



**KELLY LUANA MIRANDA ROUGE ARRUDA**

**EMPREENDEDORES IMIGRANTES E SUAS  
ESTRATÉGIAS DE MERCADO**

**CAMPO LIMPO PAULISTA**

**2023**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA**

**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS**

**KELLY LUANA MIRANDA ROUGE ARRUDA**

**Empreendedores imigrantes e suas estratégias de mercado**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas do Centro Universitário Campo Limpo Paulista para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador(a): Prof. Dr. Marcos Hashimoto.

Linha de Pesquisa: Empreendedorismo de imigrantes.

**CAMPO LIMPO PAULISTA**

**2023**

**Ficha catalográfica elaborada pela  
Biblioteca Central da UNIFACCAMP**

L699i

Arruda, Kelly Luana Miranda Rouge

Empreendedores imigrantes e suas estratégias de mercado/Kelly Luana Miranda Rouge Arruda. Campo Limpo Paulista, SP: UNIFACCAMP, 2023.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Hashimoto

Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em Administração) – Centro Universitário Campo Limpo Paulista – Unifaccamp.

Empreendedorismo 2. Processo empreendedor 3. Empreendedorismo nacional brasileiro e de imigrantes 4. Empreendedorismo de Imigrantes: história, desafios e dificuldades 5. Motivação para empreender. 6. Implantação de um negócio: dificuldades e superações. 7. Criação e implantação de estratégia de mercado.

CDD: 658.42

**KELLY LUANA MIRANDA ROUGE ARRUDA**

**Empreendedores imigrantes e suas estratégias de mercado**

Dissertação de Mestrado aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Marcos Hashimoto  
UNIFACCAMP

---

Profa. Dra. Eliane Pires Bianchi  
UNIFACCAMP

---

Prof. Dr. Cândido Borges  
UFG - Universidade Federal de Goiás

Dedico este trabalho a meu marido, Rubens Rouge Arruda, o qual foi compreensivo e não me deixou desistir, às minhas filhas, Mariana Rouge e Kiara Rouge, que estiveram o tempo todo ao meu lado e à minha mãe, Iolanda Miranda, que sempre me apoiou, mesmo a distância. A eles, minha eterna gratidão.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus, por me dar discernimento, sabedoria e paciência nessa longa jornada.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Marcos Hashimoto, por estar sempre à disposição, ajudando, orientando e apoiando na conclusão deste trabalho.

Aos professores Dra. Eliane Pires Bianchi e Dr. Cândido Borges, pelos comentários e direcionamento apresentados durante a banca.

Agradeço a todos os professores do Programa de Mestrado da UNIFACCAMP, que contribuíram para a ampliação dos meus conhecimentos, em especial à Prof. Dra. Maria Aparecida Sanches.

Agradeço também a dois companheiros de estudo que se tornaram amigos e fundamentais nessa caminhada: Leandro Oliveira e Madailda de Lima, meu muito obrigada pelo apoio, ajuda e compartilhamento das dificuldades e entraves dessa jornada.

“A persistência é o menor caminho do êxito”.

Charles Chaplin

## RESUMO ESTRUTURADO

**Propósito da pesquisa:** Analisar a construção da estratégia de mercado por parte de empreendedores imigrantes ao iniciar empreendimentos em países estrangeiros, bem como investigar como eles enfrentam e superam as barreiras ao longo dessa jornada.

**Problema e objetivo geral:** Esta pesquisa buscou responder à seguinte questão: Como os Empreendedores Imigrantes escolhem sua estratégia de mercado ao empreender em outro país? Para isso, foi estabelecido como objetivo geral compreender a estratégia de mercado adotada por empreendedores imigrantes ao iniciar um negócio no exterior.

**Abordagem metodológica:** Este estudo foi realizado a partir de uma abordagem qualitativa de caráter exploratório. Foi aplicado pessoalmente e por telefone, através de um roteiro de entrevistas com perguntas semiestruturadas. Os sujeitos de pesquisa foram empreendedoras brasileiras que investiram na Espanha. A amostra foi aleatória e por conveniência por conta do idioma.

**Resultados esperados:** Esta pesquisa demonstrou como os Empreendedores Imigrantes aplicam a estratégia de mercado, isso inclui uma análise detalhada das abordagens estratégicas, redes de apoio e fatores-chave que influenciam suas decisões. Além disso, a pesquisa buscou identificar as barreiras comuns enfrentados por esses empreendedores e as estratégias de superação que empregam.

**Contribuição:** Esta pesquisa produziu conteúdo para entender as barreiras e obstáculos enfrentados por um empreendedor que investe em outro país, quais as estratégias de mercado que utiliza para driblá-los e superá-los. Contribuiu para um conhecimento mais sólido das dinâmicas empreendedoras em contextos internacionais.

**Palavras-Chave:** Empreendedor Imigrante, estratégias de mercado, processo empreendedor.

## **Immigrant entrepreneurs and their market strategies**

### **ABSTRACT**

**Scope of research:** To analyze the development of market strategies by immigrant entrepreneurs when initiating businesses in foreign countries, as well as to investigate how they confront and overcome the barriers throughout this journey.

**Problem and general purpose:** This research sought to answer the following question: How do Immigrant Entrepreneurs choose their market strategy when undertaking in another country? For this, the overarching objective was set to comprehend the market strategy adopted by immigrant entrepreneurs when initiating a business abroad.

**Methodological approach:** This study was carried out from a qualitative approach with an exploratory character. It was applied personally and by telephone, through an interview script with semi-structured questions. The research subjects were Brazilian entrepreneurs who invested in Spain. The sample was random and for convenience because of the language.

**Obtained results:** This research has demonstrated how Immigrant Entrepreneurs apply market strategy, including a detailed analysis of strategic approaches, support networks, and key factors influencing their decisions. Furthermore, the study aimed to identify common barriers faced by these entrepreneurs and the strategies they employ to overcome them.

**Contribution:** This research has generated insights to comprehend the barriers and obstacles faced by an entrepreneur investing in another country, the market strategies employed to navigate and overcome them. It has contributed to a more profound understanding of entrepreneurial dynamics in international contexts.

**Keywords:** Immigrant Entrepreneur, market strategies, entrepreneurial processor.

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Dendograma global.....	62
Figura 2 - Dendograma global com palavras.....	63
Figura 3 - Nuvem de palavras .....	64
Figura 4 - Similitude global.....	65
Figura 5 - Plano cartesiano das palavras .....	66
Figura 6 - Dendograma - sub análise motivação.....	70
Figura 7 - Dendograma de palavras - sub análise motivação .....	71
Figura 8 - Similitude - sub análise motivação.....	73
Figura 9 - Dendograma - sub análise dificuldades .....	74
Figura 10 - Dendograma de palavras - sub análise dificuldades.....	75
Figura 11 - Similitude - sub análise dificuldades .....	78
Figura 12 - Dendograma - sub análise estratégia de mercado .....	79
Figura 13 - Dendograma de palavras - sub análise estratégia de mercado .....	80
Figura 14 - Similitude - sub análise estratégia de mercado.....	84

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perfil dos empreendimentos.....	61
Quadro 2 - Contato com cliente.....	67
Quadro 3 - Concorrentes.....	67
Quadro 4 - Importância de empreender .....	68
Quadro 5 - Clientes como foco.....	69
Quadro 6 - Segmentação das perguntas para sub análise .....	69
Quadro 7 - Clientes como foco.....	72
Quadro 8 - Burocracia .....	76
Quadro 9 - Concorrentes diretos .....	77
Quadro 10 - Diversidade de clientes .....	82
Quadro 11 - Local de implantação do negócio .....	83
Quadro 12 - Estratégia de mercado .....	85
Quadro 13 - Breve discurso dos empreendedores sobre comunidade étnica .....	86
Quadro 14 - Breve discurso dos empreendedores sobre barreiras e atração de clientes .....	87

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1</b>	<b>Problema de pesquisa.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2</b>	<b>Questão de pesquisa.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>14</b>
1.3.1	Objetivo geral .....	14
1.3.2	Objetivos específicos .....	14
<b>1.4</b>	<b>Justificativa.....</b>	<b>15</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1</b>	<b>Empreendedorismo .....</b>	<b>18</b>
2.1.1	Processo empreendedor .....	20
2.1.2	Empreendedorismo no mercado nacional brasileiro e de imigrante....	22
<b>2.2</b>	<b>Empreendedorismo de imigrantes: história, barreiras, desafios e dificuldades.....</b>	<b>26</b>
2.2.1	Motivação para empreender .....	35
2.2.2	Implantação de um negócio: dificuldades e superação.....	39
2.2.3	Criação e implantação de estratégia de mercado .....	48
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>55</b>
<b>3.1</b>	<b>Caracterização da pesquisa .....</b>	<b>55</b>
<b>3.2</b>	<b>Sujeitos da pesquisa .....</b>	<b>56</b>
<b>3.3</b>	<b>Coleta de dados .....</b>	<b>59</b>
<b>3.4</b>	<b>Tratamento e análise de dados .....</b>	<b>59</b>
<b>3.5</b>	<b>Limitações metodológicas.....</b>	<b>60</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS DA COLETA DE DADOS.....</b>	<b>61</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>85</b>
<b>5.1</b>	<b>Sugestões para futuras pesquisas .....</b>	<b>87</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>89</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em todo o mundo, o empreendedorismo desempenha um papel fundamental no desenvolvimento econômico e social, com o crescente interesse pelo empreendedorismo e o impacto que os empreendedores podem ter na economia global. Segundo Shane (2020), o empreendedorismo é um fenômeno complexo que envolve múltiplos fatores, incluindo características pessoais, contexto social e econômico e oportunidades de mercado.

O empreendedorismo também tem sido reconhecido como um importante fator para o desenvolvimento econômico, especialmente em países em desenvolvimento (AUDRETSCH, 2019). De fato, muitos governos em todo o mundo estão incentivando o empreendedorismo e criando políticas para apoiar e promover novas empresas.

Cada vez mais pessoas de diferentes origens estão se envolvendo em atividades empreendedoras, o que resulta em uma constante mudança e evolução do empreendedorismo. Empreendedores Imigrantes são um grupo em crescimento que tem atraído atenção nos últimos anos. De acordo com Ward (2019), os Empreendedores Imigrantes têm um papel cada vez mais importante no empreendedorismo e na economia global, trazendo consigo novas ideias, habilidades e oportunidades.

A migração é um fenômeno global que é tema de discussão em diversas áreas de estudo, incluindo a economia e o empreendedorismo. Com o crescente movimento migratório ao redor do mundo, Empreendedores Imigrantes têm se destacado como uma força empreendedora significativa em muitos países.

De acordo com o Relatório Global sobre Migração do Banco Mundial (2020), o empreendedorismo imigrante é uma fonte importante de emprego e crescimento econômico. O relatório indica que os imigrantes são mais propensos a serem empreendedores do que os nativos, com 25% dos imigrantes empreendendo em comparação com 18% dos nativos.

Ao ingressar em um novo mercado, os empreendedores enfrentam uma série de desafios, como escolher corretamente a estratégia de mercado, compreender as necessidades do cliente, identificar oportunidades de negócios, determinar a concorrência e adaptar-se a novas normas e regulamentações. Além disso, Empreendedores Imigrantes muitas vezes enfrentam barreiras adicionais, como a

falta de conexões locais, diferenças culturais e linguísticas, e o acesso limitado a recursos. Como destacado por Dunning (1993), os empreendedores que se mudam para um novo país muitas vezes enfrentam barreiras institucionais e culturais que podem dificultar o acesso a recursos e limitar suas oportunidades de negócios.

No entanto, a compreensão do mercado local, das práticas culturais e das preferências do consumidor constituem elementos facilitadores para o êxito do empreendimento e a elaboração de estratégias de mercado. “Os Empreendedores Imigrantes precisam se esforçar para aprender e se adaptar às particularidades do mercado local para alcançar o sucesso em seus negócios” (JUNTUNEN; NEERGAARD, 2021, p. 23). A escolha da estratégia de mercado correta é crucial para o sucesso do empreendedor no exterior. Conforme destacado por Guerrero e Urbano (2020), a seleção da estratégia de entrada no mercado é fundamental para o sucesso das empresas em novos mercados no exterior, pois afeta o grau de comprometimento da empresa, os recursos necessários e a velocidade de entrada no mercado.

Por um lado, os empreendedores podem optar por se concentrar em mercados específicos, buscando atender às necessidades de clientes étnicos, por exemplo. Por outro lado, podem optar por uma abordagem do mercado local, fazendo seus produtos e prestando serviços para atender às demandas do mercado do local, ou seja, do país receptor.

Este trabalho tem como objetivo compreender como os imigrantes superam as barreiras na escolha da estratégia de mercado ao empreender no exterior.

## **1.1 Problema de pesquisa**

Os imigrantes são frequentemente reconhecidos como altamente empreendedores (FAIRLIE; LOFSTROM, 2013). Nos finais do século XX, verificou-se um crescimento da importância atribuída ao empreendedorismo entre imigrantes e minorias étnicas, isto porque se verificou um aumento das oportunidades nas pequenas empresas e uma expansão dos fluxos de imigração (KLOOSTERMAN; RATH, 2010).

Apesar das dificuldades e burocracias, muitos desses imigrantes tornam-se empreendedores no exterior. Nesse sentido, Vandor e Franke (2016) destacam que as experiências interculturais aumentam a capacidade desses indivíduos para a

identificação de ideias de negócios promissoras. Assim, eles encontram novos produtos e serviços, identificam preferências dos clientes, e desenvolvem estratégias de mercado, criando soluções inovadoras em seus países de destino.

No tocante às estratégias de assimilação de imigrantes, diversos autores destacam que o empreendedorismo seria uma alternativa viável para seu sustento, ou mesmo para sua inserção na sociedade receptora (CHRYSTOSTOME; LIN, 2010; ERAYDIN; TASAN-KOK; VRANKEN, 2010).

O crescimento positivo do empreendedorismo imigrante na Europa, por exemplo, e o reconhecimento da sua capacidade de criar postos de trabalho aumentaram a importância atribuída a esta temática a nível internacional.

Isso posto, uma das barreiras enfrentadas pelos empreendedores no exterior é a dificuldade na escolha da estratégia de mercado, tendo em vista a sua inserção em um mercado pouco conhecido ou ser um Empreendedor Imigrante com foco no mercado local.

## **1.2 Questão de pesquisa**

Como os Empreendedores Imigrantes escolhem sua estratégia de mercado ao empreender em outro país?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo geral**

Compreender a estratégia de mercado adotada por empreendedores imigrantes ao iniciar um negócio no exterior.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

I. Analisar quais são as estratégias de mercado escolhidas pelos Empreendedores Imigrantes ao empreender no mercado local.

II. Analisar quais são as barreiras na construção da estratégia de mercado ao empreender no exterior.

III. Analisar como os Empreendedores Imigrantes superam as barreiras encontradas na construção da estratégia de mercado.

#### **1.4 Justificativa**

Os Empreendedores Imigrantes têm sido cada vez mais reconhecidos como importantes agentes do empreendedorismo internacional, já que podem trazer consigo habilidades, recursos e conhecimentos que lhes permitem criar e desenvolver empresas em novos mercados. Sobre o conceito de empreendedorismo imigrante, pode-se entender que:

O empreendedorismo imigrante desempenha um papel significativo no empreendedorismo internacional, contribuindo para a diversidade de negócios, a inovação e a criação de empregos nos países de acolhimento, além de facilitar as conexões comerciais transnacionais (HULTGREN; GHOURI, 2019, p. 334).

Outro ponto de vista teórico afirma que:

O empreendedorismo imigrante é uma forma distinta de empreendedorismo internacional, com os imigrantes desempenhando um papel importante na criação de negócios internacionais e na promoção do desenvolvimento econômico global por meio de suas habilidades empreendedoras únicas (VENKATESAN; ZAHRA, 2019, p. 29).

Há vários pontos positivos no empreendedorismo imigrante que podem ser destacados. Um estudo recente realizado por Kalnins e Chung (2021) ressalta:

I. Fortalecimento da economia local: Empreendedores Imigrantes muitas vezes criam empregos e geram riqueza em suas comunidades de acolhimento, o que pode contribuir para o crescimento econômico local;

II. Inovação e diversificação: Empreendedores Imigrantes trazem consigo experiências e conhecimentos únicos, que podem ser aplicados para inovar e diversificar as atividades econômicas locais;

III. Integração e inclusão: o empreendedorismo imigrante pode ser uma forma eficaz de integração e inclusão dos imigrantes na sociedade de acolhimento, ao permitir que eles se envolvam em atividades econômicas e estabeleçam laços com a comunidade;

IV. Acesso a mercados internacionais: Empreendedores Imigrantes muitas vezes possuem redes e conexões internacionais que podem ser utilizadas para expandir os negócios localmente e para outros mercados globais.

Além desses pontos positivos uma das vantagens do empreendedorismo imigrante é a capacidade de aproveitar as oportunidades oferecidas pela globalização e tecnologia.

Salamzadeh, Yousefi e Shahriari (2021) destacam que as vantagens do empreendedorismo imigrante incluem:

I. Capital social: Empreendedores Imigrantes muitas vezes possuem um capital social único que lhes permite acessar recursos valiosos, como informações de mercado, conhecimento sobre clientes e fornecedores e financiamento;

II. Adaptabilidade: os Empreendedores Imigrantes muitas vezes são capazes de se adaptar rapidamente às mudanças nas condições de mercado e nas necessidades dos clientes, o que lhes permite sobreviver e prosperar em ambientes empresariais altamente competitivos.

III. Acesso a redes globais: Empreendedores Imigrantes muitas vezes possuem redes globais únicas que podem ser utilizadas para expandir seus negócios em todo o mundo, permitindo-lhes alcançar novos mercados e clientes em todo o mundo;

IV. Conhecimento de mercado: os Empreendedores Imigrantes muitas vezes possuem um conhecimento íntimo dos mercados em que operam, permitindo-lhes identificar nichos de mercado não atendidos e desenvolver produtos e serviços que atendam às necessidades específicas dos clientes.

No entanto, os Empreendedores Imigrantes enfrentam muitos desafios ao empreender em outro país, geralmente têm recursos financeiros limitados e enfrentam desafios adicionais ao acessar financiamento, como a falta de histórico de crédito no país de destino, falta de familiaridade com o mercado local, barreiras linguísticas e culturais e a necessidade de estabelecer uma rede de contatos local.

De acordo com Light (1972b), os Empreendedores Imigrantes muitas vezes enfrentam barreiras adicionais, tais como o desconhecimento do mercado local e as limitações impostas pela falta de capital e de contatos de negócios. Essas barreiras podem dificultar a identificação de oportunidades de negócios e a adoção de estratégias adequadas para a entrada e a consolidação no mercado. É fundamental

compreender as barreiras enfrentadas pelos Empreendedores Imigrantes a fim de desenvolver estratégias que os auxiliem a superar esses obstáculos e a maximizar suas chances de sucesso nos negócios.

Esses desafios e barreiras tornam ainda mais importante a escolha da estratégia de mercado certa, que pode maximizar as chances de sucesso do empreendimento, incluindo a escolha da estratégia de mercado mais adequada para o sucesso de suas iniciativas empresariais. Como observam Wang e Ebben (2020), a escolha da estratégia de mercado pode ser particularmente difícil para os Empreendedores Imigrantes, que precisam navegar em um ambiente de negócios desconhecido, com culturas, legislações e preferências de consumo diferentes das que estão acostumados.

Para Zhang, Li e Li (2020), a escolha da estratégia de mercado certa é crucial para o sucesso dos Empreendedores Imigrantes, pois pode ajudar a maximizar as oportunidades de mercado e minimizar as ameaças do ambiente externo.

Uma estratégia de mercado adequada pode permitir que esses empreendedores maximizem suas oportunidades de mercado e minimizem as ameaças do ambiente externo. A escolha da estratégia de mercado correta pode ajudar a aumentar a eficácia das ações dos empreendedores, como a identificação do público-alvo, a definição do preço adequado para seus produtos, e a abordagem de novas oportunidades de negócios.

Segundo Light (1972a), os Empreendedores Imigrantes muitas vezes dependem de mercados de nichos ou de consumidores da mesma etnia para iniciar seus negócios, o que pode limitar sua capacidade de expandir e se integrar totalmente no mercado local. Portanto, é importante entender como os Empreendedores Imigrantes escolhem e adaptam suas estratégias de mercado em um ambiente estrangeiro.

Diante disso, o empreendedor em outro país deve investigar as barreiras, as estratégias utilizadas para superá-las e os fatores que influenciam a escolha da estratégia de mercado mais adequada em um contexto internacional.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Empreendedorismo

O empreendedorismo é um tema cada vez mais relevante nos dias de hoje; é uma atividade que envolve a criação, o desenvolvimento e a gestão de um novo negócio, com o objetivo de gerar lucro e agregar valor à sociedade. É a "destruição criativa" que envolve a criação de novos produtos, serviços e processos, e a transformação do mercado (SCHUMPETER, 1934), podendo, também, ser entendido como uma atividade que envolve a criação e o gerenciamento de um novo empreendimento (GARTNER, 1985; BYGRAVE; HOFER, 1991; BARRINGER; IRELAND, 2010). É, por fim, o processo de identificar, iniciar e desenvolver uma ideia de negócio para aproveitar oportunidades e criar valor econômico (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

Reconhecer oportunidades no mercado e transformá-las em empreendimentos lucrativos envolve um processo contínuo de desenvolvimento. O empreendedorismo se apresenta, assim, como a capacidade de identificar e aproveitar oportunidades para criar valor, reunindo recursos necessários e assumindo os riscos associados para obter resultados desejados (HISRIC; PETERS; SHEPHERD, 2017), trazendo, também, a busca constante em se desenvolver (KURATKO; HODGETTS, 2004). Empreender traduz-se, em resumo, como a ação de identificar e explorar oportunidades para criar novos negócios, envolvendo a concepção, a organização e administração de uma empresa para atender às necessidades do mercado (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

Ao se depararem com as necessidades do mercado, os empreendedores começam a investir para supri-las; impulsionados pelo desejo dos consumidores, buscam oportunidades de negócios que possam satisfazer essas demandas de maneira eficiente (BARON, 2004), identificando lacunas no mercado e encontrando maneiras de atender às necessidades dos clientes (DRUCKER, 1985), sempre em busca de *insights* sobre seus desejos e comportamentos, a fim de identificar oportunidades de mercado e criar valor por meio de soluções relevantes (CHESBROUGH, 2003). Os empreendedores estão atentos às mudanças nas

preferências e nas necessidades dos consumidores, adaptando constantemente seus produtos e serviços para melhor atendê-los (SARASVATHY, 2001).

As mudanças nas preferências são constantes e contínuas, devendo os empreendedores sempre se antecipar e se adaptar às mudanças nas preferências dos clientes e nas dinâmicas do mercado (RIES, 2011), tendo uma mentalidade orientada ao mercado e ao entendimento profundo dos clientes com foco na adaptação ágil às mudanças nas preferências e nas necessidades do mercado (TIMMONS; SPINELLI, 2007). Deve-se entender que as preferências dos clientes e as demandas do mercado são fluidas e estão em constante evolução. Sendo assim, é imperioso antecipar e liderar as mudanças, criando-se produtos e serviços inovadores que atendam às necessidades emergentes dos consumidores (BLANK; DORF, 2012).

Ao estarem atentos às mudanças nas preferências dos clientes, os empreendedores têm a oportunidade de se destacar no mercado com a criação de produtos e serviços que atendam às necessidades em constante transformação. Para isso, exige-se deles criatividade e habilidade. As habilidades de um empreendedor incluem tomar decisões eficazes, buscar recursos, gerenciar riscos, adaptar-se a mudanças e criar valor para os clientes (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Eles devem demonstrar, também, habilidades na resolução de problemas, pensamento criativo e capacidade de aprendizado contínuo (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2017).

Com isso, as habilidades do empreendedor fornecem-lhe as ferramentas necessárias para conduzir o processo de empreender, o qual oferece um roteiro estruturado para que o principal ator do processo possa aplicar suas habilidades e transformar suas ideias em empreendimentos. O processo empreendedor envolve avaliar viabilidade, planejar estrategicamente, mobilizar recursos e implementar ações para criar valor econômico (BYGRAVE; HOFER, 1991), sendo caracterizado por uma série de atividades que incluem a busca de oportunidades, a avaliação dos recursos necessários, a formulação de estratégias, a tomada de decisões e a implementação das ações definidas. Esse processo é dinâmico e requer habilidades precipuamente empreendedoras, como liderança e resiliência, para enfrentamento dos desafios e aproveitamento das oportunidades (KURATKO; HODGETTS, 2004).

### 2.1.1 Processo empreendedor

“O processo empreendedor é o conjunto de atividades e ações que um empreendedor realiza para transformar uma ideia em um negócio bem-sucedido. É um processo dinâmico e contínuo, que envolve desde a identificação de oportunidades até a execução e o gerenciamento do negócio, num processo iterativo e não linear que abrange a identificação e a exploração de oportunidades, a mobilização de recursos, a criação e a gestão de operações, e a busca contínua por inovação e crescimento” (ZAHRA; WRIGHT; ABDELGAWAD, 2014, p. 3).

Abarca, também, a criação de valor e a transformação de ideias em negócios sustentáveis (SHANE; VENKATARAMAN, 2000), como em uma jornada dinâmica que inclui a avaliação do potencial de mercado, a criação de estratégias de negócio, a mobilização de recursos e a implementação de ações para alcançar os objetivos desejados (BYGRAVE; ZACHARAKIS, 2010). O processo caracteriza-se por uma série de atividades interconectadas, como a criação de novas ideias, o desenvolvimento de um plano de negócios, a obtenção de recursos, a implementação da ideia e a gestão do negócio em um ambiente incerto (BARON, 2008).

