

O Processo Empreendedor sob a Ótica das Redes: Estudos de Casos
em Empresas do Setor de Tecnologia da Informação

Eduardo Rogério Melo da Silva

Universidade Federal do Rio de Janeiro
Instituto COPPEAD de Administração

Ursula Wetzel
D.Sc. em Administração de Empresas

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

O Processo Empreendedor sob a Ótica das Redes: Estudos de casos
em empresas do setor de Tecnologia da Informação

Eduardo Rogério Melo da Silva

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora do Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Administração (M. Sc.).

Aprovada por:

Profa. Ursula Wetzel – Orientadora, D. Sc.
Instituto COPPEAD de Administração - UFRJ

Prof. César Gonçalves Neto, Ph.D.
Instituto COPPEAD de Administração - UFRJ

Profa. Marie Agnes Chauvel, D. Sc.
Pontifícia Universidade Católica – Rio

Rio de Janeiro

2006

Ficha Catalográfica

Silva, Eduardo Rogério Melo

O Processo Empreendedor sob a Ótica das Redes: Estudo de Casos em Empresas do Setor de Tecnologia da Informação / Eduardo Rogério Melo da Silva – Rio de Janeiro, 2004

ix, 213 f. il

Orientadora: Ursula Wetzel

Referências: f. 205 – 212.

1. Empreendedorismo. 2. Capital Social. 3. Administração – Teses. I. Ursula Wetzel (Orient.). II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto Coppead de Administração. III. Título

Ao Rogério, ao Eduardo e à Thaíse,
grandes inspiradores e
fontes de energia.

AGRADECIMENTOS

A vida pode ser realmente maravilhosa. A experiência que tive neste mestrado no COPPEAD é uma comprovação do dito popular. Deus foi generoso comigo por me permitir ter tido esta vivência. A excelência da atividade educacional e a disposição dos professores e alunos somados à cumplicidade na construção de um ambiente dedicado ao desenvolvimento de todos os envolvidos resultaram num crescimento muito maior do que estimamos no início do curso. Sou grato a todos os que participaram desta maravilhosa aventura

Agradeço aos meus entrevistados, grandes empreendedores que dedicaram tempo acreditando no meu trabalho.

Agradeço especialmente à minha orientadora, Professora Ursula Wetzel, tanto pelo caminho construído em conjunto, quanto pelas aulas em que discussões do mais alto nível foram propiciadas. Também não posso deixar de citar a Professora Denise Fleck, que, com sua exigência, superada em muito pela dedicação, ajudou a consolidar conhecimentos e experiências.

Agradeço ainda às minhas grandes amigas Cida, Lúcia e Simone, que além do profissionalismo digno das melhores corporações do mundo privado, dedicaram suporte, apoio, atenção e orientação, fundamentais para que tivéssemos possibilidade de concentrarmo-nos totalmente nos estudos. Em especial, pelo momento de mudança radical em minha vida, a amizade de vocês foi fundamental.

Aos meus queridos amigos e companheiros Pedro, Luis Mauro, Dudu, Jean e Vinícius, agradeço com a sensação de que o trabalho conjunto e a amizade verdadeira nunca cessarão. As amigas Cláudia, Juliana e Fabiana, minhas grandes críticas e incentivadoras nos momentos de maior dúvida, estarão para sempre em minhas orações. E a toda a Turma do Mestrado 2004, com quem tantos momentos especiais compartilhei e que me fez sentir mais ser humano como nunca em minha vida, faço minha confissão de orgulho de pertencer.

No entanto, nada conseguiria sem a fé e o incentivo de minha amada Mãe, Neusa, minha verdadeira amiga, crítica, cúmplice e instância última de orientação e espiritualidade. Também a simples lembrança de meus irmãos Roberto e Mauro, me faz querer ser sempre o mais justo e completo como pessoa e profissional.

Por fim, a motivação primeira que são meus filhos, Thaíse, Eduardo e Rogério. Nada de mais maravilhoso aconteceu na minha vida, que a sua simples existência. A vocês, queridos, dedico toda minha vida, e a segurança de o que o melhor de mim é buscado para oferecer o suporte, a referência e a cumplicidade que merecem.

RESUMO

SILVA, Eduardo Rogério Melo. **O Processo Empreendedor sob a Ótica das Redes: Estudo de Casos em Empresas do Setor de Tecnologia da Informação**. Orientadora: Ursula Wetzel. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração).

O empreendedorismo de oportunidade, normalmente ligado à inovação tecnológica é um importante indutor de desenvolvimento. Mais especificamente, na área de Tecnologia da Informação e Comunicação é fundamental para a manutenção da competitividade de toda a economia nacional. A criação e o desenvolvimento do Capital Social são críticos na ação empreendedora. Neste estudo, uma pesquisa qualitativa exploratória, procuramos identificar a partir de modelos teóricos, como se dá esta construção. Os resultados indicam que a deliberada ação dos empreendedores em rede facilita a aquisição de recursos e que a experiência empreendedora de longo prazo tem um impacto na dedicação às redes sociais. A continuidade e o aprofundamento dos resultados obtidos poderiam resultar em uma prática de discussão destes assuntos na formação dos empreendedores, o que certamente levaria a um índice de sucesso maior para os empreendimentos voltados à exploração de oportunidades.

ABSTRACT

SILVA, Eduardo Rogério Melo. **O Processo Empreendedor sob a ótica das Redes: Estudo de Casos em Empresas do Setor de Tecnologia da Informação**. Orientadora: Ursula Wetzel. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração).

Opportunity entrepreneurship, usually linked with technology innovation, is an important inductor of development. More specifically, at the information and communications technology, is fundamental to the maintenance of competitiveness of our economy. The creation and development of Social Capital are critical to entrepreneurship action. In this study, a qualitative exploratory research, we intended to identify from theoretical models, how this construction occurs. The results show that the deliberate network action make easier to achieve resources and the long-term entrepreneurship experience have an impact on more network time dedication. The entrepreneur's formation could be positively affected by more discussions about these matters. A better success indicator could be a result of this process for the opportunity exploration.

Sumário

1. Introdução	10
2. A pergunta da pesquisa	13
2.1 Perguntas Secundárias	13
3. A relevância e a delimitação do estudo	14
4. Revisão de Bibliografia.....	16
4.1 Redes Sociais	16
4.1.1 Tipologias	17
4.1.2 Conexões	20
4.1.2.1 A importância das conexões para a ação empreendedora	21
4.1.3 Manutenção e Funcionamento da Rede e de suas conexões.....	30
4.1.4 Capital Social	32
4.1.4.1 Capital Social e a Criação de Conhecimento	37
4.1.4.2 Capital Social e Capital Intelectual	41
4.1.4.3 Capital Social e a Ação Empreendedora.....	43
4.2 A ação empreendedora.....	47
4.3 O Processo Empreendedor	50
4.3.1 O Processo Empreendedor segundo Lechner e Dowling.....	52
4.3.2 O Processo Empreendedor segundo Shane e Venkataraman.....	56
4.3.3 O Processo Empreendedor segundo Ardichivili, Cardozo e Ray	57
4.3.3.1 Alertness	58
4.3.3.2 Informação, Assimetria e Informação Privilegiada.....	59
4.3.3.3 Descoberta e Pesquisa Direcionada	60
4.3.3.4 Redes Sociais - Embeddedness.....	61
4.3.3.5 Características pessoais	62
4.3.4 O Processo Empreendedor segundo Greve e Salaff.....	64
4.3.4.1 Motivação	65
4.3.4.2 Planejamento.....	65
4.3.4.3 Estabelecimento	66
4.4 Modelo Conceitual.....	66
5. Metodologia.....	70
5.1 A pesquisa.....	70
5.2 Pesquisa Qualitativa.....	71
5.2.1 Pesquisa Qualitativa – Estudo de Caso	73
5.2.2 Pesquisa Qualitativa - Análise dos Dados.....	74
5.3 Critérios para a escolha das empresas/empreendedores	76
5.4 Coleta de dados	77
5.5 Entrevistas.....	78
5.5.1 Entrevistas.....	Erro! Indicador não definido.
6. Análise dos dados	79

6.1 Casos	79
6.1.1 CASO 1 – Mine	79
6.1.2 CASO 2 – Game.....	82
6.1.3 CASO 3 – News	84
6.1.4 CASO 4 – Mature	88
6.2 Análise dos dados	92
6.2.1 Caso 1 – Mine	92
6.2.2 Caso 2 – Game	115
6.2.3 Caso 3 – News	140
6.2.4 Caso 4 – Mature	174
6.3 Quadro Resumo dos Resultados	203
6.3 Discussão dos Resultados	206
7. Conclusões.....	211
8. Referências Bibliográficas	215

1. Introdução

A atividade empreendedora, segundo Jenssen e Koenig (2002), é o nascimento, o início de um novo negócio. Para Lechner e Dowling (2003), empreendedorismo se refere ao processo de aquisição de recursos na perseguição de uma oportunidade, independente de sua origem ou propriedade, tomada no sentido de decidir realizar uma atividade econômica. No Brasil, a pequena atividade empreendedora tem importante participação na geração de riquezas para o país, e mais ainda na geração de empregos, respondendo, as pequenas empresas, por mais de um terço dos empregos no Brasil (Censo IBGE, 2000).

O GEM – *Global Entrepreneurship Monitor* (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR 2005 EXECUTIVE REPORT) aponta o Brasil como o 7º entre os dez países mais empreendedores do mundo, sendo o 15º colocado em empreendedorismo voltado às oportunidades (que visa obter lucros a partir de lacunas de mercado e inovação atuando nos nichos de mercado) e o 4º colocado em empreendedorismo de necessidade (motivados pela falta de alternativa satisfatória de ocupação e renda).

Segundo o SEBRAE (SEBRAE – Empreendedorismo no Brasil – GEM, 2006): “A criação de negócios é uma das causas da prosperidade das nações. Com ela, inova-se, geram-se oportunidades, empregos e riquezas. A existência de indivíduos dispostos aos riscos de empreender é um dos pilares do desenvolvimento econômico. Captar, descrever e analisar o fenômeno do empreendedorismo é, portanto, fundamental para o desenho de ações de promoção do progresso e do bem-estar”. Portanto é fundamental entender como

as redes e o Capital Social agem nesse fenômeno, haja vista a importância destes para que os empreendedores consigam atingir seus objetivos.

A atividade empreendedora estaria intimamente ligada à atividade em redes (Bourdieu *apud* McFadyen e Cannella, 1986; Colijam, 1988; Lin, 2001; Nahapiet e Ghoshal, 1998), e o estudo e a compreensão dessa ligação pode ajudar na obtenção de maiores índices de sucesso dos novos empreendimentos. O GEM (2005) indica que 60% dos novos empreendedores conhecem indivíduos que estabeleceram novos empreendimentos nos últimos dois anos, demonstrando a importância dos contatos sociais para a atividade empreendedora.

O termo *networking* é usado para situar uma rede de relacionamentos pessoais ou organizacionais (Brüderl e Preisendörfer, 1998), que seriam fundamentais para o desempenho organizacional (Dubini e Aldrich *apud* Brüderl e Preisendörfer, 1998). Também é usado de maneira genérica para denominar o conjunto de relações que uma pessoa ou organização possui e administra, visando à obtenção de recursos, tornando-se esse conjunto de relações e a sua manutenção e administração um recurso também propriamente dito, o Capital Social (Bourdieu; Coleman; Lin; Nahapiet e Ghoshal, *apud* McFadyen e Cannella, 2004).

Dubini e Aldrich (1991) afirmam que o empreendedorismo é inerentemente uma atividade em rede. Para Dubini e Aldrich (1991) é necessário se especificar as condições sob as quais a atividade em rede contribui para a efetividade dos negócios, evitando o perigo de se consumir recursos em uma atividade infrutífera e frustrarem-se parceiros potenciais (Turati *apud* Dubini e Aldrich, 1988).

Estudos empíricos mostram uma associação entre redes, atividade econômica e crescimento (Janillo *apud* Lechner e Dowling, 1989; Chell e Baines, 2000;

Huggins, 2000; Lorenzoni e Ornati *apud* Lechner e Dowling, 1988). Encontramos ainda em Jenssen e Koenig (2002) uma referência ao alto significado das redes sociais para o empreendedorismo, fornecendo o acesso aos recursos que ele precisa para iniciar seu negócio. Ainda para Dubini e Aldrich (1991) a mobilização de recursos e a busca de oportunidades requerem contatos empreendedores, conhecimento e confiança. Mobilizar recursos também envolveria buscar dinheiro, trabalho e energia com outras pessoas para uma aventura de futuro incerto (Dubini e Aldrich, 1991).

No século XX, principalmente a partir da Segunda Guerra Mundial a tipologia e a estrutura social em redes ganharam mais e mais importância, passando a ser estudada, basicamente por sociólogos, como o americano Granovetter (1973) e mais tarde pelo espanhol Castells (1999) e pelos franceses Boltansky e Chiapello (1999), que demonstram o surgimento de uma nova forma de organização social e econômica baseada numa nova lógica de redes.

Europeus e americanos desenharam suas teorias sobre redes e empreendedorismo baseados em estudos de práticas e realidades que ocorreram e ocorrem no hemisfério norte. O Brasil tem características que o diferencia em relação aos países de origem das teorias, sugerindo, como indica Betlem (1999), uma averiguação da aplicabilidade destas em nosso país. Assim, a partir de teorias formuladas nestes países que estudam redes e empreendedorismo há mais tempo, procuraremos entender como estes se relacionam e ajudam empreendedores brasileiros. Escolhemos o empreendedorismo baseado em inovação, indicado pelo GEM como mais freqüente nos países desenvolvidos e com mais chances de sucesso, cujo desenrolar se dá, na maioria dos casos, num ambiente em redes, com grande proximidade entre Universidades e Empresas (Etzkowitz, 2002).

2. A pergunta da pesquisa

Qual a importância do capital social e das redes na ação empreendedora para empresas de empreendedores da área de Tecnologia da Informação?

2.1 Perguntas Secundárias

Quais os principais personagens e protagonistas num ambiente em rede, que geram valor e vantagem competitiva ao empreendedor?

Qual a função das conexões, fortes ou fracas, ao longo da ação empreendedora?

Como o capital social contribui para a obtenção de recursos necessários ao empreendedor?

Qual o papel do capital social na geração de conhecimento e na formação do capital intelectual do empreendedor?

3. A relevância e a delimitação do estudo

Na história recente do Brasil, inúmeros empreendimentos em tecnologia da informação (TI) tiveram sucesso. Experiências pessoais ricas, investimentos em criação, pesquisa e desenvolvimento de tecnologias durante a reserva de mercado (período marcado pelo controle da importação de produtos e tecnologia que vigorou de 1984 a 1990, que visava o desenvolvimento tecnológico, principalmente nas áreas de informática e telecomunicações) ajudaram a criar uma primeira cultura de empreendimento baseado em alta tecnologia.

O crescimento das telecomunicações e da internet, num ambiente extremamente competitivo, somadas às constantes reestruturações corporativas tornaram o mundo de TI – Tecnologia da Informação um universo bem caracterizado e propício ao nosso trabalho.

Liao e Welsch (2005) apontaram os empreendedores de alta tecnologia em geral como os que mais se beneficiam do capital social e da confiança nas relações e da acessibilidade à informação e conhecimento tornados possíveis por essas relações. Neste grupo se situam os empreendedores de TI escolhidos para a nossa pesquisa.

Nosso estudo, uma exploração qualitativa do uso de redes em empreendedorismo, busca retirar da experiência de empreendedores em TI, informações de como se dá o desenvolvimento e a importância das redes e do capital social ao longo da ação empreendedora.

Através de um estudo múltiplo de casos, observaremos e analisaremos a importância das redes no desenvolvimento dos empreendimentos em TI no Brasil.

Nossa audiência prioritária será composta de estudiosos de empreendedorismo e de redes sociais. Do estudo retiraremos constatações e comparações com os modelos teóricos escolhidos e teremos ainda o levantamento de fenômenos e relações que indicarão mais estudos e pesquisa.

4. Revisão de Bibliografia

Nesta revisão de bibliografia apresentamos diversas proposições e categorias apresentadas por autores que abordaram temas relacionados com o objeto desta dissertação. Há autores que se dedicam ao conjunto de categorias ligadas ao empreendedorismo, outros ao temas de redes e capital social.

4.1 Redes Sociais

Uma rede é um conjunto de nós conectados por relações sociais (Lauman *apud* Neck *et al* 2004). Há muitas outras formas de definir o que são as redes sociais. Para Aldrich e Dubini (1991), redes são relações padronizadas entre indivíduos, grupos e organizações. Ou ainda padrões de relações duradouras entre pessoas (Jenssen e Koenig, 2002). As redes sociais são também definidas como um fator promovido pela família estendida, que é a comunidade base do agente ou relações organizacionais, que suplementa os efeitos da educação, da experiência e do capital financeiro (Coleman, 1988, 1990; *apud* Davidsson e Honig).

Afirmam Dyer e Singh (1998) que recursos críticos para as empresas podem se localizar além das fronteiras desta, e que conexões idiossincráticas entre firmas, ou seja, conexões particulares em suas características, podem ser fonte de rendimentos relacionais e de vantagem competitiva. As redes influenciam ainda de maneira positiva a governança corporativa, entendida como a maior eficiência do controle social informal sobre o controle formal nas empresas (Black, 1976; Ellickson, 1991; Granovetter, 1985; Macaulay, 1963 *apud* Dyer e Singh).

4.1.1 Tipologias

As redes podem ser classificadas em **formais e informais**, (Birley *apud* Neck *et al*, 2004), sendo as informais, como família, amigos e colegas, responsáveis por 67% das fontes das informações decisivas para os que decidem por um empreendimento, segundo esses autores. As redes formais, como universidades, empresas e governos seriam influentes no processo de inovação (Etzkowitz, 2002).

Os participantes da rede sustentam e legitimizam a própria rede (Dubini e Aldrich, 1991). Por este papel ativo de seus participantes em sua legitimização, a rede pode ser tratada como uma entidade social, podendo, portanto ser estudada, entendida e definida, apesar de não compartilhar das mesmas características de outras instituições sociais comumente estudadas pelos sociólogos, como família, escolas, governos etc. O escopo do estudo das redes envolve a realização de novos contatos, a construção de relacionamentos e ativação de conexões (Grieco e Hosking *apud* Dubin e Aldrich, 1987; Johannisson, 1987).

Dubini e Aldrich (1991) dividem as redes em dois tipos: as **redes pessoais**, centradas num indivíduo, também chamadas de **egocêntricas**, e as **redes estendidas** com foco no coletivo, também chamadas de **sociocêntricas** (Lechner e Dowling, 2003). As redes egocêntricas estão *embedded*, podemos dizer, imersas, em redes sociocêntricas, fazendo parte da composição destas e se relacionando em dependência mútua, de maneira dinâmica (Lechner e Dowling, 2003).

As redes pessoais são mais associadas às conexões fortes, que relacionam agentes com que o empreendedor pode "contar" e confiar, em contraste com as

conexões fracas, superficiais e casuais, com pouco investimento emocional por parte das pessoas (Dubini e Aldrich, 1991).

As redes estendidas envolvem o coletivo. Para uma firma consistem nas relações entre proprietários, gerentes e empregados, obedecendo às regras de coordenação e controle estabelecidas (Dubin e Aldrich, 1991), e na relação entre firmas, obedece às regras externas às empresas. Epstein *apud* Granovetter (1973) usa uma denominação diferente, contrapondo redes efetivas e estendidas. As interações mais intensas e regulares formam a rede **efetiva**, a rede propriamente dita, e as outras, menos intensas e irregulares formariam a rede **estendida**.

As redes podem convergir em determinadas situações, como propõe Lechner e Dowling, 2003. Estes descrevem dois tipos de redes, as redes **pessoais** e as **organizacionais** (Lechner e Dowling, 2003), que freqüentemente convergem quando no ambiente empreendedor, ou seja, as redes pessoais e as estendidas ou organizacionais costumam ser as mesmas durante o desenvolvimento da ação empreendedora.

As redes podem ser caracterizadas também por sua composição relacional, que pode ser horizontal ou vertical (Lechner e Dowling, 2003). Entende-se como conexão **vertical** àquela que cria mais de um nível de conexão, ou seja, o ponto atingido depende de outro ponto para ser conectado. Já a conexão **horizontal** é aquela direta, numa única etapa, entre dois componentes da rede. As redes variam no número de conexões (densidade) e na intensidade destas conexões e relacionamentos (Lechner e Dowling, 2003).

O termo *networking* passou a designar um verbo de ação, que significa uma maneira nova de fazer negócios diferentes da tradicional. No modo tradicional há relações **market-mediated**, orientadas para “o mercado”, que são aquelas em que

a relação de longo prazo não é buscada ou percebida (Dubin e Aldrich, 1991). Este tipo de relação comercial é condicionado por oportunismo, incerteza e a constante possibilidade de saída, ou desistência por qualquer uma das partes.

Na prática do *networking*, as partes envolvidas normalmente buscam uma relação de longo prazo, e o item **confiança** adquire fundamental importância (Nahapiet e Ghoshal, 1997; Dubin e Aldrich, 1991). A previsibilidade, ou seja, a ausência ou baixo índice de surpresas nas relações é formador de confiança.

Dubin e Aldrich (1991) chamam a uma relação com poucas surpresas de **voicé**, ou seja, quando há algum problema ou reclamação, as partes deixam claras as diferenças e negociam a sua solução, ao invés de deixar o problema e “sair de fininho” (Dubin e Aldrich, 1991).

Outra classificação é a de Hite e Hesterly (2000), que classificam as redes entre as que têm um perfil **coesos** e as com **buracos estruturais** (inicialmente definidos por Burt, 1992). As redes são compostas de nós (sujeitos constituídos por pessoas ou organizações) conectados através de conexões diversas. As redes coesas possuem nós, elementos da rede que se conectam com todas as possibilidades próximas numa alta densidade, várias conexões redundantes, e ainda um alto grau de identificação e confiança social. Já as redes com buracos estruturais, teriam baixa densidade, pouca redundância, distância social e baixa identificação (Hite e Hesterly, 2000).

4.1.2 Conexões

Granovetter (1973), em um estudo seminal sobre a transição de uma forte comunidade italiana em direção a uma abertura competitiva, apresentou uma teoria sobre as **conexões fortes e fracas**. Para Granovetter (1975) as conexões fortes teriam alta carga emocional, grande tempo dedicado, confiança mútua e serviços recíprocos.

As conexões fracas seriam as de menor envolvimento emocional, com menos tempo dedicado, a confiança não seria determinante e os serviços recíprocos seriam individuais (Granovetter, 1973; Davidsson e Honig, 2003). Granovetter (1973), define as conexões ausentes, que seria uma conexão sem significado, como vizinhos em uma rua que não têm qualquer interação.

Já Cross e Abrams (2002) definem conexões fortes como fruto de proximidade física, frequência de comunicação, benevolência (“esta pessoa se importa comigo”) e competência (“esta pessoa trabalha com profissionalismo e dedicação”).

A **densidade** (*density*) da rede é definida como o número de conexões em relação ao número potencial que poderia ocorrer se cada unidade da rede fosse conectada a cada outra unidade (Dubini e Aldrich, 1991). Uma medida mais sofisticada envolveria ainda o tipo de conexão, se forte ou fraca, ou seja, uma rede com o mesmo número de conexões, porém com mais conexões fortes seria uma rede mais densa (Dubini e Aldrich, 1991).

Para Lechner e Dowling, 2003, o tipo de relacionamento determina a densidade e ainda o alcance do possível recurso na rede. O **alcance** pode ser visto também

como a *reachability* (“atingibilidade”), ou seja, a quantidade de caminhos ou conexões necessárias para uma pessoa ou firma atingir uma outra pessoa ou firma.

4.1.2.1 A importância das conexões para a ação empreendedora

A criação de novos empreendimentos e seu sucesso depende da habilidade do empreendedor em estabelecer uma rede de relacionamentos (Liao e Welsch, 2005). A contribuição das redes pessoais dos empreendedores consiste no acesso a recursos não possuídos internamente (Ostgaard e Birley, 1994 *apud* Liao e Welsch). Esse acesso a recursos possibilitado pelas redes dos empreendedores aumenta fortemente as chances de sobrevivência e de crescimento das novas firmas (Brüdest e Preisendörfer, 1998 *apud* Liao e Welsch).

As redes e suas conexões definem os potenciais ou possibilidades para a capacidade dos empreendedores em acessar informações, recursos e suporte para as críticas fases iniciais do empreendimento. Putnam, 1993 *apud* Liao e Welsch (2005) afirma que as redes e as estruturas destas podem incentivar comportamento cooperativo, facilitando o desenvolvimento de novas formas de associação e dinâmicas de inovação.

Já Granovetter (1973) observou que as conexões fortes seriam responsáveis por grande influência na identificação da oportunidade e sua decisão de exploração da mesma. Em sua pesquisa, Granovetter (1973) afirma que noventa por cento dos entrevistados mantinham fortes vínculos com empresas e ambientes de consultoria, o que tornava as informações usadas sempre recentes, influenciando no processo de tomada de decisão pela disponibilidade, fazendo com que,

inclusive, a percepção de risco para dois terços da amostra fosse vista como baixa no momento de sua opção (Granovetter, 1973).

Para Davidsson e Honig, 2003, conexões fortes, como as relações familiares provêem acesso seguro e consistente a recursos necessários à atividade empreendedora.

As conexões fortes são importantes na fase inicial do empreendimento (Granovetter, 1973), pois é através delas que o conhecimento direto sobre o que se está realizando ou querendo realizar, os primeiros sistemas de gestão e os recursos são obtidos. Por outro lado, afirmam Cross e Abrams (2002), as conexões fortes podem “sufocar” o empreendimento, ou mesmo isolá-lo de outras redes que seriam essenciais na busca constante de informações que originem vantagens competitivas.

Para Liao e Welsch (2005) as conexões fortes são benéficas e produtivas como recurso para empreendedores em termos de troca de informações, reconhecimento de oportunidades e para o compartilhamento ou a troca de recursos.

Quanto às conexões fracas, Granovetter (1973) afirma ainda que a “força” proporcionada pelas conexões fracas, as mais distantes e com interações menos freqüentes, residiria na possibilidade de informação assimétrica, ou seja, informação privilegiada, e ainda poderiam servir de ponte (uma ligação entre duas redes não conectadas originalmente) com outras redes que, por sua vez, poderiam ser determinantes para a identificação de novas oportunidades.

As conexões fracas funcionam ainda de ponte entre *clusters* de conexões fortes (Granovetter, 1973; Granovetter *apud* Hampton, 1973). Uma ponte proveria um

canal único de troca de informações entre qualquer um conectado aos dois pontos ligados pela ponte (Granovetter, 1973).

As pontes são importantes por prover acesso à informação e recursos não disponíveis através das conexões próximas (Granovetter, 1973; Granovetter *apud* Hampton, 1973). Para Davidsson e Honig, 2003, as conexões fracas são eficientes na obtenção de informação não imediatamente disponível, ou com alto custo para ser localizada.

A assimetria de informação é a existência de uma variável de tempo atuando no processo de difusão da informação, o que faz com que, em processos econômicos de formação ou apropriação de valor, alguns tenham acesso à informação antes da maioria (Granovetter, 1973). A informação que flui entre os donos dessa informação e os empreendedores, de maneira mais rápida que para a maioria, tem grande importância na identificação de oportunidades, definindo o que Shane e Venkataraman (2000) chamam de processo de descoberta.

O fornecimento de **informações não redundantes**, ou assimétricas, é o maior fator na composição da importância das *weak ties* para o empreendedor, afirma Granovetter, 1973. Porém em seu estudo, Jenssen e Koenig (2002) encontraram resultados diferentes do sugerido por Granovetter (1973), mostrando que a maioria das informações viria de conexões fortes em função da credibilidade que a confiança própria destas conexões proporciona. Ou seja, realmente há oportunidade nas informações assimétricas proporcionadas pelas conexões fracas, mas a baixa credibilidade envolvida nas *weak ties* limita em muito seu uso por parte dos empreendedores (Jenssen e Koenig, 2002).

O ambiente de alta tecnologia de informação e de comunicação facilita a formação de extensas redes formadas por conexões fracas, que seriam as responsáveis

pela maior parte do desenvolvimento e crescimento de negócios, muito mais do que a contribuição das conexões fortes (Hampton, 2003).

Num estudo em que observou o impacto da introdução da tecnologia de Internet de alta velocidade numa comunidade, Hampton (2003) mostrou a ampliação da rede dos indivíduos e o uso de típicas *weak ties* (conexões com baixo contato pessoal, com menor frequência e menor envolvimento emocional), como base para a interação entre as pessoas, e a busca de soluções para problemas comunitários.

Esta afirmação, do incremento na rede social através de conexões fracas (Hampton, 2003), vai em direção contrária ao defendido por outros autores, como McAdam *apud* Hampton (1986) para quem as *strong ties* é que promoveriam a solidariedade para a ação em comunidade.

A propensão à ação por parte das pessoas seria tanto maior quanto mais elas observam outras pessoas agindo (Granovetter *apud* Hampton, 1973). Ou seja, a ação de pessoas incentiva a ação por parte de pessoas próximas que as observam agindo. Outros autores afirmam ainda que quanto mais forte as conexões entre duas pessoas, mais similares estas seriam (Bersheld and Walster, 1969; Bramel, 1969; Brown, 1965; Lauman; Newcomb, 1961; Precker, 1952 *apud* Granovetter), corroborando a importância dada às conexões fortes na fase inicial da ação empreendedora.

