que foram e ao que serão (LEAL, 1998). “Comer é uma atividade humana central não só por sua frequência, constante e necessária, mas também porque cedo se torna a esfera onde se permite alguma escolha” (MINTZ, 2001, p. 32). A alimentação de determinado grupo traz estabilidade aos indivíduos, pois representa simbolicamente os modos dominantes de uma sociedade, revelando assim seus costumes (RIBEIRO; PAOLUCCI, 2006, p. 10). As escolhas que permeiam a alimentação não são estabelecidas de maneira isolada, são construídas culturalmente, assim como as demais práticas de um grupo social (GIARD, 1996). As práticas alimentares trazem os primeiros sintomas das transformações

culturais (LIFSCHITZ, 1997). Além disso, “o comportamento relativo à comida revela repetidamente a cultura em que cada um está inserido” (MINTZ, 2001, p. 32).

Mudanças de ordem social, econômica e tecnológica podem alterar os hábitos alimentares (GIARD, 1996). A gastronomia é alimentada pelas trocas de informações culturais e religiosas, por meio dos conflitos e reconciliações entre a cozinha comum e a arte de cozinhar (RIBEIRO; PAOLUCCI, 2006). O comportamento dos indivíduos perante a comida desperta o interesse dos antropólogos, sobretudo porque “o comportamento relativo à comida liga-se diretamente ao sentido de nós mesmos e à nossa identidade social, e isso parece valer para todos os seres humanos” (MINTZ, 2001, p. 31). Além disso, existe um aumento crescente na busca de informações sobre alimentação, que pode ser observado pelo grande número de livros, revistas e programas de televisão dedicados a essa temática (PROENÇA, 2010).

[...] a ascensão das preocupações com a gastronomia, com destaque para a comida que representa **etnias tradicionais**. Reconhece-se que essa tendência sempre ocorreu pelas migrações humanas; contudo, com as possibilidades da globalização, as modas gastronômicas vêm se repetindo com maior velocidade (PROENÇA, 2010, p. 44).

Mas, de acordo Proença (2010) quando restaurantes oferecem comidas diferentes da sua cultura local é possível que ocorra algumas alterações e adaptações às estruturas culinárias do país receptor, podendo até ocorrer à criação de uma nova versão para determinado prato preservando algumas características da culinária de origem. A autora completa que “há uma retradução dos pratos típicos, os quais sofrem metamorfoses até se adequarem ao consumidor global” (PROENÇA, 2010, p. 44). Assim, destaca-se que os hábitos alimentares são regidos pelas práticas sociais e construídos no âmago da cultura, sendo gradativamente internalizados pelos indivíduos desse grupo, constituindo assim um estilo de vida (GIMENES, 2008). “Os hábitos alimentares podem mudar inteiramente quando crescemos, mas a memória e o peso do primeiro aprendizado alimentar e algumas das formas sociais aprendidas através dele permanecem, talvez para sempre, em nossa consciência” (MINTZ, 2001, p.32).

Atualmente, a alimentação sofre um processo de distanciamento humano em relação aos alimentos, na medida em que estes passam a ser produzidos longe dos locais



tradicionais e fora da estação do ano, passando a ser acessíveis às pessoas que moram distantes do local de sua produção, o que gera novos contextos de consumo (PROENÇA, 2010). Segundo essa autora, outro fator que influencia o consumo de alimentos é a alimentação fora de casa, que se torna possível devido ao crescente número de restaurantes, que assumem diversos papéis na dinâmica da sociedade e da economia, como indução a novos comportamentos alimentares.

Isso é evidenciado pelo fato de as pessoas viajarem mais e utilizarem os hábitos alimentares como meio para conhecer culturas diferentes (PROENÇA, 2010). Essas trocas culturais permitiram que os costumes dos mais comuns aos mais “exóticos” se difundissem em outras partes do mundo (RIBEIRO; PAOLUCCI, 2006). Desta maneira, “mesmo cru e colhido diretamente da árvore, o fruto já é um alimento culturalizado, antes de qualquer preparação e pelo simples fato de ser tido como comestível por determinado grupo” (GIARD, 1996, p.232). Alimentos tidos como nutritivos e agradáveis ao paladar em uma cultura, em outras não são sequer incluídos no cardápio, mesmo sendo disponíveis no ambiente natural.

A alimentação humana é feita dentro de ritmos culturalmente estabelecidos. Toda cultura não só estabelece que alimentos podem ou não ser apreciados, não só as suas possibilidades de combinação, mas também as horas do dia em que alguns deles podem ser ingeridos. E isto é artificial. (WHITE, 1982). Para Galuppo (2006) é importante destacar que o ato humano de comer é totalmente diferente do ato de alimentar-se dos animais. O homem degusta o alimento, sente o seu gosto e tem prazer com isso, destacando que esse gosto além de envolver questões fisiológicas, envolve também questões sociais. Além disso, “o homem é o único ser capaz de domesticar seu alimento, de alterar a sua natureza de modo a produzir novos sabores” (GALUPPO, 2006, p. 107). A alimentação humana é um exemplo do quanto a cultura molda as inclinações animais mais elementares do homem, através da regulamentação da satisfação de necessidades. (WHITE, 1982).

### 2.2.1.2 Cultura como fonte de oportunidade empreendedora

Compreender a cultura sob uma perspectiva econômica é fundamental porque a cultura influencia o pensamento econômico e ético, estabelecendo valores sobre as atividades e comportamento dos indivíduos (VALIATI; FLORISSI, 2007). A cultura influencia também o desenvolvimento econômico além de ser influenciada por ele (REIS, 2007). A cultura passou a ser um recurso que contribui para economia de uma região (LIMEIRA, 2008). Para Reis (2007), a cultura é um importante motor para o crescimento econômico e desenvolvimento socioeconômico.

Desse modo, surge a noção de empreendedorismo cultural que “estabelece uma relação entre dois conceitos oriundos de distintos campos de ação e conhecimento: o empreendedor, concebido na economia e na administração; e o de cultura, tema central na antropologia e na sociologia” (LIMEIRA, 2008, p. 6). Um indivíduo pode explorar economicamente os valores simbólicos de uma determinada cultura. Deste modo, quando a cultura reestabelece seu valor econômico,

[...] garante um lugar de peso na mesa de negociações multilaterais nos debates sobre alocação de orçamentos públicos e promove o envolvimento do setor corporativo nas questões culturais - não apenas como marketing ou responsabilidade social, mas como estratégia de negócios (REIS, 2007, p. 8).

A intersecção entre economia e cultura além de resultar no conceito de empreendedorismo cultural, pode resultar em outros dois conceitos, denominados: cultura da economia e economia da cultura. Apesar de serem termos parecidos suas definições são distintas, a primeira ressalta os valores simbólicos e a segunda os valores econômicos (REIS, 2007). A cultura da economia “estuda essencialmente a influência dos valores, das crenças e dos hábitos culturais de uma sociedade em suas relações econômicas. Visto sob esse ângulo, a cultura é tida como fator de propulsão ou de resistência ao desenvolvimento econômico” (REIS, 2007, p. 1). Por outro lado, a economia da cultura “refere-se ao uso da lógica econômica e de sua metodologia no campo cultural” (REIS, 2007, p. 6), é responsável por estudar os efeitos econômicos da atividade cultural (VALIATI; FLORISSI, 2007). Nessa perspectiva, “a economia

analisa as relações entre oferta, distribuição e demanda culturais, identifica as falhas de mercado que fazem com que nem todos tenham acesso à produção cultural, mapeia as restrições individuais que limitam seu consumo” (REIS, 2007, p.7). Além disso, em economia da cultura, as indústrias culturais são enfatizadas como grandes geradoras de emprego, de renda e desenvolvimento (ÁLVAREZ, 2003). E “têm sido vistas como poderosos aparelhos ideológicos, como responsáveis pela massificação e homogeneização da cultura” (ÁLVAREZ, 2003, p. 213).

No entanto, é importante salientar que quando se analisa a cultura favorecendo ou não a economia é importante que não se utilize uma abordagem determinista. Primeiramente porque determinado traço cultural favorável ao desenvolvimento econômico pode ser percebido como prejudicial em outra época ou contexto e em segundo lugar porque a cultura é a essência de uma sociedade e não deve ser mudada por imposição (REIS, 2007).

Além disso, quando se apresenta a cultura como fonte de oportunidade empreendedora, é importante considerar os produtos/bens culturais, que são responsáveis por extrapolar aspectos econômicos e analisar os aspectos que se relacionam à estrutura social e cultural (GUERRA; PAIVA JÚNIOR, 2011). Os bens/produtos culturais têm o auxílio dos meios de comunicação (revistas, jornais, TV e internet) para sua divulgação, que podem formar inclusive o consumo por modismo, além de indicar os lugares em alta para frequentar (RIBEIRO; PAOLUCCI, 2006). Um dos fatores que pode estimular o consumo de bens/produtos culturais e aumentar a transformação da cultura em fonte de oportunidades é o turismo, na medida em que existe um fluxo grande de pessoas buscando conhecer a cultura do local que visita, seja por meio do consumo de espetáculos, teatro, museus, monumentos locais ou mesmo por meio dos hábitos alimentares. Assim os estabelecimentos que exploram a cultura como fonte de oportunidade empreendedora, agregam valor cultural ao produto/serviço oferecido (FUNARI; PINSKY, 2002; VALIATI; FLORISSI, 2007). Destacando que os hábitos alimentares próprios de determinada cultura ganham a denominação de bens/produtos culturais alimentares, pois são dignos de representar a memória de determinado lugar (AMORIM; FERNANDES; PEREIRA, 2002).

Observando esse fato da alimentação poder representar a cultura de determinado local, alguns empreendedores identificam que existe um valor que foi agregado ao produto e exploram comercialmente essa oportunidade que surgiu vinculada a cultura de determinado local.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 TIPO DE ESTUDO

A abordagem desse estudo se caracteriza como qualitativa, uma vez que busca entender, descrever e explicar fenômenos sociais em profundidade, ou seja, busca compreender a maneira como indivíduos constroem o mundo a sua volta (FLICK, 2009a). A pesquisa qualitativa leva em conta os níveis mais profundos das relações sociais (MINAYO, 2008). Deste modo, esse tipo de estudo foi o mais adequado para contemplar o objetivo desta pesquisa que é o de compreender como oportunidades empreendedoras vinculadas à cultura foram identificadas e exploradas por empreendedores no Paraná no Brasil e no Quebec no Canadá.

Esses países foram selecionados devido a facilidade de acesso, o Brasil por ser o país de residência da pesquisadora e o Canadá devido ao convênio existente entre a Universidade Estadual de Maringá e a *Université du Québec à Trois-Rivières*, o que permitiu o intercâmbio da pesquisadora nesse país. Além disso, ambos os países apresentam dimensões continentais e uma grande variedade cultural. No entanto ambos são países ocidentais e apresentam uma economia capitalista, o que reforça a importância do estudo, pois as diferenças podem não ser tão óbvias quanto se comparado com países orientais por exemplo.

Dentro da abordagem qualitativa, optou-se pela modalidade estudo de caso, que “é útil para gerar conhecimento sobre características significativas de eventos vivenciados, tais como intervenções e processos de mudança” (MINAYO, 2008, p.164). O estudo de caso se apresenta como uma estratégia adequada “quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (YIN, 2005, p. 19). Outro aspecto que justifica a utilização do estudo de caso para essa pesquisa é evidenciado por Minayo (2008), pois segundo essa autora, o estudo de caso pode ser útil quando se pretende realizar comparações, como o foco do presente estudo foi compreender a identificação e a exploração de

oportunidades empreendedoras em diferentes contextos culturais, foi necessário realizar um estudo comparativo de casos.

Além disso, a presente pesquisa teve um corte transversal, uma vez que os dados foram coletados apenas em um determinado momento no tempo (RICHARDSON, 2008). Ou seja, as entrevistas foram realizadas uma única vez com cada participante e não houve um acompanhamento dentro do estabelecimento por um período contínuo de tempo. Os dados foram coletados no ano de 2012, mas remetem-se ao momento em que o empreendedor identificou e explorou a oportunidade empreendedora.

Buscando obter um maior número de informações e uma maior profundidade na análise dos dados a pesquisadora foi inserida nos dois contextos culturais analisados, o Paraná, no Brasil é um local em que a pesquisadora nasceu e, portanto tem uma familiaridade com os hábitos e a cultura do local, para se familiarizar com a cultura do Quebec, no Canadá a pesquisadora morou no Quebec durante aproximadamente 4 meses, o que permitiu uma maior compreensão dos aspectos culturais do Quebec, que não seriam tão perceptíveis apenas com pesquisas secundárias.

### 3.2 CAMPO DE ESTUDO

Para compreender as diferenças e semelhanças entre os empreendedores no momento da identificação e da exploração da oportunidade, optou-se pelo estudo comparativo de casos. Sendo assim, a população desse estudo consiste nos empreendedores do Paraná no Brasil e do Quebec no Canadá, que utilizaram a cultura como fonte de oportunidade empreendedora. A escolha dos sujeitos dessa pesquisa foi intencional e os critérios adotados para a escolha desses casos, foram:

- a) O empreendimento deve pertencer ao empreendedor responsável por sua abertura ou a alguém da família desse empreendedor;
- b) O empreendimento deve manter uma tradição no local;
- c) Deve ter mais de 05 anos desde a abertura do empreendimento;
- d) O ramo de atividade do empreendimento deve ser alimentício e,

e) O produto principal comercializado pelo empreendimento deve apresentar um caráter cultural.

O primeiro critério foi definido devido a necessidade em entrevistar o empreendedor responsável pela abertura do empreendimento ou algum parente próximo que conheça os passos que o empreendedor percorreu para abrir o empreendimento, visto que o objetivo é compreender a identificação e a exploração de uma oportunidade empreendedora. O segundo e o terceiro critério definem se o empreendimento já é consolidado e conhecido na região. O quarto critério foi dado como importante, pois para serem passíveis de comparação era importante que o empreendimento fosse do mesmo ramo de atividade e o ramo alimentício possibilitou que o quinto e último critério fosse alcançado, assegurando que o empreendimento tivesse sido criado vinculado a cultura.

É necessário que esses critérios sejam seguidos para que os casos selecionados possam ser comparados sistematicamente (FLICK, 2009a). Sendo assim, foram selecionados dois casos no estado do Paraná no Brasil e dois casos na província de Quebec no Canadá. Os casos selecionados no estado do Paraná foram uma empresa que comercializa **doces típicos** - brasileiros e espanhóis (caso A) e está no mercado desde o ano de 1945 e outra que vende *pierogi* (caso B) e foi inaugurada em 1989. Na província do Quebec foram selecionadas uma empresa que vende produtos à base de *Sirop d'érable* (caso C), fundada em 1995, e o outro estabelecimento é uma empresa que desde 2003 vende **chocolates belgas** (caso D). Os casos selecionados estão apresentados no quadro 4.

<b>Empresas</b>	<b>Pertence ao empreendedor ou a sua família</b>	<b>Mantém tradição no local</b>	<b>Ter mais de 05 desde a abertura do negócio</b>	<b>Ramo alimentício</b>	<b>Produto com caráter cultural</b>
<b>A</b>	Sim	Sim	Sim	Sim	Doces típicos (brasileiros e espanhóis)
<b>B</b>	Sim	Sim	Sim	Sim	<i>Pierogi</i>
<b>C</b>	Sim	Sim	Sim	Sim	<i>Sirop d'érable</i>
<b>D</b>	Sim	Sim	Sim	Sim	Chocolates belgas

**Quadro 4 – Caso selecionados e critério da seleção.**

Esses casos foram escolhidos, porque além de se enquadrarem nos critérios definidos para a pesquisa, tiveram destaque no ambiente em que estão inseridos, por meio da tradição que representam. Ressaltando que apenas um dos casos foi alterado do que havia se planejado, o caso do *Sirop d'érable* foi definido a posteriori. Primeiramente ia se estudar o Bagel, mas o empreendimento escolhido não contemplava todos os critérios pré-estabelecidos. No entanto acredita-se que se obteve êxito na substituição do caso. Vale apontar, que foram realizadas entrevistas em outro empreendimento na província do Quebec o empreendimento se denominava TAOUK RESTO, comercializam comidas árabes, vendem inclusive a carne *Halal*, consumida por muçulmanos, mas o restaurante tinha apenas 1 ano desde sua abertura, não permitindo uma análise em profundidade por não ter ainda uma tradição no local.

Uma limitação do trabalho se relaciona ao caso A, a entrevista não foi realizada com o empreendedor responsável pela abertura do negócio, pois ele faleceu no ano de 1984. No entanto, o empreendimento se tornou uma tradição na cidade e apresenta muitos fatos históricos documentos que foram analisados, além de que a entrevista foi realizada com um senhor de 83 anos, primo do empreendedor que trabalha na empresa desde 1958.

### 3.3 QUALIDADE NA PESQUISA QUALITATIVA

#### 3.3.1 Validade e Confiabilidade na pesquisa qualitativa

Existem muitas controvérsias aos critérios de qualidade adequados a pesquisa qualitativa, devido ao fato de que a confiabilidade, validade e objetividade empregadas na pesquisa quantitativa, não se adequam da mesma maneira às pesquisas qualitativas. Deste modo, a confiabilidade na pesquisa qualitativa se relaciona à transparência dos dados apresentados no texto, de forma que os leitores possam identificar o que é uma declaração do entrevistado e o que é uma interpretação do pesquisador. Para tanto é



importante que o pesquisador mantenha uma documentação das transcrições das entrevistas e das notas de campo (BAUER; GASKELL, 2010).

Para Flick, (2009c) a confiabilidade pode ser aumentada voltando-se a conferir as transcrições e fazendo uma verificação cruzada dos códigos. Para garantir a confiabilidade segundo esse aspecto, foi feita a transcrição da entrevista. Outro fator que pode aumentar a confiabilidade segundo Flick (2009b) é a padronização das notas de campo.

### **3.3.2 Triangulação da pesquisa qualitativa**

A triangulação dos dados na pesquisa qualitativa é utilizada “cada vez mais na direção de enriquecer e de complementar ainda mais o conhecimento e de superar os potenciais epistemológicos (sempre limitados) do método individual” (FLICK, 2009b, p. 362). Dentre os quatro tipos de abordagens apresentados por Vergara (2010), este estudo utilizou a triangulação dos dados, no qual os dados foram coletados por diferentes fontes, sendo estas: entrevistas, levantamento de dados secundários (texto e dados visuais). Além disso, segundo Bauer e Gaskell (2010), fotografias históricas podem conter informações culturais implícitas. Essa estratégia foi utilizada com o intuito de se obter uma maior profundidade na análise dos resultados.

### **3.3.3 Questões éticas e Formalização da participação do pesquisado**

Para garantir que as questões éticas fossem atendidas, cada entrevistado foi informado previamente a respeito dos objetivos da pesquisa e sobre os procedimentos adotados, por meio de uma carta de apresentação de pesquisa (APÊNDICES D e E). Além disso, como sugere Flick (2009a, p.53) elaborou-se um “contrato de entrevista regulamentando detalhes técnicos de anonimato e proteção de dados”, em que o objetivo e os procedimentos foram reapresentados ao participante, bem como possíveis

desconfortos e riscos, e os benefícios esperados também foram apresentados (APÊNDICES F e G) esse termo de consentimento foi assinado pelo participante confirmando o recebimento dessas informações e firmando que ele concorda voluntariamente em participar dessa pesquisa. Destacando que “o esclarecimento e a obtenção de acesso às pessoas têm que ser cuidadosamente planejados e podem representar um processo difícil” (FLICK, 2009a, p.53).

### 3.4 COLETA DE DADOS

#### 3.4.1 Coleta de dados primários (entrevistas e dados visuais)

A coleta de dados primários foi realizada por meio de entrevistas em profundidade com os empreendedores dos estabelecimentos escolhidos. As entrevistas foram semiestruturadas (FLICK, 2009a). Sendo assim, foi elaborado a priori um roteiro para direcionar o entrevistador durante a entrevista, buscando esgotar todos os “porquês” existentes em cada ação praticada pelos indivíduos entrevistados, a respeito dos conceitos pertinentes para a presente pesquisa. O referencial teórico serviu de base para elaboração do roteiro de entrevistas (APÊNDICE A). Foram realizadas 7 entrevistas com duração média de uma hora cada. Para manter o anonimato dos entrevistados, foram identificados ao longo das análises pela letra “P”, seguidos dos números de 1 a 7 (ex. P1, P2, etc.). O Quadro 5, a seguir, classifica as entrevistas realizadas.

<b>Empresas</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Função</b>	<b>Data</b>	<b>Duração</b>	<b>Produto com caráter cultural</b>
<b>A</b>	P1	Confeiteiro e primo do empreendedor	26/07/2012	1hora	Doces típicos (brasileiros e espanhóis)
<b>B</b>	P2	Empreendedor	25/07/2012	1h40min	<i>Pierogi</i>
	P3	Empreendedora	28/07/2012	40min	

	P4	Funcionária e filha do casal de empreendedores	28/07/2012	30min	
<b>C</b>	P5	Empreendedor	07/12/2012	1h50min	<i>Sirop d'érable</i>
<b>D</b>	P6	Empreendedor	15/10/2012	1h30min	Chocolates
	P7	Empreendedora	22/10/2012	40min	belgas

**Quadro 5 – Quadro resumo das entrevistas realizadas.**

A etapa seguinte foi a criação do roteiro de entrevistas, com perguntas direcionadas aos responsáveis pela abertura dos empreendimentos (APÊNDICE B). Destacando que esse material foi escrito em duas versões, uma versão em português e outra versão em francês (APÊNDICE C). É importante ressaltar que as entrevistas foram gravadas, para facilitar o processo de transcrição, realizado após as entrevistas (RICHARDSON, 2008). Vale destacar que as entrevistas realizadas na província do Quebec no Canadá foram assistidas por um professor da *Université du Québec à Trois-Rivières*. Além disso, foram coletados dados visuais nos estabelecimentos (fotografia) (BAUER; GASKELL, 2010), com o intuito de verificar a presença de traços culturais nos estabelecimentos visitados.

### 3.4.2 Coleta de dados secundários (textos e dados visuais)

Os dados secundários (texto e dados visuais) foram coletados por meio da internet em sites que comentam sobre o estabelecimento, bem como em propagandas sobre a empresa vinculada na mídia. Além disso, utilizaram-se imagens publicadas em jornais, revistas e na internet, com o intuito de trazer informações adicionais e complementares aos dados primários, realizando assim a triangulação dos dados (VERGARA, 2010).

### 3.5 ANÁLISE DE DADOS

#### 3.5.1 Análise de conteúdo

Para aumentar a transparência na análise dos dados, primeiramente as entrevistas foram transcritas e codificadas, como propõem Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva, (2006). Os dados foram interpretados por meio da análise de conteúdo, que engloba várias técnicas para a análise das entrevistas (BAUER; GASKELL, 2010). De acordo com Vergara (2010) esta técnica visa identificar o que os sujeitos pensam sobre o assunto exposto. Por se tratar de um estudo comparativo, segundo Flick (2009a) a análise se concentrou na comparação dessas experiências para desenvolver, por exemplo, uma tipologia das diferentes formas de se identificar e explorar as oportunidades empreendedoras. Este estudo foi comparativo, visto que se objetivou analisar as divergências e as congruências na maneira de como ocorreram a identificação e a exploração de oportunidade vinculadas à cultura.

Visando facilitar o entendimento dos procedimentos metodológicos adotados para essa pesquisa, elaborou-se o quadro 6.

<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	
Método de pesquisa	Qualitativo. Estudo comparativo de casos.
Tipo de pesquisa	Descritivo.
Corte da Pesquisa	Transversal.
Objetivo geral	Compreender como oportunidades empreendedoras vinculadas à cultura foram identificadas e exploradas por empreendedores no Paraná no Brasil e no Quebec no Canadá.
Objetivos Específicos	Identificar aspectos da cultura do Paraná no Brasil e do Quebec no Canadá, sobretudo acerca de alimentação; Descrever a trajetória de empreendimentos do ramo alimentício vinculados à cultura; Descrever a identificação de oportunidades empreendedoras vinculadas à cultura em dois contextos culturais distintos; Descrever a exploração de oportunidades empreendedoras

Objetivos Específicos	vinculadas à cultura em dois contextos culturais distintos e; Comparar os casos estudados.
Sujeitos da Pesquisa	Empreendedores.
Instrumentos de coleta de dados	Dados primários (entrevistas, imagem e som) – entrevistas com os empreendedores, fotografias e observação. Dados secundários (texto e imagem) - pesquisa documental em panfletos, sites, livros, artigos e revistas.
Análise dos dados	Análise de conteúdo.