Transformar uma ideia em um negócio, como citado pelos autores, é parte do processo empreendedor, da transição de uma ideia abstrata para uma empresa real, o que requer planejamento e execução adequados e habilidades empreendedoras. Algumas dessas habilidades dizem respeito a como identificar oportunidades, mobilizar recursos e implementar estratégias eficazes (AUTIO *et al.*, 2014), com fulcro na geração de ideias, na análise de viabilidade, na captação de recursos, na implementação e na gestão eficaz do empreendimento (HITT; IRELAND; SEXTON, 2001), com a busca contínua de *feedback* dos clientes, a iteração do produto ou serviço e a adaptação às demandas do mercado em constante mudança (RIES, 2011). Compreende, por assim dizer, uma abordagem sistêmica, que inclui a validação da oportunidade, a análise do mercado-alvo, o planejamento estratégico e a execução disciplinada (BLANK; DORF, 2012).

O empreendedor se depara com a constante mudança do mercado e, por consequência, a mudança no gosto do consumidor e das demandas por produtos e serviços, tendo sempre que acompanhar as tendências, analisar o mercado-alvo e

fazer as devidas adequações em produtos e serviços, considerados elementos essenciais para se manter competitivo (LUMPKIN; DESS, 2001).

É necessário estar atento às mudanças no gosto do consumidor e nas demandas do mercado. Isso requer uma análise contínua do mercado-alvo, a fim de identificar as necessidades emergentes e fazer as adaptações necessárias em produtos e serviços para atender essas demandas (MORRIS; KURATKO; COVIN, 2008), ouvir o *feedback* dos consumidores e estar disposto a fazer ajustes em produtos e serviços para atender às demandas em constante evolução (ZAHRA; COVIN, 1995).

A satisfação dos clientes é a base de qualquer negócio, seja ele nacional ou internacional e, no contexto do Empreendedor Imigrante, os desafios são maiores por conta das diferenças culturais, linguística e das expectativas variadas. Empresas que conseguem entender e atender às necessidades dos clientes em diferentes contextos são mais propensas a alcançar altos níveis de satisfação e fidelização (SHETH; PARVATIYAR 2000).

Fala-se em Empreendedor Imigrante, pois existem pessoas que deixam seu país para empreender no exterior e se deparam necessariamente com todo o processo empreendedor, com os quesitos adicionais cultural e linguístico. Os empreendedores precisam estar cientes dos desafios relacionados à adaptação cultural, idiomática, regulamentações comerciais e concorrência local (RUGMAN; COLLINSON, 2019), requerendo-se deles uma análise aprofundada do mercado-alvo, a adaptação da oferta de produtos e serviços e o desenvolvimento de estratégias de marketing eficazes para atender às necessidades dos consumidores (CZINKOTA; RONKAINEN; MOFFETT, 2019).

Abrir um negócio fora de seu país de origem envolve operações e regulamentações comerciais além das fronteiras, na busca pelo alcance de clientes no mercado do país de acolhimento. Há várias razões pelas quais empreendedores podem decidir investir em outro país, tais como: oportunidades de negócio, crescimento do mercado, acesso a recursos, expectativas dos consumidores. Os empreendedores podem optar por investir em outros países para aproveitar oportunidades de negócios promissoras, como mercados em crescimento, lacunas não atendidas no mercado, demanda por produtos ou serviços específicos, vantagens competitivas em determinados segmentos de mercado (MCDOUGALL; OVIATT,

2000); pode-se identificar nos mercados internacionais que as preferências dos consumidores são mais alinhadas com o que pretende investir, buscando atender às demandas específicas desses mercados e oferecer uma proposta de valor atraente para os consumidores (TERJESEN; HESSELS; LI, 2016).

### **2.1.2 Empreendedorismo no mercado nacional brasileiro e de imigrante**

No contexto nacional brasileiro, o empreendedorismo tem raízes históricas que remontam ao período colonial, com a influência de fatores como a escravidão, a imigração, as políticas governamentais e a globalização. A formação de um mercado interno consumidor, a diversificação da economia e a consolidação de instituições financeiras e regulatórias também contribuíram para o desenvolvimento do empreendedorismo no país (ROCHA; GOMES, 2021), que é caracterizado por desafios como a falta de incentivos governamentais, a alta carga tributária, a burocracia, a falta de acesso a financiamento e a desigualdade social (FILION, 2015; ALVARES; LAZZARINI, 2016).

É importante notar que esses desafios não impedem que empreendedores bem-sucedidos surjam no Brasil. Na verdade, muitos empreendedores brasileiros têm se destacado em suas áreas de atuação e criado soluções inovadoras para problemas locais, demonstrando resiliência e adaptabilidade no contexto socioeconômico atual. A realidade socioeconômica do Brasil tem impulsionado empreendedores a encontrar soluções criativas e inovadoras para problemas locais.

Eles demonstram resiliência ao enfrentar desafios como falta de recursos financeiros e infraestrutura precária, adaptando-se às condições adversas do mercado para criar negócios bem-sucedidos e gerar impacto social positivo (FERREIRA; FLEURY, 2018). Aproveitando-se das demandas emergentes da sociedade brasileira, como sustentabilidade, inclusão social e tecnologia, desenvolvem negócios que atendem a essas necessidades e que promovem o crescimento econômico (FURTADO, 2017).

Mesmo encontrando soluções criativas para o negócio e conseguindo, em sua grande maioria, ser bem-sucedido, o empreendedor nacional é frequentemente impulsionado pela necessidade, que o leva a buscar oportunidades de negócios para enfrentar os desafios econômicos (WELTER; XHENETI, 2012), a escassez de

recursos, a infraestrutura limitada e a falta de acesso ao financiamento (ACS; DESAI; KLAPPER, 2008).

No entanto, essa busca por oportunidades muitas vezes vai além de seu país de origem, culminando o empreendedorismo em mercados internacionais, os quais oferecem aos empreendedores a oportunidade de iniciar um novo negócio, em nova área geográfica, aproveitando economias de escala. Contudo, essa mudança requer uma análise aprofundada do mercado-alvo, a adaptação da oferta de produtos e serviços, e o desenvolvimento de estratégias de marketing eficazes para atender às necessidades dos consumidores do país receptor (CZINKOTA; RONKAINEN; MOFFETT, 2019). É imprescindível uma compreensão profunda dos mercados estrangeiros, incluindo diferenças culturais, requisitos regulatórios e dinâmicas competitivas (KEEGAN; GREEN, 2016).

Empreendedores que escolhem investir em outro país, buscando oportunidades de negócios e crescimento, são comumente conhecidos como Empreendedores Imigrantes. Esses indivíduos são caracterizados por sua capacidade de se adaptar a um novo ambiente, superar desafios e aproveitar as vantagens oferecidas pelo país de destino. A experiência e a perspectiva únicas desses empreendedores, oriundos de diferentes origens culturais e econômicas, contribuem para a diversidade e a inovação (KLOOSTERMAN; RATH, 2001b).

Para iniciar no mercado internacional como um Empreendedor Imigrante, a oferta de produtos e serviços que estão para “sair do papel” deve atender às necessidades dos clientes locais, enfrentar a concorrência (*op. cit.*), ter recursos estratégicos, saber diversificar riscos e obter vantagem competitiva (RUGMAN; COLLINSON, 2019). É necessário adotar estratégias de marketing adaptadas aos diferentes mercados, considerando as preferências e as expectativas dos consumidores em cada região (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2014), sendo preciso identificar as necessidades dos clientes do país que vai investir, criar seus produtos e serviços para atender a essas necessidades e estabelecer uma vantagem competitiva que as diferencie dos concorrentes (KEEGAN; GREEN, 2016).

Identificar e atender as necessidades dos clientes é parte fundamental para que o empreendimento tenha sucesso também em terras estrangeiras. Os Empreendedores Imigrantes que buscam sucesso devem estar atentos às diferentes necessidades e preferências dos clientes no país-alvo. Isso exige uma compreensão

aprofundada das características culturais, sociais e econômicas de cada mercado, bem como a capacidade de adaptar os produtos e serviços para atender às demandas específicas dos clientes locais (BROUTHERS; NAKOS, 2005). Exige-se, portanto, a capacidade de identificar lacunas no mercado, compreender as preferências dos clientes e desenvolver soluções inovadoras e adaptadas aos diferentes contextos culturais e econômicos (DIMITRATOS; LIOUKAS; CARTER, 2018), demandando um profundo conhecimento da cultura e uma abordagem centrada no cliente, para garantir a relevância e a aceitação dos produtos e serviços rumo à obtenção do sucesso no negócio (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2014).

A chave para se obter sucesso como Empreendedor Imigrante é uma combinação de pesquisa de mercado, análise de dados, adaptação estratégica para garantir a competitividade global (KEEGAN; GREEN, 2016), para que se alcance a capacidade de adaptação e a habilidade de identificar e aproveitar oportunidades únicas em diferentes contextos culturais e econômicos. Empreendedores que investem em outro país devem estar dispostos a aprender com as nuances e particularidades de cada mercado, ajustando suas estratégias de negócio e desenvolvendo relações de confiança com parceiros locais. Além disso, a busca constante por inovação e a capacidade de oferecer produtos e serviços de alta qualidade e valor agregado são fatores essenciais para se destacar em um cenário altamente competitivo (KNIGHT; LIESCH, 2016).

O Empreendedor Imigrante desempenha um papel, trazendo consigo conhecimentos culturais, conexões sociais e recursos específicos que podem proporcionar vantagens competitivas. O imigrante tem a capacidade de entender e navegar em diferentes culturas, idiomas e sistemas de negócios, o que é fundamental para o sucesso nos mercados estrangeiros. Muitas vezes, tem também a capacidade de identificar oportunidades de negócio únicas, baseadas em suas experiências e *insights* culturais, e adaptar seus produtos e serviços para atender às necessidades dos consumidores locais (KLOOSTERMAN; RATH; ZOOMERS, 2015).

Em todo o mundo, a imigração tem sido uma força importante para o empreendedorismo e o desenvolvimento econômico. Os imigrantes trazem consigo uma variedade de habilidades, conhecimentos e experiências que contribuem para a criação de novos negócios, a inovação e a geração de empregos nos países de acolhimento. Ao fornecer oportunidades de trabalho e promover a diversidade

econômica, a imigração empreendedora desempenha um papel vital no fortalecimento das economias locais e na promoção do crescimento sustentável (WADHWA *et al.*, 2012).

A imigração desempenha um papel importante no empreendedorismo em que os imigrantes se destacam por suas habilidades empreendedoras, em especial a disposição para assumir riscos e a determinação para ter sucesso (KERR; KERR, 2016). São frequentemente impulsionados a iniciar seus próprios negócios como uma forma de superar desafios econômicos, sociais e culturais, trazendo consigo uma determinação única, além de uma variedade de recursos, habilidades e conhecimentos adquiridos em seus países de origem (KLOOSTERMAN; VAN DER LEUN; RATH, 1999). Os Empreendedores Imigrantes muitas vezes criam empresas inovadoras e disruptivas, contribuindo para a dinâmica competitiva e o desenvolvimento econômico dos países de acolhimento (KERR; KERR, 2016).

Os imigrantes são empreendedores ativos em muitos países, e suas empresas enfrentam desafios específicos, levando-os a aproveitar oportunidades que outros empreendedores não têm (WANG; LI, 2019). Geralmente, têm maiores taxas de sucesso que os empreendedores nativos, por conta de sua capacidade de se adaptar rapidamente às novas circunstâncias (LIGHT, 2011), estando dispostos a trabalhar arduamente para superar barreiras e criar impacto econômico (WADHWA, SAXENIAN; RISSING, 2018). Apresentam uma vasta gama de habilidades e conhecimentos diversificados, além de uma rede de contatos global, impulsionando a criação de empregos e o desenvolvimento econômico nas comunidades onde se estabelecem (DANA; EESLEY; LI, 2019). Além disso, desempenham um papel significativo no desenvolvimento econômico local, criando empregos, promovendo a inovação e contribuindo para a diversificação econômica (KLOOSTERMAN; VAN DER LEUN; RATH, 1999).

No entanto, Aldrich e Waldinger (1990a) destacam que a capacidade de empreendedorismo dos imigrantes depende das condições socioeconômicas e políticas do país em que está investindo, bem como das oportunidades disponíveis para empreender.

## **2.2 Empreendedorismo de imigrantes: história, barreiras, desafios e dificuldades**

O início do empreendedorismo de imigrantes pode ser observado historicamente em países como os Estados Unidos, onde imigrantes europeus do início do Século XX estabeleceram pequenos negócios para sobreviver em um país estrangeiro. Esses empreendedores enfrentaram diversas barreiras, como discriminação, falta de acesso à capital e conhecimento limitado do mercado local, mas conseguiram estabelecer negócios bem-sucedidos, que foram passados de geração em geração (LIGHT; GOLD, 2019).

Desde então, o empreendedorismo de imigrantes tem se expandido para outros países, como Canadá, Austrália, Reino Unido e países europeus, onde imigrantes de diferentes origens têm estabelecido negócios de sucesso, e ganhado destaque em todo o mundo, contribuindo para a diversidade cultural e o desenvolvimento econômico dos países de acolhimento (LIGHT, 2011). Collins e Low (2010) e Huang, Frideger e Pearce (2014) citam que muitos imigrantes optam por empreender após vivenciarem experiências desmotivadoras no mercado de trabalho convencional, deparando-se com desafios como barreiras linguísticas, remunerações reduzidas, discriminação racial ou étnica.

No entanto, os Empreendedores Imigrantes possuem vantagens competitivas únicas, como a capacidade de utilizar suas redes sociais e culturais (étnica) para estabelecer conexões e parcerias, além de conhecimentos e habilidades específicas que podem ser transferidos para o mercado local (KIM; LEE; YANG, 2019). As experiências interculturais aumentam a capacidade dos Empreendedores Imigrantes na identificação de ideias de negócios promissoras. Com isso, eles descobrem novos produtos e serviços, identificam as preferências dos consumidores locais e concebem estratégias de comunicação, criando soluções inovadoras no país receptor (VANDOR; FRANKE, 2016).

Pode-se dividir, essencialmente, os Empreendedores Imigrantes em dois grupos distintos: aqueles que mantêm uma forte identificação social com suas comunidades étnicas e aqueles que não compartilham essa identificação. Os primeiros, com maior inclinação a se tornarem empreendedores dentro de seus "enclaves étnicos", demonstram interesse em contribuir para o progresso de sua

comunidade através de atos altruístas, inclusive prestando auxílio a potenciais concorrentes em seus empreendimentos (CRUZ; FALCÃO; MANCEBO, 2019). A aglomeração espacial de um grupo étnico específico, em uma complexa rede de comércios e residências, resulta na formação de um enclave étnico. (BARABANTSEVA, 2016).

Um fator importante que explica o sucesso dos Empreendedores Imigrantes é a existência de redes étnicas, também conhecidas como “economias étnicas” (LIGHT; GOLD, 2019). Essas redes proporcionam a eles recursos e informações valiosas para iniciarem e expandirem seus negócios. Além disso, os imigrantes podem contar com o apoio de sua comunidade étnica para superarem as barreiras culturais e linguísticas nos países de acolhimento, por meio das redes de apoio, que desempenham um papel crucial no processo de integração dos imigrantes, fornecendo suporte emocional, informações práticas e oportunidades de negócios e atuam como um *hub* para a troca de recursos, o que facilita a adaptação dos imigrantes ao novo ambiente empresarial (LIGHT, 2006b).

As redes étnicas fornecem um meio para os imigrantes obterem informações sobre oportunidades de negócios, recursos financeiros e materiais, conhecimento do mercado e outros recursos que são fundamentais para a criação e sucesso de seu empreendimento. Cada grupo étnico, em todos os lugares, tende a desenvolver uma estrutura econômica interna que aproveita ao máximo suas competências distintas e recursos especializados. Essas estruturas étnicas de mercado são criadas principalmente por meio de redes de relacionamentos pessoais que se estendem além das fronteiras do mercado e podem criar vantagens econômicas para os empresários étnicos (ALDRICH; WALDINGER, 1990b).

Essas redes fornecem apoio mútuo, contatos comerciais e conhecimento local para os Empreendedores Imigrantes. Ao fazerem uso dessas redes, eles podem estabelecer e expandir seus negócios, facilitando, assim, a reintegração econômica bem-sucedida (LIGHT; KARAGEORGIS, 1999), uma vez que as redes oferecem suporte social, conexões de negócios, acesso a informações e recursos econômicos que ajudam os Empreendedores Imigrantes a superarem desafios e aproveitarem oportunidades de mercado. Por meio dessas redes étnicas, são construídas empresas bem-sucedidas e que contribuem para o desenvolvimento econômico local (ZHOU, 1997).

Esse é um fenômeno cada vez mais presente em todo o mundo, com empreendedores vindos de diversas partes do globo, estabelecendo negócios e aproveitando as oportunidades em vários países. Eles têm sido responsáveis por uma parcela significativa da criação de novas empresas em diversos países, o que contribui para o desenvolvimento econômico e social dessas nações (ZHOU; WU, 2021). A capacidade de identificar oportunidades e criar valor no mercado local requer habilidades de negócios, gestão financeira, estratégia de marketing e uma compreensão das leis, regulamentações locais e flexibilidade ao se depararem com barreiras e dificuldades. Os Empreendedores Imigrantes podem buscar a diversificação do seu público-alvo, a fim de reduzirem a dependência da comunidade étnica. Essa estratégia pode envolver a identificação de oportunidades de negócios fora da comunidade étnica, criar parcerias estratégicas e utilizar de táticas de marketing para atrair uma clientela mais ampla (DHALIWAL; VALDIVIA, 2021).

Ao buscarem diversidade de público e ampliarem a visão de negócio fora do seu país de origem, os Empreendedores Imigrantes enfrentam diversos tipos de barreiras, desafios e dificuldades, além da barreira linguística, das limitações de recursos e da adaptação a ambientes de negócios (DANA, 2007). Alguns são importante destacar:

**a. Falta de conhecimento das leis, normas e regulamentações locais:** cada país tem suas próprias leis e regulamentações específicas para a abertura e operação de um negócio. Um Empreendedor Imigrante pode encontrar dificuldades em entender essas leis, que abrangem áreas como registro de empresas, licenciamento, impostos, contratos de trabalho, proteção ao consumidor e propriedade intelectual.

A falta de conhecimento das leis, normas e regulamentações do país de acolhimento pode representar um obstáculo significativo para o sucesso dos negócios de um Empreendedor Imigrante. A conformidade com as leis é essencial para operar legalmente e evitar problemas futuros. O desconhecimento das obrigações legais pode levar a ações legais, multas e dificuldades em estabelecer relacionamentos de negócios confiáveis (KUMAR; ZHANG, 2018); atrasos na obtenção de licenças e autorizações necessárias, bem como em possíveis infrações legais inadvertidas (DACIN; DACIN; MATEAR, 2010); dificuldade para obter licenças comerciais, contratos de trabalho e até mesmo o acesso a recursos financeiros (RAMOGLU; TSANG, 2016).

Cada país tem seu próprio sistema legal, com suas próprias nuances e complexidades. Um Empreendedor Imigrante pode encontrar dificuldades em navegar pelo sistema legal do país de acolhimento, que pode ser significativamente diferente do sistema do país de origem. Isso inclui a compreensão das leis comerciais, regulamentos de propriedade intelectual, proteção ao consumidor e leis trabalhistas. A complexidade do sistema legal do país de acolhimento representa um desafio significativo para os Empreendedores Imigrantes que não possuem conhecimento adequado das leis e regulamentações locais. Essa falta de familiaridade pode resultar em dificuldades na obtenção de permissões, de licenças e de contratos necessários para operar legalmente (LIGHT; GOLD, 2000); dificuldade na tomada de decisões e aumento dos custos de conformidade (BRUSH; DE BRUIN; WELTER, 2009), podendo levar a erros e não conformidade inadvertidos, resultando em implicações legais e financeiras prejudiciais (RAMOGLU; TSANG, 2016).

Um Empreendedor Imigrante pode inadvertidamente violar regras legais. Isso pode resultar em penalidades, multas e até mesmo ações legais contra o negócio. A não conformidade pode prejudicar a reputação da empresa e dificultar o estabelecimento e o crescimento do empreendimento no novo país, sendo o risco de não conformidade suscetível de multas, de penalidades e até mesmo do fechamento do negócio (AHLSTROM *et al.*, 2014), impedindo o crescimento e a sustentabilidade de seus negócios (ELO; KAUSTIA, 2015).

Certos países têm restrições específicas sobre quais tipos de atividades de negócios um imigrante pode realizar. Isso pode incluir requisitos de licenciamento ou certificação para setores específicos, restrições de propriedade estrangeira em determinados setores, entre outros. A falta de conhecimento dessas limitações pode levar a investimentos inviáveis ou não autorizados. Com as limitações às atividades de negócios, os Empreendedores Imigrantes podem enfrentar restrições na obtenção de licenças e autorizações necessárias, dificuldades na contratação de funcionários locais e obstáculos na expansão de suas operações (LIGHT, 2006b), dificuldades na obtenção de financiamento, na celebração de contratos e na proteção de seus direitos de propriedade intelectual, o que pode prejudicar a eficiência e a competitividade dos negócios (WANG; CHEN, 2004).

Para superar essas dificuldades, é crucial que um Empreendedor Imigrante busque ativamente adquirir conhecimento sobre as leis e regulamentações do país de

acolhimento. É fundamental que eles procurem orientação e assistência de profissionais jurídicos especializados ou de agências governamentais para garantir a conformidade com as regulamentações locais (DACIN; DACIN; MATEAR, 2010). Buscar informações adequadas sobre as leis comerciais e trabalhistas do novo país e estabelecer parcerias com profissionais locais, como advogados e contadores, pode garantir a conformidade e evitar problemas legais futuros (RAMOGLU; TSANG, 2016); a ajuda de profissionais jurídicos especializados e recursos de suporte que possam auxiliá-los a navegar pelo sistema legal complexo e garantir a conformidade (LIGHT; GOLD, 2000).

Essa busca de informações e ajuda profissional pode envolver a contratação de consultores especializados, participação em programas de treinamento empresarial, pesquisa extensiva e estabelecimento de parcerias com profissionais locais. Além disso, é importante manter-se atualizado sobre as mudanças nas leis e regulamentações e estar disposto a adaptar as práticas comerciais de acordo com os requisitos locais. Os Empreendedores Imigrantes devem estar cientes da complexidade legal e buscar recursos de suporte para garantir a conformidade e minimizar os riscos associados (RAMOGLU; TSANG, 2016); para mitigar esses riscos, é essencial que busquem assistência jurídica especializada e estabeleçam redes de suporte que possam fornecer orientação e informações atualizadas sobre as obrigações legais (ELO; KAUSTIA, 2015).

Eles enfrentam uma curva de aprendizado íngreme quando se trata de compreender as leis, normas e regulamentações do país de acolhimento. É essencial que eles se envolvam em programas de capacitação e orientação específicos para Empreendedores Imigrantes, nos quais possam obter informações atualizadas e relevantes sobre as obrigações legais e regulatórias (LIGHT; GOLD, 2000).

**b. Discriminação no mercado:** a discriminação pode ocorrer de diversas maneiras e afetar negativamente o sucesso e o crescimento dos negócios de Empreendedores Imigrantes. Uma dessas maneiras é a preferência dada aos negócios de proprietários nativos em detrimento dos Empreendedores Imigrantes. Alguns clientes podem ter uma predisposição inconsciente ou consciente de optar por empresas de proprietários nativos, seja por uma questão de familiaridade cultural, preconceitos étnicos ou simplesmente pela falta de confiança nos Empreendedores Imigrantes.

Essa preferência pode resultar em uma desvantagem competitiva para os Empreendedores Imigrantes, dificultando o acesso a uma base sólida de clientes e reduzindo as oportunidades de crescimento dos negócios. Eles podem enfrentar preconceito e estereótipos negativos com base em sua origem étnica, cultural ou idiomática. Isso pode levar a restrições de acesso a clientes, a fornecedores e a parceiros de negócios, bem como a dificuldades em estabelecer relacionamentos comerciais sólidos (RATH, 2000a). Práticas discriminatórias como essas limitam o acesso a oportunidades de negócios e afetam negativamente o crescimento e a sustentabilidade dos empreendimentos imigrantes (KALNINS; CHUNG, 2021).

Eles podem enfrentar preconceito por parte de investidores e até mesmo por parte de funcionários. A discriminação pode se manifestar em formas sutis, como preferência por negócios de proprietários nativos, ou de maneira mais direta, por meio de tratamento hostil ou desigualdade de oportunidades (RAM; JONES; VILLARES-VARELA, 2012).

É fundamental que sejam implementadas políticas, programas e treinamentos de conscientização e combate à discriminação, a fim de promover a igualdade de oportunidades para os Empreendedores Imigrantes (RATH, 2000b); desenvolver políticas e programas que promovam a igualdade de oportunidades e que combatam a discriminação no mercado, garantindo um ambiente justo para Empreendedores Imigrantes (RAM; JONES; VILLARES-VARELA, 2012).

**c. Competição com negócios locais, concorrência:** enfrentar a concorrência de negócios locais estabelecidos requer estratégias e abordagens cuidadosamente planejadas para se destacar e conquistar uma posição no mercado. A falta de familiaridade com as nuances do mercado local é um desafio a ser enfrentado pelos Empreendedores Imigrantes, já que os negócios locais geralmente têm uma vantagem em termos de conhecimento sobre as preferências dos clientes, padrões de consumo, práticas de marketing e relacionamento com fornecedores. A concorrência local pode ter uma vantagem em termos de conhecimento do mercado, recursos, relacionamentos com fornecedores e lealdade dos clientes (LÓPEZ-GUZMÁN; TAMARIT; SEMPERE-RIPOLL, 2011). É crucial que eles entendam o mercado local, identifiquem as necessidades dos clientes e ofereçam algo único que se destaque da concorrência. A criação de parcerias estratégicas, o desenvolvimento de uma sólida reputação e a adaptação às preferências culturais e às práticas de negócios locais

são aspectos-chave para competir efetivamente nesse ambiente altamente competitivo (KLOOSTERMAN; RATH, 2003).