Lin (2001) apresenta uma teoria segundo a qual a interação entre agentes com similaridade em sentimento, em nível de recursos e intensidade de interação resultariam em uma tendência de maior atividade social entre estes agentes (dentro da própria rede), criando padrões de comportamento e fluxo uniforme de informação, a homofilia (Lin, 2001), o que limitaria a atividade empreendedora,

atividade esta voltada para o aproveitamento de oportunidades dadas pela assimetria da informação (Granovetter, 1973).

Portanto redes de conexões fortes são criadas por indivíduos com similaridades, num movimento de autopreservação e desenvolvimento limitado destas redes. Por sua vez as redes fortes dão uma propensão a ações similares, e similaridades induzem à formação de redes com conexões fortes (Lin, 2001). Redes com estas características inibiriam o desenvolvimento de atividades empreendedoras (Granovetter, 1973).

Hampton (2003) lembra que as conexões fortes efetivamente permitem a troca de informações importantes, quase confidenciais, entre as pessoas, um conhecimento compartilhado (Chwe *apud* Hampton, 1999). Porém num ambiente, como o atual, onde a tecnologia permite a rápida expansão do número de conexões fracas, esta troca de informações pode ser maior através destas conexões fracas, como, por exemplo, pela Internet (Kraut et al *apud* Hampton, 1998; Nie, 2001).

Burt *apud* Nahapiet e Ghoshal (1998) discorre sobre três formas de benefícios para os que adquirem a informação através da rede e suas conexões: o acesso, a tempo ideal e o referenciamento.

- O **acesso** se refere às ações de receber a informação, saber para quem ela é interessante, e descobrir a forma ideal e o processo de distribuição mais eficiente na rede.
- O **tempo ideal** é a capacidade dos contatos em prover a informação assim que ela estiver disponível para as conexões sem acesso.

- O **referenciamento** é o processo de distribuição da informação sobre uma oportunidade disponível na rede, cujo simples conhecimento torna o conhecedor um influenciador da própria oportunidade ao dar-lhe a possibilidade de torná-la acessível a outros interessados.

Estas formas de benefícios para quem adquire informações na rede não apenas provêem a informação que pode ser usada para identificar oportunidades, mas podem também oferecer um **endosso** a estas, e em função disso influenciar o processo de combinação da informação e a troca dessa informação, e ainda incentivar na motivação para o uso desta informação (Nahapiet e Ghoshal, 1998).

A aquisição de legitimidade para o novo empreendimento é importante não apenas para facilitar a aceitação por parte dos clientes dos produtos e serviços oferecidos, aceitando a nova firma em seu rol de fornecedores confiáveis, mas são cruciais para facilitar o acesso a recursos por parte dos novos empreendedores (Liao e Welsch, 2005). Coleman, 1990 *apud* Liao e Welsch descreve como apesar da falta de recursos dos empreendedores ser fator limitante para que eles obtenham os recursos necessários para a continuidade do empreendimento, estes normalmente usam suas conexões e interações pessoais para fugir desta armadilha.

Cross e Abrams (2002), em pesquisa numa divisão de empresa farmacêutica nos EUA, oferecem a proposição de que conexões fortes, em função da confiança, baseada em conhecimento ou benevolência, são mais importantes na transferência de conhecimento. Cross e Abrams (2002) enfatizam a importância da confiança, afirmando inclusive que a conexão do tipo intermediário, ou seja, conexão fraca acompanhada de uma característica de conexão forte, a confiança,

pode inclusive, ser a mais eficaz para a obtenção de conhecimento, juntando o acesso à informação assimétrica (Granovetter, 1973), com a confiança típica das conexões fortes (Cross e Abrams, 2002).

A conclusão diferente da de Granovetter (1973), que argue que o acesso à informação não redundante através da conexão fraca é a predominante no desenvolvimento e aquisição de conhecimento e informação, pode estar na diferença de amostragem, pois Granovetter (1973) fez sua pesquisa com pessoas que estavam na transição de uma situação estável para a busca de emprego em uma nova conjuntura, e Cross e Abrams (2002) observaram pessoas que gozavam da estabilidade de um emprego numa corporação americana, estabilidade esta que permitiria um maior critério na avaliação e construção de conexões baseadas em confiança. Ou seja, Granovetter trabalhou com uma amostra em que a confiança não era um componente importante e, portanto, não poderia ter observado este fator.

A confiança é também um fator de geração de rendimentos, rendimentos de natureza relacional, como apresentam Dyer e Singh (1998), para quem a transparência, reciprocidade e ausência de oportunismo são determinantes na geração de valor em relações entre empresas (conexões fortes com características de confiança e segurança).

Já Hansen *apud* Cross e Abrams (2002) lembra a importância das conexões fortes na transferência de conhecimento tácito, aquele não explícito e mais difícil de codificar ou explicar. Ou seja, apesar da importância das conexões fracas na descoberta de soluções de problemas, as conexões fortes seriam fundamentais como provedoras de conhecimento relativo às atividades profissionais (Hampton *apud* Cross e Abrams, 1999; Chwe *apud* Hampton, 1999).

O motivo maior desta afirmação, a de que as conexões fortes são fundamentais na aquisição de conhecimento relativo às atividades profissionais, é a **confiança estabelecida nas conexões fortes**. Cross e Abrams (2002) definem confiança como a capacidade de se obter daquele que confia a disposição de ficar vulnerável, ou seja, o que confia deixa à guarda daquele que é o objeto de confiança.

Liao e Welsch (2005) definem a confiança como a precursora para a aquisição de recursos, para a combinação de conhecimento que formaria um novo conhecimento gerador de vantagem competitiva e para os processos de troca. Esta confiança permite ao empreendedor a possibilidade de se apropriar do conhecimento, da informação e outras formas de recursos disponíveis em sua rede social. De outra forma estes recursos estariam lá, mas inacessíveis para o empreendedor.

A confiabilidade seria função de duas características observadas em quem se confia: a benevolência e a competência. Apenas após o controle sobre a segurança e a competência advinda das conexões fortes o benefício da obtenção de informação não redundante através das conexões fracas (Granovetter, 1973) as tornariam (as conexões fracas acompanhadas de confiança) as mais eficientes na transferência de conhecimento (Cross e Abrams, 2002).

Outra contribuição importante das *strong ties* é o **suporte emocional** e a **justificação** que aumentam a autoconfiança do empreendedor, dada por amigos e parentes na fase inicial do empreendimento (Jenssen e Koenig, 2002). Em muitas situações as conexões fortes são as maiores fornecedoras de recursos na fase inicial da atividade empreendedora (Jenssen e Koenig, 2002). Kanter *apud* Jenssen e Koenig, (1983) aponta uma divisão dos recursos que o empreendedor recebe em três categorias, a saber: **informação, finanças e motivação**.

A motivação para empreender vem predominantemente das conexões fortes (Jenssen e Koenig, 2002). Já os recursos financeiros viriam com boa frequência das conexões fracas com acesso a fontes de financiamento específicas para empreendedores, bem como outras fontes que “comprassem” a idéia do empreendimento, como investidores profissionais (Jenssen e Koenig, 2002). Uma possível necessidade de garantias para empréstimos remeteria de volta para as conexões fortes na figura de aval e garantias familiares na concessão de empréstimos. A informação viria tanto de conexões fortes quanto de conexões fracas (Jenssen e Koenig, 2002).

Dyer e Singh (1998) propõem que quanto maior o volume de troca em uma relação entre empresas (que podemos interpretar como conexões fortes), maior o potencial de geração de renda relacional através de ativos relacionais específicos. Um exemplo é a afirmação de Powell *et al* (1996) *apud* Dyer e Singh, de que o lócus da inovação na indústria de biotecnologia encontra-se na rede e não na firma individual.

Jenssen e Koenig (2002) encontraram grande importância das conexões fortes na aquisição de informação para empreendedores. Os autores sugerem que as razões seriam que a posse de algumas informações privilegiadas as faria ser disponibilizada pela fonte apenas a amigos próximos, ou o fato de que algumas informações importantes teriam um nível alto de complexidade, o que faria com que fossem acessíveis apenas através de canais de comunicação intensiva, ou seja, conexões fortes (Jenssen e Koenig, 2002).

A **posição relativa** do empreendedor na rede tem influência direta no desempenho deste, ou seja, se ele está mais próximo, ou tem mais opções para atingir os nós que precisa, maior é a possibilidade de sucesso (Burt *apud* Lechner

e Dowling; Granovetter *apud* Dyer e Singh, 1998). Greve e Salaff (2003) indicam que o sucesso depende da posição inicial do empreendimento nas redes e da habilidade em desenvolver estas redes.

4.1.3 Manutenção e Funcionamento da Rede e de suas conexões

Elfring e Hulsink (2003) e Dubini e Aldrich (1991) afirmam que o ideal é um **equilíbrio entre as conexões fortes e fracas**, tendo cada uma delas a sua importância no processo empreendedor. Dubini e Aldrich (1991) propõem que a conversão de conexões fracas em fortes é crucial para a rede, em função do desgaste natural das conexões fortes. Estes autores afirmam ainda que em função da dificuldade de relações fortes se adaptarem às tantas mudanças culturais e tecnológicas haveria um repositório natural de conexões fortes originados nas conexões fracas mantidas pelo agente na rede.

Elfring e Hulsink (2003) sugerem que a obtenção de **legitimidade social**, através das redes sociais, é (além da descoberta de oportunidades e da aquisição de recursos) de grande importância para os empreendedores em comunidades menores, em setores econômicos regulamentados ou de forte atuação síndico-patronal.

Dubini e Aldrich (1991) afirmam que quase todos os pontos da rede podem ser atingidos por qualquer outro ponto da rede, e o número de conexões para se atingi-los é uma variável que determina o grau de dificuldade ou o tempo total até se atingir o ponto desejado.

Haveria *brokers*, ou **facilitadores**, aqueles que fazem a ligação entre unidades com interesses complementares, transferindo recursos ou informação, atendendo a interesses daqueles não conectados diretamente. Entidades de capital de risco

são um exemplo de obtenção de recursos através de facilitadores, assim como as incubadoras de empresas (Dubini e Aldrich, 1991).

Greve e Salaff (2003) fizeram um estudo que mostra que o tamanho da rede é fundamental para o empreendimento. Não tanto na fase inicial, mas com certeza uma rede com mais conexões importante na fase de desenvolvimento e consolidação, ou seja, a expansão da rede, seu número de conexões e a intensidade destas conexões têm correlação positiva com o sucesso do empreendimento (Greve e Salaff, 2003).

Lin (2001) mostra que quando os agentes da rede compartilham sistemas sociais e interagem em um ambiente institucionalizado (o que intensificaria o nível de interações entre estes agentes), haveria uma tendência ao **isomorfismo**, ou seja, uma tendência à formação de padrões de comportamento e de interações, fazendo com que diminua a percepção do mundo externo por parte destes agentes (Lin, 2001).

O isomorfismo inibe o aparecimento e a identificação de oportunidades. No entanto, haveria mecanismos para contornar essa tendência, como a confiança mútua estabelecida entre as empresas no desenvolvimento da relação entre elas; uma atitude deliberada de compartilhar informações e recursos importantes; a indivisibilidade de recursos e capacidades que permitiriam que estas redes continuassem gerando oportunidades, fugindo do isomorfismo completo (Dyer e Singh, 1998).

4.1.4 Capital Social

Há muitas definições para Capital Social. Apresentaremos as que acreditamos serem mais significativas para a nossa dissertação, mas genericamente adiantamos que todas se referem a alguma contribuição à consecução de objetivos dos empreendedores através de contatos, sendo este conjunto de contatos o Capital Social deste empreendedor (Burt, 1992).

Assim, Capital Social é o conjunto de relações interpessoais de um indivíduo, assim como o total de recursos envolvidos nestas relações (McFadyen e Cannella, *apud* Bourdieu, 1986; Coleman, 1988; Lin, 2001; Nahapiet e Ghoshal, 1998). Os conceitos do capital social tomam uma visão sociológica da ação humana e enfocam indivíduos como atores que são moldados por fatores sociais (Liao e Welsch, 2005).

O conceito de capital social pode ser aplicado às organizações, e no estudo do desenvolvimento organizacional e dos empreendimentos. É difícil a distinção nas primeiras fases entre o capital social individual e o capital social organizacional (Adler e Kwon *apud* Davidsson e Honig, 2003).

As relações interpessoais ou interorganizacionais teriam um custo em função do tempo, além do esforço para serem criadas e mantidas. Nahapiet e Ghoshal (1998), afirmam que a proposição central da teoria de capital social é a de que as redes de relacionamentos constituem um recurso com alto valor na condução dos negócios na sociedade. Uma conceituação mais abrangente descreve o capital social como um ativo envolvido em relações entre indivíduos, comunidades, redes ou sociedades (Coleman, 1990; Putnam, 1995 *apud* Liao e Welsch).

O conceito de capital social tem sido aplicado a um amplo espectro de fenômenos sociais, e especialmente focado no papel do capital social no desenvolvimento de talentos para a ocupação individual (Lin e Dumin *apud* Liao e Welsh, 2005), no desempenho econômica das firmas (Baker *apud* Liao e Welsh, 2005), no desenvolvimento de capital humano (Coleman *apud* Liao e Welsh, 2005), na formação de indústrias (Aldrich e Fiol *apud* Liao e Welsh, 2005), e no crescimento da firma (Ostgaard e Birley *apud* Liao e Welsh, 2005).

Para Coleman *apud* Nahapiet e Ghoshal (1998) o estudo de capital social se concentra no significado das relações como recurso para a ação social, a ação de relacionamento entre indivíduos, organizações ou instituições, ou seja, o capital social é também um recurso relacional (Nahapiet e Ghoshal, 1998). Capital social seria também o conjunto de recursos atuais e potenciais envolvidos diretamente com a rede, disponíveis através da rede e derivados da rede de relacionamentos possuída por um indivíduo ou outra unidade social. (Nahapiet e Ghoshal, 1998).

O capital social é também definido por Liao e Welsh (2005) como a soma de recursos atuais e potenciais envolvidos por, disponíveis através e derivados da rede de relacionamentos possuída por empreendedores individuais.

Nahapiet e Ghoshal (1998) estendem a definição de capital social para três dimensões inter-relacionadas, igualmente determinantes para a formação deste, que são a relacional, a estrutural e a cognitiva. A **dimensão relacional** se refere àqueles ativos e seus atributos que são criados e alavancados através dos relacionamentos pessoais, e inclui dentre estes atributos, a confiança, normas e sanções, obrigações, expectativas, e ainda a identificação.

Já a **dimensão estrutural** trata do padrão das conexões entre os atores, incluindo as conexões da rede, a configuração da rede com as normas e padrões de

medida de densidade, conectividade, hierarquia e organização adequada. Um maior grau de capital estrutural seria determinante para que empreendedores de alta tecnologia tivessem mais acesso a conhecimento e informação essenciais para a identificação de oportunidades e para o desenvolvimento destas oportunidades como empreendimentos de sucesso.

A **dimensão cognitiva** se refere aos recursos que representam o entendimento compartilhado, interpretações e sistemas de significados entre as partes, atingidas por um código, língua e narrativas compartilhadas (Nahapiet e Ghoshal, 1998).

A existência do capital cognitivo e, portanto, destes valores, interpretações e sistemas de significado compartilhado em comunidades conhecidas por possuir “espírito empreendedor” explicaria o porquê de nestes grupos o insucesso de empreendimentos ser mais bem aceito, bem como haver maior abertura para que haja compartilhamento de recursos e informações.

A idéia de conversibilidade do capital social é apresentada por Bourdieu, 1985 *apud* Liao e Welsch (2005). A existência do capital estrutural permite aos empreendedores que desenvolvam relações baseadas em confiança (capital relacional), bem como podem ajudar no desenvolvimento de normas sociais e valores que dêem suporte à criação de empreendimentos (capital cognitivo). Haveria, portanto, uma correlação positiva entre capital estrutural e capital relacional (Liao e Welsch, 2005). Da mesma forma haveria uma correlação positiva entre capital estrutural e capital cognitivo (Liao e Welsch, 2005).

Lin (2001), define cinco tipos de capital, a saber:

- Capital **físico**, aquele definido pela posse de bens, produtivos ou não;

- Capital **financeiro**, que é o total de ativos monetários, ou os facilmente conversíveis em moeda;
- Capital **humano**, intrínseco à pessoa, e formado ao longo da vida, pelo acúmulo de experiência e conhecimento;
- Capital **informacional**, que é a capacidade de acessar, possuir e processar informações quando necessário;
- Capital **social**, que é a posse de uma possibilidade, a possibilidade de estabelecimento e uso de conexões fortes ou fracas, de acordo com as necessidades do indivíduo (Lin, 2001).

O capital humano também pode ser definido como aquele que, através de conhecimento, proporciona incrementos nas habilidades cognitivas dos indivíduos, levando a uma atividade potencial mais produtiva e eficiente (Schultz, 1959; Becker, 1964; Mincer, 1974 *apud* Davidsson e Honig, 2003). O capital humano seria fruto de educação formal, de experiência e de aprendizado prático, adquirido no exercício profissional ou em cursos que não pertencem à estrutura formal de educação.

O capital social e o capital informacional têm uma relação muito forte, ou seja, o montante de capital social é, em parte, função também do capital informacional e suas propriedades de acesso, posse e processamento de informações (Lin, 2001). Como o capital físico, o financeiro, e o humano, o capital social é produtivo, possibilitando que se atinja certos fins que em sua ausência não seriam possíveis ou o seriam com custos maiores (Lin, 2001).

O processo de aquisição de recursos pode ser facilitado pelo capital social, que proveria pontes de acesso às redes externas possuidoras de excedentes de capital (Coleman, 1988; Putnam, 2000 *apud* Davidsson e Honig). O capital social

afeta, portanto, diretamente o processo de combinação e de troca na rede, facilitando, quando utilizado da maneira mais eficiente, o acesso aos recursos disponíveis na rede, ou aos recursos da própria rede (McFadyen e Cannella, 2004; Nahapiet e Ghoshal, 1998).

Capital social inclui tanto relações interpessoais quanto os recursos envolvidos nestas relações (McFadyen e Cannella, 2004 *apud* Burt, 1992). Através de interações, os indivíduos se tornam capazes de acessar e obter vantagem dos recursos envolvidos nas relações. Haveria uma dimensão relacional, função dos relacionamentos entre as entidades da rede, e uma dimensão estrutural que depende do grau de proximidade ou de interconexão entre os membros da rede (McFadyen e Cannella, 2004; Nahapiet e Ghoshal, 1998).

O capital social pode ser visto também como, em essência, sendo uma qualidade criada entre indivíduos e é rotulada como sendo uma oportunidade (Burt 1997 *apud* Liao e Welsch). Liao e Welsch relacionam diretamente a existência de capital social com um decréscimo na taxa de mortalidade das empresas.

A extensão do capital social no nível interorganizacional consiste em relações coletivas, como as redes organizacionais. Estas redes estariam engajadas em atividades interdependentes utilizando estruturas sobrepostas e baseadas em sistemas abertos, ou seja, sistemas sem fronteiras ou barreiras que impeçam as relações entre as organizações (Burt, 1980; Galaskiewicz e Wasserman, 1993; Pfeffer e Salancik, 1978 *apud* Davidsson e Honig, 2003). Estas redes servem como dutos de informação sobre inovação, disponibilidade e caráter de mercados, produtos e recursos (Davidsson e Honig, 2003).

As firmas constituem sistemas de viabilidade interdependente, ou seja, dependem das relações umas com as outras para serem viáveis (Nahapiet e Ghoshal, *apud*

Moran e Ghoshal, 1996), o que encoraja a troca entre as firmas, aumentando a importância do capital social das mesmas.

4.1.4.1 Capital Social e a Criação de Conhecimento

A geração de conhecimento é para Nahapiet e Ghoshal (1998) mais do que a simples agregação de conhecimento de indivíduos num processo unidirecional, sendo, na verdade, um recurso significativamente dependente da socialização e envolvimento dos participantes na formação das redes sociais, ou seja, é um processo multidirecional e extremamente dinâmico (Nahapiet e Ghoshal, 1998; Nelson e Winter, 1982).

A criação de conhecimento é um dos principais ativos criados com o uso positivo do capital social, e a relação entre a quantidade de interações e o número de conexões tem influência direta na formação deste ativo (McFadyen e Cannella, 2004).

Estudando as variáveis de número de conexões e intensidade das relações, McFadyen e Cannella (2004) encontraram uma relação crescentemente positiva entre o número de parceiros e a criação de conhecimento. Esta relação positiva chega até um ponto em que ela passa a ser negativa. A explicação para este limite e a inversão seria que a manutenção da rede e das relações pessoais toma tempo e exigem investimento de recursos para serem criadas e mantidas (Nahapiet e Ghoshal *apud* McFadyen e Cannella, 1998), o que consumiria estes tempo e recursos, desviando-os do desenvolvimento do conhecimento (McFadyen e Cannella, 2004).

Por sua vez, a intensidade das relações tem, no desenvolvimento do conhecimento através do capital social, um comportamento semelhante ao

número de interações, isto é, num primeiro momento tem uma relação positiva, mas depois de um ponto ideal, passa a ter uma relação negativa. (McFadyen e Cannella, 2004). Esse comportamento se deve ao fato de que, num primeiro momento, quando se constrói uma relação de longo prazo, há o desenvolvimento de uma linguagem comum, o compartilhamento de experiências, o desenvolvimento de empatia e de sistemas de comunicação com baixo índice de ruídos e interferências, ou seja, uma relação e troca intensa baseada numa comunicação eficaz (Nahapiet e Ghoshal, 1998).

Há uma fase de eficácia da comunicação, mas, após um ponto ideal, haveria um exagero na intensidade da relação, o que diminuiria a produtividade em termos de criação de conhecimento, pois a troca muito intensa tende a homogeneizar as ações e a fazê-la objeto de normas, obrigações e expectativas, diminuindo a dinâmica das trocas de informações (McFadyen e Cannella, 2004).

A homogeneização vem da força das conexões, pois quanto mais fortes as conexões entre duas pessoas, mais similares estas tendem a ser, e, portanto, conexões exageradamente fortes tendem a prejudicar o desenvolvimento do capital social, limitando a aquisição e geração de conhecimento por intermédio deste (Berscheld e Walster, 1969; Bramel, 1969; Brown, 1965; Laumanv e Newcomb, 1961; Preckerapud Granovetter, 1952).

O impacto da intensidade das conexões no desenvolvimento do conhecimento através do capital social, no entanto, seria menor do que aquele gerado pelo número de conexões (McFadyen e Cannella, 2004). Esta proposição vem de encontro ao que Hampton (2003) encontrou, ao relacionar diretamente o aumento do número de conexões fracas obtidas com a introdução de tecnologias de informação e comunicação, com o aumento do número de interações sociais, o envolvimento comunitário e a geração de maiores níveis de capital social,

reduzindo o custo e aumentando a velocidade das interações sociais (Hampton, 2003), e, portanto, proporcionando maior capacidade de geração de conhecimento através do capital social.

Dyer e Singh (1998) ajudam a dimensionar a importância do capital social nas relações entre empresas ao compará-lo com as relações de mercado tradicionais. Esta abordagem, a da vantagem do investimento em capitais relacionais, se propõe a ser um diferencial para explicar vantagens competitivas não explicadas pelas tradicionais abordagens de indústria e de recursos valiosos e difíceis de imitar (Barney, 1991), conforme Dyer e Singh (1998) nos apresentam.

As relações de mercado tradicionais são baseadas em:

- Investimentos em ativos não específicos;
- Troca mínima de informações;
- Sistemas funcionais e tecnológicos separados, com baixa interdependência entre os parceiros;
- Baixos custos de transação e escassos investimentos em mecanismos de governança (Dyer e Singh, 1998).

As firmas competitivas que atuam nos mercados tradicionais geralmente compram recursos standardizados, não únicos, que não podem ser considerados fontes de vantagem competitiva, pois podem ser adquiridos por qualquer competidor, e seu valor econômico é semelhante ao valor econômico que eles criam (Barney, 1986, *apud* Dyer e Singh, 1998). A troca de parceiros é fácil e não impactante, pois

outras empresas oferecem os mesmos produtos ou serviços a preços semelhantes e até menores.

Já os recursos gerados por relações produtivas entre firmas podem ser fonte de renda de um tipo relacional, tendo características de criação de valor não padrão e domínio por parte dos parceiros (Dyer e Singh, 1998). As relações que geram valor se distanciam das relações de mercado e, em oposição a estas, têm as seguintes características:

- Investimentos em ativos relacionais;
- Troca substancial de conhecimento;
- Combinação de recursos complementares, porém escassos;
- Menores custos de transação do que em relações de mercado devido a mecanismos de governança mais efetivos (Dyer e Singh, 1998)

As relações de longo prazo tendem a criar ativos de capital humano através do acúmulo de experiências comuns e de informação especializada, além de conhecimento aplicado e linguagem específica (Dyer e Singh, 1998). O capital humano é fundamental para a capacidade de identificação e exploração de oportunidades (Dyer e Singh, 1998). Essas relações de longo prazo (conexões fortes) seriam responsáveis também pela geração de um outro fator de sucesso de empreendimentos, que é a **reputação**, um ativo intangível, não disponível em relações típicas de mercado (Oliver, 1997 *apud* Dyer e Singh, 1998).

4.1.4.2 Capital Social e Capital Intelectual

Tomando o capital intelectual como o que se refere à capacidade em termos de conhecimento e entendimento de uma coletividade (como uma organização) (Nahapiet e Ghoshal, 1998), ou ainda como a capacidade de acessar, possuir e processar informações quando necessário (Lin, 2001) sua criação é determinante para o desenvolvimento do processo de inovação e de identificação de oportunidades.

Uma primeira característica do capital social, determinante na formação de capital intelectual, é a característica estrutural da rede. A estrutura da rede influencia na formação do capital intelectual de diversas maneiras, principalmente através da forma com que as partes envolvidas acessam a rede, trocam e combinam conhecimento. (Nahapiet e Ghoshal, 1998). Por exemplo, uma rede muito normativa tende a inibir o processo de desenvolvimento de capital intelectual. (Nahapiet e Ghoshal, 1998).

Nahapiet e Ghoshal (1998) e Lechner e Dowling *apud* Liparini, (1995) definem que os dois processos usados na criação de capital intelectual são a combinação e a troca. O capital intelectual pode ser desenvolvido em mudanças incrementais ou radicais, mas, de toda forma, através de combinação de elementos nunca antes conectados ou ainda pelo desenvolvimento de novas formas de combinação de elementos já combinados de alguma forma (Nahapiet e Ghoshal, 1998). A troca é necessária quando os elementos a serem combinados estão em lugares diferentes.

Como a criação de capital intelectual geralmente se dá pela combinação de conhecimento e experiência vinda de diferentes partes e lugares, quase sempre é necessária a troca entre estas partes (Nahapiet e Ghoshal, 1998). As

características do processo de combinação e troca de conhecimento para a criação de capital intelectual são (Nahapiet e Ghoshal, 1998):

- Acessibilidade;
- Antecipação da oportunidade;
- Antecipação da aplicabilidade prática da nova combinação;
- Motivação para realizar o desenvolvimento;
- Capacidade para realizar a combinação e a troca necessárias para a criação do conhecimento e, portanto do capital intelectual.

A acessibilidade se refere ao acesso propriamente dito à informação, e à capacidade de percepção deste acesso pelo agente na rede. A antecipação da oportunidade é uma ação de julgamento, que induz à busca de uma visão prática da aplicabilidade real daquela oportunidade, o que viabilizaria o empreendimento (Nahapiet e Ghoshal, 1998).

A quarta característica, a motivação para realizar o desenvolvimento, ou seja, empreender vem predominantemente das conexões fortes (Jenssen e Koenig, 2002). A última característica definida por Nahapiet e Ghoshal (1998), para o processo de combinação e troca, é a capacidade em si de realizar a combinação e a troca propriamente ditas, que levam à construção real do capital intelectual.

A continuidade ao longo do tempo das relações tem uma influência positiva na criação de capital social e de capital intelectual, assim como a estabilidade das relações também gera credibilidade e confiança, que também afetam diretamente a geração de capital social (Nahapiet e Ghoshal, 1998). Assim como continuidade e estabilidade, a interação freqüente gera confiança e credibilidade, normalmente através da cooperação, melhorando o desempenho do capital social (Nahapiet e Ghoshal, 1998).

4.1.4.3 Capital Social e a Ação Empreendedora

O capital social provê redes de relacionamento que facilitam a descoberta de oportunidades, assim como a identificação, a coleta e a alocação de recursos escassos importantes para a ação empreendedora (Birley, 1985; Greene e Brown, 1997; Uzzi, 1999 *apud* Davidsson e Honig, 2005). O provimento e a difusão de informação crítica, além de outros recursos, são outras interferências positivas do capital social na atividade empreendedora (Davidsson e Honig, 2003).

A tese principal de Liao e Welsch, 2005 é a de que o capital social tem papel importante na criação de empreendimentos e que os empreendedores podem demonstrar configurações únicas de associações entre as diversas dimensões do capital social.

Para Liao e Welsch, 2005 além de o capital social ajudar a formar o capital humano dos empreendedores, ele se compõe com este último numa caracterização contextual do indivíduo, criando condições para que este empreenda.

Empreendedores freqüentemente tomam decisões em função de associações baseadas em amizades ou conselhos (Aldrich e Zimmer, 1986; Aldrich *et al*, 1998

apud Davidsson e Honig, 2006), normalmente consistindo em capital social baseado em conexões fracas (Davidsson e Honig, 2003).