**Quadro 6 - Resumo dos procedimentos metodológicos adotados.**

### 3.5.2 Definição Constitutiva e Operacional dos Principais Termos da pesquisa

#### 3.5.2.1 Oportunidade Empreendedora

**D. C.:** “Situação na qual uma pessoa pode explorar uma nova ideia de negócio que tem o potencial de gerar lucros” (BARON; SHANE, 2011, p. 54.).

**D. O.:** A ideia central que deu origem aos empreendimentos pesquisados e que surgiram com base na cultura.

#### 3.5.2.2 Identificação de oportunidade empreendedora

**D. C.:** O processo de identificação de oportunidade consiste em três fases distintas: 1) perceber as necessidades do mercado ou recursos subempregados; 2) descobrir um ajuste entre necessidades de mercados específicas e determinados recursos específicos; 3) criar um ajuste entre a necessidade previamente não contemplada e recursos para criar um novo conceito de negócio (ARDICHVILI; CARDOZO; RAY, 2003).

**D. O.:** Esse conceito será contemplado buscando desvendar todos os aspectos que contribuíram para que o empreendedor percebesse, descobrisse e criasse a ideia do negócio.

### 3.5.2.3 Exploração de oportunidade empreendedora

**D. C.:** A exploração de oportunidade empreendedora ocorre quando o indivíduo reúne os recursos necessários e abre um empreendimento (BARON; SHANE, 2011).

**D. O.:** Compreender todos os aspectos que levaram o indivíduo a abrir o empreendimento e contribuíram para que isso fosse possível, desvendando passo a passo as etapas que o empreendedor seguiu entre a identificação da oportunidade e sua exploração.

## 3.6 DESAFIOS E PERCEPÇÕES DA PESQUISADORA EM CAMPO

A experiência que vivenciei em um contexto cultural diferente é de grande valia para compreender diferenças culturais entre os países. Foi minha primeira experiência em um país estrangeiro. Pude perceber muitas diferenças como: a estrutura das construções, praticamente em todos os estabelecimentos há uma porta para a entrada e outra só para a saída. O horário de funcionamento dos estabelecimentos também é diferente, pois o horário de fechamento é às 17h, principalmente aos sábados e domingos. Outras lojas abrem até às 21h somente terça e sexta, mas as farmácias e supermercados ficam abertos todos os dias até as 21h e existem alguns estabelecimentos, como por exemplo posto de gasolina que se “*couche tard*” e ficam abertos até mais tarde. Além disso, os impostos não estão embutidos no preço do produto, sendo acrescentados no ato do pagamento a uma alíquota de 15% de imposto.

A maneira como fui recebida pelos empreendedores foi diferenciada nos dois países. No Quebec todas as entrevistas foram marcadas com antecedência e os empreendedores canadenses foram todos pontuais, ofereciam na entrada água, um café, refrigerante ou um suco. A priori estava preocupada com as entrevistas, pois seriam em outro idioma, estava apreensiva com o vocabulário. Mas dois professores me acompanharam durante as entrevistas, um deles me acompanhou na *Pâtisserie Belge* e outro na *Cabane à Sucre*. Isso me deixou segura, pois caso eu tivesse algum problema de entendimento eles poderiam me ajudar.

Outro desafio superado foi no momento da transcrição das entrevistas e análise dos dados, pois cada idioma tem uma estrutura própria, uma maneira de formular as frases, de pensar e racionar. Mas tive a ajuda de um colega francês, que me auxiliou na compreensão de expressões utilizadas na região.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Nesse tópico os resultados foram apresentados e analisados. Primeiramente foram abordados os aspectos da cultura do Paraná no Brasil e do Quebec no Canadá. Em seguida as trajetórias dos empreendimentos vinculados à cultura (Caso A, B, C e D). Depois foram expostas a identificação e a exploração de oportunidades empreendedoras vinculadas à cultura em dois contextos culturais distintos. E por fim foi realizada a comparação dos casos.

### **4.1 ASPECTOS DA CULTURA DO PARANÁ NO BRASIL E DO QUEBEC NO CANADÁ**

#### **4.1.1 Breve panorama da cultura do Paraná no Brasil**

O Paraná é um dos estados brasileiros, faz divisa com os estados do Mato Grosso do Sul (noroeste), São Paulo (a norte e leste) e Santa Catarina (sul), além da Argentina (sudoeste), do Paraguai (oeste) e do Oceano Atlântico. O estado foi desmembrado de São Paulo em 1853. A capital do estado é a cidade de Curitiba. (HISTÓRIA DO PARANÁ, 2012). A origem do nome Paraná é geográfica, referente ao maior curso d'água em território paranaense, denominado Rio Paraná (SECRETARIA DE ESTADO DA CULTURA, 2012).

A colonização dessa região começou no século XVI, ainda quando era parte integrante da Província de São Paulo. Nessa época expedições estrangeiras procuravam madeira de lei na região. No século seguinte, portugueses e paulistas começaram a ocupar a região à procura de ouro e índios para o trabalho escravo. Entre os séculos XVIII e XIX o estado sofreu profundas transformações na cultura, na história, nos costumes e tradições, que incluem o vocabulário e a culinária. (CHUEIRE JUNIOR, 2008). No início do século XIX, o Paraná recebeu imigrantes açorianos, alemães, suíços



e franceses, por causa da política de preenchimento dos vazios demográficos, mas em pequeno número e sem condições de prosperidade. Já na segunda metade do século XIX como os vazios demográficos ainda não estavam preenchidos, estimulou-se um tipo de colonização orientada para uma agricultura que suprisse as necessidades de abastecimento. Nesse momento, poloneses, alemães, italianos migraram para o estado. E em grupos menores migraram suíços, franceses e ingleses, ucranianos e japoneses (HISTÓRIA DO PARANÁ, 2012). No século XX, japoneses e imigrantes de origem árabe se juntaram aos paranaenses (CARNEIRO JUNIOR, 2004). A multiplicidade cultural na formação do Paraná, de origem nos índios, escravos, soldados, religiosos e imigrantes de distintos lugares, foi responsável por uma riqueza étnica e cultural diversificada.

Esse processo de voltar às origens é importante para compreender a cultura de determinado local. Isso porque “a cultura de um povo, de um grupo encontra-se em seu passado. É por meio dele que descobrimos a forma de vida de nossos antepassados, seus hábitos alimentares, maneiras de se relacionar e interagir com o meio em que estava inserido” (ROTA DOS TROPEIROS, 2012, p.1). O caminho dos tropeiros marcou a identidade histórica e cultural do Paraná. Esse movimento ocorreu desde o início do século XVIII até aproximadamente 1930 (ROTA DOS TROPEIROS, 2012). Os tropeiros deslocavam as tropas de mulas e gado provenientes do Rio Grande do Sul até os mercados de São Paulo e as minas de ouro de Minas Gerais. Nesse movimento, os tropeiros foram responsáveis pelo surgimento de 16 municípios como Lapa, Ponta Grossa e Castro (DARGEL, 2009). Os tropeiros foram imprescindíveis no crescimento e formação de grande parte dos municípios do estado (CHUEIRE JUNIOR, 2008). Como esse trajeto era feito apenas por homens, eles precisavam cozinhar e faziam uma comida simples que acabou se disseminando como típica na região em que a tropa passava. Essa herança culinária deixada por eles compreendia virado de feijão, arroz com carne seca, arroz e feijão tropeiro. As bebidas consumidas pelos tropeiros eram basicamente o café e o chimarrão (CARNEIRO JUNIOR, 2005; DARGEL, 2009).

Além da culinária, os tropeiros deixaram de herança para o estado algumas lendas e contos orais. Carneiro Junior (2005) reuniu mais de duzentas lendas e contos populares de 97 municípios paranaenses. Dentre os contos, alguns são originários de manifestações de santos e santas, outros de maldições, pragas e maledicências, outros de

heróis, bandidos, escravos e aventuras, outros de lendas indígenas e outros explicam a origem e nomes de localidades e cidades, dentre outros. Isso salienta a riqueza da tradição oral do Paraná. Essas lendas e contos, juntamente com as festas típicas e a gastronomia elucidam a riqueza histórica e cultural do Paraná (CARNEIRO JUNIOR, 2005).

Uma festa gastronômica que teve origem em 2011 no litoral do Paraná, denominada Festival de Sabores do Litoral, reúne alguns restaurantes do litoral do estado com o intuito de divulgar a gastronomia da região e incentivar o turismo de baixa temporada. Isso porque o evento ocorre no mês de junho, época em que a temperatura é baixa no litoral paranaense. Alguns dos pratos elaborados para o festival são: Frutos do Mar à Paranaguá, Linguado à Belvedere. Mas o prato que mais representa a tradição do estado, principalmente no litoral do Paraná, é o Barreado, onde o prato é consumido há aproximadamente 200 anos (CARNEIRO JUNIOR, 2004). Os restaurantes das cidades de Morretes, Antonina, Guaraqueçaba, Guaratuba e Paranaguá mantêm a maneira autêntica de preparar o prato. O preparo do prato ocorre em uma panela de barro selada com farinha e o cozimento demora 24 horas. Os acompanhamentos tradicionais do barreado são a banana e a farofa (BEM PARANÁ, 2012).

De acordo com Carneiro Junior (2004), cada um dos grupos étnicos que migraram para o Paraná trouxe consigo diferentes costumes alimentares. Esse autor reuniu 72 receitas, em que a maioria foi fornecida pelos agentes culturais dos municípios paranaenses. Dentre as receitas tradicionais do estado do Paraná encontra-se o *Mbojape* (bolo de milho) é um dos muitos pratos típicos paranaenses e levam em seu preparo o milho, que é um alimento muito utilizado na culinária da região e foi introduzida pelos índios guaranis do Paraná, assim como a cultura da erva-mate, bebida típica dos índios. Outro produto típico é a cachaça, produzida principalmente no litoral paranaense, que surgiu através dos negros escravos e se tornou uma bebida tipicamente brasileira. Esses dois alimentos lembram o Brasil colonial, pois ambos surgiram pelos escravos negros do Brasil. Outra influência na culinária paranaense, veio por parte dos poloneses que trouxeram o *pierogis*, pasteis recheados com chucrute e batata e a broa polonesa. Os alemães também foram responsáveis por diversificar a culinária da região com o *stolen* (Panetone alemão) que faz parte da cultura alemã (CARNEIRO JUNIOR, 2004).

Deslocando-se para a capital do estado do Paraná, Curitiba, encontra-se o doce Martha Rocha, bolo feito com pão de ló com recheio de doce de leite, ameixa e coco. Conta-se que o confeitiro criou o bolo para sua esposa que estava triste porque na época a miss Brasil ficou em segundo lugar no concurso de miss universo (TAKEUCHI, 2010). O bolo Martha Rocha é uma das iguarias da Confeitaria das Famílias, estabelecimento inaugurado em 1945 pelo próprio confeitiro, que mantém a receita do bolo em segredo de família (TAKEUCHI, 2009). Os doces da confeitaria são referência da gastronomia local. Os principais doces do local são: madrileño, quindim, imperial, bomba de chocolate, dentre outros. “A confeitaria é, e sempre foi, local de visita obrigatório para Curitibanos e turistas de passagem por Curitiba” (TAKEUCHI, 2009, p.1). A Veja Comer&Beber Curitiba (2011) indicou a confeitaria como a melhor doceria da cidade.

#### **4.1.2 Breve panorama da cultura do Quebec no Canadá**

Quebec é uma província do Canadá, localizada ao nordeste da América do Norte, banhada por mais de um milhão de lagos e cursos d’água e é cortado pelo Rio São Lourenço (GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, 2011). Quebec é uma península rodeada em três lados pelo Oceano Atlântico, o Mar do Labrador e Baía de Hudson. Além disso, é a maior das 10 províncias do Canadá e representa 91% da população de francófonos do país e a única a utilizar o francês como primeira língua (GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, 2012). O ano de emancipação do Quebec foi 1867, mais especificamente em 1º de julho de 1867, por meio do documento chamado Ato da América do Norte Britânica. Esse documento também foi responsável pela união política das províncias canadenses (SOUSA, 2012). No ano de 1980 a província de Quebec discutiu a separação política de seu território, justificando que os paradigmas culturais da província estariam muito mais próximos da tradição cultural francesa do que marcados pela hegemônica colonização britânica. Apesar disso, Quebec continua pertencendo ao Canadá (SOUSA, 2012).

O Canadá é um país bilíngue e multicultural, sendo que uma parte do país sofreu colonização inglesa e a outra parte francesa (OLIVEIRA, 1999). A colonização do Quebec tem raízes francesa, indígena e de certa forma inglesa. O padroeiro da província é João Batista (*Saint-Jean-Baptiste*) a celebração ocorre desde 1977 e é realizada todo ano em 24 de junho, dia considerado feriado nacional, que é oficialmente chamado *Fête nationale du Québec* (FLYTON, 2012). Entretanto, a cultura de Quebec que era majoritariamente de herança francesa, passa a receber diferentes comunidades etnoculturais que influenciam a cultura da província e, conseqüentemente, a alimentação. Deste modo, nas últimas décadas, devido ao fomento da entrada de imigrantes na província, Quebec precisou criar políticas culturais para redefinir a sua identidade como nação. Isso porque com a chegada de imigrantes de diversos países, esses trouxeram consigo uma grande diversidade cultural (SANTOS, 2010).

Uma companhia cultural com sede no Quebec e conhecida em todo o mundo é o *Cirque Du Soleil*. O impulso para o início da companhia partiu da Província de Quebec que, em 1984, procurava um evento para comemorar o aniversário de 450 anos da descoberta do Canadá por Jacques Cartier. Os organizadores do evento optaram por realizarem uma turnê pela província, com os artistas do *Cirque Du Soleil*. A partir desse momento a companhia não parou mais. No ano de sua fundação em 1984, a companhia contava com 73 pessoas trabalhando. Atualmente são 5000 funcionários em todo mundo. Só na sede da companhia em Montréal trabalham cerca de 2000 funcionários (CIRQUE DU SOLEIL, 2012).

Outra manifestação cultural é a culinária, que na província de Quebec ainda tem forte tradição francesa:

Uma cozinha familiar, baseada na tradição francesa, tem-se desenvolvido ao longo dos séculos, integrando peixe, caça, legumes e frutos frescos. A *Tourtière* (torta de carne), o *cipaille*, as favas com toucinho, a sopa de ervilhas, a carne assada de porco, o *cretons*, torta de açúcar e panqueca de trigo mourisco são alguns exemplos destes pratos tradicionais. [...] As receitas tradicionais reinterpretadas igualmente ao gosto do dia pelos chefes dos grandes restaurantes quebequenses, que propõem igualmente uma multidão de produtos finos do Québec, como o *foie gras*, peito de pato, o caviar corégone (um peixe das águas do Abitibi), a cidra de gelo (*cidre de glace*) e o vinho de gelo (*vin de glace*) (FLYTON, 2012, p.1).

Um prato típico em Quebec é o *poutine*, inventado na própria província de Quebec. É um prato composto por batatas fritas, queijo em pedaços e molho moreno, servido, sobretudo, em restaurantes *fast food* (FLYTON, 2012). Segundo Calaça (2011), outro alimento típico dos quebequenses é o *bagel*. Para a autora: “o *bagel* está para os habitantes de Montréal como o pão francês está para os brasileiros” (CALAÇA, 2011, p.1). O *bagel* é um pão de origem judaica que tem formato redondo com um furo no meio, lembra um anel (BEM SIMPLES, 2012).

Outro produto típico do Quebec é o *Sirop d'érable*. O *sirop d'érable* é produzido a partir da seiva de uma árvore denominada *Érable*. A folha de *Érable* (nome em francês) ou *Maple* (nome em inglês) está estampada na bandeira do Canadá. No entanto, apenas 4 províncias do Canadá apresentam as condições de temperatura perfeitas para a extração da seiva para a produção do *Sirop d'érable* e a província do Quebec é a principal produtora. Existem vários produtos feitos a base *d'érable* como o *sirop*, a bala *d'érable*, açúcar granulado, *tire d'érable*, manteiga *d'érable*, destacando que o produto pode ter uma consistência tanto líquida quanto sólida. O que difere é o tempo de evaporação no momento da produção. Esses produtos são comercializados em vários lugares, no entanto existe um lugar típico no Quebec que geralmente é denominado *Erablières*, onde se produz e se comercializa esses produtos.

#### 4.2 TRAJETÓRIA DE EMPREENDIMENTOS VINCULADOS À CULTURA

Nesse item foram apresentados os casos utilizados nessa pesquisa, compreende a trajetória do empreendedor e dos empreendimentos, denominados de casos A, B, C e D, ressaltando que os casos A e B são do Paraná no Brasil e os casos C e D são de Quebec no Canadá.

#### 4.2.1 Trajetória do Caso A

O caso A refere-se a um empreendimento aberto em Curitiba, capital do Paraná no Brasil no ano de 1945 por um imigrante espanhol. Esse empreendimento é do ramo alimentício, mais precisamente no segmento de doces. É uma confeitaria que até os dias atuais é propriedade da mesma família que abriu o negócio há 67 anos. O responsável pela abertura foi um espanhol, que posteriormente se casou uma brasileira que conheceu na própria confeitaria. Esse senhor faleceu em 1984 e a partir desse ano a sua esposa assumiu o negócio. Atualmente ela é uma senhora de idade e ainda trabalha na confeitaria.

O fundador da confeitaria foi um homem muito viajado. Morou em vários países incluindo a Espanha (seu país de origem), França, Cuba onde morou aproximadamente 16 anos e trabalhava em um supermercado que era de seu tio, na Argentina teve negócio próprio em Buenos Aires, depois morou no Uruguai em Montevideu e só então veio para o Brasil. Primeiro morou no Rio Grande do Sul, onde montou uma confeitaria juntamente com seu irmão, mas eles tiveram alguns desentendimentos e ele resolveu se mudar para Capinas-SP, onde montou uma panificadora, que vendia pães e alguns doces. No entanto, teve seu negócio todo queimado. Perdeu muita coisa, inclusive seus documentos pessoais.

Diante disso, ele decidiu se mudar para Curitiba-PR, onde alugou uma casa que era de uns portugueses. Então em 1945 montou a confeitaria que existe até hoje. Em 1985 a confeitaria ganhou um salão de chá que fica no primeiro andar da confeitaria. O prédio é composto por 3 andares, onde no primeiro andar se localiza o balcão de doces, algumas mesas e a cozinha onde são preparados os quitutes. No segundo andar se localiza o salão de chá e o terceiro andar é um local de repouso para a proprietária que apesar de ter um apartamento perto do local, dorme várias noites na própria confeitaria.

A confeitaria era conhecida como “o local que tinha os melhores doces do mundo”. Isso porque, além do sabor peculiar, o proprietário ganhou um concurso de doce folhado na França. Atualmente a confeitaria é tradição no local e referência na rua XV. Já recebeu várias menções honrosas, foi indicada e eleita várias vezes como a

melhor na especialidade doce pela Veja Curitiba - a melhor da cidade entre os anos de 2001 à 2012. Os mais famosos são: o *madrileño*, o quindim, a bomba de chocolate e em destaque o bolo Martha Rocha (APÊNDICE H - FIGURA 8).

Nesses anos em que a confeitaria está aberta dois acontecimentos em especial afetaram o negócio. De acordo com Baron e Shane (2011), uma oportunidade empreendedora pode ser influenciada pelas mudanças (tecnológica, política, social, demográfica) que ocorre no ambiente. O primeiro acontecido aconteceu na rua em frente a Confeitariam, a Rua XV, onde antes trafegava carros, foi fechada, transformando-se em um calçadão, onde atualmente pode-se transitar apenas a pé. Algumas pessoas foram contra o fechamento da rua e outras a favor. O movimento da confeitaria caiu com essa mudança, mas não demorou para voltar ao normal. O segundo acontecimento ocorreu na década de 80, quando a confeitaria deixou de utilizar forno a lenha e passou a usar forno elétrico. Os clientes sentiram diferença no sabor e comentavam que no forno a lenha os doces ficavam mais gostosos. No entanto, como essa era uma exigência imposta, eles se adaptaram.

#### **4.2.2 Trajetória do caso B**

O caso B refere-se a uma comida típica da Polônia os *pierogis* que são pastéis poloneses cozidos, recheados e cobertos com molhos. Esse prato é fabricado em Curitiba por uma família de poloneses. O patriarca e a matriarca nasceram na Polônia e vieram para o Brasil em 1981, atualmente suas duas filhas, já nascidas aqui no Brasil, trabalham junto com o casal. Eles participam das feiras livres e feiras gastronômicas da cidade. O negócio está aberto desde 1991.

Chegando ao Brasil, antes do empreendedor abrir seu próprio negócio, ele trabalhou em fábricas (onde exercia um trabalho braçal), depois trabalhou como técnico em uma empresa de segurança, dentre outros empregos. Uma característica marcante do empreendedor é sua determinação. Apesar das dificuldades que um imigrante sofre em um país diferente do seu país de origem (problemas com o idioma, distância da família dos amigos, etc.) ele sempre buscou evoluir.

Logo na chegada ao Brasil o casal de poloneses buscou contato com a colônia de descendentes poloneses que existia na cidade de Curitiba, destacando que a maior comunidade de descendentes poloneses do Brasil se encontra em Curitiba. Percebendo esse grande número de descendentes, eles identificaram seus possíveis clientes. No entanto, hoje seus clientes são formados tanto por poloneses ou descendentes poloneses, como indivíduos das mais diversas etnias. Deste modo, ressalta-se a contribuição do capital social, adquirido pelo casal, na criação de condições favoráveis à troca de conhecimento auxiliando na identificação da oportunidade empreendedora (OZGEN, 2011).

A primeira vez em que o casal vendeu comida típica da Polônia ocorreu no ano de 1989, quando o casal começou a participar de eventos da própria comunidade polonesa em Curitiba, como a Festa São Francisco e Festividades do Bosque do Papa II.

O Bosque do Papa II foi inaugurado em 1980, o bosque contempla um museu a céu aberto, as casas em estilo polonês foram construídas com troncos de pinheiro encaixados, além de apresentar equipamentos e utensílios usados pelos poloneses, como por exemplo, uma pipa de azedar repolho. São realizados anualmente no local eventos culturais de tradição polonesa, como a *Swieconka* (Benção dos Alimentos), no Sábado de Aleluia, e em agosto a festa de Nossa Senhora da Czestochowa. Foram nesses eventos que o casal começou a comercializar a comida típica da Polônia.

A primeira barraquinha de comida típica do casal em feiras gastronômicas da cidade foi aberta somente 10 anos após chegarem ao Brasil. A inserção do casal nessas feiras aconteceu com o incentivo do prefeito de Curitiba, que na época criou uma feira para comercializar produtos típicos de vários países. Para participar dessas feiras gastronômicas tinham a preferência os imigrantes ou descendentes. Como a esposa do empreendedor conhecia e sabia cozinhar o *pierogi*, eles se inscreveram no processo seletivo e foram selecionados para trabalhar nas feiras, isso ocorreu no ano de 1991 e hoje já são 21 anos trabalhando nessas feiras em Curitiba.

No início o casal trabalhava de dia nas feiras e a noite produzindo os *pierogis*, a produção era toda manual. No começo como eles não tinham máquinas de bater e amassar a massa, o trabalho tornava-se mais demorado do que nos dias atuais. Em 1993 o casal foi convidado pela Sociedade União Juventus (clube polonês) a dirigir o



restaurante na sociedade polonesa de Curitiba. Chegaram a manter durante 5 anos esse restaurante, mas o local onde existia essa sociedade foi vendido e eles foram obrigados a fechar as portas. No tempo em que ficaram abertos, vendiam uma variedade de produtos poloneses. Atendiam no almoço e no jantar, além de cozinhar para eventos do clube, como casamentos e aniversários. Ressaltando que nesse tempo eles mantiveram a participação nas feiras da cidade.

Nesses mais de 20 anos trabalhando nas feiras, o casal participou de algumas mudanças, como a criação de uma associação de feirantes, que foi uma maneira de organizar os quase 60 feirantes e responsável por alguns progressos na feira, como por exemplo, a criação de uma praça de alimentação coberta. Nas primeiras feiras, os feirantes alugavam tendas para cobrir o local. No entanto, o aluguel dessas tendas era alto e pago pelos próprios feirantes. Percebendo esse alto custo, se reuniram e decidiram comprar essas tendas. Cada feirante foi responsável por comprar uma parte dessa cobertura, que foi paga mensalmente sem custo adicional. Isso porque os feirantes já estavam habituados a pagar o aluguel. No entanto em menos de um ano as tendas já estavam pagas e esse valor mensal parou de ser desembolsado. Além dessa melhoria, a associação de feirantes contrata pessoas para cuidar da limpeza e da segurança das feiras.

