

Vitor Pires dos Santos¹ Aline Cristina Bastos da Silva²

Identificação e exploração de oportunidades
internacionais: estudo de caso Cecilia Prado

*Identification and exploitation of international
opportunities: Cecilia Prado case study*

Resumo

O presente estudo tem como objetivo analisar o processo de identificação e exploração de oportunidades internacionais de uma empresa brasileira da indústria criativa, atuante no mercado de moda feminina, mais precisamente em peças hand made de tricô, na implementação da sua estratégia de internacionalização. A metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa, com a utilização de estudo de caso único e coleta de dados por meio de entrevistas em profundidade e pesquisa documental. Os resultados obtidos permitem observar que o modelo de identificação e exploração de oportunidades, desenvolvido por Lumpkin e Hills (2001), pode ser aplicado nas estratégias de internacionalização de empresas, conforme análise realizada no caso Cecilia Prado. Todas as etapas do modelo, identificação de fontes de oportunidades e *gaps* de mercado, busca por informações, identificação, avaliação e desenvolvimento da oportunidade foram identificadas no primeiro movimento internacional da empresa. Os conhecimentos, aprendizados e relacionamentos com agentes no Brasil e no exterior foram essenciais para a empresa no processo de desenvolvimento de novas capacidades e competências empresariais que garantiram a Cecilia Prado não somente identificar e explorar oportunidades internacionais, bem como maximizar a criação e a entrega de valor superior para o mercado de moda mundial.

Palavras-chave: Oportunidades internacionais. Identificação de oportunidades. Exploração de oportunidades. Internacionalização. Empreendedorismo internacional.

Abstract

The present study aims to analyze the process of identification and exploitation of international opportunities of a Brazilian company in the creative industry that operates in women's fashion market, more precisely in handmade knit clothing, in the implementation of its internationalization strategy. The methodology used was the qualitative research, using a single case study, data collection through in-depth interviews and desk research. The results obtained allow us to observe that the model of identification and exploitation of opportunities, developed by Lumpkin and Hills (2001), can be applied in the internationalization strategies of companies, according to the analysis carried out in Cecilia Prado case. All stages of the model, sources of opportunities identification and market gaps, search for information, identification, evaluation and development of the opportunity were identified in the first international movement of the company. Knowledge, learning and relationships with agents in Brazil and abroad were essential for the company in the process of developing new skills and entrepreneurial skills that guaranteed Cecilia Prado to not only identify and exploit international opportunities, as well as to maximize the creation and delivery of a superior value for the fashion market worldwide.

Keywords: International opportunities. Identification of opportunities. Exploiting opportunities. Internationalization. International entrepreneurship.

1 Doutorando em Administração do Instituto Coppead - UFRJ, Mestre em Gestão e Estratégia de Negócios pela UFRJ, é graduado em Administração e Ciências Contábeis. Professor e Pesquisador da ESPM. Professor do IBMEC Business School-RJ. vpires@espm.br

2 Graduada em Administração pelo Ibmecc Business School- RJ. alinebastos1995@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

O atual contexto do mundo dos negócios vem sendo marcado pela mudança constante e rápido desenvolvimento, onde as empresas precisam lidar com a intensa competição dentro do mercado (SÖDERQVIST, 2011). A intensa competição no mercado interno aliado à integração econômica e ao processo de globalização de forma muito intensa a partir da década de 80, fez com que as empresas procurassem novos mercados internacionais para competir. Assim, iniciou-se o surgimento de uma série de empresas que começaram a procurar oportunidades para empreender em países estrangeiros a fim de obterem vantagem competitiva em seus negócios.

Dentro dessa realidade, surge o importante conceito de oportunidade. Para Shane e Venkataraman (2000), a oportunidade é a primeira fase do processo empreendedor e sem ela não existe empreendedorismo. Por isso, como prescreve Ozgen (2011), surge a necessidade de compreender melhor os processos de identificação e exploração de oportunidades. Já que compreendendo a fundo a oportunidade, compreende-se a ideia que será transformada em negócio.

A identificação de oportunidades é uma parte essencial do processo empreendedor. Ardichvili, Cardozo e Ray (2003) afirmam que a percepção de necessidades de mercado pode contribuir para a identificação de oportunidades. Logo para que um novo negócio venha a atender as necessidades e desejos provenientes do mercado, o empreendedor precisa identificar estas no ambiente externo, de forma a conseguir entregar ao mercado alguma solução que preencha essas necessidades e desejos e culmine futuramente em ganhos no negócio.

Segundo Ardichvili, Cardozo e Ray (2003), fatores ligados ao empreendedor e ao contexto influenciam o processo de identificação de oportunidades e corroboram para seu sucesso. Contudo, para que o processo empreendedor chegue ao fim com a ascensão de um novo negócio é preciso não somente identificar as oportunidades, mas também saber explorá-las. Para Davidsson (2000), para que o processo do empreendedorismo seja direcionado para a efetiva criação de valor, tanto a descoberta quanto a exploração são absolutamente necessários.

O setor de moda pertence a uma indústria que apresenta uma constante transformação e um rápido crescimento. Esse setor da economia, intitulada economia criativa vem se destacando em relevância e destaque, tanto no Brasil quanto no cenário mundial. Segundo dados do *United Nations Development Program*, a exportação de bens e serviços criativos tem se desenvolvido de forma mais acelerada nos países emergentes do que setores mais tradicionais da economia (UNDP, 2013) e mesmo até do que alguns setores de alta tecnologia.

A economia criativa é uma área de estudos relativamente recente, com estudos inicializados a partir da década de 1990 na Austrália e foi posteriormente desenvolvida na Inglaterra (BLYTHE, 2001). Alguns autores desenvolvem pesquisas sobre aspectos específicos da economia criativa, como Scott (1997) com o conceito da economia das Cidades Criativas e Florida (2002) que apresenta a importância das Classes Criativas. Para White, Gunasekaran e Roy (2014) a Indústria Criativa tem se tornado

uma das mais importantes forças de vantagem competitiva na economia das nações.

Neste contexto, o presente trabalho pretende analisar o processo de identificação e exploração de oportunidades internacionais de uma empresa do setor de moda, sob a luz do modelo de desenvolvido por Lumpkin e Hills (2001). Buscou-se analisar não somente aspectos que auxiliam e permitam à empresa identificar oportunidades, mas também os fatores que levam a sua exploração, transformando essas oportunidades em resultados de negócios efetivos.

A pesquisa visa contribuir com um tema ainda pouco discutido e que aos poucos vindo sendo possível observar o interesse de centros de pesquisas em universidades, conferências e publicações sobre ao assunto. São exemplos da emergência da economia criativa na academia brasileira os estudos de Dalla Costa e Souza-Santos (2011), Bendassolli et al (2008) e os relatórios da FIRJAN (2008; 2012). Instituições como a APEX (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos) e Fecomércio também são responsáveis pela promoção de debates sobre o assunto.