Florin Lubatkin e Schulze, 2003 *apud* Liao e Welsch (2005) afirmam que um alto nível de capital social, construído sobre uma reputação favorável, sobre uma relevante experiência prévia, e ainda sobre contatos pessoais diretos freqüentemente auxilia os empreendedores em acessar capitalistas de risco, informação competitiva chave, clientes em potencial e outros recursos importantes.

Davidsson e Honig (2003) enfatizam que indivíduos que utilizam bem o capital social costumam pertencer a famílias que retêm capital social e o compartilham com seus membros, ou ainda, obtêm incentivos comunitários que os encoraja a empreender para buscar independência, num fenômeno que pode ser chamado de **estender o capital social** (Davidsson e Honig, 2003).

A retenção de capital social e seu compartilhamento, normalmente sobre conexões fortes, fornecem aos empreendedores redes que facilitam a avaliação, a busca de fornecedores e a utilização de recursos necessários para a exploração da oportunidade (Davidsson e Honig, 2003), resultando em menores custos de oportunidade para os que decidem explorar oportunidades (Shane e Venkataraman, 2000).

Davidsson e Honig (2003), em sua pesquisa com empreendedores na Suécia, encontraram uma grande associação entre a presença de parentes, amigos ou vizinhos que atuam em negócios com a probabilidade de entrada no mundo empreendedor. Descreveram também como o encorajamento de amigos ou família foi associado com uma maior atividade empreendedora (Davidsson e

Honig, 2003). Ambas são indicações de ação de conexões fortes na fase inicial do processo empreendedor.

A extensão do capital social, movimento executado freqüentemente sobre conexões fracas no nível individual, usa o que o indivíduo desenvolveu com suas próprias associações, e reflete sua própria estrutura de valores, prioridades e de alocação de recursos. A extensão do capital social é menos importante para o sucesso do empreendedor do que o *core*, a estrutura principal do capital social do empreendedor. (Davidsson e Honig, 2003).

Liao e Welsch, no entanto, fazem uma crítica ao estudo do capital que seria observado mais como um construto unidimensional, enfatizando as redes ou os componentes estruturais, em detrimento da visão mais ampla e multidimensional, o que simplificaria em muitos estudos o papel do capital social na criação de empreendimentos, sua sobrevivência e crescimento.

Nahapiet e Ghoshal, 1998 também afirmam que o capital social é mais do que uma estrutura ou uma rede, incluindo muitos aspectos do contexto social, como as interações sociais, as conexões sociais, relações de confiança e sistemas de valores que facilitam as ações dos indivíduos posicionados sempre em uma contexto social único (Nahapiet e Ghoshal, 1998 *apud* Liao e Welsch). As várias dimensões do capital social não são mutuamente excludentes, e de fato acabam sendo altamente interrelacionadas (Liao e Welsch, 2005).

Apesar de as evidências apontarem claramente a importância do capital social para os empreendedores nascentes, a importância do capital social não é menor para resto da sociedade (chamada por Liao e Welsh, 2005 de grupo de controle), não podendo ser considerado uma característica que diferencie estes dois grupos sociais (Liao e Welsch, 2005). O capital social demonstra ser fundamental também

para a maioria da sociedade, predominantemente na forma de relacionamentos em geral, também chamado de capital cognitivo, que pode ser ou não convertido em capital relacional.

Liao e Welsh, 2005 afirmam que apesar de a sociedade em geral possuir um alto padrão de capital social cognitivo, eles não o convertem em capital social/relacional, habilidade esta que pode ser considerada como diferencial entre o empreendedor e a sociedade em geral, e não apenas a simples posse de capital social. Os empreendedores o que importa é em como utilizar suas conexões sociais e interações (capital estrutural) para influenciar e moldar as normas e práticas de suas redes sociais (capital cognitivo), desenvolvendo confiança e confiabilidade a fim de obter acesso a atores com possibilidade de oferecer suporte (capital relacional) (Liao e Welsh, 2005).

Os empreendedores de alta tecnologia são, para Liao e Welsh, 2005 provavelmente os mais capazes em utilizar um tipo de capital social para amplificar outros tipos de capital social. A concentração de empreendimentos de alta tecnologia como no Vale do Silício na Califórnia e Austin no Texas, ambas nos EUA (podemos citar São Carlos em São Paulo e a PUC no Rio de Janeiro) pode ser entendida também a partir do impacto do capital cognitivo no capital relacional, assim como a partir do efeito do capital estrutural no capital cognitivo exercitado pelos empreendedores destas concentrações (Liao e Welsh, 2005).

No entanto, apesar de muitos estudos buscarem uma correlação entre o capital social e uma única característica do empreendimento, como, por exemplo, o tipo de empreendimento, haveria a necessidade de conceituar o capital social não apenas de maneira mais ampla, mas fazer mais comparações com amostras genéricas de negócios ou entre tipos diferentes de empreendedores (Liao e Welsh, 2005).

Para finalizar esta seção, Liao e Welsch, 2005 sugerem que pode haver um processo co-evolucionário entre o desempenho dos empreendimentos e a dinâmica do capital social. Uma indicação seria as grandes mudanças nas redes e nos relacionamentos a partir dos estágios iniciais dos empreendimentos, uma sugestão destes autores para pesquisas futuras.

4.2 A ação empreendedora

Tomando a definição de Shane e Venkataraman (2000) estudaremos a ação empreendedora como sendo a de detectar as boas fontes de informação e saber selecionar dentre as conexões ricas em novas possibilidades aquelas que conduzem a uma oportunidade, entendida como a que visa obter lucros à partir de lacunas de mercado e inovação, atuando em nichos de mercado (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR 2005 EXECUTIVE REPORT).

O *awareness*, o estar antenado, passa a ser um fator essencial para a identificação da oportunidade, tomando oportunidade como as condições para criar produtos e serviços que possam ser economicamente explorados, ou seja, oportunidade como aquela situação em que novos equipamentos, serviços ou materiais, ou ainda métodos organizacionais podem ser vendidos a preços maiores que o seu custo (Shane e Venkataraman, 2000). Para Shane e Venkataraman (2000), quando se tem essa identificação de uma oportunidade e alguém com disposição e condições de explorá-la se configura a ação empreendedora.

Em Shane e Venkataraman (2000), temos então três fases do campo de estudo de empreendedorismo:

- Identificação;
- Avaliação;
- Exploração.

O processo de identificação de oportunidades é altamente influenciado pela informação disponível ao empreendedor, desde seu ambiente de educação fundamental, de família e escola, assim como também pelo ambiente profissional em que está inserido. A oportunidade acontece quando há a disponibilidade de uma informação privilegiada, normalmente por uma posição favorável na rede, que é acompanhada por um conjunto de propriedades cognitivas necessárias para avaliá-la (Venkataraman e Shane, 2000). Para isso contribuiria uma distribuição assimétrica da informação, e a existência de redes que favoreceriam a identificação, bem como a aquisição de recursos para explorá-la.

Estabelece-se então a importância e a correlação do capital social, que é a posse de possibilidade de conexões fortes ou fracas, de acordo com a necessidade do indivíduo, e do capital informacional ou intelectual (capacidade de acessar, possuir e processar informações quando necessário, Lin, 2001). Segundo Lin (2001), capital é um recurso mobilizado para se conseguir um lucro, e seria essencial que o capital social investido nas redes em que a organização está inserida, seja tratado como as outras formas de capital, ou seja, como investimento.

A informação, fundamental na ação empreendedora, vem como resultado e condição da multiplicidade de conexões. As desigualdades de informação são acumulativas e grandes fontes de oportunidades, geralmente através de conexões fracas (Granovetter, 1973). No entanto o conhecimento tácito, não objetivo, base

para a capacidade de identificação de oportunidades, vem preferencialmente com conexões fortes (Granovetter, 1973).

Citando Hills (1997), Ardichivili, Cardozo e Ray (2003) afirmam que os empreendedores que expandiram sua rede de contatos identificaram muito mais oportunidades, e que a qualidade dos contatos na rede pode afetar positivamente outras características, como criatividade e *alertness*.

Na construção da organização em redes e na sua gestão, a escola cognitiva adquire uma importância maior, pois a rede usa símbolos que são interpretados na aquisição de informações, no uso de antenas para captação de oportunidades por parte dos empreendedores de projetos, e nas relações entre as pessoas da rede. Os códigos usados na interpretação destes signos são dinâmicos e dependentes de estados emocionais dos agentes, exigindo mais ainda dos empreendedores (Nahapiet e Ghoshal, 1998).

A definição estratégica, a ação empreendedora e a estrutura organizacional da empresa tornaram-se processos altamente emergentes, na definição de Mintzberg (1994). O empreendimento tende a ser uma organização compatível com o modelo empreendedor de Mintzberg (1997), uma estrutura informal e flexível, com o líder funcionando como coordenador e capacidade de atuar em um ambiente dinâmico e competitivo.

Hite (1993) sugere que na fase inicial, a estratégia executada pelo empreendedor é essencialmente emergente, ou seja, menos planejada e mais reativa, dando flexibilidade na busca das configurações ideais de produto, organização, e principalmente fluência na definição da rede em que se baseará o negócio em formação (Hite, 1993).

Ao se desenvolver, o empreendedor, que acumula a definição e a aplicação da estratégia do negócio nascente, passa a aplicar uma estratégia menos emergente e mais deliberada. Para tanto, Hite (1993) mostrou que o desenvolvimento da rede passa a ser controlado, na direção de mais eficiência na busca de obtenção de recursos, uma rede mais robusta, com conexões mais fortes; ou seja, a rede mais informal, mais dinâmica e aberta serviria mais aos propósitos de descoberta de oportunidade do que de desenvolvimento do empreendimento (Hite, 1993).

A ação empreendedora também seria função do que Davidsson e Honig (2003) chamam de capital humano, ou seja, aquele que o empreendedor traz consigo, fruto de seu desenvolvimento pessoal, e função de sua educação, escola, experiência e valores (Davidsson e Honig, 2003).

Em seu trabalho publicado em 1972, e revisto em 1998, Greiner (1998) descreve as etapas de desenvolvimento de uma organização, e expõe como na fase inicial, exatamente a fase empreendedora, a criatividade e a liderança são as características dominantes, características pessoais, intrínsecas ao empreendedor. Ele observa que para o desenvolvimento do negócio e principalmente na sua fase inicial o empreendedor precisa ter parte do seu tempo dedicado à busca de informações e à reflexão sobre as oportunidades identificadas (Greiner, 1998).

4.3 O Processo Empreendedor

A construção das redes que compõe o processo empreendedor se dá em um processo, pois a construção tanto da linguagem quanto da confiança se dá ao longo do tempo, o que indica etapas a serem cumpridas (Lechner e Dowling, 2003).

O processo empreendedor é definido por Liao e Welsch (2005) como os procedimentos e eventos que conduzem à criação de um empreendimento. Katz, 1993 *apud* Liao e Welsch (2005) afirma que os eventos que compõe o processo empreendedor podem ocorrer a qualquer tempo durante o processo de empreender, corroborados por Miller, 1992 *apud* Liao e Welsch, 2005, que afirma que há grande variação na ordem entre as etapas do processo empreendedor.

O sucesso do empreendedor depende de relações sociais estáveis (Venkataraman e Van de Ven *apud* Lechner e Dowling, 1998) construídas em bases de confiança. A confiança é chave no processo empreendedor (Lechner e Dowling, 2003). Assim também é a comunicação e a linguagem desenvolvida ao longo do tempo nessas relações estáveis, pois a facilidade de comunicação e a linguagem comum são essenciais na resolução rápida de problemas, e troca eficaz de informações (Lechner e Dowling, 2003; Nahapiet e Ghoshal, 1998).

Katz e Gartner, 1988 *apud* Liao e Welsch (2005) propõe quatro propriedades necessárias e suficientes para a constituição de novos empreendimentos:

- Intencionalidade, que aparece assim que o empreendedor tem contato com a informação que pode ser aplicada na criação de um novo empreendimento;
- Recursos, que são dependidos durante o processo empreendedor;
- Trocas, que ocorrem entre o empreendimento e seus clientes e fornecedores;
- Fronteiras, definidas com a ocupação de espaço físico, a aquisição de colaboradores e a formalização da empresa.

Um modelo em estágios foi adotado por alguns autores como Kazanjian, 1988; Churchill e Lewis, 1983 *apud* Liao e Welsch, 2005 desenvolveram uma perspectiva processual evolucionária, em que os empreendimentos seguiriam uma seqüência prioritária de transição entre estes estágios, preferencialmente sobre uma seqüência randômica de ocorrências.

Liao e Welsh (2005) chamam a atenção ainda sobre uma perspectiva em que o processo empreendedor é fortemente influenciado pelas experiências de indivíduos e organizações de sucesso, uma perspectiva ecológica. Nessa perspectiva, a influência seria originada de maneira interpopulacional ou intrapopulacional (Aldrich, 1990 *apud* Liao e Welsch, 2005).

4.5.1 O Processo Empreendedor segundo Lechner e Dowling

Cada fase do processo empreendedor definido por Lechner e Dowling (2003), indica uma predominância de diferentes tipos de rede. Para cada fase, há uma interação diferente do envolvimento do empreendedor, ou empreendedores com cinco redes distintas, a saber:

- Rede social;
- Rede baseada em reputação;
- Rede de “co-opetição”;
- Rede de marketing;
- Rede de conhecimento, tecnologia e inovação ou *knowledge, innovation and technology*, KIT (Lechner e Dowling, 2003).

Cada fase se caracterizaria por uma composição relacional, com as redes variando na direção horizontal ou vertical do relacionamento (Lechner e Dowling, 2003). Entende-se conexão vertical aquela que cria mais níveis de conexão, ou seja, o ponto atingido depende de outro ponto para ser conectado. As redes horizontais sempre permitem um acesso direto entre seus componentes. As variáveis que caracterizam uma rede são o número de conexões e a intensidade destas conexões e relacionamentos (Lechner e Dowling, 2003).

As redes sociais são importantes como base de confiança, essencial na primeira fase do empreendimento (Lechner e Dowling, 2003). As redes baseadas em reputação são importantes para o acesso às outras redes através dos parceiros de boa reputação, e podem gerar contatos apenas pela reputação adquirida. A ausência de redes de reputação seria uma barreira ao crescimento (Lechner e Dowling, 2003).

Uma rede de “co-petição” é uma rede formada por parceiros regionais, que se complementam, mesmo que sejam concorrentes em outros segmentos, na busca em oferecer soluções melhores, por vezes completas aos clientes, fortalecendo um possível *cluster* regional, ganhando principalmente flexibilidade.

A rede KIT, *knowledge, innovation and technology*, é uma rede que dá acesso à inovação, ou funciona ela mesma como geradora de inovação, e faz uso intenso de *weak ties* para criar opções de inovação e gerar oportunidades (Lechner e Dowling, 2003).

O bom funcionamento das redes sociais e de reputação faz com que, a despeito de mudanças ambientais, firmas novas tendam a aumentar sua atividade de rede, ao invés de diminuir, ou mesmo abandonar redes existentes (Venkataraman e Van de Ven *apud* Lechner e Dowling, 1998). Porém na medida em que a empresa

crece, as redes sociais, tipicamente fortes diminuem o número e a intensidade das interações, função do aumento do número e do tamanho das redes empresariais. As redes de co-operação, as de conhecimento, inovação e tecnologia (KIT) e as de marketing ganham em importância, havendo uma diminuição da importância das redes sociais e das redes de reputação, pois a reputação vai sendo transferida para a própria firma (Lechner e Dowling, 2003).

As redes de “co-petição” crescem em importância, pois elas aceleram a aquisição de flexibilidade por parte da empresa e permitem atender a mais pedidos ou projetos, de maneira similar ao crescimento da rede de marketing, intrinsecamente relacionado ao crescimento da firma (Lechner e Dowling, 2003). As redes KIT são as últimas a experimentar um crescimento intenso, visto serem as de gestão mais complexa e de custo mais alto, porém ganham importância estratégica cada vez maior com o crescimento, pela necessidade de se manter o nível de inovação (Lechner e Dowling, 2003).

Lechner e Dowling, 2003 afirmam que as redes KIT não são muito densas, pois são típicas de relações fortes, *strong ties*, e sua manutenção em número limitado, mantém equilíbrio maior quanto à flexibilidade para o todo da empresa. A tendência de a empresa desenvolver conexões fortes ao longo do tempo diminui sua flexibilidade, pelo aumento de rigidez, tornando-as mais vulneráveis que as pequenas quando necessário se adaptar à mudanças ambientais (Venkataraman e Van de Ven, 1998 *apud* Lechner e Dowling, 2003).

O desenvolvimento constante de *weak ties* é determinante para o sucesso do empreendimento, dada a necessidade de transformação de conexões fracas em fortes para a melhor exploração de oportunidades identificadas, e da necessidade de existência constante de conexões fracas, grandes fornecedoras de oportunidades e inovação.(Lechner e Dowling, 2003).

Haveria quatro estágios de desenvolvimento do empreendimento sugeridos por Lechner e Dowling, 2003, que seriam:

- 1) Com a imperatividade da novidade em seu estágio inicial, o jovem empreendimento necessita das redes sociais e das de reputação para garantir sua existência e desenvolvimento inicial;
- 2) Neste estágio as redes principais passam a ser as de marketing e a de co-opetição (caso seja necessário em função da indústria a que o empreendimento pertence), na medida em que o empreendimento está se desenvolvendo, estruturando-se e organizando-se, gerando vendas substanciais e explorando sua base tecnológica inicial;
- 3) Agora a reputação está sendo transferida para a empresa, fugindo da referência dos fundadores e as redes estão bem maiores. A rede KIT passa a ser fundamental para garantir os ativos complementares que garantiriam a construção de uma posição tecnológica privilegiada.
- 4) A capacidade relacional da empresa está no limite, mas a sua existência ativa e dinâmica exige que seja renovada, com a substituição de conexões antigas por novíssimas *weak ties* revestidas de confiança. Nesta fase o empreendimento pode optar que a rede seja expandida através da verticalização, com parceiros de níveis diferentes.

4.3.2 O Processo Empreendedor segundo Shane e Venkataraman

Em Shane e Venkataraman (2000) encontramos a definição de oportunidade como aquela situação em que novos equipamentos, serviços ou materiais, ou ainda, métodos organizacionais podem ser vendidos a preços maiores que o seu custo (Shane e Venkataraman, 2000). Há três categorias de oportunidades:

- A criação de informação inédita, como na invenção de novas tecnologias;
- A exploração de ineficiências do mercado que resultam de assimetria de informação em relação ao tempo ou ao espaço;
- A exploração de mudanças em custos relativos, causados por uso alternativo de recursos ou mudanças políticas, regulatórias e demográficas (Shane e Venkataraman, *apud* Druker, 1985).

Para Shane e Venkataraman (2000) o processo empreendedor é composto de:

- 1) **Identificação** de oportunidade para criar futuros produtos e serviços
- 2) **Avaliação** da oportunidade
- 3) **Exploração** da oportunidade

Davidsson e Honig (2003) enfatizam a importância do capital humano, adquirido na educação formal, no acúmulo de experiência e no aprendizado prático. Ele influencia positivamente tanto na identificação e na avaliação das oportunidades, como na capacidade de fazer o processo empreendedor avançar, criando uma entidade de negócios viável, indicada por resultados de vendas e lucratividade.

Ainda sobre a exploração de oportunidades, temos a definição em Dyer e Singh (1998) da capacidade de absorção, que é aqueles em que recursos de conhecimento externos são reconhecidos e explorados. Cohen e Levinthal (1990) *apud* Dyer e Singh (1998), afirmam que a capacidade de absorção, similar a oportunidade, é a habilidade de uma firma em reconhecer o valor de uma nova informação, externa a essa firma, assimilá-la e aplicá-la com fins comerciais.

A capacidade de absorção é função da extensão do compartilhamento de bases de conhecimento, e da extensão das rotinas de interação que maximizam a frequência e a intensidade das interações sociotécnicas (conexões fortes) (Dyer e Singh, 1998).

4.3.3 O Processo Empreendedor segundo Ardichivili, Cardozo e Ray

Já Ardichivili, Cardozo e Ray (2003) desenvolveram uma proposta para o processo empreendedor focado na identificação de oportunidades. Os autores sugerem cinco fatores que influenciariam o processo empreendedor:

- *Alertness* empreendedor;
- Informação, assimetria e informação privilegiada;
- Descoberta versus pesquisa direcionada;
- Redes sociais;
- Características pessoais, como grau de aversão ou propensão ao risco, otimismo, eficácia pessoal e criatividade.

O *alertness* proporciona ao empreendedor a identificação de oportunidades para a criação de valor em um produto ou serviço que seja “vendável” (Shane e Venkataraman, 2000). O tipo de informação que pode ser “capturada” pelo

empreendedor e sua dinâmica nas redes determinam o tipo de oportunidade que o empreendedor virá a descobrir e explorar (Shane e Venkataraman, 2000). Segundo Davidsson e Konig (2003) a qualidade do capital humano de um indivíduo melhora o desempenho em reconhecer as oportunidades no processo empreendedor.

O processo de obtenção da informação sobre a oportunidade é uma ação premeditada, com investimento prévio e direcionada para a descoberta como processo, através da rede de relacionamentos do empreendedor (Ardichivili, Cardozo e Ray, 2003). As redes sociais têm um componente fundamental que é o *embeddeness*, ou seja, a imersão numa rede como determinante das reações e das interações na rede, característica também determinante no sucesso do processo empreendedor (Jack e Anderson, 2002). E ainda há o perfil empreendedor, com destaque para as características de propensão ou aversão ao risco, otimismo natural, criatividade e eficácia pessoal (Ardichivili, Cardozo e Ray, 2003).

4.3.3.1 Alertness

Os autores chamam de *alertness* a propensão a ser sensível e processar informações que disparariam o processo de identificação de oportunidades. O EA, *emtrepreneurial alertness* seria uma combinação de características pessoais e influência do ambiente. Num mundo em que a informação é dinâmica e flui através da rede sem obedecer a critérios pré-definidos, a posição na rede é fundamental, bem como a dinâmica em que o empreendedor está inserido (Ardichivili, Cardozo e Ray, 2003).

Há a identificação de uma forte interação entre o *alertness* e as redes sociais, e entre a base de conhecimentos e a identificação de oportunidades (Hills, 1997 *apud*, Ardichivili Cardozo e Ray, 2003,). Segundo Dyer e Singh (1998), a habilidade para identificar e avaliar oportunidades são resultados possíveis de compartilhamento de recursos e capacidades numa rede ou em relações específicas.

No trabalho específico sobre *alertness*, Gaglio e Katz (2001), propõem que o grau de “antenagem” do empreendedor é determinante para a capacidade de obter oportunidades, bem como para guiar suas decisões na fase crucial de início do empreendimento. O indivíduo com baixo *alertness* não conduz um processo de atualização constante de experiências e informações, sendo, portanto menos crítico com seus julgamentos e decisões. Ele pode decidir com base em uma informação que é a primeira em sua memória, mas que pode estar fortemente e imperativamente superada por uma informação mais importante, pertinente e tecnicamente determinante (Gaglio e Katz, 2001).

O tamanho da rede pode aumentar em muito a probabilidade do aparecimento de oportunidades, principalmente o relativo às conexões fracas, cuja especialidade é permitir a aquisição de informação não redundante (Lechner e Dowling, 2003), que é a informação mais importante a ser identificada na prática do *alertness*.

4.3.3.2 Informação, Assimetria e Informação Privilegiada

As redes sociais exercem um papel fundamental na dinâmica de aquisição de informação. Informação é o conhecimento facilmente codificável que pode ser transmitido “sem perda de integridade, uma vez que as regras sintáticas requeridas para decifrá-lo são conhecidas, e que incluem fatos, proposições axiomáticas e símbolos” (Kogut e Zander, 1992 *apud* Dyer e Singh). A posição na

rede pode determinar se uma informação pode chegar de forma privilegiada ao empreendedor (Ardichivili, Cardozo e Ray, 2003).

O processo de descoberta de oportunidade passa necessariamente pela aquisição de informação. A oportunidade segundo Ardichivili, Cardozo e Ray, 2003, é a chance de atender uma necessidade de mercado, ou desejo, ou interesse, através de uma combinação criativa de recursos para oferecer valor superior.

A assimetria das informações representa importante possibilidade para o empreendedor que tem, acesso à informação antes de outros que poderiam perceber a mesma oportunidade (Ardichivili, Cardozo e Ray, 2003).

Informações sobre mercados potenciais, possíveis investidores e até uma boa localização para um novo negócio normalmente chega através de indivíduos (Dubin e Aldrich, 1991), mostrando a importância das redes pessoais no processo de aquisição de informações, no caso conexões fortes, ao mesmo tempo em que poucas conexões fracas poderiam privar o empreendedor de partes distantes do sistema social, confinando-o às visões e notícias provincianas de seus amigos próximos (Dubin e Aldrich *apud* Granovetter, 1982).

4.3.3.3 Descoberta e Pesquisa Direcionada

A pesquisa direcionada é fonte antiga para a descoberta de oportunidades, sendo até hoje objeto de grande investimento por parte de empresas, universidades e governos. Dessa atividade costumam sair muitos empreendedores, normalmente que acreditam mais em alguma informação, processo ou mesmo uma descoberta não intencional, do que alguma das instituições patrocinadoras da pesquisa. Porém para a atividade empreendedora, a descoberta não intencional costuma

oferecer um vasto campo, sendo muito relacionada com o *alertness* (Ardichivili, Cardozo e Ray, 2003).

4.3.3.4 Redes Sociais - Embeddedness

O conceito de se estar envolvido fortemente, fazendo parte do sistema social e econômico, é o que Jack e Anderson (2002) chamam *embeddedness*. A palavra em português que mais nos aproxima deste conceito é o estar “embebido”, ou seja, completamente envolvido, mergulhado em algo. No nosso caso se trata do estar completamente imerso em um sistema de relações sociais que acabam por influenciar e ajudar o empreendedor em sua busca por explorar as oportunidades.

Segundo Granovetter (1973) a ação econômica está incrustada (*embedded*) na estrutura social e na cultura. Granovetter (1973) supõe que o comportamento dos indivíduos não é movido apenas pela racionalidade econômica, mas também pela “sociabilidade, a aprovação, o *status* e o poder”. E que, no sentido inverso, as relações sociais e a estrutura social desempenham um papel central no comportamento econômico

Para Brüderl e Preisendöfer (1989), o *embeddedness* é a forma que completa as configurações de rede além das redes pessoais do empreendedor, ou seja, a rede em que as empresas são imersas. A ação de imergir em determinada ambiente ou rede imporia uma mudança na estrutura social, pois no processo de envolvimento a adaptação traz forte influência ambiental ou do contexto, alterando a estrutura, influenciando no próprio contexto, por fim alterando a ação empreendedora (Jack e Anderson, 2002). Jack e Anderson (2002) sugerem uma correlação entre a intensidade da imersão e do número de oportunidades que ele pode levantar. As características das conexões indicam essa correlação (Jack e Anderson, 2002)

Segundo Dubini e Aldrich, 1991, o empreendedor “embebido” em uma rede com mais diversidade e maior densidade tem mais possibilidade de identificação de oportunidades e maiores chances de explorá-las com sucesso. O empreendedorismo efetivo é capaz de formar sua própria rede, identificando pessoas chave, *brokers* especializados necessários para o início do empreendimento, não apenas trabalhando redes pessoais, mas redes pessoais internamente consistentes com sua idéia de negócio (Dubini e Aldrich, 1991).

A estabilização e manutenção de redes em que o empreendimento está *embedded* também são fundamentais para a eficiência e a eficácia do processo empreendedor (Dubini e Aldrich, 1991). Hite e Hesterly (2000) fazem a proposição de que as redes evoluiriam de redes baseadas em identidade para as redes calculistas, que seriam redes deliberadamente construídas para suportar a consolidação dos empreendimentos.

4.3.3.5 Características pessoais

O foco nas características individuais do empreendedor forma uma corrente no estudo do empreendedorismo, estudando prioritariamente as características psicológicas e comportamentais dos indivíduos empreendedores (Liao e Welsch, 2005). Como exemplos temos os estudos sobre alta necessidade de realização (McClelland e Winter, 1969 *apud* Liao e Welsch, 2005), capacidade de inovação (Shumpeter, 1934 *apud* Liao e Welsch, 2005), locus interno de controle (Shapiro, 1975 *apud* Liao e Welsch, 2005) e propensão à tomada de risco (Brockhaus, 1980 *apud* Liao e Welsch).

Segundo Ardichivili, Cardozo e Ray, 2003, o otimismo e a alto-confiança são fatores importantes no processo empreendedor. Aqui a experiência do

empreendedor trará um aprendizado na descoberta e exploração de oportunidades, que darão sustentação ao otimismo.

O outro fator pessoal importante é a criatividade. A criatividade é um fator que depende da rede, visto que, na maioria absoluta das vezes, o que é chamado de criativo tem pouco de novo, mas sim, um arranjo e uma lógica inéditos, que são usadas no sentido de combinar recursos de maneira a atender a uma necessidade de mercado. A rede pode fornecer as informações e as comparações necessárias a um bom processo criativo (Ardichivili, Cardozo e Ray, 2003).

.A característica de propensão ao risco pode ser muito influenciada pela confiança em quem fornece as informações mais importantes para a tomada de decisão de ação do empreendedor (Nahapiet e Ghoshal, 1998). No processo de troca e combinação definido por Nahapiet e Ghoshal, (1998) as pessoas teriam mais propensão a tomar riscos em trocas que usam conexões com características de confiança superior.