Outra mudança percebida pelo casal nesse tempo em que trabalhou na feira foi a inflação que afetou diretamente o negócio, pois em um dia se comprava uma matéria-prima a um preço e no dia seguinte o preço desse produto já havia subido. Para driblar esse problema as soluções que eles encontraram foram de realizar compras grandes diretamente com o fabricante, e alterar o preço do produto para manter a margem de lucro. Confirmando o pressuposto de Baron e Shane (2011) de que a oportunidade empreendedora pode ser influenciada por mudanças ocorridas no ambiente.

O principal produto comercializado nas feiras é o *pierogi*, que apresenta quatro variações de recheio, sendo o tradicional recheado com ricota e batata, e os outros três sabores são: repolho azedo com batata, só de batata e de frango.

Mas além do *pierogi*, eles servem outros pratos a base de batata, comuns entre os poloneses, como batata frita e a batata gratinada, além também do charuto. Em algumas feiras, devido ao horário de atendimento ser diferente e os clientes também,

eles servem almoço rápido, o prato é formado por batata frita, *pierogi*, peito de frango empanado e frito e charuto.

#### 4.2.3 Trajetória do caso C

O caso C trata-se de um empreendimento denominado *Cabane à Sucre*, muito comum na Província do Quebec. É um lugar onde se produz e/ou se comercializa produtos a base de *Érable*. No caso dessa *Cabane à Sucre* em específico os produtos são apenas comercializados. A produção é feita em outra *erablières*, em que o proprietário é um parente do empreendedor.

As *Erablières* são lugares típicos no Quebec, mas esse empreendimento estudado em especial denomina-se *Cabane à Sucre Chez Dany*. O restaurante foi aberto por um empreendedor que estava envolvido com ramo de alimentação desde muito jovem. Ele começou atuando na cozinha, lavando os pratos com apenas 16 anos. Passou para ajudante de cozinha, e depois garçom, até atuar como chef de cozinha. Aos 32 anos decidiu abrir a *Cabane à Sucre*. Enfatizando a importância das experiências na identificação e exploração de oportunidades empreendedoras, pois essas experiências podem estar altamente associadas com a eficácia de um empreendedor em identificar e agir sobre oportunidades empreendedoras (POLITIS, 2005). Persistência é uma característica marcante no empreendedor. Ele começou vendendo porta a porta e no momento da divulgação de seu empreendimento levou muitos “nãos”, mas mesmo assim não desistiu e seguiu em frente. Diante de tanta persistência, tornou-se amigo de seus principais clientes que, depois de conhecerem a qualidade de seus produtos, tornaram-se clientes fiéis.

A empresa criada por ele não vende apenas produtos a base de *sirop d'érable*, ela vende também entretenimento. Para ele, o ambiente é mágico. É um momento em que os clientes, que são em sua maioria turistas, não vão para apenas realizar uma refeição, pois durante o período em que estão lá, são colocados em um ambiente envolvente, com decoração diferente, música típica, funcionários uniformizados e bem receptivos (APÊNDICE J - FIGURA 26). Além disso, ele conta com um museu no lado

externo do restaurante, onde coloca o cliente em contato com a história do *sirop* e entrega vários panfletos com informações sobre a extração do *sirop* e com receitas a base de *sirop*. Nesse museu, ele tem também uma grande máquina que é utilizada na produção do *sirop d'érable*. O ambiente torna-se mais motivante, pois é o próprio proprietário quem os acompanha na visita. Ele adora trabalhar nesse ambiente: “*Quand je suis arrivé dans ce projet là, tout en jeans, tout en chemise carroter, tu es relax puis tu travail avec des gens en vacance et donc c'est des gens qui ne sont pas pressés*”<sup>2</sup> (P5).

Sobre o cardápio servido nas refeições, esse é fixo e repleto de alimentos e receitas típicas do Quebec e da região (APÊNDICE J - FIGURA 34). A entrada e o prato principal compreendem *soupe aux poix, patê à la viande, pommes de terre, betteraves marinées, pain, fèves au lard, omelette au four, oreilles de crisse, jambon fumé à l'érable*<sup>3</sup>, para a sobremesa é servida a *tire sur la neige*<sup>4</sup> (APÊNDICE J - FIGURAS 24 e 25) e o *crêpes au sirop d'érable*. Essa comida servida no empreendimento é tradicional do Québec principalmente a sopa de ervilhas que, segundo P5, era preparada por sua mãe em casa, quando ele ainda era criança. “*La soupe aux pois c'est ma maman qui la faisait, mais c'est quand même une soupe typique au Quebec*”<sup>5</sup>. Para beber são servidos o thé e o café, e como de costume nos restaurantes no Quebec a água é servida em jarras e deixadas na mesa para que os clientes se sirvam a vontade. O empreendedor optou por colocar um único preço, para o cliente consumir todos esses itens e repetir quantas vezes quiser. A única coisa cobrada separada é caso o cliente opte por uma bebida diferente, pois a água já está inclusa no valor da refeição. Vale ressaltar que o cardápio é o mesmo desde a abertura do empreendimento até os dias atuais.

---

<sup>2</sup> Quando eu comecei esse projeto, vestindo jeans e camisa xadrez, você fica relaxado, pois você trabalha com pessoas em férias e então são pessoas que não estão com pressa.

<sup>3</sup> Sopa de ervilha, torta de carne, batata, beterrabas ao vinagrete, pão, feijoada de feijão branco, omelette ao forno, torresmo, presunto defumado ao molho de sirop d'érable.

<sup>4</sup> Um doce típico do Canadá, em que o sirop d'érable é despejado sobre o gelo e enrolado em um palito, formando um “pirulito de sirop d'érable”.

<sup>5</sup> A sopa de ervilhas, pois minha mamãe fazia, é mesmo uma sopa típica do Quebec.

#### 4.2.4 Trajetória do caso D

O caso D refere-se a uma *Pâtisserie*<sup>6</sup> aberta em 2006 na cidade de Trois-Rivières por um casal de imigrantes belgas. Os principais produtos do empreendimento são doces belgas, o croissant e a quiche, além de *sandwichs* e sopas.

O empreendedor era *boulangier*<sup>7</sup> na Bélgica e trabalha desde os 15 anos em *pâtisserie*, onde aprendeu e desenvolveu esse *savoir-faire*. Sua esposa trabalhou como balconista em uma *boulangerie*<sup>8</sup> na Bélgica. Formou-se em contabilidade de comércio internacional, quando se mudou para Quebec. Teve empregos em diversos ramos de atividade. Trabalhou em restaurantes como balconista, em uma empresa internacional na parte administrativa, além de ter tido alguns empregos temporários.

O casal mudou-se da Bélgica para o Canadá, no ano de 2003, buscando melhores condições de vida e escolheu a província do Quebec, devido à possibilidade de um futuro melhor e por esta ser uma província francófona. Mudaram-se para Montreal onde trabalharam por um período de 3 anos. O empreendedor trabalhou para outras pessoas e sua esposa trabalhou em restaurantes, em uma empresa internacional e teve alguns empregos temporários. Nesse período em que ficaram em Montreal, perceberam o quanto é difícil começar uma vida em um país diferente.

O empreendedor sempre muito determinado, tinha o objetivo de abrir um empreendimento. Ele estava em estado de alerta e buscavam lucros, estava cansado de trabalhar como empregado. Para Puhakka (2011), empreendedores estão mentalmente preparados para reconhecer oportunidades rentáveis. Nesse momento, alguns amigos que residiam em Drummondville, cidade localizada próximo à Trois-Rivières, indicaram uma pessoa que tinham acabado de fechar uma *pâtisserie* e estavam vendendo todos os equipamentos. O empreendedor então aproveitou o momento oportuno e comprou esses equipamentos mais barato por serem usados. Logo após, decidido, mudou-se com sua esposa para Trois-Rivières no ano de 2006 com o objetivo de abrir o empreendimento, mas sabia que teriam muito trabalho pela frente.

---

<sup>6</sup> Assemelha-se a uma confeitaria e a um café no Brasil.

<sup>7</sup> Padeiro.

<sup>8</sup> Assemelha-se a uma padaria no Brasil.

No início pretendiam vender os produtos para que os clientes consumissem em casa, mas logo nos primeiros meses foram obrigados a mudar o rumo do negócio. Precisaram comprar mesas e uma máquina de café, pois existia uma demanda de clientes para consumir os produtos no estabelecimento. E assim o fizeram. Ampliaram o estabelecimento e com muito trabalho conquistaram um nome na cidade, que é referência de qualidade, e o principal investimento do casal é em matéria prima. Mas sempre tomaram as decisões relacionadas ao empreendimento de maneira bem calculada, planejada. Financeiramente, conseguiram um empréstimo no banco e do fundo para jovens empreendedores (FCJ), subvenção da prefeitura da cidade e para isso, precisaram elaborar um plano de negócios no qual foi explicado exatamente o que pretendiam fazer e tudo que queriam realizar.

Mesmo planejando, tiveram que se adaptarem ao paladar dos clientes. Os donos da pâtisserie precisaram incluir no cardápio, doces típicos da região, como por exemplo, o *Gâteau Reine Elisabeth*, feito com essência de baunilha, creme, nozes e coco ralado, além do *cupcake* feito à base de manteiga d'*érable*. De acordo com o casal, as receitas são desenvolvidas por eles, com a ajuda de amigos e de pesquisa na internet. Depois de finalizadas, eles pedem a opinião de funcionários e clientes sobre o novo produto. O processo de criação é então desenvolvido em conjunto com os clientes e funcionários.

O empreendedor é uma pessoa que presta atenção ao que passa ao seu redor para conduzir o empreendimento. Por exemplo, Trois-Rivières é uma cidade que em determinadas épocas do ano recebe um cruzeiro e por sua loja ficar perto do porto ele aumenta a produção para garantir que não faltarão produtos. O empreendedor também participa de feiras sazonais na cidade de Trois-Rivières como a festa da poesia, aonde comercializa seus produtos.

#### 4.3 IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES EM DOIS CONTEXTOS CULTURAIS

Nesse item foram analisadas a identificação de oportunidades empreendedoras em dois contextos diferentes. Em primeiro lugar foram apresentados os casos A e B que

se referente a empreendimento abertos no Paraná no Brasil e em segundo lugar foram apresentados os casos C e D que se referem ao Quebec no Canadá.

### **4.3.1 Caso A e B referentes ao Paraná no Brasil**

#### **4.3.1.1 Identificação da oportunidade empreendedora no Caso A**

O empreendedor, responsável pela abertura da Confeitaria das Famílias, deixou a Espanha porque a economia do país não estava passando por um momento bom. Ele viajou por vários países, sempre teve um espírito aventureiro e empreendedor. Ele trabalhou como confeito na Europa e fez vários cursos. Ele tinha o *savoir-faire* do negócio.

Ele abriu sua primeira empresa em Campinas, mas um incêndio destruiu tudo, apesar das perdas o empreendedor não desistiu. Seguiu em frente, mudou-se para Curitiba onde começou novamente do zero uma panificadora. Ele tinha umas economias, pegou um dinheiro emprestado no banco e assim recomeçou. Nesse período de abertura do negócio ele trabalhava de dia e de noite. De noite na fábrica preparando os doces e de dia atrás do balcão vendendo. Como o negócio era próprio, ele se dedicou totalmente ao empreendimento, trabalhava na produção e na venda. Ele também era responsável pela contabilidade, pois fechava o caixa diariamente e muitas vezes ele ficava até tarde, mesmo após o fechamento da padaria, para terminar de conferir tudo. Vale destacar que atualmente, mesmo com a alta da criminalidade na região, a padaria permanece aberta todos os dias até às 23 horas.

Os doces que produzidos na Confeitaria pelo empreendedor faziam sucesso na cidade, ele ficou conhecido por ser estrangeiro e pelos cursos que fez na Europa. Uma das receitas mais apreciadas pelos clientes é o doce mil folhas (folhado de creme), além do imperial que era um folhado também mais recheado com doce de leite e com uma camada de massa de pão de ló. Outro doce muito apreciado é o madrileno, também com massa folhada e recheado com doce de leite. Além disso, foi com essa massa folhada

que o proprietário ganhou um concurso na França, o que ajudou muito na divulgação da confeitaria. Os nomes dos doces também vinham de outros países e isso chamava a atenção das pessoas que queriam experimentar um doce *madrileño*, por exemplo, em Curitiba.

Para aprender esse ofício de confeitoiro, a priori, o empreendedor não fez curso. Ele trabalhou na Europa em confeitarias porque precisava trabalhar, e lá ele trabalhou em confeitarias com mais de 50, 60 funcionários. Diferente das confeitarias daqui. A Confeitaria das famílias, por exemplo, que é considerada uma confeitaria grande, emprega em média de 10 a 15 funcionários. “Ele não tinha um curso, assim de primeira também, ele tinha uma cabeça boa e sabia fazer muita coisa”(P1). As receitas ele foi aprendendo pelos países em que morou. Ele era muito observador, caprichoso e gostava muito de ler. Os bolos e doces que ele fazia geralmente eram bem decorados. No entanto, com a produção em maior escala alguns detalhes eles precisaram abrir mão. “Mas dava muito trabalho, dá muito trabalho fazer aquilo e sempre vai se deixando um pouquinho de lado, mas aquilo era bom e chamava a atenção ali na vitrine” (P1). De acordo com Ramos-Rodríguez (2010), o conhecimento prévio melhora as habilidades cognitivas dos indivíduos e podem torná-los mais aptos a identificarem oportunidades empreendedoras.

Outro fator importante é que na época, em Curitiba, havia poucos concorrentes. Tinha uma confeitaria denominada Chafer, mas ela era voltada para a venda de frios e coalhadas. Então, não influenciava muito. Hoje em dia, a concorrência mudou um pouco. Continua não havendo muitas confeitarias grandes de rua, como a Confeitaria das Famílias, mas existem muitas confeitarias bonitas, assim como uma diversidade significativa de doces em vários shoppings da cidade.

O nome da padaria foi escolhido para indicar que aquele local era próprio para pessoas de família frequentarem. Antigamente, a confeitaria era tão popular, que vinha gente de Brasília, São Paulo e do Rio de Janeiro comprar. Essas pessoas consumiam os doces e ainda levavam para viagem. A atual proprietária, viúva do empreendedor, pouco modernizou a Confeitaria das Famílias, talvez seja por isso que tenha perdido um pouco de clientela e não tenha expandido o negócio. “O movimento aqui antigamente era maior que hoje” (P1). Um motivo também pela falta de modernização é que hoje a

fachada do estabelecimento é tombado pelo patrimônio histórico e não pode ser alterada (APÊNDICE H - FIGURA 5).

#### 4.3.1.2 Identificação da oportunidade empreendedora no Caso B

O casal de poloneses veio para o Brasil no ano de 1981, apenas para visitar um parente que estava enfermo. Acabaram descobrindo que teriam um bebê e se demorassem muito para voltar não conseguiriam, pois na época a viagem era feita de navio e mulheres com gravidez avançada não podiam viajar, porque a viagem era muito demorada. A situação econômica e social na Polônia não estava muito boa. Foi nessa época que a lei marcial foi decretada na Polônia, impedindo o ir e vir dos cidadãos. Em meio a todos esses fatores, decidiram que iriam ficar e construir uma vida no Brasil.

No entanto, começar uma vida em um país estrangeiro, sem dominar um idioma, não é fácil. Por isso, decidiram sair de Cambé-PR, cidade onde foram visitar o familiar enfermo, e mudaram-se para Curitiba, onde havia uma colônia polonesa. Conheceram padres vicentinos que os apoiaram com a questão de moradia e de atendimento médico. Mas, mesmo com a ajuda de várias pessoas, no início, o casal passou por muitas dificuldades. Na parte social, estranharam o descaso que o governo tinha com a população, a pobreza, a falta de estrutura das cidades, da saúde pública, na educação. Segundo o casal, na Polônia não conheciam o analfabetismo. Já no Brasil se depararam com essa realidade. Compreender tudo isso foi muito complicado, afinal o choque cultural foi enorme.

Pra mim foi assim um absurdo, né? O descaso da parte do governo mesmo. Como é que o governo podia permitir tanta injustiça, tanta pobreza, tanto descaso com o ser humano? Porque por mais que a gente não concordava em viver na Polônia no comunismo, no sistema comunista no lado social foi muito bom, lá não tinha gente passando fome, tinha educação, esporte e cultura que foram os objetivos do comunismo do socialismo então essa parte foi muito bem cuidada [...] eu não sabia o que significava uma pessoa analfabeta né (P3).

Sobre a identificação da oportunidade empreendedora, vários fatores contribuíram. O primeiro deles foi o alerta empreendedor. O casal almejava ter seu



próprio negócio, pois as oportunidades de trabalho as quais eles se depararam não eram bem remuneradas e a documentação para a legalização no país era muito demorada. Eles levaram cerca de 4 anos para se legalizarem aqui e nesse período não podiam ter um emprego com carteira registrada. “Então isso forçou a gente a fazer o negócio próprio para se sustentar e não o trabalho registrado” (P2). Ficou evidenciado que o casal estava mentalmente preparado e capacitado para reconhecer uma oportunidade rentável. Para Tang (2008) quando o empreendedor está alerta para novas oportunidades ele se beneficia de informações que podem levar a oportunidades lucrativas.

Além disso, eles tinham informações privilegiadas que para Baron e Shane (2011) são fundamentais para responder o porquê de alguns indivíduos identificarem uma oportunidade ao invés de outros. Se junta a esses fatores o conhecimento prévio, o casal, sobretudo a esposa, detinha o *savoir-faire* da produção de *pierogi*. Conhecimento esse herdado de família, a mãe da empreendedora preparava os *pierogis* em casa. “Eu já fazia desde a infância, desde pequenininha, desde 7, 8 anos eu já ajudava a minha mãe” (P3). Os poloneses tinham o costume de preparar e consumir esse prato em casa e não de comprá-lo ou de consumi-lo em restaurantes ou barraquinhas. Os empreendedores não elaboraram um plano de negócios. “Ele nasceu sozinho, pelo fato da gente só ter o preparo e conhecimentos do prato típico” (P2).

O casal percebeu que os poloneses que moravam aqui no Brasil não tinham o costume de preparar esse prato em casa, como na Polônia. Além disso, observaram que a colônia de poloneses em Curitiba era muito grande e que assim teriam para quem vender e surgiu a ideia de comercializar esse produto em Curitiba. Isso destaca que o empreendedor sempre prestou atenção no que acontece ao seu redor. “É são dois fatores assim: 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).

E quando o casal abriu o negócio e começou a ver o resultado de seu esforço, que não demorou a vir, pois comida tem um giro rápido, ou seja, eles investiam e trabalhavam hoje para vender amanhã, e quando viram que estavam vendendo, perceberam que seria um negócio que proveria o sustento da família. Segundo P3, “foi uma explosão de comidas típicas, foi a moda de quem vinha a Curitiba, tinha que comer

alguma comida típica, não importava a origem mais tinha que comer, porque foi o auge vamos dizer assim”.

### 4.3.2 Caso C e D referentes ao Quebec no Canadá

#### 4.3.2.1 Identificação da oportunidade empreendedora no Caso C

A *Cabane à Sucre Chez-Dany* apresenta algumas especificidades. Diferente das demais empresas como essa, que começam pela escolha do nome, as demais empresas desse ramo, geralmente, se denominam *Érablières* e o nome do proprietário. Mas como ele sabia que seus principais clientes seriam turistas e que, na sua maioria não falam o idioma francês e sim o inglês, esse nome seria muito difícil para que os clientes recordassem. Deste modo, ele optou pelo nome *Cabane à Sucre Chez-Dany*, mais fácil para pronunciar e para lembrar. Segundo ele, facilita a criação de um contato mais próximo com o cliente.

Além disso, o empreendedor optou por abrir a empresa em um bairro residencial próximo da cidade. Geralmente as *Érablières* tem difícil acesso, e ficam localizadas no meio da floresta. Mas essa *Cabane à Sucre* foi aberta próximo à rodovia, localizada no meio do caminho da cidade de Québec e Montreal. Quando ele contou para as pessoas sobre o lugar onde pretendia abrir a empresa, as pessoas acharam que não daria certo, pois de modo geral, as pessoas teriam interesse em conhecer a floresta e uma paisagem urbana em volta não despertaria a curiosidade dos visitantes. Mas o empreendedor afirma que o que era considerada uma fraqueza pelas pessoas a sua volta, tornou-se uma força. Indo contra ao que a maioria esperava, os turistas tiram fotos do bairro em volta da empresa e se surpreendem com a arquitetura da região. “*Mais une faiblesse se devenue une force*”<sup>9</sup> (P5). A situação geográfica do empreendimento facilitou o acesso de clientes vindos de todos os lugares. Para ele, as pessoas podem chegar de todos os

---

<sup>9</sup> Mas uma fraqueza se tornou uma força.

lugares, porque todos eles passam por ali. “*À cause de la situation géographique. Les gens peuvent arriver de partout, ils passent tous par ici*”<sup>10</sup> (P5).

De acordo com o empreendedor, dois motivos definiram essa localização. Em primeiro lugar por estar próximo à rodovia poderia ser parada para ônibus, e segundo por Trois-Rivières ser conhecida como *Pipi-ville*, ou seja, devido a sua localização, os ônibus de viagem param para as pessoas irem ao banheiro e comerem algo. Muitos moradores de Trois-Rivières se sentem ofendidos com isso. No entanto, o proprietário observou uma oportunidade nesse fato e conseguiu identificá-la e explorá-la. O processo cognitivo do empreendedor contribui para que isso acontecesse. Segundo Baron, Shane (2011) e Ozgen (2011), o processo cognitivo ajuda os indivíduos a reterem informações adquiridas, interpretarem-na e integrá-las com informações prévias. Utilizando essas informações, o empreendedor construiu banheiros confortáveis e espaçosos (APÊNDICE J - FIGURA 27) para que as pessoas continuassem parando na cidade e de preferência no seu estabelecimento para utilizar os banheiros. Mas que, além disso, comprassem um souvenir, comessem ou tomassem um café, e foi justamente isso que o empreendedor fez.

O principal objetivo do empreendedor foi o de apresentar esse lado cultural do Quebec aos turistas do mundo todo. “*Le but c’était vraiment de faire découvrir aux touristes du monde entier la cabane à sucre qui est un des points le plus typique du Québec*”<sup>11</sup> (P5). E para atingir esse objetivo, ele criou um ambiente em que são tocadas músicas típicas da região e quando o cliente chega, ele ganha uma espécie de colher, que é um instrumento típico nas músicas da região. E o empreendedor, além de dar esse instrumento para os clientes, enquanto a refeição é servida, ele se senta em um lugar estratégico do restaurante, onde todos possam ouvir, e começa a tocar o instrumento. Em questão de pouco tempo, todos os clientes estão acompanhando o ritmo com o instrumento também, o que cria um ambiente descontraído e animado.

O objetivo do empreendedor, de apresentar a cultura da região a turistas do mundo inteiro foi atingido, pois além da música, a refeição é típica da região. “*J’ai pris*

---

<sup>10</sup> Por causa da situação geográfica. As pessoas podem chegar de todos os lugares, eles passam todos por aqui.

<sup>11</sup> O objetivo era realmente de fazer com que os turistas do mundo inteiro conhecessem a *Cabane à Sucre*, que é um dos pontos turísticos mais típicos do Quebec.

*ce que je pensais que les gens aimeraient le mieux. Comme ça, c'est très populaire. En fait, ils sont tous populaires. Mais ça, la pâté à la viande, est le numéro un*"<sup>12</sup> (P5). Para destacar esse lado cultural, todo o material impresso e a divulgação do restaurante são direcionados para esse lado. Por exemplo, em um de seus *folders* ele destaca a seguinte frase: Venha reatar com a tradição (APÊNDICE J - FIGURA 36). Além disso, ele mantém o restaurante aberto o ano todo, mas é preciso que seja feita reserva individual ou em grupo, apenas na primavera que ela fica aberta em horários determinados. Pois o costume para os moradores de Quebec é de frequentarem as *Cabanes à Sucre* nessa época. "*Le québécois vont au printemps dans les Cabanes à Sucre, que cette une tradition au Quebec*"<sup>13</sup> (P5).

#### 4.3.2.2 Identificação da oportunidade empreendedora no Caso D

A situação na Bélgica nos anos 2000 estava difícil e abrir um empreendimento lá demandava mais dinheiro que no Quebec. Além disso, as leis sociais e os encargos sobre os salários inviabilizavam a abertura de um empreendimento, pois manter um funcionário na Bélgica custava muito caro. No momento o que funcionava na Bélgica eram as empresas familiares que já existem e que eram passadas de pai para filho, mas naquele momento criar um empreendimento era inviável, não existia ajuda alguma da parte do governo.