Além disso, é mais usual encontrar trabalhos sobre identificação e exploração de oportunidades baseados principalmente em estudos de casos de empresas de tecnologia ou empresas com negócios relacionados a empreendedorismo sustentável, porém não existem muitas pesquisas que contemplem o setor de moda no contexto da economia criativa. Dessa maneira, este trabalho visa gerar uma contribuição valorosa à academia, às empresas que estejam em processo de identificação e exploração de oportunidades em países estrangeiros e para executivos, acadêmicos e demais indivíduos que se interessem por este tema.

O artigo está dividido em seis seções: a primeira seção, de revisão da literatura, traz à luz os principais conceitos e tipos de oportunidades, bem como o processo de identificação e exploração de oportunidades internacionais. A segunda seção apresenta a metodologia da pesquisa utilizada para coleta e análise de dados. A terceira seção expõe-se o caso da empresa estudada e em seguida na seção posterior, analisa-se o caso à luz do referencial teórico da identificação e exploração das oportunidades internacionais; e, por fim, na seção seis são feitas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O Referencial Teórico que será apresentado a seguir é de suma importância, uma vez que foi a base para a análise e interpretação do estudo de caso que este artigo se propôs a estudar ao final. Assim, esses tópicos servirão como uma sólida base para a compreensão do processo de Identificação e Exploração de Oportunidades Internacionais, que é a temática deste artigo.

2.1 Identificação de oportunidades

De acordo com Schumpeter (1942), oportunidades são novas combinações de recursos. Essas novas combinações podem gerar não só novos produtos ou serviços, mas também novas matérias primas, novos mercados ou até mesmo, novos métodos de produção. Kirzner (1979), por outro lado, define oportunidade como imperfeições de mercados. Essas imperfeições são como lacunas, que devem

ser aproveitadas para que a empresa produza novos serviços, produtos ou entre em novos mercados.

Outra definição é a de Oliveira (1989) que conceitua oportunidade como forças ou eventos que acontecem no meio em que a empresa se encontra, mas que fogem de seu controle. Caso essas oportunidades sejam conhecidas e aproveitadas enquanto existirem, podem guiar a empresa na realização de ações estratégicas.

De acordo De Bono (1989), antes mesmo de que um negócio chegue a existir, todo negócio é o resultado de uma oportunidade que alguém veio a perceber. Nesse sentido a oportunidade nada mais é do que a possibilidade de utilização dos recursos da empresa – humanos ou materiais – objetivando aproveitar aquela determinada chance para criar uma nova atividade econômica, que traga retorno para quem a realizou.

Nesse estudo, seguiremos a definição de Stevenson e Jarillo (1986), no qual oportunidade seriam as circunstâncias positivas e favoráveis que direcionam a organização para uma determinada ação. Assim, a empresa pode atingir um estado futuro desejável que é diferente do estado atual.

Sobre o processo de identificação de oportunidades, esse conceito ao longo do tempo, vem tornando-se cada vez mais importante dentro da literatura de empreendedorismo e desenvolvimento de novos empreendimentos. Segundo Shane e Venkataraman (2000), a identificação de oportunidades tem sido considerada como um aspecto chave do processo empreendedor.

Para Muzychenko e Liesch (2014), a identificação de oportunidades internacional refere-se à emergência de uma condição situacional que precede imediatamente a formação de um compromisso para prosseguir com uma troca em um novo mercado internacional.

A identificação de oportunidades é parte importante da literatura de internacionalização e desenvolvimento de novos empreendimentos. Ardichvili, Cardozo e Ray (2003) afirmam que a percepção de necessidades de mercado pode contribuir para a identificação de oportunidades. Logo, o principal fator que contribui para a identificação de oportunidades é a percepção aguçada do indivíduo empreendedor que leva a uma nova entrada no mercado.

Dessa maneira, para que um novo negócio venha a atender as necessidades e desejos provenientes do mercado, o empreendedor precisar identificar estas no ambiente externo, de forma a conseguir entregar ao mercado alguma solução que preencha essas necessidades e desejos e culmine futuramente em ganhos no negócio.

Para Serra (2008), são existentes duas formas de se identificar oportunidades. Estão são: pesquisa deliberada e reconhecimento. No contexto da pesquisa deliberada, os indivíduos empreendedores já possuidores de habilidades, associam estas a técnicas e coletam informações já dispostas no ambiente externo. A outra forma seria a de reconhecimento de oportunidades, onde este aconteceria de surpresa, por exemplo, na ocorrência de erros e falhas de mercados não esperadas.

Já para Vaghely e Julien (2010), são duas as abordagens de identificação de oportunidades. Neste caso, ou as oportunidades seriam descobertas ou seriam cria-

das. Na descoberta da oportunidade, é importantíssimo o papel da cognição e percepção dos empreendedores ao interpretarem o ambiente e assim definirem novas oportunidades de negócios. Já para a criação de oportunidade, o empreendedor por meio de um processo emergente identifica no mercado a chance dele próprio gerar a demanda e oferta de um novo negócio. Para a criação de oportunidades, Miller (2007) previa que a demanda e oferta eram resultados da ação empreendedora.

De acordo com Kirzner (1973) e Gaglio (2004), indícios empíricos mostram que os empreendedores possuem um diferencial de perceber e raciocinar de forma diferente de outras pessoas. E devido a isso, eles conseguem identificar oportunidades de negócios inovadoras antes dos outros.

As necessidades de mercado e dos consumidores começam a ser moldadas e ao longo do tempo vão se definindo. Esse processo é essencial e culmina para o surgimento de uma oportunidade. Então oportunidade inicia seu processo para conversão em um negócio definido a fim de atender as expectativas e necessidades do mercado e dos consumidores. Assim, a criação de um empreendimento está ligada sucintamente à descoberta de uma oportunidade. Segundo Ardichvili, Cardozo e Ray (2003), o empreendedor avalia inúmeras vezes a oportunidade durante os estágios do desenvolvimento – o que pode vir a acarretar na identificação de oportunidades adicionais ou aprimoramentos da ideia inicial. A concepção do processo de identificação de oportunidades pode ser diferente dependendo de cada teórico.

2.2 Processo de identificação de oportunidades de Lumpkin e Hills (2001)

Lumpkin e Hills (2001) ao se aprofundarem nos estudos sobre o processo de identificação de oportunidades sugeriram uma nova abordagem para esse tema. Essa nova abordagem prescrevia que o processo de identificação de oportunidades se assemelhava bastante ao processo criativo, uma vez que estes possuem aspectos comuns.

Os referidos autores vincularam as cinco fases do processo criativo (preparação, incubação, lampejo, avaliação e elaboração) ao processo empreendedor de identificação de oportunidades. De forma correlata, o processo empreendedor de identificação de oportunidades seria composto por cinco estágios, iniciando com as fontes de oportunidades, passando por informações, identificação da oportunidade, avaliação da oportunidade, e por fim, chegando ao desenvolvimento da oportunidade. A seguir, na figura 1, a representação do modelo proposto por Lumpkin e Hills (2001).