Em Davidsson e Honig (2003), encontramos uma indicação de que indivíduos com maior acúmulo de capital social possuam maior autoconfiança, tornando-os mais propensos a uma postura empreendedora independente. Estes indivíduos também teriam uma percepção de risco minorada, pois, em última instância, seriam reabsorvidos pelo mercado de trabalho, no caso de o empreendimento falhar (Shane e Venkataraman, 2000).

A atividade empreendedora não apresenta relação direta com a formação em negócios, ou com os modelos de gestão fornecidos pelas agências de assistência aos empreendedores, conforme estudo de Davidsson e Honig (2003). Os requisitos de informação e conhecimento parecem ser muito mais específicos de

cada empreendimento, tornando mais importantes as redes de negócios ou técnicas mantidas pelo empreendedor (Davidsson e Honig, 2003).

Liao e Welsch (2005) enfatizam a importância do capital humano formado, por exemplo, na experiência profissional e *background* educacional para o empreendedor. Eles definem o capital humano como a qualidade de uma pessoa no que se refere ao conhecimento, capacidades e habilidades que advém da educação e treinamento e experiência. Características relacionadas ao capital humano como a habilidade de um indivíduo para empreender somada a uma desenvolvida propensão a empreender aumentam as chances de criar um novo negócio, e aumentam ainda as chances de sucesso no desenvolvimento deste mesmo negócio (Vésper, 1983 *apud* Liao e Welsch, 2005).

4.3.4 O Processo Empreendedor segundo Greve e Salaff

Em sua pesquisa sobre redes sociais e empreendedorismo realizada em quatro países, Greve e Salaff (2003) utilizaram um modelo para o processo empreendedor em que as redes sociais difeririam em quantidade de interações e grupos foco para as seguintes fases:

1. Motivação
2. Planejamento
3. Estabelecimento

A mobilização de redes para discussão é analisada para cada um dos quatro países (Greve e Salaff, 2003). Na pesquisa original há também uma variação da fase Estabelecimento que considera a possibilidade de empreender em uma

empresa já existente. Essa possibilidade não será explorada, pois nosso estudo está direcionado ao empreendedorismo de novos negócios.

4.3.4.1 Motivação

Nessa fase inicial o empreendedor discute a idéia inicial e desenvolve seu conceito de negócio (Greve e Salaff, 2003). O tamanho da rede nessa fase é restrito, com o empreendedor selecionando criteriosamente as pessoas com quem discutirá suas idéias, normalmente composta de amigos próximos e parentes. Assim o empreendedor evita qualquer comprometimento público com alguma opção, pois em uma rede maior podem ocorrer dificuldades em se retirar ou alterar alguma opção durante essa fase inicial (Greve e Salaff, 2003).

Na fase de Motivação muito tempo é despendido em desenvolver novos contatos, mais do que em mantê-los. Nessa fase a família também tem uma grande importância, consumindo um bom tempo do despendido na discussão e concepção do negócio (Greve e Salaff, 2003).

4.3.4.2 Planejamento

Nessa fase o empreendedor prepara a configuração da firma e busca conhecimento e recursos, o que exige muitas e diversas atividades. A rede nessa fase é muito maior, pois como não sabe exatamente quem poderá ajudá-lo em cada aspecto necessário, o empreendedor faz muitos contatos que podem se tornar importantes no futuro e estar presentes na fase posterior, a de Estabelecimento (Greve e Salaff, 2003). Novas habilidades e relações de negócios visando às futuras trocas também são buscadas dessa fase de expansão das redes de contatos e discussão.

Essa fase, caracterizada por Greve e Salaff (2003) como uma fase de grande incerteza, exige dos empreendedores grande dedicação de tempo para o desenvolvimento dos contatos necessários com pessoas que podem ser fonte de recursos ou restabelecer e manter contato com pessoas que já conhece, mas que não manteve contatos recentes (Granovetter, 1973; Nardi, Whirtaker e Schwartz, 1999, *apud* Greve e Salaff, 2003).

4.3.4.3 Estabelecimento

Nessa fase, que engloba o estabelecimento e a operação da firma, o empreendedor tem seu foco maior nas atividades diárias, trocas e solução de problemas. Os contatos nas redes estabelecidas na fase de planejamento são selecionados e apenas pessoas chave para a aquisição de recursos e compromissos que ajudem a consolidar e desenvolver o novo negócio. Nessa fase a manutenção dos contatos existentes consome tanto ou mais tempo que o desenvolvimento de novos contatos.

4.4 Modelo Conceitual

Em nossa jornada conceitual sobre Redes, Capital Social e Empreendedorismo pudemos levantar uma quantidade significativa de categorias. As categorias a seguir foram as selecionadas para proceder à análise dos casos, direcionando as perguntas no roteiro estruturado apresentado no Anexo 1.

Procuraremos nos ater mais especificamente ao funcionamento das redes e suas conexões, ao aspecto estrutural do capital social, à importância do Capital Social na aquisição de recursos, bem como usamos os modelos teóricos para observar **as redes no processo empreendedor.**

Rede pessoal/família incentivo/suporte.

A rede pessoal, incluindo a família fornece suporte emocional e a justificação para que o empreendedor dê prosseguimento ao processo na fase inicial (Jenssen e Koenig, 2002). A motivação para empreender vem predominantemente das conexões fortes (Jenssen e Koenig, 2002).

Capital Relacional

Há uma correlação positiva entre capital estrutural e capital relacional (Liao e Welsch, 2005). Ou seja, maiores redes proporcionam maior capital social que pode ser convertido em outras fontes de recursos.

Perspectiva Ecológica

O processo empreendedor é fortemente influenciado pelas experiências de indivíduos e organizações de sucesso, uma perspectiva ecológica (Liao e Welsch, 2005).

Autoconfiança e Baixa Percepção de Risco (Propensão ao Risco)

Indivíduos com maior acúmulo de capital social possuem maior autoconfiança, tornando-os mais propensos a uma postura empreendedora independente Davidsson e Honig (2003).

Estes indivíduos também teriam uma percepção de risco minorada, pois, em última instância, seriam reabsorvidos pelo mercado de trabalho, no caso de o empreendimento falhar (Shane e Venkataraman, 2000).

No processo de troca e combinação definido por as pessoas teriam mais propensão a tomar riscos em trocas que usam conexões com características de confiança superior (Nahapiet e Ghoshal, 1998)

Rede pessoal em rede organizacional

As redes pessoais convergem para as redes organizacionais (Lechner e Dowling, 2003).

Atividade de desenvolvimento da rede deliberada

Empreendedores que expandem sua rede de contatos identificam muito mais oportunidades, e que a qualidade dos contatos na rede pode afetar positivamente outras características, como criatividade e *alertness* (Ardichivili, Cardozo e Ray, 2003).

Redes calculistas, deliberadamente construídas substituem as redes baseadas em identidades (Hite e Heterly, 2000)

Processo Empreendedor - Fases Clássicas (Shane e Venkataraman)

Em Shane e Venkataraman (2000), temos então três fases do campo de estudo de empreendedorismo, quais sejam: identificação (descoberta acidental ou procura deliberada), avaliação (estudo de alternativas e escolha) e exploração.

Processo Empreendedor e Redes (Lechner e Dowling)

Cada fase do processo empreendedor indica uma predominância de diferentes tipos de rede. Para cada fase, há uma interação diferente do envolvimento do empreendedor, ou empreendedores com cinco redes distintas, a saber, Lechner e Dowling (2003): Social, Reputação, Co-operação, Marketing, Conhecimento, Inovação, Tecnologia – KIT.

As redes sociais são importantes como base de confiança, essencial na primeira fase do empreendimento. As redes baseadas em reputação são importantes para o acesso às outras redes através dos parceiros de boa reputação. Uma rede de “co-competição” é uma rede formada por parceiros regionais, que se complementam, mesmo que sejam concorrentes em outros segmentos. A rede KIT, *knowledge*,

innovation and technology, é uma rede que dá acesso à inovação (Lechner e Dowling, 2003).

Processo Empreendedor e Redes (Greve e Salaff)

As fases que se sucedem no empreendimento apresentam as seguintes características quanto às redes:

- Presença da rede familiar na motivação
- A rede é menos extensa na fase de motivação
- A rede é a mais extensa de todas na fase de Planejamento
- Muito tempo dedicado para a rede
- Rede diminui na fase de Estabelecimento
- Tempo maior gasto em manutenção da rede

5. Metodologia

5.1 A pesquisa

Em Guba *apud* Creswell (1994), temos três paradigmas que podem reger o trabalho a que nos propomos:

- Pós-Positivista (Realismo crítico)
- Construtivismo (Relativismo)
- Teoria Crítica (Realismo Histórico)

O paradigma Pós-Positivista é uma evolução do paradigma positivista, que normalmente guia as pesquisas quantitativas, com ênfase na objetividade e precisão, evitando vieses, buscando controlar os experimentos a fim de obter explicações através de criteriosas análises estatísticas, num jogo de hipótese e teste de hipótese, onde se busca definir melhor a realidade acreditando que pode quantificá-las e estratificá-las, a ponto de escolher a melhor realidade. A idéia de progresso ordenado, porém não puro, permanece como moto da ação pesquisadora.

A Teoria Crítica, ainda sob forte influencia marxista, parte de um realismo histórico, onde a realidade se forma a partir de valores sociais, políticos, culturais e econômicos, que se cristalizam ao longo do tempo. O pesquisador é um agente ativo no processo, em oposição à necessidade de isolamento dos fenômenos para

os pós-positivistas. A realidade é única, sendo a de oposição entre os que têm o poder e os que não o tem e o buscam.

O paradigma construtivista fala de uma realidade que só se configura dentro de um contexto, como concepções mentais e sociais, assumindo que há mais de uma realidade. Neste paradigma o pesquisador e o pesquisado formam um todo, e a partir de uma posição subjetiva, o pesquisador pode aprender a realidade que tem um grau de relativismo e, portanto, só pode ser entendida desta posição subjetiva, quando o pesquisador foge da sua própria quando esta pesquisando.

O método que estaremos usando, o estudo de caso é um método construtivista (Creswell, 2003), e será usado para reconstruir a experiência empreendedora dos nossos entrevistados, principalmente no que se refere ao funcionamento e uso das redes nos quais eles estavam ou ainda estão inseridos.

5.2 Pesquisa Qualitativa

Uma pesquisa qualitativa tem por objetivo entender uma situação social em particular, um evento, uma regra, um grupo ou interação. (Locke, Spidurso e Silverman, 1987 *apud* Creswell). De maneira geral é um processo investigativo onde o pesquisador gradualmente dá sentido a um fenômeno social por contraste, comparação, replicação, catalogação e classificação do objeto de estudo (Miles e Huberman, 1984 *apud* Creswell).

Já para Kirk e Miller (1986) a pesquisa qualitativa é definida como uma tradição específica da ciência social que depende fundamentalmente da observação de pessoas em seu próprio território; e na interação com elas em sua própria linguagem, em seus próprios termos. A oposição ao outro grande paradigma de pesquisa, que é a pesquisa quantitativa, que envolveria a medida do grau de

presença de algum atributo definido, viria também pela conotação de natureza do objeto de estudo (na pesquisa qualitativa), contra a quantidade do que se está estudando na pesquisa quantitativa.

Uma crítica importante à pesquisa qualitativa foi formulada por Bryman (1988), que considerou que a qualidade desta pesquisa seria dependente da habilidade do pesquisador, e da sua capacidade de olhar através dos olhos de outras pessoas e da possibilidade de interpretar os eventos do ponto de vista destas. Outro perigo seria a utilização da indução analítica, que poderia advir da dificuldade de um modelo teórico mais flexível quando comparado às situações no campo, ou ainda da real capacidade de o pesquisador suspender seus conhecimentos sobre os conceitos e teorias relevantes até a fase final do processo (Bryman, 1988).

Temos em Creswell (1998): “Marshall e Rosman (1989) sugerem que esta imersão vinculada no dia-a-dia do objeto do estudo, molda as escolhas deste; o pesquisador mergulha no mundo do informante e através da interação dinâmica, busca a perspectiva e significados deste informante”.

A pesquisa qualitativa tem forte componente emergente, ou seja, à medida que as entrevistas forem se desenrolando, novas questões de relevância podem surgir, acrescentando ou redirecionando o roteiro e as questões já elaboradas (Creswell, 2003).

Nossas questões serão do tipo *open-ended*, buscando obter a melhor qualidade de informação de cada entrevista, informação esta a qual será adicionada a informação obtida pela observação, do próprio entrevistado e de seu ambiente, de documentação fornecida ou obtida pelo pesquisador. Blackburn *et al*, *apud* Lechner e Dowling, (1991); Pihkala *et al*, (1999); Huggins (2000); defendem que a

pesquisa qualitativa é a mais indicada para se entender questões relativas a redes e processos interfirmas, e ainda para explicar o processo de crescimento em firmas empreendedoras.

Buscaremos as experiências dos entrevistados, coletando as linguagens narrativas (Nahapiet e Ghoshal, 1998) que eles fizeram e fazem uso, descobrindo seus valores pessoais, entendendo, quando possível, o contexto onde se deu a experiência empreendedora, e comparando com as descrições teóricas do fenômeno empreendedor e das redes sociais.

5.2.1 Pesquisa Qualitativa – Estudo de Caso

Nossa pesquisa se identifica com as definições acima, e se configura como uma típica pesquisa qualitativa, que segundo a classificação de Creswell (2003), pode usar como estratégia de pesquisa a fenomenologia, a Teoria *Grounded*, a etnografia, o estudo de caso ou a narrativa (Creswell, 2003).

Em Perry (1998) encontramos: “Vários estudos de caso deveriam ser utilizados em pesquisas de pós-graduação, porque eles permitem cruzar a análise dos casos, o que possibilita uma construção de teoria mais rica”. Para Creswell (1998), os estudos de caso são um método em que o pesquisador explora um fenômeno - processo, evento, programa, instituição ou grupo social – coletando informações detalhadas através do uso de procedimentos variados de coleta de dados durante determinado período de tempo.

Para Simon (1969) o estudo de caso é a melhor escolha quando se pretende obter uma maior riqueza de detalhes sobre aquilo que se pretende investigar. As questões **como** e **por que** são as referências para um estudo de caso para Yin (2001), principalmente quando o pesquisador tivesse pouco controle sobre os

eventos e quando o foco se encontrasse em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

5.2.2 Pesquisa Qualitativa - Análise dos Dados

A análise dos dados não é uma ação padrão, “de prateleira”, sendo adaptada a cada situação, revisada e até “coreografada” (Huberman e Miles, 1994 *apud* Creswell). Os pesquisadores “aprendem enquanto fazem” (Doy, 1993 *apud* Creswell). A pesquisa qualitativa preserva o não usual, a descoberta, e os escritores criam cada estudo de maneira diferente, usando processos analíticos que os envolve com a atividade de campo (Creswell, 1998). O volume de dados gerados em pesquisa qualitativa é grande e o debruçar-se sobre páginas e páginas de transcrições pode ser uma atividade opressiva (Creswell, 1998).

Creswell sugere um trabalho de análise crítica em círculos, caminhando pelas etapas do processo, aprendendo e refletindo a cada etapa, até chegar aos resultados. A figura que representaria este trabalho é uma “espiral de análise de dados”.

Os dados coletados e as categorias encontradas passarão por uma validação e serão interpretadas, à luz da teoria previamente pesquisada (Perry, 1998). Creswell (1998) sugere um modelo em que todo tipo de informação coletada, texto, imagens e outros tipos, devem ser primeiramente arquivados, classificados e organizados, para permitir um bom primeiro manuseamento e tratamento.

Na figura da lente usada para a leitura, estaremos lendo cada entrevista por cada uma das lentes fornecidas pela teoria pesquisada. Elaboraremos uma aproximação de protocolo de pesquisa, um padrão de observação e questionamento, que poderá resultar em um *coding*, um código de construtos e

categorias, que serão identificados nas entrevistas para posterior discussão (Creswell, 1998).

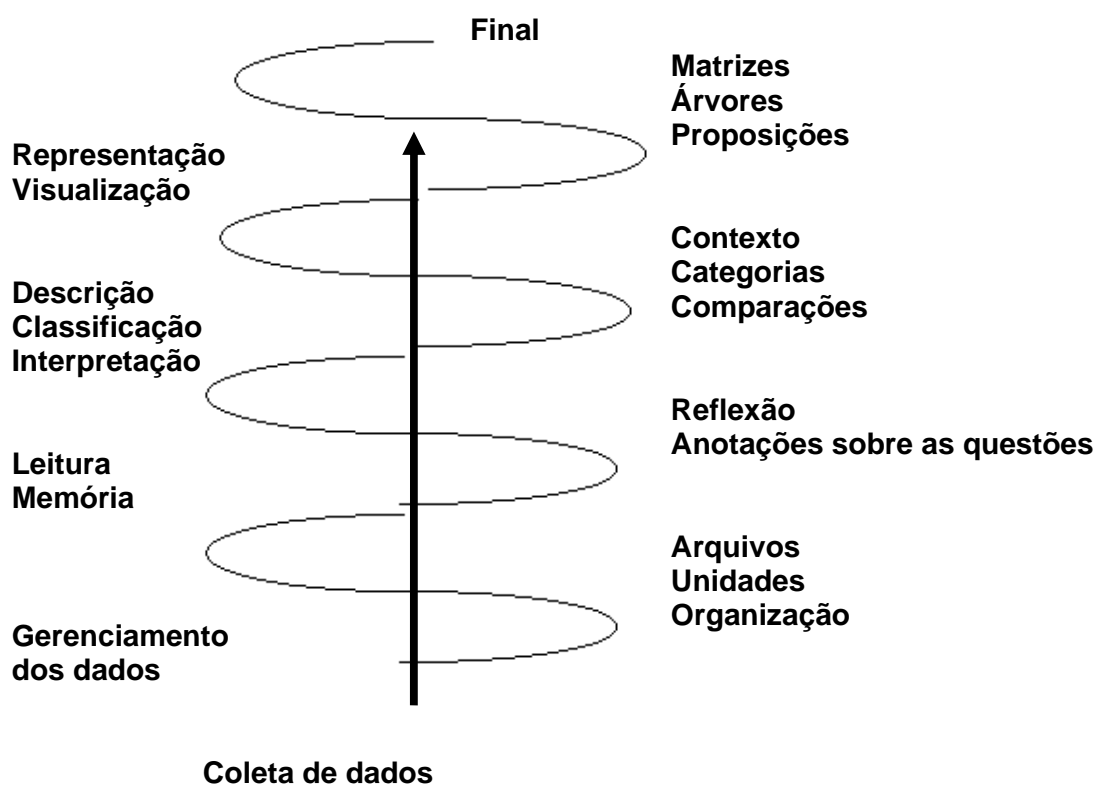


Figura 1 – Espiral de Análise de dados. Fonte: Creswell John W. Qualitative inquiry and research design; choosing among five traditions. Thousand Oaks. 1998

A leitura das transcrições deve ser exaustiva, buscando primeiro o sentido da entrevista como um todo, antes de analisá-la, quebrando-a em partes (Creswell *apud* Agar, 1980). As anotações no texto podem ser de grande ajuda (Creswell, 1998).

As percepções e *insights* acabam por formar clusters, que por sua vez passam a direcionar a leitura, numa busca de mais e mais dados que confirmem os clusters identificados (Creswell, 1998). Estes clusters podem estar na revisão bibliográfica, ou não, e a releitura desta pode contribuir para a eficácia da leitura e identificação. O processo todo é um *looping* constante, que caminha em direção ao final do trabalho, usando componentes racionais, de abstração e intuição (Creswell, 1998). Finalmente os resultados são preparados para a apresentação e uma conclusão discorre sobre estes resultados, fazendo, quando pertinente, sugestões para novos estudos.

Nesse estudo utilizamos princípios como os descritos acima por Creswell, sem a profundidade e as possibilidades de construção da espiral que um estudo mais amplo permitiria.

5.3 Critérios para a escolha das empresas/empreendedores

O crescimento das telecomunicações e da internet, num ambiente extremamente competitivo somadas à constantes reestruturações corporativas tornaram o mundo de TI – Tecnologia da Informação um universo bem caracterizado e propício ao nosso trabalho. Liao e Welsch (2005) apontaram os empreendedores de alta tecnologia em geral como os que mais se beneficiam do capital social e da confiança nas relações e da acessibilidade a informação e conhecimento tornadas possíveis por essas relações. Neste grupo se situam os empreendedores de TI escolhidos para a nossa pesquisa.

Usamos o método do caso, escolhendo um grupo de empreendedores da área de TI, deste grupo inicial, os que estivessem de preferência em diferentes fases de maturidade como empreendedores. O resultado foi quatro casos em que a experiência dos empreendedores e o estágio de seus negócios estão em

patamares diferentes, no intuito de enriquecer a experiência a ser observada, bem como ampliar o espectro de tempo abrangido nas diferentes descrições do processo empreendedor e como as redes e o capital social por eles possuído influenciam neste processo.

Temos o caso 1, que chamaremos de **Mine**, em que o empreendedor (4º ano de experiência empreendedora) está envolvido numa nova fase de sua empresa, na qual os quatro sócios passaram a se dedicar exclusivamente à consolidação do negócio, consolidação essa que está centrada no amadurecimento da tecnologia base que deverá se desdobrar em produtos com altos resultados em vendas.

Game, é como chamamos o caso 2 que nos traz um empreendedor (6º ano de experiência empreendedora) e seus seis sócios atuando na expansão dos negócios, inclusive internacional, após a profissionalização da gestão da empresa.

O caso 3, que chamaremos de **News**, tem seu foco no empreendedor líder (11º ano de experiência empreendedora), que já amadureceu seu primeiro negócio e que se encontra dividido entre a gestão direta da empresa, novas oportunidades e uma atuação sindical patronal.

Nosso caso 4, ao qual nos referiremos como **Mature**, traz um empreendedor experiente (19º ano de experiência empreendedora), que tem a experiência de grandes sucessos e fracassos, na busca de um negócio ambicioso na área de telecomunicações.

5.4 Coleta de dados

Entrevistas com os empreendedores e busca de dados secundários foram utilizados em nossa coleta de dados. Observações, documentos e materiais em

diversas mídias ajudaram a compor o que Creswell (1998) definiu como uma coleta extensiva de dados, que forma a espinha dorsal de uma pesquisa qualitativa.

Conforme a recomendação de Creswell (1998), elaboramos o quadro de informações (Anexo 2) que foram utilizadas na formulação das perguntas abertas (sabendo de antemão que não conseguiremos investigar todas as categorias definidas), e funcionando como um roteiro que tivemos em mente como fio condutor da entrevista, sem, no entanto, deixar de perceber as grandes oportunidades de caracterização de situações, relações, objetos e sujeitos não antes identificados. Também a possibilidade de aparecimento de relações não definidas, mas relacionados aos temas objeto da pesquisa foram explorados, reforçando a característica emergente da entrevista.

5.5 Entrevistas

Usamos um estudo múltiplo de caso, obedecendo às práticas sugeridas, em entrevistas qualificadas com empreendedores da área de Tecnologia da Informação, configurando os quatro casos. Realizamos entrevistas pessoais, gravadas e depois transcritas. Depois da primeira análise, fizemos entrevistas por telefone, onde esclarecemos alguns pontos. No caso 4 - Mature realizamos mais duas entrevistas por telefone com um parceiro e um colaborador, e nos casos 1 – Mine, 2 – Game e 3 – News foram realizadas entrevistas com um sócio de cada caso por telefones.

Os temas considerados nas entrevistas foram escolhidos de forma a obter as informações para avaliação dos construtos definidos no modelo conceitual, sem, no entanto sugerir-los diretamente para não influenciar o entrevistado. O roteiro estruturado da entrevista está no Anexo 1.

6. Análise dos dados

Na descrição dos casos buscamos situar o leitor quanto à história de cada empreendedor e seu empreendimento, ficando a abordagem dos temas e categorias objeto desta dissertação para a análise que segue a descrição. Optamos por apresentar a análise detalhada, com a transcrição das citações que deram base para cada categoria abordada em função da riqueza das descrições e da multiplicidade de categorias identificadas e apresentar ao final um resumo da análise, que servirá de base para a discussão dos resultados.

6.1 Casos

6.1.1 CASO 1 – Mine

O caso Mine trata de um empreendimento na área de software para empresas, que usa a tecnologia de mineração de textos¹, chamada pelos sócios (são quatro sócios) de competência essencial do empreendimento.

O entrevistado, 29 anos, é engenheiro de produção e elétrico pela PUC-RJ. Participou da Empresa Júnior da PUC do Rio de Janeiro, onde conheceu a maioria dos sócios. Está em fase de conclusão da dissertação no Mestrado em Administração no Instituto COPPEAD da UFRJ. Teve uma vida familiar tranquila, apesar da separação dos pais, que também engenheiros, lhe deram todo o

¹ Mineração de textos é um conceito derivado da gerência de bancos de dados, onde se procura encontrar padrões, ainda não descobertos nos dados já conhecidos, que possam gerar respostas corretas para novos casos. Este processo de busca e interpretação de padrões é tipicamente interativo e iterativo, envolvendo a aplicação repetitiva de métodos específicos de mineração de dados ou algoritmos e interpretações dos padrões gerados como resultado destes algoritmos (Definição obtida junto à empresa Mine).

suporte e lhe proporcionaram boa educação. A mãe, responsável direto por sua educação desde os quatro anos, além de lhe dar suporte, foi um exemplo (custos controlados e dedicação, obtendo mestrado no exterior) de dedicação e esforço. Apesar da aversão ao risco demonstrada e praticada pela mãe e pelo pai, assim que pode iniciou atividades de busca de sucesso, inicialmente em empresas de marketing de rede, assumidamente com o objetivo de ganhar dinheiro e obter sucesso.

O trabalho em marketing de rede aos 17 anos lhe deu experiência. Nosso entrevistado manteve a atividade de marketing de rede mesmo durante a faculdade, até começar a trabalhar na Empresa Jr. da PUC-RJ, quando desenvolveu atividades na área de pesquisa de marketing.

Dois dos sócios, os técnicos do grupo iniciaram a pesquisa com base na tese de doutorado de um deles. Quando lhe apresentaram a possibilidade de ajudar a escrever o projeto para um concurso da FINEP, órgão governamental que estimula e financia a inovação tecnológica, em função de sua experiência na área de gestão, juntou-se ao grupo e ajudou na iniciativa e iniciou as atividades de empreendedorismo na área de TI.

De posse do dinheiro que ganharam da FINEP, passaram a pesquisar as possibilidades de negócios em que pudessem utilizar a tecnologia de mineração de textos. Pressionados pela necessidade de obter um produto que trouxesse receitas, em face da limitação da verba da FINEP, chegaram a uma primeira configuração na área de Inteligência Competitiva – IC em que além de serviços de consultoria em estratégia e planejamento, ofereceriam buscas inteligentes na internet de categorias previamente definidas na estratégia das empresas. O que venderiam seriam serviços de consultoria em estratégia e inteligência competitiva, serviços que acreditavam poder oferecer com qualidade, e o software de pesquisa

usando *textmining* seria apenas um componente com peso menor de cada contrato (visavam depender menos da tecnologia, na qual não confiavam tanto).

Realizaram a primeira venda para uma grande indústria de São Paulo, cliente que os conheceu num evento de IC e depois lhes ofereceu a oportunidade de fazer uma demonstração. A necessidade de grandes investimentos para os processos de venda e da execução da consultoria associada influenciou em dois movimentos decisivos para a Mine. O primeiro movimento foi a dedicação exclusiva dos sócios que antes tinham também outras prioridades, e uma conseqüente dependência maior do sucesso da empresa. O segundo movimento foi a revisão da configuração de produtos e serviços com a decisão de desenvolver mais e explorar melhor as possibilidades da tecnologia de *textmining*.

O resultado desta dedicação exclusiva e o esforço em aproveitar a tecnologia - descobrindo onde ela pode dar melhores resultados - foi a criação e investimento em uma área de pesquisa e desenvolvimento, área que já apresenta resultados, pelo menos técnicos, ao vencer um concurso especializado em *textmining* (ou mineração de textos). Também acreditam que em breve terão condições de obter um produto, por eles chamado de “matador”, ou seja, um produto que tenha ciclos menores de venda e que exija menor esforço de customização (os projetos de IC, com necessidade de muita consultoria e suporte exigem mais recursos do que eles haviam dimensionado) e que gere alto valor aos clientes, resultando em altos lucros para a Mine. Durante todo o processo, a preocupação com a qualidade profissional das pessoas que trabalham na Mine é destacado, sejam eles sócios, sejam empregados ou até mesmo estagiários.

Em função do foco ainda estar na busca deste produto “matador”, a empresa ainda está na incubadora da PUC-RJ, mas pensando em sair, o que passaria a imagem de empresa já consolidada, obtendo maior credibilidade e negócios. A

busca por produto também restringe as parcerias. A expectativa de longo prazo é a de tornar a empresa perene, valiosa e buscar o retorno a partir deste sucesso, não existindo o ideal, nem o objetivo de continuar empreendendo.

6.1.2 CASO 2 – Game

O caso 2 – Game – traz um grupo de sete empreendedores, seis deles formados pela PUC-RJ e um pela ESPM-RJ, que construíram um empreendimento na área de softwares para serviços de telefonia celular.

Nosso entrevistado, 26 anos, é formado em marketing pela ESPM-RJ, vem de uma família onde o estudo é o principal valor, seus pais são médicos, e teve, assim como seu irmão, que o levou para o grupo que fundou a Game, todo apoio e suporte para o desenvolvimento do empreendimento no seu início.