*"C'est vraiment devenu difficile en Belgique contrairement au Québec où l'on a des financières. Et puis, on nous a même aidés à monter notre plan d'affaire. On a eu des aides financières de la ville"*<sup>14</sup> (P7).

Deste modo, cansado de trabalhar como empregado na Bélgica, ele resolve mudar-se para outro país com o intuito de abrir seu próprio empreendimento. Como ele não fala o idioma inglês e fala apenas o francês, a província do Quebec no Canadá era

---

<sup>12</sup> Peguei o que eu achava que as pessoas mais gostariam. Como essa, que é muito popular. Na verdade, eles são todos populares. Mas essa, a torta de carne, é o número um.

<sup>13</sup> Os quebecoises vão na primavera na *Cabane à Sucre*, isso é uma tradição no Quebec.

<sup>14</sup> Se tornou difícil na Bélgica, ao contrário do Quebec, onde existe financiamento. E também, onde nos tivemos ajuda para montar nosso plano de negócios. Nós tivemos ajuda financeira da cidade.

uma boa opção. O empreendedor pesquisou sobre a província e identificou que o governo do Québec tem uma política que incentiva o empreendedorismo. Além disso, ele tinha amigos e conhecidos que estavam morando no Quebec e falaram muito bem da província. Analisando todas essas circunstâncias O casal de empreendedores mudou-se para o Québec no ano de 2003, levaram consigo algumas economias e apenas duas malas.

Mudaram-se para Montreal onde trabalharam para outros empreendedores, em ramos diversificados. Mas como para o imigrante a vida era difícil e ele estava cansado de trabalhar como empregado e buscava se tornar um empregador e para isso sonhava em abrir uma *pâtisserie*, ele estava em “alerta” para identificar uma oportunidade empreendedora que de acordo com Puhakka (2011), é quando um indivíduo está mentalmente preparado e capacitado para reconhecer oportunidades rentáveis.

Mais le première année c’est dure parce que on n’a plus d’amis, on n’a plus de famille, on n’a plus de travail. C’est comme si on recommence une vie à zero, on n’a plus de repais, on n’a plus de rien. Le première année c’est l’année qui est decisive, c’est la qu’on voit si tu es capable de rester ou pas<sup>15</sup> (P6).

A ida do casal para Quebec já ocorreu com eles almejando mudar de vida e abrir um negócio, mesmo sabendo que abrir um negócio do zero é difícil. “*Creer une chose de A à Z comment dire c’est difficile*”<sup>16</sup> (P6). Sendo assim, o casal realizou um estudo de mercado. Para isso, contaram com a ajuda da *Société Développement Commercial* (SDC) para captar todas as informações pertinentes à abertura do empreendimento, como da concorrência, do potencial da clientela, dos fornecedores, dentre outras.

Durante esse período de busca por informações, o empreendedor conheceu um antigo dono de uma *pâtisserie* e negociou com ele a compra dos equipamentos e nesse período vagou um ponto em um local em que ele julgava interessante, devido ao grande fluxo de pessoas e por ser uma rua com fácil estacionamento.

---

<sup>15</sup> Mas o primeiro ano é difícil, porque não tínhamos amigos, não tínhamos família, não tínhamos trabalho. É como recomeçar uma vida do zero, não tínhamos comida, não tínhamos nada. O primeiro ano é decisivo, é nesse momento que nós vemos se somos capazes de continuar ou não.

<sup>16</sup> Criar uma coisa de A à Z como dizem é difícil.

O capital intelectual, ou o *savoir-faire* do empreendedor sobre o *metier* de *pâtissier* permitiu que ele se dedicasse à produção. Enquanto sua esposa, devido a sua formação, cuidou do faturamento, da contabilidade, do pagamento das despesas, enfim de toda a administração da empresa. Esse conhecimento permite que os indivíduos se adaptem a situações novas e assumam riscos em uma ação empreendedora que pode levar a criação de uma atividade econômica nova, com forte valor agregado (NKAKLEU, 2007).

Frente a essa confluência de fatores, o casal decidiu seguir em frente e explorar a oportunidade empreendedora identificada por eles.

#### 4.4 EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADES EM DOIS CONTEXTOS CULTURAIS

Nesse item a exploração de oportunidades empreendedoras foi analisada em dois contextos culturais. Inicialmente, foram elencados os casos A e B, referentes à empreendimentos abertos no Paraná no Brasil e, posteriormente, o caso C e D, que se referem a empreendimentos abertos no Quebec no Canadá foram apresentados.

##### **4.4.1 Caso A e B referentes ao Paraná no Brasil**

###### 4.4.1.1 Exploração da oportunidade empreendedora no Caso A

Durante a exploração da oportunidade, duas mudanças alteraram o andamento do negócio. Uma delas foi o fechamento da Rua XV para automóveis, ou seja, apenas pedestres passaram a circular pela rua, que se transformou em um grande calçadão. Além de dificultar a venda rápida para as pessoas que iam comprar o pão para o café da manhã ou para a janta, o fechamento da rua dificultou também a entrega de mercadoria pelos fornecedores. No entanto, logo tudo se normalizou e algumas pessoas até

preferiram assim, porque podiam passear com a família no calçadão sem se preocupar com os veículos. A segunda mudança que ocorreu foi a proibição do forno a lenha e a obrigatoriedade de substituí-lo pelo forno a gás. Essa mudança causou impacto no sabor dos doces, os clientes passaram a se queixar. “Foi quando passou a ser elétrico, um forno grande desses elétricos e daí o pessoal se queixava um pouco dos doces [...] assado a lenha era um pouco diferente, mas a receita era toda igual, mas parecia que tinha alguma coisa” (P1).

Além dessa mudança, o proprietário também alterou o acabamento da confeitaria. Antes a construção era de madeira, inclusive o local da produção e, às vezes, caía sujeira de madeira em cima dos doces. O que não era muito higiênico e por isso ele reformou toda a confeitaria por dentro, tirando esse forro de madeira e também as paredes para que o lugar ficasse mais agradável e higiênico.

Em relação à busca de novos clientes, o proprietário pouco se preocupou com propaganda, porque esta já era feita por meio do boca a boca. A Confeitaria das Famílias sempre foi muito badalada em Curitiba, não é por menos que ganharam inúmeros prêmios. Hoje a Confeitaria tem como clientela além de consumidores e clientes em geral, os netos de pessoas que frequentavam a confeitaria na época da abertura. Frequentar a Confeitaria se tornou uma tradição que passada de geração para geração. “Bom então, antes vinham aquelas pessoas antigas eu conhecia bastante delas, mas depois eu conhecia os filhos deles, mas agora já vem os netos e eu não os conheço. As vezes falam pra mim: é meu avô sempre vinha aqui” (P1). As viagens que o empreendedor realizou e as experiências que adquiriu contribuíram para alcançar esse status. Para Politis (2005) as experiências ajudam na capacidade de o empreendedor reconhecer o valor de novas informações e aplicá-las. Nesse caso ele conseguiu conquistar sua clientela.

O interessante nesse caso é justamente o fato da confeitaria ter criado tradição na cidade. A confeitaria chegou a receber, no ano de 2000, uma homenagem intitulada Barão de Cerro Azul, pelos serviços prestados a sociedade paranaense. Além de ter sido indicada e eleita várias vezes a melhor confeitaria de Curitiba pela revista Veja Curitiba – comer bem. Em 2004, a proprietária recebe uma homenagem da Câmara Municipal de

Curitiba, pelos relevantes serviços prestados à comunidade no setor de panificação. Em 2005 recebeu o prêmio *Top of Mind Brazil*.

#### 4.4.1.2 Exploração da oportunidade empreendedora no Caso B

O período existente entre a identificação e a exploração dessa oportunidade empreendedora pelo casal foi de 10 anos. Confirmando que o momento da identificação pode acontecer distante do momento da exploração da oportunidade empreendedora, conforme apontado por Costa, Machado e Vieira (2007). Eles se viram capazes de explorar essa ideia e abrir seu próprio negócio quando o prefeito da cidade de Curitiba, na época o Jaime Lener, criou a feira gastronômica de Curitiba, na qual seriam comercializados produtos típicos de vários países. Os imigrantes e seus descendentes tinham preferência para participar da feira. Antes de abrirem a “Barraca do Miro” eles já participavam e comercializavam os *pierogis* em feiras e festas da colônia polonesa, mas a abertura da sua primeira barraca aconteceu no ano de 1991, 10 anos após a chegada do casal no Brasil no ano de 1981.

Então, visto essa possibilidade de começar a participar da feira, o casal se candidatou. Como eram imigrantes, tinham uma vantagem frente aos outros candidatos. Além disso, foi preciso apresentar o prato aos “jurados”, o que não foi problema para a empreendedora. Eles foram escolhidos e começaram a trabalhar nas feiras, para isso construíram as barracas, improvisaram algumas coisas e lá estavam vendendo os *pierogis* e outros pratos típicos nas feiras gastronômicas de Curitiba. Eles começaram com apenas uma barraca. Atualmente eles possuem dois trailers adaptados que revezam entre nove feiras gastronômicas na cidade de Curitiba. A empresa continua sendo familiar, e trabalham nas feiras o casal, uma filha, e uma moça que ajuda, tanto na produção quanto nas vendas. Nos períodos de maior movimento, quando tem eventos na cidade, eles contratam funcionários temporários para ajudar na produção. Eles trabalharam bastante no começo, trabalhavam das 8h até às 22h, todos os dias.

Durante a exploração do empreendimento as mudanças que aconteceram no empreendimento foram com o objetivo de melhorar. “Na verdade o que dava pra mudar,



era só melhorar, melhorar na qualidade, melhorar no fazer, que até o momento a gente tá fazendo manualmente, estamos investindo nas máquinas”.

O casal está investindo em máquinas com o objetivo de crescer, pois como a produção hoje é toda manual e eles não querem contratar mais pessoas para ajudá-los na produção, pois este tipo de mão de obra é difícil de encontrar, além de que eles teriam que contar o segredo do ponto da massa e etc. Então para aumentarem a produção, sem a necessidade de terceiros, investiram em uma máquina que veio da China, mas para não perder o trabalho de 20 anos e perderem os clientes, alguns ajustes serão necessários para deixar a máquina produzindo o mais próximo do manual. Segundo P2 o que muda “é o formato, o tamanho, e vamos dizer os detalhes, detalhes na comida, o mais importante são os pequenos detalhes que fazem a diferença no resultado, então a gente está modificando, adaptando”.

Um detalhe interessante é que talvez na Polônia esse empreendimento não desse certo como aqui no Brasil.

Quando a gente visita a Polônia e conta sobre a venda do *pierogi* a quantidade que a gente faz, eles não acreditam jamais poloneses iam comprar tanto quanto os brasileiros consomem, porque aqui as mulheres não cozinham em casa, não fazem comida em casa e lá todo mundo faz *pierogi* em casa até hoje, existe congelados no mercado existe, mas lá não tem essa cultura de comer fora com tanta frequência (P3).

Uma mudança política que alterou o andamento do negócio foi a fase em que Fernando Collor de Mello estava no poder. A inflação que o Brasil passou durante seu mandato fez com os preços das mercadorias no mercado subissem constantemente, o que dificultava na hora de calcular o preço do produto. Foi nesse período que Collor congelou as poupanças. “Essa fase, onde você comparava uma coisa e o preço subia no outro dia, então isso afeta diretamente, né? Lógico que você ou guarda dinheiro ou gasta dinheiro como qualquer pessoa” (P2). Para se adaptarem a isso, o casal fazia compras maiores, diretamente com o fornecedor para conseguir preços melhores. Além disso, calculava constantemente o preço dos produtos. Afinal, a regra básica para que um empreendimento dê lucro, de acordo com P2, é comprar mais barato e conseguir ganhar na venda, pois é uma venda direta ao consumidor, sem intermediários. O empreendedor

tinha uma visão de lucro sobre a oportunidade. Segundo Yu (2001 p. 48), “por meio do estado de alerta, empreendedores podem descobrir e explorar situações em que eles são capazes de vender a preços altos e que eles podem comprar por preços baixos”.

Com o intuito de atrair novos clientes, e de manter os seus atuais satisfeitos, eles prezam pela qualidade e preparam os produtos com carinho, sempre levando em conta a opinião do cliente. Para aproximar mais a relação entre vendedor e cliente, a filha do casal elaborou um *site* para o empreendimento, onde consta a história do casal, do empreendimento, os produtos que eles vendem, as feiras que eles participam com a agenda, facilitando para que os clientes os encontrem. Para agradar os clientes, o casal comprou uma seladora de embalagens, pois alguns clientes compram o *pierogi* para consumir em casa. Como ele tem molho, no transporte acabava vazando da embalagem, sendo que agora, com a seladora, isso não ocorre mais.

O principal produto vendido na barraca do Miro é o *pierogi* e suas variações de recheios, além de batatas, batata *sotê*, batata gratinada e charuto, sendo esse último o único prato da Polônia que contém arroz. Eles já pensaram em vender sopas no inverno, no entanto não quiseram variar muito. Para eles o importante é se especializar e saber fazer com qualidade sem tirar o foco do *pierogi*.

#### **4.4.2 Caso C e D referentes ao Quebec no Canadá**

##### **4.4.2.1 Exploração da oportunidade empreendedora no Caso C**

Após identificar a oportunidade empreendedora, o empreendedor demorou entre 5 e 8 meses para realmente abrir o empreendimento. E um ponto que merece destaque é que ele identificou e explorou a oportunidade sozinho. “*C’est vraiment moi qui ai mené le projet, qui est parti de zéro*<sup>17</sup>” (P5). No momento da abertura o empreendedor estava muito confiante e um fato que o fez realmente acreditar que tinha dado certo, foi a placa

---

<sup>17</sup> Fui eu que criei o projeto, que comecei do zero.

colocada na estrada, logo após a abertura do empreendimento, pelos órgãos responsáveis da cidade, indicando que ali havia uma *Cabane à Sucre*, isso o deixou seguro para seguir em frente.

Mesmo após a abertura, o empreendedor continua fazendo o porta a porta. Ele viajou para o outro lado do Canadá, até Vancouver, para fazer propaganda, bem como para vários outros lugares do mundo. Ele se preocupou muito com esse contato direto e com a formação das redes, durante o processo de exploração da oportunidade. Para ele, esse contato gera um laço sólido entre as pessoas, o que acaba por fidelizar os clientes, pois eles passam a ter uma relação mais próxima. Desse modo, mesmo com a grande concorrência que existe entre os preços de um estabelecimento e outro, e que muitas vezes acabam sendo preços muito próximos, os clientes se mantêm fiéis ao seu estabelecimento. Ele conseguiu agregar valor ao seu produto, que é a proximidade existente entre o proprietário e o cliente.

*D'habitude on va dans des salons pour vendre le produit, mais moi j'ai fait du porte à porte. J'allais à Vancouver je faisais du porte à porte, j'en faisais aux agences de voyage, ne me présentais et je vendais mon produit. J'ai fait la même chose un peu partout dans le monde. Puis c'est devenu un contact humain, c'est mieux que dans les salons ou tu les vois pour manger un lunch, et avec le temps c'est devenu des amis. Puis c'est un lien solide, ce n'est pas un prix qui va vous laisser aller. Il y a souvent de la compétition pour le même prix, mais j'ai développé un lien d'amitié avec mes clientes, un lien solide<sup>18</sup> (P5).*

Seus clientes vêm de diversos lugares do mundo. Isso explica a variedade de idiomas em que os cardápios são apresentados. Ao total são 8 idiomas diferentes, sendo: o francês, o inglês, o japonês, o chinês, o espanhol, o português, o italiano e o alemão (APÊNDICE J - FIGURAS 35 e 36). Segundo o empreendedor, ele recebe 75 mil

---

<sup>18</sup> Como de costume, a gente vai nas feiras para vender os produtos, mas eu fiz do porta a porta. Eu fui à Vancouver e fiz do porta a porta, eu o fiz em agências de turismo, me apresentei e fui vender meu produto. Eu fiz a mesma coisa em todo o mundo. Então, se tornou um contato humano, é melhor do que nas feiras, onde você os vê para comer um lanche, e com o tempo se tornam. Então há um laço forte, não é o preço que vai deixar você ir. Frequentemente existe a competição pelo mesmo preço, mas eu desenvolvi um laço de amizade com meus clientes, um laço sólido.

clientes por ano em um espaço preparado para receber no máximo 250 pessoas ao mesmo tempo.

O principal país de origem dos clientes é o México. Os mexicanos em sua maioria viajam com a família toda para conhecer a *Cabane à Sucre Chez-Dany*, e além de participarem da refeição proposta pelo restaurante, eles compram muitas *souvenirs* na loja de lembranças dentro do restaurante. Uma característica destacada pelo empreendedor a respeito desses clientes é a de que eles quando compram um chapéu típico, ou um chaveiro de recordação, não compram apenas um, e sim um para cada pessoa da família. Então, os clientes mexicanos trazem uma boa receita para o estabelecimento.

No entanto, durante esses anos em que a empresa está aberta, os mexicanos foram seus principais clientes. Mas uma questão política afetou esse quadro, que foi a mudança no processo de retirada do visto canadense para os mexicanos. Até o ano de 2009 o processo para os mexicanos conseguirem o visto para entrarem no Canadá era simples e rápido, o que tornava o Canadá um destino viável. Mas a partir do ano de 2009, o governo canadense dificultou a concessão de visto aos mexicanos. O processo ficou mais burocrático e, em alguns casos, por exemplo, de uma família de cinco pessoas, o visto não é liberado para uma delas, fazendo com que a família toda desista da viagem. Esse fato afetou consideravelmente as vendas do empreendedor. Atualmente, o empreendedor e outros comerciantes estão reivindicando mudanças do governo sobre esse ponto.

Apesar desse contratempo, em 2008 ele ganhou o prêmio destinado a pessoas que contribuem para o desenvolvimento econômico da *Radisson*. No ano de 2012, a *Cabane à Sucre Chez Dany* conquistou o 4º lugar de um ranking com os 10 melhores estabelecimentos para se comer, avaliada por uma revista *on-line* denominada *rider.com*, vendida no mundo todo. No ano de 2013, ele recebeu da *TripAdvisor* o Certificado de Excelência. Essas conquistas, segundo o empreendedor, valem mais do que o salário no final do mês. É o reconhecimento pela dedicação e pelo trabalho na empresa durante todos esses anos. “*Ça c’est fantastique. [...] Ça c’est des coups de coeur, et ça vaut plus qu’une paie*<sup>19</sup>” (P5). Atualmente, depois de 20 anos de empresa,

---

<sup>19</sup> Isso é fantástico. Isso é uma oportunidade e vale mais do que um salário.

ele se sente realizado, pois ele viaja a Paris, conversa com outras pessoas, e elas conhecem o seu empreendimento.

#### 4.4.2.2 Exploração da oportunidade empreendedora no Caso D

Durante a exploração da oportunidade identificada pelo casal, de abrir uma *pâtisserie* na cidade de Trois-Rivières, algumas contingências favoreceram o processo, pois conheceram uma pessoa que estava fechando uma empresa do mesmo setor que pretendiam abrir. Os equipamentos foram comprados pelo casal por um preço mais baixo do que se fossem novos, visto que eram máquinas usadas. Neste ponto, percebe-se a importância do capital social e das redes, ou seja, o contato com outros empreendedores, que permitiu ao casal ter acesso a recursos e oportunidades exclusivas (NKAKLEU, 2007; OZGEN, 2011).

Segundo os empreendedores descreveram, tudo aconteceu de maneira muito rápida. Conseguiram o contato para comprar os maquinários, logo na sequência, apenas duas semanas depois, conseguiram um ponto que foi liberado e era bem localizado. Os fornecedores foram indicados pelo antigo proprietário das máquinas e tudo foi se resolvendo rapidamente, quando se deram conta já estavam com a loja aberta.

No entanto, logo após a abertura do empreendimento, o casal sentiu a necessidade em mudar o rumo do empreendimento, devido a aspectos culturais. Na Bélgica as pessoas costumam ir até uma *pâtisserie* apenas para comprar os produtos. O consumo desses produtos é feito em outro local, geralmente em suas próprias casas. Por sua vez, no Quebec a demanda dos clientes para consumir os produtos no local foi grande, e o casal se viu obrigado a se adaptar. Em poucos meses investiram em novas mesas, cadeiras e em uma máquina de café. Além disso, adicionaram ao cardápio produtos como *sandwichs*, comidas quentes e sopa.

*On a remarque que le client voulait vraiment un endroit pour s'asseoir et prendre un café. Alors que nous on s'était dans de la pâtisserie pour emporter, mais les gens voulaient vraiment pouvoir*

*s'asseoir et s'arreter ici et boire le café et nous avons investi dans des tables, une machine à café, des petites choses comme ça*<sup>20</sup> (P7).

[...] *Puis, c'est ça, le gens prennent pour emporter, et ils vont après dans un café mais ça c'est totalement différent d'une pâtisserie, mais c'est ça la pâtisserie c'est vraiment pour emporter chez soi*<sup>21</sup> (P7).

Nesse ponto, identifica-se que mesmo o empreendedor começando com um raciocínio causal, elaborando um plano de negócios e planejando todo o investimento que será disponibilizado para o negócio, percebe-se que pode passar a ter um raciocínio *effectual*, em que adaptar-se as contingências é fundamental para alcançar o sucesso (READ, ET AL., 2011). À priori, o objetivo do empreendimento era o de vender para que os clientes consumissem o produto em suas casas, modelo de negócios muito comum na Bélgica, mas logo nos primeiros meses eles se viram obrigados a mudar o rumo dos negócios. Esse formato não funcionou no Quebec, os clientes queriam consumir os produtos no próprio estabelecimento. Para tanto, eles foram obrigados a investir mais uma grande quantia de dinheiro em mesas, cadeiras e em uma máquina de café. Assim os clientes poderiam se sentar consumir os produtos na própria pâtisserie e tomar um café, costume típico dos *quebecoisés*. Com essa mudança, eles perceberam que as vendas aumentaram.

Outro ponto referente à cultura é a relação com os funcionários. No Quebec os empreendedores sentiram muita dificuldade em conseguir mão de obra. Segundo eles os trabalhadores viajam e mudam muito de cidade. Como destacado na frase da empreendedora “*De toute façon, c'est difficile de trouver du personnel car lês gens voyagent beaucoup, ils changent beacoup de place*”<sup>22</sup>.

No momento da abertura o estado emocional do empreendedor era estressado devido à quantidade de trabalho, mas sempre acreditando que o empreendimento daria

---

<sup>20</sup> Nós percebemos que o cliente queria um lugar para se sentar e tomar um café. Diferente de nós que vamos a uma pâtisserie para levar para casa, as pessoas querem realmente poder se sentar e para aqui para tomar um café e nós tivemos que investir em mesas, em uma máquina de café, e pequenas coisas como essa.

<sup>21</sup> Então, é isso, as pessoas pegam para levar, e eles vão depois de um café, mas isso é totalmente diferente de uma *pâtisserie*, mas é isso, lá a *pâtisserie* é realmente para levar para casa.

<sup>22</sup> De qualquer modo, é difícil encontrar funcionários, pois as pessoas viajam muito, elas mudam muito de lugar.

certo. Por sua vez, o de sua esposa era contente. Ela estava excitada com a aventura, mesmo sabendo que teria muito trabalho pela frente.

*J'étais contente, j'étais excite, mais jê sais que c'était um défi, c'était une aventure. Mois j'étais excite par l'aventure mais en même temps j'avais un peu peur parce que mes parents sont là-dedans et je sais que c'est beaucoup de travail*<sup>23</sup>(P7).

Segundo a empreendedora, seus pais também eram empreendedores, então ela sabia o que abrir um negócio implicaria. Um traço marcante, percebido no casal, foi o otimismo, que de acordo com Bares, Chelly e Levy-Tadjine (2004) é comum em relação à exploração de determinada oportunidade empreendedora, enfatizado por Hmieleski e Baron (2009) que argumentam que geralmente os empreendedores esperam resultados positivos, mesmo sem nenhuma justificativa racional para isso.

Acerca do investimento utilizado na exploração da oportunidade empreendedora, uma parte foi proveniente de recursos próprios, outra de empréstimo bancário, e uma terceira parte do fundo de pequenos empreendedores (FCJ).

Sobre a relação com os clientes, os clientes são em geral famílias que costumam frequentar diariamente o estabelecimento, onde compram o seu pão e geralmente tomam um café. Vez ou outra, os proprietários se sentam com os clientes para conversar. Essa troca de conhecimento e a criação de novo conhecimento auxilia nas decisões do empreendedor (NKAKLEU, 2007; OZGEN, 2011). É devido a essa relação e a essa aproximação que a publicidade boca a boca funciona, pois segundo os empreendedores, eles não investiram em publicidade e propaganda. Ela é feita pelos próprios clientes.