A concorrência com negócios locais é uma realidade, mas também pode ser uma oportunidade para inovação e crescimento. Ao compreender as dinâmicas do mercado local, adaptar-se às demandas dos clientes e oferecer propostas de valor únicas, os Empreendedores Imigrantes podem competir com sucesso e se estabelecer como *players* importantes no mercado local e além. Assim, os Empreendedores Imigrantes precisam desenvolver estratégias competitivas adaptadas ao mercado local, diferenciando-se por meio de inovação, qualidade, atendimento ao cliente e propostas de valor exclusivas (LÓPEZ-GUZMÁN; TAMARIT; SEMPERE-RIPOLL, 2011).

A concorrência não está apenas em produtos e serviços, mas também nas questões como preços, marketing e distribuição. A diferenciação é essencial para se destacar e atrair os clientes; deve-se, então, construir redes e alianças estratégicas com parceiros locais a fim de ajudar a superar algumas das barreiras impostas pela concorrência local (TOVSTIGA; LHUILLERY, 2013).

A competição com negócios locais exige que os Empreendedores Imigrantes sejam ágeis, inovadores e capazes de se adaptar rapidamente às mudanças no mercado. Eles precisam compreender as preferências dos clientes locais, identificar lacunas no mercado e oferecer soluções que atendam às necessidades não atendidas. Além disso, é importante que estabeleçam uma reputação sólida e construam relacionamentos de confiança com os clientes, a fim de se destacar em meio à concorrência local (HANNON; ATHERTON, 2014).

Para superar esses desafios, os Empreendedores Imigrantes precisam adotar estratégias adaptativas e inovadoras. É primordial identificar nichos de mercado não atendidos, oferecer produtos ou serviços exclusivos e agregar valor por meio de qualidade, atendimento ao cliente excepcional ou preços competitivos

**d. Dificuldade em estabelecer relacionamentos com parceiros locais:** os Empreendedores Imigrantes também podem enfrentar discriminação por parte de fornecedores e parceiros comerciais, encontrando dificuldades em obter produtos ou serviços de qualidade a preços competitivos por conta de preconceitos ou estereótipos associados à sua origem étnica. Essa falta de acesso a fornecedores confiáveis e vantajosos pode limitar a capacidade dos Empreendedores Imigrantes de oferecer

produtos e serviços competitivos no mercado. O estabelecimento desses relacionamentos com parceiros locais é uma estratégia essencial para os Empreendedores Imigrantes que desejam ter sucesso em um novo país, uma vez que eles podem fornecer informações cruciais sobre o mercado local, ajudar a navegar nas complexidades culturais e institucionais e oferecer acesso a recursos valiosos, como contatos comerciais e financiamento. Os relacionamentos com parceiros locais podem ajudar a construir uma reputação sólida e a ganhar confiança dos clientes e do mercado em geral (CARVAJAL-TRUJILLO, 2016).

Esses parceiros podem ser empresas locais, fornecedores, distribuidores, instituições financeiras ou outros empreendedores. A construção de uma rede de contatos sólida e de parcerias estratégicas com atores locais pode trazer uma série de benefícios para os Empreendedores Imigrantes, sendo essa colaboração fundamental para eles na construção de redes de negócios e no acesso a recursos locais. Esses relacionamentos oferecem oportunidades para troca de conhecimentos, compartilhamento de contatos comerciais e acesso a canais de distribuição estabelecidos, facilitando, assim, a entrada e a expansão nos mercados locais (KLOOSTERMAN; RATH, 2001b).

Ao estabelecer relacionamentos com esses parceiros, os Empreendedores Imigrantes podem obter informações valiosas sobre o ambiente de negócios local, identificar oportunidades de mercado e adaptar suas estratégias de acordo. Ao interagir com parceiros locais, eles podem obter *insights* sobre as práticas comerciais, normas culturais, regulamentações e preferências dos clientes, o que lhes permite adaptar suas estratégias de mercado de forma mais eficaz e tomar decisões informadas (KLOOSTERMAN; RATH, 2003).

Os parceiros locais podem fornecer suporte e orientação em relação às leis, às regulamentações e às normas locais, ajudando os empreendedores a evitar erros e a se adequar ao ambiente legal do país de acolhimento. Podem, também, facilitar o acesso a recursos e contatos importantes, ajudá-los a estabelecer relações com fornecedores confiáveis, a obter financiamento e a expandir sua rede de clientes. Eles podem se beneficiar da familiaridade desses parceiros com as práticas e preferências locais, a confiança e a reputação estabelecidas pelos parceiros locais podem ajudar a superar barreiras culturais e a aumentar a aceitação dos produtos e serviços oferecidos pelos Empreendedores Imigrantes (WANG; LI, 2019)

No entanto, é importante ressaltar que a construção de relacionamentos com parceiros locais requer habilidades de comunicação, compreensão cultural e adaptabilidade por parte dos Empreendedores Imigrantes. A construção de relacionamentos com parceiros locais requer habilidades específicas. Os Empreendedores Imigrantes precisam demonstrar sensibilidade cultural, adaptabilidade e capacidade de comunicação eficaz para estabelecer conexões sólidas e duradouras. Além disso, a confiança mútua e o entendimento das normas sociais e dos valores locais são essenciais para desenvolver parcerias estratégicas que impulsionem o crescimento dos negócios (KLOOSTERMAN; RATH, 2001b).

**e. Dificuldade na estratégia de mercado:** implantar uma estratégia de mercado no país de acolhimento é um desafio crucial para os Empreendedores Imigrantes. Isso requer uma compreensão profunda do mercado local, incluindo preferências dos consumidores, tendências de compra e concorrência. É essencial adaptar a estratégia de mercado para atender às necessidades e às expectativas dos clientes locais, aproveitando canais de distribuição eficazes e criando uma proposta de valor única.

Em um mercado competitivo, é fundamental encontrar maneiras de se diferenciar dos concorrentes locais. Isso pode ser alcançado por meio de aspectos como qualidade superior, atendimento ao cliente excepcional, preços competitivos ou proposta de valor. A estratégia de diferenciação deve destacar os pontos fortes da empresa e comunicar de forma eficaz o valor oferecido aos clientes. Os Empreendedores Imigrantes frequentemente empregam estratégias de mercado específicas, aproveitando seu conhecimento cultural, redes sociais e experiências transculturais para identificar nichos de mercado não atendidos e adaptar seus produtos e serviços para atender às demandas dos consumidores locais (KLOOSTERMAN; RATH; RODRÍGUEZ, 2013). Eles possuem uma vantagem ao entrar em novos mercados por conta da sua habilidade de compreender as preferências e as necessidades dos consumidores tanto em sua cultura de origem quanto na cultura de acolhimento (KLOOSTERMAN; RATH, 2003); adotam estratégias de mercado diferenciadas, oferecendo produtos ou serviços únicos que atendem a grupos específicos dentro da sociedade de acolhimento, permitindo-lhes competir efetivamente em nichos de mercado (PORTES; SENSENBRENNER, 1993).

No entanto, a assimetria de informações e a falta de acesso a recursos específicos do mercado são desafios significativos para os Empreendedores Imigrantes ao implementar suas estratégias de mercado. Eles podem enfrentar a falta de acesso a fornecedores confiáveis, conhecimento sobre a concorrência local (DANA, 2007), as diferenças nas normas de negócios e nas práticas de marketing, e precisam superar desafios relacionados à adaptação cultural e à compreensão dos padrões de consumo e comportamento do consumidor local (LIGHT, 2006a).

Cumprе salientar que a literatura acadêmica enfatiza a relevância destes aspectos para o sucesso dos empreendedores que implantam seu o negócio fora de seu país de origem, buscando, assim, a motivação necessária para empreender e prosperar em seu empreendimento. Tal motivação é frequentemente impulsionada pela busca de oportunidades econômicas e sociais em um novo país, além de buscar a superação de barreiras culturais e o aproveitamento de suas habilidades únicas (LIGHT, 2006a).

### **2.2.1 Motivação para empreender**

As raízes do empreendedorismo estão entrelaçadas a uma variedade de motivações, cada uma delas influenciando a escolha de embarcar nessa jornada repleta de desafios e oportunidades. A motivação para empreender não é uma narrativa unidimensional é variada, abrangendo desde a busca por liberdade e independência financeira até a necessidade de subsistência econômica, o desejo de fazer uma marca duradoura no mundo dos negócios, as circunstâncias pessoais e a bagagem educacional, as influências sociais e a oportunidades de mercado; é, portanto, uma combinação de fatores intrínsecos, como a necessidade de realização pessoal e a busca de autonomia, e fatores extrínsecos, como oportunidades percebidas no ambiente de negócios (BARON, 2004). Às vezes, a gana de empreender vem devido à falta de alternativas de emprego que, por sua vez, vem impulsionada pela necessidade de controlar o próprio destino, de evitar a dependência de terceiros (SHAPERO; SOKOL, 1982) e de criar oportunidade para ter seu próprio destino através de uma carreira independente (WENNEKERS; THURIK, 1999).

O empreendedor é motivado pela vontade de enfrentar os desafios e a crença de que o empreendedorismo é um caminho para a realização pessoal

(SARASVATHY, 2001), por satisfazer o desejo de autoexpressão, pelo alcance da liberdade criativa, pela aspiração de moldar o ambiente de negócios de acordo com sua visão (TIMMONS, 1990), pelo exercício apaixonado de transformar ideias em realidade, pela disposição e persistência diante de desafios (SHEPHERD, 2003), pelo impulso de criar algo único no mercado (STEVENSON, 1983), e, finalmente, por ser este um caminho para realização do desejo de resolver problemas reais e de criar valor para os clientes, contribuindo, assim, para a inovação e o desenvolvimento econômico (AMORÓS; BOSMA; LEVIE, 2014). O ato de empreender está enraizado na busca por autonomia, na vontade de tomar decisões independentes, na capacidade de criar um impacto pessoal e social (GARTNER, 1985), e é moldado pela interação entre fatores individuais, como habilidades e experiências, e fatores externos, como apoio social e oportunidades de mercado (PETERMAN; KENNEDY, 2003).

Alguns empreendedores procuram oportunidades de mercado para além das fronteiras de sua nação de origem ou se encontram na posição que demanda a busca pelo empreendedorismo, tornando-se um Empreendedor Imigrante. A motivação dos imigrantes para empreender é muitas vezes guiada pela necessidade de criar emprego para si mesmos e para outros membros de sua comunidade, bem como pela vontade de contribuir para o desenvolvimento econômico do país de acolhimento (REYNOLDS, 1997) e é caracterizada pela busca de autoemprego como uma alternativa viável ao emprego convencional, bem como pela oportunidade de explorar nichos de mercado específicos (REUBER; FISCHER, 2011). Esse empenho dos imigrantes que empreendem é também influenciado pela interação entre fatores individuais - como aspirações de carreira - e fatores contextuais - como políticas de imigração e oportunidades de mercado (SAMII, 2010) – e é moldado pelo desejo de superar desafios e discriminação, pela busca de independência financeira e pela oportunidade de preservar e transmitir sua herança cultural (ZAHRA; IRELAND; HITT, 2000).

O empreendedorismo imigrante muitas vezes reflete a busca por autonomia, especialmente quando enfrenta desafios na integração ao mercado de trabalho tradicional (RAM; JONES; VILLARES-VARELA, 2013); frequentemente emerge como uma resposta à escassez de oportunidades de emprego tradicional e à necessidade de criar fontes alternativas de renda e subsistência (LIGHT, 1972b); transpõe barreiras

adicionais, como diferenças culturais, desafios linguísticos e adaptação a novos ambientes. No entanto, essas circunstâncias podem impulsionar um espírito empreendedor ainda mais forte à medida que buscam oportunidades, estabelecer raízes e contribuir tanto para suas comunidades de origem quanto para as adotadas, identificar nichos de mercado negligenciados e atender às necessidades de suas próprias comunidades étnicas, ao mesmo tempo em que contribuem para a economia local (ZHOU, 2004).

Oportunidades e necessidade são dois impulsos que estão por trás da decisão de empreender fora ou dentro do país de origem. O empreendedorismo por oportunidade e o empreendedorismo por necessidade, são dois enfoques que representam diferentes motivações e abordagens para o processo empreendedor, moldados por diferentes contextos e aspirações pessoais.

O empreendedorismo por oportunidade envolve a busca ativa e deliberada de oportunidades de mercado que podem ser aproveitadas para criar valor econômico e inovação (ARDAGNA, 2004). Esses empreendedores são movidos por uma visão proativa de identificar nichos não atendidos, demandas emergentes ou lacunas na oferta de produtos e serviços e são influenciados pelo reconhecimento de possibilidades de inovação, de crescimento e de lucro no mercado (ARDAGNA, 2004). Eles buscam iniciar um negócio para explorar tais oportunidades (ARDAGNA; CASELLI, 2014). A motivação subjacente está ancorada na aspiração de criar algo, alavancar tendências de mercado e contribuir para o desenvolvimento econômico (AUTIO; LEVIE, 2010).

Os empreendedores por oportunidade não apenas identificam oportunidades no mercado, mas também criam estratégias de mercado para aproveitá-las ao máximo. A estratégia de mercado é a ferramenta prática pela qual a visão empreendedora se torna uma realidade tangível. Esses empreendedores identificam nichos de mercado não explorados e direcionam seus recursos para capitalizar essas oportunidades, criando produtos e serviços que atendam às demandas emergentes dos clientes e traçando sua estratégia de mercado (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

Quando um empreendedor identifica uma oportunidade no mercado, ele precisa elaborar uma estratégia para abordá-la de maneira eficaz, o que envolve a definição de como o produto ou serviço será posicionado, quais serão seus

diferenciais competitivos, como será alcançado o público-alvo e como a proposição de valor será comunicada (MCGRATH, 1999). A estratégia de mercado adotada por esses empreendedores é muitas vezes caracterizada pela busca ativa de vantagens competitivas, diferenciação de produtos e identificação de segmentos de mercado que não foram adequadamente atendidos (PORTER, 1985). A estratégia de mercado é uma ferramenta de orientação contínua para o empreendedor, desempenha um papel vital no empreendedorismo por oportunidade e molda o posicionamento do seu produto ou serviço para atender às necessidades dos clientes e competir de maneira eficaz no mercado (IRELAND; HITT; SIRMON, 2003). À medida que a dinâmica do mercado muda, a estratégia de mercado pode ser adaptada, a fim de continuar a explorar a oportunidade identificada.

Por outro lado, o empreendedorismo por necessidade surge como resposta a circunstâncias mais imediatas e muitas vezes desafiadoras. Indivíduos que se envolvem em empreendedorismo por necessidade frequentemente enfrentam restrições no mercado de trabalho convencional, como falta de oportunidades de emprego, subemprego ou até mesmo desemprego. Impulsionados pela necessidade de garantir sua própria subsistência econômica, esses empreendedores exploram a criação de negócios como uma alternativa viável (REYNOLDS, 1997). Empreender por necessidade está relacionado a fatores econômicos, como a falta de oportunidades de carreira, o que leva tais indivíduos a criarem seus próprios meios de sobrevivência (BASU; ALTINAY, 2002) e pode ser resultado da busca de independência financeira em face de condições econômicas desfavoráveis (DAVIDSSON, 1991), além de ocorrer quando enfrentam restrições de emprego e oportunidades limitadas, levando-os a iniciarem negócios como uma forma de sobrevivência econômica (BOSMA; HESSELS; SCHUTJENS, 2012). Essa abordagem é motivada pela urgência de gerar renda e sustento, e pode envolver a utilização de recursos e habilidades disponíveis para criar uma fonte de ganhos independentes (REYNOLDS, 2007).

Segundo o GEM (2018), os ditos empreendedores por oportunidade identificariam e escolheriam uma oportunidade de negócio para empreender, embora fossem capazes de escolher outras opções possíveis de carreiras. Já os empreendedores por necessidade seriam a parcela da população que, por não terem outra opção de trabalho, se engajariam em atividades empreendedoras.

O empreendedorismo por oportunidade e o empreendedorismo por necessidade representam motivações diferentes. É importante notar que as duas abordagens não são mutuamente excludentes entre si (BOSMA; SCHUTJENS, 2011). Um indivíduo pode inicialmente começar um negócio por necessidade, devido a circunstâncias econômicas difíceis, mas, com o tempo, pode reconhecer oportunidades de mercado e transformar sua iniciativa em um empreendimento por oportunidade legítima (AUTIO; ACS, 2010). Da mesma forma, um empreendedor que começa com uma oportunidade pode enfrentar desafios ao longo do caminho e adotar uma abordagem mais orientada por necessidade para manter o negócio (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

Seja por oportunidade ou por necessidade, a motivação para empreender não apenas inspira o início da jornada empreendedora, mas, também, transforma-se num catalisador poderoso para superar as dificuldades ao longo do caminho, pois os empreendedores enfrentam diversas dificuldades no processo de implantarem um negócio, tais como falta de recursos financeiros, burocracia, incerteza de mercado e concorrência (LUMPKIN; DESS, 1996). A motivação intrínseca atua como um fator impulsionador, permitindo que eles perseverem diante dessas dificuldades, fornecendo aos empreendedores a resiliência e a determinação necessárias para enfrentarem obstáculos e para transformarem desafios em oportunidades (BARON, 2004). A superação de dificuldades é um processo dinâmico, através do qual a autodeterminação e a crença no potencial de sucesso podem impulsionar os empreendedores a persistirem, mesmo em face de adversidades (DWECK, 2006).

As dificuldades ao implantar um negócio são uma realidade inescapável no caminho de qualquer empreendedor. Elas têm o potencial de abalar até mesmo os empreendedores mais motivados e determinados. No entanto, é a motivação que muitas vezes se transforma em um fator crucial na superação dessas barreiras (DECI; RYAN, 2000).

### **2.2.2 Implantação de um negócio: dificuldades e superação**

Implantar um novo negócio pode ser um processo desafiador e complexo, pois envolve uma série de fatores interligados que precisam ser gerenciados e coordenados de forma eficiente. Empreendedores muitas vezes enfrentam diversas

dificuldades e obstáculos ao tentar estabelecer uma nova empresa, desde a concepção da ideia até a sua realização prática.

Transformar uma ideia empreendedora em realidade é o estágio em que a visão, o planejamento e a estratégia ganham vida e um empreendimento começa a operar no mundo real. Sendo assim, para iniciar um novo negócio, é essencial seguir um processo sistemático, que abrange desde a validação da ideia até a execução efetiva das estratégias (BYGRAVE; ZACHARAKIS, 2018), o que requer um planejamento cuidadoso (DAVIDSSON, 2015) e o estabelecimento de parcerias estratégicas visando à criação de uma proposta de valor diferenciada (AUDRETSCH; LINK; WALSHOK, 2012).

Quando se fala em parcerias estratégicas, é essencial criar uma rede de contatos estratégicos, incluindo parceiros comerciais, fornecedores confiáveis e mentores experientes, que ofereçam suporte, conhecimento e oportunidades de colaboração para impulsionar o negócio (AUTIO; ACS; SZERB, 2014).

Além das parcerias, a identificação de oportunidades, estratégia de mercado, recursos, capacidade organizacional, inovação, plano de negócio e flexibilidade são algumas ações ligadas ao início do negócio. A identificação de oportunidades e a elaboração eficaz de estratégias de mercado são a base sólida para o crescimento da empresa (HISRICH; PETERS, 2019). Trata-se de processos em constante movimento, que requerem flexibilidade e prontidão (STEVENSON; ROBERTS, 1985), aproveitando-se dos recursos disponíveis para implementação de uma estratégia adequada, o que é essencial para o futuro da empresa (WIKLUND; SHEPHERD, 2017).

Autio, Acs e Szerb (2014) complementam dizendo que identificar os recursos necessários, como tecnologia, habilidades especializadas e infraestrutura, permite que a empresa esteja preparada para enfrentar os desafios iniciais. Wiklund e Shepherd (2003) mencionam que é necessário combinar os recursos, sejam eles internos e/ou externos, além de adequar-se às mudanças do ambiente e manter uma cultura de aprendizado contínuo. Adaptar-se continuamente às mudanças do ambiente empresarial requer resiliência e um compromisso constante com o aprendizado e o aprimoramento (SARASVATHY, 2008b).

O empreendedor deve estar em constante aprimoramento, buscando aprender e se atualizar, para saber quais são as suas limitações, restrições e melhorando suas

habilidades, pois a falta de conhecimento pode levar a falhas na gestão, além das pressões financeiras e das mudanças nas preferências dos consumidores (TEECE; PISANO; SHUEN,1997). Stevenson e Roberts (1985) destacam que é fundamental possuir habilidades para identificar, avaliar e explorar oportunidades que estão em constante evolução. A habilidade do empreendedor é a capacidade de identificar oportunidades de negócios, tomar decisões estratégicas e inovar (SHANE; VENKATARAMAN, 2000); é composta por características individuais, como a orientação para a realização, a busca de oportunidades e a disposição para correr riscos, bem como habilidades cognitivas e comportamentais que permitem aos empreendedores transformarem ideias em ação (RAUCH; FRESE, 2007). Essas habilidades são cruciais para lidar com os obstáculos, as dificuldades e os desafios que surgem ao implementar uma oportunidade de negócio.

Barney (1991) descreve que as dificuldades de negócio são complexas e multifacetadas. Elas exigem uma abordagem holística que envolve análise cuidadosa e a tomada de decisão estratégica. Uma compreensão profunda do contexto empresarial é essencial para enfrentar os desafios, problemas complexos e tomar decisões estratégicas (EISENHARDT,1989).

Alguns desses problemas são: a falta de recursos financeiros, a incerteza do mercado, a concorrência acirrada, as restrições regulatórias (ALDRICH; MARTINEZ, 2001), as dificuldades na obtenção de financiamento para iniciar e expandir seus negócios, o acesso a redes de contatos relevantes (WENNBERG; DETIENNE, 2014), a resistência a mudanças, a falta de experiência em gerenciamento e a necessidade de se adaptar rapidamente a um ambiente em constante evolução (SHEPHERD; DETIENNE, 2005).

A capacidade de adaptação é essencial para o sucesso das empresas em um ambiente empresarial em constante evolução. As empresas que conseguem se adaptar rapidamente a mudanças nas condições de mercado, demandas dos clientes e avanços tecnológicos têm maior probabilidade de prosperar (TEECE, 2007). Elas devem ser ágeis e flexíveis para se adaptarem às demandas em constante evolução dos clientes, bem como às mudanças nas tendências do mercado (ZAHRA; GEORGE, 2002), além de ter uma mentalidade ágil, aberta a novas ideias e pronta para ajustar a estratégia e a abordagem de negócios com base nas mudanças (ALVAREZ; BARNEY, 2007).

A mudança de mercado é uma realidade inevitável que os empreendedores precisam enfrentar, devendo estar atentos às tendências e às demandas do mercado, bem como ser ágeis na adaptação às mudanças para manter a relevância e a competitividade (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010); ajustar suas operações e produtos, manter um alto nível de agilidade organizacional (SARASVATHY, 2008c); ser capazes de antecipar as alterações no mercado, inovar e adaptar seus modelos de negócios para garantir sua sustentabilidade a longo prazo (BLANK; DORF, 2012).

Ao estabelecer um empreendimento, defrontam-se os empreendedores com uma gama de desafios, obstáculos e dificuldades. No entanto, é importante destacar como superar alguns deles:

**a. Encontrar e identificar oportunidades de negócio:** o empreendedorismo envolve o desafio de identificar oportunidades de negócio e combinar recursos disponíveis para aproveitá-las. Os empreendedores enfrentam a dificuldade de identificar as oportunidades certas, avaliar seu potencial e mobilizar os recursos necessários para explorá-las (SHANE, 2003). É necessário estar alerta às lacunas no mercado e às necessidades não atendidas, assim como estar atento às mudanças no ambiente empresarial, buscar oportunidade de criar valor e impulsionar o sucesso de seus empreendimentos (ARDICHVILI; CARDOZO; RAY, 2003).

Assim como as mudanças, a identificação de oportunidades de negócio é um processo dinâmico que envolve a detecção de demandas emergentes, a análise de tendências de mercado e a compreensão das necessidades dos clientes. Os empreendedores devem ser capazes de conectar pontos, ser mente aberta, enxergar além do óbvio e antecipar mudanças futuras (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

Desenvolver uma mentalidade aberta, criativa e ter a habilidade de questionar o *status quo* são aspectos essenciais num negócio. Os empreendedores devem estar abertos a desafiar as práticas estabelecidas, procurar constantemente por soluções inovadoras e explorar nichos de mercado inexplorados. Ao fazer isso, eles podem encontrar novas formas de criar valor e se destacar no mercado competitivo (KURATKO; HORNSBY; COVIN, 2014). Ter uma mentalidade proativa e a habilidade de antecipar demandas, não se manter na zona de conforto, buscar novos mercados e desafiar as convenções estabelecidas ajudam a descobrir nichos de mercado promissores e encontrar maneiras inovadoras de atender às necessidades dos clientes, impulsionando o sucesso de seus empreendimentos (SARASVATHY, 2001).

Além desses pontos citados, para se obter sucesso no negócio, os empreendedores devem ser capazes de reconhecer padrões, identificar lacunas no mercado e visualizar soluções para atender às necessidades dos clientes (BARON, 2007a); analisar tendências macroeconômicas, mudanças demográficas, avanços tecnológicos e desenvolvimentos regulatórios, devem estar atentos a esses fatores dinâmicos e prontos para se adaptar às condições mutáveis do ambiente de negócios (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Baron (2007a, p. 44) complementa, dizendo que:

O sucesso empreendedor não depende apenas de encontrar uma oportunidade, mas também de saber o que fazer com ela. É preciso transformar uma ideia em um negócio viável, algo que se encaixe no mercado e que possa ser sustentado a longo prazo.