A game se iniciou quando um dos sócios, estudante da PUC-Rj, trabalhava numa operadora de celular e teve a idéia de fazer um portal para a nova tecnologia de acesso à internet via celular, a tecnologia WAP². Os amigos, vários conhecidos dos cursos de empreendedorismo da PUC-RJ estudaram as opções e chegaram à conclusão de que a área de entretenimento via telefonia celular seria a melhor opção, inclusive por eles próprios serem usuários de jogos.

²**WAP** (sigla para *Wireless Application Protocol*, em português Protocolo para aplicações sem fio) é um padrão internacional para aplicações que utilizam comunicações sem fio (Internet móvel), como por exemplo acesso à Internet a partir de um telefone móvel. WAP foi desenvolvido para prover serviços equivalentes a um navegador Web com alguns recursos específicos para serviços móveis. Em seus primeiros anos de existência, sofreu com a pouca atenção dada pela mídia e tem sido muito criticado pelas suas limitações. <http://pt.wikipedia.org/wiki/WAP>

Feita a opção, todos os sócios, que ainda estavam terminando sua graduação, fizeram suas monografias tratando do mercado ou da tecnologia para jogos via celular. Com apoio inicial dos pais e depois de professores o trabalho continuou, focado no desenvolvimento dos produtos e na análise do mercado.

O momento seguinte foi o de conseguir recursos, que vieram inicialmente via concursos públicos da SEBRAE, FINEP e outros. Instalaram-se na incubadora da PUC-RJ. Iniciaram a comercialização dos jogos através de parceiros. A segunda oportunidade percebida foi a de uma necessidade, que inicialmente era para atender a eles mesmos na área de serviços profissionais (e-mail, transferência de arquivos etc) no celular. Conceberam um aplicativo que os permitia acessar aplicativos Windows nos aparelhos celulares. A idéia foi um sucesso e passaram a vender diretamente o aplicativo para as operadoras.

A criatividade e a capacidade dos jovens empreendedores fez com que as portas nas operadoras se abrissem e eles pudessem ter mais oportunidades. No entanto os recursos não eram suficientes para fazer os investimentos que o momento exigia e eles perceberam que tinham uma carência na área de gestão, levando-os a considerar e depois buscar efetivamente o auxílio de investidores *angel*.

Através da incubadora da PUC-RJ e de professores da Universidade os Angels chegaram. Os investidores que tiveram participações acionárias realizaram um bom lucro, ajudaram no amadurecimento do negócio e depois saíram. Um deles faleceu antes de concluir o processo e a família recebe dividendos até hoje.

Outros fizeram orientações sem fazer investimento financeiro e saíram com uma remuneração pelo trabalho executado. Após a saída dos Angels eles haviam amadurecido. Havia um problema relacionado à imagem de “garotos com boas idéias” e não a uma empresa de alta tecnologia e capaz de realizar negócios com

o vulto que uma operadora de celular realiza. Perceberam também que a vocação deles era empreendedora, mais do que de gestão. Então tomaram a decisão de profissionalizar a gestão da empresa, mesmo que isso significasse contratar pessoas para ser “chefes” deles mesmos.

O papel de acionista foi separado do de gestor, proporcionando condições para que os sócios continuassem podendo destinar tempo e energia na descoberta e exploração de oportunidades. Nessa fase houve a saída da incubadora, com o auxílio de um parceiro que pretendia incentivar o empreendedorismo, permitindo que eles se mudassem para um endereço nobre no Rio de Janeiro, a Torre do Rio Sul, com um custo menor que o mercado, pedindo apenas em retorno que eles também apoiassem o empreendedorismo de outros que estivessem na situação que eles estiveram.

O negócio evoluiu, e hoje a Game oferece soluções de negócios, não apenas soluções tecnológicas e produtos. No momento, a Game desenvolve seu negócio com as operadoras e grupos de mídia, procura expandir sua rede e parcerias para alimentar estes negócios, que já se expandiram para fora do país e que atingem um mercado de mais de cinco milhões de pessoas.

As redes de contatos atuais e as ações de promoção de empreendedorismo visam buscar novas oportunidades, além de praticar o incentivo sem interesse ao empreendedorismo, tanto dentro quanto fora da empresa, compatibilizando a ação da Game com a solicitação do empresário que os ajudou.

6.1.3 CASO 3 – News

Estudaremos neste caso 3 uma empresa desenvolvedora de soluções para publicação de notícias na Internet através de múltiplos redatores/editores.

O empreendedor líder, 34 anos, que está à frente do negócio até hoje, demonstra constante postura empreendedora, que, segundo o próprio, não teve influência da sua família. Formado em engenharia de produção e civil, a sua definição profissional começou durante o sexto período da faculdade, quando conheceu o Escritório Modelo da PUC-RJ e decidiu aproveitar a estrutura disponível e começar a prestar serviços ao mercado.

O trabalho no Escritório Modelo o fez refletir a respeito de seu futuro, ponderando sua formação, sua postura e seus ideais. O crescimento dos negócios acabou por aproximar as atividades desenvolvidas no Escritório Modelo de uma Empresa Jr.³, o que provocou uma reação da Reitoria da PUC-RJ, que havia tido uma experiência ruim com alunos autogerindo o restaurante da universidade, introduzindo uma dificuldade a mais no caminho do entrevistado, desafio este que o impulsionou mais ainda na direção empreendedora.

Quando apareceu a chance de uma entrevista ao jornal O Globo, o entrevistado não perdeu a oportunidade, tendo um retorno em termos de aumento da demanda pelos serviços dos alunos, lhe dando condições para obter, finalmente o apoio da Universidade ao projeto da Empresa Jr.

Sua primeira experiência profissional fora da Empresa Jr. veio de um desafio de um amigo que o convidou para uma viagem e para ajudá-lo a conseguir os recursos para esta viagem o indicou para liderar uma equipe de trabalho.

³ Chama-se de Empresa Júnior à estrutura que tem apoio de Universidades, normalmente independente desta, que funciona como empresa, prestando serviços remunerados ao mercado, com orientação de docentes, que permite a vivência empresarial aos graduandos, estimulando a ação empreendedora nos jovens universitários.

A capacidade de encontrar e gerir pessoas, associada à crescente postura empreendedora, principalmente em sua característica de aceitar desafios e sua capacidade de solucioná-los aumentava, então, sua confiança, que seria fundamental no processo de fixação e exploração da oportunidade que se seguiria.

O trabalho na empresa do amigo se transformou numa empresa de tradução de software, prestando inclusive serviços diretos à Microsoft na tradução de pacotes de software que eram lançados simultaneamente nos EUA e no Brasil. Um dos companheiros de Empresa Jr. (economista), que chamaremos de R. se tornou seu primeiro sócio, e um engenheiro de software que conheceu numa viagem aos EUA, chamado por nós de V. se tornou o segundo, escolhidos à partir de critérios técnicos, éticos, postura pro-ativa, capacidade de trabalho e redes de contatos. Instalaram a empresa de tradução de software em Ipanema.

A autoconfiança e a capacidade demonstrada na gestão de pessoas e projetos na Empresa Jr. e no seu negócio de tradução de software associada ao momento tecnológico, no caso o boom da internet, o fez refletir sobre a possibilidade de encontrar uma oportunidade em que, não sendo um técnico, pudesse aproveitar suas competências em gestão para desenvolver um negócio de sucesso. A idéia começou a se formar na viagem à Europa que combinara com o amigo

O entrevistado partiu para uma busca deliberada de oportunidades e encontrou no sucesso da internet como divulgadora de notícias a indicação de que ali havia uma oportunidade. Ao pesquisar o mercado de ferramentas para a geração de notícias na internet vislumbrou a possibilidade de desenvolver um software que atendesse esse mercado, com custos mais baixos que os praticados pelas empresas estrangeiras que vendiam sistemas com essa função.

Após uma tentativa frustrada de um novo negócio, se instalaram na incubadora de empresas da PUC-RJ. Com a consolidação do sistema para geração descentralizada de notícias para o mundo WEB, novas oportunidades foram sendo pesquisadas e/ou percebidas, como o projeto para o desenvolvimento de uma nova linguagem para a construção de aplicativos WEB.

O sócio mais antigo, R., saiu da sociedade por não querer assumir sua parte do prejuízo em um projeto que haviam decidido, por unanimidade, arriscar e não deu certo. Mais tarde o sócio técnico também saiu da gestão da empresa para trabalhar em projetos sociais e ambientais, deixando o nosso líder da News sozinho tanto para tocar o negócio, quanto para trabalhar com as novas oportunidades, apesar de manter com os dois uma relação de parcerias eventuais, inclusive para a análise de novas oportunidades. O líder decidiu continuar sozinho, utilizando serviços dos sócios afastados e de outras parcerias eventuais.

Os recursos financeiros para o empreendimento vieram de verbas públicas de incentivo ao empreendedorismo e ao desenvolvimento de softwares nacionais e também de um grupo de 14 investidores Angels, que foram remunerados proporcionalmente a cada investimento.

A primeira venda foi consequência de uma ação de marketing junto a um órgão governamental. Este órgão foi receber uma doação de um software de uma outra empresa instalada na incubadora da PUC-RJ e o entrevistado sugeriu que uma cópia do sistema de geração de notícias na WEB também fosse doada, mesmo sem estar finalizada. Entregou uma mídia com conteúdo não aproveitável e acertou que teria algum tempo para finalizar a primeira versão operacional. A estratégia funcionou, e a divulgação conseguida deu a credibilidade que faltava, e em pouco tempo as vendas se iniciaram.

Na consolidação do negócio um fundo de investimento foi contatado diretamente e investiu no negócio. Durante todo o processo contaram e ainda contam com incentivos governamentais, a fundo perdido ou não, para o contínuo desenvolvimento dos produtos atuais e para os novos projetos, como o da linguagem para WEB e até um projeto na área de biotecnologia.

Após essa fase inicial em que estiveram instalados na incubadora de Empresas da PUC do Rio de Janeiro, encontraram o momento de instalar-se em uma área empresarial no bairro de Copacabana, face à necessidade de espaço físico para seu crescimento, bem como se apresentar ao mercado como uma empresa madura. A atuação atual da News se baseia em fortes relacionamentos com alguns parceiros e com uma relação de compromisso e confiança com seus clientes.

O entrevistado, líder da News também tem forte ação sindical, sendo Vice-Presidente da associação de classe, praticando seus ideais e desenvolvendo cada vez mais sua rede de contatos.

6.1.4 CASO 4 – Mature

A Mature é uma empresa localizada em Barueri – São Paulo que desenvolve software para operadoras de telecomunicações e que está sendo estruturada para funcionar como operadora de telefonia móvel, aproveitando uma ineficiência neste mercado.

O empreendedor, 46 anos, que não tem sócios no momento, cursou a Academia Militar da Agulhas Negras, formando-se oficial do Exército Brasileiro. Fez Mestrado em Administração na FEA da USP. Sua família teve grande influência na

formação educacional e intelectual, pois apesar de estudar somente em escolas públicas, o desempenho acadêmico era fortemente cobrado.

A orientação e a influência para empreender não existiram em sua formação e educação familiar, como descrito pelo próprio. O entrevistado ingressou no mestrado ainda no Exército e ali teve contato, durante as pesquisas que realizou, com a nascente indústria de informática que estava surgindo em função da Reserva de Mercado de Informática⁴ imposta pelo regime militar. Insatisfeito com a corporação e com o futuro profissional que se desenhava, passou a estudar e analisar as oportunidades de negócio no mercado de Tecnologia de Informação.

O contato com um amigo da Escola Preparatória que se tornara Engenheiro e trabalhava no CPQD – Centro de Pesquisas e Desenvolvimento da Telebrás, o ajudou a formatar um negócio para desenvolver conversores de protocolo para transmissão de dados. O amigo lhe apresentou mais cinco interessados totalizando então sete sócios, e o entrevistado saiu do Exército e seguiu a vocação empreendedora.

Dois motivos fizeram com que o primeiro negócio não fosse adiante. O primeiro foi a imaturidade do mercado para a tecnologia que foi desenvolvida. Chegaram a aprovar os protótipos (à época os produtos tinham que ser aprovados pelos órgãos estatais, neste caso a Embratel), mas não havia demanda. O segundo foi o funcionamento da sociedade. Os sócios não se entendiam.

⁴ A Lei da Reserva de Mercado de Produtos de Informática visava dotar o país de independência tecnológica nos segmentos estratégicos de informática e telecomunicações, principalmente pela proibição da importação de produtos acabados na maior parte dos segmentos destes setores e pela proibição de fabricantes estrangeiros produzirem computadores de médio e pequeno porte. A Lei perdeu sua validade em 1994, mas em 1990, através de uma política de abertura às importações

Enquanto passava por negócio de transição, comércio de periféricos de computadores pesquisou e percebeu que havia oportunidade no mercado de computadores pessoais. Decidiu fabricar computadores mais modernos e com custos menores que os que existiam no mercado nacional. O financiamento destas atividades iniciais vinha do excedente do comércio que exercia, da família e amigos. Depois bancos, investidores e fornecedores.

Uma nova experiência societária foi tentada com um irmão. Fundaram a Q. para desenvolver tecnologia e fabricar computadores pessoais usando o processador mais moderno à época, o 386 da Intel. Um engenheiro especializado foi contratado para tocar o trabalho técnico. O negócio prosperou. Os projetos eram aprovados na antiga Secretaria Especial de Informática (SEI), órgão do governo responsável pela homologação de produtos e autorizações para fabricação de equipamentos de informática. Os clientes eram grandes corporações e empresas de médio porte. Nessa época o entrevistado enfrentou a primeira resistência de grandes empresas à entrada de um concorrente, fato que ele enfrenta hoje na área de telecomunicações. A abertura do mercado de computadores pessoais aos fabricantes estrangeiros, tanto para importação quanto para fabricação, da maneira rápida como foi em 1990, somada à inexperiência dos sócios, principalmente na gestão de crises encaminhou a Q. para o fim em poucos anos.

Após o final da Q. o entrevistado voltou a fazer negócios comercializando equipamentos de informática. Novamente pesquisando e buscando oportunidades que lhe fossem compatíveis, acabou por entrar na área de software para telecomunicações, novamente tendo ajuda do amigo engenheiro do CPQD, agora gestor de Informática em uma grande operadora estatal.

já perdera sua efetividade, abrindo uma crise em todo o setor que se formara para o desenvolvimento tecnológico e produção destes bens.

Hoje, instalado em São Paulo, tem sua equipe de desenvolvimento e suporte funcionando em São Carlos, cidade do interior de São Paulo, um pólo de desenvolvimento de tecnologia de software que tem uma Universidade Federal e uma Estadual voltadas para a área de tecnologia.

As dificuldades e restrições do mercado de software para operadoras, somadas ao conhecimento adquirido trabalhando nesse mercado, fizeram com que o entrevistado percebesse, pesquisasse e optasse por direcionar seus esforços na direção de conseguir uma licença e operar uma operadora de serviço móvel celular para oferecer serviços de baixo custo.

Apesar de se considerar respeitado pelo mercado, o entrevistado enfrenta forte resistência dos grandes concorrentes, enfrentando novamente as pressões sobre os órgãos governamentais reguladores (neste caso a ANATEL, agência reguladora para a área de telecomunicações) e novamente, assim como na época da Q. junto à SEI, a determinação persiste. Aposta na construção de relacionamentos e desenvolvimento da rede de contatos para quebrar as resistências e usa os contatos, principalmente na área de segurança pública, para viabilizar negócios e conseguir investidores.

O projeto é financiado pelas receitas com as atividades de software, e paralelamente com esforços direcionados na busca de opções de financiamento para o investimento necessário quando da obtenção da licença. Há um esforço para desenvolver relações com os diversos poderes estatais. O entrevistado usa deliberadamente o desenvolvimento de suporte político para contrabalançar o poder econômico dos concorrentes. Destacamos ainda o uso de antigos contatos desenvolvidos na academia militar nesta atividade.

6.2 Análise dos dados

6.2.1 Caso 1 – Mine

Redes e Capital Social

No caso Mine as redes informais, aquelas que incluem os amigos, parentes e colegas, foram importantes para a formação da equipe, quando o futuro sócio, procurou um amigo para preparar o projeto para a FINEP e este, por sua vez convidou um outro amigo, que chamou o primo, este o nosso entrevistado.

O capital humano do entrevistado foi muito influenciado pelas redes formadas na época da atuação com marketing de rede, que lhe deu experiência no tratamento com pessoas. Quando já estava na Universidade, a importância maior na formação do capital humano foi a das redes formais, como a PUC-RJ, a Empresa Jr. E a incubadora de empresas, que também se tornaram fundamentais para a aquisição de pessoas com o nível de exigência da Mine. No entanto, depois desta fase, cada um continuou com outras atividades, os ativos relacionais individuais não foram incorporados ao ativo relacional da Mine, mas eram sobrepostos, o que talvez explique a pouca extensão da rede da empresa, o que por sua vez, está associado à demora em se atingir a maturidade de produto e mercado.

Juntaram-se as pessoas ali, acho que a cola né, que pode ser chamada de critério aqui nessa formação inicial. Foi o contrato social mesmo, o contrato network, entendeu?

E o marketing rede foi isso que me chamou a atenção, mas como uma ótima escola, né? Foi lá na Netfood, eu tinha 17, 18 anos e estava fazendo apresentação para pessoas de 40 de 35,

entendeu. Vendendo o negócio e aprendendo a olhar no olho do cara e ver o que ele queria ouvir, esse tipo de coisa. Então isso foi muito bom para mim.

Ela está aqui porque ela terminou o mestrado dela aqui. Ela quer fazer doutorado, mas até começar o doutorado ela quer continuar desenvolvendo o que ela vem pesquisando então aqui ela tem espaço para isso.

Se você é sócio da Mine você tem que ser sobrenatural, pessoas normais, cotidianas, assim, não tem espaço.

Eu quero desenvolver uma relação de longo prazo, e a gente ainda não conseguiu.

Então é engraçado que só de um ano para cá, talvez até um pouco menos, que os quatro estão finalmente full time na empresa. E aí você começa a colocar muito em jogo, né, porque cada um tem os seus respectivos custos de oportunidades.

Para o entrevistado, a forte rede de proteção familiar foi essencial para que ele atingisse o nível de capital humano e intelectual que ele possui hoje.

Se essa capacitação se tornar em ativo, ou seja, se eu virar uma pessoa muito bem sucedida e conseguir fazer muito dinheiro daqui, muito sucesso e tudo mais, eu diria que mais de 50% é devido a minha mãe e ao meu pai também. Mais da minha mãe porque ela que segura a barra do dia a dia.

As redes pessoais foram não foram tão convertidas em redes organizacionais, como preconizado por Lechner e Dowling (2003). Há uma clara distinção entre capital social individual e capital social organizacional (Adler e Kwon, 2002 *apud* Davidsson e Honig, 2003). O entrevistado ainda mantém viva a

opção de trabalhar em outra organização, o que o leva a manter as redes pessoais e organizacionais separadas, pois os objetivos são claramente distintos, como no destaque abaixo.

Então assim, eu tenho na minha cabeça é fazer esse negócio decolar em 2 anos. Pensar numa estratégia de saída de forma que todo mundo que está aqui dentro ganhe muito dinheiro e posso recolocar na empresa que for comprar isso aqui, ou se for uma empresa gringa que for comprar todo mundo tenha a oportunidade de morar fora, sabe, gerar certa lista de oportunidade para todo mundo, de retorno financeiro para todo mundo, de aprendizado para todo mundo e daí partir para outra, entendeu.

Diferentemente de outros casos que estudamos, na Mine a legitimidade passa prioritariamente pelo produto, que passou a ser o foco do trabalho de todos, ficando a imagem dos sócios e a qualidade de serviços da empresa para um plano inferior.

O mais básico de tudo é o produto. Você tem que ter uma estratégia bem definida, qual o teu negócio, mas o básico do básico é você achar o mercado, que precisa de certo produto. Depois disso você vai falar da construção da marca, depois você vai falar de recursos para aquecimento, depois você vai falar de processos internos, depois você vai falar de cultura etc .

Confiança, ou relação do tipo *voice* definida por Dubini e Aldrich (1991) é absoluta hoje na relação entre os sócios, como visto a pouco, mas a *voice* aplicada à expansão da rede organizacional com critérios de confiança para a fase de consolidação da empresa ficará para após o início da nova fase com o produto “matador”.

Não observamos a busca por redes coesas, sem buracos estruturais (Hite e Hesterly, 2000), ou com alcance como definido por Lechner e Dowling (2003), com poucos recursos sendo usados na manutenção e preenchimento da rede, que, como está, atende a função principal de suprir com pessoas com os requisitos que a Mine define.

Conexões e a Ação Empreendedora

Os recursos foram obtidos pelas conexões da rede da Mine. Principalmente, no início, por aquelas onde a capacidade técnica era avalizada pela incubadora na forma de prêmios e verbas a fundo perdido para o desenvolvimento da tecnologia.

Se você for parar para fazer as contas, a gente vai ter quase R\$ 600.000,00 de dinheiro que veio por causa desse vínculo, que foi de projetos da FINEP etc e tal que vieram disso. Alguns negócios, alguns projetos pontuais foram trazidos porque a gente estava nesse âmbito, vieram trazidos pela incubadora.

Dessa forma, para os empreendedores, com fortes vínculos com a Universidade, no caso da Mine, essa relação pode ser usada para que a confiança seja reforçada, diminuindo a percepção de risco e dando aval à busca de recursos, principalmente no caso de busca de recursos em programas governamentais.

A universidade ajudou em primeiro a conseguir dinheiro, diferenciamento público. Dois, conseguíamos projetos por indicação. Três, é uma marca, e no começo você precisa de uma marca e você não tem nenhuma. Então a marca que você pode ter de respaldo é a PUC. Quatro, a própria parte de produção intelectual mesmo, a gente tem contato, a gente escreve artigo junto com o laboratório de nicho computacional, com o laboratório de

inteligência artificial, então é como se você tivesse um pendente que você não precisa arcar com esses custos.

Conforme Granovetter (1993) e Liao e Welsch (2005) as conexões fortes tiveram grande importância na identificação de oportunidades e na decisão por sua exploração, pois a mesma nasceu dentro do laboratório e foi estudada e está sendo explorada com todo o aparato técnico, de negócios e a proteção da PUC-RJ, sendo que as relações e a confiança entre os sócios cada vez mais se solidificam. Assim a rede da Mine tem menos conexões e a maior proporção de conexões fortes de todos os casos estudados.

Recursos por meio das conexões fortes, como indicado por Davidson e Hoenig, vindo da família, como já colocado, vieram principalmente na forma de suporte de retaguarda, em casa, mas eventualmente até na forma direta (empréstimo temporário), como abaixo:

Então ela sempre foi assim, ela sempre me ajudou, sempre tive essa rede, essa safety net embaixo de mim, então eu sabia se saísse alguma porcaria ela estava lá para me ajudar.

Engraçado que dois meses atrás teve uma entrada grande de um cliente que não aconteceu e o nosso planejamento todo, engraçado que a gente vai amadurecendo essa... ser consultor, ser profissional dentro de uma empresa grande é uma coisa, quando você está tocando o barco é totalmente diferente. Nosso planejamento contava com essa entrada, uma entrada de sei lá, quase cem mil reais, e não aconteceu e juntou com outro evento, que foi o atraso de uma parcela do financiamento da FINEP, que juntou com mais não sei o quê que não recebeu, “Caramba, ficamos na m...” Ficamos na m... total e quem estava lá para ajudar, a minha mãe. Ou seja, com 27 anos eu estou lá precisando da ajuda da minha mãe.

A disponibilidade de informação assimétrica como fonte de oportunidades possíveis de identificação (Granovetter, 1973) não foi essencial na Mine. A informação veio de forma deliberada, desde a escolha do estudo de mineração de textos por parte de C., assim como o estudo e a escolha de Inteligência Competitiva – IC como primeira área de atuação.

O funcionamento da incubadora, onde muitas empresas iniciantes buscam sua identidade e afirmação, poderia implicar numa possibilidade de homofilia, como definida por Lin (2001), que seria uma padronização de comportamento e do fluxo de informações pela proximidade muito grande e potencialização das conexões fortes. Veja o próprio entrevistado:

Sabe, às vezes você pode ficar atentado a você ir para o lado que o cara está indo.

O fenômeno é evitado pela postura das incubadas, mesmo que seja por um primeiro motivo baseado na alta competitividade entre essas empresas, conforme indicou o entrevistado.

Embora essa troca de informações entre empresas da incubadora não seja tão grande, eles tentam incentivar isso, fazer com que essa troca acontece mais freqüentemente, mas não é muito grande não. O pessoal tem um pouco de medo. Porque a incubadora, diferente da Mine, normalmente as empresas estão um pouco mais novas, ainda estão com aquele modelo de negócio meio que incipiente, o cara não sabe direito o que ele quer ser quando crescer. Então quando você encontra uma empresa do seu lado ali fazendo um negócio parecido ou até um pouco diferente, mas que você paga, aquilo é legal.

Liao e Welsch (2005) enfatizam a busca por legitimidade, que no caso da Mine foi conseguida com o aval indireto da Universidade, principalmente junto às Agências Governamentais, que proveram os recursos necessários, dispensando

Investimento Anjo⁵, ou *Venture Capital*⁶. Além disso a Mine já trilhou um caminho técnico de sucesso, como no concurso descrito abaixo, que lhe provê legitimidade.

A gente participou de um concurso especializado nisso de textmining, e o concurso é o seguinte: diversas empresas e Institutos de pesquisa para ver quem conseguia reconhecer entidades automaticamente em textos de forma mais eficiente.

E a gente tirou o primeiro lugar absoluto em todas as categorias. E isso é uma das provas de que é legal. Aquele receio inicial está sendo vencido, ou seja, a tecnologia está começando a ficar madura, a ponto de ela poder ser concluída, para poder assumir um papel mais importante nos nossos produtos.

Desta maneira a vinda de recursos financeiros ocorreu basicamente através de conexões fracas, como disseram Jenssen e Koenig (2002), porém revestidas de confiabilidade e segurança. Ou seja, as conexões com a FINEP são fracas, mas a PUC-RJ empresta confiança e segurança, permitindo que as verbas sejam conseguidas.

As conexões fortes, principalmente família são citadas com freqüência como fontes de suporte emocional e justificação para a atividade empreendedora, conforme afirmaram Jenssen e Koenig (2002), Para nosso entrevistado o suporte emocional foi fundamental, conforme citações anteriores. O empreender, no

⁵ Chama-se Investimento Anjo àquele que é realizado em fases iniciais do empreendimento, normalmente em troca de participação no capital e que implica também num envolvimento e transferência de experiência por parte do Investidor. Pode-se afirmar que há uma tendência de proteção ao novo empreendedor, basicamente evitando-se que uma boa idéia se perca por erros básicos de gestão.

⁶ *Venture Capital* é o investimento durante estágios mais maduros, onde o retorno é direcionado a um mínimo compensador pelo risco, num período de tempo determinado. As empresas que realizam este tipo de investimento procuram negócios que dêem retorno consideravelmente superior ao prêmio de mercado.

entanto, não foi um valor que veio de sua família, mas é destacado como um meio de conseguir o objetivo pessoal, automotivado, o objetivo maior:

Para ser bem sincero eu nunca tive assim uma chama de empreender, do tipo: “Eu quero ser empreendedor” Eu sempre fui muito ligado a dinheiro, dinheiro, sucesso, eu queria... eu queria me aposentar, entendeu. Eu queria me aposentar novo.

Foi determinante para o surgimento da Mine a sua posição relativa na rede, conforme Burt *apud* Lechner e Dowling (1992), pois a situação de estar dentro da Universidade, a atuação dos sócios na Empresa Jr., o fato de C. estar num dos melhores laboratórios de computação, o pertencer à incubadora da PUC-RJ que ajudou na conquista das verbais oficiais, enfim, todas situações em que a posição na rede foi fundamental.

Pelo estágio em que está a Mine, o movimento de conversão de conexões fracas em fortes, necessária pela dificuldade de as conexões fortes não se adaptarem tão facilmente às mudanças culturais e tecnológicas (Dubuni e Aldrich, 1991) não pode ser observada. Há alguma consciência desta necessidade, mas não há recursos definidos para esta atividade de manutenção, em função da prioridade escolhida de buscar o “produto Matador”.

Um destaque deve ser dado a uma percepção do entrevistado de que esta posição talvez tenha que ser revista, pela consideração de uma possível saída da incubadora, que já teria realizado sua função.

O fato de você estar numa incubadora já te credencia como não um negócio commodite, mas um negócio que está ligado com tecnologia, que está ligado com o estado da arte. Os

caras estão com parceria com os laboratórios, então eles fazem pesquisa lá, usam como teste.

Então até agora funcionou muito bem como marca também. Talvez a gente esteja chegando num momento agora que começa a soar como coisa negativa. Talvez agora a gente tenha que se desvincular um pouco desse negócio de incubadora para que o pessoal desenvolva mais alternativas.

A troca de uma conexão intensa que servia de ponte para obtenção de recursos (no caso a incubadora e a PUC-RJ) por um conjunto de conexões mais fracas, porém mais diversificadas e com possibilidades de desdobramento está sendo considerada.

Pudemos identificar apenas um facilitador (Dubuni e Aldrich, 1991), no caso o administrador da incubadora, que promoveu a ligação entre unidades da rede com interesses complementares, parente próximo de um deles.

Só que na verdade quem foi o catalisador dessa empresa foi o C., ele era conhecido de todos nós, mas um pouco mais amigo do M., porque eles são mais técnicos. E na verdade, o C. é parente do G. da incubadora.

A dimensão estrutural do capital social não é trabalhada diretamente pelos sócios da Mine, novamente pela opção de voltarem-se para dentro da empresa, da tecnologia, até desenvolver produtos de sucesso.