---

<sup>23</sup> Eu estava contente, eu estava entusiasmada, mas eu sabia que seria difícil, seria uma aventura. Eu estava entusiasmada pela aventura, mas ao mesmo tempo eu tinha um pouco de medo, porque meus pais estão lá e eu sabia que seria muito trabalho.

## 4.5 COMPARAÇÃO DOS CASOS

Para facilitar a compreensão da comparação dos casos, optou-se por iniciar a análise destacando em ordem cronológica os principais acontecimentos da vida do empreendedor e do empreendimento. Ressaltando que algumas datas foram aproximadas. Esses acontecimentos foram alocados em quadros resumos. Na sequência foram realizadas análises comparativas da trajetória, da identificação e da exploração de oportunidades empreendedora entre os casos A, B, C e D.

### 4.5.1 Quadros resumos dos casos estudados

O caso A é referente ao empreendimento Confeitaria das Famílias aberto no estado do Paraná no Brasil.

<b>ANO</b>	<b>ACONTECIMENTO</b>
1936	Chegada do empreendedor ao Brasil.
1936	Abriu uma confeitaria em Campinas (SP) e começou a trabalhar no ramo de pedras.
1937	Um incêndio destruiu a confeitaria em Campinas (SP).
1945	Mudou-se para Curitiba e abriu a confeitaria.
1951	Proprietário casa-se com uma moça que conheceu na própria confeitaria.
1954	Criação do bolo Martha Rocha em homenagem a Miss Brasil.
1984	Falecimento do proprietário.
1985	Inauguração do salão do chá.
1995	Proprietária recebeu prêmio administração pela revista Empresa & Empresários.
2000	Confeitaria recebe homenagem Barão de Cerro Azul pelos serviços prestados a sociedade paranaense.
2001	Eleita a melhor confeitaria da cidade pela Veja Curitiba – comer bem.
2004	Indicada a melhor confeitaria da cidade pela Veja Curitiba – comer bem.
2004	Proprietária recebe homenagem da Câmara Municipal de Curitiba pelos relevantes serviços prestados à comunidade no setor de panificação.
2005	Recebeu o prêmio Top of Mind Brazil.
2005	Indicada a melhor confeitaria da cidade pela Veja Curitiba – comer bem.
2005	Confeitaria é destaque preservação ambiental segundo Jornal Voz do Meio Ambiente pelos serviços prestados ao meio ambiente.



2006	Eleita melhor confeitaria da Cidade pela Veja Curitiba – comer bem.
2007	Proprietária recebe certificado de Honra ao Mérito pelo Estado do Paraná.
2007	Eleita melhor confeitaria da Cidade pela Veja Curitiba – comer bem.
2007	Confeitaria recebe certificado de marca mais lembrada no segmento confeitaria pela revista Amanhã.
2008	Indicada a melhor confeitaria da Cidade pela Veja Curitiba – comer bem.
2008	Confeitaria recebe prêmio amigo da natureza.
2009	Indicada a melhor confeitaria da Cidade pela Veja Curitiba – comer bem.
2010	Indicada a melhor confeitaria da Cidade pela Veja Curitiba – comer bem.
2010	Confeitaria tem certificado Seleção Gols pela Vida, formada por 1283 exclusivos investidores que representam os gols marcados por Pelé, o maior atleta do futebol de todos os tempos.
2011	Eleita melhor doceria da cidade pela Veja Curitiba – comer bem.

#### **Quadro 7 - Trajetória do empreendedor e do empreendimento (caso A).**

Na sequência é apresentado o quadro resumo do caso B que refere-se a Barraca de *Pierogi* aberta no estado do Paraná no Brasil.

<b>ANO</b>	<b>ACONTECIMENTO</b>
1981	Chegada do casal de poloneses no Brasil.
1989	Iniciaram as atividades gastronômicas em eventos da comunidade polonesa.
1991	Inscreveram-se para participar das feiras gastronômicas de Curitiba.
1991	Abriram a primeira barraquinha na feira gastronômica de Curitiba.
1992	Representaram a Sociedade União Juventos no extinto programa Nações Unidas do Gugu no SBT.
1993	Abriram um restaurante na Sociedade União Juventus.
1993	O casal produziu a mesa de quitutes poloneses para as gravações da telenovela “Sonho Meu” da Globo, em uma realização especial no Bosque do Papa II.
1994	Ganharam por unanimidade o Concurso do melhor <i>pierogi</i> , realizado em uma das festas do Bosque do Papa II.
1998	Aumentaram de uma para duas barracas.
2004	Trocaram as barracas por um trailer.
2005	Foi feita a cobertura da praça de alimentação.
2007	Participaram servindo os pratos típicos no evento realizado no Palácio do Governo, para recepcionar uma comitiva de investidores poloneses.
2011	Participam de sete feiras em Curitiba.

#### **Quadro 8 - Trajetória do empreendedor e do empreendimento (caso B).**

Além desses acontecimentos listados no quadro resumo, nesses últimos 19 anos o casal participou de todas as Feiras Especiais realizadas no Bosque João Paulo II. No início eles participavam desses eventos especiais e temporários da cidade e tinham uma

barraquinha na feira gastronômica da cidade, atualmente, além desses eventos, eles trabalham em nove feiras gastronômicas da cidade.

A trajetória dos empreendedores e do empreendimento do caso C que se refere a Cabane à Sucre Chez-Dany foi organizado no quadro 8, destacando em ordem cronológica os principais acontecimentos.

<b>ANO</b>	<b>ACONTECIMENTO</b>
1978	O empreendedor começou a trabalhar lavando louça em um restaurante.
1990	O empreendedor mudou-se para Quebec.
1994	Mudou-se para Trois-Rivières.
1994	Começou vendendo de porta em porta.
1994	Colocação da placa indicando sua empresa na estrada.
1998	Os funcionários foram uniformizados.
2000	Acrescentou as músicas típicas durante as refeições.
2004	Ganhou prêmio como empreendedor de destaque em Quebec.
2008	Ganhou o prêmio Gens d'affaire rayonnants da Radisson.
2009	O visto para turistas mexicanos ficou mais burocrático.
2012	Ficaram em 4º lugar na avaliação da rider.com.
2013	TripAdvisor entregou o Certificado de Excelência à <i>Cabane a Sucre Chez Dany</i> .

#### **Quadro 9 - Trajetória do empreendedor e do empreendimento (caso C).**

O quadro a seguir apresenta um resumo dos principais acontecimentos do caso D que se refere a *Pâtisserie Belge* aberta em Quebec no Canadá.

<b>ANO</b>	<b>ACONTECIMENTO</b>
1987	O empreendedor começou a trabalhar como <i>patissier</i> .
2003	Chegada do casal belga em Montreal na província do Quebec – CA.
2004	Começaram a realizar uma pesquisa de mercado.
2004	Começaram a elaborar um plano de negócios.
2006	O casal muda-se para Trois-Rivières na província do Quebec – CA.
2006	Buscaram financiamento em banco.
2006	Abriram o empreendimento.
2006	Precisaram mudar o rumo do empreendimento – colocaram mesas na <i>pâtisserie</i> para que os clientes pudessem consumir os produtos no local ao invés de levá-los para consumir em outro local.
2006	Neste ano trabalharam mais de 100 horas por semana.
2008	Passaram a fechar o empreendimento nas segundas-feiras
2012	Passaram a abrir a <i>pâtisserie</i> nas segundas e fechar nas terças-feiras.
2011	Trabalham menos do que 100 horas por semana.

#### **Quadro 10 - Trajetória do empreendedor e do empreendimento (caso D).**

#### **4.5.2 Análise comparativa da trajetória, da identificação e da exploração de oportunidades empreendedora dos casos A, B, C e D**

Em todos os casos identificou-se a existência de uma oportunidade empreendedora vinculada à cultura de determinado local. Confirmando que a cultura, como apontado por Valiati e Florissi (2007), estabelece valores sobre as atividades e comportamentos dos indivíduos e pode ser fonte de oportunidade empreendedora. Mais do que ser fonte de oportunidade empreendedora, para Limeira (2008), a cultura passou a ser um recurso que contribui para economia de uma região e isso foi percebido no caso C, em que o empreendedor ganhou o prêmio *Gens d'affaire rayonnants da Radisson*, destinado a pessoas que contribuem para o desenvolvimento econômico de uma região.

Os quatro empreendimentos analisados pertencem ao setor alimentício e um ponto de congruência entre os casos foi o *savoir-faire* que os empreendedores tinham acerca da produção dos produtos comercializados. Nos quatro casos, o conhecimento das receitas e do modo de preparo dos alimentos facilitou tanto na identificação quanto na exploração da oportunidade empreendedora. Essa observação contribui para explicar porque alguns indivíduos e não outros identificam uma oportunidade empreendedora, o que vai ao encontro do estudo de Grégoire, Barr e Shepherd (2010), comentando que a distribuição de conhecimento na sociedade não é uniforme.

Os casos ressaltaram a importância de o empreendedor refletir sobre a necessidade de realizar adaptações culturais no formato do empreendimento ou no produto a ser comercializado. Seja o formato ou o produto originário tanto da cultura local quanto de outra cultura.

Um exemplo de um formato de empreendimento originário de outra cultura é o caso da Pâtisserie Belge, em que o empreendedor levou o formato de pâtisserie comum na Bélgica para Trois-Rivières. No entanto, os clientes *quebecoises* não se adaptaram a esse formato de negócio. Para se manter em atividade o empreendedor se adaptou ao formato de pâtisserie comum na região.

Por outro lado, um caso que reflete um formato de empreendimento originário da cultura local que foi alterado pelo empreendedor é o caso da Cabane à Sucre Chez Dany, em que o empreendedor modificou o formato de negócio comum na região, para se adaptar a um público diferente daquele que frequentava as Cabanes à Sucre presentes na região. Com essa adaptação o empreendedor obteve sucesso. Devido ao acesso fácil, turistas que estavam de passagem pela cidade, podiam visitar o restaurante, o que não era possível nas *Érablières* localizadas no meio da floresta, que exigiam uma programação por parte do cliente para visitá-las.

A relação com os clientes, nos quatro casos, foi semelhante. Como os quatro casos foram oriundos da cultura, facilitou a proximidade com os clientes, pois eles buscam resgatar e se aproximarem de um costume que já tinham, por meio do consumo dos alimentos. Para os clientes que não conhecem esses alimentos, é uma maneira de vivenciar e conhecer um pouco de uma cultura diferente da sua. Além disso, todos os empreendedores se preocupam e perguntam a opinião dos clientes sobre os produtos já produzidos, e também para desenvolver novos sabores e se adaptarem ao gosto da clientela. Por exemplo, no caso D, buscando atender os pedidos dos clientes, o empreendedor acrescentou produtos a base de *Sirop d'érable* e o *Gâteau Reine Elisabeth*.

Outro aspecto congruente entre os quatro casos foi as observações em relação à dedicação ao empreendimento. Os empreendedores apontaram que quando se abre um empreendimento, o tempo de trabalho é muito maior do que quando se trabalha para outra pessoa. Todos eles comentaram que no começo trabalhavam mais de 10 horas por dia. Segundo os empreendedores, isso ocorre porque eles vivenciam e se dedicam em tempo pleno para o negócio. Sobre a maneira de começar o empreendimento, apenas em um deles, no caso D, foi elaborado um plano de negócio, e apenas porque era uma exigência do banco para a liberação do empréstimo. Nos outros três casos (A, B e C) não foram elaborados planos de negócio. Os empreendedores seguiram uma abordagem *effectual*. Para a teoria da *effectuation*, a partir de meios já existentes criam-se novos fins, ou seja, considerando quem eles eram, quem conheciam e o que tinham, foram capazes de criar algo novo (READ, et al., 2011).

No caso D, apesar do plano de negócios ter sido elaborado, os empreendedores alteraram o rumo do negócio logo no momento da abertura, porque não tinham observado corretamente a cultura da região de consumir os produtos que eles vendiam no local, o que mostra a capacidade de adaptação deles. Destaca-se que no caso D também houve um processo transformacional presente na abordagem *effectual*. Conforme Read et al. (2011), esse processo de transformação, ocorrido no caso D, é do tipo suplementando, em que o empreendedor complementou a sua empresa colocando mesas para os clientes se sentarem (READ, et al., 2011). Outra semelhança presente nos quatro casos foi que os empreendedores estavam em estado de alerta às oportunidades empreendedoras. Eles estavam mentalmente preparados e capacitados para reconhecer oportunidades rentáveis (PUHAKKA, 2011). Todos eles já tinham trabalhado para outras pessoas, e comentaram que estavam cansados desse tipo de trabalho. Eles estavam em busca de uma ideia para abrir um empreendimento. Estavam pré-dispostos a identificar e preparados para explorar uma oportunidade empreendedora.

Em relação aos empreendedores, observou-se que nos quatro casos analisados, encontrou-se uma única dimensão acerca do comportamento dos empreendedores. As características psicológicas e os traços de personalidade foram muito semelhantes. Todos estavam muito confiantes e otimistas no momento da abertura do empreendimento.

Além dos empreendedores explorarem uma oportunidade vinculada a cultura, eles também construíram a oportunidade e recriaram a cultura local. Isso pode ser observado no caso A e no caso C, mesmo sendo esses dois casos de contextos culturais diferentes. No caso A, que se refere à Confeitaria das Famílias, o empreendedor criou uma cultura inicialmente local, e posteriormente nacional. Ele foi responsável pela criação do bolo Martha Rocha, que hoje é consumido em vários lugares do Paraná e até do Brasil. Além disso, nas paredes do estabelecimento são contadas as histórias de seu país de origem (Espanha), bem como a trajetória do empreendimento, por meio de objetos, quadros, recortes de revistas e jornais (APÊNDICE A – FIGURAS 6 e 10). Isso se assemelha a um “museu” dentro da própria confeitaria. No caso C, referente a *Cabane à Sucre Chez Dany*, o empreendedor resgatou receitas que eram geralmente feitas pelas mães e avós. As incrementou e passou a servi-las no estabelecimento como a *Soupe aux pois*, que dificilmente é servida em restaurantes na província. Ele resgatou

também um instrumento musical típico da região denominado “colheres” devido ao seu formato semelhante ao de uma colher. Na falta do instrumento, pode ser substituído por duas colheres para se produzir o som. Outro ponto que o empreendedor explora é a construção de um museu com visita guiada, em que, na maioria das vezes, o próprio dono acompanha o grupo de visitantes e conta a história do *Sirop* e da região (APÊNDICE J - FIGURAS 22, 23 e 28).

O fato de o empreendedor criar e recriar a cultura mostra que o empreendedorismo e a cultura são campos que estão imbricados. A cultura cria o empreendedorismo, assim como o empreendedorismo cria e recria a cultura.

Com o intuito de destacar os resultados encontrados na pesquisa, elaborou-se o quadro 11 contendo os aspectos que influenciaram a identificação e a exploração de oportunidades empreendedoras nos quatro casos.

---

**IDENTIFICAÇÃO E EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADES EMPREENDEDORAS**


---

		<b>CASO A – Confeitaria das Famílias</b>	<b>CASO B - Pierogi</b>	<b>CASO C – Cabane à Sucre</b>	<b>CASO D – Pâtisserie Belge</b>
<b>Conhecimento Prévio</b>	Pode ter várias formas como experiência de trabalho, treinamento, conhecimento de mercado, conhecimento dos problemas dos clientes, e assim por diante (CORBETT, 2005).	Detinha o <i>savoir faire</i> na produção de doces. Já tinha aberto uma padaria em outra cidade. Havia ganhado o concurso de melhor massa folhado na Europa.	O casal de empreendedor detinha o <i>savoir faire</i> na produção de <i>pierogi</i> . O empreendedor trabalhou durante muitos anos em <i>pâtisserie</i> .	O empreendedor detinha o <i>savoir-faire</i> na produção dos doces típicos. Tinha experiência no ramo de restaurantes. Trabalha desde os 16 anos de idade em restaurantes.	O casal de empreendedores detinha o <i>savoir-faire</i> na produção dos doces. A empreendedora tinha experiência na parte administrativa e o empreendedor na produção.
<b>Informação</b>	É central no processo de identificação de oportunidades empreendedoras. É obtida por meio de muitos recursos e é assimilada pelo mecanismo cognitivo do empreendedor (OZEGEN, 2011).	Sabia que, na época, havia poucas confeitarias em Curitiba. O empreendedor, já tinha aberto outra confeitaria e detinha o conhecimento para a produção dos doces.	Sabiam que Curitiba tinha a maior comunidade Polonesa do Paraná e que as mulheres não tinham mais tempo de fazer os <i>pierogis</i> em casa, como era de costume. Além do que existiam feiras específicas de comida típica em Curitiba e estavam em alta. Frente a todos esses fatores o casal decidiu abrir o empreendimento.	O empreendedor buscava abrir uma Cabane à Sucre. A informação de que Trois-Rivières era conhecida como <i>Pipi-Ville</i> , foi fundamental para a escolha do lugar em que o lugar seria aberto.	O casal tinha a informação de que Trois-Rivières era considerada uma cidade teste, por abranger uma população diversificada, formada por estudantes, comerciantes, crianças, adultos e idosos. Além disso, obteve informações privilegiadas sobre a venda de equipamentos de uma <i>pâtisserie</i> que estava fechando e pode comprá-los.

---

<b>Processo Cognitivo</b>	Ajuda os indivíduos a reterem informações adquiridas, interpretarem-na 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 conseguir assimilar por meio de informações obtidas pelas viagens e por sua vivência que uma confeitaria no centro de Curitiba naquele momento poderia ser algo lucrativo.	A ideia do empreendimento surgiu por meio do conhecimento das barracas de comidas típicas nas feiras na cidade de Curitiba. Além disso, o casal sabia que a comunidade polonesa em Curitiba era grande e existia uma demanda para a compra de produtos alimentares típicos da Polônia. Assim o casal conseguiu reunir e interpretar as informações	O empreendedor percebeu que a Cabane à Sucre era um ponto turístico em Quebec. Buscou um local de fácil acesso aos turistas, modificou o formato do negócio e abriu o empreendimento.	O casal de empreendedor assimilou as informações que tinham a respeito do local e sobre a possibilidade de abrir ali uma <i>pâtisserie</i> . Integrou com a informação a respeito da venda de equipamentos e abriram o empreendimento.
<b>Alerta empreendedor</b>	Os empreendedores estão alerta às oportunidades empreendedoras, quando estão mentalmente preparados e capacitados para reconhecer oportunidades rentáveis (PUHAKKA, 2011).	O empreendedor, cansado de trabalhar como empregado decidiu abrir seu próprio negócio.	O casal estava cansado de trabalhar como empregado e buscava uma maneira de empreender. O casal estava aberto para o reconhecimento de uma oportunidade empreendedora.	O empreendedor pensava em abrir um negócio próprio. Quando conheceu uma Cabane à Sucre em outra cidade da província de Québec, percebeu a possibilidade em reformular o formato do negócio e obter lucro com isso.	O casal estava cansado de trabalhar como empregado e buscava abrir um empreendimento. Nesse momento uma confluência de fatores favoreceram a identificação da oportunidade empreendedora.



<b>Capital Intelectual e Aprendizagem</b>	Permite que os indivíduos se adaptem a situações novas e assumam riscos em uma ação empreendedora que pode levar à criação de uma atividade econômica nova, com forte valor agregado (NKAKLEU, 2007).	O empreendedor tinha grande conhecimento no ramo de confeitarias e na produção dos doces. Já havia feito vários cursos e conhecia a produção de doces.	Utiliza o cliente como principal “parceiro” no momento da escolha do cardápio. Além de ter conhecimento acerca da produção.	Presta atenção ao que acontece ao redor de seu empreendimento, está sempre atento a novas oportunidades.	O empreendedor utiliza o recurso da internet para o desenvolvimento de novos produtos. Além de pedir aos amigos, aos funcionários e aos clientes para experimentarem seus produtos.
<b>Experiências</b>	Capacidade de reconhecer o valor de novas informações e aplicá-la aos novos fins comerciais, a quantidade de experiência anterior (POLITIS, 2005).	O empreendedor era um homem muito viajado. Experiência na área de confeitaria. Já havia trabalho e aberto outras confeitarias.	Já havia aberto um restaurante de comida típica da polônia, que forneceu um <i>background</i> para perceber a importância em se especializar em um tipo de produto.	Trabalha no ramo de restaurantes desde os 16 anos de idade. Começou como ajudante de cozinha, atuou como garçom até se tornar chef de cozinha.	O empreendedor trabalha desde os 15 anos de idade em pâtisserie, onde adquiriu importantes conhecimentos sobre o ramo de atividade. Por outro lado a empreendedora tinha experiência de gestão de negócios.
<b>Traços de Personalidade e Emoções</b>	Alguns traços de personalidade se relacionam com as oportunidades (BARES; CHELLY; LEVY-TADJINE, 2004). As emoções influenciam as oportunidades (GRICHNIK; SMEJA; WELPE, 2010).	Uma pessoa muito comunicativa. Ousada. Proximidade com os clientes.	O casal é muito perseverante. Estava empolgado e feliz durante a exploração da oportunidade. Proximidade com os clientes.	O empreendedor é determinado e persistente. Estava muito confiante no momento da abertura do empreendimento. Proximidade com os clientes.	No momento da abertura o casal estava contente e entusiasmado, apesar de saber que seria difícil. Isso deixava a empreendedora preocupada e com medo. Proximidade com os clientes.

<b>Capital Social e Redes</b>	Permite aos empreendedores terem acesso aos recursos e as oportunidades exclusivas. (NKAKLEU, 2007; OZGEN, 2011).	Tinha parentes na cidade e amigos que contribuíram com a identificação e a exploração da oportunidade empreendedora.	Conheceram padres vicentinos e pessoas da colônia polonesa que contribuíram com a identificação e a exploração da oportunidade empreendedora.	Tinham amigos que conheciam outros empreendedores.	Desenvolveu contato com as agências de turismos e um laço forte com possíveis clientes.
<b>Mudanças (tecnológica, política, social, demográfica)</b>	Uma oportunidade empreendedora pode ser influenciada pelas mudanças (tecnológica, política, social, demográfica) que ocorre no ambiente (BARON; SHANE, 2011).	Mudança do forno a lenha para o forno a gás. A rua XV foi fechada para a circulação de carros.	Com a inserção das mulheres no mercado de trabalho, houve a necessidade da praticidade na cozinha. A mulher passa a comprar muitos alimentos prontos, pois não tem tempo para cozinhar.	Uma mudança política que afetou a exploração da oportunidade foi a barreira criada pelo governo do Canadá, para a liberação do visto canadense para os Mexicanos.	Segundo o casal a sazonalidade permeia a exploração do empreendimento. Pois em determinadas épocas do ano, conforme as festividades e a variação de temperatura o movimento na <i>Pâtisserie</i> é alterado.
<b>Tempo, mercado e ideia</b>	Oportunidade empreendedora depende de uma relação tripla entre ideia, tempo e mercado (JULIEN; VAGHELY; BROUSSEAU, 2008).	Na época da abertura não havia muitos concorrentes. Hoje a concorrência mudou. Confeitarias sofisticadas nos shoppings são novos concorrentes do empreendimento.	Na época não havia concorrentes. Apenas um irmão de Romana que também abriu um negócio semelhante, mas em outras feiras da cidade de Curitiba.	No início não tinham concorrentes com o mesmo formato de negócios. Pessoas tentaram imitar o formato de negócio remodelado pelo empreendedor, mas não obtiveram êxito.	Na época havia poucos concorrentes com o mesmo formato de negócios, mas segundo o casal de empreendedoras nenhum com a qualidade dos chocolates belgas.

<b>Abordagem causal ou <i>effectual</i></b>	Na abordagem causal, a exploração de oportunidades empreendedoras abrange o agendamento de tarefas, o estudo de mercado, a elaboração de um plano de negócios e a busca de parceiros e recursos (NKAKLEU, 2007). Na <i>effectuation</i> , o foco está em utilizar um conjunto de recursos evoluídos para alcançar novos e diferentes objetivos.	Não elaborou um plano de negócio formal.	Realizou pesquisa de mercado. No entanto não elaborou um plano de negócio formal.	Realizou pesquisa de mercado. No entanto não elaborou um plano de negócio formal.	Realizaram pesquisa de mercado e elaboraram o plano de negócio, pois era exigência no banco para conseguir um empréstimo bancário.
<b>Recursos financeiros</b>	Muitas são as maneiras de reunir os recursos necessários para a abertura de um empreendimento (JULIEN, 2010).	Recursos próprios e empréstimos.	Recursos próprios e empréstimos.	Recursos próprios.	Recursos próprios e empréstimos.