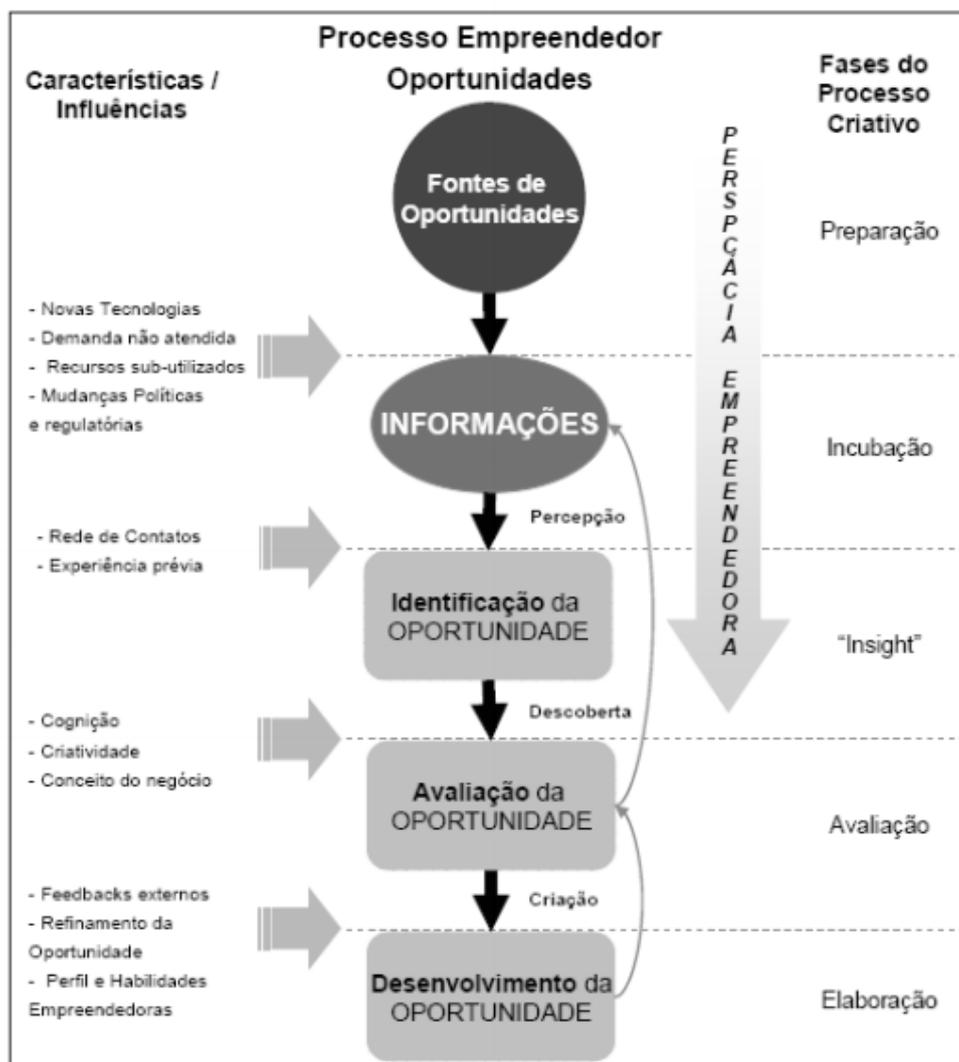


Figura 1 – O Processo de identificação de oportunidades internacionais segundo Lumpkin e Hills (2001).

Fonte: Lumpkin e Hills (2001) e adaptado por Alves (2005).

O processo de identificação de oportunidades proposto por Lumpkin e Hills (2001) inicia-se a partir das informações que o indivíduo empreendedor consegue coletar das mais diversas fontes de oportunidades nas quais ele possui algum tipo de contato. Para assim serem levantadas informações que serão os alicerces e auxiliarão a oportunidade. Esta seria a fase de preparação do empreendedor dentro do modelo do processo criativo.

Assim, pode-se perceber a importância das informações dentro do processo de identificação de oportunidades. Para Casson (1982), o empreendedor necessita obter um monopólio das informações que indicam que existe potencial de lucro em uma oportunidade aparente. Segundo Kaish e Gilad (1991), para reconhecer uma oportunidade, o empreendedor necessita ter informações prévias que, combinadas com novas informações, criam uma conjectura empreendedora que torna possível dar início a todo o processo. Já para Alves (2005), [...] é partindo de uma combina-

ARTIGO

ção de diversas informações que é possível planejar e projetar a criação de um novo empreendimento.

Após a coleta das informações dispersas no ambiente, faz-se necessário que sejam processadas as que possuem relevância no processo. Para assim, em seguida serem combinadas a conhecimentos individuais e assim influenciar na percepção da oportunidade. Esta é a fase no processo criativo chamada de incubação. Nesse momento é que o lado da experiência prévia do empreendedor e sua rede de contatos impactam o processo, pois segundo Alsos e Kaikkonen (2004), elas auxiliam na percepção sobre se determinada ideia consegue gerar uma oportunidade potencial.

Em seguida, as informações obtidas somadas a fatores individuais do empreendedor deve encaminhá-lo para a percepção em si de que determinada oportunidade de fato possui potencial para ser convertida com sucesso em um negócio que atenderá aos desejos e demandas provenientes do mercado. Esse estágio denomina-se *lampejo* e corresponde à identificação de oportunidades propriamente dita e o momento em que a ideia pura se converte em uma oportunidade real.

Depois de identificada a oportunidade em si, o empreendedor, conforme diz Shane e Venkataraman (2000), deve ser capaz de determinar novas relações entre meios e fins, para determinar qual potencial comercial está sendo concebido. Portanto, o empreendedor deve avaliar a oportunidade, porque conforme prescreve Timmons (1985), o que pode aparentar ser uma boa oportunidade, pode na realidade não ser. Assim, o empreendedor deve envolver-se em uma profunda análise de toda a informação obtida previamente e sobre a oportunidade em si. Esse estágio é denominado *avaliação*.

Lumpkin e Hills (2001) defendem que neste momento de avaliação, o processo deixa de ser individual e pessoal, e a oportunidade identificada torna-se um assunto a ser considerado por outros. Por isso que é exatamente neste estágio, onde surgem as opiniões externas sobre a oportunidade, de forma que a visão exclusiva do empreendedor que está muito envolvido no processo acabe por negligenciar questões importantes sobre o negócio. E ainda nessa fase que o empreendedor deve, efetivamente, criar o conceito do negócio, recriando ou recombinao recursos no intuito de disponibilizar um valor superior ao que já é disponibilizado, conforme dito por Alves (2005).