Sendo assim, identificar oportunidades de negócio é um dos primeiros passos ao implantar um novo empreendimento. Entretanto, essa tarefa apresenta dificuldades, principalmente em um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico, conforme destacado acima.

**b. Saber gerenciar financeiramente o negócio:** o gestor precisa garantir que a empresa tenha recursos financeiros suficientes para iniciar suas atividades e se manter no mercado, e os desafios envolvidos nesse sentido incluem: obter financiamento (BARRINGER; IRELAND, 2016; DETIENNE; CHANDLER, 2004; HISRICH *et al.*, 2019); controlar custos (BARRINGER; IRELAND, 2016; WESTHEAD; WRIGHT; UCBASARAN, 2001); administrar o fluxo de caixa (DETIENNE; CHANDLER, 2004; HISRICH *et al.*, 2019); analisar a viabilidade de projetos (DETIENNE; CHANDLER, 2004); lidar com a incerteza financeira (BARRINGER; IRELAND, 2016); tomar decisões de investimento (BARRINGER; IRELAND, 2016; DETIENNE; CHANDLER, 2004; WENNBERG *et al.*, 2013; WESTHEAD; WRIGHT; UCBASARAN, 2001); obter o capital inicial e analisar a necessidade de financiamento externo (HISRICH *et al.*, 2019); adquirir conhecimento em finanças (WESTHEAD; WRIGHT; UCBASARAN, 2001); buscar estratégias de financiamento adequadas (HISRICH *et al.*, 2019); gerenciar riscos financeiros, decidir sobre a estrutura de capital mais adequada (WENNBERG *et al.*, 2013) e interpretar demonstrativos de resultados (WESTHEAD; WRIGHT; UCBASARAN, 2001).

Com isso, gerenciar as finanças é uma das maiores dificuldades enfrentadas por quem deseja implantar um negócio. É preciso ter um controle rígido sobre o fluxo de caixa, planejando as despesas e as receitas, a fim de evitar surpresas desagradáveis no futuro.

**c. Conhecer o mercado:** é essencial para o sucesso do empreendedor conhecer o mercado em que irá atuar, no entanto, ele enfrenta dificuldade para obter informações precisas e atualizadas sobre as demandas dos clientes, as tendências do mercado e as estratégias dos concorrentes (ZAHRA; NEUBAUM; LARRANETA, 2007); essa falta de informações precisas pode dificultar a obtenção de uma visão clara do mercado, o que impacta diretamente a formulação de estratégias e a tomada de decisões (COVIELLO; JOSEPH, 2012).

Os empreendedores se deparam com o desafio de obter um amplo entendimento do mercado por conta da intrincada natureza e da constante mudança do cenário empresarial. O mercado está sujeito a mudanças constantes, como novas tecnologias, preferências dos consumidores e políticas governamentais (BARON, 2007b); o futuro do mercado é incerto e os empreendedores devem lidar com informações limitadas e ambíguas (SHEPHERD; DETIENNE, 2005).

No cenário empresarial em constante evolução e competitivo, as mudanças tecnológicas, as preferências dos consumidores e as estratégias dos concorrentes podem influenciar significativamente o ambiente de mercado. Permanecer atualizados requer dos empreendedores constante vigilância, busca por informações relevantes e habilidade de adaptar suas estratégias de acordo com as demandas do mercado (SHANE, 2000).

Essa atualização sobre o mercado é um processo contínuo para os empreendedores, uma vez que o ambiente de negócios está em constante evolução. Dessa forma, é importante entender as características específicas do mercado-alvo, como o comportamento do consumidor e os canais de distribuição, sendo essenciais para o desenvolvimento de estratégias eficazes e a conquista de vantagem competitiva (LUMPKIN; COGLISER; SCHNEIDER, 2009).

Assim, ao desejar implantar um negócio, conhecer bem o mercado torna-se uma etapa fundamental.

**d. Saber estabelecer uma estratégia eficaz:** é fundamental definir uma estratégia eficaz que oriente as atividades do negócio e permita alcançar os objetivos

definidos. É preciso identificar e aproveitar oportunidades, definindo uma direção para o negócio (BARON, 2007c); tomar decisões estratégicas cuidadosas para alocar recursos limitados de maneira eficiente e adaptar sua estratégia às mudanças do mercado (SHEPHERD; PATZELT, 2011); ter uma visão geral do que deseja alcançar e traduzir essa visão em uma estratégia tangível e acionável (GRUBER; MACMILLAN; THOMPSON, 2019); definir prioridades claras; manter o alinhamento estratégico e resistir à dispersão, tudo isso é essencial para alcançar os objetivos estratégicos (DEW *et al.*, 2009).

Para alcançar os objetivos, os empreendedores precisam equilibrar a exploração de novas oportunidades com a exploração de recursos existentes, enquanto consideram os riscos associados. A capacidade de tomar decisões estratégicas bem fundamentadas é crucial para o sucesso no longo prazo do empreendimento (ECKHARDT; SHANE, 2003); analisar cuidadosamente o ambiente externo, desenvolver um modelo de negócio sólido e adaptar sua estratégia conforme necessário para se manterem competitivos (AMIT; ZOTT, 2001); identificar seus pontos fortes e fracos, e tomar decisões estratégicas para criar um negócio sustentável (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2016).

Ao tomarem decisões estratégicas, os empreendedores devem definir claramente seus objetivos, identificar seu público-alvo, avaliar a concorrência e criar um plano de ação abrangente que leve em consideração os recursos disponíveis e as condições do mercado (DESS; LUMPKIN; EISNER, 2007); definir as metas, selecionar um modelo de negócio adequado e implementar ações estratégicas para alcançar uma vantagem competitiva (TIMMONS; SPINELLI; ZACHARAKIS, 2016).

Para o sucesso de qualquer negócio, deve-se estabelecer uma estratégia eficaz. Por meio dela, os empreendedores podem definir os objetivos, identificar os recursos necessários, analisar o mercado, avaliar a concorrência e estabelecer as ações e direcionamentos necessários para alcançar o sucesso.

**e. Saber estabelecer estratégia de mercado:** estabelecer uma estratégia de mercado eficaz é um desafio para os empreendedores, pois envolve a análise cuidadosa do ambiente externo, a compreensão das necessidades dos clientes, a identificação de oportunidades de diferenciação (ZAHRA; DESS, 2001), a incerteza e a volatilidade do mercado são desafios significativos para os empreendedores (DESS; LUMPKIN; EISNER, 2019), a análise de tendências de mercado, a identificação de

segmentos de clientes a serem atendidos, o equilíbrio entre a inovação e a criação de valor para os clientes (LUMPKIN; DESS, 2001).

Para gerar valor para os clientes, os empreendedores precisam compreender suas necessidades e preferências, analisar a concorrência, definir um posicionamento claro para alcançar vantagem competitiva (COVIN; MILES, 1999). Muitas vezes os empreendedores enfrentam dificuldades na elaboração de estratégias de mercado por conta da falta de conhecimento sobre o público-alvo, da falta de informações, da concorrência e das tendências do mercado (BARON; SHANE, 2007).

Quando se fala em informação, adquirir e analisá-la de maneira eficiente é um desafio que os empreendedores enfrentam ao estabelecer uma estratégia de mercado. É fundamental para os empreendedores investirem tempo e esforço na obtenção de *insights* relevantes, por meio de pesquisas de mercado, análise de dados e interação com os clientes. Essas informações são cruciais para tomar decisões estratégicas informadas e desenvolver abordagens de marketing eficazes, ao compreender profundamente o mercado, antecipar as demandas do público-alvo e posicionar seus produtos ou serviços de forma competitiva (IRELAND; WEBB, 2007b).

Conforme citado, uma estratégia de mercado eficaz requer uma análise aprofundada dos fatores externos e internos que afetam a organização. Isso inclui a compreensão das necessidades e demandas dos clientes, a identificação dos concorrentes e a avaliação das tendências do mercado.

Adicionalmente, existem os empreendedores que abrem seus negócios fora do seu país, tornando-se Empreendedores Imigrantes, os quais devem estabelecer uma estratégia de mercado voltada ao mercado conforme o país em que estão empreendendo, sendo esse um grande desafio que envolve a compreensão das diferenças culturais, políticas e econômicas dos mercados estrangeiros, e a adaptação do produto ou serviço às necessidades locais. Os empreendedores que buscam entrar em mercados internacionais enfrentam desafios complexos, como a compreensão das diferenças culturais, a adaptação do produto ou serviço às necessidades dos consumidores locais e a criação de redes de distribuição eficientes em um contexto global (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004).

A adaptação da estratégia de entrada, a seleção adequada de canais de distribuição e a gestão dos riscos são aspectos críticos que os empreendedores

devem considerar ao estabelecer uma estratégia de mercado internacional (DIMITRATOS; LIOUKAS; CARTER, 2004).

Expandir um negócio além das fronteiras nacionais apresenta desafios significativos, uma vez que estabelecer uma estratégia de mercado em outro país requer habilidade de adaptar o produto ou serviço às necessidades locais. Além disso, os empreendedores enfrentam desafios relacionados à gestão da diversidade cultural, à construção de relacionamentos de confiança com parceiros estrangeiros e à superação das barreiras de entrada (KEUPP; PALMIÉ; GASSMANN, 2012). O empreendedorismo imigrante requer a adaptação a diferentes regulamentações, a construção de relacionamentos com parceiros estrangeiros, a gestão da cadeia de suprimentos global e a compreensão das preferências dos consumidores em diferentes mercados (OVIATT; MCDOUGALL, 1994); os desafios de comunicação e adaptação às condições de mercado estrangeiro (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Hamel e Prahalad (1994) destacam que identificar e superar as dificuldades de negócio é essencial para o crescimento e o sucesso da empresa, pois elas representam oportunidades. São dificuldades que podem revelar lacunas na estratégia, processos ineficientes, falta de inovação ou necessidades não atendidas no mercado. Ao encarar esses desafios, as empresas têm a chance de transformar obstáculos em vantagens competitivas, impulsionando sua evolução e aproveitando as oportunidades ocultas no caminho do progresso.

Superar essas dificuldades requer uma abordagem cuidadosa e adaptável, que envolve o desenvolvimento de soluções eficazes e a capacidade de lidar de forma assertiva com os desafios encontrados para atingir seus objetivos. No esforço de alcançar seus objetivos e crescimento, as empresas se deparam com desafios que podem estar intrinsecamente ligados a questões de recursos, capacidades organizacionais, dinâmica em constante evolução do ambiente de negócios (DESS; LUMPKIN; EISNER, 2019); encontram fatores internos e externos, os quais impactam na capacidade da empresa de operar efetivamente e buscar uma vantagem competitiva (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Portanto, é importante que os empreendedores estejam cientes das dificuldades que podem surgir durante a implantação de um negócio e estejam preparados para enfrentá-las. Enfrentar obstáculos e desafios no ambiente empresarial é uma realidade para as empresas, uma vez que as dificuldades de

negócio representam esses desafios, exigindo estratégias eficazes de negócio e de mercado e uma abordagem adaptável para superá-las (PETERAF; BARNEY, 2003).

### **2.2.3 Criação e implantação de estratégia de mercado**

A estratégia de mercado envolve a seleção e o direcionamento dos segmentos de mercado, a definição de um posicionamento claro e a implementação de uma mistura de marketing integrado para atingir os objetivos da empresa (PETER; DONNELLY, 2013); é a abordagem global e integrada que um empreendedor adota para atingir seus objetivos de mercado, abrangendo a seleção e a segmentação do mercado-alvo, o desenvolvimento de uma proposta de valor única, a definição de um posicionamento claro no mercado e a implementação de ações coordenadas de marketing para alcançar uma vantagem competitiva (KOTLER; ARMSTRONG, 2021). É a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades e requerendo fazer escolhas sobre quais clientes atender, quais necessidades atender, como se diferenciar dos concorrentes e como configurar as atividades internas da empresa de maneira coerente com a estratégia escolhida (PORTER, 1996).

Estratégia de mercado de Empreendedores Imigrantes refere-se às ações e aos planos que eles desenvolvem para entrar, competir e expandir seus negócios em um mercado no país em que vai empreender. Desenvolvem estratégias de mercado distintas ao aproveitarem sua rede étnica, conhecimentos culturais e experiências internacionais. Eles adaptam seus produtos, serviços e estratégias de mercado para atender às necessidades específicas de seus grupos étnicos e comunidades de origem, enquanto também buscam expandir seus negócios para mercados não étnicos (BRUSH; DE BRUIN; WELTER, 2009).

Esses empreendedores trazem consigo uma gama de habilidades, conhecimentos culturais e redes internacionais, o que lhes confere certas vantagens na formulação de estratégias adaptadas aos contextos locais e globais, a compreensão das necessidades, das preferências e dos comportamentos dos consumidores tanto em sua cultura de origem quanto na cultura de acolhimento, assim são capazes de identificar nichos de mercado não atendidos. A identificação de nichos de mercado é fundamental para o empreendedorismo, pois envolve a identificação e

a exploração de oportunidades de negócios únicas e não atendidas. Os Empreendedores Imigrantes têm a vantagem de trazer consigo conhecimento cultural e *insights* sobre necessidades e preferências de mercado específicas, permitindo-lhes identificar nichos de mercado potenciais que podem ser explorados com sucesso (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Eles estão frequentemente envolvidos em negócios étnicos que operam em setores dinâmicos e em constante mudança. Eles são altamente sensíveis às mudanças nas preferências e nas demandas dos consumidores e demonstram uma capacidade notável de se adaptar e inovar, a fim de acompanhar as tendências e necessidades emergentes do mercado (RAM; JONES, 2008).

O mercado está em constante mudança e geralmente os Empreendedores Imigrantes demonstram flexibilidade e capacidade de se adaptar rapidamente a mudanças nas condições de mercado e preferências dos consumidores. Eles são ágeis na busca de oportunidades, introduzindo novos produtos, serviços ou modelos de negócios inovadores que atendam às demandas específicas do nicho de mercado identificado. A flexibilidade é fundamental para os empreendedores enfrentarem a incerteza e a mudança de mercado. A capacidade de se adaptar rapidamente às condições em constante evolução e de revisar estratégias de forma ágil permite que as empresas capitalizem oportunidades emergentes e minimizem os impactos negativos das mudanças no mercado (EISENHARDT, 1999).

O Empreendedor Imigrante pode lidar com a estratégia de mercado por meio de diversas abordagens e ações, sendo algumas delas:

**a. Pesquisa de mercado:** realizar uma pesquisa detalhada do mercado local para entender as preferências dos consumidores, a concorrência e as tendências ajudarão a identificar oportunidades de negócio e adaptar sua estratégia às demandas do mercado. A pesquisa de mercado é essencial para os Empreendedores Imigrantes, pois fornece informações valiosas sobre as preferências dos clientes locais, comportamento de compra, concorrência e oportunidades de mercado. Isso permite que os Empreendedores Imigrantes tomem decisões informadas ao adaptar seus produtos, serviços e estratégias de marketing (DANA, 2007).

Os Empreendedores Imigrantes que realizam uma pesquisa de mercado podem obter uma visão mais profunda das necessidades dos clientes, identificar nichos de mercado não atendidos e identificar oportunidades para oferecer produtos

ou serviços diferenciados. A pesquisa de mercado ajuda a embasar a tomada de decisões estratégicas e a adaptar-se ao ambiente de negócios local (LIGHT, 2006a); é uma ferramenta fundamental para eles, pois ajuda-os a compreender as preferências, as atitudes e os comportamentos dos consumidores locais. Essa compreensão mais profunda permite que os empreendedores adaptem suas estratégias de marketing de acordo e desenvolvam ofertas de produtos e serviços que atendam às necessidades do mercado (KLOOSTERMAN; RATH, 2011).

**b. Adaptação cultural:** deve-se reconhecer as diferenças culturais e adaptar sua estratégia de mercado e comunicação para se adequar ao mercado de destino. Isso pode envolver ajustes na linguagem, nas mensagens publicitárias, no *design* do produto e na abordagem de vendas, levando em consideração as normas e os valores culturais locais. A adaptação cultural é um aspecto crítico para o sucesso dos Empreendedores Imigrantes. Ao se integrarem em novos contextos culturais, eles enfrentam desafios de compreensão das normas sociais, dos valores e das expectativas locais. Aqueles que são capazes de se adaptar e aprender com a cultura local têm maior probabilidade de construir relacionamentos confiáveis, obter acesso a recursos-chave e desenvolver estratégias de negócios eficazes para atender às necessidades do mercado (KLOOSTERMAN, 2010a).

**c. Construção de redes de contatos:** é importante investir na construção de uma rede sólida de contatos no mercado local, incluindo outros empreendedores, fornecedores, parceiros e potenciais clientes, por meio da participação de eventos, associações e grupos de negócios. É uma maneira eficaz de ampliar sua rede de contatos e estabelecer relacionamentos profissionais valiosos. A construção de redes de contatos é fundamental para os Empreendedores Imigrantes, pois permite que eles obtenham informações, recursos e oportunidades de negócios. Essas redes podem incluir contatos dentro de suas comunidades étnicas, bem como na comunidade de negócios local. Por meio dessas redes, os Empreendedores Imigrantes podem obter apoio, parcerias estratégicas e acesso a mercados e clientes (LIGHT, 2006b). Elas desempenham um papel crucial na estratégia de mercado dos Empreendedores Imigrantes, pois oferecem acesso a informações privilegiadas sobre o mercado local, permitem a troca de conhecimentos e experiências com outros empreendedores e fornecem uma base sólida para estabelecer parcerias de negócios e colaborações estratégicas (KLOOSTERMAN; RATH, 2003).

As redes de contato étnicas desempenham um papel significativo na estratégia de mercado dos Empreendedores Imigrantes, oferecendo suporte social, informações comerciais, recursos e acesso a novos mercados. Essas redes podem fornecer vantagens competitivas, facilitando o estabelecimento de conexões com fornecedores, clientes e parceiros de negócios (KLOOSTERMAN, 2010c), aproveitando suas conexões pessoais e sociais, tanto em suas comunidades étnicas quanto na comunidade de negócios local, para obter informações, recursos e oportunidades de negócios (WALDINGER; FITZGERALD, 2004).

A construção de redes de contatos é uma estratégia-chave para os Empreendedores Imigrantes expandirem seu acesso a recursos e informações. Por meio dessas redes, os Empreendedores Imigrantes podem obter suporte emocional, conselhos práticos e conexões com potenciais clientes, fornecedores e parceiros de negócios (DANA, 2018). Ao se envolverem em atividades de *networking*, participarem de eventos e estabelecerem conexões com outros empreendedores e profissionais do setor, os Empreendedores Imigrantes podem ampliar seu conhecimento, trocar recursos e aumentar sua visibilidade no mercado (KLOOSTERMAN; RATH, 2016).

**d. Parcerias estratégicas:** buscar parcerias estratégicas com empresas locais que possam complementar seus produtos ou serviços podem fornecer acesso a novos mercados, compartilhamento de recursos e oportunidades de crescimento conjunto. As parcerias estratégicas e as redes de contatos são cruciais para os Empreendedores Imigrantes, pois oferecem acesso a recursos, conhecimentos e oportunidades de negócios. Por meio dessas parcerias, os Empreendedores Imigrantes podem ampliar sua base de clientes, explorar novos mercados, fortalecer sua posição competitiva no mercado (KLOOSTERMAN; RATH, 2010); expandir seu alcance de mercado, fornecer acesso a informações valiosas, recursos compartilhados e suporte mútuo, permitindo que os empreendedores estabeleçam conexões com fornecedores, distribuidores e clientes-chave (DANA, 2007).

As parcerias estratégicas e as redes de contatos são meios importantes para que os Empreendedores Imigrantes superem desafios e ampliem seu sucesso no mercado. Ao estabelecer relações de confiança com outros empresários e profissionais do setor, eles podem obter acesso a novas oportunidades, recursos e conhecimentos, impulsionando sua estratégia de mercado (WALDINGER; FITZGERALD, 2004).

**e. Aprendizado do idioma:** dedicar-se a aprender o idioma local e ter habilidades linguísticas sólidas facilita a comunicação com os clientes, os fornecedores e os outros parceiros de negócios. Além disso, demonstra respeito pela cultura local e cria uma base mais sólida para o desenvolvimento de relacionamentos de negócios. O aprendizado do idioma local é fundamental para os Empreendedores Imigrantes, pois permite uma comunicação melhor com os clientes, os fornecedores e os parceiros de negócios. O domínio do idioma facilita a construção de relacionamentos e a compreensão das necessidades e das preferências dos clientes, o que pode resultar em estratégias de marketing mais eficazes (KLOOSTERMAN; RATH, 2003).

Aprender do idioma local é uma estratégia crucial para se integrar ao mercado de destino. A habilidade de se comunicar efetivamente no idioma local não apenas melhora a interação com os clientes, mas também ajuda a entender melhor a cultura e os valores do mercado, permitindo uma adaptação mais eficaz da estratégia de mercado (DANA, 2017), e ajudando na construção de relações de negócios e na construção de confiança com os clientes locais. Os Empreendedores Imigrantes que demonstram proficiência no idioma podem ser percebidos como mais confiáveis e capazes de atender às necessidades do mercado, o que fortalece sua estratégia de marketing (LIGHT, 2006a).

**f. Aproveitamento da experiência cultural:** valorizar a experiência cultural e usá-la como vantagem competitiva, bem como compreender as necessidades e as preferências de um determinado grupo étnico ou cultural pode permitir que se atenda a um nicho específico do mercado com eficácia. A experiência cultural dos Empreendedores Imigrantes pode ser uma vantagem estratégica na definição de sua estratégia de mercado. O conhecimento das normas culturais, valores e preferências dos consumidores locais permite que os Empreendedores Imigrantes adaptem seus produtos, serviços e estratégias de marketing para atender às necessidades específicas do mercado (KLOOSTERMAN, 2010b); ter *insights* valiosos sobre segmentos de mercado específicos e abrir oportunidades de nicho. Ao compreender profundamente as práticas culturais, os hábitos de consumo e as tendências locais, os Empreendedores Imigrantes podem desenvolver estratégias de mercado diferenciadas e oferecer produtos e serviços exclusivos que atendam às demandas específicas do mercado (DANA, 2017).

Essa experiência pode ajudar a construir conexões emocionais e confiança com os consumidores locais. A capacidade de se relacionar com os clientes em um nível cultural e linguístico mais profundo pode fortalecer a imagem de marca, estabelecer lealdade do cliente e diferenciar os Empreendedores Imigrantes em um mercado competitivo (LIGHT, 2006b).

**g. Marketing digital:** aproveitar as oportunidades do marketing digital para promover seu negócio e construir uma presença *online* sólida, por meio de um site profissional, mídias sociais e outras plataformas digitais relevantes ajudará a aumentar a visibilidade do Empreendedor Imigrante, atraindo clientes e expandindo sua base de clientes. O marketing digital oferece uma série de oportunidades para os Empreendedores Imigrantes alcançarem e engajarem seu público-alvo de forma eficaz. O uso estratégico de ferramentas digitais, como mídias sociais, marketing por e-mail e otimização de mecanismos de busca, pode ajudar os Empreendedores Imigrantes a aumentarem sua visibilidade no mercado local e expandir seu alcance global (DWIVEDI *et al.*, 2019).

O marketing digital oferece aos Empreendedores Imigrantes uma maneira acessível e eficaz de promover seus produtos e serviços, construir relacionamentos com os clientes e competir no mercado. Por meio de estratégias como o marketing de conteúdo, anúncios *online* direcionados e a criação de uma presença digital forte, os Empreendedores Imigrantes podem aumentar sua visibilidade e alcançar um público mais amplo (BABIN; NICHOLSON, 2017). Essa ferramenta permite que haja um maior alcance em um público diversificado de forma eficiente. Por meio do uso de plataformas digitais e estratégias de segmentação de mercado, os Empreendedores Imigrantes conseguem direcionar suas mensagens e ofertas para grupos específicos de consumidores, adaptando sua estratégia de marketing às características únicas de cada segmento (ALAM, 2016). Podem, igualmente, se beneficiar do uso estratégico da tecnologia, como o marketing digital e as mídias sociais, para alcançar um público mais amplo, estabelecer sua marca e promover seus produtos ou serviços de forma eficaz (KLOOSTERMAN; RATH, 2001a).

A criação e a implantação de uma estratégia de marketing podem apresentar desafios únicos para os Empreendedores Imigrantes. Ao enfrentar barreiras linguísticas, compreensão limitada do mercado local, recursos financeiros restritos e a necessidade de adaptação cultural, eles devem superar obstáculos significativos

para criar e implementar uma estratégia de marketing eficaz, aproveitam sua rede de contatos transnacionais para obter *insights* sobre as preferências do mercado e desenvolver estratégias de marketing segmentadas. Essa vantagem competitiva pode ajudá-los a se destacar em mercados diversificados (KLOOSTERMAN; RATH, 2003).

Ao adotar abordagens estratégicas, como buscar conhecimento do mercado local, aprimorar as habilidades linguísticas, estabelecer parcerias estratégicas e utilizar recursos digitais, os Empreendedores Imigrantes podem superar as dificuldades. A busca de mentoria, a participação em programas de apoio empresarial e o desenvolvimento de uma rede de contatos sólida também são importantes na superação de desafios. Os programas de apoio específicos para empreendedores imigrantes desempenham um papel crucial na facilitação do empreendedorismo, podem fornecer recursos, orientações e redes necessárias para o sucesso do empreendimento (DANA; ETEMAD; WRIGHT, 2018).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo é abordada a metodologia utilizada para a realização da pesquisa e obtenção de respostas para a seguinte questão: Como os Empreendedores Imigrantes escolhem sua estratégia de mercado ao empreender em outro país?