**Quadro 11 – Resumo dos resultados encontrados.**

## 5. CONCLUSÃO

Empreendedorismo e Cultura são temáticas abrangentes e complexas. Nessa pesquisa buscou-se, por meio do estudo da identificação e da exploração de oportunidades empreendedoras, evidenciar a importância e a complementaridade desses campos. O objetivo geral desta pesquisa foi o de compreender como oportunidades empreendedoras vinculadas à cultura foram identificadas e exploradas por empreendedores no Paraná, no Brasil e no Québec, no Canadá. Para atingir o objetivo foi importante a imersão da pesquisadora nos dois contextos culturais.

Em relação à escolha metodológica, optou-se pela pesquisa qualitativa, operacionalizada por meio de entrevistas semiestruturadas e fotografias. O método escolhido foi capaz de revelar aspectos ímpares da identificação e da exploração da oportunidade empreendedora. Como, por exemplo, o estado emocional do empreendedor nessas duas fases, por meio da ênfase dada, pelo entrevistado, a determinadas questões durante a entrevista. Além disso, as entrevistas semiestruturadas permitiram extrapolar aspectos da cultura, como olhar além das dimensões propostas por Hofstede (1997). Isso seria dificilmente captado apenas com a aplicação de um questionário. As fotografias tiradas nos empreendimentos e os folders permitiram identificar a presença da internacionalização. Os folders foram impressos em vários idiomas, nas paredes dos empreendimentos tinham quadros ou recortes colocados de bandeiras e artefatos de outros países.

Os desafios para os pesquisadores nesse tipo de estudo são diversos, na medida em que cada idioma reflete uma lógica diferente de pensar. Fato esse que pode ser superado com a imersão do pesquisador no contexto cultural a ser pesquisado. Visto que dessa maneira, o pesquisador tem contato com a linguagem usado no dia a dia e assim compreende com mais facilidade os significados conotativos de palavras e/ou expressões.

Um ponto que merece destaque, constantemente discutido por antropólogos é a dificuldade, pelo pesquisador, do distanciamento da cultura nativa. É mais fácil perceber

a cultura em empreendimentos em outro contexto cultural do que no contexto de origem. Em geral, é complexa a desvinculação, pelo pesquisador, dos pressupostos que ele carrega da própria cultura.

Estudos dessa natureza se revelam importantes para difundir valores culturais diversos. Futuras pesquisas devem evidenciar outros ângulos da multiculturalidade nos empreendimentos. Isso porque, o estudo mostrou que empreendimentos vinculados à cultura foram capazes de criar e recriar cultura.

Outro aspecto retratado na pesquisa é a capacidade que a cultura tem de ser fonte de oportunidade empreendedora. Os casos estudados confirmaram que a cultura, estabelece valores sobre as atividades e comportamentos dos indivíduos e pode ser fonte de oportunidade empreendedora como sugere Valiati e Florissi (2007).

Além disso, a pesquisa revelou a importância de o empreendedor refletir sobre a necessidade de realizar adaptações culturais no formato do empreendimento ou no produto a ser comercializado. Seja o formato ou o produto originário tanto da cultura local quanto de outra cultura.

A pesquisa ajudou na compreensão, sobretudo, dos fatores intrínsecos ao indivíduo como a informação privilegiada, a experiência, os traços de personalidade, o conhecimento prévio, o capital intelectual, a aprendizagem, os traços de personalidade, as emoções, o capital social e as redes, que se mostraram decisivos no momento de identificação e exploração de oportunidades empreendedoras.

O *savoir-faire* dos empreendedores se mostrou fundamental para a identificação e a exploração da oportunidade empreendedora. Nos casos estudados, esse conhecimento prévio em relação ao produto comercializado foi adquirido por meio de experiências prévias e/ou dentro do próprio ambiente familiar. Somando ao *savoir-faire* do empreendedor, dentre outros aspectos, as informações privilegiadas e o capital social deu-se a identificação e a exploração da oportunidade empreendedora.

Nesse contexto de empreendimentos vinculados à cultura, o apoio de pessoas do local é de extrema importância. Todos os casos estudados contaram com a contribuição de pessoas ligadas ao lugar. Segundo, Nkakleu (2007) e Ozgen (2011) o capital social e

as redes, permite aos empreendedores terem acesso aos recursos e as oportunidades exclusivas.

A informação é central no processo de identificação de oportunidades empreendedoras (OZEGEN, 2011). Observou-se na presente pesquisa, que a informação privilegiada foi decisiva, tanto no momento da identificação quanto da exploração da oportunidade empreendedora. Os empreendedores estudados tiveram acesso a informações que contribuíram com a identificação da oportunidade, como por exemplo, em relação aos possíveis clientes e aceitação do produto no local. Por sua vez, no momento da exploração da oportunidade empreendedora, as informações foram decisivas para a escolha do local da abertura do empreendimento e para a compra dos materiais necessários para o funcionamento do negócio.

Sem diminuir os aspectos positivos propiciados pela utilização correta do plano de negócios pelos empreendedores, os casos revelaram que o plano de negócios não foi fundamental para a criação de um empreendimento. Dos casos estudados, em apenas um deles foi elaborado um plano de negócios antes da abertura do empreendimento. O plano foi elaborado para cumprir com as exigências impostas pela instituição financeira ao qual buscaram investimento.

Uma das limitações da pesquisa foi a ausência de entrevistas com clientes e com consumidores. A pesquisa revelou que os empreendedores desenvolveram uma relação de proximidade com os clientes e com os consumidores. Os empreendedores contavam com a opinião dos consumidores e dos clientes para o desenvolvimento de novas receitas e produtos. Além disso, esse público foi fidelizado pelos empreendedores e tornaram-se clientes e consumidores assíduos. Devido a existência dessa relação próxima, possíveis entrevistas com esses clientes e/ou consumidores poderiam ser valiosas para confirmar ou confrontar aspectos encontrados na pesquisa.

Além da realização de entrevistas com clientes e/ou consumidores, sugere-se estudos, em outros ramos e setores de atividades, visto que a presente pesquisa se restringiu ao setor alimentício.

Em relação a contribuição teórica, diferente do que era apresentado nos estudos das áreas da administração e da cultura. Atualmente surge a noção do empreendedorismo cultural estabelecendo uma relação entre dois conceitos oriundos de

campos distintos: o empreendedor, concebido na economia e na administração; e o de cultura, tema central na antropologia e na sociologia (LIMEIRA, 2008, p. 6). Enfatizando assim a relação existente entre os campos. A pesquisa revelou que os campos da cultura e do empreendedorismo estão interligados. Tanto a cultura é responsável por criar o empreendedorismo quando o empreendedorismo é responsável por criar e recriar cultura. São campos que se completam, e devem ser mais estudados, tendo como base essa perspectiva.

## REFERÊNCIAS

- AIUB, G. W. **Inteligência Empreendedora: uma proposta para a capacitação de multiplicadores da cultura empreendedora.** 2002. 106 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- ÁLVAREZ, G. O. **Indústrias culturais no Brasil.** In: ÁLVAREZ, G. O. **Indústrias culturais no Mercosul.** Brasília: Instituto Brasileiro de Relações Internacionais, 2003.
- AMORIM, S. R. F; FERNANDES, M. T. M; PEREIRA, E. M. M. **Alimentação: a construção social da memória pelo patrimônio.** **Anais... XII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VIII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba, 2002.**
- ARDICHVILI, A.; CARDOZO, R.; RAY, S. **A theory of opportunity identification and development.** **Journal of Business Venturing.** V. 18, p. 105-123, 2003.
- BARES F; CHELLY A.; LEVY-TADJINE T. **La création et le développement d'opportunités: vers une relecture du rôle de l'accompagnement en entrepreneuriat.** 4e colloque Métamorphose des Organisations, GREFIGE – Nancy, 2004. **Anais eletrônicos...** Grefige: Nancy, 2004. Disponível em: <[http://asso.nordnet.fr/adreg/Bares\\_Chelly\\_Levy.pdf](http://asso.nordnet.fr/adreg/Bares_Chelly_Levy.pdf)>. Acessado em: 17 de março de 2012.
- 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. W. **Análise de ruído e música como dados sociais.** In: BAUER, M. W.; GASKELL, G (orgs). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e sim: Um manual prático.** Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2007.
- BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.** Trad. Pedrinho Guareschi. 6. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.



BAYAD, M.; BOUGHATTAS, Y.; SCHMITT, C. Demarche d'identification et evaluation: approche par referential competences. In: 5<sup>e</sup> Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat, 2007, Sherbrooke (Canada). **Anais eletrônicos...** Sherbrooke: Canada, 2007. Disponível em: <[http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes07/Bayad\\_Boughattas\\_Shmitt.pdf](http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes07/Bayad_Boughattas_Shmitt.pdf)> Acessado em: 27 de março de 2012.

BELDO, L. **Concept of Culture**. 21st Century Anthropology: A Reference Handbook. 2010. SAGE Publications. Disponível em: <[http://www.sage-reference.com/21stcenturyanthro/Article\\_n14.html](http://www.sage-reference.com/21stcenturyanthro/Article_n14.html)>. Acessado em: 10 de abril de 2012.

BEM PARANÁ. Festival gastronômico atrai turistas ao litoral do Paraná: Sabores do Litoral traz pratos exclusivos para a segunda edição, que acontece em junho. 2012. Disponível em: <<http://www.bemparana.com.br/noticia/218116/festival-gastronomico-atrai-turistas-ao-litoral-do-parana>> Acessado em: 28 de junho de 2012.

BEM SIMPLES. Receitas – Bagel. Disponível em: <<http://www.bemsimples.com/br/receitas/926-bagel>> Acessado em: 29 de junho de 2012.

BORGES, C.; FILION, L. J.; SIMARD, G. Nature de l'opportunité et performance des nouvelles entreprises. 10 ième Congrès International Francophone em Entrepreneuriat et PME - CIFEPME, Bordeaux (França). **Anais eletrônicos...** 2010. Bordeaux (França), 2010. Disponível em: <http://web.hec.ca/airepme/images/File/2010/BORGES-CIFEPME2010.pdf>. Acessado em: 10 de março de 2012.

CALAÇA, J. St-Viateur Bagel – Onde comprar Bagel em Montréal, Canadá. 2011. Disponível em: <<http://jeguiando.com/2011/11/21/bagel-em-montreal-canada/>> Acessado em: 29 de junho de 2012.

CARNEIRO JUNIOR, R. A. (org). Lendas e Contos Populares do Paraná. **Cadernos Paraná da gente número 3**. Secretaria de Estado da Cultura , 2005.

CARNEIRO JUNIOR, R. A. (org). Pratos Típicos Paranaenses. **Cadernos Paraná da gente número 1**. Secretaria de Estado da Cultura, 2004.

CAVEDON, N. R. **Antropologia para administradores**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.

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.

CHUEIRE JUNIOR, R. Colonização do Paraná começou no século XVI. 2008. Disponível em: <<http://www.parana-online.com.br/editoria/policia/news/68744/>> Acessado em: 28 de junho de 2012.

CIRQUE DU SOLEIL. História. Disponível em: <[www.cirquedusoleil.com](http://www.cirquedusoleil.com)> Acessado em: 29 de junho de 2012.

CLERCQ, D.; MEULEMAN, M.; WRIGHT, M. A cross-country investigation of micro-angel investment activity: The roles of new business opportunities and institutions. **International Business Review**. V. 21, n.2, p. 117-310, 2012.

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.

DARGEL, P. Rota dos Tropeiros. 2009. Disponível em: <<http://culturaparanaense.blogspot.com.br/2009/08/rota-dos-tropeiros-rota-dos-tropeiros.html>> Acessado em: 28 de junho de 2012.

DAVIDSSON, P.; WIKLUND, J. Levels of analysis in entrepreneurship research: Current research practice and suggestions for the future. **Entrepreneurship Theory and Practice**. V. 25, n. 4, p. 81-100, 2001.

DEPIERI, C. C. L. S.; SOUZA, E. C. L. de. Empreendedorismo e cultura: divergências e confusões conceituais: In: EGEPE – Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas. 4. 2005, Curitiba. **Anais...** Curitiba, p. 147-158, 2005.

ECKHARDT, J.; SHANE, S. Opportunities and Entrepreneurship. **Journal of Management**. V. 29, n. 3, p.333-349, 2003.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009a.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009b.

FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009c.

FLYTON. Cultura - Quebec. Disponível em:  
<<http://www.flyton.com/info/quebec/cultura>> Acessado em: 29 de junho de 2012.

FREYTAG, A.; THURIK, A. R. **Entrepreneurship and culture**. Springer, 2010.

FUENTES, M. M. F.; ARROYO, M. R.; BOJICA, A. M.; PÉREZ, V. F. Prior knowledge and social networks in the exploitation of entrepreneurial opportunities. **International Entrepreneurship and Management Journal**. V. 6, p. 481-501, 2010.

FUNARI, P. P; PINSKY, J. **Turismo e patrimônio cultural**. São Paulo: Contexto, 2 ed., 2002.

GALUPPO, M. C. Ensaio sobre a filosofia da Fisiologia do gosto. **Ciência e Conhecimento**. V. 2, n. 8, p.93-124, 2006.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. 1ª ed., 13ª reimpr. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

GEM (Global Entrepreneurship Monitor). **Empreendedorismo no Brasil: 2010**. Orgs. Simara Maria de Souza Silveira Greco et al. Curitiba : IBQP, 2010.

GIARD, L. Cozinhar. **In: CERTEAU, M. de. A invenção do cotidiano - morar, cozinhar**. Petrópolis, RJ: Vozes, p.211-332, 1996.

GIMENES, M. H. S. G. **Cozinhando a tradição: festa, cultura e história no litoral paranaense**. 2008. 405 f. Tese (Doutorado em História) – Curso de Pós-Graduação em

História, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2008.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. Québec. 2011. Disponível em: <[www.quebec-brasil.com.br](http://www.quebec-brasil.com.br)> Acessado em: 29 de junho de 2012.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. Portail Québec. Disponível em: <<http://gouv.qc.ca/portail/quebec/pgs/commun/portrait/?lang=fr>> Acessado em: 29 de junho de 2012.

GRANOVETTER, M. S. The Strength of Weak Ties. **The American Journal of Sociology**. V. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.

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.

GRICHNIK, D.; SMEJA, A.; WELPE, I. The importance of being emotional: How do emotions affect entrepreneurial opportunity evaluation and exploitation? **Journal of Economic Behavior & Organization**. V. 76, n.1, p.15-29, 2010.

GUERRA, J. R. F; PAIVA JÚNIOR, F. G. P. Empreendedorismo cultural na produção cinematográfica: a ação empreendedora de realizadores de filmes pernambucanos. **Revista de Administração e Inovação**. V. 8, n. 3, p.78-99, 2011.

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.

HAYTON, J. C.; GEORGE, G.; ZAHRA, S. A. National culture and entrepreneurship: a review of behavioral research. **Entrepreneurship: Theory and Practice**. V. 26, p. 33-52, 2002.

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.

HISTÓRIA DO PARANÁ. Disponível em:  
<[http://pt.goldenmap.com/História\\_do\\_Paraná](http://pt.goldenmap.com/História_do_Paraná)> Acessado em: 27 de junho de 2012.

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.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações**: compreender a nossa programação mental. Portugal, Lisboa: Ed. Silabo, 1997.

JULIEN, P. A. **Empreendedorismo Regional e economia do conhecimento**. Saraiva, 2010.

JULIEN, P.A.; MARCHESNAY, M.; MACHADO, H. V. Interdisciplinaridade da pesquisa em empreendedorismo e em PME: por uma teoria empreendedora que contemple diferenças culturais. **Revista Gestão e Planejamento**. V. 11, n. 2, p. 355-368, 2010.

JULIEN, P. A.; VAGHELY, I. P.; BROUSSEAU, M. Opportunités: Idée, Marché et Temps. In: ICSB - International Council for Small Business World Conference – World Conference Congrès Mondial, 2008, Nova Scotia (Canada). **Anais eletrônicos...** Nova Scotia: Canada, 2008. Disponível em:  
<<http://www.smu.ca/events/icsb/proceedings/francb1f.html>> Acessado em: 25 de março de 2012.

KELLE, U. Análise com auxílio de computador: codificação e indexação. **In**: BAUER, M. W.; GASKELL, G (orgs). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e sim: Um manual prático. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

KIRZNER, I. M. **Competition and Entrepreneurship**. University of Chicago press, Chigado, 1973.

LARAIA, R. B. **Cultura** – Um conceito antropológico. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003.

LEAL, M. L. M. M. **A História da Gastronomia**. Rio de Janeiro: Ed. Senac, 1998.

- LEE, S. M; PETERSON, S. J. Culture, Entrepreneurial Orientation, and Global Competitiveness. **Journal of World Business**. V. 35, n. 4, p. 401-416, 2000.
- LEUNG, K.; BHAGAT, R. S.; BUCHAN, M. E.; GIBSON, C. B. Culture and international business: recent advances and their implications for future research. **Journal of International Business Studies**. V. 36, p. 357-378, 2005.
- LIFSCHITZ, J. Alimentação e cultura: Em torno ao natural. **PHYSIS: Revista Saúde Coletiva**. V. 7, n. 2, p. 69-83, 1997.
- LIMA, R. C. R.; FREITAS, A. A. F. Personalidade empreendedora, recursos pessoais, ambiente, atividades organizacionais, gênero e desempenho financeiro de empreendedores informais. **Revista Administração Pública**. V. 44, N. 2, p. 511- 531, 2010.
- LIMEIRA, T. M. V. Empreendedor cultural: perfil e formação profissional. In: Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura – IV ENECULT, 2008. **Anais...** Faculdade de Comunicação/UFBa, Salvador, 2008.
- MACHADO, H. V.; SILVA, T. A influência da Participação em Associações Comerciais na Exploração de Oportunidades por Empreendedores no Estado do Paraná. **Revista de Gestão e Empreendedorismo**. V. 1, n.2, p. 56-73, 2009.
- MELLO, L. G. **Antropologia cultural: iniciação, teoria e temas**. 17 Ed. Petrópolis, Vozes, 2009.
- 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.
- MINTZ, S. W. Comida e antropologia: uma breve revisão. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. V. 16, n. 47, p. 31-41, 2001.
- MITCHELL, R.; SHEPHERD, D. To shine own self be true: images of self, images of opportunity, and entrepreneurial action. **Journal of Business Venturing**. V. 25, p. 138-154, 2010.

MUELLER, S. L.; THOMAS, A. S. Culture and entrepreneurial potential: a nine country study of locus of control and innovativeness. **Journal of Business Venturing**. V. 16, p. 51-75, 2000.

MUZYCHENKO, O. Cross-cultural entrepreneurial competence in identifying international business opportunities. **European Management Journal**. V. 26, p. 366-377, 2008.

NKAKLEU, R. Capital social et identification et exploitation d'opportunités entrepreneuriales en contexte camerounais: une étude pilote. In: Vème congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat, 2007, Sherbrooke (Canada). **Anais eletrônicos...** Sherbrooke: Canada, 2007. Disponível em: <[http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes07/Nkakleu\\_Raphael.pdf](http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes07/Nkakleu_Raphael.pdf)> Acessado em: 27 de março de 2012.

OLIVEIRA, L. R. C. Democracia, hierarquia e cultura no Québec. **Dados – Revista de Ciências Sociais**. V. 42, n. 1, p. 1-9, 1999.

OLIVEN, R. G. **A antropologia de grupos urbanos**. 6. Ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 2007.

OZGEN, E. Porter's Diamond Model and Opportunity Recognition: A cognitive perspective. **Academy of Entrepreneurship Journal**. V. 17, n. 2, p. 61-76, 2011.

PAULINO, A. D.;ROSSI, S. M. M. Um estudo de caso sobre Perfil Empreendedor – Características e traços de personalidade empreendedora. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 205-220.

POLITIS, D. The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. **Entrepreneurship Theory and Practice**. V. 29, n. 4, p. 399-423, 2005.

PROENÇA, R. P. da C. Alimentação e globalização: algumas reflexões. **Ciência e Cultura**. V.62, n.4, p. 43-47, 2010.

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.; MEDINA-GARRIDO, J. A.; LORENZO-GÓMEZ, J. D.; RUIZ-NAVARRO, J. 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.; SARASVATHY, S.; DEW, N.; WILTBANK, R.; OHLSSON, A. V. **Effectual Entrepreneurship**. Nova York: Routledge, 2011.

REIS, A. C. F. **Economia da cultura e desenvolvimento sustentável: o caleidoscópio da cultura**. Barueri: Manole, 2007.

RIBEIRO, C. M. A.; PAOLUCCI, L. Gastronomia, Interação cultural e Turismo: estudo sobre a dispersão da culinária nipônica na Cidade de São Paulo – 100 anos da imigração japonesa no Brasil. **Anais... IV SeminTUR – Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL**, 2006.

RICHARDSON, R. J. (Org.) **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2008.

ROTA DOS TROPEIROS . História e cultura. Disponível em: <<http://www.rotadostropeiros.com.br/pagina.php?id=6>> Acessado em: 27 de junho de 2012.

SANTOS, J. Políticas culturais do Quebec: Prioridades e desafios. In: VI ENECULT – Encontro de Estudos Multidisciplinares em cultura, 2010. **Anais...** Faculdade de Comunicação/UFBa, Salvador, 2010.

SCHUMPETER, J. **Capitalism, socialism, and democracy**. New York: Harper e Row, 1934.

SOUSA, R. Canadá. Disponível em: <<http://www.brasilecola.com/historia-da-america/historia-canada.htm>> Acessado em: 29 de junho de 2012.



SECRETARIA DE ESTADO DA CULTURA. Origem do nome e criação da Província. Disponível em:  
<<http://www.cidadao.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=72>>  
Acessado em: 26 de junho de 2012.

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 DAVID Jr, J. K; SHOOK, C. L; IRELAND, R. D. The concept of “opportunity” in entrepreneurship research: Past Accomplishments and Future Challenges. **Journal of Management**. V. 36, n. 1, p. 1 40-65, 2010.

SINGH, N. From cultural models to cultural categories: a framework for cultural analysis. **The Journal of American Academy of Business**. V. 5, n.1, p. 95-101, 2004.

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>> Acessado em: 28 de junho de 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)>  
Acessado em: 28 de junho de 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.

ULLMANN, R. A. **Antropologia: o homem e a cultura**. Editora Vozes, 1991.

VADEBONCOEUR, M. **Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle: le cas des coopératives financières du Québec et de la France**. 2008. 212 f. Mémoire (Maîtrise en administration des affaires) – MBA, Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, 2008.

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.

VALADE, B. Cultura. **In: BOUDON, R.**(Ed) *Tratado de Sociologia*. Riode Janeiro: Zahar, 1995.

VALIATI, L.; FLORISSI, S. (org.) **Economia da Cultura: bem-estar econômico e evolução cultural**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2007.

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, 2005.

VEJA COMER&BEBER CURITIBA. *Comidinhas: Confeitaria das Famílias*. 2011. Disponível em: <<http://vejabrasil.abril.com.br/curitiba/comidinhas/confeitaria-das-familias-35526/>> Acessado em: 20 de junho de 2012.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

WELPE, I. M.; SPÖRRLE, M.; GRICHNIK, D.; MICHL, T.; AUDRETSCH, D. B. 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.

WHITE, L. **Os símbolos e o comportamento humano**. São Paulo: Moderna, 1982.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YU, T. F. L. Entrepreneurial Alertness and Discovery. **The review of Austrian Economics**. V. 14, n. 1, p. 47-63, 2001.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas com fundamentação teórica

<b>IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADE EMPREENDEDORA</b>		
<b>FATORES</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>	<b>PERGUNTAS</b>
<b>Conhecimento Prévio</b>	Pode ter várias formas como experiência de trabalho, treinamento, conhecimento de mercado, conhecimento dos problemas dos clientes, e assim por diante (CORBETT, 2005).	Qual a sua idade? Qual o seu estado civil? Qual a sua escolaridade? Você conhecia esse ramo de negócio? Quais empregos você teve antes de abrir esse negócio?
<b>Informação</b>	É central no processo de identificação de oportunidades empreendedoras. É obtida por meio de muitos recursos e é assimilada pelo mecanismo cognitivo do empreendedor (OZEGEN, 2011).	Conte-me detalhadamente como surgiu a ideia do negócio.
<b>Processo Cognitivo</b>	Ajuda os indivíduos a reterem informações adquiridas, interpretarem-na 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).	Conte-me detalhadamente como surgiu a ideia do negócio.
<b>Alerta empreendedor</b>	Os empreendedores estão alerta às oportunidades empreendedoras, quando estão mentalmente preparados e capacitados para reconhecer oportunidades rentáveis (PUHAKKA, 2011).	Você presta atenção no que está acontecendo ao seu redor? Cite algum exemplo.