Por fim, após as etapas de análise e verificação das informações e da oportunidade identificada e de definição do conceito de negócio, o empreendedor pode finalmente começar a conceber o seu plano de negócios, que será o seu guia para a implementação do empreendimento. Esta é a fase que corresponde à criação do negócio, projeto, novo produto ou tecnologia e seus desdobramentos. O desenvolvimento da oportunidade é o aproveitamento da oportunidade propriamente dito. Para Lumpkin e Hills (2001), esta é a fase mais difícil e demorada de todo o processo. Para Alves (2005), é nesse momento onde as habilidades do indivíduo empreendedor são fundamentais, para que seja realizada uma boa estruturação do empreendimento, criando bases sólidas e ajustando seu crescimento de acordo com os aprendizados que irão surgindo.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para este trabalho, de caráter exploratório, optou-se pela metodologia qualitativa, por meio de estudo de caso único. O presente trabalho de pesquisa seguiu as três etapas definidas por Dellagnelo e Silva (2005) e baseadas em Bardin (1994): em primeiro lugar, foi realizada uma pré-análise, que corresponde à preparação do processo, onde foram definidos os entrevistados, realizada as entrevistas e as transcrições das mesmas, além da organização da estrutura do trabalho. No segundo momento, foi analisado o material, com categorização dos temas a serem abordados no processo da verificação, entendendo-se estas categorias como elementos ou aspectos com características comuns ou que se relacionavam entre si. E, por fim, procedeu-se a interpretação, entendida como o momento da ponderação, da intuição com embasamento no corpus e no referencial teórico selecionado, buscando estabelecer relações, verificar contradições e compreender o fenômeno.

A coleta de dados iniciou-se por meio de informações disponibilizadas pela própria empresa, em seu website (<http://www.ceciliaprado.com.br>), bem como artigos e matérias jornalísticas em revistas e jornais. No segundo momento, foram realizadas entrevistas, no período compreendido entre outubro e novembro de 2016, com a fundadora Cecilia Prado e com Paulo Lourenço Bartholomei, diretor comercial da empresa, principal gestor do negócio. Com um total de 2 horas e 55 minutos, as duas entrevistas foram gravadas e transcritas integralmente para melhor análise dos materiais coletados. Para a coleta de dados, foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado que buscou informações sobre a empresa, o contexto, sua história e seu processo de internacionalização. As diferentes fontes de dados permitiram uma visão sistêmica e uma triangulação de informações, validando a metodologia e auxiliando o processo analítico do trabalho.

A escolha de um estudo de caso único deu-se por ser um caso crítico e peculiar (YIN, 2005). Pelo aspecto crítico, destaca-se a sua importância no reforço e aplicabilidade da teoria do empreendedorismo internacional em pequenas empresas brasileiras. No quesito peculiaridade, a empresa analisada apresenta relevância por atuar de forma inovadora numa subcategoria vestuário de moda feminina contemporânea *hand made* com presença em 30 países de quatro continentes (Américas, Europa, Ásia e África). E é exatamente pela raridade do evento (YIN, 2005), que se buscou privilegiar a compreensão dos fatores que geraram tal diferença.

Como limitações da pesquisa, pode-se compreender que, conforme afirma Zikmund (2006), a pesquisa exploratória não garante o fornecimento de evidências conclusivas necessárias para determinação abrangente de cursos de ações concretas, visando apenas, portanto, ampliar o conhecimento sobre o assunto e permitir a formulação de questões ou hipóteses.

4 O CASO CECILIA PRADO

A história da empresa confunde-se muito com a trajetória da família de Cecilia Prado, fundadora e estilista, que dá o nome à marca. Cecilia e seu irmão Paulo Lourenço Bartholomei eram os herdeiros de uma fábrica de tricô, a

Castor Tricot, fundada em 1984 por seus pais, na cidade de Jacutinga (MG). Como fora criada na pequena fábrica de sua mãe, Cecília Prado começou a interessar-se logo cedo por moda, tanto que anos depois optou por cursar a graduação de Negócios da Moda em São Paulo.

Terminada a faculdade, Cecília Prado voltou para sua cidade Natal a fim ajudar nos negócios da família. Naquele momento a empresa passava por um problema que levou a Castor Tricô a abandonar judicialmente o seu nome. No ano de 2004, decidiu-se por uma mudança e reposicionamento do negócio, além da mudança na estratégia de *branding*. Buscou-se um novo posicionamento voltado para o mercado de luxo e utilizar o nome da estilista como *namming* da marca, assim como era a tendência à época nas marcas de luxo.

O sucesso em vendas da marca foi tomando grandes proporções e em pouco tempo a empresa foi ganhando cada vez mais espaço no mercado e atenção das mulheres, se tornando uma marca admirada por grandes modelos, blogueiras e formadoras de opinião. Desta forma, a marca aumentou a sua exposição no mundo da moda e começaram a surgir os primeiros desfiles em solo brasileiro, com coleções que exaltavam a cultura e as raízes do Brasil.

Com o rápido crescimento da empresa, a empreendedora desejava tornar-se menos dependente do mercado brasileiro e no ano de 2009 inicia os planos para internacionalização da marca, após a percepção de oportunidades no mercado de moda internacional.

A empreendedora decidiu exportar para mercados estrangeiros, vendendo os mesmos produtos que eram comercializados no Brasil, buscando com isso reforçar o conceito de brasilidade desejado pela marca e evitando a imitação de tendências internacionais de moda. A ideia era vender mais que uma simples peça de roupa, mas o estilo e a essência brasileira aliada à criação original da estilista.

Cecília aprimorou as técnicas de confecção das peças, agregou informações de moda às coleções, que passaram a ser semestrais, e traçou novos rumos e objetivos para a marca. Contudo, era necessária a experiência de alguém conhecedor de negócios para que pudessem auxiliar com o lado gerencial e administrativo da marca.

Assim em 2009, o irmão Paulo Lourenço para ser o diretor comercial da marca. Ele foi o grande responsável pela reestruturação financeira e comercial da empresa, bem como pelo planejamento do processo de internacionalização da marca. A união da expertise de moda de Cecília Prado com a visão de negócios de Paulo Lourenço foi essencial para o crescimento e expansão da marca.

Em 2016, aproximadamente, 70% da produção da empresa era destinada aos mercados internacionais. As coleções da Cecília Prado podem ser encontradas em lojas de departamento e multimarcas de 30 países, distribuídas em quatro continentes, em lojas online de venda exclusiva de artigos de moda, além de em duas lojas próprias em São Paulo, nos shoppings JK Iguatemi e Pátio Higienópolis.

4.1 Produtos da empresa

A Cecilia Prado é uma marca de roupas brasileira para mulheres contemporâneas e preocupadas com moda e estilo e prioritariamente das classes A e B. As coleções de Cecilia levam em conta as tendências de moda e à criatividade da própria designer com a essência brasileira. De acordo com Paulo Lourenço, a característica principal das peças é que estas são todas produzidas com tricô. A matéria prima é lavada por meio de um processo conhecido como *Stone Washed*, que garante um toque mais macio e suave à peça. Uma maneira artesanal de produzir as peças e que acaba por agregar valor ao produto.