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

Esta pesquisa é classificada como exploratória com abordagem qualitativa, ela foi realizada por meio de roteiro de entrevistas semiestruturado. A pesquisa exploratória visa aprimorar o entendimento de um fenômeno pouco compreendido, identificar lacunas no conhecimento existente e gerar hipóteses e *insights* que possam direcionar investigações futuras mais detalhadas (YIN, 2018).

A pesquisa qualitativa tem como objetivo principal a compreensão dos fenômenos a partir das perspectivas dos indivíduos que vivenciam essa realidade (GRUBITS; NORIEGA, 2004).

Portanto, a aplicação do roteiro de entrevista visa explorar os detalhes de empreender fora do país, assim engrandecer as perspectivas a respeito dos objetivos a serem alcançados e responder à questão de pesquisa. O roteiro de entrevista está composto pelas seguintes questões: 1. Você pode falar um pouquinho da sua história e da sua chegada aqui, na aqui na Espanha; 2. E o que fez você começar o seu negócio? 3. Por que escolheu esse tipo de negócio? 4. Você teve alguma ajuda ou apoio da comunidade étnica, no seu caso comunidade brasileira? 5. Como que você se sente sendo empreendedor imigrante? 6. Você teve dificuldade com burocracia? 7. Você tem bastante concorrente? 8. Você tem alguma estratégia de mercado? 9. Qual seus maiores clientes? 10. Como escolheu o local para abrir o seu negócio e quais as características do local? 11. Sobre tipo de cliente, no começo e agora, houve alteração? e 12. Como você faz para atrair os clientes?

### 3.2 Sujeitos da pesquisa

A população de pesquisa é o grupo ou conjunto de indivíduos, eventos ou fenômenos que compartilham uma ou mais características comuns e que são de interesse para o estudo em questão (BABBIE, 2016). Essa pesquisa teve como população sete empreendedores(as) brasileiros (as) que investiram na Espanha. O método de seleção da amostra foi aleatório tendo por conveniência do idioma.

Inicialmente estabeleceu-se um contato preliminar com os empreendedores, no qual foi previamente explicado o propósito da pesquisa e solicitado o consentimento para sua participação. Todos aceitaram a participação. Iniciamos com a breve história de cada empreendedor.

No Empreendimento "A", sua proprietária estabeleceu residência na Espanha em 2006, sendo convidada por um amigo que já estava no país há algum tempo. Seu objetivo era buscar novas oportunidades e uma melhor qualidade de vida para seu filho. No Brasil, trabalhava em um escritório e ocasionalmente exercia atividades em uma pastelaria. Iniciou sua carreira na Espanha em um restaurante, e organizando e limpando casas. Gradualmente ela montou uma equipe para essas casas, chegando a ter 30 casas sob sua responsabilidade. Contudo, essa não era sua ambição definitiva, pois almejava empreender na área de bares e/ou cafeterias. Tendo em vista a considerável quantidade de brasileiros na cidade e a ausência de estabelecimentos focados em culinária brasileira, ela decidiu investir nesse segmento. Em 2019, a ideia do negócio começou a surgir, porém a pandemia impactou seu desenvolvimento. No entanto, no início de 2021, ela conseguiu concretizar sua empreitada e inaugurou seu bar especializado em produtos brasileiros, como pastel de feira, coxinhas, pão de queijo, entre outros. A empreendedora direcionou seus esforços para atender especialmente à comunidade étnica presente na cidade.

No Empreendimento "B", a proprietária está na Espanha desde 2003 e nutria o anseio de estabelecer uma fábrica de tapioca no exterior. A decisão de deixar o Brasil estava intrinsecamente ligada às circunstâncias desafiadoras que então enfrentava. Residindo na região norte do país e possuindo apenas formação no nível médio, mantinha, no entanto, sua própria pequena fábrica de tapioca. Após sua chegada à Espanha, ingressou no setor de serviços de limpeza residencial para angariar recursos financeiros. Em sequência, junto com um amigo, passou a alugar quartos

para estrangeiros, notadamente para compatriotas brasileiros que visitavam Madrid. Com o decorrer do tempo, reuniu os meios necessários para materializar sua ambição de fundar a fábrica de tapioca. Ainda assim, tal empreendimento não lhe proporcionava sustentabilidade financeira. Diante dessa realidade, aproveitou o fato de ter estabelecido conexões significativas e de residir em uma localidade com considerável presença de brasileiros. Dessa forma, voltou sua atenção para a busca de distribuidores de produtos brasileiros, buscando um espaço em um mercado municipal, onde lançou uma loja para comercializar produtos característicos do Brasil, incluindo sua própria tapioca, bem como outros itens típicos. Ademais, também disponibiliza produtos fabricados por membros da comunidade brasileira, como é o caso da massa de pastel. Atualmente, a empreendedora gerencia tanto a loja física quanto a plataforma *online*, que viabiliza a distribuição de seus produtos por toda a Espanha.

No Empreendimento "C", a empreendedora estabeleceu-se na Espanha há duas décadas, motivada pela busca de uma vida mais promissora para si e suas filhas. Após sua chegada, desempenhou diversas ocupações, englobando o cuidado de idosos, atenção a crianças e serviços de limpeza. Eventualmente, optou por estabelecer-se em seu ofício de costura, que sempre foi sua profissão. A empreendedora iniciou sua trajetória com o desejo de conquistar um negócio próprio, visando a aplicação de suas habilidades e a saída do cenário de multitarefas. No ano de 2015, concretizou sua intenção, adquirindo um espaço de costura em Santander por intermédio de um anúncio em um jornal local. Inicialmente, operou nesse espaço por um período, antes de transferir as atividades para sua residência, onde já havia estabelecido uma clientela fiel. Dedicando-se à entrega de um trabalho de qualidade, a empreendedora procura sempre garantir que suas clientes fiquem satisfeitas, de modo a promover indicações contínuas e perpetuar o crescimento de sua clientela.

O Empreendimento "D", seus proprietários, um casal, deram início à sua jornada empresarial na Espanha em 2018. Embora tenham chegado inicialmente sem um objetivo definido, ambos compartilhavam o desejo de estabelecer um empreendimento no setor gráfico, no qual já possuíam experiência prévia. Sua motivação central era a busca por uma qualidade de vida superior. No princípio, os dois atuaram em setores alheios à sua área de conhecimento: ela no serviço de limpeza e ele na construção civil. Gradualmente, começaram a investir, adquirindo

uma impressora e progressivamente assegurando uma clientela, enquanto executavam projetos a partir de sua residência. Com a ampliação da base de clientes, o casal optou por tomar a decisão, em 2023, de inaugurar um espaço físico destinado a atender os clientes e a abrigar suas máquinas. Esta expansão foi acompanhada pela aquisição de impressoras de maior porte e pela diversificação dos serviços oferecidos, o que resultou no crescimento contínuo de sua clientela.

No Empreendimento "E", a trajetória da proprietária na Espanha teve início em 2017. A proprietária já partiu do Brasil com a intenção predefinida de estabelecer seu próprio restaurante italiano no território espanhol. No Brasil, ela havia administrado quatro restaurantes de culinária italiana, nos quais suas irmãs ocupavam as posições de chef de cozinha. Estas irmãs haviam se capacitado em gastronomia italiana, com uma delas inclusive casada com um italiano, que posteriormente se tornou sócio do restaurante. Antes de sua mudança para a Espanha, a família viveu na Itália. Após sua chegada à Espanha encontraram o espaço onde o restaurante está situado atualmente, em uma das principais praças da cidade. Apesar de alguns desafios referente ao nome do estabelecimento, com o passar do tempo os clientes passaram a conhecer e a reconhecer sua identidade gastronômica, contribuindo para o desenvolvimento de uma clientela sólida.

No Empreendimento "F", sua proprietária está na Espanha desde 2004, veio para encontrar seus pais e optou por permanecer no país. Iniciou sua trajetória profissional como garçomete, motivada por seu interesse no setor de bares e cafeterias. Desde então, cultivou o sonho de possuir seu próprio estabelecimento voltado para cafés e/ou bares. Em 2017, surgiu a oportunidade de alugar um espaço e concretizar seu desejo, abrindo um café direcionado ao público espanhol. Ela aplicou os conhecimentos adquiridos ao longo de sua experiência como garçomete.

No Empreendimento "G", o proprietário chegou à Espanha em 2004, acompanhado de sua irmã, com o intuito de reunir-se com seus pais, que já residiam no país havia seis anos. Na época, contava com dezesseis anos de idade e sua finalidade era combinar estudos com atividades laborais, inicialmente ocupando o cargo de entregador de sanduíches. Após uma breve estadia no Brasil, retornou à Espanha em 2018, já casado e com filhos. Em solo espanhol, o empreendedor começou a trabalhar em um bar, onde, gradualmente, ascendeu à posição de gerente. Através desta experiência, reconheceu a possibilidade de alcançar a independência

ao estabelecer seu próprio empreendimento, e, conseqüentemente, optou por inaugurar seu próprio bar. A motivação subjacente para esta decisão residia na aspiração por autonomia e no desejo de se desvincular do trabalho em prol de terceiros. Oportunamente, surgiu a chance de alugar um espaço na mesma localidade onde já atuava, o que o levou a estabelecer-se no empreendimento que atualmente administra.

### **3.3 Coleta de dados**

Foi utilizado o roteiro de entrevistas, que consiste em perguntas semiestruturadas, buscando incentivar respostas espontâneas e detalhadas dos participantes.

As entrevistas foram realizadas de forma individual. Seis entrevistas foram realizadas pessoalmente, com horário previamente agendado na empresa do entrevistado. A entrevista com a proprietária do Empreendimento 'B' foi feita por meio de uma videochamada, pois ela estava situada em Madrid. Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente convertidas em formato MP3. Cada entrevista durou entre 40 minutos e 1h30min. Em seguida, os arquivos foram transfundidos para o computador da autora, que utilizou um serviço de transcrição *online* para transcrever as entrevistas para o formato *Word*. Após essa etapa, a autora ouviu atentamente cada uma das entrevistas, enquanto lia o material transcrito, eliminando quaisquer vícios de linguagem, a fim de obter uma base mais limpa e adequada para o uso posterior no *software* IRaMuTeQ.

### **3.4 Tratamento e análise de dados**

Este estudo utiliza a abordagem de pesquisa qualitativa, que é conhecida por gerar um volume substancial de dados. Portanto, é essencial que esses dados sejam cuidadosamente organizados para permitir uma análise precisa e imparcial (BARROS; LEHFELD, 2010). Dessa forma, esta pesquisa seguiu as seguintes etapas:

- Entrevista foi aplicada pessoalmente e por vídeo chamada;
- As respostas foram gravadas;
- Foi feito a transcrição dos dados, identificando os dados relevantes;

- Organização os dados e os gráficos foram feitos através do *software* IRaMuTeQ versão 0.7 alpha 2.

- Tratamento, análise, interpretação de dados e conclusão.

O IRaMuteQ é um *software* gratuito, com fonte aberta, utilizado para pesquisas qualitativas. Foi desenvolvido pelo pesquisador francês Pierre Ratinaud, o qual utiliza o mesmo algorítmico do Alceste para a análise estatística dos textos. Para análise, ele assume que as palavras usadas em contextos similares estão associadas a um mesmo mundo lexical. Realiza, desta forma, análises quantitativas de dados textuais pautados em contextos e classes de conteúdo com base na similaridade de vocabulário.

O *software* realiza cinco tipos de análises distintas: a análise lexicográfica clássica; especificidades e análise fatorial de correspondência (AFC); método da classificação hierárquica descendente (CHD); análise de similitude e nuvem de palavras, cada qual com sua importância e aplicação.

As entrevistas foram feitas com os sete empreendedores e foram criadas as variáveis interpretativas numerando o nome da empresa dos entrevistados da seguinte forma: 1. Empreendimento "A"; 2. Empreendimento "B"; 3. Empreendimento "C"; 4. Empreendimento "D"; 5. Empreendimento "E"; 6. Empreendimento "F" e 7. Empreendimento "G". A análise foi feita em quatro etapas, a primeira uma análise geral, e as outras três divididas em blocos de perguntas conforme a necessidade da análise.

A utilização do *software* IRaMuTeQ permitiu a condução dessas análises de maneira mais eficiente, evidenciando a correspondência existente entre os termos empregados pelos entrevistados.

### **3.5 Limitações metodológicas**

Ao examinar a trajetória desses empreendedores, não foi possível estabelecer generalizações de que todos os Empreendedores Imigrantes enfrentam desafios e obstáculos semelhantes e que os superam da mesma maneira. Pois além da nacionalidade de cada um, existe o quesito país que se estabelece, cada qual com suas características e desafios.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA COLETA DE DADOS

Neste capítulo são apresentados e discutidos os principais resultados alcançados com a pesquisa de campo, utilizando-se, para tal, o *software* IRaMuTeQ versão 0.7 alpha 2. O estudo foi realizado com uma amostra aleatória de sete empreendedores(as) brasileiros(as), onde seis deles viviam no norte da Espanha, na cidade de Castro Urdiales/Bilbao, e um vivia em Madrid. A entrevista se baseou em um roteiro preestabelecido.

Na pré-análise, foi elaborado um quadro (Quadro 1) contendo o perfil dos empreendimentos. Posteriormente, foi constituída a base de dados, denominada “Corpus Textual”, que incorporou todas as respostas coletadas, bem como a devida codificação e as configurações necessárias para a subsequente inserção no sistema IRaMuteQ.

**Quadro 1 - Perfil dos empreendimentos**

<b>Empreendimentos</b>	<b>Tipo de atividade</b>	<b>Localização</b>	<b>Ano de chegada na Espanha</b>	<b>Ano de abertura do negócio</b>	<b>Tempo de abertura do negócio (anos)</b>
1. Empreendimento “A”	Pastelaria	Castro	2006	2021	2
2. Empreendimento “B”	Mercado	Madrid	2013	2016	7
3. Empreendimento “C”	Roupa	Castro	2000	2015	8
4. Empreendimento “D”	Gráfica	Castro	2018	2019	4
5. Empreendimento “E”	Restaurante	Castro	2017	2022	1
6. Empreendimento “F”	Cafeteria	Castro	2004	2017	6
7. Empreendimento “G”	Bar	Bilbao	2004	2022	1

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

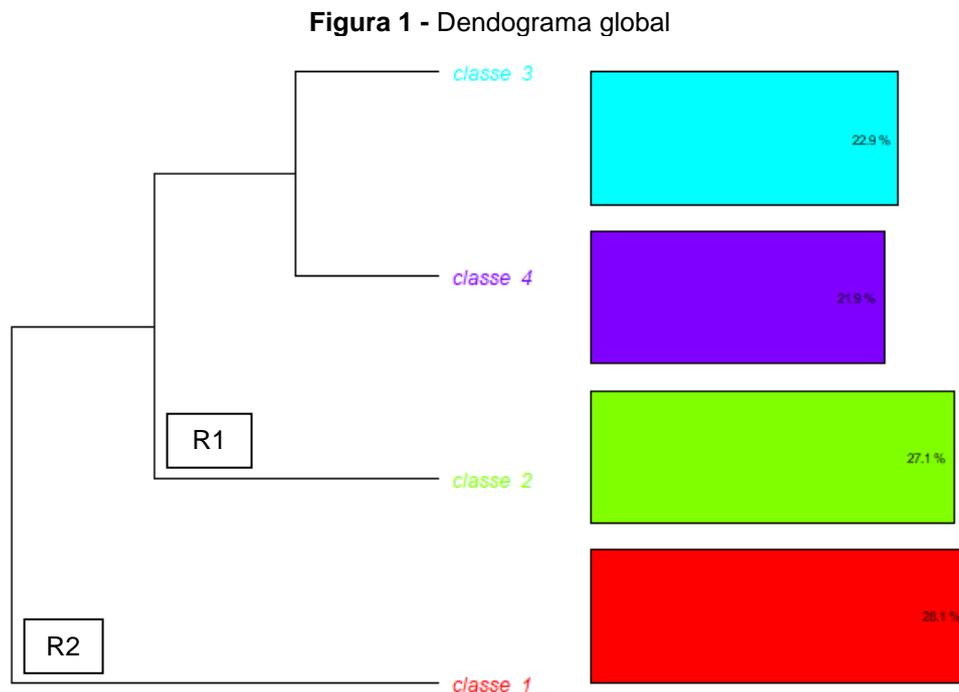
Inicialmente os discursos dos empreendedores foram analisados de forma global, ou seja, todas as respostas em único corpus. Dessa forma, foi possível verificar a análise da estrutura do discurso.

Dada a primeira análise com todas as classes gramaticais ativas foi observado a necessidade de configurar as propriedades chave de análise. De acordo com o manual do IRaMuTeQ essa ação é importante para eliminar palavras que não são chave para indexação do corpus, tais como preposições e artigos e outras que julgar necessárias (SALVIATI, 2017).

Para a análise, devido aos vícios de linguagem, foram retirados as seguintes classes: preposição, pronome relativo, conjunção, advérbio suplementar e artigos definidos e indefinidos. Essas classes foram eliminadas tanto para a análise global quanto para a análise dos sub-corpus.

### Análise Global

A primeira análise iniciou-se com o Método da Classificação Hierárquica Descendente (CHD), onde o resultado é o agrupamento dos discursos. Ela apresenta um vocabulário semelhante dentro da classe e distinto entre as classes, a partir de uma análise lexicográfica. O dendrograma demonstra como as classes foram criadas, através da análise dos discursos da pesquisa. Os discursos foram divididos em quatro classes, sendo a classe 1 a mais distinta, e a classe 2 com alguma similaridade com as classes 3 e 4.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

No que diz respeito às quatro classes identificadas para o conjunto de textos, é observável, ao ler da esquerda para a direita, uma divisão inicial em duas ramificações distintas:

a) Ramificação 1 (R1), com a classe 2 (27,1%) e as subclasses 3 (22,9%) e 4 (21,9%);

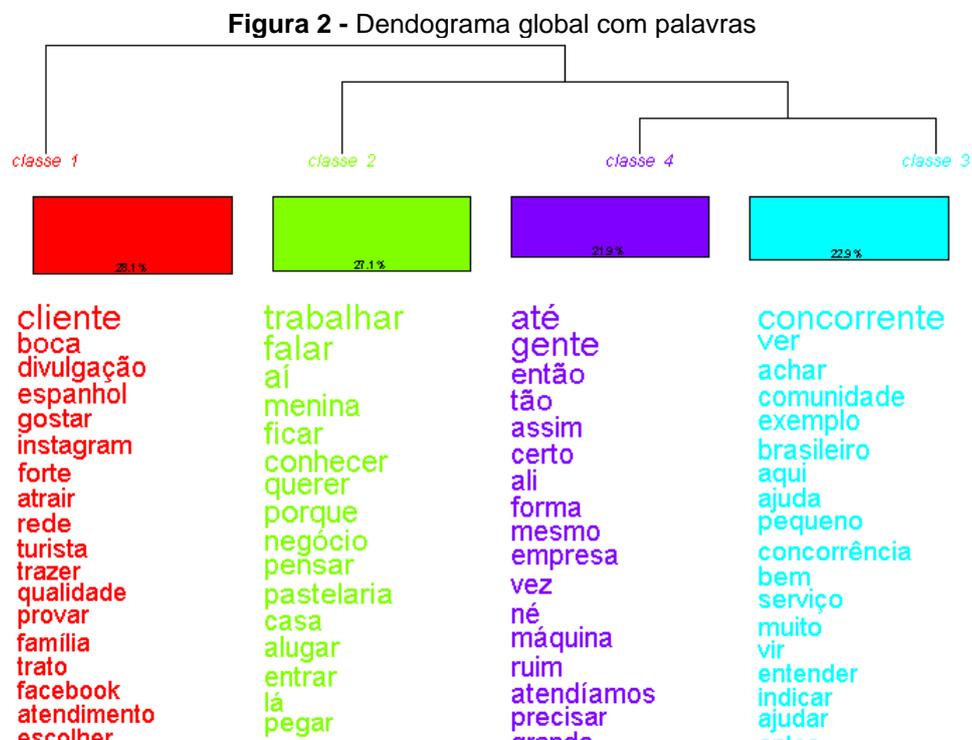
b) Ramificação 2 (R2) com a classe 1 (28,1%).

Esta divisão representa a disposição conclusiva do CHD, visto que o IRaMuTeQ continua a subdivisão até que as categorias atinjam uma apresentação estável. Inicia-se então o processo de interpretação. Existem duas abordagens para começar:

i) Quando se depara com uma categoria isolada, devido ao seu contexto singular e baixa probabilidade de combinação com outras categorias durante a análise interpretativa; e

ii) Categorias agrupadas com maior representatividade, uma vez que abarcam uma porção mais substancial do conjunto de textos.

Na Figura 2, observa-se a apresentação do vocabulário semelhante entre si, e vocabulário diferente dos segmentos de texto das outras classes (CAMARGO, 2005). A exibição das palavras auxilia o pesquisador na identificação visual dos principais termos que compõem cada uma das categorias criadas pelo programa.



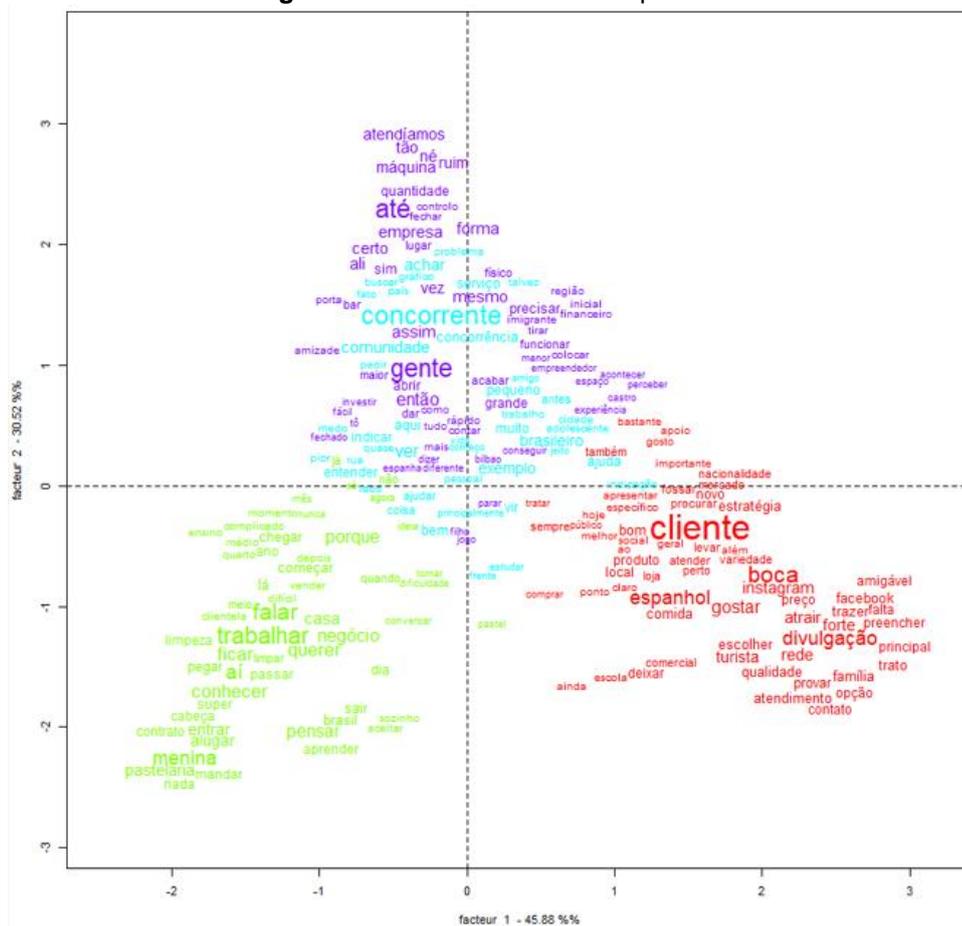
Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.





cores das palavras estão conforme as classes já definidas, classe 1: vermelha; classe 2: verde; classe 3: roxo e classe 4: azul claro.

**Figura 5 - Plano cartesiano das palavras**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Pode-se observar a distribuição das palavras mais frequentes nos discursos, com as cores de cada classe. Os quadrantes da parte superior indicam que as classes 3 e 4 não apresentam diferenças espaciais, ou seja, estão nos mesmos quadrantes e muito próximas entre si. Na classe 3, verifica-se a presença da palavra Gente no discurso do Empreendimento "D" e Empreendimento "F", com semelhança nas respostas, uma vez que ambos expressam apreço pelo contato direto com o público, como pode-se ver no Quadro 2. Timmons e Spinelli (2007) mencionam a relevância do entendimento profundo dos clientes. Para isso, o estabelecimento de contato se configura como a base.

**Quadro 2 - Contato com cliente**

Nome	Breve Discurso - contato com cliente
Empreendimento "D"	"Gostamos de lidar com gente e o fato de nós sermos mais abertos, mais amáveis isso ajuda bastante. Isso ajuda bastante às vezes você vai em alguns locais aqui e eles são frios, é cultural dele ser assim principalmente eles são fechados, eles são muito diretos de objetivos, às vezes, dependendo do cliente que você vai aprender, você precisa ter um pouco mais de jogo de cintura, ser um pouco mais amigável, eles mesmos sentem falta disso."
Empreendimento "F"	"Eu gosto do trato com as pessoas, e estar com o cliente, de aprender porque a gente aprende todos os dias."