<b>Capital Intelectual e Aprendizagem</b>	Permite que os indivíduos se adaptem a situações novas e assumam riscos em uma ação empreendedora que pode levar à criação de uma atividade econômica nova, com forte valor agregado (NKAKLEU, 2007). Pode orientar a escolha de novas experiências e facilitar o desenvolvimento de conhecimentos necessários na criação e gestão de novos empreendimentos (POLITICS, 2005).	Como surgem as suas ideias sobre seu negócio?E como você as desenvolve? Dê exemplos.
<b>Experiências</b>	Capacidade de reconhecer o valor de novas informações e aplicá-la aos novos fins comerciais, a quantidade de experiência anterior pode ser altamente associada com a eficácia de um empreendedor em identificar e agir sobre oportunidades empreendedoras (POLITIS, 2005).	Com o tempo você passou por experiências que modificaram o andamento do negócio?  Se sim, conte-me quais foram essas experiências e como elas modificaram o andamento do negócio.
<b>Traços de Personalidade e Emoções</b>	Alguns traços de personalidade se relacionam ao sucesso na identificação de oportunidades empreendedoras (BARES; CHELLY; LEVY-TADJINE, 2004). As emoções, tanto as positivas quanto as negativas afetam o processo cognitivo e influenciam na identificação e na exploração de oportunidades empreendedoras, principalmente porque os ambientes nos quais os empreendedores agem são geralmente imprevisíveis e incertos e porque para realizar as tarefas diárias como uma tomada de decisão os empreendedores são influenciados pelas emoções (GRICHNIK; SMEJA; WELPE, 2010).	Conte-me como estava seu estado emocional quando abriu o negócio.
<b>Capital Social e Redes</b>	Permite aos empreendedores terem acesso aos recursos e as oportunidades exclusivas. Além disso, o capital social e as redes podem criar condições favoráveis à troca de conhecimento e a criação de novo conhecimento que auxilia na identificação de oportunidades empreendedoras (NKAKLEU, 2007; OZGEN, 2011).	Alguém contribuiu para o desenvolvimento da ideia? Quem? Como?  No momento da abertura do negócio você participava de alguma associação empresarial ou de alguma reunião entre empresários?

<b>Mudanças (tecnológica, política, social, demográfica)</b>	Uma oportunidade empreendedora pode ser influenciada pelas mudanças (tecnológica, política, social, demográfica) que ocorre no ambiente (BARON; SHANE, 2011)	Ocorreu alguma mudança tecnológica, política ou social que afetou o seu negócio? Se sim. Essa mudança foi positiva ou negativa? Por quê?
<b>Tempo, mercado e ideia</b>	Oportunidade empreendedora depende de uma relação tripla entre ideia, tempo e mercado, na qual a descoberta de uma ideia é cercada por dezenas de outras informações, sobre sua aplicação, sobre as condições de mercado, sobre a concorrência, e por fim, a respeito do tempo para compreender, entender, adaptar e implementar a ideia no mercado, esperando que as necessidades do mercado sejam atendidas e assim se consiga obter um lucro com a exploração dessa oportunidade empreendedora (JULIEN; VAGHELY; BROUSSEAU, 2008).	Quais são os seus concorrentes? Esses concorrentes são os mesmos que você tinha quando abriu o negócio? Se não. Ao que você atribui essa mudança na concorrência?

---

**EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADES EMPREENDEDORAS**


---

FATORES	DEFINIÇÃO	PERGUNTAS
<b>Informação</b>	O momento da identificação da oportunidade pode acontecer distante do momento da exploração da oportunidade (COSTA; MACHADO; VIEIRA, 2007).	<p>Quanto tempo demorou entre o surgimento da ideia e a abertura do negócio?</p> <p>Conte-me como se deu a decisão de abrir um negócio próprio.</p> <p>Como aconteceu a escolha do nome da empresa?</p> <p>Conte-me o que você levou em conta para escolher o local para abrir o negócio.</p> <p>Qual era o objetivo com a abertura do negócio?</p> <p>Você em algum momento teve sócios?</p>
<b>Abordagem causal ou <i>effectual</i></b>	<p>Na abordagem causal, a exploração de oportunidades empreendedoras abrange o agendamento de tarefas, o estudo de mercado, a elaboração de um plano de negócios e a busca de parceiros e recursos (NKAKLEU, 2007). Na <i>effectuation</i>, o foco está em utilizar um conjunto de recursos evoluídos para alcançar novos e diferentes objetivos, neste caso o objetivo final não é pré-determinado (READ, et al., 2011).</p> <p>Quando se busca investimento a maioria dos investidores pedem um plano de negócio (READ, et al., 2011).</p>	<p>Você pesquisou o mercado antes de abrir o negócio? Por quê?</p> <p>Você elaborou algum plano de negócio?</p> <p>Se sim, você elaborou o plano antes ou depois da abertura do negócio?</p> <p>Você utilizou e utiliza o plano de negócios com que objetivo?</p> <p>Você já fez alguma alteração no plano negócio?</p>

---



<b>Informação</b>	A exploração de uma oportunidade empreendedora requer que o empreendedor acredite que o valor esperado do lucro empresarial será grande o suficiente para compensar o custo com a oportunidade, a falta de liquidez do investimento, de tempo e dinheiro (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).	Nos primeiros 12 meses quantas horas por dia você trabalhava?  E hoje quantas horas por dia você trabalha? Por quê?
<b>Traços de Personalidade e Emoções</b>	Alguns traços de personalidade se relacionam ao sucesso na identificação de oportunidades empreendedoras (BARES; CHELLY; LEVY-TADJINE, 2004). As emoções, tanto as positivas quanto as negativas afetam o processo cognitivo e influenciam na identificação e na exploração de oportunidades empreendedoras, principalmente porque os ambientes nos quais os empreendedores agem são geralmente imprevisíveis e incertos e porque para realizar as tarefas diárias como uma tomada de decisão os empreendedores são influenciados pelas emoções (GRICHNIK; SMEJA; WELPE, 2010).	Conte-me como estava seu estado emocional quando abriu o negócio.
<b>Mudanças (tecnológica, política, social, demográfica)</b>	Uma oportunidade empreendedora pode ser influenciada pelas mudanças (tecnológica, política, social, demográfica) que ocorre no ambiente (BARON; SHANE, 2011)	Ocorreu alguma mudança no ambiente como, por exemplo: mudança tecnológica, política, social, que afetou o seu negócio?  Se sim, você considera que essa mudança foi positiva ou negativa? Por quê?
<b>Redes</b>	Permite aos empreendedores terem acesso aos recursos e as oportunidades exclusivas. Além disso, o capital social e as redes podem criar condições favoráveis à troca de conhecimento e a criação de novo conhecimento que auxilia na identificação de oportunidades empreendedoras (NKAKLEU, 2007; OZGEN, 2011).	Durante esses anos em que o empreendimento está aberto você participou de alguma associação ou reunião de empresários?  Se sim, qual é essa associação ou reunião e por que você participa?  Em relação aos seus fornecedores, conte-me detalhadamente como aconteceram os primeiros contatos.  Você continua com os mesmos fornecedores de quando você abriu o negócio? Por quê?

---

Como é a relação com seus fornecedores?

A relação com eles foi dessa forma desde o início?

---

**Recursos  
financeiros**

Muitas são as maneiras de reunir esses recursos, como: empréstimo bancário, capital próprio, amigos e família, investimento anjos ou micro-anjos, capital de risco, cooperativas de crédito (JULIEN, 2010).

Conte-me como foi que vocês conseguiram o dinheiro necessário para abrir o negócio.

---

APÊNDICE B – Roteiro para entrevistas com os empreendedores (versão em português)

Empresa:

Entrevistado:

Data:

**DADOS PESSOAIS**

- 1)Qual a sua idade?
- 2)Qual o seu estado civil?
- 3)Qual a sua escolaridade?
- 4)Quais empregos você teve antes de abrir esse negócio?
- 5)Você conhecia esse ramo de negócio?

**IDENTIFICAÇÃO DA OPORTUNIDADE EMPREENDEDORA**

- 6)Conte-me detalhadamente como surgiu a ideia do negócio.
- 7)Alguém contribui para o desenvolvimento da ideia? Quem? Como?
- 8)Qual era o objetivo com a abertura do negócio?
- 9)Como surgem as suas ideias? E como você as desenvolve? Dê exemplos.
- 10)Você presta atenção no que está acontecendo ao seu redor? Cite algum exemplo.
- 11)Em algum momento você sentiu a necessidade de mudar o rumo do negócio? Por quê?
- 12)Com o tempo você passou por experiências que modificaram o andamento do negócio?
- 13)Se sim, conte-me quais foram essas experiências e como elas modificaram o andamento do negócio.
- 14)Conte-me como estava seu estado emocional quando abriu o negócio.
- 15)No momento da abertura do negócio você participava de alguma associação empresarial ou de alguma reunião entre empresários?
- 16)Ocorreu alguma mudança tecnológica, política ou social que afetou o seu negócio?
- 17)Se sim. Essa mudança foi positiva ou negativa? Por quê?

**EXPLORAÇÃO DA OPORTUNIDADE EMPREENDEDORA**

- 20) Quanto tempo demorou entre o surgimento da ideia e a abertura do negócio?
- 21) Conte-me como se deu a decisão de abrir um negócio próprio.
- 22) Quais pessoas foram importantes para a abertura do negócio?
- 23) Como aconteceu a escolha do nome da empresa?
- 24) Conte-me o que você levou em conta para escolher o local para abrir o negócio.
- 25) Você em algum momento teve sócios? Quem eram?
- 26) Você pesquisou o mercado antes de abrir o negócio? Por quê?
- 27) Você elaborou algum plano de negócio?
- 28) Se sim, você elaborou o plano antes ou depois da abertura do negócio?
- 29) Você utilizou e utiliza o plano de negócios com que objetivo?
- 30) Você já fez alguma alteração no plano negócio?
- 31) Quais são os seus concorrentes?
- 32) Esses concorrentes são os mesmos que você tinha quando abriu o negócio?
- 33) Se não. Ao que você atribui essa mudança na concorrência?
- 34) Nos primeiros 12 meses quantas horas por dia você trabalhava?
- 35) E hoje quantas horas por dia você trabalha? Por quê?
- 36) Ocorreu alguma mudança no ambiente como, por exemplo: mudança tecnológica, política, social, que afetou o seu negócio?
- 37) Se sim, você considera que essa mudança foi positiva ou negativa? Por quê?
- 38) Durante esses anos em que o empreendimento está aberto você participou de alguma associação ou reunião de empresários?
- 39) Se sim, qual é essa associação ou reunião e por que você participa?
- 40) Em relação aos seus fornecedores, conte-me detalhadamente como aconteceram os primeiros contatos.

41)Você continua com os mesmos fornecedores de quando você abriu o negócio? Por quê?

42)Como é a relação com seus fornecedores, com os seus clientes, amigos, com a imprensa?

43)A relação com eles foi dessa forma desde o início?

44)Conte-me como foi que vocês conseguiram o dinheiro necessário para abrir o negócio.



APÊNDICE C – Roteiro para entrevistas com os empreendedores (versão em francês)

Feuille de route pour des entretiens avec des entrepreneurs (version française)

Entreprise:

Personne interviewée:

Date:

**DONNÉES PERSONNELLES**

- 1) Quel est votre âge?
- 2) Quel est votre état civil?
- 3) Quel est votre niveau de scolarité?
- 4) Quels emplois avez-vous eu avant d'ouvrir cette entreprise?
- 5) Vous connaissiez ce secteur d'activité?

**IDENTIFICATION D'OPPORTUNITÉS D'ENTREPRISE**

- 6) Dites-moi en détail comment est née l'idée de l'entreprise.
- 7) Quelqu'un a contribué au développement de l'idée? Qui? Comment?
- 8) Quel était le but de l'ouverture de l'entreprise? Est-ce que le même but actuellement?
- 9) Comment s'est fait à vos idées? Et comment voulez-vous développer? Donnez des exemples.
- 10) Vous faites attention à ce qui se passe autour de vous? Citer quelques exemples.
- 11) À un certain moment vous avez ressenti le besoin de changer le cours de l'entreprise? Pourquoi?
- 12) Au fil du temps avez-vous eu des expériences qui ont changé le cours de l'entreprise?
- 13) Si oui, dites-moi quelles sont ces expériences et comment ils ont influencé le cours normal des affaires.
- 14) Dites-moi comment est votre état émotionnel quand vous avez ouvert l'entreprise.
- 15) Lors de l'ouverture de l'entreprise étiez-vous membre d'une association commerciale ou d'une réunion entre les entrepreneurs?

16) Il ya eu des changements technologiques, le politique ou sociale concernant votre entreprise?

17) Si oui. Ce changement a été positif ou négatif? Pourquoi?

### **EXPLORATION D'OPPORTUNITÉS D'ENTREPRISE**

20) Combien de temps cela a pris entre l'émergence de l'idée et l'ouverture de l'entreprise?

21) Dites-moi comment était la décision d'ouvrir sa propre entreprise.

22) Ce que les personnes étaient importants pour l'ouverture de l'entreprise?

23) Comment le choix du nom de l'entreprise?

24) Dites-moi ce que vous avez pris en compte au moment de choisir l'emplacement d'ouvrir l'entreprise.

25) Vous avez à un moment donné eu des partenaires? Qui étaient-ils?

26) Avez-vous étudié le marché avant l'ouverture de l'entreprise? Pourquoi?

27) Vous avez élaboré un plan d'affaires?

28) Si oui, vous avez rédigé le plan avant ou après l'ouverture de l'entreprise?

29) Vous avez utilisé et utilisez le plan d'affaires pour quoi faire?

30) Avez-vous fait des changements dans le plan d'affaires?

31) Qui sont vos concurrents?

32) Ces concurrents sont les mêmes que lorsque vous avez ouvert l'entreprise?

33) Si ce n'est pas. A que vous attribue ce changement dans le concurrence?

34) Dans les 12 premiers mois, combien d'heures par jour vous travailliez?

35) Et maintenant, combien d'heures par jour vous travaillez? Pourquoi?

36) Il y a eu des changements dans l'environnement, tels que: le changement technologique, politique, social, affectant votre entreprise?

37) Si oui, que pensez-vous de ce changement? Pourquoi?



38) Au cours de ces années que l'entreprise est ouvert, vous participé à aucune réunion ou une association d'entrepreneurs?

39) Si oui, quelle est cette association ou réunion vous avez participé et pourquoi?

40) En ce qui concerne ses fournisseurs, dites-moi en détail comment les premiers contacts ont eu lieu.


41) Êtes-vous toujours avec les mêmes fournisseurs que vous avez ouvert l'entreprise? Pourquoi?

42) Quelle est la relation avec vos fournisseurs, clients, amis, avec la presse?

43) La relation avec eux a été ainsi dès le début?

44) Dites-moi comment vous avez obtenu l'argent pour ouvrir l'entreprise.

## APÊNDICE D - Carta de apresentação de pesquisa (versão em português)

<b>PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPA</b>	
	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM Centro de Ciências Sociais Aplicadas Departamento de Administração Av. Colombo, 5.790 – Zona 07 – 87020-900 – Maringá – Pr. Fone/fax: (44) 3011-4976 ou 3011-4941

Maringá, \_\_ de \_\_\_\_\_ de 201\_.

Ao Sr.

Prezado Senhor,

A Universidade Estadual de Maringá/UEM oferece o curso de Mestrado em Administração, na área de Empreendedorismo, Inovação e Mercado, que visa o fomento de trabalhos nessas linhas de pesquisa.

A mestranda **Marcela Moura Basaglia** está realizando a sua pesquisa na área de Empreendedorismo, a finalidade dessa pesquisa é elaboração da sua dissertação, requisito obrigatório para a obtenção de título de mestre. Essa dissertação visa contribuir para os estudos sobre a identificação e exploração de oportunidades empreendedoras em diferentes contextos culturais. Nesse sentido, ressaltamos a importância da participação de V.S. para o êxito deste trabalho.

A pesquisa pretende ser realizada nos próximos meses, a contar a partir desta data. Durante esse tempo, serão feitas observações e entrevistas na empresa, todas com a devida solicitação e agendamento prévio, em comum acordo entre a empresa e a mestranda.


Desde já, agradecemos a sua atenção e esperamos contar com a sua colaboração.

Atenciosamente,

**Prof. Dr. João Marcelo Crubellate**  
 Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração/PPA da UEM

## APÊNDICE E - Carta de apresentação de pesquisa (versão em francês)

Lettre de présentation de la recherche (version française)

<b>PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPA</b>	
	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM Centro de Ciências Sociais Aplicadas Departamento de Administração Av. Colombo, 5.790 – Zona 07 – 87020-900 – Maringá – Pr. Fone/fax: (44) 3011-4976 ou 3011-4941

Trois-Rivières, \_\_ de \_\_\_\_\_ de 201\_.

Madame,  
Monsieur,

L'Université d'État de Maringá / UEM offre le Maîtrise d'affaire en Administration dans le domaine de l'entrepreneuriat, de l'innovation et du marché, qui vise à de meilleurs emplois dans ces axes de recherche. Il y a une coopération entre les deux Universités.

L'étudiante de maîtrise Marcela Moura Basaglia mène ses recherches dans le domaine de l'entrepreneuriat. Cette mémoire vise à contribuer aux études sur l'identification et l'exploitation des opportunités entrepreneuriales dans différents contextes culturels. À cet égard, nous soulignons l'importance de la participation des répondants à la réussite de ce travail.

Ce projet de recherche sera poursuivi au cours des prochains mois à compter maintenant. Pendant ce temps, des entretiens et des observations seront faites dans l'entreprise, dans le cadre d'un accord en bonne et due forme entre l'entreprise et l'étudiante.

Nous vous remercions de votre attention et espérons pouvoir compter sur votre collaboration.

Cordialement,

**Marcela Moura Basaglia**

APÊNDICE F – Termo de consentimento de participação na pesquisa (versão em português)

**TERMO DE CONSENTIMENTO**

**Título do Projeto:** Oportunidade empreendedora e cultura: compreendendo a identificação e a exploração de oportunidades empreendedoras em diferentes contextos culturais

- **Objetivo:** Compreender como oportunidades empreendedoras vinculadas à cultura do Paraná no Brasil e do Quebec no Canadá foram identificadas e exploradas.
- **Procedimentos:** A pesquisa será realizada com a participação do empreendedor, dos sucessores e de empregados da empresa. Serão realizadas entrevistas, que serão gravadas, transcritas na íntegra e enviadas aos participantes por e-mail para confirmação do conteúdo. Somente após essa validação é que os dados serão analisados. Também serão tiradas fotos do empreendimento, com a devida autorização da empresa para ser utilizada na pesquisa para complementação dos dados coletados.
- **Desconfortos e riscos.** O participante pode sentir desconforto ao abordar determinado tema, entretanto, a continuidade do depoimento ou a utilização do dado será de total autonomia do participante. Nenhum conteúdo será levado em consideração sem que o participante, mesmo após a narrativa, esteja de acordo.
- **Benefícios esperados.** O estudo permitirá o conhecimento de dificuldades inerentes à identificação e exploração de oportunidade empreendedora quando levados em consideração diferentes contextos culturais.
- **Responsáveis:**
  - Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá - PPA-UEM - Telefone: 3011-4941
  - Orientadora: Professora Dra Hilka Vier Machado
  - Mestranda: Marcela Moura Basaglia - Telefone: 44-9995-9396
  - E-mail: mahbasaglia@hotmail.com

Qualquer dúvida ou mais esclarecimentos procurar a mestranda ou o Programa de Pós-graduação em Administração (PPA) da Universidade Estadual de Maringá – Bloco C23 – sala 15 - Campus Central - Maringá.

Eu, \_\_\_\_\_, após ter lido e entendido as informações e esclarecido todas as minhas dúvidas referentes a este estudo com a mestranda Marcela Moura Basaglia, **CONCORDO VOLUNTARIAMENTE**, em participar do mesmo e autorizo a divulgação do nome da empresa.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do pesquisado

E-mail:

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Eu, Marcela Moura Basaglia, declaro que forneci todas as informações referentes ao estudo para o participante.

APÊNDICE G – Termo de consentimento de participação na pesquisa (versão em français)

Consentement à participer de la recherche (version française)

**FORMULAIRE DE CONSENTEMENT**

**Titre du projet:** Opportunités et la culture d'entreprise: comprendre l'identification et l'exploitation des opportunités entrepreneuriales dans différents contextes culturels.

- **Objectif:** comprendre comment les opportunités entrepreneuriales liées à la culture du Paraná au Brésil et au Québec au Canada ont été identifiées et explorées.
- **Procédures:** La recherche sera menée avec la participation de l'entrepreneur, les successeurs et les employés. Les entrevues qui seront réalisées, seront enregistrées, transcrites et envoyés aux participants par courriel pour confirmer le contenu. Après cette validation est que les données seront analysées. Également des photos seront prises de l'entreprise, avec la permission de l'entrepreneur à être utilisé dans la recherche pour compléter les données recueillies.
- **Confidentialité.** Le répondant peut ne pas être à l'aise à aborder certains thème, cependant, l'utilisation des témoignages ou des données ne se feront qu'avec l'accord du répondant. Aucun contenu ne sera prise en compte à moins que le participant, même après le récit, ne soit d'accord.
- **Les bénéfices attendus.** L'étude permettra de mieux connaître les difficultés inhérentes à l'identification et l'exploitation opportunité entrepreneuriale quand il est prise en considération des contextes culturels différents
- **Responsables**
  - Programme d'études supérieures en administration des affaires de l'Université d'État de Maringá - PPA-UEM
  - Professeur: Hilka Vier Machado
  - Étudiante: Marcela Moura Basaglia
  - Curriel: mahbasaglia@hotmail.com

Toutes les questions sur le recherche, chercher l'étudiante Marcela dans le instituto de recherche de petit entreprises dans le bureau 1404a à l'UQTR ou pour courriel.

Je, \_\_\_\_\_, avoir lu et compris l'information et de clarifier toutes mes questions concernant cette étude avec l'étudiante Marcela Moura Basaglia, ACCEPTENT VOLONTAIREMENT de participer à la même et le consentement du nom de l'entreprise \_\_\_\_\_

Jour: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Signature

Courriel:

Je, Marcela Moura Basaglia, déclare que j'ai fournis tous les renseignements concernant l'étude au participant.

## APÊNDICE H – Fotografias e imagens do caso A



Figura 5 - Fotografia da fachada da confeitaria.



Figura 6 – Fotografia do casal de empreendedores.



Figura 6 - Fotografia interna do 1º andar Do empreendimento.



Figura 7 - Fotografia interna do 2º andar do empreendimento (salão de chá).



Figura 8 - Fotografia do Bolo Martha Rocha.



Figura 9 - Fotografia da vitrine de doces.



Figura 10 – Fotografia interna da confeitaria, detalhe dos quadros nas paredes.



Figura 11- Fotografia da vitrine de doces da confeitaria.

## APÊNDICE I – Fotografias e imagens do caso B



Figura 9 – Imagem da barraca em 1989. Figura 13 - Imagem do *pierogi*.



Figura 10 - Fotografia do Bosque do Papa II em Curitiba.





Figura 11 - Fotografia do trailer em uma das feiras de Curitiba.



Figura 12 - Fotografia da praça de alimentação coberta da feira.



Figura 13 - Fotografia do trailer.



Figura 14 - Fotografia do detalhe do trailer.