Os produtos da marca são divididos em duas categorias: roupas e acessórios. Entre a categoria roupa, são produzidos e comercializadas calças, saias, shorts, bermudas, tops, blusas, cardigans, casacos, biquínis e vestidos, estes últimos são os responsáveis pela maior parte do faturamento da marca. Já dentre a categoria acessórios, são produzidos e comercializados lenços, echarpes e cachecóis.

Tanto as roupas como os acessórios são vendidos em coleções. Basicamente são feitas três coleções no período de um ano, assim como as demais marcas de moda, uma coleção primavera/verão, uma coleção outono/inverno e uma coleção específica de biquínis, maiôs e saídas de praia lançadas junto com a coleção primavera/verão é batizada de Cecilia Prado Mare. Esta última leva a lycra como matéria prima junto com o tricô. Geralmente as coleções são lançadas e promovidas em desfiles e eventos de moda, dentro e fora do Brasil. Cada coleção é completamente diferenciada e é inspirada em alguma experiência de Cecilia, como por exemplo, a coleção mais recente é a de primavera/verão 2017 e completamente inspirada nas paisagens brasileiras captadas por Cecilia em suas viagens desde a infância.

5 ANÁLISES E DISCUSSÕES

A partir do estudo detalhado do referencial teórico apresentado, acrescido de um caso real da internacionalização de uma empresa do setor de economia criativa na modalidade moda, foi possível construir a análise do caso Cecilia Prado. A seguir, segue as informações pertinentes sobre o processo de identificação e explorações de oportunidades vivido pela empresa e a análise do caso propriamente dita.

5.1 Processo de identificação e exploração de oportunidades internacionais

Em 2004, Cecilia estava recém-graduada e assumiu a empresa de seus pais. A ideia da jovem era de colocar em prática todo o conhecimento de moda e do mercado adquirida na faculdade, para ser utilizada na expansão da empresa. Ela foi a responsável pela mudança de nome e de posicionamento da marca. Àquela época, a empresa já participava de feiras nacionais, como a CouroModa, a Fenit e a Francal.

Nessa época, Cecilia acreditava que com a qualidade e diferenciação de estilo de suas peças, existia uma possibilidade de fazer sucesso em alguns mercados es-

trangeiros. Diferentemente das outras marcas brasileiras que ofereciam no exterior uma cópia das tendências internacionais, a Cecília Prado atuava com o estilo que reforçasse a brasilidade. Cecília pensava que se os estrangeiros compravam moda brasileira, eles queriam moda genuinamente brasileira em tudo, até no estilo. E por causa de uma conversa, Cecília começou a ficar de olho em alguns mercados potenciais, como o chinês. Conforme explicação de Paulo Lourenço:

“A Cecília estava no meio de uma conversa com o Valdemar Lódice e ele disse que existia uma parcela emergente na China que estava querendo muito consumir produtos de qualidade e exclusivos e que se a marca fizesse sucesso nesse mercado, iria vender muito. Essa afirmativa nos mostrou que a marca possuía um potencial para a internacionalização. O que era muito engraçado, porque até então, estávamos acostumados naquele momento com o mercado chinês invadindo o Brasil e prejudicando as confecções e marcas de moda brasileiras. Os chineses produziam produtos muito mais baratos. Desta forma, todas as marcas tinham medo de ir para o mercado chinês e serem copiadas.” (BARTHOLOMEI; PRADO, 2016)

Naquela época, Valdemar Lódice era o Presidente da Associação Brasileira dos Estilistas, a ABEST. Cecília tinha profundo vínculo com a associação com sede em São Paulo. Percebendo o potencial da marca de Cecília, a ABEST apadrinhou a marca.

Assim, a Cecília Prado começou a participar de um programa da ABEST em parceria com a Associação Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos (APEX) chamado *Fashion Label Brasil*. Este último é um programa de internacionalização da moda de valor agregado que trabalha pelo fornecimento de dados do mercado, promoção das marcas brasileiras e da identificação de oportunidades de negócios no Brasil e no exterior.

Nesse meio tempo, já prevendo um possível início de operação internacional, a marca precisava de alguém à frente das decisões administrativas e de negócio. Assim em 2009, Paulo Lourenço deixa seu emprego de *trader* na Louis Dreyfus Commodities para assumir a diretoria comercial da Cecília Prado. Porém, Paulo Lourenço não conhecia nada do ramo de moda.

A vontade de Cecília de fazer sua marca crescer a grandes proporções aliada à sua preocupação em depender só do mercado brasileiro foram os grandes motivadores para que ocorresse de fato a vontade de internacionalizar o negócio. Cecília ficava muito preocupada em depender somente do mercado brasileiro pensando em como seria em caso de crise no país e na desvalorização da moeda nacional. Conforme palavras de Paulo Lourenço:

“Cecília não queria exclusivamente depender do mercado brasileiro e sabia que se quisesse crescer teria que migrar para o mercado internacional. A importância da atuação no exterior dá-se porque dá pra colocar ovos em mais cestas, ou seja, estaríamos escoando o produto em mais canais e daí diminuiríamos a dependência do mercado brasileiro. Então no meio dessa crise, conseguimos nos manter porque vendemos o produto o ou valor agregado em dólar, na maior parte das vezes. E assim reduzimos a dependência do mercado brasileiro. Só que naquela época a Cecília não sabia como fazer isso acontecer. E bem, toda marca brasileira sonha em ter reconhecimento e sucesso no exterior. Éramos mais uma sonhando.” (BARTHOLOMEI; PRADO, 2016)

Já com Paulo Lourenço na empresa e a marca participando do programa *Fashion Label* Brasil, a marca Cecilia Prado começou a participar de importantes feiras internacionais de moda e dar seus primeiros passos rumo à internacionalização da marca no ano de 2009. Não houve nenhum estudo mais aprofundado de marketing buscando compreender quais seriam os desejos e demandas dos consumidores estrangeiros. Cecilia estava disposta a realizar algumas adaptações nas peças, caso fossem necessárias, mas não disposta a mudar seu estilo.

“Começamos a participar das feiras mostrando o nosso produto, o mesmo que era vendido no Brasil. Porque nós não vendemos o que eles basicamente querem. Vendemos um produto diferenciado com um estilo completamente brasileiro e feito a tricô. Vendemos para os árabes e não são burcas, por exemplo. Mas claro que precisamos adaptar alguns produtos pra realidade daquele país e fizemos isso a partir do que o cliente nos falavam nas feiras que participávamos.” (BARTHOLOMEI; PRADO, 2016)

A primeira feira que a empresa participou foi a *Tranoi* em Paris. Trata-se de uma respeitada feira anual de moda na qual os maiores compradores de empresas de moda mundial participam, e o processo de seleção é bem rigoroso e difícil. Nessa feira, surgiram os contatos com clientes que ficaram interessados nos produtos genuinamente brasileiros da Cecilia Prado.