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Na classe 4 a palavra em destaque é Concorrente, e a similaridade nos discursos é encontrado no Empreendimento "C", Empreendimento "D", Empreendimento "E" e Empreendimento "F". Todos compartilham uma perspectiva unificada a respeito desse assunto, na qual não consideram os demais estabelecimentos como concorrentes. Essa atitude decorre da convicção da singularidade de seus próprios produtos e na qualidade de seu atendimento. Keegan e Green (2016) mostram que se deve estabelecer uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. No caso dos empreendedores citados é o atendimento e o produto diferenciado. Porter (1996) cita a importância de se diferenciar dos concorrentes. Pode-se observar os discursos no Quadro 3:

**Quadro 3 - Concorrentes**

Nome	Breve Discurso - Concorrentes
Empreendimento "C"	"Eu não tenho concorrência, quase não tem costureira, o meu é confeccionar, modista não tem tantas, só tem poucas. É o que tem é mais para fazer conserto, fazer a regrinha de barra de calça. modista mesmo, desenhadora. Para desenhar e fazer tem poucas."
Empreendimento "D"	"E na verdade a gente não vê como o concorrente a gente tenta tratar as empresas daqui como parceiros, muitas delas a gente já fez serviço com eles, terceirizou o serviço com eles. Então nós vemos mais como parceria, não como concorrente."
Empreendimento "E"	"Eu não tenho concorrência direta de comida italiana não e os outros não vejo exatamente como concorrentes, porque eu me preocupo muito com meu negócio, trabalho com os melhores produtos, fabricamos praticamente tudo aqui e estou sempre buscando escutar o feedback do cliente."
Empreendimento "F"	"Eu não tenho concorrência, não vejo como concorrentes, eu faço as coisas do meu jeito porque o que tem na vida do empresário é independência. Então, eu aqui onde eu estou mesmo, não tenho assim concorrente, porque eu tenho a minha marca, a minha imagem, a minha forma de trabalhar."

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Na parte inferior esquerda aparece a classe 2, com a palavra Trabalhar e os empreendedores cujos discursos exibem semelhanças são Empreendimento "A", Empreendimento "B" e Empreendimento "G", os quais expressam a ênfase na importância de empreender com dedicação, esforço e muito trabalho, como pode-se ver no Quadro 4. Wadhwa, Saxenian e Rissing (2018) citam a importância do trabalho árduo.

**Quadro 4 - Importância de empreender**

Nome	Breve Discurso - Importância de empreender
<b>Empreendimento "A"</b>	"Quando penso que sou empreendedor imigrante me sinto orgulhosa por tudo que conquistei, por ter meu negócio, não é fácil, muito perrengue, mas vale a pena, tem que trabalhar muito e ter muita dedicação."
<b>Empreendimento "B"</b>	"Quando penso que sou empreendedora imigrante me sinto muito forte na verdade. Muito orgulhoso de mim mesmo. Ainda mais vindo, do norte do Brasil, só com ensino médio Às vezes eu fico olhando eu digo meu Deus do céu como é que eu consegui tudo isso. Estou indo bem, mas me dedico muito, faço o melhor, eu me sinto poderosa."
<b>Empreendimento "G"</b>	"Para empreender, tem que ter muito esforço e se dedicar, tentar ser o melhor. É minha forma particular de pensar. Quando penso que sou empreendedor imigrante me sinto bem, é muito difícil tem muita dificuldade, mas vale a pena."

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Já na parte inferior direita está a classe 1, com o termo Cliente com maior relevância. Os discursos semelhantes estão no Empreendimento "B", Empreendimento "C", Empreendimento "E" e Empreendimento "F", os quais têm como núcleo central o cliente, conferindo-lhe prioridade e direcionando seus esforços para atender suas demandas e preferências individuais. Observa-se no breve discurso no Quadro 5. Blank e Dorf (2012) mostram que se deve entender as preferências dos clientes e as demandas do mercado.

**Quadro 5 - Clientes como foco**

Nome	Breve Discurso - Cliente como foco
<b>Empreendimento "B"</b>	"os meus maiores clientes, trabalhadores de cada mês, que compram, que compram na minha loja, que vem de longe, vem me ver, que tira foto comigo. Esses são os meus tesouros, meus clientes maravilhosos. Também tenho muitos clientes que são espanhóis. O espanhol ele gosta de provar."
<b>Empreendimento "C"</b>	"para mim o mais importante é o cliente, o bom atendimento aos clientes, contato bom com elas, ser amável com elas e procurar sempre fazer o melhor e atender o prazo, claro que seguindo a ordem de chegada da cliente. eu procuro sempre fazer tudo deixar e não deixar a cliente sair daqui sem trabalho feito. sempre ter um bom produto, atendimento bom, um trabalho de qualidade."
<b>Empreendimento "E"</b>	"trabalho com os melhores produtos, fabricamos praticamente tudo aqui e estou sempre buscando escutar o feedback do cliente minha estratégia de mercado é sempre fazer uma comida fresca e caseira, com melhores produtos, assim agradar meu cliente, pois é para mim o mais importante."
<b>Empreendimento "F"</b>	"é o que me preenche que é relacionar com as pessoas é ter um trato próximo com o cliente e ser reconhecida pelos esforços também que a gente faz. Aqui o meu cliente ele se sente em casa, ele é o meu principal foco."

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Após essa análise global, para melhor compreensão dos detalhes dos discursos e a obtenção das respostas da questão de pesquisa e dos objetivos foi feita uma segmentação da análise realizando as sub análises com os metadados, conforme Quadro 6 abaixo:

**Quadro 6 - Segmentação das perguntas para sub análise**

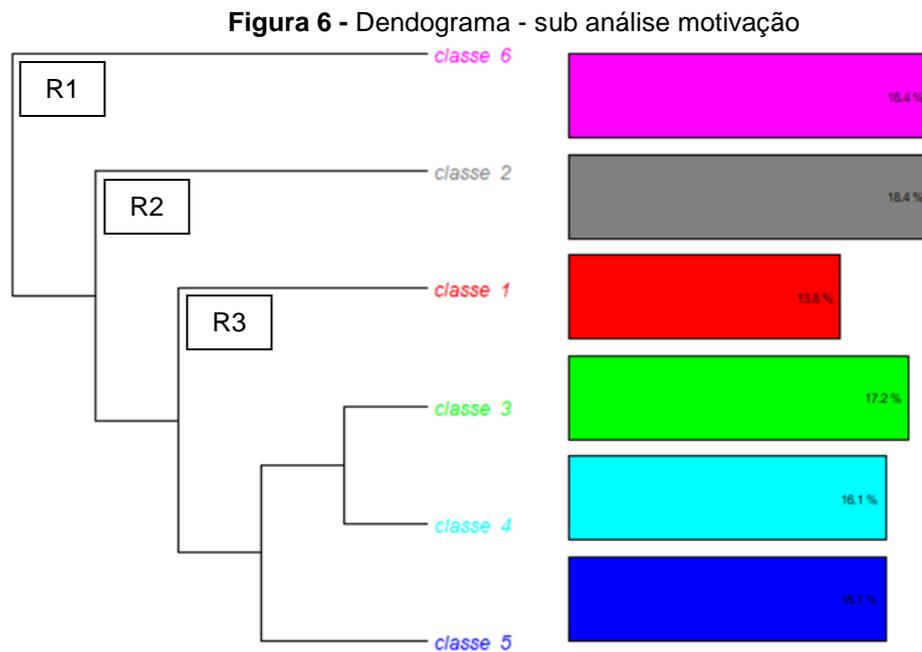
Bloco 1 - Motivação	Bloco 2 - Dificuldades encontradas.	Bloco 3 - Estratégia de mercado
1. Você pode falar um pouquinho da sua história e da sua chegada aqui, na aqui na Espanha		
2. E o que fez você começar o seu negócio?		3. Por que escolheu esse tipo de negócio?
	4. Você teve alguma ajuda ou apoio da comunidade étnica, no seu caso comunidade brasileira?	
	5. Como que você se sente sendo empreendedor imigrante?	
	6. Você teve dificuldade com burocracia?	
	7. Você tem bastante concorrente?	
		8. Você tem alguma estratégia de mercado?
		9. Qual seus maiores clientes?
		10. Como escolheu o local para abrir o seu negócio e quais as características do local?
		11. Sobre tipo de cliente no começo e agora, se teve alteração?
		12. Como faz para atrair os clientes?

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Os subconjuntos de textos foram submetidos a dois tipos de análise: CHD com dois tipos de dendrograma e a Similaridade. Esses procedimentos permitem uma visualização mais aprofundada e nítida dos discursos.

### i) Sub análise: motivação

Nessa sub análise foi inserido no IRaMuTeQ um novo corpus textual, contendo os discursos dos sete entrevistados das questões 1 e 2. Na análise CHD, foi gerado seis classes distintas, conforme é possível observar nas Figuras 6 e 7 o detalhamento das palavras de cada classe.

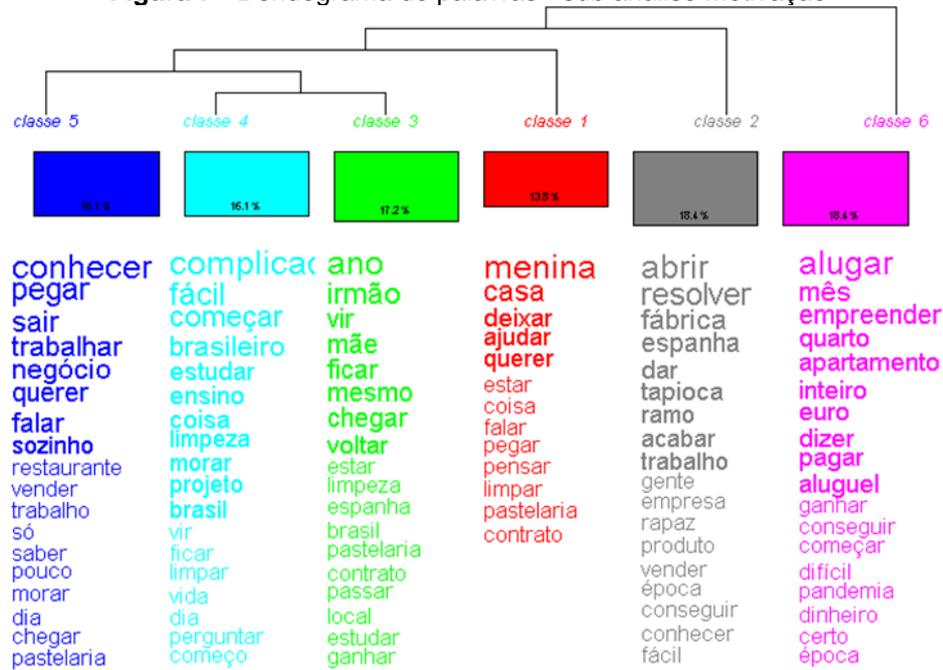


Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

No que diz respeito às seis classes identificadas, é possível observar, ao ler da esquerda para a direita, uma divisão em três ramificações distintas:

- Ramificação 1 (R1), com a classe 6 (18,4%);
- Ramificação 2 (R2), com a classe 2 (18,4%);
- Ramificação 3 (R3), com a classe 1 (13,8%) e as subclasses 3 (17,2%), 4 (16,1%) e 5 (16,1%).

**Figura 7 - Dendograma de palavras - sub análise motivação**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Quanto mais elevada a posição da palavra na lista e maior sua dimensão, maior é sua influência na classe. As duas questões dessa sub análise permitiu entender a história dos empreendedores e a motivação de iniciar seu negócio. Nas ramificações e análise dos discursos observa-se o seguinte:

- R1, classe 6, é formada por palavras como Alugar, Mês, Empreender. Dentre os sete empreendedores em questão, somente a Empreendimento "C" opera seu empreendimento em sua residência, dispensando a necessidade de pagamento de aluguel. No tocante aos demais, todos incorrem em despesas mensais de locação.

- R2, classe 2, as palavras são Abrir, Resolver, Fábrica, Espanha. Cada um dos entrevistados relatou detalhadamente sua experiência quanto à abertura do empreendimento na Espanha, abordando as documentações requeridas. Cabe ressaltar o caso da Empreendimento "B", que empreendeu a criação de uma fábrica de tapioca, além da loja de produtos brasileiros, enfrentando desafios diversos ao longo desse processo.

- R3, classe 1, as palavras são Menina, Casa, Deixar, Ajudar, Querer, e a subclasse 5 com as palavras Conhecer, Pegar, Sair, Trabalhar, Negócio. Ou seja, neste caso todos os empreendedores têm a convicção de que o empreendedorismo requer uma disposição intrínseca, um esforço laborioso e um entendimento do próprio

negócio para o alcance do sucesso. A motivação subjacente à abertura de seus respectivos empreendimentos, para Empreendimento "A", Empreendimento "C", Empreendimento "E" e Empreendimento "F", foi a aspiração a não depender de empregadores externos. No caso de Empreendimento "B", Empreendimento "D" e Empreendimento "G", o fator determinante foi a busca por independência financeira. Demonstrado nos discursos no Quadro 7. Em todos os casos, enfatiza-se a importância do esforço diligente, resolver seus problemas, ter e conhecer seu próprio negócio. Timmons (1990) mostra a aspiração de moldar o ambiente de negócios de acordo com sua visão, Shepherd (2003) fala na paixão em transformar ideias em realidade, já Amorós, Bosma e Levie (2014) falam sobre desejo de resolver problemas reais. Gartner (1985) traz a motivação de empreender como vontade de tomar decisão independente.

**Quadro 7 - Clientes como foco**

<b>Nome</b>	<b>Breve Discurso - Motivação</b>
<b>Empreendimento "A"</b>	"as minhas motivações foram ajudar as minhas companheiras, e é claro que também vi a possibilidade de um novo negócio, pois tem muitos brasileiros e não tinha uma pastelaria de verdade aqui e não trabalhar mais para os outros."
<b>Empreendimento "B"</b>	"Eu iniciei meu negócio porque sempre quis ter um negócio próprio, hoje eu tenho vários negócios. Assim tenho minha independência financeira."
<b>Empreendimento "C"</b>	"E que me motivou a iniciar meu negócio porque sempre quis ter um negócio próprio, queria fazer o que eu sabia e sair dessa vida de fazer tudo e depender de empregadores."
<b>Empreendimento "D"</b>	"Eu iniciei meu negócio porque queria ter Independência financeira pelo seguinte nós já trabalhávamos para nós então depois que você empreende a primeira vez que você trabalha para você é muito difícil trabalhar para outros."
<b>Empreendimento "E"</b>	"Eu iniciei meu negócio já no Brasil, lá nós tínhamos restaurante. Para ser mais exata, 4 restaurantes. Cheguei aqui já motivada a dar continuidade a nosso negócio e não trabalhar para terceiros."
<b>Empreendimento "F"</b>	"o que me motivou é a realização profissional e pessoal porque é uma coisa que eu sempre quis e ser minha própria chefe."
<b>Empreendimento "G"</b>	"Minha motivação para iniciar meu negócio foi porque queria ser independente financeira e trabalhar para meu crescimento, ter minhas coisas."

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

- A subclasse 3 com as palavras Ano, Irmão, e Vir, nesse contexto, merece destaque a trajetória do Empreendimento "F" e Empreendimento "G". Estes dois

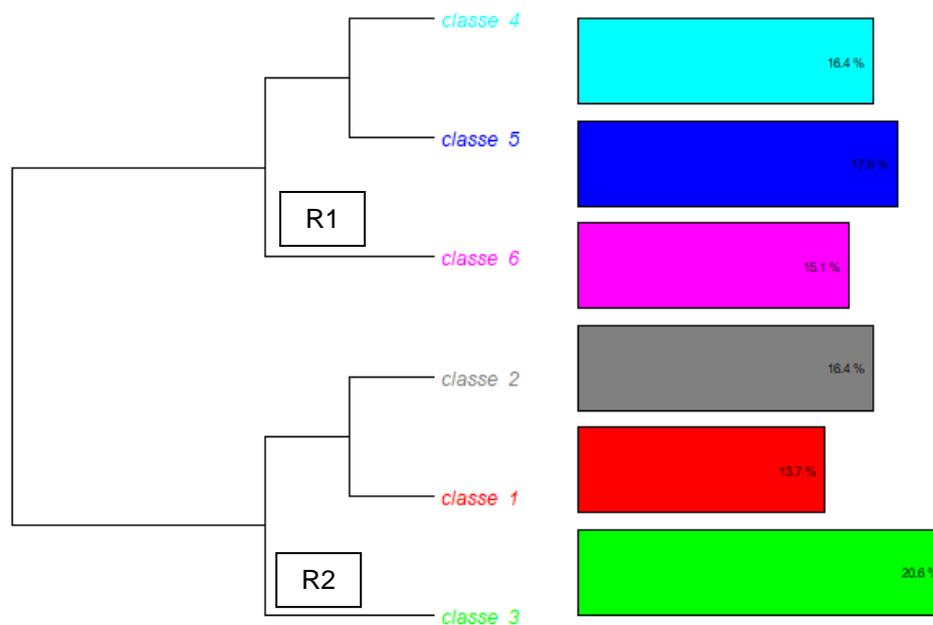


Empresa, dentre outras, ou seja, são palavras claramente conectadas ao trabalho, e os discursos mostram que para empreender deve-se trabalhar, conhecer etc. Assim se forma esses grupos de palavras, com coerência entre elas dentro da análise do discurso.

## ii) Sub análise: dificuldades encontradas

Nessa sub análise foi considerado os discursos dos sete entrevistados das questões 4 a 7. Iniciamos com a análise CHD, a qual foram geradas seis classes distintas, conforme é possível observar nas Figuras 9 e 10 o detalhamento das palavras de cada classe.

**Figura 9 - Dendograma - sub análise dificuldades**

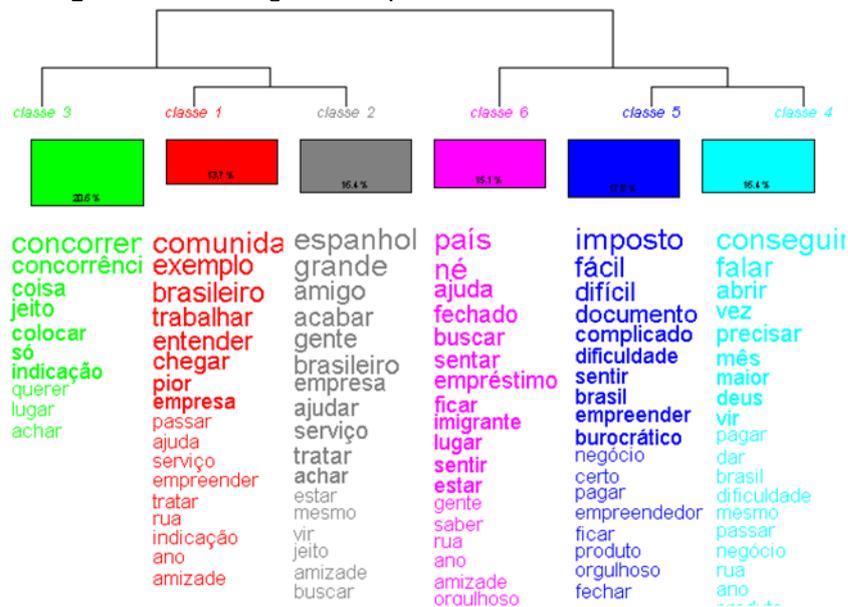


Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Aqui existe a divisão de duas ramificações distintas:

- Ramificação 1 (R1), com a classe 6 (15,1%) e as subclasses 4 (16,4%) e 5 (17,8%);
- Ramificação 2 (R2), com a classe 3 (20,6%) e as subclasses 2 (16,4%) e 1 (13,7%).

**Figura 10** - Dendograma de palavras - sub análise dificuldades



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Verificando as palavras de acordo com cada classe tem-se:

- R1, classe 6 é formada por palavras como País, Ajuda, Fechado, Buscar, a subclasse 5, com as palavras Imposto, Fácil, Difícil, Documento, Complicado, e subclasse 4, com as palavras Conseguir, Falar, Abrir, Vez, Precisar. Essa ramificação mostra a burocracia inerente à abertura de empreendimentos, pois é consensual entre os participantes que o processo foi caracterizado por um grau significativo de burocracia, pagamento de impostos, o quesito documentação, e as diferenças entre os países ao se abrir o negócio. Apenas a proprietário do Empreendimento "F" reporta uma percepção diferenciada, ao afirmar que não considerou o processo tão proeminente em sua complexidade burocrática, conforme relatos no Quadro 8. Lumpkin e Dess (1996) apontam a burocracia como uma das dificuldades enfrentadas pelo empreendedor ao iniciar seu negócio, Fillion (2015) e Alvares e Lazzarini (2016) relatam sobre a carga tributária.

Quadro 8 - Burocracia

Nome	Breve Discurso - Burocracia
Empreendimento "A"	"Com relação a burocracia para abrir o negócio, foi burocrático. Agente pagou aluguel, não podia abrir porque precisa da licença da prefeitura, um monte de coisa, extintores, sempre tinha alguma coisa. Pagando aluguel, dois meses depois que eu consegui abrir as portas, tem a vigilância sanitária como no Brasil, eles vem no negócio uma vez ao ano assim, eles passam para ver e estar tudo de acordo."
Empreendimento "B"	"Com relação a burocracia para abrir o negócio, teve sim, empreender na Europa não é fácil. É difícil a gente pagar imposto e tudo isso. Etodas as dificuldades de abrir negócio é mais burocracia. Tive muita, muita dificuldade."
Empreendimento "C"	"Com relação a burocracia para abrir o negócio, aqui acho que é menos que no Brasil, porém burocrático, eu pedi permissão de abertura. entrei na seguridade social, fiz o documento de autônomos."
Empreendimento "D"	"Com relação a burocracia para abrir o negócio, foi um pouco. São vários documentos, detalhes, impostos, assim como no Brasil".
Empreendimento "E"	"Com relação a burocracia para abrir o negócio, teve bastante, tem muitos detalhes, também muitos impostos."
Empreendimento "F"	"Com relação a burocracia para abrir o negócio, não tive dificuldade, não foi burocrático assim. Teve burocrático, mas creio que menos que no Brasil. Até foi bem tranquilo, já tinha minha documentação certa e já estava tramitando a minha nacionalidade também. Aqui é mais ágil as coisas mais rápida, aqui tem também a vigilância sanitária, tem controle da máquina de jogos, controle de venda de álcool para menores de idade, venda de tabaco, tem controle de trabalho, eles vêm no início quando chega a nova empresa no sistema do governo."
Empreendimento "G"	"Com relação a burocracia para abrir o negócio, foi burocrático, são muitos documentos, tem que pagar muito IVA para o governo. Não é fácil."

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

- R2, classe 3 composta pelas palavras Concorrente, Concorrência, Coisa, Colocar, e a subclasse 2, com as palavras Espanhol, Grande, Amigo, Brasileiro, Empresa. No que tange à análise dos concorrentes, o Empreendimento "B" e o Empreendimento "G" relatam ter concorrentes diretos (Quadro 9), enquanto os demais não percebem concorrentes relevantes em virtude da singularidade de seus produtos ou da abordagem distintiva no atendimento ao cliente. Neste contexto, Porter (1996) destaca a relevância intrínseca de diferenciar-se dos concorrentes como fator determinante.

**Quadro 9 - Concorrentes diretos**

Nome	Breve Discurso - Concorrentes diretos
<b>Empreendimento "B"</b>	"Eu tenho concorrentes diretos e que não são leais, que quer prejudicar, que quer fazer de tudo para que a gente não vá para frente, eu não entendo essa concorrência daqui eu não tenho medo, eu indico meu concorrente se eu não tenho o produto e não vejo problema nenhum, mas a maioria não faz isso, bem pelo contrário, principalmente os brasileiros."
<b>Empreendimento "G"</b>	"Eu tenho concorrência sim. Tem bastante gente. Estou na região de uma das maiores feiras, espaço para eventos, essas coisas. Lá sempre tem show, são pavilhões gigantescos"

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

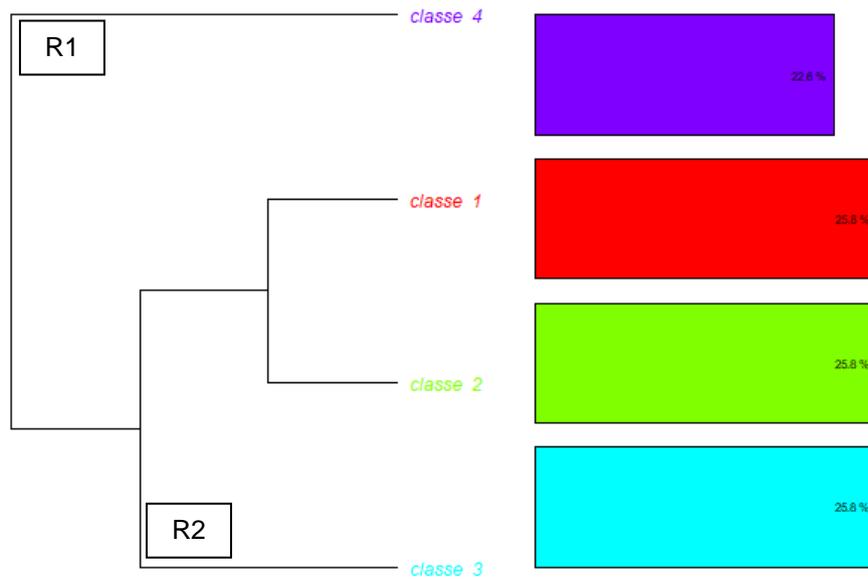
- A subclasse 1, com as palavras Comunidade, Exemplo, Brasileiro, Trabalhar, Entender. Aqui há um destaque relevante e notável, contrapondo as perspectivas apresentadas na literatura, diz respeito à influência das redes étnicas ou da comunidade étnica, conforme mencionado por Light e Gold (2019). Neste contexto, destaca-se que os empreendedores examinados não puderam contar com o auxílio dos compatriotas brasileiros já estabelecidos no país. Apenas Empreendimento "F" e o Empreendimento "D" relataram ter recebido assistência bem limitada no que concerne à orientação para o desenvolvimento de suas atividades empresariais. O que contradiz Light (2006b), o qual afirma que os imigrantes podem contar com o apoio de sua comunidade étnica para superar as barreiras e Zhou (1997), o qual diz que as redes étnicas oferecem suporte social, conexões de negócios, acesso a informações e recursos econômicos.