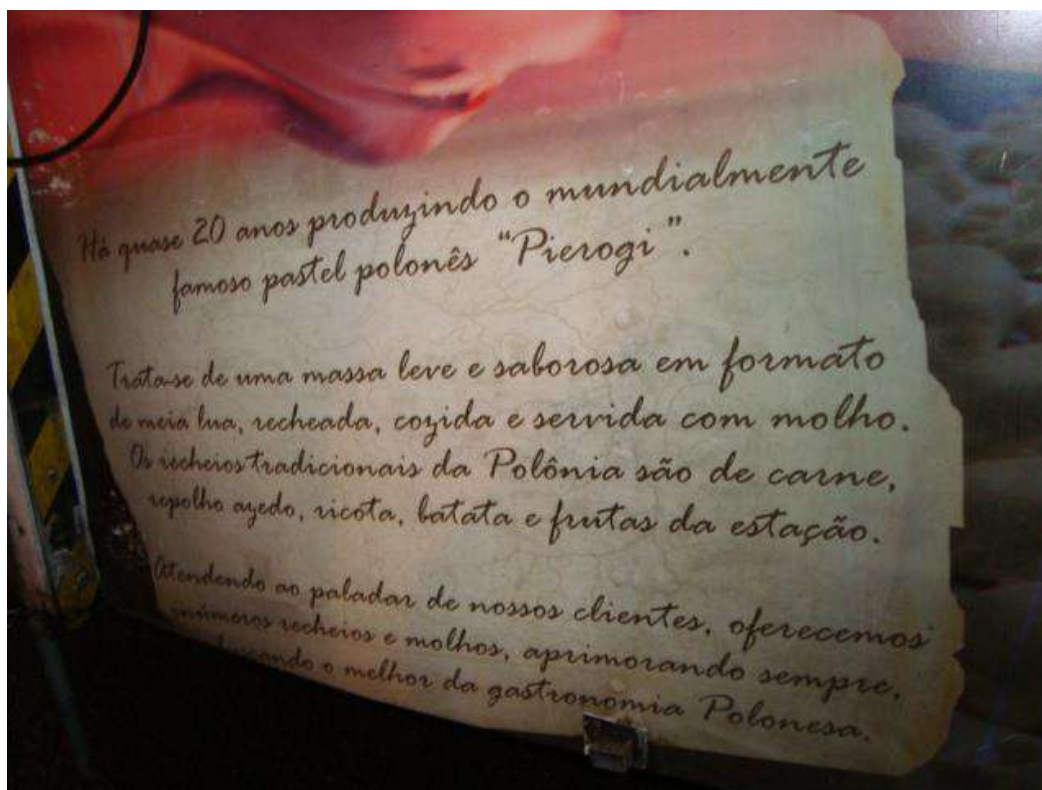


Figura 15 - Fotografia do detalhe do trailer.



Figura 16 – Fotografia do detalhe do trailer.



Figura 17 – Fotografia de produtos do trailer.



Figura 18 - Fotografia da embalagem “para viagem” aberta.



Figura 19 - Fotografia da embalagem “para viagem” fechada.

## APÊNDICE J – Fotografias e imagens do caso C



Figura 20 – Imagem da fachada do estabelecimento.



Figura 21 – Fotografia da loja de souvenir dentro do restaurante.



Figura 22 – Fotografia do museu.



Figura 23 – Fotografia do museu.



Figura 24 – Fotografia da *tire d'érable*.



Figura 25 – Fotografia da *tire d'érable*.



Figura 26 - Imagem dos funcionários uniformizados.



Figura 27 – Fotografia do banheiro do estabelecimento.



Figura 28 – Fotografia da fachada do museu.



Figura 29 – Imagem da refeição servida no estabelecimento.

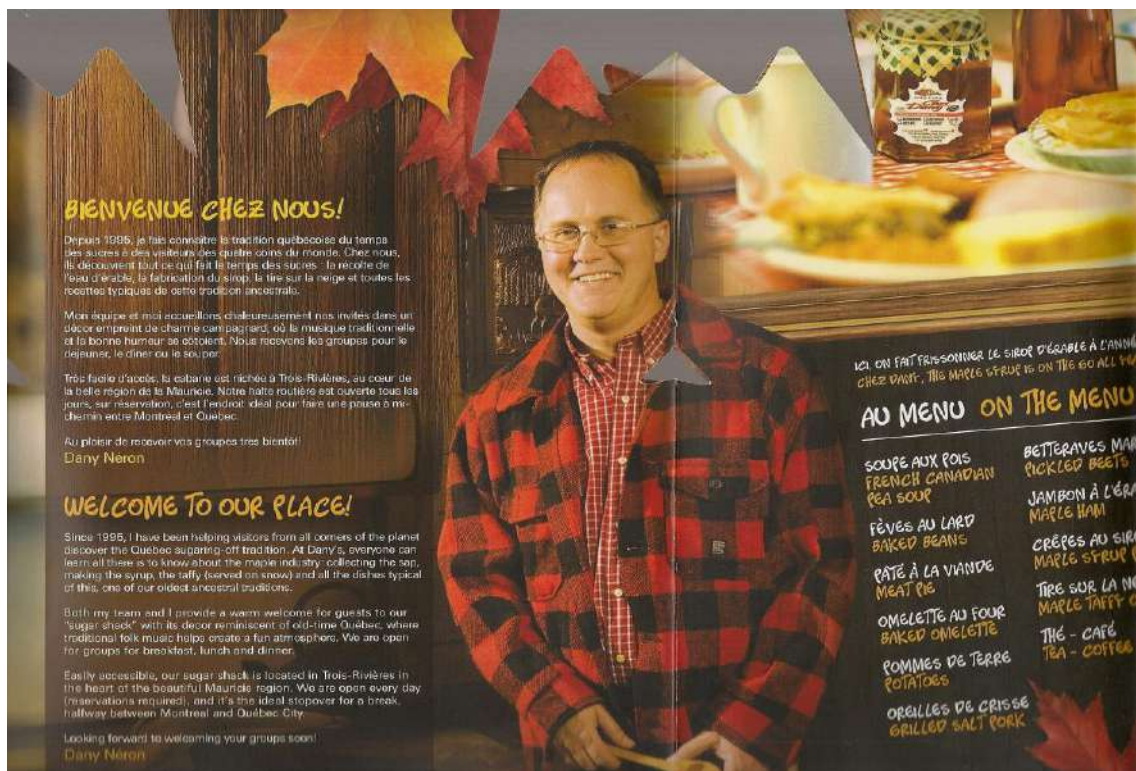


Figura 30 – Imagem do folder do estabelecimento.





Figura 31 – Fotografia do interior do estabelecimento



Figura 32 – Fotografia do interior do estabelecimento.



Figura 33 – Fotografia do interior do estabelecimento.

### BOISSON DU PRINTEMPS

250 ml (1 tasse) sirop d'érable  
15 ml (1 c. à soupe) jus de citron  
50 ml (1/4 de litre) café instantané  
canele muscade  
(1 à 2 c. à thé)

- Placer dans les récipients dans la machine, dans la zone de mélange et attendre que cela soit prêt.
- Mousser une minute à grande vitesse.
- Verser dans un verre, saupoudrer de muscade.
- Servir immédiatement.

---

### TARTE AU SIROP D'ÉRABLE PUR

500 ml (2 tasses) sirop d'érable  
15 ml (1 c. à thé) beurre  
100 ml (1/2 tasse) crème 35%  
100 ml (1/2 tasse) lait  
30 ml (2 c. à thé) pâte à tarte

- Mélanger le sirop d'érable et le beurre dans une casserole, chauffez pour fondre le beurre.
- Diviser la pâte dans le plat et la cuire.
- Ajouter le sirop d'érable, sirop et crème de tarte, cuire jusqu'à 195°C - 219°F sur un feu moyen. Retirer.
- Verser dans le plat, laisser refroidir.
- Recouvrir d'une couche de pâte à tarte, cuire à 195°C - 219°F jusqu'à ce que la pâte soit dorée, 30 à 40 minutes.

---

### SAUCE AUX POMMES À L'ÉRABLE PUR

250 ml (1 tasse) sirop d'érable  
250 ml (1 tasse) compote aux pommes épaisse  
jus de citron  
muscade ou cannelle

- Préparer une compote aux pommes non sucrée, épaisse et la laisser un peu de jus de citron.
- Chauffer le sirop d'érable et le beurre doucement pendant 5 minutes.
- Verser le sirop chaud dans la compote aux pommes, mélanger et chauffer quelques minutes.
- Servir cette sauce tiède sur des crêpes, du pain doré, un pain aux épices, un pain aux noix.
- Cette sauce se conserve au réfrigérateur et se sert toute la semaine.

---

### PAIN DORÉ

2 œufs  
20 ml (2 c. à soupe) lait  
100 ml (1/2 tasse) sirop d'érable  
100 ml (1/2 tasse) jus de citron  
100 ml (1/2 tasse) jus de citron  
100 ml (1/2 tasse) jus de citron  
100 ml (1/2 tasse) jus de citron

- Battre les œufs, verser le lait, le sirop d'érable et le jus de citron.
- Tonger les tranches de pain dans un mélange, les égoutter.
- Placer les tranches de pain dans deux côtés dans le beurre fondu.
- Servir avec du sirop d'érable.

RECETTES

*Les produits de l'érable... à l'ongueur d'année!*

195, de la Sablière  
Trois-Rivières (Québec)  
Canada, G8B 7A6 - Fax: (819) 370-4768  
**(819) 370-4769**  
Sans frais: 1-800-467-4769  
courriel: info@cabaneasucre.com - Web: www.cabaneasucre.com

### HISTORIQUE

Bien avant l'arrivée des Blancs au Canada, les Indiens d'Amérique avaient appris à extraire le sève de l'érable pour en fabriquer par évaporation le sucre d'érable. Les premiers Québécois ne faisaient pas de cette découverte amérindienne que du début du 18<sup>e</sup> siècle.

Les techniques de cuisson de l'eau d'érable ont évolué rapidement au cours du XIX<sup>e</sup> siècle; passées successivement des « plaques de feu » aux « foyers de terre », aux « foyers de roches », jusqu'aux « évaporateurs » placés sur les lieux. Cette évolution a été dictée par la nécessité d'accroître l'efficacité du processus d'évaporation qui requiert une grande quantité d'énergie. Il faut en effet, selon la teneur en sucre de la sève, entre 30 et 40 litres de sève d'érable pour produire 1 litre de sirop.

### LA CONSERVATION

Un contenant de sirop d'érable fermé sera entassé dans un endroit sec et frais. Une fois ouvert, on le place au réfrigérateur pour éviter que le sirop ne se gèle et se verse accidentellement. Il doit être décongelé.

Le sirop d'érable peut également être placé au congélateur pendant plusieurs mois. Il ne se solidifie pas mais s'épaissit et se verse accidentellement. Il doit être décongelé.

Le beurre d'érable se conserve au réfrigérateur dans un contenant fermé pour éviter qu'il ne se dessèche. On peut couvrir le produit d'une couche d'eau mince que l'on renouvele avant usage.

### SAVIEZ-VOUS QUE?

**LE SIROP D'ÉRABLE EST DÉLICIEUX SERVI:**

sur crêpes  
côtes  
pain doré  
avec  
poulet au riz  
poulet au pain  
poulet à la viande

**QU'IL NAPPE:**

glace à rince  
glace aux épices  
glace, les crêpes  
pain aux épices

**QU'IL ACCOMPAGNE:**

baies mangif  
yogourt nature  
crème glacée

**QU'IL EST IDÉAL POUR BADIGEONNER:**

crêpes de pain  
croustilles et pain  
pan de pain

**QU'IL REMPLACE LE SUCRE POUR SUCRER:**

#sauce  
#sauce  
#sauce  
#sauce  
#sauce  
#sauce  
#sauce

Figura 34 – Fotografia do folder de receitas.

CABANE À SUCRE



**OPEN ALL YEAR AROUND**  
for single or group reservation

*in a warm atmosphere typically Quebecers!*

Traditional music  
Guided visit and interpretation of sugar fabrication process  
Air conditioned  
Maple product available

*Come and renew with tradition*

Breakfast - Lunch - Dinner

Open 7 days / with reservation

**NEW**  
Rest area  
March to October

CABANE À SUCRE



**DAS GANZE JAHR GEÖFFNET, WENN SIE FÜR EINSELPERSONEN ODER GRUPPEN RESERVIEREN**

Bei lebhafter und *authentischer* Stimmung die sie wie *empfinden* werden.

Volksmusik  
Begleitung durch die Zuckersieckerei  
Vorführung und Erklärung der Herstellung  
Klimmanlage  
Ahornprodukte an Ort und Stelle

*Knüpfen sie mit der tradition an*

TRIOIS-RIVIÈRES CITY HISTORY MUSEUM

Mauricie

CABANE À SUCRE



**全年365天随时恭候**  
欢迎个人或团体莅临

**一个典型而温馨的魁北克式休闲空间!**

传统的音乐伴随您参观枫糖制作过程  
舒适的空调房  
给您良好的休息环境  
精美的枫糖礼品  
是您送礼的最佳选择

**打破传统印象**

早餐 - 午餐 - 晚餐

提前七天预订

**新**  
休闲场所  
从三月到十月

CABANE À SUCRE



**年中無休**  
個人、グループ単位で予約受付

…いつまでも忘れない温かく家庭的な雰囲気の中で!

- ・伝統音楽の演奏
- ・温かく家庭的な雰囲気
- ・その場で入手可能なメープル製品
- ・製糖前のガイド付き見学
- ・製造工程の解説
- ・あらゆるタイプのパーティーに対応
- ・冷暖房完備

*カナダの伝統に触れましょう*

TRIOIS-RIVIÈRES CITY HISTORY MUSEUM

Mauricie

**毎日営業 / 要予約**

**Traditional food**

French Canadian peas soup  
Baked beans  
Meat pie  
Baked omelette  
Maple ham  
Grilled salt pork  
Homemade bread  
Pickled beets  
Potatoes  
Maple syrup Pancake  
Maple taffy  
Tea - Coffee

**All you can eat!**

*The Dany's sugar shack...  
... A real tradition!*

Located at Trois-Rivières  
Half way between Montreal and Québec city  
(four kilometers from highway 40  
Exit 192)



For information : Dany Néron  
195, de la Sablière, G9B 7A9  
Trois-Rivières (Québec) Canada  
Phone : (819) 370-4789  
Toll free : 1-800-407-4789  
Fax : (819) 370-4788

courriel : [info@cabanechezdany.com](mailto:info@cabanechezdany.com)  
site : [www.cabanechezdany.com](http://www.cabanechezdany.com)

**Althergebrachte Speisen**

Erbensuppe  
Bohnen mit Schweinespeck  
Omelette im Ofen gebacken  
Fleischpastete  
Ahornschnitten  
Gebratene Speckrückchen  
Selbstgebackenes Brot  
Marinierte Zuckerrückchen  
Kartoffeln  
Ahornsiruppannkuchen  
Ahornsirup Leckerbissen und Süßigkeiten auf Schnee  
Kaffee - Tee

**Von allem, soviel sie essen können**

*Die zuckerbutte » Chez Dany«...  
... eine süssse, gute, dees!*

Half way between Montréal and Québec city  
(four kilometers from highway 40  
Exit 192)



For information : Dany Néron  
195, de la Sablière, G9B 7A9  
Trois-Rivières (Québec) Canada  
Phone : (819) 370-4789  
Toll free : 1-800-407-4789  
Fax : (819) 370-4788

courriel : [info@cabanechezdany.com](mailto:info@cabanechezdany.com)  
site : [www.cabanechezdany.com](http://www.cabanechezdany.com)

**特色菜肴**

法式豌豆汤、烤土豆  
烤肉馅饼、焖豆角  
枫蜜火腿、干炸猪耳朵  
特制烘烤新鲜面包  
腌甜菜、薯条  
枫蜜薄饼、冰枫糖串

**品尝所有的美食**

*丹尼枫糖屋...  
...让您流连忘返*

当您驱车从蒙特利尔到魁北克城的半路  
世界著名的新闻造纸中心—三河市  
就是我们的所在(40号公路西192出口)



联系人 : Dany Néron  
195, de la Sablière, G9B 7A9  
Trois-Rivières (Québec) Canada  
Phone : (819) 370-4789  
Toll free : 1-800-407-4789  
Fax : (819) 370-4788

courriel : [info@cabanechezdany.com](mailto:info@cabanechezdany.com)  
site : [www.cabanechezdany.com](http://www.cabanechezdany.com)

**ケベック伝統料理**

えんどう豆スープ  
ベーコン入り煮物  
モートライ  
オムレツ  
メープルシロップ風味ハム  
ベーコン  
自家製パン  
ピクルス  
煮でじゃがいも  
メープルシロップ風味グループ  
メープルケンヂ

**すべて食べ放題!**

*シェ・ダニーの「メープルシロップ製造所」...  
...素晴らしい思い出!*

モンリオール、ケベックの中間地点  
(高速40号線「フレックス・ストリート」から4キロ)



問合せ先 : Dany Néron  
195, de la Sablière, G9B 7A9  
Trois-Rivières (Québec) Canada  
電話 : (819) 370-4789  
フリーダイヤル : 1-800-407-4789  
ファックス : (819) 370-4788

e-mail アドレス : [info@cabanechezdany.com](mailto:info@cabanechezdany.com)  
ホームページ : [www.cabanechezdany.com](http://www.cabanechezdany.com)

Figura 35 – Imagem do folder do estabelecimento em vários idiomas.

<p>CABANE À SUCRE</p>  <p><b>Chez Dany</b></p> <p><b>OUVERT À L'ANNÉE</b> sur réservation individuelle ou groupe</p> <p><i>dans une atmosphère chaleureuse et familiale dont vous vous souviendrez longtemps !</i></p> <p>Musique traditionnelle Visite guidée de la sucrerie Interprétation de la fabrication Air climatisé Produit d'érable disponible sur place</p> <p><b>Venez renouer avec la tradition</b></p> <p>Déjeuner - Dîner - Souper</p> <p>Ouvert 7 jours / sur réservation</p> <p><b>NOUVEAU</b> Nette routière De Mars à Octobre</p>	<p>CABANE À SUCRE</p>  <p><b>Chez Dany</b></p> <p><b>APERTO TUTTO L'ANNO</b></p> <p><i>In un'atmosfera calorosa e familiare che ricorderete a lungo</i></p> <p>Musica tradizionale Visita guidata dello zuccherificio spiegazione della fabbricazione dei prodotti Ricevimenti per le occasioni tutte Aria condizionata Prodotti di l'acero disponibili sul posto</p> <p><b>Venite e ritrovate la tradizione</b></p> <p>Mauricie</p> <p>Aperto 7 giorni / su prenotazione</p>	<p>CABANE À SUCRE</p>  <p><b>Chez Dany</b></p> <p><b>ABERTO O ANO INTEIRO</b> sobre reserva individual ou do grupo</p> <p><i>dentro de uma atmosfera calorosa e familiar do qual você se recordará por muito tempo !</i></p> <p>Música tradicional Visita guiada na fábrica do açúcar Explicação do modo da fabricação Air condicionado Produto do acér disponível no local</p> <p><b>Venha reatar com a tradição</b></p> <p>Mauricie</p> <p>Aberto 7 dias por semana sobre reservação</p>	<p>CABANE À SUCRE</p>  <p><b>Chez Dany</b></p> <p><b>ABIERTO TODO EL AÑO</b></p> <p><i>Con una atmósfera cálidamente quebequense</i></p> <p>Música tradicional Visitas guiadas y explicación del proceso de fabricación del azúcar Air acondicionado Productos de arce en venta</p> <p><b>Venga a renouer la tradición</b></p> <p>Mauricie</p> <p>Abierto los 7 días / es necesario reservar</p>
---	--	--	---





<p><b>Menu Traditionnel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Soupe aux pois</li> <li>Fèves au lard</li> <li>Pâté à la viande</li> <li>Omelette au four</li> <li>Jambon fumé à l'érable</li> <li>Oreille de crisse</li> <li>Pain maison</li> <li>Betteraves marinées</li> <li>Pommes de terre</li> <li>Crêpe au sirop d'érable</li> <li>Tire sur neige</li> <li>Thé - Café</li> </ul> <p><b>Le tout à volonté !</b></p> <p><i>La cabane à sucre Chez Dany... ... Une sucree de bonne idée!</i></p> <p>Localisée à Trois-Rivières À mi-chemin entre Montréal et Québec À 4 kilomètres de l'autoroute 40 (Félix-Leclerc) Sortie 192</p>  <p><b>TROIS-RIVIÈRES</b></p> <p>Pour information : Dany Néron 195, de la Sablière, G9B 7A9 Trois-Rivières (Québec) Canada Téléphone : (819) 370-4769 Sans frais : 1-800-407-4769 Télécopieur : (819) 370-4769</p> <p>courriel : <a href="mailto:info@cabanechezdany.com">info@cabanechezdany.com</a> site : <a href="http://www.cabanechezdany.com">www.cabanechezdany.com</a></p>	<p><b>Menu tradizionale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Minestra di piselli secchi</li> <li>Fagioli al lardo</li> <li>Polpette in sugo (maiale manzo)</li> <li>Prosciutto cotto nello sciroppo d'acero</li> <li>Cotenna di maiale frita</li> <li>Pane casareccio</li> <li>Rappe rose sott'acetto</li> <li>Patate bollite</li> <li>Crepe allo sciroppo d'acero</li> <li>Caramellate di zucchero d'acero sulla neve</li> <li>Tè - Caffè</li> </ul> <p><b>Il tutto a volontà !</b></p> <p><i>La capanna a zucchero d'acero Chez Dany... ... un'gocchia nata di buon'idea!</i></p> <p>Meta strada tra Montréal e Québec (quattro chilometri da l'autostrada 40 «Félix Leclerc» Usclta 192)</p>  <p><b>TROIS-RIVIÈRES</b></p> <p>Per informazioni : Dany Néron 195, de la Sablière, G9B 7A9 Trois-Rivières (Québec) Canada Telefono : (819) 370-4769 # Gratuito : 1-800-407-4769 Fax : (819) 370-4769</p> <p>courriel : <a href="mailto:info@cabanechezdany.com">info@cabanechezdany.com</a> site : <a href="http://www.cabanechezdany.com">www.cabanechezdany.com</a></p>	<p><b>Menu tradicional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sopa do ervilhas</li> <li>Ferjoada de feijaz branco</li> <li>Torta de carne</li> <li>Presunto</li> <li>Omellette</li> <li>Torresmo</li> <li>Pão caseiro</li> <li>Bererrabas em vinagrette</li> <li>Batata frita</li> <li>Crêpe ao xarope do acér</li> <li>Pirrolito sobre a neve</li> <li>Chá - Café</li> </ul> <p><b>Sirva-se à vontade</b></p> <p><i>Na cabana do açúcar Chez Dany... ... Uma super boa ideia!</i></p> <p>A meio caminho entre Montréal e Québec (a 4 kilometros da rodovia 40 «Félix Leclerc» Saíta 192)</p>  <p><b>TROIS-RIVIÈRES</b></p> <p>Para maiores informações : Dany Néron 195, de la Sablière, G9B 7A9 Trois-Rivières (Québec) Canada Telephono : (819) 370-4769 Sem custo : 1-800-407-4769 Telefax : (819) 370-4769</p> <p>courriel : <a href="mailto:info@cabanechezdany.com">info@cabanechezdany.com</a> site : <a href="http://www.cabanechezdany.com">www.cabanechezdany.com</a></p>	<p><b>Platos tradicionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sopa de chicharos franco-canadiense</li> <li>Habas (frijoles, judías) horneadas</li> <li>Paizel de carne</li> <li>Torta de huevos (al horno)</li> <li>Jamón con arce</li> <li>Chicharon</li> <li>Pan casero</li> <li>Remolachas en escabeche</li> <li>Papas - Patatas</li> <li>Panqueques con jarabe de arce</li> <li>Caramelo de arce</li> <li>Té - Café</li> </ul> <p><b>¡Tenedor libre !</b></p> <p><i>La cabaña azucarera de Dany... ... ¡Una verdadera tradición!</i></p> <p>A mitad de camino entre las ciudades de Montréal y Québec (a 4 km de la autopista 40 « Félix Leclerc » Salida 192)</p>  <p><b>TROIS-RIVIÈRES</b></p> <p>Para mayor información : Dany Néron 195, de la Sablière, G9B 7A9 Trois-Rivières (Québec) Canada Teléfono : (819) 370-4769 Sin cargo : 1-800-407-4769 Fax : (819) 370-4769</p> <p>courriel : <a href="mailto:info@cabanechezdany.com">info@cabanechezdany.com</a> Internet : <a href="http://www.cabanechezdany.com">www.cabanechezdany.com</a></p>
---	---	--	---

Figura 36 – Imagem do folder do estabelecimento em vários idiomas.

## APÊNDICE K – Fotografias e imagens do caso



Figura 37- Fotografia da fachada do estabelecimento.



Figura 38 – Fotografia do cardápio do dia. Figura 39 – Fotografia de informativo.



Figura 40 - Fotografia do interior do estabelecimento.



Figura 41 - Fotografia do interior do estabelecimento.



Figura 42 - Fotografia da vitrine de doces.



Figura 43 – Fotografia dos doces.



Figura 44 – Fotografia da vitrine de doces.



Figura 45 – Fotografia da vitrine de *sandwichs*.





Figura 45 – Fotografia dos pães.



Figura 46 – Fotografia dos produtos típicos da Bélgica.



Figura 47 – Fotografia dos *croissants*.



Figura 48 – Fotografia do interior do estabelecimento.