Contudo, Cecilia tinha a grande preocupação em como conseguiria vender para os clientes no exterior, já que não conhecia nada sobre a parte de logística da operação.

“Conforme os clientes estrangeiros se interessaram, a Cecilia ficou preocupada em como ia fazer pra vendermos pra eles. Ela é formada em Negócios da Moda, sabe sobre o mercado, mas não conhecia tão fundo o mercado internacional e as diferenças dele em cada região do mundo. E, além disso, ela ainda se preocupava com a questão da logística, se a iríamos conseguir entregar para os clientes.” (BARTHOLOMEI; PRADO, 2016)

A ideia de atuar no mercado estrangeiro era pela modalidade exportação, assim como fazem a grande parte das empresas de moda brasileira. Foi feita uma análise prévia de riscos e retornos de forma interna, para avaliar se realmente valeria a pena aproveitar a oportunidade e avaliar se os ganhos superariam os custos naquele momento, conforme palavras de Paulo Lourenço.

“Toda avaliação foi feita internamente, por que naquele momento não cabia gastarmos dinheiro com isso e divulgar nossos dados para consultorias externas. Coube a mim toda a avaliação da oportunidade com riscos e ganhos. Sem dúvida (a mensuração de riscos) dá mais segurança porque você consegue ter uma ideia do que vai acontecer, de quais são os perigos e como você precisa se precaver para que eles não aconteçam. Então fomos trabalhando em cima dessa avaliação para ir mitigando os possíveis riscos e estimulando os possíveis ganhos. Daí sabíamos o que esperar do processo de internacionalização, o que podíamos ganhar e o que podíamos perder.” (BARTHOLOMEI; PRADO, 2016)

A marca foi bem amparada pela ABEST e pela APEX n que diz respeito ao for-

hecimento de informações sobre o mercado e como realizar as exportações. Assim em 2009, Cecília vendeu seu primeiro lote de peças para clientes chineses. Com isso, foram realizados mais investimentos em mão de obra, matéria prima e maquinário para atender os novos pedidos que viriam do mercado externo.

Depois da feira *Tranoi*, a empresa participou de muitas outras feiras em todos os maiores centros de moda no mundo, como a *Who's Next* em Paris, *Crillon* em Paris, *Coterie* em Nova York, *Rooms* em Tóquio e *Bread and Butter* em Barcelona. Além das feiras tradicionais a empresa começou a participar de feiras internacionais específicas de moda praia, como a *Miami Swim Week* e *Swim Collective* na Califórnia, sem precisar de agentes facilitadores.

Em 2015, as exportações correspondem a aproximadamente a 70% da produção da empresa. Em 2016, a marca já podia ser encontrada em varejistas como na *Sacks*, no Bahrein e em Dubai; na *Antropologie* em Nova York; na *Harrods* em Londres; *United Arrows* em Tóquio, em Istambul; além de muitos outros varejistas em outros países.

5.2 Análise do caso Cecília Prado à luz da teoria da identificação e exploração de oportunidades de Lumpkin e Hills (2001)

O processo de identificação e exploração de oportunidades definido por Lumpkin e Hills (2001) é dividido em cinco fases que se correspondem ao processo criativo, sendo elas: fontes de oportunidades, informações, identificação da oportunidade, avaliação da oportunidade, desenvolvimento da oportunidade. Cada uma destas fases corresponde a um passo dado pelo empreendedor até a criação efetiva do negócio ao fim do processo.

Segundo Lumpkin e Hills (2001), na fase conhecida como fontes de oportunidades, que no processo criativo é denominado preparação. É onde acontece a coleta de informações junto a redes de contatos que os empreendedores possam ter. No caso da empresa, a Cecília já possuía o interesse de expandir a empresa para além das fronteiras brasileiras, para não depender tanto do mercado brasileiro e para alcançar a glória do reconhecimento internacional. Cecília só não sabia como, por isso foi conversar com o presidente da Associação Brasileira de Estilistas, a ABEST, para obter maiores informações sobre o mercado internacional de moda. O primeiro mercado de interesse foi o chinês, que era um grande comprador de moda brasileira.

A segunda fase do processo empreendedor é denominada informações, que no processo criativo se chama incubação, de acordo com Lumpkin e Hills (2001), refere-se ao momento em que as informações externas são processadas e somadas aos conhecimentos individuais. A Cecília coletou anteriormente as informações junto com a ABEST e uniu-as às informações obtidas durante sua graduação de Negócios da Moda que contempla cadeiras sobre o mercado mundial da moda e à sua intuição de que seu produto poderia fazer sucesso no exterior devido à sua diferenciação.

A identificação da oportunidade propriamente dita é a terceira fase do processo empreendedor conforme determinam Lumpkin e Hills (2001), no processo

criativo ela é denominada insight. Esse é o momento onde a ideia pura e simples é convertida em uma oportunidade real, graças às informações externas e do empreendedor que foram processadas. Cecília ao analisar todas as informações que possuía em mãos percebeu que realmente era possível a internacionalização da sua empresa, mas que não seria uma tarefa simples. Cecília aceitou a oferta da ABEST para participar do programa de incentivo a internacionalização em parceria com a APEX. A intenção era lançar a Cecília Prado às vistas do mundo da moda através das participações de feiras internacionais de moda, estratégia mais utilizada pela ABEST para auxiliar empresas de moda brasileira a se internacionalizarem. Assim, Cecília seguiria os passos das demais empresas de moda lançadas anteriormente pela ABEST. Nesse momento a oportunidade tornou-se real e possível para a empresa. Assim, a Cecília Prado também passou pela fase da identificação da oportunidade nos moldes no processo empreendedor concebido por Lumpkin e Hills (2001).

A quarta fase do processo empreendedor é denominada avaliação da oportunidade, no processo criativo chama-se avaliação, como o próprio nome sugere é nesse momento que ocorre a avaliação para saber se a oportunidade de negócio realmente é viável. No caso da empresa, Cecília já desejava a efetiva internacionalização, mas não possuía nenhuma formação administrativa ou competência para tal, por isso convidou seu irmão Paulo Lourenço para trabalhar consigo e assumir a diretoria comercial da marca. Coube a Paulo Lourenço realizar uma análise prévia e mensuração dos possíveis riscos e retornos financeiros e comerciais.