A dimensão cognitiva é a mais valorizada na Mine, como visto na exigência de altas qualificações para trabalhar na Mine. O entrevistado chegou ao seu nível cognitivo pelo seu esforço e pela rede, assim como seus sócios, também imersos

na PUC-RJ, o que permitiu também a criação de conhecimento necessário à exploração da oportunidade (McFayden e Cannella, 2004).

A produtividade do capital social (Lin, 2001), é limitada nesta fase da Mine, apenas para a aquisição de pessoal qualificado, mas há a consciência de que esta condição será alterada e que investimentos nesta direção existem mas são poucos, e devem ser aumentados, como segue:

O cliente até hoje, a gente não tem sido muito orientado ao cliente. A gente ainda é bastante orientado ao produto. Porque nasceu assim, é meio que aquela cultura do culto ao desenvolvedor que tinha na Microsoft. É uma empresa de desenvolvedores, é uma empresa que está focada em algo que você nasceu disso, você tinha alguma coisa, o textmining maluco lá.

Tudo é potenciar as parcerias, que muitas às vezes não vão virar nada, mas é sempre estar conversando com empresas de desenvolvimento de softwares e coisas complementares e o cara tenta vender o teu software lá, você tenta fazer projetos que vão fazer coisas juntos. Então a gente tem assim cara, sei lá, 6 parceiros que a gente está sempre conversando, mas que viraram negócio mesmo, só um deles. Só um deles virou parceiro da gente.

A combinação e a troca na rede foram reforçadas positivamente principalmente na fase inicial, quando após a vitória no primeiro projeto, já com os R\$ 100.00,00 disponíveis, os sócios tiveram interação intensa entre eles e com outras fontes de informação para configurar o primeiro produto na área de IC.

“Galera, vamos passar a olhar com mais calma para esse negócio de textmining”. E aí eu comecei a estudar, o Daniel a começou a estudar, a gente começou a procurar paper sobre o assunto em termos de estudo de mercado, projeções e outras empresas gringas que fazem isso. E aí a gente “opa, tô entendendo o quê que é isso em termos de mercado”. E aí

voltamos para o C., “C., você consegue desenvolver isso? – Consigo. Você consegue fazer isso? – Consigo. Consegue fazer isso? –Não.”. Então essa construção da forma que a gente tem hoje foi uma coisa conjunta.

O trecho acima referenda o que McFayden e Cannella, 2004, afirmaram, que a criação de conhecimento tem maior impacto quando o número de conexões é maior, um impacto menor que o da intensidade das relações. A criação de conhecimento nessa fase foi fruto da interação com um número maior, naquele momento, de conexões:

...a gente começou a procurar paper sobre o assunto em termos de estudo de mercado, projeções e outras empresas gringas que fazem isso.

Dyer e Singh, 1998 afirmam que há criação de valor, uma renda do tipo relacional nas relações entre firmas. Na Mine as parcerias ainda não funcionam (há apenas uma empresa tornando-se parceira).

O capital humano (Dyer e Singh, 1998), assim como o capital intelectual (Nahapiet e Ghoshal, 1998) são condições fundamentais para a capacidade de identificação e exploração de oportunidades, o que é confirmado pela utilização de competências anteriores que puderam ser aplicadas pelos sócios da Mine. Para o entrevistado há especificamente a formação em um bom colégio e numa boa universidade, a atuação na Empresa Jr., o Mestrado e a experiência no marketing de rede.

Estudei sempre em colégio particular, bons colégios.

Na Empresa Jr. era assim: tinha uma empresa de pesquisa que dava os questionários, eles iam lá e aplicavam os questionários no campo. Aí eu pensei: “Caramba, eu não vou ficar fazendo essa coisa”. Aí eu comecei a estudar, comecei a estudar técnicas de pesquisa de mercado, comecei a pegar curso de estatística, de marketing e comecei a aprender aquela bodega lá como podia.

Vendendo o negócio e aprendendo a olhar no olho do cara e ver o que ele queria ouvir, esse tipo de coisa. Então isso foi muito bom para mim. Foi meio traumático na época, mas hoje eu percebo que foi muito positivo.

Amizades e conselhos como afirmaram por Aldrich e Zimmer, 1986 e por Aldrich *et al*, 1998 *apud* Davidson e Honig (2003), podem ser importantes, mas neste caso, não foram fundamentais no processo da Mine, a não ser as amizades entre os próprios sócios. A família também teve pouca importância no processo, apenas no suporte.

O impacto do capital cognitivo no capital relacional é claro na Mine, pois foi a partir do alto capital cognitivo que a Mine se formou. Uma oportunidade, o concurso, pessoas com competências para fazer a proposta que se associaram (capital relacional) e apenas depois trataram de trabalhar melhor a oportunidade.

Na verdade a gente, foi até uma coisa muito oportunista, não foi muito uma coisa muito planejada. Chegou um cara maluco com uma coisa que parecia interessante e a gente “tá bom, vamos ganhar um dinheiro aqui em cima disso para ficar com o projeto”. Então foi oportunista. Juntaram-se as pessoas ali, acho que a cola né, que pode ser chamada de critério aqui nessa formação inicial. Foi o contrato social mesmo, o contrato network, entendeu?

A Ação Empreendedora

Estar antenado demais nesta fase da Mine é visto como uma atividade que tira o foco. Assim o *awareness* (Shane e Venkataramam, 2000), não é considerado importante, assim como também na fase inicial funcionou apenas na atenção que C. deu à possibilidade de participar do concurso, não exatamente uma oportunidade de empreender.

A criatividade destacada por Greiner, 1998 foi obtida com estudo e pesquisa, no caso da opção por IC (que tinha uma pequena relação com a experiência de um dos sócios), uma atitude deliberada, ao contrário do que afirma Hite, 1993.

E aí ficou: “a gente tem que gerar caixa, ou o dinheiro da FINEP vai acabar. E como a gente vai ganhar dinheiro? Esse negócio não necessariamente vai funcionar logo de início, precisa de um ciclo de investimentos”. E a gente caiu pro negócio de IC porque em IC eles tinham competência de consultoria do meu outro sócio, que também entende da área de gestão. A gente podia fazer um sistema menos baseado no textmining e mais com outras funcionalidades genéricas, que a gente podia utilizar.

No caso da Mine as fases do processo empreendedor foram diferentes das clássicas (fase de prospecção intencional, percepção de oportunidades, a escolha de uma determinada oportunidade, configuração de alternativas, a escolha, a formatação e desenvolvimento do produto, vendas e suporte), com a oportunidade chegando pronta em função do concurso (foram dois processo distintos, pois o processo do concurso começou e acabou, dele resultando o dinheiro e a tecnologia ainda não aplicável). Ocorreu então apenas a configuração de alternativas de uso da tecnologia, quando da opção por IC. Fizeram então poucos negócios e depois de um tempo de dedicação parcial de todos os sócios, voltaram novamente para a fase de busca e desenvolvimento de alternativas, juntamente com a depuração da tecnologia e a experimentação de opções de produtos. .

As quatro propriedades que Katz e Gartner, 1988 apud Liao e Welsch (2005) propõe para a constituição de novos empreendimentos, estão parcialmente presentes neste caso: a intencionalidade (ocorreu apenas depois de iniciado o processo), os recursos (verbas públicas e depois verbas dos negócios efetuados), as trocas (são limitadas a poucos negócios e um parceiro apenas), e as fronteiras físicas (ainda estão na fase inicial na incubadora).

A influência de modelos de empresas de software (que obtiveram sucesso, cresceram e depois foram vendidas resultando em ganhos substanciais para os seus sócios) é uma indicação da influência de casos de sucesso na perspectiva de futuro e escolha de caminhos na Mine, corroborando o definido por Liao e Welsch, 2005, uma perspectiva ecológica (definida como uma forte influência no processo empreendedor por parte de experiências de indivíduos e organizações de sucesso). A citação da Microsoft como comparação e a idéia de produto matador que gere elevadas vendas é diretamente relacionada a essa perspectiva.

O cliente até hoje, a gente não tem sido muito orientado ao cliente. A gente ainda é bastante orientado ao produto. Porque nasceu assim, é meio que aquela cultura do culto ao desenvolvedor que tinha na Microsoft.

Então assim, eu tenho na minha cabeça é fazer esse negócio decolar em 2 anos. Não sei pensar numa estratégia de saída de forma que todo mundo que está aqui dentro ganhe muito dinheiro e posso recolocar na empresa que for comprar isso aqui, ou se for uma empresa gringa que for comprar todo mundo tenha a oportunidade de morar fora, sabe, gerar uma certa lista de oportunidade para todo mundo, de retorno financeiro para todo mundo, de aprendizado para todo mundo e daí partir para outra, entendeu.

Modelo de Lechner e Dowling

Uma rede social, que busca afirmar a confiança, sucedida por uma rede de reputação, conforme Lechner e Dowling, 2003 definem, é um movimento que ainda não está presente no processo empreendedor da Mine, mas que é o caminho, pois a reputação é o grande objetivo a ser alcançado pelo sucesso dos produtos em gestação.

As redes de co-opetição estão no começo com apenas um parceiro, mas é um objetivo; as redes de marketing não são nem concebidas, apenas desejadas; e as redes KIT (conhecimento, inovação e tecnologia) estão longe de serem implementadas, estando presente ainda o ambiente competitivo na incubadora, conforme segue:.

Eu quero desenvolver uma relação de longo prazo, e a gente ainda não conseguiu.

Tudo é potenciar as parcerias, que muitas as vezes não vão virar nada, mas é sempre estar conversando com empresas de desenvolvimento de softwares e coisas complementares e o cara tenta vender o teu softwares lá, você tenta fazer projetos que vão fazer coisas juntos.

Eu ainda não consigo chegar e, por exemplo, botar um comercial full time para vender uma coisa que não é o meu produto certo. Eu estou meio que com a cabeça para dentro da terra tentando formatar esses produtos para poder passar para um estágio comercial, um estágio de venda, venda, venda.

O pessoal tem um pouco de medo. Porque a incubadora, diferente da Mine, normalmente as empresas estão um pouco mais novas, ainda estão com aquele modelo de negócio meio que incipiente, o cara não sabe direito o que ele quer ser quando crescer.

Modelo de Shane e Venkataraman

Novas tecnologias é a palavra chave da Mine segundo a abordagem de Shane e Venkataraman, 2000. Apesar de a Mine ainda estar buscando as aplicações, ou necessidades como afirma o entrevistado, esta tecnologia de textmining é reverenciada pelos sócios como uma tecnologia em cima da qual uma série de oportunidades, produtos podem e devem ser construídos.

E agora a gente está voltando nessa visão de que o negócio, na verdade, não é de interesse competitivo, mas sim textmining, que é o pivô de diversificação para vários negócios. O primeiro deles é a inteligência competitiva.

Se você não tem um produto que atende muito claramente uma necessidade do mercado que você identificou, você não tem nada.

A avaliação da oportunidade foi desenvolvida com base em estudo e pesquisa acontecendo depois da oportunidade configurada e com os recursos iniciais assegurados.

Shane e Venkataraman, 2000, descrevem a terceira fase como a de exploração da oportunidade, com a montagem das equipes de trabalho, a aquisição de recursos financeiros e o desenvolvimento do trabalho. Na Mine houve uma inversão, com a aquisição de recursos sendo sucedida pela montagem da equipe e pelo desenvolvimento do trabalho, com a busca de conhecimentos externos para a formatação dos produtos e sua posterior exploração (Dyer e Singh, 1998). Hoje os três processos funcionam em paralelo, situando a Mine ainda no estágio inicial do empreendimento.

Modelo de Ardichivili, Cardozo e Ray

A combinação de características pessoais e do ambiente em que o empreendedor está envolvido, formatam *alertness*, o estar antenado às informações que podem gerar oportunidades, segundo Ardichivili, Cardozo e Ray (2003). Podemos observar na Mine que estar antenado não foi tão decisivo quanto foi o *embeddeness*, o estar imerso no ambiente da PUC-RJ, com valor empreendedor e ambiente tecnológico e de inovação que permitiram que os sócios participassem do concurso e depois pudessem fazer as pesquisas para escolher a aplicação em IC.

A pesquisa de C. começou sem intenção comercial, o que aproxima o processo de uma descoberta com menos pesquisa sistemática apenas para a fase inicial. Depois o processo se assemelha muito mais a uma pesquisa deliberada e, que não podemos confundir com direcionada, mas feita com objetivo claro e com as metodologias dominadas pelos sócios.

Decisão deliberada de buscar onde aplicar a tecnologia:

Até que a gente começou “Galera, vamos passar a olhar com mais calma para esse negócio de textmining”. E aí eu comecei a estudar, o Daniel a começou a estudar, a gente começou a procurar paper sobre o assunto em termos de estudo de mercado, projeções e outras empresas gringas que fazem isso.

O tamanho da rede segundo Lechner e Dowling, 2003, pode aumentar em muito a probabilidade do aparecimento de oportunidades. No caso da Mine a oportunidade primeira se deu num ambiente de rede restrita, dentro da PUC-RJ e a FINEP, uma clara exceção ao que propuseram os autores.

Ardichivili, Cardozo e Ray apresentam um outro componente em seu modelo, a Informação, assimetria e informação privilegiada que observamos neste caso. A assimetria e a informação são típicas de ambientes de pesquisa pura (sem compromisso de geração de vantagem competitiva), no caso o laboratório de informática da PUC-RJ, e a tecnologia em mineração de textos pesquisada por C., sendo que a informação privilegiada não foi determinante nesse processo.

É engraçado sim, estava, mas o que o C. trouxe para a gente naquele momento era um devaneio completo, não tinha nada de concreto. Era assim, na hora que ele ia explicar para a gente o quê que ele tinha feito ele não conseguia, porque era uma coisa assim que ainda estava muito fraquinho assim em termos de concreto e muito abstrato na cabeça dele.

A pesquisa direcionada e a descoberta estão muito claras neste processo, com a descoberta acontecendo no laboratório e a pesquisa direcionada na fase atual em que se está buscando os mercados e produtos que dariam melhor competitiva ao uso da tecnologia. A análise sobre o grande potencial da tecnologia foi feita de maneira racional e deliberada.

Acho que nessa oportunidade o que me chamou a atenção especificamente foi o potencial de crescimento. Eu vi um negócio ali, que podia ser uma plataforma sobre a qual eu poderia crescer indefinidamente.

O foco em produto e o objetivo de ganhar dinheiro e depois talvez vender a empresa, declaradas pelo entrevistado, fazem com que a capacidade e também o esforço para a adaptação e a conseqüente alteração social e alteração de estrutura na rede (Jack e Anderson, 1991) sejam colocados em segundo plano pela Mine.

No entanto a introdução de um produto matador, se realmente ocorrer pode alterar todo o ambiente competitivo e até relações de mercado no segmento em que o produto se encaixar.

As associações baseadas em Redes com fortes identidades (no caso abaixo, competências complementares) foram a base da primeira associação visando o concurso, numa configuração calculista (Hite e Heterly, 2000). Vemos esta prática em redes com fortes identidades nessa fase da Mine, como a rede com a Universidade para conseguir os talentos que a Mine precisa.

O critério básico era assim: “Eu conheço a pessoa, já trabalhei com ela, tenho confiança no trabalho dela, me parece ter uma competência complementar”.

As características pessoais foram determinantes e congruentes, na medida em que os sócios concordaram em cada fase importante, como o objetivo primeiro (ganhar o concurso), assim como a cada nova fase, como a opção por IC, a decisão de se dedicarem exclusivamente ao negócio e a busca do produto “matador”. Cada sócio contribui com algo que complementa os outros (no caso do entrevistado, a capacidade comercial desde o tempo do marketing de rede e a capacidade analítica).

O entrevistado trata a questão do risco de maneira bem racional, postura reforçada pela autoconfiança do entrevistado.

Cara, eu sou bem propenso ao risco. Eu acho que sou bastante propenso ao risco. Propenso ao risco profissional. Eu confio bastante no meu potencial.

A possibilidade de conseguir um emprego diminui a perspectiva de risco (Shane e Venkataraman, 2000), assim como o plano B de cada sócio.

Caramba, o emprego é, vai, é que nem biscoito, vai um vêm oito né?

Eu acho que eu não teria dificuldade de conseguir me recolocar no mercado se tudo der errado, entendeu. Então acho assim, que eu senti um pouco isso na saída do mestrado.

Acho que a pior coisa que pode acontecer é daqui a um ano eu estar procurando emprego e eu não acho que não vou mais ter problema com isso.

E meu pai, e às vezes minha mãe: “Nossa senhora, não sei se eu teria essa coragem”. Perder o emprego: “Nossa, perder o emprego, imagina se eu vou sair da GL”, meu pai está a alguns anos na GL.

Todos eles estavam também mantendo a empresa no seu portfólio de opções, alguns como uma opção mais importante e outros com menos, mas todo mundo tocando coisa em paralelo que se tudo desse errado todo mundo tinha um plano B, entendeu.

A importância da formação em negócios fornecida pela Universidade é minorada pelo entrevistado, diminuindo a importância do que afirmam Davidson e Hoenig, 2003, para quem esta formação é essencial. O entrevistado passa a idéia de que ele que buscou intencionalmente a formação em negócios, como quando da atuação no marketing de rede, na busca por aprender sobre pesquisa de mercado na Empresa Jr., e ainda a busca pelas opções para uso da tecnologia.

Liao e Welsh, 2005, afirmam que o capital humano, acumulado pelos sócios cria habilidades para empreender, e que haveria ainda uma propensão de empreender, que somada ao capital humano resultaria numa ação empreendedora. Altos níveis de capital humano são evidentes na formação da Mine, mas a propensão a empreender é relativa, pois mesmo demonstrando um histórico, como no caso do marketing de rede e a postura ativa de buscar formação em pesquisa de marketing na Empresa Jr., que seriam evidências dessa

propensão a empreender, o entrevistado demonstra não ter essa propensão, assim como o processo de criação da Mine não nasceu de um objetivo empreendedor completo, pois se nasceu de uma oportunidade, não objetivava a constituição de um empreendimento.

Paixão por empreender:

Mas eu não tenho paixão por esse negócio especificamente, não tenho paixão por ter um negócio próprio, não tenho paixão... eu tenho paixão em arrebentar a boca do balão, entendeu. Eu quero arrebentar a boca do balão, que quero fazer muito sucesso.

Início da Mine:

Meio que foi ali, não estava fazendo nada chegou uns amigos ali a gente começou a conversar sobre um negócio que parecia interessante, a gente viu o potencial do negócio e eu resolvi cair dentro.

Marketing de rede aos 17 anos:

Coloquei a faculdade de lado porque eu queria ser empreendedor, eu queria meio que me aposentar, ficar milionário, aquele negócio subiu na minha cabeça, e aí eu ia de terminho pra cima e pra baixo com aquele quadro branco para vender a idéia do negócio para as outras pessoas.

Postura ativa na Empresa Jr.:

Era assim: tinha uma empresa de pesquisa que dava os questionários, eles iam lá e aplicavam os questionários no campo. Aí eu pensei: "Caramba, eu não vou ficar fazendo essa coisa". Aí eu comecei a estudar, comecei a estudar técnicas de pesquisa de mercado, comecei a pegar curso de estatística, de marketing e comecei a aprender aquela bodega lá como podia.

Modelo de Greve e Salaff

Motivação

Durante a fase de motivação da Mine a rede de discussões foi realmente restrita como sugerem Greve e Salaff (2003), com intensos contatos entre os que participavam da gestão do negócio, apesar de as pesquisas serem bem extensas.

Eu, DP e DM já tínhamos trabalhado juntos na empresa júnior da PUC há muito tempo atrás. Em 97/98 a gente fazia faculdade aqui na PUC. Na verdade, eu sou primo do DP, e o DM eu o conheci na empresa júnior. Eu já estava na empresa júnior na época, trouxe o DP para a empresa júnior pois acreditava no potencial dele e tudo mais. A gente conheceu o DM lá e a gente trabalhou junto.

No entanto a única presença familiar foi o primo do entrevistado, que fazia parte da rede da Empresa Jr. Os parentes mais próximos não faziam parte da rede de discussão.

Eu e DP, meu primo, a gente era mais ligado, porque a gente cuidava da parte de pesquisa de Mercado.

Planejamento

Na Mine não tivemos a caracterização da fase de Planejamento distinta da fase de Motivação, principalmente em função de o negócio ter começado basicamente por um concurso, cujos recursos foram a motivação para a própria consolidação do grupo. Assim, a Rede ainda é mais restrita, as habilidades e conhecimentos buscados se voltaram para a tecnologia base, a *textmining*, e o tempo despendido

em novas conexões e manutenção das conexões existentes ainda é muito próximo do inicial.

Eu quero desenvolver uma relação de longo prazo, e a gente ainda não conseguiu... a gente fica tão fundido tentando resolver coisas emergenciais, que não conseguiu desenvolver essa cultura de foco no cliente, de desenvolver relacionamentos duradouros etc e tal.

Então a gente tem assim cara, sei lá, 6 parceiros que a gente está sempre conversando, mas que viraram negócio mesmo, só um deles. Só um deles virou parceiro da gente. Os outros é sempre esse negócio de namoro, de prospecção, mas nada de concreto ainda.

Estabelecimento

Em função de o negócio ainda não ter decolado, as atividades diárias, que no modelo de Greve e Salaff (2003) estariam recebendo uma dedicação de tempo maior, ainda não recebem esta atenção. O tamanho da rede também não se alterou (deveria ter diminuído e se concentrado nas conexões mais produtivas), em função de a expansão da fase de Planejamento ter sido menor que o preconizado pelos autores.

A referência à apenas seis tentativas de estabelecer parcerias, das quais uma apenas está em andamento, demonstra que também a manutenção da rede tem recebido atenção menor, com as energias voltadas para o desenvolvimento dos produtos. A única referência à uma conexão permanentemente utilizada é a da com a PUC-RJ, grande fonte de pessoas com os talentos exigidos pela Mine.

6.2.2 Caso 2 – Game

Redes e Capital Social

A Game foi formada através de redes formais (universidade) e informais (parentes e amigos). Dois irmãos, amigos e universitários formaram a equipe que se uniu para explorar softwares que viabilizam serviços em telefones móveis.

Ou seja, foi por uma associação familiar, universitária e de indicação de amizade.

Os demais sócios de, dentro da própria PUC, tem uma cadeia, tem uma parte lá do curso que é de empreendedorismo. Então os alunos, os sócios, eles faziam esse curso e alguns dos sócios se conheceram fazendo esse curso de empreendedorismo.

Redes pessoais formaram a equipe e permitiram que a alta confiança que redes deste tipo carregam gerasse um ambiente de busca de consenso para as primeiras decisões da Game. A confiança e a competência suportadas pelas relações pessoais proporcionaram condições que fizeram com que a primeira oportunidade pudesse ser explorada.

Foi uma associação de talentos, onde que no início você não tinha como remunerar esses talentos, pois no começo ninguém tem dinheiro, né? Então foi uma associação de talentos de cada um que compôs esse patrimônio a Game que foi que compôs a semente que germinou a empresa a chegar até onde ela está hoje em dia.

Consenso para contratar gestores profissionais:

...foi uma decisão unânime nossa.

Os sócios da Game mantêm suas redes e desenvolvem seu próprio capital social individual, como fica claro na possibilidade de associação individual do entrevistado com um possível parceiro para construir um novo negócio.

Foi uma oportunidade que eu venho estudando há um ano, achei um sócio disposto a investir nesse novo negócio e estou estudando a possibilidade sim de montar uma nova empresa e sem ferir, sem agredir a sociedade atual dentro da Game ou o negócio atual da Game.

No entanto uma parte destas redes individuais foi convertida em redes organizacionais, como quando ao freqüentarem associações de empresários empreendedores, em que contatos geram negócios para a Game.

Por ser uma grande rede social, vamos dizer assim, as pessoas se conhecem e fazem negócio entre si, são empreendedores de sucesso que estimulam as pessoas a se conhecerem, conversarem, você consegue coisas como, amanhã eu preciso de um contato numa empresa, eu recorro a Rede, e ela ativa a rede de contato delas para conseguir o contato do executivo dessa empresa que eu tenho que falar. Isso é bem legal. Ter esse apoio, ter essa rede a disposição.

A consolidação do empreendimento e a obtenção de legitimidade são obtidas pelas relações tipo *Voice* ou de confiança definida por Dubini e Aldrich (1991). Quando o cliente teve confiança suficiente na Game ofereceu um escritório com custo inferior ao mercado. A empresa que teve uma relação positiva levou a Game para o exterior, ajudando a ampliar em muito as possibilidades de novas oportunidades.

Então foi só porque eu tenho negócio com a operadora do Brasil que eu consegui chegar até uma operadora de um outro país. Foi realizado um serviço de qualidade, um relacionamento com excelência, um parceiro que ele indica para outros que faça negócio com a Game.

A demonstração de ética no caso da compra dos direitos da pesquisa de mestrado que deu início ao desenvolvimento indica uma clara opção pela busca de legitimidade, através da prática da ética nos negócios, desde o início.

Uma rede com longo alcance, Lechner e Dowling (2003), que não tenha buracos estruturais é um dos objetivos da Game. Quando freqüentam redes de empreendedores, quando desenvolvem parcerias com seus clientes e com outros parceiros para que estas se desdobrem em novos relacionamentos e até novas oportunidades para empreender, estão buscando mais possibilidades de acesso horizontal ou vertical a clientes e recursos.

Conexões e a Ação Empreendedora

O uso deliberado das conexões para a aquisição de recursos por parte dos empreendedores está claro na busca da ajuda da incubadora para a obtenção de verbas como as do SEBRAE, assim como também a chegada dos Angels se deu através das conexões desenvolvidas na universidade, mais especificamente na incubadora da PUC-RJ, e até no caso dos recursos familiares, o “paitrocínio” citado pelo entrevistado.

Através da incubadora Gênesis, aí a estrutura é lá da PUC, até um dos angels era professor de empreendedorismo lá da PUC, então não só ensinou os sócios que faziam o

curso dele a serem empreendedores, como tinha boa oportunidade nos próprios alunos. E outro sócio veio também trazido por esse professor.

Recebemos fontes de recursos, prêmios em concurso Sebrae, nós ganhamos em um plano de negócio.

O fato de na Game as duas primeiras oportunidades foram identificadas e estudadas pelos próprios sócios, e o fato de a primeira delas ter sido considerada a partir de informações de um dos sócios que trabalhara (uma relação forte) numa empresa de telecomunicações, confirmam que as conexões fortes têm grande importância na identificação de oportunidades e na decisão por sua exploração. O sócio trouxe a idéia inicial de montar um portal WAP, trazendo informações confiáveis para serem analisadas. A idéia de desenvolverem jogos usando esta tecnologia, mudando a objetivo inicial de desenvolver um portal WAP não descaracteriza essa credibilidade, exatamente o que Granovetter (1993) e Liao e Welsch (2005) afirmam, ou seja, que a credibilidade intrínseca a estas relações é importante para que se desenvolva o processo empreendedor.

Primeiro produto, o primeiro ano da Game, nossa oferta para o mercado era de jogos WAP, jogos de celular através da tecnologia WAP. Por que a gente entrou nessa área? Porque um dos nossos sócios trabalhou numa das primeiras empresas daqui do Rio de Janeiro, e do Brasil até, de tecnologia para celular. E ele falou: “Ué, esse negócio parece ser interessante”, de celular, e tinha uma idéia de um portal, voltado para o celular. Uma vez que o grupo de sócios se reuniu, a gente viu: “Espera aí, essa idéia desse portal não é o que possivelmente pode dar dinheiro para a gente. Em que mais a gente pode gerar de dinheiro? Jogos. Jogos é um bom mercado”.

Como já observado, os recursos para a fase inicial da Game vieram de conexões fracas, avalizadas pela incubadora, como no caso dos concursos e da chegada

dos Angels. As conexões tipicamente fortes forneceram suporte e contribuições indiretas, como no caso da cessão da casa do entrevistado para servir de base para os primeiros tempos de trabalho.

A empresa por acaso começou até no meu apartamento, no meu quarto até. Então era um quatinho que tinha cama e computadores, tinha mais computadores aqui do que ser humano.

A expansão da Rede é uma prática incorporada pela Game desde os primeiros trabalhos. O desdobramento ocorre como consequência de uma ação da empresa no mercado, com o estabelecimento de relações fracas revestidas de confiança e reforçada pelo sucesso e amadurecimento das relações comerciais. A oportunidade de sair da incubadora, proporcionada pelo empresário parceiro, ajudou a na legitimação da game como fornecedora de soluções e não mais apenas uma equipe de garotos com boas idéias. As primeiras vendas foram feitas através de um parceiro, demonstrando como a rede foi importante e ao longo do tempo se desdobrou gerando cada vez mais oportunidades de negócios e novas parcerias, até chegar à internacionalização, vinda também através da rede.

A gente até nem comercializava direto com as operadoras, comercializava através de um parceiro que tinha um contrato com as operadoras.

Temos a Abril, temos Casseta e Planeta, operadoras nós temos todas as operadoras de celular aqui do Brasil. E grupos de tecnologia, também como os provedores de e-mail, IG, Terra, Deturbo, e empresas de hospedagem em sites como Localweb. Esses tipos de grupos são o quê? São portas de comunicação ou de entrada para você atingir o usuário de celular. E são os grupos que vão querer muitas vezes desenvolver serviços para ofertar, para os usuários de celular.

Assim como também os grandes grupos de empresas, você tem empresas parceiras nossas que tem como clientes uma carteira de mais de quinze mil empresas. Então você oportunidade de negócio aí, então você sempre se mantém aberto a desenvolver idéias e oportunidades junto com esses grupos.