No âmbito da percepção em relação à identidade de Empreendedores Imigrantes, observa-se que todos demonstram um sentimento de orgulho em relação a essa condição. Entretanto, destaca-se as proprietárias do Empreendimento "A", Empreendimento "F" e Empreendimento "C", que em virtude de residirem no país há mais de 15 anos, não se consideram mais estritamente imigrantes. Independentemente disso, todos os participantes relataram de forma unânime que a experiência de ser um Empreendedor Imigrante é desafiadora.

Em continuidade, foi gerado a análise de similitude (Figura 11), possibilitando que sejam escolhidos alguns parâmetros para a construção da árvore de coocorrências. Como já explicado na sub análise de motivação, ela faz uma análise contextualizada mostrando a relação entre as palavras do discurso e a interpretação pelo tamanho das palavras e a espessura do traço que as conectam.



**Figura 12 - Dendograma - sub análise estratégia de mercado**

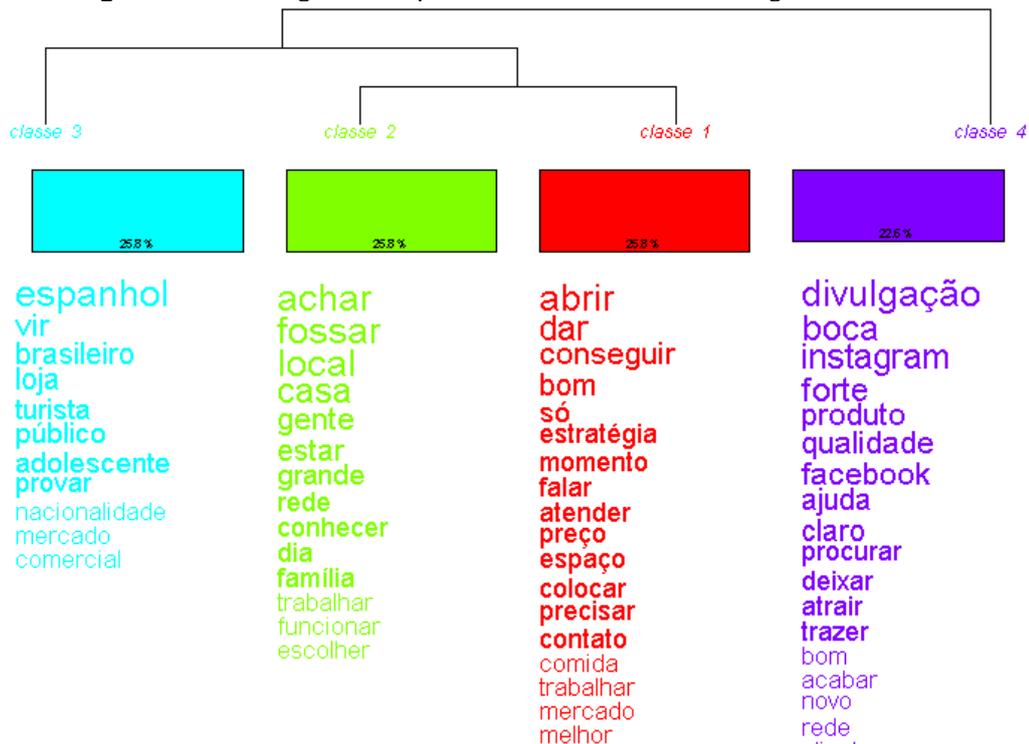


Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

No que diz respeito às seis classes identificadas, é observável, ao ler da esquerda para a direita, uma divisão de duas ramificações distintas:

- a) Ramificação 1 (R1), com a classe 4 (22,6%);
- b) Ramificação 2 (R2), com a classe 3 (25,8%) e as subclasses 1 (25,8%) e 2 (25,8%).

**Figura 13 - Dendograma de palavras - sub análise estratégia de mercado**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Quanto mais elevada a posição da palavra na lista e maior sua dimensão, maior é sua influência na classe. Com isso, verifica-se que:

- R1, classe 4 é formada por palavras como Divulgação, Boca, *Instagram*, Forte, Produto, Qualidade. Essa ramificação evidencia as estratégias de marketing empregadas pelos empreendedores. Durante a análise, constatou-se que a distinção entre estratégia de mercado e estratégia de marketing não estava claramente delineada para eles. Foi feita a explicação dos termos e com base nas informações coletadas, constatou-se que, dentre todos os empreendedores analisados, apenas a empreendedora do Empreendimento "E" iniciou sua empreitada com o projeto empreendedor já concebido, tendo começado com uma estratégia de mercado predefinida e uma ideia pronta para ser implementada antes da abertura do seu negócio. Em contrapartida, os demais empreendedores não haviam delineado uma estratégia específica antes da abertura de seus negócios, apenas tinham em mente para quem iriam vender, sem nada projetado. Antes de empreender trabalharam para terceiros e depois de alguns anos abriram seu empreendimento. Com isso, pode-se observar a resposta à questão da pesquisa, que versa sobre a escolha da melhor estratégia de mercado, a qual se aplicou para apenas uma empreendedora da

amostra. Porém, subsequentemente, após o estabelecimento de suas atividades empresariais, os empreendedores adotaram como diretrizes estratégicas a excelência no atendimento ao cliente e um produto de alta qualidade. Wang e Ebben (2020) descrevem a dificuldade na escolha da estratégia de mercado, o que se mostrou evidente, na pesquisa aplicada, a ausência de uma escolha prévia de estratégia de mercado. Sarasvathy (2001) argumenta que a tomada de decisões precisa ser adaptativa ao longo do tempo e responsiva às mudanças. Ela argumenta que a lógica de tomada de decisão muda ao longo do tempo quando a criação inicial de empreendimentos exige uma tomada de decisão flexível e colaborativa e a criação posterior de empreendimentos requer uma abordagem mais planejada, como o modelo normativo, o que corrobora com a pesquisa aplicada. Knight e Liesch (2016) destacam a importância na capacidade de oferecer produtos e serviços de alta qualidade, uma das estratégias que os empreendedores usam após a abertura do negócio. Sendo assim, esses empreendedores empregaram uma estratégia emergente, que se manifestou à medida que a organização interagiu com o ambiente externo e adquiriu aprendizado por meio de suas ações e experiências, resultando em adaptações contínuas.

A pesquisa constatou que os empreendedores empregam uma estratégia de marketing, isso se deve aos termos Boca a Boca, *Facebook*, *Instagram* observado nos discursos, e que se vale de ferramentas gratuitas disponíveis na internet. Além disso, identificou-se que a divulgação por meio do boca a boca se configura como um aliado significativo nesse processo. Dhaliwal e Valdivia (2021) mencionam a relevância de adotar táticas de marketing para atrair uma clientela mais ampla. Kotler e Keller (2006) explicam que a estratégia de marketing se preocupa em como a empresa cria valor para seus clientes-alvo e como ela capta parte desse valor em troca, se concentra especificamente nas decisões e táticas relacionadas à promoção, distribuição, preço e comunicação dos produtos ou serviços para atingir os consumidores de maneira eficaz. Peter e Donnelly (2013) trazem o que a estratégia de mercado envolve.

- R2, classe 3, as palavras são Espanhol, Vir, Brasileiro, Loja, Turista, Público, a subclasse 1, com as palavras Abrir, Dar, Conseguir, Bom, Estratégia, Momento e a subclasse 2, com as palavras Achar, Locar, Casa, Gente, Estar, Grande.

Nessa ramificação, classes e subclasses envolvem as seguintes análises:

- No que diz respeito acerca da clientela, todos os entrevistados corroboram a diversidade de sua base de clientes, composta por indivíduos de variadas nacionalidades, incluindo brasileiros, espanhóis e turistas de vários países. No Quadro 10, pode-se ver os discursos de cada empreendedor. Dhaliwal e Valdivia (2021) delineiam a relevância inerente de estabelecer uma clientela abrangente, evitando a dependência exclusiva de uma comunidade étnica específica.

**Quadro 10 - Diversidade de clientes**

Nome	Breve Discurso - Diversidade de clientes
<b>Empreendimento "A"</b>	"Hoje tenho vários tipos de clientes, tenho de tudo, antes eram mais os brasileiros, agora tem espanhóis, colombianos vem bastante, chino, os turistas. Vem provar o a cultura brasileira."
<b>Empreendimento "B"</b>	"maiores clientes são todos os trabalhadores brasileiros que guarda seus quarenta euros cada mês para gastar na loja que já faz parte da cultura dele comprando a produto do Brasil. Vem também alguns espanhóis e turistas."
<b>Empreendimento "C"</b>	"Hoje tenho muitos tipos de clientes, espanhóis, brasileiros e outras nacionalidades. Na verdade, tenho poucos cliente brasileiros."
<b>Empreendimento "D"</b>	"Hoje tenho uma diversidade de clientes, aqui é um país que tem muito imigrante, então temos muitos imigrantes como os Marroquinos e também bastante espanhóis."
<b>Empreendimento "E"</b>	"Hoje meus clientes são, espanhóis e os turistas, poucos brasileiros frequentam."
<b>Empreendimento "F"</b>	"tenho diversos tipos de clientes, tanto os locais como os estrangeiros no geral e os brasileiros. Eu não foca em um tipo de cliente. Tenho variedades de produtos."
<b>Empreendimento "G"</b>	"tenho vários tipos de clientes, de todas as nacionalidades, a grande maioria Espanhol e bastante turista também."

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

- Quanto a atrair os clientes, destaca-se a importância de satisfazer suas necessidades por meio do bom atendimento, da diferenciação, da variedade e da qualidade dos produtos, bem como do cumprimento de prazos. Drucker (1985) salienta a necessidade de encontrar maneiras de atender às necessidades dos clientes.

- A estratégia utilizada na escolha do local para implantação do empreendimento, cada empreendedor enfrentou suas próprias opções e desafios ao fazer essa escolha, considerando suas necessidades individuais. Algumas das

variáveis ponderadas incluíram o custo do aluguel, a atratividade do ponto comercial e a comodidade de estar nas proximidades de suas casas. No Quadro 11 encontra-se um breve relato dos empreendedores.

**Quadro 11 - Local de implantação do negócio**

<b>Nome</b>	<b>Breve Discurso - Local de Implantação do Negócio</b>
<b>Empreendimento "A"</b>	"escolhi o local por estar em frente a um colégio, ponto bem movimentado. Pensei estrategicamente no colegio principalmente."
<b>Empreendimento "B"</b>	"eu busquei um bairro com bastante brasileiros e um local bem movimentado, estou no mercado municipal da cidade."
<b>Empreendimento "C"</b>	"Eu estava olhando um periódico, trabalhos e tinha uma senhora transpassava um local em Santander, comprei, trabalhei lá por um período e depois resolvi trazer para casa pois já tinha e tenho muitas clientes e também aparecem clientes por indicação."
<b>Empreendimento "D"</b>	"escolhemos esse local, pelo preço do aluguel, por estar próximo a minha casa e ao colégio da minha filha, além de ser bem próximo de uma das avenidas principais."
<b>Empreendimento "E"</b>	"tive dificuldade de achar um local para iniciar, encontrei esse local, porém com um empecilho, o nome do local, o nome Texas é porque os donos do local não deixam tirar a placa porque eles acreditam que é a marca deles. Eu aceitei porque não tem muitas opções de ponto comercial aqui em Castro."
<b>Empreendimento "F"</b>	"surgiu a oportunidade em 2017 desse local, a gente alugou, inverti o que eu tinha. Gostamos do local, pois fica ao lado do colegio e não tem uma cafeteria tão perto."
<b>Empreendimento "G"</b>	"eu peguei um negócio a uns 500 metros de onde eu sempre trabalhei, pois já conhecia a clientela, é um lugar comercial e muito movimentado."

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Após essas constatações, foi gerado uma análise de similitude (Figura 14). Como já explicado na sub análise de motivação, a análise de similitude faz uma análise contextualizada mostrando a relação entre as palavras do discurso, e a interpretação se tem pelo tamanho das palavras e a espessura do traço que as conectam.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após uma minuciosa avaliação dos dados coletados, é apresentado as conclusões finais resultantes desta pesquisa. Este trabalho teve como objetivo compreender como os imigrantes superaram as barreiras na escolha da estratégia de mercado ao empreender no exterior. Para atingir esse objetivo, foram feitas pesquisas bibliográficas e de campo, com a realização de entrevistas com sete empreendedores brasileiros que optaram por estabelecer seus empreendimentos na Espanha.

Os resultados desta pesquisa revelaram que apenas um dos participantes, o Empreendimento "E", elaborou uma estratégia de mercado antes de iniciar seu negócio. Em contrapartida, os outros empreendedores optaram por iniciar seus negócios sem uma estratégia de mercado predefinida. Entretanto, à medida que o tempo avançava, eles demonstraram uma notável capacidade de adaptação, aprendizado e a necessidade de aumentar suas vendas. Ao longo do processo empreendedor, esses indivíduos conseguiram identificar, ajustar e adaptar sua estratégia de mercado de acordo com as circunstâncias, refinando seus produtos, ajustando localização e adaptando serviços para atender às demandas do mercado e as necessidades dos clientes. Assim temos:

**Quadro 12 - Estratégia de mercado**

Nome	Estratégia Inicial	Estratégia de mercado pós início do negócio
Empreendimento "A"	Não	Ajuste nos produtos já existe e novos produtos.
Empreendimento "B"	Não	Novos tipos de produtos e ajuste no serviço.
Empreendimento "C"	Não	Novos tipos de produtos, ajuste no serviço e mudança de local.
Empreendimento "D"	Não	Ajuste nos produtos já existe, novos tipos produtos e mudança de local.
Empreendimento "E"	Sim	Novos tipos de produtos.
Empreendimento "F"	Não	Novos tipos de produtos e ajuste no serviço.
Empreendimento "G"	Não	Ajuste nos produtos já existe, novos produtos e promoções.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

De uma maneira geral, todos tiveram que ajustar a estratégia de mercado, sendo este um elemento crítico no arsenal de qualquer empreendedor. Em um cenário de negócios em constante evolução, a habilidade de responder às mudanças nas necessidades dos clientes e nas condições de mercado é fundamental para o sucesso, por isso a importância dos ajustes constantes. Ao entender os princípios subjacentes à adaptação estratégica, os empreendedores podem posicionar seus negócios de forma mais eficaz no mercado competitivo.

Nesse contexto, todos os empreendedores enfrentaram desafios significativos ao escolher e adaptar suas estratégias, sendo esses desafios abrangentes e variados, que incluíram considerações culturais, barreiras linguísticas, complexidades burocráticas e processos de documentação desconhecidos, além da procura por locais ideais. Além disso, foi observada uma lacuna na obtenção de apoio da comunidade étnica de origem dos empreendedores. É digno de nota que esses empreendedores não contaram com o suporte de seus conterrâneos ao iniciarem seus empreendimentos, o que contradiz alguns autores como Light e Gold (2019) e Light (2006b). No Quadro 13 há uma parte dos discursos dos empreendedores, no que diz respeito à ajuda da comunidade brasileira (étnica) na abertura do seu negócio.

**Quadro 13** - Breve discurso dos empreendedores sobre comunidade étnica

Nome	Você teve alguma ajuda ou apoio da comunidade étnica, ao iniciar seu negócio?
Empreendimento "A"	"Não, nada de ajuda, nada."
Empreendimento "B"	"Não, nenhuma."
Empreendimento "C"	"Não tive ajuda nenhuma."
Empreendimento "D"	"A Ajuda de brasileiros não foi no sentido profissional. Então, a ajuda de comunidade brasileira não tivemos, talvez uma indicação ou outra, mas bem pouco."
Empreendimento "E"	"Nenhuma, nenhuma nenhuma, aliás é bem o contrário, muitos adoram criticar."
Empreendimento "F"	"Não tive muito apoio, tive pouco, indicação para uma coisa ou outro e só."
Empreendimento "G"	"Não, não tive."

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Apenas os Empreendimentos "D" e "F" relatam ter tido pequeno apoio da comunidade brasileira, no que diz respeito à indicação.

Todas essas barreiras acima mencionadas e enfrentadas pelos empreendedores foram e estão sendo superadas por meio de uma série de ajustes estratégicos que visam a adaptação ao mercado e às preferências dos clientes. Esses ajustes incluem a expansão das redes de contatos, estabelecimento de parcerias com empresas locais, aprofundamento do conhecimento da comunidade local, o trato com os clientes, a oferta contínua de produtos e serviços de alta qualidade, bem como a introdução de novos produtos. Ademais, a utilização da estratégia de propaganda boca a boca tem sido eficaz na divulgação dos negócios. Como podemos observar nos breves discursos abaixo:

**Quadro 14** - Breve discurso dos empreendedores sobre barreiras e atração de clientes

Nome	Como faz para enfrentar as barreiras e atrair os clientes?
Empreendimento "A"	"Eu procuro fazer bem feito, fazer produtos novos"
Empreendimento "B"	"Trago variedade de produtos, preço justo, preços bons, ofertas, trato muito bem meus clientes, procuro conhecer minha comunidade."
Empreendimento "C"	"Procuro sempre fazer um bom trabalho pra que as clientes sempre recomenda eu pra outra, aumentando minha rede de contatos"
Empreendimento "D"	"Fazendo um serviço bem feito ajuda muito. E ter sempre contato com espanhóis, fazer parcerias com empresas daqui e conhecer a comunidade."
Empreendimento "E"	"Tenho sempre produtos frescos e trago novos produtos."
Empreendimento "F"	"Tenho produtos de boa qualidade, sempre trago novidades, tenho trato diferenciado com os clientes"
Empreendimento "G"	"Faço promoções, sempre tenho produtos novos, levo música ao vivo."

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

A pesquisa evidencia que os empreendedores se deparam com desafios contínuos e persistem em superá-los diariamente, com o intuito de alcançar o sucesso de seus empreendimentos. Helfat e Peteraf (2003) dizem que as empresas precisam adaptar e mudar suas estratégias continuamente para ter sucesso em ambientes em constante mudança. Ireland e Webb (2007a) citam que a agilidade de um empreendedor reflete na capacidade de perceber e aproveitar oportunidades em um ambiente que muda rapidamente. Um empreendedor com um processo de tomada de decisão eficaz concentra-se naquilo que pode controlar, em vez de atingir objetivos pré-existentes. Sarasvathy (2008a) destaca que o empreendedor eficaz utiliza os recursos de que dispõe e abraça a incerteza, em vez de evitá-la como um modelo causal onde qualquer mudança no plano não é bem-vinda.

### 5.1 Sugestões para futuras pesquisas

A contradição que emerge na influência da comunidade étnica na vida de um Empreendedor Imigrante representa um tema de pesquisa potencialmente valioso, com foco particular na comunidade brasileira. Observa-se que, em situações de dificuldades básicas, a comunidade étnica frequentemente se reúne para oferecer apoio mútuo. No entanto, quando se trata de empreendimentos, ou seja, quando um

indivíduo brasileiro se destaca nos negócios, essa ajuda mútua acaba desaparecer. A exploração dessa contradição pode fornecer uma base sólida para um estudo aprofundado e uma compreensão mais profunda das dinâmicas envolvidas nesse contexto específico.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACS, Z. J.; DESAI, S.; KLAPPER, L. F. What does “entrepreneurship” data really show? **Small Business Economics**, v. 31, n. 3, p. 265-281, 2008.

AHLSTROM, D. *et al.* International management research in AMJ: our past, present, and future. **Academy of Management Journal**, v. 57, n. 6, p. 1631-1642, 2014.

ALAM, S. S. Role of social media marketing in contemporary business. **Journal of Business e Economic Policy**, v. 3, n. 1, p.38-44, 2016.

ALDRICH, H.; MARTINEZ, M. A. Many are called, but few are chosen: an evolutionary perspective for the study of entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 25, n. 4, p. 41-56, 2001.

ALDRICH, H. E.; WALDINGER, R. Ethnicity and entrepreneurship. **Annual Review of Sociology**, v. 16, n. 1, p. 111-135, 1990a.

ALDRICH, H. E.; WALDINGER, R. **Ethnic entrepreneurs: immigrant business in industrial societies**. California: Sage Publications, 1990b.

ALVARES, R.; LAZZARINI, S. G. Empreendedorismo no Brasil: mitos e verdades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 1, p. 5-14, 2016.

ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B. Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 1, n. 1-2, p. 11-26, 2007.

AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6-7, p. 493-520, 2001.

AMORÓS, J. E.; BOSMA, N.; LEVIE, J. Ten years of global entrepreneurship monitor: accomplishments and prospects. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 20, n. 4, p. 653-670, 2014.

ARDAGNA, S. Start-up size and industrial dynamics: some evidence from Italian manufacturing. **Industrial and Corporate Change**, v. 13, n. 5, p. 881-906, 2004.

ARDAGNA, S.; CASELLI, F. The political economy of the Kuznets curve. **Journal of Monetary Economics**, 68, S35-S49, 2014.

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, 2003.

AUDRETSCH, D. B. Entrepreneurship: a field of dreams. **Small Business Economics**, v. 53, n. 1, p. 1-9, 2019.

AUDRETSCH, D. B.; LINK, A. N.; WALSHOK, M. L. A implantação de um novo negócio requer um planejamento estratégico cuidadoso, a busca de parcerias estratégicas e o desenvolvimento de uma proposta de valor diferenciada. **The Journal of Technology Transfer**, v. 37, n. 3 p. 286-307, 2012.

AUTIO, E. *et al.* Entrepreneurial innovation: the importance of context. **Research Policy**, v. 43, n. 7, p. 1097-1108, 2014.

AUTIO, E.; ACS, Z. J. Intellectual property protection and the formation of entrepreneurial growth aspirations. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 4, n. 3, p. 234-251, 2010.

AUTIO, E.; ACS, Z. J.; SZERB, L. A implantação de um novo negócio envolve a identificação de recursos críticos, a mobilização de capital e o estabelecimento de uma rede de contatos estratégicos. **Journal of Business Venturing**, v. 29, n. 1 p. 152-176, 2014.

AUTIO, E.; LEVIE, J. A theoretical grounding and test of the GEM model. **Small Business Economics**, v. 35, n. 3, p. 213-229, 2010.

BABBIE, E. **The basics of social research**. Cengage Learning, 2016.

BABIN, R.; NICHOLSON, B. **Marketing research**. Mason: Cengage Learning, 2017.

BANCO MUNDIAL. **Global migration and development report 2020**. 2020.

Disponível em:

<https://www.worldbank.org/en/topic/migrationremittancesdiasporaissues/brief/migration-development-brief-33-migration-as-a-source-of-growth>. Acesso em: 20 abr. 2023.

BARABANTSEVA, E. Seeing beyond an 'ethnic enclave': the time/space of Manchester Chinatown. **Identities**, v. 23, n. 1, p. 99-115, 2016.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARON, R. A. The cognitive perspective: a valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions. **Journal of Business Venturing**, v. 19, n. 2, p. 221-239, 2004.

BARON, R. A. Behavioral and cognitive factors in entrepreneurship: entrepreneurs as the active element in new venture creation. *In*: WESTHEAD, P.; WRIGHT, M.; MCELWEE, G. (ed.). **Entrepreneurship: perspectives on theory and practice**. Oxford, UK: Oxford University Press, 2007a, p. 44.

BARON, R. A. Behavioral and cognitive factors in entrepreneurship: entrepreneurs as the active element in new venture creation. **Journal of Business Venturing**, v. 22, n. 3, p. 351-369, 2007b.

- BARON, R. A. Opportunity recognition as pattern recognition: how entrepreneurs "connect the dots" to identify new business opportunities. **Academy of Management Perspectives**, v. 21, n. 1, p. 104-119, 2007c.
- BARON, R. A. The role of affect in the entrepreneurial process. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 2, p. 328-340, 2008.
- BARON, R. A.; SHANE, S. **Entrepreneurship: a process perspective**. Cengage Learning, 2007.
- BARRINGER, B. R.; IRELAND, R. D. **Entrepreneurship: successfully launching new ventures**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- BARRINGER, B. R.; IRELAND, R. D. **Entrepreneurship: successfully launching new ventures**. 6. ed. São Paulo: Pearson Education, 2016.
- BARROS, C. L. B.; LEHFELD, N. A. S. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 23. ed. Editora Vozes, 2010.
- BASU, A.; ALTINAY, E. The interaction between culture and entrepreneurship in London's immigrant businesses. **International Small Business Journal**, v. 20, n. 4, p. 371-393, 2002.
- BLANK, S. G.; DORF, B. **The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company**. K & S Ranch, 2012.
- BOSMA, N. *et al.* Entrepreneurship and role models. **Journal of Economic Psychology**, v. 33, n. 2, p. 410-424, 2012.
- BOSMA, N.; SCHUTJENS, V. Understanding regional variation in entrepreneurial activity and entrepreneurial attitude in Europe. **Annals of Regional Science**, v. 47, n. 3, p. 711-742, 2011.
- BROUHERS, K. D.; NAKOS, G. Entrepreneurship and international business: An overview. *In*: BROUHERS, K. D.; NAKOS, G.; DIMITRATOS, M. C. (ed.). **International entrepreneurship: theoretical foundations and practices**. Routledge, 2005, p. 3-20.
- BRUSH, C. G., DE BRUIN, A., WELTER, F. Advancing understanding of entrepreneurial embeddedness: forms of capital, social contexts, and time. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 2009.
- BYGRAVE, W. D.; HOFER, C. W. Theorizing about entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 16, n. 2, p. 13-22, 1991.
- BYGRAVE, W. D.; ZACHARAKIS, A. **Entrepreneurship**. 2. ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2010.
- BYGRAVE, W. D.; ZACHARAKIS, A. **Entrepreneurship**. 4. ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2018.