Apesar de Lumpkin e Hills (2001) defenderem que a avaliação da oportunidade comporta análises e opiniões externas para que o empreendedor muito envolvido no processo não acabe negligenciando alguma questão importante, no caso da Cecília Prado, a análise foi toda realizada de forma interna entre os empreendedores envolvidos no processo, uma vez que eles não queriam divulgar dados internos e nem gastar dinheiro com consultoria. Lumpkin e Hills (2001) também defendem que nessa fase do processo é criado o conceito do negócio, mas no caso da Cecília Prado o conceito do negócio já estava definido antes do início das operações internacionais, pois os produtos a serem exportados seriam os mesmos oferecidos no Brasil.

A fase do desenvolvimento da oportunidade de acordo com os estudos de Lumpkin e Hills (2001), também chamada de elaboração no processo criativo. Nessa etapa, geralmente é definido um planejamento que irá nortear os indivíduos no processo de exploração da oportunidade. No caso específico da Cecília Prado, não houve construção de um plano de negócios para a entrada no mercado internacional. Paulo Lourenço na entrevista afirma que ele e Cecília conversaram e decidiram que atuariam com exportações e por conta disso o nível de comprometimento da empresa seria baixo, o que não demandaria a necessidade de um plano detalhado para subsidiar a estratégia de internacionalização.

De acordo com Costa, Machado e Vieira (2007), essa etapa do processo deve ser direcionada para o lançamento de produto ou serviço, criação de um novo negócio, novo projeto, nova forma de organização, novo mercado, novos métodos de produção ou matérias primas. Nesse momento, ocorre a alocação de recursos para

suportar a oportunidade, a observância do ambiente externo e a criação de valor. No caso Cecília Prado, a internacionalização da empresa ocorreu a partir da participação em feiras internacionais de moda. Já na primeira feira, a Cecília Prado vendeu um lote de peças para clientes chineses, assim houve o aumento alocação de matéria prima e mão obra necessárias para a produção de peças a mais que seguiriam para o exterior. Na entrevista, Paulo Lourenço prescreve que já havia sido feito um estudo junto à ABEST e a APEX no momento da avaliação da oportunidade, para definir quais eram as cláusulas jurídicas de exportação como parte da avaliação do ambiente externo. Quando questionado sobre adaptações culturais na roupa, ele afirma que foram ocorrendo pequenas modificações de acordo com o pedido dos compradores internacionais.

| Etapas | Aplicação no estudo de caso | Fase do processo criativo | Autores |
|-------------------------------|--|----------------------------------|---------------------------------------|
| Fontes de oportunidades | Cecilia já possuía o interesse de expandir a empresa para além das fronteiras brasileiras e buscou suporte de informações com a ABEST. Momento que ocorreu os primeiros interesses de compradores chineses. | Preparação | Kaish e Gilad (1991) Casson (1982) |
| Informações | Busca por informações para a operação internacional por meio das networks e dos conhecimentos oriundos da formação acadêmica. | Incubação | Alsos e Kaikkonen (2004) |
| Identificação da oportunidade | Cecilia aceitou a oferta da ABEST para participar do programa de incentivo a internacionalização da APEX para participação em participações nas feiras internacionais de moda. Nesse momento a oportunidade torna-se real e possível para a empresa. | Insight | Lumpkin e Hills (2001) |

| | | | |
|---------------------------------|--|------------|---------------------------------------|
| Avaliação da oportunidade | Sem os conhecimentos e experiências necessários Cecilia, designou o irmão Paulo Lourenço a realizar uma análise prévia e mensuração dos possíveis riscos e retornos financeiros e comerciais. | Avaliação | Timmons (1985) Venkataraman (2000) |
| Desenvolvimento da oportunidade | Mesmo sem um plano de negócio, a empresa participou de feiras internacionais e começou a atender aos primeiros pedidos oriundos do mercado chinês de acordo com as questões culturais e legais daquele país. | Elaboração | Lumpkin e Hills (2001) |

Quadro 1 - Aderência do modelo de identificação de oportunidades de Lumpkin e Hills (2001) ao caso da internacionalização da Cecilia Prado.

Fonte: Elaborado pelos autores

6 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como foco a compreensão e a aplicação de um modelo de identificação e exploração de oportunidades à luz dos movimentos de internacionalização de empresas. Tomando como base a teoria, procurou-se aqui identificar como o modelo foi aplicado na estratégia de internacionalização da empresa brasileira Cecilia Franco, empresa de moda genuinamente brasileira. O modelo utilizado nessa pesquisa foi o desenvolvido por Lumpkin e Hills (2001) e apresenta cinco etapas para o processo de identificação, desenvolvimento e exploração de oportunidades internacionais, são elas, fontes de oportunidades, informações, identificação de oportunidade, avaliação de oportunidade e desenvolvimento da oportunidade.

A Cecilia Prado é uma empresa de moda feminina que explora o conceito de brasilidade em suas peças e seu sucesso no exterior deve-se a diversos aspectos, muitos deles pouco tangíveis, como a inovação no design e a criatividade. Originária de uma organização tradicional e familiar e reposicionada em 2004 teve o seu primeiro movimento internacional no ano de 2009. O caso da Cecilia Prado mostrou-se bastante profícuo aos objetivos deste estudo, dada o seu elevado grau de empreendedorismo internacional, que possibilitou observar seus primeiros passos na internacionalização de seus negócios.

A análise dos resultados possibilitou a identificação de todas as etapas do processo de identificação e exploração de oportunidades do modelo de Lumpkin e Hills (2001), no processo de internacionalização da empresa na China, primeiro mercado internacional atendido pela empresa. Verifica-se no referido estudo de caso que a empreendedora utilizou de seus conhecimentos, criatividade e o estado de alerta para enxergar além do óbvio, ou seja, ela conseguiu identificar uma oportunidade que estava latente e que as concorrentes brasileiras não estavam atentando.

Complementando a análise do modelo de Lumpkin e Hills (2001) de identificação e exploração de oportunidades, aplicado ao caso Cecília Franco, verifica-se a rede de relacionamentos desenvolvida por intermédio das instituições de classe e de fomento ao comércio exterior foram decisivos em praticamente todas as etapas do processo, principalmente na busca de informações, identificação da oportunidade e desenvolvimento da oportunidade. A decisão de desenvolver e lançar produtos de hand made de moda com apelo de brasilidade foi fundamental para o sucesso nos mercados internacionais e pode ser caracterizada com a etapa de desenvolvimento da oportunidade

Concluimos que o modelo que reflete o processo de identificação e exploração de oportunidades pode ser aplicado no contexto internacional de uma empresa de moda feminina da indústria criativa. O referido modelo de etapas contemplou dimensões importantes do empreendedorismo internacional como o alerta empreendedor, conhecimento, criatividade e relacionamentos, essenciais na internacionalização e no processo de criação e a entrega de valor superior para os compradores internacionais.

A pesquisa teve como limitação principal a utilização de uma metodologia qualitativa e de caso único, que não permite generalizações ou extrapolações para outros casos. Da mesma forma que um único experimento ou uma amostra particular de um universo muito maior não permitem ao pesquisador generalizar suas observações, o estudo de casos não permite concluir sobre os resultados obtidos por outras empresas de um mesmo país ou setor de atividade (YIN, 2005; GIL, 1996). Sendo esta sua principal limitação, o estudo de caso pode ser entendido como uma alternativa para a busca da expansão de teorias.