Como a análise da possibilidade de formação de um empreendimento nasceu das relações na PUC-RJ, um processo deliberado de se desenvolver um negócio novo, a idéia inicial de portal WAP não configura uma informação privilegiada e sua percepção foi mais uma especulação, assim como foi a escolha por jogos para celular como primeiro produto. Assim não se aplica aqui a proposição de Granovetter (1973), de ser a informação assimétrica como fonte de oportunidades possíveis de identificação.

A possibilidade de homofilia, definida por Lin (2001), é afastada pela força criativa da Game, e da postura de parcerias que se complementam, tanto com outros prestadores de serviços, como com clientes que se transformam em parceiros de negócios. A postura agressiva em termos de relações, ou seja, crescer na importância da troca, se posicionando como fornecedora de tecnologia e gestora de negócios ao mesmo tempo, também contribui para que se evite a homofilia.

Muitas vezes uma operadora ela recomenda a Game para ser a desenvolvedora do projeto de um cliente dela. Um cliente dela chegou com uma boa idéia e ela falou: “Você tem uma boa idéia, mas vai precisar de um parceiro tecnológico para isso, tem a Game”, e aí a Game tenta entrar não só com a tecnologia mas com a gestão também.

Cada nova idéia é estudada, usando-se a experiência e as habilidades empreendedoras para se analisar cada oportunidade, quase sempre de conexões fracas revestidas de confiança, como as com parceiros e empregados.

Então você procura abrir seu leque e ver que você já construiu um negócio aqui, porque não construir um outro negócio ali.

O que a gente mais queria era que todos os funcionários daqui fossem donos de unidades de negócios da grande família Game. O que a gente mais gostaria aqui é que as pessoas não fossem só funcionários, mas fossem também sócios de unidades de negócios, se motivarem não só em receber o salário no final do mês, mas em construir um negócio e já o fazer crescer porque são donos disso. Por isso que quando um funcionário nosso vira e fala; “Olha eu to saindo porque eu vou montar uma empresa”. A gente não só apóia como chama aqui para dar dicas de empreendedorismo para ele estudo o plano de negócio e traz e gera negócios para essas empresas.

Liao e Welsch (2005) enfatizam a busca por legitimidade como fator crítico para os empreendedores na fase inicial do processo empreendedor. Na Game seja através de Agências Governamentais ou do Investimento Anjo, a legitimidade dada pela incubadora foi fundamental. Também a referência em revistas conceituadas como a Exame ajudou nessa busca por legitimidade, assim como a preocupação de satisfação dos clientes desde as primeiras vendas. Observamos também que a legitimidade primeira foi técnica, os “garotos prodígios”, mas que rapidamente buscaram a legitimidade empresarial, seja através da profissionalização da gestão ou mesmo pela saída da incubadora.

O momento inicial dela eram os garotos, os garotos prodígios que desenvolviam aplicativo para celular que não existiam aqui, que ganhou destaque em revistas como a Exame, em ter matérias como o primeiro serviço realmente útil é para o celular.

Então nossos aplicativos ganhavam um destaque num momento inicial de inovadores tecnológicos. O problema que a inovação tecnológica só para tecnologia ela não sustenta uma imagem em longo prazo. E aí a gente sempre tenta a cada ano, a cada ano lançar

algo que não exista no mercado para manter essa imagem de inovadora. Porém a gente viu que teve um momento a nossa imagem de inovação de capacidade técnica estava muito bem reconhecida, porém a capacidade de gestão não.

E foi especificamente por esta preocupação em passar para as nossos clientes, para as operadoras de celular, para os parceiros do mercado, que nós não éramos um bando de garotos tentando brincar de empresa.

Justamente, como a gente estava conversando até tomar uma percepção por parte dos nossos clientes, ou por parte de alguns parceiros, de um amadorismo nessa questão de gestão de ter ouvido frases de clientes como: “Vocês são muito bons em tecnologia, mas vocês pecam em gestão”. Decidimos unanimemente se profissionalizar a administração da empresa.

Encontramos na família do entrevistado, as fontes de suporte emocional e justificção para a atividade empreendedora, conforme afirmaram Jenssen e Koenig (2002),

Então os meus pais sempre apoiaram, sempre acreditaram que, até pela educação que eles deram aos filhos, pela base que eles deram aos filhos, em estudarem em uma escola boa e ter posto em numa universidade

Eles acreditavam que os filhos podiam gerar um retorno para eles montando um negócio, claro.

Então eles sempre apoiaram a gente, sempre deram a liberdade de escolha. De escolher um curso, para ser feliz, algo que a gente gostasse. E especialmente com o momento da criação da Game, eles apoiaram cem por cento.

A afirmação de Jenssen e Koenig (2002), a de que a motivação para empreender viria das conexões fortes, não é percebida aqui. Temos muitas referências a uma postura empreendedora recorrente, sugerindo automotivação. A única referência externa é aos cursos de empreendedorismo da PUC-RJ, que não seria exatamente uma conexão forte, que podemos configurar como uma relação fraca dotada de confiança.

Através da incubadora Gênesis, aí a estrutura é lá da PUC, até um dos Angels era professor de empreendedorismo lá da PUC, então não só ensinou os sócios que faziam o curso dele a serem empreendedores, como tinha boa oportunidade nos próprios alunos.

E todos os sócios têm essa veia empreendedora, começa a chegar num momento onde outras oportunidades fora da Game são percebidas. E aí até esse ano, algo muito incipiente ainda, não tem nada, nem um caso concluído, mas estamos estudando outras oportunidades fora daqui, onde que a gente possa continuar a crescer.

A situação de estar dentro da Universidade possibilitou a exposição e o status de pertencer à incubadora da PUC-RJ que ajudou na conquista das primeiras verbas governamentais, assim como os investidores Anjo, que foram tão importantes para os primeiros tempos da Game. A posição relativa na rede foi fator decisivo, conforme Burt *apud* Lechner e Dowling (1992).

A maior carência nossa não era nem na parte de tecnologia e sim na parte de negócio, administração. Foi um dos motivos pelo qual nós tivemos a entrada de angels, numa fase bem inicial da empresa. Depois de um ano e pouco nós tivemos a entrada de angels, a que foram nossos guias, nossos tutores nessa parte de negócio de estratégia, em tudo.

A conversão de conexões fracas em fortes (Dubuni e Aldrich, 1991), ou um fortalecimento das conexões, de início, fracas é clara no processo em que um contato se torna um cliente, um cliente se torna um parceiro, e um parceiro se desdobra em fonte de novas parcerias. A busca por sair da incubadora, também reflete esta necessidade, pois estar na incubadora, uma conexão com uma certa rigidez, dá a credibilidade inicial, mas depois amarra o desenvolvimento do negócio, e pode ser substituída por um conjunto de conexões fracas, como as com o novo senhorio da área ocupada na Torre do Rio Sul, contatos diretos com financiadores, que mudam para bancos e fornecedores, contatos diretos com contadores, advogados, consultores e ampliação da carteira de clientes e parceiros.

Um professor da PUC-RJ, um Angel, que apresentou os sócios a outros Angels, funcionou como um facilitador (Dubuni e Aldrich, 1991), promovendo a ligação entre unidades da rede com interesses complementares, a Game com necessidades de investimento e carente de experiência em gestão e o Angel, que quer investir e ter retorno financeiro. Os parceiros que geram negócios assumem este papel de facilitador ao permitir o encontro do cliente que tem uma necessidade e a game que quer expandir seus negócios.

O tamanho da rede está associado ao sucesso do negócio, Mas na Game o sucesso é que induz a expansão da rede. Quando um cliente acredita na parceria, pelo sucesso do serviço prestado e os ganhos auferidos com a parceria, toma a iniciativa de gerar novas oportunidades. O caso da internacionalização ilustra esta questão, pois a iniciativa foi do cliente, e não uma busca deliberada pela internacionalização por parte da Game.

A América Latina foi através de uma das operadoras que indicou a Game como uma solução, a solução da Game como a melhor solução para ser implementada lá na operadora no Peru.

E como muitos negócios que nós realizamos aqui foram através de um serviço de qualidade, um relacionamento com excelência, um parceiro que ele indica para outros que faça negócio com a Game.

No entanto a busca por uma rede maior, que gere cada vez mais oportunidades, seja para negócios ou para buscar inovação e novos empreendimentos é uma prática deliberada dos sócios da Game, como a participação em redes de empresários. Este é também o desenvolvimento da dimensão estrutural do capital social definido por Nahapiet e Ghosshal, 1998 e a possibilidade de identificação de oportunidades.

A dimensão cognitiva do capital social foi fundamental para o surgimento da Game, na medida em que os sócios a desenvolveram na PUC-RJ e compartilhavam conhecimentos sobre empreendedorismo, e ainda somaram conhecimentos específicos, fossem técnicos ou de marketing na associação, chamada pelo entrevistado de “associação de talentos”.

Então foi uma associação de talentos de cada um que compôs esse patrimônio a Game que foi que compôs a semente que germinou a empresa a chegar até onde ela está hoje em dia.

Então todos os projetos de graduação, todos as conclusões dos cursos foram focados para o negócio que a gente estava montando.

O capital social é produtivo (Lin, 2001). Como já vimos, foi através do capital social da game que chegaram os Angels, que se conseguiram as verbas como as do

SEBRAE, que conseguiram sair da incubadora direto para um endereço nobre, que conseguiram entrar em mercados no exterior, e que conseguem o desdobramento constante de clientes em parceiros.

Liao e Welsh, 2005, associam o capital social a uma menor taxa de mortalidade das empresas, afirmação esta que na Game encontra um bom exemplo.

McFayden e Cannella, 2004, afirmaram que a criação de conhecimento tem maior impacto quando o número de conexões é maior. Na Game, há um constante movimento de expansão da rede, gerando experiência, novos conhecimentos de mercado e conhecimentos técnicos, não tendo sido identificada nenhuma grande fonte de conhecimentos por uma relação intensa, o que corrobora a afirmação destes autores de que o número de conexões é mais efetivo na geração de conhecimento do que a intensidade delas. No entanto, a confiança estabelecida junto aos clientes está permitindo que se tenha acesso à informação sobre mercados internacionais e atuação externa, o que está gerando conhecimentos que certamente serão utilizados na expansão dos negócios.

Dyer e Singh, 1998 afirmam que há criação de valor, uma renda do tipo relacional nas relações entre firmas. Observamos claramente um valor real na forma de aluguel subsidiado ou na geração de mais lucros pelo desdobramento de parcerias, uma renda real de origem relacional.

A aplicação do capital humano foi fator essencial para a definição da primeira oportunidade na Game. E não apenas capital informacional, mas o hábito e as habilidades em jogar acabaram por contribuir essencialmente para a capacidade de identificação e exploração de oportunidades (capital humano em Dyer e Singh, 1998). A prática de pequenos empreendimentos por parte do entrevistado desde a

infância, também contribui em muito para a afirmação empreendedora dela, uma capacidade acumulada de perceber oportunidades e explorá-las.

Também a gente viu que tinha uma fábrica de carro a 50 metros da nossa casa, uma FIAT, uma montadora. E na hora do intervalo os operários todos ficavam ali andando pela área, e aí um dia a gente começou a vender suco. E todo vez eles vinham lá comprar suco com a gente. Então essa veia empreendedora nosso vem bem desde pequeno.

Nahapiet e Ghoshal (1998), definiram um processo de criação do capital intelectual que é observado completamente na game:

- 1- a acessibilidade ao conhecimento na área de empreendedorismo na PUC-RJ e o acesso ao mundo da tecnologia WAP pelo sócio em seu trabalho anterior;
- 2- a antecipação da oportunidade com a identificação das oportunidades que a tecnologia de celular poderia prover;
- 3- a antecipação da aplicabilidade prática da nova combinação, qual seja, a mobilidade, a nova capacidade multimídia dos *handsets*;
- 4- a alta motivação para realizar o desenvolvimento do negócio concebido, intrínseca a todos os sócios;
- 5- e ainda a capacidade da equipe para realizar as combinações e as trocas para a criação do conhecimento e capital intelectual.

Nahapiet e Ghoshal (1998) ainda descrevem como o capital social melhora com a interação freqüente, a estabilidade e a continuidade, normalmente através de cooperação, fato observado pelas relações com as parcerias e no desenvolvimento das redes de empresários.

Aldrich e Zimmer, 1986 e ainda Aldrich *et al*, 1998 *apud* Davidson e Honig (2003) descreveram a influência de associações baseadas em amizades e conselhos como importantes para a ação empreendedora. Neste caso, os sócios da game tiveram o aconselhamento do professor de empreendedorismo da PUC-RJ, que inclusive acabou por se tornar Angel, formalizando este aconselhamento ao lado dos outros investidores.

Através da incubadora Gênesis, aí a estrutura é lá da PUC, até um dos angels era professor de empreendedorismo lá da PUC, então não só ensinou os sócios que faziam o curso dele a serem empreendedores, como tinha boa oportunidade nos próprios alunos

Não identificamos nas famílias a posse e o compartilhamento de capital social ou um incentivo comunitário num encorajamento para buscar independência. Na família do entrevistado havia liberdade de escolha, e uma permissão para experimentar, como vemos nas atividades desenvolvidas na infância, mas o próprio entendimento do que faziam no começo da Game fugia de seus pais, relativizando este encorajamento. Não identificamos a utilização de capital social dos pais.

Demorou até eles entenderem o que realmente a gente fazia.

A concentração de empreendimentos de alta tecnologia, como no caso da PUC-RJ, pode ser entendida a partir do impacto do capital cognitivo no capital relacional (Os valores de empreendedorismo difundidos e valorizados pela Universidade).

A Ação Empreendedora

Antenado (*awareness*), foi exatamente o que fez o sócio que teve contato com a tecnologia WAP na empresa de telecomunicações e compartilhou com os amigos a idéia de explorar a nova tecnologia. A oportunidade foi entendida de outra maneira e a Game chegou à primeira configuração de oferecer jogos para essa tecnologia. Essa postura de estar atento à qualquer possibilidade que possa se transformar em oportunidade é praticada pelos sócios da Game até hoje, prática que é inclusive incentivada no corpo funcional da empresa.

Então um laboratório em vez de ligar para a sua casa e dizer que o seu exame está pronto ele manda uma mensagem para o seu celular. Isso é um exemplo desse novo negócio que eu estou estudando e é uma oportunidade

A oportunidade, baseada numa informação privilegiada (a das possibilidades da tecnologia WAP), foi avaliada usando-se as capacidades cognitivas dos sócios, que por sua vez, usaram as redes de relacionamentos para implementá-la.

A informação privilegiada normalmente vem de conexões fracas, Granovetter (1973). Neste caso, o ambiente de trabalho do sócio forneceu a informação primeira.

O uso de estratégias eminentemente emergentes, (Hite, 1993), exige dedicação e ainda criatividade e a liderança (Greiner, 1998) todas características presentes na detecção das duas primeiras grandes oportunidades, que foram os jogos para WAP e o escritório móvel. Observamos ainda, que nenhum dos sócios de destacou, definindo uma liderança hegemônica dentro do grupo, como observamos em outros casos. As colocações são feitas sempre na primeira pessoa do plural.

Uma vez que o grupo de sócios se reuniu, a gente viu: “Espera aí, essa idéia desse portal não é o que possivelmente pode dar dinheiro para a gente. Em que mais a gente pode gerar de dinheiro? Jogos. Jogos é um bom mercado”. Por que a gente pensou em jogos? Porque nós somos jogadores.

A história até desse aplicativo é nós esquecíamos os trabalhos de faculdade em casa, chegava na faculdade e a gente tinha esquecido o trabalho em casa, e neguinho: “Puxa!”. A gente tinha que ter uma maneira de acessar o nosso computador através do celular e pegar ele. “Vamos fazer? - Vamos”. E começaram a desenvolver, a programar isso. Então daí surgiu um produto nosso chamado escritório móvel.

As etapas da ação empreendedora na Game seriam:

- 1- a prospecção intencional (Fazendo curso de empreendedorismo e compartilhando sonhos),
- 2- a percepção de oportunidades (Tecnologia WAP?),
- 3- a escolha de uma determinada oportunidade (Portal WAP),
- 4- configuração de alternativas (Portal ou jogos?),
- 5- a escolha (Jogos para celular vendidos através de parceiros),
- 6- a formatação e desenvolvimento do produto e
- 7- as vendas e suporte.

Katz e Gartner, 1988 *apud* Liao e Welsch (2005) propõe quatro propriedades para a constituição de novos empreendimentos, todos encontrados na game:

- Intencionalidade (em todas as fases),
- recursos (ajuda dos pais, verbas públicas e aporte dos Angels),
- as trocas (primeiras vendas através das parcerias) e
- as fronteiras físicas e colaboradores (inicialmente na incubadora e depois na Torre do Rio Sul e expandindo para outros países).

O compromisso com a missão imposta pelo empresário que cedeu as salas no Rio Sul, bem como a absorção da experiência dos Angels corrobora a perspectiva ecológica definida por Liao e Welsch (2005), que indica uma forte influência no processo empreendedor por parte de experiências de indivíduos e organizações de sucesso.

Modelo de Lechner e Dowling

As fases de Lechner e Dowling (2003) aplicadas a Game ficariam assim:

- redes sociais, que busca afirmar a confiança (no caso a equipe inicial, expandida para a rede da incubadora e os Angels)
- redes de reputação que se desdobra e cresce em função da reputação já adquirida (a rede dos primeiros parceiros que intermediavam as vendas e

os clientes), até que esta rede perde importância, já a reputação foi transferida para a Game, para a empresa Game

- redes de co-operação (podem estar relacionadas a clusters regionais, mas que com as facilidades da virtualização neste caso se materializam nas relações de parceria que sucedem a fase da “fabrica de idéias”, com outros fornecedores e os modelos de negócio mais complexos em que a Game e as operadoras disputam receitas, disputa amenizada com a terceirização total, ou seja, a Game faz a gestão do serviço como um todo)

Então exemplo, um parceiro de conteúdo nosso como a Abril, antigamente a gente só se preocupava em pegar o conteúdo dela, a idéia dela e colocar no celular. Hoje em dia a gente já explora já o próprio negócio dela, a gente renova as oportunidades para que a gente possa alavancar novas receitas usando o conteúdo dela.

Há uma diferença de a gente entregar um produto, entregar um plano de negócio ou para esse produto um plano de marketing, discutir as idéias todas que ela pode fazer, tudo. Aí ela vira e fala: “Eu não tenho um fornecedor, eu tenho um parceiro”. Essa diferença que a gente quis que o mercado percebesse, de não ser fornecedor de tecnologia e sim de ser parceiro de negócio.

Então você oportunidade de negócio aí, então você sempre se mantém aberto a desenvolver idéias e oportunidades junto com esses grupos.

- redes de marketing (que nesse caso se confundem com as redes de competição, pelo modelo de negócio e pela configuração de mercado)

Assim como também os grandes grupos de empresas, você tem empresas parceiras nossas que tem como clientes uma carteira de mais de quinze mil empresas.

- redes de conhecimento, inovação e tecnologia (também chamadas de redes KIT, acabam por se confundir também com as redes de co-operação e de marketing, e geram novas oportunidades, e uma tendência a diminuir o número de conexões e fortalecê-las, o que acontece na game, com o fortalecimento das parcerias, principalmente com as grandes operadoras e grupos de mídia, como a Abril, no entanto não cessando o movimento de geração de novas parcerias, *weak ties* que terão a função de renovar as oportunidades no futuro).

Modelo de Shane e Venkataraman

Shane e Venkataraman, 2000, usam como foco de estudo a identificação de oportunidades que podem vir de novas tecnologias, mudanças em custos relativos, ou ineficiências de mercado. No caso da game temos uma junção de nova tecnologia, a WAP, e a ineficiência de mercado que ainda não conseguia explorar a tecnologia, mesmo com dezenas de milhões de usuários de celular naquela época.

Segundo Cohen e Levinthal (1990), o processo de extensão das rotinas de interação, com a expansão das parcerias e a atuação nas redes de empresários, incrementaram em muito a capacidade de absorção de novas oportunidades, sejam elas incrementais nos produtos oferecidos, ou em novas oportunidades, como disse o entrevistado.

A fase de avaliação da oportunidade contou com a procura sistemática de informações sobre o mercado, mas contou com um fator endógeno ao grupo, que foi o gosto comum a todos por jogar na internet ou games domésticos.

A terceira fase como descrita por Shane e Venkataraman, 2000, é a fase de exploração da oportunidade, com a montagem das equipes de trabalho, a

aquisição de recursos financeiros e o desenvolvimento do trabalho. Nesta fase observamos o reconhecimento de conhecimentos externos e sua exploração, conforme Dyer e Singh (1998).

- Equipes: Montagem definitiva da equipe da game e o início do trabalho como tal;
- Aquisição de recursos financeiros: Suporte inicial da família, recursos públicos e investimento dos Angels;
- Desenvolvimento do Trabalho: Operação com parcerias como intermediárias, depois venda direta para as operadoras e finalmente o modelo de parcerias produtivas e podemos dizer, sinérgicas.

Modelo de Ardichivili, Cardozo e Ray

Alertness é uma combinação de características pessoais e do ambiente em que o empreendedor está envolvido. No grupo inicial, foi esta característica que permitiu ao futuro sócio perceber o potencial de exploração da tecnologia WAP. O *embeddeness*, o estar imerso no ambiente da PUC-RJ, um ambiente tanto com valores empreendedores quanto desenvolvimento tecnológico e inovação que geram oportunidades, contribuiu em muito para a identificação e a decisão de explorar as oportunidades . A procura, o estar antenado continua até hoje.

Uma mescla de descoberta acidental como pesquisa sistemática para a configuração da oportunidade formou a condição inicial da Game.

O tamanho da rede segundo Lechner e Dowling, 2003, pode aumentar em muito a probabilidade do aparecimento de oportunidades. Apesar de não haver evidências de que a rede da Game se iniciou com um tamanho maior do que pouco mais que

a própria PUC, o ambiente de trabalho e as famílias dos sócios. No entanto a importância desta variável foi assimilada e os sócios da Game passaram a praticar a expansão das redes de maneira clara.

A adaptação e a conseqüente alteração social e alteração de estrutura na rede (Jack e Anderson, 1991) pela ação intensa da Game nos principais segmentos do setor de comunicação, configura uma postura, no momento discreta, não apenas de interagir com os grandes *players* do setor para gerar negócios, mas também começar a influir no segmento como um todo, visto ser um mercado oligopolizado e onde a regulamentação exerce grande influência.

No primeiro momento da Game as redes foram as redes baseadas em identidades. Hoje estas ainda permanecem, mas foram complementadas por redes chamadas de calculistas por Hite e Heterly, 2000, redes administradas para que gerem negócios e oportunidades, não apenas as dos parceiros, clientes e redes de empresários, mas também as de divulgação de empreendedorismo e tecnologia.

O que nós temos hoje muito com a universidade são apresentações do caso da própria Game, palestras voltadas para o empreendedorismo

Esse tipo de ação, inicialmente, é para propagar o espírito mesmo de empreendedorismo que é algo que a gente presa muito e a gente incentiva até internamente aqui.

Você uma vez que faz esse roadshow em uma universidade, em eventos de tecnologia, em eventos de game mesmo as vezes que não tem nada focado em celular, você está apresentando um novo mundo, um novo conceito, e abre a oportunidade para jovens profissionais virem procurar emprego nessa área. E cada vez mais a gente tem uma boa frequência de recebimento de currículo aí. Recebe acho por mês arriscaria dizer uns trinta ou quarenta currículos, sem fazer muito esforço.

As características pessoais dos sócios da Game foram determinantes para a identificação e a exploração da oportunidade inicial e das outras que foram aparecendo.

No caso do entrevistado, a sua postura empreendedora se manifestou em diversas situações quando era criança, que lhe deu, ao lado de seu irmão, não apenas uma demonstração de autoconfiança.

Sem a menor necessidade, pelo prazer de ter que ir, de vender e ver a reação das pessoas. A gente até vendia bastante, o cara olhava a campainha, abria a porta e via dois garotinhos com olhinho claro, olhando: “Oi, quer comprar verdura?”.

Então essa veia empreendedora nosso vem bem desde pequeno. Não só a gente enxergava uma oportunidade, mas também por vontade própria de estar oferecendo um serviço, oferecendo algo.

A autoconfiança dos sócios (reforçada pelo acúmulo de capital social, Davidson e Hoenig, 2003) e a experiência que foram adquirindo foram importantes na tomada da decisão importante para a continuidade do crescimento da Game, que foi a decisão de profissionalização da gestão da empresa. Assim, ao lado da criatividade e da autoconfiança, o desprendimento e objetividade da equipe foram importantes para que atingissem o estágio em que estão, além da possibilidade de continuar a empreender.

Porém a gente viu que teve um momento a nossa imagem de inovação de capacidade técnica estava muito bem reconhecida, porem a capacidade de gestão não. Incapacidade de administradores de um negócio ou então de gestores de um produto, gestores de um relacionamento com o cliente. A gente estava pecando em coisas que não eram assim. E a gente falou: “Opa, estamos tendo um problema aí”. E foi o momento que a gente começou

a concertar no meio do ano passado para cá, que foi uma decisão nossa de profissionalizar a gestão da empresa.

Por nós termos a veia empreendedora aí, a gente viu que estamos deixando de ser empreendedor para ser um administrador. Então deixamos de gastar às vezes tempo numa pesquisa, numa tecnologia nova, ou algo novo ou mercado novo ou em coisas que estão acontecendo lá fora que a gente pode se adiantar e ser inovador trazendo aqui para o Brasil, para ver se a conta de luz está paga, se a folha de pagamento dos funcionários estão em dia.

Então nós contratamos do mercado pessoas experientes para assumir a diretoria comercial, a diretoria administrativa, a financeira e a diretoria de tecnologia da empresa. Por que isso? Porque diminui as chances de correr riscos banais, às vezes erros banais corporativos que a gente não pode mais nos dar ao luxo de cometer.

Então nós contratamos chefes para nós mesmos.

Como os sócios se percebem apenas como empreendedores, inclusive contratando gestores profissionais para que possam exercer o empreendedorismo em sua plenitude, a possibilidade de absorção pelo mercado de trabalho em caso de falha do empreendimento, como no descrito por Shane e Venkataraman, 2000, não é considerada na Game.

Neste caso os modelos de gestão fornecidos pela PUC-RJ e sua incubadora na ação empreendedora foram importantes, com a declarada relevância dos cursos de empreendedorismo, e o funcionamento do modelo de transferência de experiência e conhecimento por parte dos Angels, que faz parte do modelo ensinado nas universidades.

A forte propensão a empreender somada ao capital humano obtido na universidade foi determinante, tanto para a percepção das primeiras oportunidades, como para que a Game chegasse ao sucesso como empreendimento e já agora como empresa bem posicionada no competitivo mundo de telecomunicações, conforme Liao e Welsh (2005) afirmaram.

Modelo de Greve e Salaff

Motivação

Na Game a rede de discussões foi ampliada, contrariamente ao que dizem Greve e Salaff (2003), com os futuros sócios discutindo com muitas pessoas as possibilidades de aproveitar a oportunidade aberta com o desenvolvimento das tecnologias móveis. Quando do direcionamento dos trabalhos finais para a área a ser explorada, a abertura se demonstrou grande, pois um público grande composto das pessoas da Universidade teve contato com as idéias.

A presença familiar foi irrelevante na rede de discussão, resumindo-se ao irrestrito apoio ao que os empreendedores decidissem. As opções também foram tomadas desde as fases iniciais, sem considerações sobre os riscos de se abrir demais a discussão, com oferta dos serviços à todos os que pudessem ser clientes, assim como à possíveis parceiros, no trabalho aberto dentro da incubadora da PUC-RJ, bem como a abertura das informações para buscar os investidores *Angel*. A confiança na capacidade diferenciada de desenvolver produtos sustentou a postura aberta nessa fase.

Aí o pessoal direcionou os trabalhos finais, essas coisas, tudo para essa área

Através da incubadora Gênesis, aí a estrutura é lá da PUC, até um dos angels era professor de empreendedorismo lá da PUC, então não só ensinou os sócios que faziam o curso dele a serem empreendedores, como tinha boa oportunidade nos próprios alunos. E outro sócio veio também trazido por esse professor.

Planejamento

Na Game a fase de Planejamento ocorreu muito proximamente à fase de Motivação, com o produto inicial aparecendo ainda na fase de motivação e se consolidando em uma rápida fase de planejamento e atingindo a fase de Estabelecimento pela venda dos primeiros serviços de jogos para celular. A rede se expandiu rapidamente, e muitas das conexões permaneceram, com exceção dos investidores anjo que tiveram um tempo limitado de atuação.

Estabelecimento

As atividades diárias demandam tempo bem maior dos empreendedores da Game nessa fase, em que a operação divide tempo com a abertura de novas frentes (Greve e Salaff, 2003). No entanto boa parte das atividades diárias foi repassada para os executivos profissionais, liberando os sócios para a manutenção da rede e para uma permanente atividade de expansão da rede. A rede de discussões é maior do que na fase de Planejamento, ao contrário do que afirmam os autores, principalmente pela postura empreendedora dos sócios.

6.2.3 Caso 3 – News

Redes e Capital Social

As redes informais, formadas por amigos, parentes e colegas estão presentes em todas as fases da News e exerceram grande influência na formação do capital humano do entrevistado, o líder do negócio. As redes formais, ou seja, aquelas formadas por instituições como Universidades, empresas, organizações governamentais e sindicais foram e ainda são bem influentes na ação empreendedora e na continuidade do negócio.