CAMARGO, B. V. ALCESTE: um programa informático de análise quantitativa de dados textuais. In: MOREIRA, A. S. P. *et al.* (ed.) **Perspectivas teórico-metodológicas em representações sociais**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2005. p. 511-539.

CARVAJAL-TRUJILLO, E. The role of social capital in the internationalization of immigrant entrepreneurs: evidence from Spain. **International Small Business Journal**, v. 34, n. 8, p. 1010-1034, 2016.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **International business: the new realities**. Pearson, 2014.

CHESBROUGH, H. W. **Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology**. Harvard Business Press, 2003.

CHRYSOSTOME, E.; LIN, D. Immigration and entrepreneurship: evidence from low-income countries. **The International Migration Review**, v. 44, n. 1, p. 116-147, 2010.

COLLINS, J.; LOW, A. Asian female immigrant entrepreneurs in small and medium-sized businesses in Australia. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 22, n. 1, p. 97-111, 2010.

COVIELLO, N. E.; JOSEPH, R. J. Creating major innovations with customers: insights from small and young technology firms. **Journal of Marketing**, v. 76, n. 6, p. 87-104, 2012.

COVIN, J. G.; MILES, M. P. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n. 3, p. 47-63, 1999.

CRUZ, E. P.; FALCÃO, R. P. Q.; MANCEBO, R. C. Market orientation and strategic decisions on immigrant and ethnic small firms. **Journal of International Entrepreneurship, Switzerland**, v. 18, n. 2, p. 227-55, 2019.

CZINKOTA, M. R.; RONKAINEN, I. A.; MOFFETT, M. H. **International Business**. Wiley, 2019.

DACIN, M. T.; DACIN, P. A.; MATEAR, M. Social entrepreneurship: why we don't need a new theory and how we move forward from here. **Academy of Management Perspectives**, v. 24, n. 3, p. 37-57, 2010.

DANA, L. P. **Handbook of research on ethnic minority entrepreneurship: a co-evolutionary view on resource management**. Londres: Edward Elgar Publishing, 2007.

DANA, L. P. **Handbook of research on ethnic minority entrepreneurship: a co-evolutionary view on resource management**. Londres: Edward Elgar Publishing, 2017.

DANA, L. P. **Handbook of research on migrant entrepreneurship: towards a co-evolutionary view.** Londres: Edward Elgar Publishing, 2018.

DANA, L. P.; EESLEY, C.; LI, W. Immigrant entrepreneurship. *In: The oxford handbook of entrepreneurship.* Oxford University Press, 2019. p. 346-370.

DANA, L. P.; ETEMAD, H.; WRIGHT, R. W. **Handbook of research on diaspora entrepreneurship: the emergence of the transnational entrepreneurship field.** Londres: Edward Elgar Publishing, 2018.

DAVIDSSON, P. Continued entrepreneurship: ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth. **Journal of Business Venturing**, v. 6, n. 6, p. 405-429, 1991.

DAVIDSSON, P. **Entrepreneurship: theorie, empirie, politik.** 4. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, 2015.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. The 'what' and 'why' of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. **Psychological Inquiry**, v. 11, n. 4, p. 227-268, 2000.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; EISNER, A. B. **Strategic management: text and cases.** McGraw-Hill, 2007.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; EISNER, A. B. **Strategic Management: creating competitive advantages.** McGraw-Hill Education, 2019.

DETIENNE, D. R.; CHANDLER, G. N. The role of financial and nonfinancial information in strategic decision making. **Journal of Business and Psychology**, v. 18, n. 1, p. 83-106, 2004.

DEW, N. *et al.* Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: differences between experts and novices. **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 4, p. 287-309, 2009.

DHALIWAL, J.; VALDIVIA, S. Immigrant entrepreneurship and community dynamics: A case study of Indian entrepreneurs in the United States. *In: Immigrant Entrepreneurship.* Routledge, 2021. p. 41-58.

DIMITRATOS, P., LIOUKAS, S., e CARTER, S. **The relationship between entrepreneurship and international performance: The importance of domestic environment.** *International Business Review*, v. 13, n. 1, p. 19-41, 2004.

DIMITRATOS, P.; LIOUKAS, S.; CARTER, S. **International entrepreneurship: theoretical foundations and practices.** 3. ed. Routledge, 2018.

DRUCKER, P. F. **Innovation and entrepreneurship: practice and principles.** Harper Business, 1985.

- DUNNING, J. H. **Multinational enterprises and the global economy**. Wokingham, UK: Addison-Wesley, 1993.
- DWECK, C. S. **Mindset: the new psychology of success**. Random House, 2006.
- DWIVEDI, Y. K. *et al.* Artificial intelligence (AI): multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. **International Journal of Information Management**, v. 48, p. 192-198, 2019.
- ECKHARDT, J. T.; SHANE, S. A. Opportunities and entrepreneurship. **Journal of Management**, v. 29, n. 3, p. 333-349, 2003.
- EISENHARDT, K. M. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. **Academy of Management Journal**, v. 32, n. 3, p.543-576, 1989.
- EISENHARDT, K. M. Strategy as strategic decision making. **MIT Sloan Management Review**, v. 40, n. 3, p. 65, 1999.
- ELO, M.; KAUSTIA, M. Economic consequences of audit-related attributes of the audit committee. **Auditing: A Journal of Practice & Theory**, v. 34, n. 3, p. 39-74, 2015.
- ERAYDIN, A.; TASAN-KOK, T.; VRANKEN, J. Gender and ethnicity as resources: Immigrant entrepreneurship in Rotterdam, the Netherlands. **International Journal of Urban and Regional Research**, v. 34, n. 3, p. 533-552, 2010.
- FAIRLIE, R. W. ; LOFSTROM, M. Immigration and entrepreneurship. *In*: GANG, I. R. (ed.). **Handbook of research on immigration and economic development**. Londres: Edward Elgar Publishing, 2013. p. 27-50.
- FERREIRA J. J. M.; FLEURY, M. T. L. **Empreendedorismo no Brasil: mitos e fatos**. Atlas, 2018.
- FILION, L. J. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. 3. ed. Bookma, 2015.
- FURTADO, M. P. **Empreendedorismo na economia brasileira**. Editora FGV, 2017.
- GARTNER, W. B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 696-706, 1985.
- GEM. **Empreendedorismo no Brasil: 2017**. Curitiba: IBQP, 2018.
- GRUBER, M.; MACMILLAN, I. C.; THOMPSON, J. D. Escaping the prior knowledge corridor: what shapes the number and variety of market opportunities identified before market entry of technology start-ups. **Journal of Business Venturing**, v. 34, n. 1, p. 31-48, 2019.
- GRUBITS, S.; NORIEGA, J. A. V. **Métodos de pesquisa**. Florianópolis: Visual Books, 2004.

GUERRERO, M.; URBANO, D. The importance of choosing the right international market entry strategy. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 18, n. 4, p. 437-454, 2020.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competing for the future**. Harvard Business Review, v. 72, n. 4, p. 122-128, 1994.

HANNON, P. D.; ATHERTON, A. Entrepreneurship education and training: can entrepreneurship be taught? Part II. **Education + Training**, v. 56, n. 8/9, p. 743-753, 2014.

HELFAF, C. E.; PETERAF, M. A. As capacidades dinâmicas das empresas: uma introdução. **Mudança Industrial e Corporativa**, v. 12, n. 3, p. 945-970, 2003.

HISRICH, R. D. *et al.* **International entrepreneurship**: starting, developing, and managing a global venture. California: Sage Publications, 2019.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Entrepreneurship**: starting, developing, and managing a new enterprise. 10. ed. Boston: McGraw-Hill Education, 2019.

HISRICH, R.; PETERS, M.; SHEPHERD, D. **Entrepreneurship**. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill Education, 2017.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic management**: concepts and cases: competitiveness and globalization. Cengage Learning, 2016.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; SEXTON, D. L. Strategic entrepreneurship: integrating entrepreneurial and strategic management perspectives. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 4, p. 479-491, 2001.

HUANG, L.; FRIDEGER, M.; PEARCE, J. L. How non-native speakers can crack the glass ceiling. **Harvard Business Review**, v. 92, n. 6, p. 27-28, 2014.

HULTGREN, A. M.; GHAURI, P. N. Immigrant entrepreneurship in international business: a review and research agenda. **International Business Review**, v. 28, n. 2, p. 334-348, 2019.

IRELAND, R. D.; HITT, M. A.; SIRMON, D. G. A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. **Journal of Management**, v. 29, n. 6, p. 963-989, 2003.

IRELAND, R. D.; WEBB, J. W. A cross-disciplinary exploration of entrepreneurship research. **Journal of Management**, p. 33, n. 6, p. 891-927, 2007a.

IRELAND, R. D.; WEBB, J. W. Strategic entrepreneurship: creating competitive advantage through streams of innovation. **Business Horizons**, v. 50, n. 1, p. 49-59, 2007b.

JUNTUNEN, M. L.; NEERGAARD, H. **Immigrant entrepreneurs in a changing global context**. Routledge, 2021.

KALNINS, A.; CHUNG, W. The contribution of immigrant entrepreneurship to local economic development: a review and research agenda. **Journal of Business Venturing Insights**, v. 16, e00249, 2021.

KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. **Global Marketing**. Pearson, 2016.

KERR, W. R.; KERR, S. P. Immigrant entrepreneurship. **NBER Working Paper No. 22385**, 2016.

KEUPP, M. M.; PALMIÉ, M.; GASSMANN, O. The strategic management of innovation: a systematic review and paths for future research. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 4, p. 367-390, 2012.

KIM, D. J.; LEE, J. Y.; YANG, C. S. Immigrant entrepreneurship and networking: Korean immigrant entrepreneurs in the Atlanta restaurant industry. **International Journal of Entrepreneurship**, v. 23, p. 2, p. 1-12, 2019.

KLOOSTERMAN, R. Matching opportunities with resources: a framework for analyzing (migrant) entrepreneurship from a mixed embeddedness perspective. **Entrepreneurship e Regional Development**, v. 22, n. 1, p. 25-45, 2010a.

KLOOSTERMAN, R. Entrepreneurship in ethnic enclaves: an inquiry into the social embeddedness of economic success. **Entrepreneurship and Regional Development**, 2010b.

KLOOSTERMAN, R. Entrepreneurship in ethnic enclaves: evaluating the effect of resource availability on the performance of immigrant businesses. **Economic Geography**, 2010c.

KLOOSTERMAN, R.; RATH, J. Immigrant entrepreneurs in advanced economies: mixed embeddedness further explored. **Urban Studies**, v. 38, n. 13, p. 2275-2295, 2001a.

KLOOSTERMAN, R.; RATH, J. Immigrant entrepreneurs in advanced economies: mixed embeddedness further explored. **Journal of Ethnic and Migration Studies**, v. 27, n. 2, p. 189-201, 2001b.

KLOOSTERMAN, R.; RATH, J. African entrepreneurs in Dutch cities: networks, opportunities and mobilization. **Journal of Ethnic and Migration Studies**, v. 29, n. 4, p. 711-729, 2003.

KLOOSTERMAN, R.; RATH, J. **The dynamics of international migration and settlement in European cities**. Amsterdam University Press, 2010.

KLOOSTERMAN, R.; RATH, J. **Immigrant entrepreneurs: venturing abroad in the age of globalization**. Oxford University Press, 2011.

- KLOOSTERMAN, R.; RATH, J. **Immigrant entrepreneurship: theoretical approaches and empirical studies**. Routledge, 2016.
- KLOOSTERMAN, R.; RATH, J.; RODRÍGUEZ, V. **Entrepreneurship in migrant communities: a global phenomenon**. Londres: Edward Elgar Publishing, 2013.
- KLOOSTERMAN, R.; RATH, J.; ZOOMERS, A. The entrepreneurial city and the altruistic migrant: a global perspective. **Journal of Ethnic and Migration Studies**, v. 41, n. 8, p. 1253-1270, 2015.
- KLOOSTERMAN, R.; VAN DER LEUN, J.; RATH, J. Immigrant entrepreneurs in advanced economies: mixed embeddedness further explored. **Journal of Ethnic and Migration Studies**, v. 25, n. 2, p. 193-220, 1999.
- KNIGHT, G.; CAVUSGIL, S. T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n. 2, p. 124-141, 2004.
- KNIGHT, G.; LIESCH, P. **International business: an Asia Pacific perspective**. 3. ed. Pearson, 2016.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Principles of marketing**. Pearson, 2021.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KUMAR, V.; ZHANG, X. Impact of entrepreneurial knowledge and orientation on firm performance: uncovering the moderating role of entrepreneurial alertness. **Journal of Business Research**, v. 82, p. 173-183, 2018.
- KURATKO, D. F.; HODGETTS, R. M. **Entrepreneurship: theory, process, practice**. 6. ed. São Paulo: South-Western College Pub, 2004.
- KURATKO, D. F.; HORNSBY, J. S.; COVIN, J. G. Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. **Business Horizons**, v. 57, n. 1, p. 37-47, 2014.
- LIGHT, I. **Ethnic enterprise in America: business and welfare among Chinese, Japanese, and blacks**. Prentice-Hall, 1972a.
- LIGHT, I. Immigrant and ethnic enterprise in North America. **Ethnic and Racial Studies**, v. 1, n. 2, p. 189-216, 1972b.
- LIGHT, I. Migrant entrepreneurs in a diverse Britain. **International Migration**, v. 44, n. 4, p. 19-38, 2006a.
- LIGHT, I. **Deflecting immigration: networks, markets, and regulation in Los Angeles**. Nova York: Russell Sage Foundation, 2006b.

LIGHT, I. **Deflecting immigration: networks, markets, and regulation in Los Angeles**. Nova York: Russell Sage Foundation, 2011.

LIGHT, I.; GOLD, S. J. **Ethnic economies**. Academic Press, 2000.

LIGHT, I.; GOLD, S. J. **Ethnic economies**. John Wiley & Sons, 2019.

LIGHT, I.; KARAGEORGIS, S. Ethnic entrepreneurs and the economic reintegration of returning skilled workers. **International Migration Review**, 1999.

LÓPEZ-GUZMÁN, T.; TAMARIT, C.; SEMPERE-RIPOLL, F. Determinants of entrepreneurial engagement. **Tourism Management**, v. 32, n. 2, p. 443-452, 2011.

LUMPKIN, G. T.; COGLISER, C. C.; SCHNEIDER, D. R. Understanding and measuring autonomy: an entrepreneurial orientation perspective. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33, n. 1, p. 47-69, 2009.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. **Journal of Business Venturing**, v. 16, n. 5, p. 429-451, 2001.

MCDOUGALL, P. P.; OVIATT, B. M. International entrepreneurship: the intersection of two research paths. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 5, p. 902-906, 2000.

MCGRATH, R. G. Falling forward: real options reasoning and entrepreneurial failure. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 1, p. 13-30, 1999.

MORRIS, M. H.; KURATKO, D. F.; COVIN, J. G. **Corporate entrepreneurship e innovation**. South-Western College Pub, 2008.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers**. John Wiley e Sons, 2010.

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 1, p. 45-64, 1994.

PETER, J. P.; DONNELLY JR., J. H. **Marketing management: knowledge and skills**. McGraw-Hill, 2013.

PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. Unraveling the resource-based tangle. **Managerial and Decision Economics**, v. 24, n. 4, p. 309-323, 2003.

PETERMAN, N. E.; KENNEDY, J. Enterprise education: influencing students' perceptions of entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 28, n. 2, p. 129-144, 2003.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. Free Press, 1985.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

PORTES, A.; SENSENBRENNER, J. Embeddedness and immigration: notes on the social determinants of economic action. **American Journal of Sociology**, v. 98, n. 6, p. 1320-1350, 1993.

RAM, M.; JONES, T. Ethnic minority businesses in advanced economies: introduction to the special issue. **Entrepreneurship & Regional Development**, 2008.

RAM, M.; JONES, T.; VILLARES-VARELA, M. Migrant entrepreneurship: reflections on research and practice. **International Small Business Journal**, v. 30, n. 6, p. 645-665, 2012.

RAM, M.; JONES, T.; VILLARES-VARELA, M. Entrepreneurship and ethnic minorities: conceptual approaches and framework. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 19, n. 1, p. 2-24, 2013.

RAMOGLIOU, S.; TSANG, E. W. A realist perspective of entrepreneurship: opportunities as propensities. **Academy of Management Review**, v. 41, n. 3, p. 410-434, 2016.

RATH, J. Entrepreneurship and business in the Netherlands. *In*: KLOOSTERMAN, R.; RATH, J. (ed.). **Immigrant entrepreneurs**: venturing abroad in the age of globalization. Berg Publishers, 2000a. p. 85-105.

RATH, J. Immigrant business: the economic, political, and social context. *In*: KLOOSTERMAN, R.; RATH, J. (ed.). **Immigrant entrepreneurs**: venturing abroad in the age of globalization. Berg Publishers, 2000b. p. 21-41.

RAUCH, A.; FRESE, M. Let's put the person back into entrepreneurship research: a meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 16, n. 4, p. 353-385, 2007.

REUBER, A. R.; FISCHER, E. Individual experience and opportunity identification: a cross-cultural comparison of immigrant and native entrepreneurs. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 5, p. 1091-1116, 2011.

REYNOLDS, P. D. Who starts a new firm?: preliminary explorations of firms-in-gestation. **Small Business Economics**, v. 9, n. 5, p. 449-462, 1997.

REYNOLDS, P. D. New firm creation in the United States: A PSED I overview. **Small Business Economics**, v. 28, n. 2-3, p. 159-167, 2007.

RIES, E. **The lean startup**: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Crown Business, 2011.

ROCHA, H. O.; GOMES, M. R. Empreendedorismo no Brasil: evolução e perspectivas. *In*: FURTADO, A. T. S.; ROCHA, H. O.; MENDONÇA, R. M. (org.). **Empreendedorismo, inovação e sustentabilidade no contexto brasileiro**. Editora CRV, 2021.

RUGMAN, A. M.; COLLINSON, S. **International business**. Pearson, 2019.

SALAMZADEH, A.; YOUSEFI, N.; SHAHRIARI, S. Immigrant entrepreneurship: a systematic review of the literature and future research directions. **Journal of Business Research**, v. 134, p. 549-566, 2021.

SALVIATI, M. E. Manual do aplicativo Iramuteq. **UNB planaltina**, v. 20, p. 2018, 2017.

SAMII, M. The motivation for ethnic entrepreneurship. **International Journal of Social Economics**, v. 37, n. 5, p. 320-335, 2010.

SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001.

SARASVATHY, S. D. **What makes entrepreneurs entrepreneurial?** 2008a. Disponível em: [http://www.effectuation.org/sites/default/files/research\\_paper/what-makes-entrepreneurs-entrepreneurial-saravasthy-0](http://www.effectuation.org/sites/default/files/research_paper/what-makes-entrepreneurs-entrepreneurial-saravasthy-0). Acesso em: 09 set. 2023.

SARASVATHY, S. D. **Effectuation**: elements of entrepreneurial expertise. Londres: Edward Elgar Publishing, 2008b.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. Harvard University Press, 1934.

SHANE, S. Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. **Organization Science**, v. 11, n. 4, p. 448-469, 2000.

SHANE, S. **A general theory of entrepreneurship**: the individual-opportunity nexus. Londres: Edward Elgar Publishing, 2003.

SHANE, S. Entrepreneurship in the twenty-first century. **The European Journal of Finance**, v. 26, n. 8-9, p. 776-784, 2020.

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.

SHAPERO, A.; SOKOL, L. The social dimensions of entrepreneurship. *In*: KENT, C.; SEXTON, D.; VESPER, K. H. (ed.). **Encyclopedia of entrepreneurship**. Prentice-Hall, 1982. p. 72-90.

SHEPHERD, D. A. Learning from business failure: propositions of grief recovery for the self-employed. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 2, p. 318-328, 2003.

SHEPHERD, D. A.; DETIENNE, D. R. Prior knowledge, potential financial reward, and opportunity identification. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 1, p. 91-112, 2005.

SHEPHERD, D. A.; PATZELT, H. The new field of sustainable entrepreneurship: studying entrepreneurial action linking "what is to be sustained" with "what is to be developed". **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 1, p. 137-163, 2011.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. **Handbook of relationship marketing**. California: Sage Publications, 2000.

STEVENSON, H. H. A perspective on entrepreneurship. **Harvard Business Review**, v. 61, n. 1, p. 57-64, 1983.

STEVENSON, H. H.; ROBERTS, M. J. A implantação de um novo negócio é um processo dinâmico que requer a habilidade de identificar, avaliar e explorar oportunidades em constante evolução. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 1, p. 87-95, 1985.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TERJESEN, S.; HESSELS, J.; LI, D. Comparative international entrepreneurship: a review and research agenda. **Journal of Management**, v. 42, n. 1, p. 299-344, 2016.

TIMMONS, J. A. **New venture creation: entrepreneurship for the 21st century**. New York: McGraw-Hill/Irwin, 1990.

TIMMONS, J. A. ; SPINELLI, S. **New venture creation: entrepreneurship for the 21st century**. McGraw-Hill Education, 2007.

TIMMONS, J. A.; SPINELLI, S.; ZACHARAKIS, A. **New venture creation: entrepreneurship for the 21st century**. McGraw-Hill Education, 2016.

TOVSTIGA, G.; LHUILLERY, S. **Entrepreneurship, innovation, and competitiveness in Latin America and the Caribbean**. Inter-American Development Bank, 2013.

VANDOR, P.; FRANKE, N. Why are immigrants more entrepreneurial? **Harvard Business Review**, v. 27, p. 388-407, 2016.

- VENKATESAN, R.; ZAHRA, S. A. Immigrant entrepreneurs in international business: toward a research agenda. **Journal of International Business Studies**, v. 50, n. 1, p. 24-41, 2019.
- WADHWA, V.; SAXENIAN, A.; RISSING, B. A. **Immigrant entrepreneurship: an American success story**. Foundation for American Policy, 2018.
- WADHWA, V. *et al.* America's new immigrant entrepreneurs. **Kauffman Foundation Research Series on Entrepreneurship**, v. 17, 2012.
- WALDINGER, R.; FITZGERALD, D. Transnationalism in question. **American Journal of Sociology**, v. 109, n. 5, p. 1177-1195, 2004.
- WANG, C.; CHEN, K. Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 28, n. 1, 63-85, 2004.
- WANG, C.; EBBEN, J. International entrepreneurship. *In: The Palgrave encyclopedia of strategic management*. Palgrave Macmillan UK, 2020. p. 1-10.
- WANG, D.; LI, X. Immigrant entrepreneurship: an international review. **Journal of Business Research**, v. 98, p. 153-167, 2019.
- WARD, T. A new approach to entrepreneurial learning: the entrepreneurial learning canvas. **Education + Training**, v. 61, n. 4, p. 424-441, 2019.
- WELTER, F.; XHENETI, M. A resource-based view of entrepreneurship in an emerging economy. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 2, p. 359-373, 2012.
- WENNBERG, K.; DETIENNE, D. R. What do we really mean when we talk about 'exit'? A critical review of research on entrepreneurial exit. **International Small Business Journal**, v. 32, n. 4, p. 479-496, 2014.
- WENNBERG, K. *et al.* Innovation and business performance in entrepreneurial firms: the case of innovation-related capability and HRM practices. **Journal of Business Venturing**, v. 28, n. 6, p. 717-737, 2013.
- WENNEKERS, S.; THURIK, R. Linking entrepreneurship and economic growth. **Small Business Economics**, v. 13, n. 1, p. 27-55, 1999.
- WESTHEAD, P.; WRIGHT, M.; UCBASARAN, D. The internationalization of new and small firms: a resource-based view. **Journal of Business Venturing**, v. 16, n. 4, p. 333-358, 2001.
- WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. A implantação de um novo negócio requer a combinação de recursos internos e externos, a adaptação rápida às mudanças do ambiente e a aprendizagem contínua. **Journal of Business Venturing**, v. 18, n. 1, p. 1-21, 2003.

WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. **Entrepreneurship: theory and practice**. 4. ed. California: Sage Publications, 2017.

YIN, R. K. **Case study research and applications: design and methods**. California: Sage publications, 2018.

ZAHRA, S. A.; COVIN, J. G. Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: a longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 10, n. 1, p. 43-58, 1995.

ZAHRA, S. A.; DESS, G. G. Entrepreneurship as a field of research: encouraging dialogue and debate. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 1, p. 136-143, 2001.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.

ZAHRA, S. A.; IRELAND, R. D.; HITT, M. A. International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 5, p. 925-950, 2000.

ZAHRA, S. A.; NEUBAUM, D. O.; LARRANETA, B. Knowledge management and corporate entrepreneurship: a review and directions for future research. **Journal of Business Venturing**, v. 22, n. 5, p. 666-673, 2007.

ZAHRA, S. A.; WRIGHT, M.; ABDELGAWAD, S. G. Entrepreneurship in the Arab world: A critical perspective. **Journal of Business Venturing**, v. 29, n. 5, p. 647-656, 2014.

ZHANG, Y.; LI, X.; e LI, Y. Immigrant entrepreneurship research: a bibliometric review and research agenda. **Journal of Business Research**, v. 117, p. 636-648, 2020.

ZHOU, M. Segmented assimilation: issues, controversies, and recent research on the new second generation. **International Migration Review**, v. 31, n. 4, p. 975-1008, 1997.

ZHOU, M. Revisiting ethnic entrepreneurship: convergencies, controversies, and conceptual advancements. **International Migration Review**, v. 38, n. 3, p. 1040-1074, 2004.

ZHOU, M.; WU, F. (ed.). **The Oxford handbook of entrepreneurship in minority groups**. Oxford University Press, 2021.