No entanto, esta limitação não invalida a utilização do método de estudo de caso único neste trabalho, uma vez que o mesmo não se propõe a avaliar a frequência com que dado fenômeno é observado. Sua proposta é a de descobrir relações e analisar processos de forma a que se possa sugerir a observação mais sistematizada de alguns aspectos observados.

REFERÊNCIAS

- ALSOS, G. A.; KAIKKONEN, V. Opportunities and prior knowledge: a study of experienced entrepreneurs. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, v. 10, n. 1, p. 301-314, set., 2000.
- ALVES, R. D. *Empreendedorismo e o processo de identificação de oportunidades*. 2005. 115 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro.
- ARDICHVILI, A.; CARDOZO, R.; RAY, S. A theory of entrepreneurial opportunity, identification and development. *Journal of Business Venturing*. v. 18, n. 1, p. 105-123, set., 2003.
- BARDIN, I. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições Setenta, 1994.
- BARTHOLOMEI, P. L.; PRADO, C. Paulo Lourenço Bartholomei; Cecília Prado: depoimento [out. & nov 2016]. Entrevistador: A. Silva. Rio de Janeiro, 2016. Gravação via Skype. Entrevista concedida para estudo de caso de trabalho de conclusão de curso.
- BENDASSOLLI, P. F et al. Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, p. 10-18. 2008
- BLYTHE, M. The work of art in the age of digital reproduction: the significance of the creative industries. *JADE*, v. 20, n. 2, p. 144-150, 2001.
- CASSON, M. *The entrepreneur: an economic theory*. 2. ed. Oxford: Edward Elgar, Totowa, 1982.
- COSTA, C. R. F. da; 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.
- DALLA COSTA, A.; SOUZA-SANTOS, E. R. de. Economia criativa: novas oportunidades baseadas no capital intelectual. *Economia & Tecnologia*, Curitiba, v. 7, p. 179-186, 2011.
- DAVIDSSON, P. A conceptual framework for the study of the entrepreneurship and the competence to practice it. In: *Working Paper*. Jönköping, v. 12, n. 1, p. 1-23, 2000.
- DE BONO, E. *Opportunities*. Middlesex: Penguin Books, 1980.
- DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. *Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática*, v. 1, p. 97-118, São Paulo: FGV, 2005.
- FIRJAN. A cadeia da indústria criativa no Brasil. Estudos para o desenvolvimento do Rio de Janeiro. *Relatório*. Rio de Janeiro, 2011.
- FIRJAN. Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil. Estudos para o desenvolvimento do Rio de Janeiro. *Relatório*. Rio de Janeiro, 2012.
- FLORIDA, R. *The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. New York: Basic Books, 2002.
- GAGLIO, C. M. The role of mental simulations and counterfactual thinking in the opportunity identification process. *Entrepreneurship Theory and Practice*. San Francisco, v. 28, n. 6, p. 533-552, dez. 2004.
- GAGLIO, C. M.; KATZ, J. A. The psychological basis of opportunity identification: entrepreneurial alertness. *Small Business Economics*. v. 16, n. 2. p. 95-111, mar. 2001.
- KAISH, S.; GILAD, B. Characteristics of opportunities search of entrepreneurs verses executives: sources, interests and general alertness. *Journal of Business Venturing*. Rutgers University, v. 6, n. 1, p. 45-61, jan. 1991.
- KIRZNER, I. *Competition and entrepreneurship*. University of Chicago Press: Chicago, 1973.
- KIRZNER, I. M. *Perception, opportunity and profit*. University of Chicago Press: Chicago, 1979.

LUMPKIN, G. T.; HILLS, G. E. *Opportunity recognition: a CEAE white paper*. University of Illinois: Chicago, 2001.

MILLER, K. D. Risk and rationality in entrepreneurial processes. *Strategic Entrepreneurship Journal*. v. 1, n. 1/2, p. 57-74, nov. 2007.

MUZYCHENKO, O.; LIESCH, P. W. International opportunity identification in the internationalisation of the firm. In: *Journal of World Business*. v. 50, n. 4, p. 704-717, out. 2014.

OLIVEIRA, D. C. D., GUIMARÃES, L. D. O. Perfil empreendedor e ações de apoio ao empreendedorismo: o NAE/SEBRAE em questão. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia (SP). *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

OZGEN, E. Porter's diamond model and opportunity recognition: a cognitive perspective. *Academy of Entrepreneurship Journal*, University Park, Pennsylvania v. 17, n. 2, p. 61-76, 2011.

SCHUMPETER, Joseph. *Creative destruction. Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper, 1942. p. 82-85

SCOTT, A. The Cultural Economy of Cities. In: *International Journal of Urban and Regional Research*, Erkner, v. 21, n. 2, p. 323-339, 1997.

SERRA, F. A. R. *Ser empreendedor*. Saraiva: São Paulo, 2010.

SHANE, S. A., VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*. v. 25, n. 1, p. 217-226, jan. 2000.

SILVA, A. C. B. da. *Identificação e exploração de oportunidades internacionais: estudo de caso Cecília Prado*. 2016. 109 fl. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – Faculdade de Economia e Finanças, Ibmec, Rio de Janeiro, 2016.

SÖDERQVIST, A. *Opportunity exploration and exploitation in international new ventures: A study of relationships' involvement in early entrepreneurial and internationalisation events*. 269 fl. Dissertação (Mestrado em Negócios Internacionais) – School of Economics. Hanken School of Economics, Helsinki, 2011

STEVENSON, H. H.; CARLOS JARRILLO-MOSSA, J. Preserving entrepreneurship as companies grow. *Journal of Business Strategy*, v. 7, n. 1, p. 10-23, 1986.

TIMMONS, J. A. *New venture creation*. 2. ed. Richard D. Irwin: Homewood, 1985.

UNCTAD. *Creative economy: report 2013*. New York: United Nations, 2013.

UNDP. (2013). *Creative Economy Report 2013: special edition*. Nova Iorque: United Nations Development Programme. United Nations/UNDP/UNESCO, 2013. Disponível em: <www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013.pdf> Acesso em 20 jul. 2013.

VAGHELY, I. P., JULIEN, P. A. Are opportunities recognized or constructed? An information perspective on entrepreneurial opportunity identification. *Journal of Business Venturing*. v. 25, n. 1, p. 73-86, jan. 2010.

WHITE, S. D.; GUNASEKARAN, A.; H. ROY, M. Performance measures and metrics for the creative economy. *Benchmarking: An International Journal*, v. 21, n. 1, p. 46-61, 2014.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZIKMUND, W. G. *Princípios da pesquisa de marketing*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.