As redes pessoais ou egocêntricas foram fundamentais nos primeiros passos do nosso entrevistado. Observamos os contatos desenvolvidos na Empresa Jr.; contatos antigos, do tempo de colégio; contatos profissionais adquiridos na prática de gestão de equipes de tradução de software foram determinantes para a descoberta, a definição e o desenvolvimento da oportunidade; a escolha do primeiro sócio, um companheiro de Empresa Jr.; o convite para ir à Europa pelo amigo; e ainda a solução para obter notas fiscais nos primeiros tempos do negócio de tradução (amigo do pai). Estas conexões, proporcionaram maior uso da confiança característica para diminuir os riscos nas associações que se formaram para explorar a oportunidade.

Um cara que pudesse emitir a nota, e o meu pai tinha um amigo que tinha empresa e eu fui lá e pedi.

O amigo que chamou para a viagem, esse trabalhava numa multinacional e era do colégio, o São Vicente.

A rede pessoal é convertida em rede organizacional como preconizado por Lechner e Dowling (2003), mas mantém-se centralizada no entrevistado. Há então uma difícil distinção entre capital social individual e capital social organizacional (Adler e Kwon, 2002 *apud* Davidsson e Honig, 2003), sendo um fenômeno interessante a busca por manter e expandir as redes pessoais, que se confundem com a rede organizacional. Não há pessoas trabalhando na área comercial, sendo que o líder é o negociador direto de todos os contratos e ainda capta os recursos para a empresa. Também participa ativamente do Sindicato de Empresas de Software do Rio de Janeiro.

Geralmente eu capto recursos para empresa.

Eu queria participar do movimento, independente de qual fosse a função e eu comecei a me candidatar sob imposições, fiz apresentação perante uma série de pessoas, porque eu queria que o segmento, queria contribuir para o segmento, do movimento mesmo.

Estou tentando agora sensibilizar a FINEP e para mudar uma das regras da FINEP.

Uma característica que pode indicar uma razão para esta postura, de manter a rede focada na sua pessoa e não na organização, é a não percepção de uma formação da rede organizacional pela soma de redes dos sócios, (na fase em que havia mais sócios), o que daria maior credibilidade e maiores possibilidades de obtenção de recursos. Na fase atual, sem sócios efetivos, a concentração da gestão das redes no empreendedor parece natural.

Outra possibilidade para esta concentração dos contatos nas redes egocêntricas ou pessoais é a de que parece ser percebida pelo empreendedor a necessidade de consolidação e obtenção de legitimidade para o empreendimento, mas que

essa legitimidade deve ser centrada nele mesmo, talvez para ser transferida para outro empreendimento ou oportunidade. Uma indicação é que entrevistado se divide entre a gestão da empresa e o novo negócio, o da nova linguagem de desenvolvimento para a internet.

Hoje em dia estou mais para o dia a dia, mas sou eu quem capta recursos para que a empresa continue investindo.

A relação do tipo *Voice* ou de confiança definida por Dubini e Aldrich (1991) é fundamental para a consolidação do empreendimento e obtenção de legitimidade, foco das ações de rede deste caso.

Ter referências. Eu acabei passando por isso numa empresa em que ela, sem me avisar, ela foi num outro cliente meu para perguntar qual era a qualidade do meu trabalho de produtos e serviços. E quando eu fui lá visitá-la: “Olha você está de parabéns porque eu nunca vi uma empresa ser tão elogiada por outra como você foi por esse cliente que eu fui lá visitar”. Os caras tiveram os melhores elogios.

Por exemplo, em várias situações, já aconteceu mais de uma vez na minha vida, ver um processo, ter prejuízo para manter uma referência. Mais de uma vez. Por exemplo, alguém está insatisfeito com alguma coisa, você tenta mostrar para ele que na verdade a percepção dele está errada e você não fez errado, mas ele acha que está errado e ponto. Você fala: Bom, se esse cara vai ficar com uma imagem ruim de mim e da minha empresa eu assumo tomar prejuízo para consertar isso.

A demonstração de ética no caso da compra dos direitos da pesquisa de mestrado que deu início ao desenvolvimento indica uma clara opção pela busca de legitimidade, através da prática da ética nos negócios, desde o início.

A gente via que ali tinha possibilidade de desenvolver o produto nessa aérea, mais simples e barato, do que as alternativas que a gente via no mercado, que eram todas caras e complexas. Depois a gente descobriu que eu não precisaria ter comprado, formalmente, o direito de propriedade da menina. Mas eu me senti melhor fazendo isso, porque depois de eu já ter conhecimento do que ela fazia e se eu fosse engrenar no produto, ia ser sempre acusado pro resto da vida que tinha roubado a idéia da menina. Aí eu pensei: "Não, vou pagar a ela e pronto".

Observamos a busca por se construir o empreendimento sobre redes coesas, sem buracos estruturais (Hite e Hesterly, 2000), ou com alcance como definido por Lechner e Dowling (2003), pela busca em preencher os espaços vazios na rede, característica fundamental para permitir a disponibilidade de acesso horizontal ou vertical a recursos quando estes forem necessários. Daí a ação intencional da ação sindical e da manutenção de contatos diretos com todos os clientes e parceiros.

E eu acho que a gente tem que meter a mão e tentar se movimentar. Então eu sempre acompanhei movimento associativo que eu acho um movimento muito legítimo da sociedade e não tinha a pretensão de ser vice-presidente.

Conexões e a Ação Empreendedora

É marcante o uso das conexões para a aquisição de recursos por parte dos empreendedores conforme afirmam Ostgaard e Birley, (1994). Como nos primeiros trabalhos:

E me indicou. Aí eu fui lá fiz esse primeiro trabalho, coordenei e foi bem feito, o pessoal adorou. E essa gerente começou a me indicar para os outros gerentes e começou a me contratar em vários pequenos serviços. A coisa foi aumentando, aumentando.

Na viabilização da Empresa Jr. dentro da PUC-RJ, quando o coordenador da incubadora, com quem mantinha contato constante, conseguiu colocá-la dentro da incubadora e com isso obter verbas para sua manutenção:

Ele teve a idéia de colocar a Empresa Jr. dentro do projeto que ele estava se metendo com o Governo, que aprovaram lançamentos de R\$500.000,00 para montar a incubadora.

Também na aquisição dos investidores Anjo e na entrada do diretor de informática da PUC-RJ, com quem mantinha contato e na opção do Diretor de Marketing de uma grande empresa que entrou no grupo de investidores porque um amigo seu entrou e ele teve confiança.

O outro foi o diretor de tecnologia, diretor de departamento de informática da PUC. Bom, se eu conseguir convidar o diretor do departamento de informática da PUC, se alguém perguntar: Bom, mas qual é o mérito técnico que existe aí dentro do seu projeto? Isso é uma brincadeira de criança, ou tem fundo científico tecnológico e de valor? Não basta dizer que a PUC, o departamento de informática da PUC, nível sete da CAPES, é a única que aposta no projeto. Faz sentido.

Olha, vai perder seu tempo. Eu não invisto em TI. Aí o Roberto entrou na sala, e ele: “não, se o Roberto entrar, se você entrar eu entro”.

Granovetter (1993) e Liao e Welsch (2005) afirmaram que as conexões fortes têm grande importância na identificação de oportunidades e na decisão por sua

exploração. Na News não identificamos uma relação que configurasse uma conexão forte que ajudasse nosso empreendedor nessa fase de identificação ou na decisão pela exploração. As conexões que foram importantes foram as profissionais, um amigo de colégio e companheiros de Empresa Jr., sendo o sócio que veio da Empresa Jr. o único que se aproxima de uma conexão forte. Como indicam os trechos abaixo, o processo foi definido pelo entrevistado, à partir de informações vindas e adquiridas por conexões fracas, como observações, internet etc.

Eu trabalhei cinco anos nessa área antes, e aí numa viagem para a Europa, usando o e-mail e vendo notícias pela internet, eu estava decidido a mudar de negócio porque eu sabia que na área que eu estava tinha uma janela de oportunidades que estava preste a se fechar e pensei em entrar na área de desenvolvimento de software para internet. Porque percebia que no Brasil a maior parte de desenvolvedores de software não adotavam as melhores práticas de desenvolvimento que eu percebia em outros países quando eu traduzia os produtos para o mercado brasileiro.

Se eu crio uma ferramenta que produz informação, todo mundo vai precisar dessa ferramenta. Então na corrida do ouro quem ganhou dinheiro é quem vendia a pá. Independente se acharia o ouro ou não. Eu disse; “Bom”, então eu fui analisar como é que estava esse segmento de ferramentas no mercado.

Nos casos de empreendedores com fortes vínculos com a Universidade, como foi o caso do nosso entrevistado, essa relação pode ser usada para que a confiança seja reforçada, diminuindo a percepção de risco e dando aval à busca de recursos, principalmente no caso de busca de recursos em programas governamentais. Está clara essa busca quando o entrevistado decide voltar para a incubadora para lançar o negócio de software para geração de notícias, e para

facilitar a busca de verbas públicas para financiar o desenvolvimento de seus produtos.

Já o acesso a recursos por meio das conexões fortes, como indicado por Davidson e Honig (2003), vindo, por exemplo, da família, não foi citada, mesmo por meio de suporte às despesas básicas, de sobrevivência, ou eventual cobertura para emergências, rapidamente quitadas. Nosso líder passou a viver às suas expensas desde o tempo de Empresa Jr.

Minha família não tem muito exemplo de empreendedorismo, porque meu pai é funcionário público. Sempre foi. Há trinta anos. E tem uma experiência frustrada no início da carreira dele, com empresa. E não gostou, e sempre me... nunca me recomendou. Nunca proibiu, mas nunca me recomendou. Nunca quis que eu seguisse nesse caminho porque achava um caminho bastante árduo e ingrato. A minha mãe também nunca me deu muita força, apesar de que ela diz: "meu filho, contanto que você não seja torturador, traficante,... pode ser tudo!"

Eu estava na faculdade e ganho uma bolsa de CNPq, 250 reais por mês.

Aí eu fui lá fiz esse primeiro trabalho, coordenei e foi bem feito, o pessoal adorou. E essa gerente começou a me indicar para os outros gerentes e começou a me contratar em vários pequenos serviços.

A exceção parece ser uma pequena contribuição quando da necessidade de empréstimo de nota fiscal para os primeiros serviços executados por nosso líder. Mesmo assim não foi uma ajuda direta, mas uma ajuda relacional, ou seja, o uso de uma conexão com confiança para o empréstimo de um recurso, no caso a Nota Fiscal.

Um cara que pudesse emitir a nota. E o meu pai tinha um amigo que tinha empresa e eu fui lá e pedi.

A percepção da necessidade de se buscar novas conexões e expandir a rede fugindo das conexões muito fortes é recorrente, como na busca de aumentar o número de clientes, de sair da esfera da Universidade e se mostrar como uma empresa totalmente de mercado está clara na decisão de sair da incubadora e na atuante ação junto ao sindicato.

A disponibilidade de informação assimétrica como fonte de oportunidades possíveis de identificação (Granovetter, 1973) fica clara na News, quando a identificação da necessidade de agilidade para a inserção de notícias nas páginas WEB foi deduzida, mas a informação fundamental, a de que as soluções existentes no mercado eram de custo elevado veio de eventuais colegas ou amigos distantes, além da pesquisa direcionada.

A possibilidade de homofilia, definida por Lin (2001), que seria uma padronização de comportamento e do fluxo de informações pela proximidade muito grande e potencializarão das conexões fortes, não é observada no Caso 3. Houve a busca por um negócio de configuração única e há uma clara limitação do número de parceiros, todos com uma contribuição diferente e bem definida.

Bom, a gente tem modelo comercial que é pensado para trabalhar com parcerias. O Parceiro 1 dá treinamento do nosso produto. A gente tem empresa de site que são nossos parceiros de documentação. Então, o Parceiro 2 é uma empresa focada em design, então a gente tem empresas de design, parceira que faz design para os nossos clientes e eles implementam nosso produto. Tem parceiro provedor, que a gente não faz hospedagem, essas coisas, provedor que cede sites com o nosso produto.

Parceiros. Então temos parceiros de produto, parceiros de soluções, de designer, hospedagem e só.

O entrevistado deixa claro que a Internet, uma grande rede de conexões fracas, mesmo não dispondo de confiabilidade elevada, funciona como importante fonte de informação primária (Kraut *et al apud* Hampton, 1998; Nie, 2001). Há uma combinação de informação não confiável com informações mais seguras de origem institucional ou com conexões revestidas de confiança, como os laboratórios que já conhecia, para gerar análises com maior precisão (no caso de uma prospecção na área de biotecnologia):

“Quais são os sites de medicina, tecnologia que eu possa verificar isso?”. Fui lá, passei meia hora pesquisando, encontrei grupo de pesquisa na Rússia que se chama Crema, daqui a pouco fui buscando. Peguei o telefone liguei para alguns laboratórios que eu conheço, laboratório de telecomunicações, física que eu conheço, comecei a juntar as partes, quando fui conversar com um doutor em biologia, já estava com todo um cenário montado, e o cara: “Tô vendo que você entende bastante de biologia”.

A busca por legitimidade, ação sobre a qual Liao e Welsch (2005) se debruçaram, está presente no nosso caso. A informação que é considerada e a obtenção de recursos financeiros, seja através de Agências Governamentais, Investimento Anjo, ou *Venture Capital*, dependem de análise na qual a legitimidade é fundamental.

Então quando eu conversar com o fundo de investimentos, é assim pombas, quem é que te assessora? Quem é que te apóia nisso? Bom uma das pessoas que botou dinheiro na empresa é o ex-diretor jurídico do BNDES e acabou o papo.

Eles chegaram até a PUC, na incubadora, me conheceram e ficaram encantados com o projeto e falaram assim: Olha, a gente quer ser o seu adviser, o cara que vai negociar, ajudar você na negociada de fundos. Bom na época a gente até brincava: não é que você precise, mas to vendo que pelo visto você já sabe bastante, mas é sempre bom um fundo começar com um outro fundo que dá resultados.

Então, quanto mais você consegue construir, quando eu falo marca, não só marketing pessoal é todo um conjunto de atributos relacionados que geralmente você consegue, por exemplo, se você vai passar por um processo que a pessoa vai te avaliar, então ela vai perguntar para as outras pessoas.

Esta dinâmica também confirma a vinda de recursos financeiros basicamente através de conexões fracas, como disseram Jenssen e Koenig (2002), porém revestidas de confiabilidade e segurança.

As conexões fortes, principalmente família são citadas com freqüência como fontes de suporte emocional e justificção para a atividade empreendedora, conforme afirmaram Jenssen e Koenig (2002), Na News a formação ética e determinação são citados como importantes, mas o suporte emocional e a justificção foram restritos (o “pode tudo, menos torturador ou traficante” da mãe), ou foram no sentido contrário (seu pai nunca quis que seguisse o caminho empreendedor).

Minha família não tem muito exemplo de empreendedorismo, porque meu pai é funcionário público. Sempre foi. Há trinta anos. E tem uma experiência frustrada no início da carreira dele, com empresa. E não gostou nunca me recomendou. Nunca proibiu, mas nunca me recomendou. Nunca quis que eu seguisse nesse caminho porque achava um caminho bastante árduo e ingrato. A minha mãe também nunca me deu muita força, apesar de que ela diz: “meu filho, contanto que você não seja torturador, traficante, pode ser tudo”.

Jenssen e Koenig (2002) afirmam também que a motivação para empreender também viria das conexões fortes, o que não encontramos neste Caso, sugerindo uma automotivação. A motivação para empreender do nosso líder é caracterizada por ele mesmo como de ordem pessoal, uma característica do indivíduo, como quando define as características exigidas dos sócios:

As características que eu valorizava para alguém ser sócio tinham que ter uma forte característica empreendedora, proatividade. As duas pessoas serem automotrizes. “Não poderia ser um puxando o trem e outro acompanhando”.

Assim como quando valoriza sua sede de ganhar e a resposta vitoriosa na juventude, ou quando descreve a transformação do escritório modelo à partir de sua própria criação:

Porque desde o primário todo campeonato que eu entrava eu ganhava. Então eu tinha muita facilidade em física, matemática, qualquer coisa dessas. É assim: tenho que aproveitar essa facilidade que eu tenho e vou entrar na área de tecnológicas, é obvio. Fazia isso com os pés nas costas. Aí encontra muitas coisas, estava tentando de tudo, ia experimentando.

Até que eu conheci um negócio chamado escritório modelo, que quando me apresentaram, eu perguntei: o quê que é aquela sala vazia que tem ali? – Aquilo era para ser um escritório modelo. O quê que é um escritório modelo? Aí um cara me explicou o quê que era, tinha uma sala vazia, um telefone e um computador lá que ninguém usava. E foi aí que eu pensei: “Ah, interessante, posso alugar aquela sala e começar a fazer, prestar serviços de consultoria no mercado, orientado por professores”.

Também a sua descrição da atração que a atividade empreendedora exerce e sobre o retorno pessoal ao exercê-la indica que ele realmente acredita que o processo é único e idiossincrático.

E aí tudo foi uma cachaça, comecei a fazer aquilo e percebi que o objeto do meu trabalho ia variar ao longo da minha vida.

Em oportunidades eu iria trabalhar com coisas diferentes. Mas o modo, o modo que você precisava ter criatividade, precisava ter iniciativa, você tinha a liberdade para criar um meio de trabalho, você tinha que gerir pessoas, incentivar pessoas, ativar pessoas, é diferente de responder “o que é para fazer chefe”.

A posição relativa na rede pode ser considerada como fator decisivo, conforme Burt *apud* Lechner e Dowling (1992), pois a situação de estar dentro da Universidade possibilitou a disponibilidade de pessoas com as características requeridas para cada situação, bem como a exposição e o status de pertencer à incubadora da PUC-RJ ajudou na conquista das primeiras verbas governamentais, assim como os investidores chamados de estratégicos.

A conversão de conexões fracas em fortes, necessária pela dificuldade de as conexões fortes não se adaptarem tão facilmente às mudanças culturais e tecnológicas (Dubini e Aldrich, 1991), pode ser observada, mesmo que não de maneira absoluta. Quando da saída do empreendimento da incubadora da PUC-RJ a intenção era exatamente fugir dos limites inerentes a este estágio, ou seja, buscar novas conexões, rompendo com a conexão forte e antes produtiva, mas hoje limitadora que é a relação com a incubadora. Os maiores benefícios de estar dentro da incubadora já haviam sido obtidos, como a legitimização para a obtenção de verbas públicas, e a proximidade e a exposição maior aos grupos de investidores anjo.

Outros benefícios como o acesso a talentos dos cursos de graduação e pós-graduação não dependeria mais da localização na incubadora, podendo ser atingido pelos contatos e pela imagem já construídos. A troca de uma conexão intensa que servia de ponte para obtenção de recursos por um conjunto de conexões mais fracas, porém mais diversificadas e com possibilidades de desdobramento foi premeditada.

Então, por exemplo, o Parceiro 3 é uma empresa focada em design, então a gente tem empresas de design parceiras que fazem design para os nossos clientes e eles implementam nosso produto. Tem parceiros provedores, que a gente não faz sedimento, essas coisas, são provedores que são parceiros em sites com o nosso produto.

A existência de facilitadores (Dubuni e Aldrich, 1991) que promovem a ligação entre unidades da rede com interesses complementares pode ser confirmada, por exemplo, na indicação de um investidor anjo pelo gestor da incubadora, ou ainda na própria incubadora, que funciona como referência para investimentos governamentais de incentivo ao empreendedorismo, como referência para jovens talentosos que procuram trabalhar com desafios maiores.

O tamanho da rede parece estar associado ao sucesso do negócio (Greve e Salaff, 2003), com esforços constantes para a ampliação da mesma, como o trabalho sindical, as aulas de empreendedorismo e a expansão dos contatos através dos parceiros.

Dyer e Singh, (1998), afirmam que o perigo do isomorfismo pode ser evitado pelo estabelecimento de relações com alto grau de confiança, com o compartilhamento de informações e recursos importantes, fazendo com que novas oportunidades sejam geradas e identificadas. Na News a ação é premeditada no sentido de

privilegiar parcerias que se desdobram em novos negócios, com o papel de cada parceiro muito bem definido, o que limita a interação ao desenvolvimento do papel de cada parte, impedindo a formação de uma conexão forte e o perigo do isomorfismo, o fechar-se para o universo de possibilidades.

Passo diariamente no Parceiro 3, com quem temos dois projetos em conjunto com a Vale do Rio Doce, com a Michelin, agora recentemente com a Academia Brasileira de Letras.

A dimensão estrutural do capital social é apresentada por Nahapiet e Ghosshal, 1998, como um diferencial possuído e bem utilizado pelos empreendedores de TI, o que está claro na diversidade de contatos estabelecidos e pelo constante acesso à internet por parte do líder, buscando ampliar o volume de informações e a possibilidade de identificação de oportunidades.

A dimensão cognitiva é desenvolvida dentro da Universidade e depois pelo investimento do nosso empreendedor na busca de novos conhecimentos e constante contato com pessoas do setor no sindicato, permitindo que as oportunidades sejam percebidas e interpretadas da melhor maneira, aumentando o capital cognitivo do empreendedor (Liao e Welsh, 2005). Essa relação positiva permitiu também a criação de conhecimento necessário à exploração da oportunidade (McFayden e Cannella, 2004), no caso o conhecimento do mundo de negócios na internet para o líder e o conhecimento técnico para sua equipe de desenvolvimento.

O capital social é produtivo (Lin, 2001), como observamos desde a fase de identificação da oportunidade no mercado de notícias na internet, passando pela produtividade quando da necessidade de recursos financeiros para o início e para o desenvolvimento do negócio, assim como fonte de parceiros, clientes e de novas oportunidades. É essencial ainda para a obtenção de colaboradores qualificados.

A combinação e a troca na rede são reforçadas positivamente pela existência de capital social, como podemos observar no processo de identificação da oportunidade usando múltiplas fontes de informação, sua concepção de negócio que teve a ajuda dos Angels, e as diversas possibilidades de aquisição de recursos, verbas públicas e financiamento por investidores usados pelo empreendimento.

A sobrevivência da empresa está associada ao desenvolvimento deliberado do capital social do empreendedor líder, corroborando a afirmação de Liao e Welsh, 2005, que associam o capital social a uma menor taxa de mortalidade das empresas.

McFayden e Cannella, 2004, afirmaram que a criação de conhecimento tem maior impacto quando o número de conexões é maior, um impacto menor que o da intensidade das relações. Esta relação parece condizer com a prática na News, quando a diversidade de contatos é premeditada, fornecendo, até agora, condições de desenvolvimento de conhecimento (técnico e de mercado) que sustenta o desenvolvimento do negócio.

Dyer e Singh, 1998 afirmam que há criação de valor, uma renda do tipo relacional nas relações entre firmas. Para a News as parcerias parecem confirmar estas afirmações, no caso pelo investimento em ativos relacionais (apresentação e desenvolvimento em conjunto de clientes), troca de conhecimento e combinação de recursos complementares (uma empresa faz o software e a outra o design, outra o treinamento), trocando informações sobre os clientes e mercado, desenvolvendo também melhorias no sistema.

Parceria mesmo. Nesse caso em particular com o Parceiro 3 ela é uma sinergia 100%. Bem interessante.

Uma condição fundamental para a capacidade de identificação e exploração de oportunidades é o capital humano (Dyer e Singh, 1998). O Caso 3 corresponde diretamente a essa afirmação. O estudo em um bom colégio, numa boa Universidade e a experiência e informações buscadas deliberadamente tornaram nosso empreendedor um possuidor de elevado capital humano, ajudando a formar uma boa reputação, que resultou em sua rápida ascensão no sindicato profissional.

Então eu sempre acompanhei movimento associativo que eu acho um movimento muito legítimo da sociedade e não tinha a pretensão de ser vice-presidente, fui convidado a ser vice-presidente, mas até me surpreendi. Eu queria participar do movimento, independente de qual fosse a função e eu comecei a me candidatar sob imposições, fiz apresentação perante uma série de pessoas, porque eu queria que o segmento, queria contribuir para o segmento, do movimento mesmo. E a exposição pelo título, pelo status é consequência.

O processo de criação do capital intelectual de nosso empreendedor atende também aos critérios descritos por Nahapiet e Ghoshal, 1998, quais sejam: acessibilidade, garantida pelo uso intenso da internet e muitas conversas dentro e fora da Universidade; a antecipação da oportunidade; a antecipação da aplicabilidade prática da nova combinação, clara quando ele obteve a informação do uso de softwares similares adquiridos de multinacionais por preços elevados; a alta motivação para realizar o desenvolvimento do negócio concebido; e por último a grande capacidade para realizar as combinações e as trocas para a criação do conhecimento e capital intelectual, uma combinação única para a exploração da oportunidade de oferecer um software para a geração de notícias na internet.

Na verdade a dedicação e a oportunidade talvez ela, porque em conjunto, porque eu olhava questões de mercado: "Olha, essa sacação". Por exemplo, porque tinha que ser um software WEB, que tinha que ser de notícias, porque as pessoas iam precisar de ferramentas para produzir notícias para tornar iscas, isso foi uma sacação minha.

Nahapiet e Ghoshal, 1998, ainda descrevem como o capital social melhora com a interação freqüente, a estabilidade e a continuidade, normalmente através de cooperação, fato observado nas relações com as parcerias, no contato com os órgãos de fomento ao empreendedorismo e desenvolvimento de inovação tecnológica e com os clientes.

Uma característica do Caso 3 é a história de configuração única do processo de decisões e escolhas, baseada no capital humano, intelectual e experiência do líder, com pouca influência de associações baseadas em amizades e conselhos como afirmaram por Aldrich e Zimmer, 1986 e por Aldrich *et al*, 1998 *apud* Davidson e Honig (2003).

O alto nível do capital social baseado em reputação, experiência e contatos pessoais diretos realmente auxiliaram o empreendedor da News a acessar capitalistas de risco, obter informação competitiva e clientes em potencial, conforme Florin, Lubatkin e Schulze, 2003 *apud* Liao e Welsh (2005).

No entanto essa boa utilização do capital social não atende à observação de Davidson e Hoenig, 2003, que afirmaram uma tendência de este bom uso ter relação com famílias que retém capital social e o compartilham com seus membros, ou que tem incentivo comunitário num encorajamento para buscar independência. A única referência ao capital social familiar ou comunitário foi na primeira fase profissional do empreendedor, quando um amigo do pai emprestou algumas notas fiscais, conforme transcrição anterior.

A concentração de empreendimentos de alta tecnologia, como no caso da PUC-RJ, pode ser entendida a partir do impacto do capital cognitivo no capital relacional (Na News, significados e relações técnicas e de empreendedorismo difundidos e valorizados pela Universidade), assim como os efeitos do capital relacional adquirido pelas empresas incubadas em suas relações com o mercado acabam influenciando no capital cognitivo, configurando uma situação favorável ao permanente desenvolvimento do empreendedorismo de alta tecnologia, conforme sugerem Liao e Welsh, 2005.

E ele dizia que o projeto da PUC era diferenciado dos demais porque além da incubadora, tinha todo um ciclo de formação empreendedora que combinava na incubadora. Então a pessoa começava pela Empresa Júnior, depois tinham uns cursos de empreendedorismo associados, depois tinha pré-incubadora, depois tinha laboratório de empreendedorismo e incubadora. Isso fazia com que a pessoa fizesse parte de um programa de empreendedorismo e não exclusivamente fizesse parte da incubadora.

A Ação Empreendedora

O *awareness*, o estar antenado (Shane e Venkataramam, 2000), definido como fator essencial para a identificação de oportunidades está presente na News desde as primeiras fases, continuando a ser um valor e uma ação premeditada. Estar antenado, ou seja, com a percepção em alta sensibilidade e atento à todas as informações relacionadas com o ambiente em que se deseja exercer a atividade empreendedora. Os trechos a seguir descrevem em situações diferentes como a percepção, a observação e as associações foram aplicadas para configurar a oportunidade e a sua exploração, bem como a postura está presente até hoje.

Uma forma, a gente olha para os fatos e para as coisas com um olhar um pouco diferente. Assim como um engenheiro frente a uma obra, uma ponte, um arquiteto frente a uma casa, o artista em frente do quadro e o empreendedor frente ao mundo. A gente olha um pouco diferente. Então essa questão é a de estar atento, então às vezes eu posso, pode estar numa festa num lugar que você nem desconfia que, você não vai para prospectar oportunidade. Você está no lugar e de repente alguém fala para você alguma coisa que você percebe ali que há uma oportunidade.

Porque percebia que no Brasil a maior parte de desenvolvedores de software não adotavam as melhores práticas de desenvolvimento que eu percebia em outros países quando eu traduzia os produtos para o mercado brasileiro. E ficava admirado porque os americanos tinham toda uma, um conjunto de metodologias não só de desenvolvimento, testes, localização e o brasileiro era tudo artesanal. Então pensei: vou pegar algumas práticas dos americanos e aplicar no desenvolvimento de software

O Globo.com comprou esse software perto de seis milhões de reais para montar esse projeto. A Vale do Rio Doce gastou trezentos mil reais para colocar esse produto na sua internet. Todos eles ficaram muito orgulhosos, uma excelente tecnologia. E aí a gente percebeu que existia uma oportunidade aí porque deveria ter um jeito de baratear esses softwares, torná-lo acessível a um número maior de empresas do que a fina nata das empresas brasileiras.

Hoje a gente fica muito antenado com as tendências do que está acontecendo, do que vai acontecer na internet nos próximos anos.

Ainda em Shane e Venkataraman (2000) temos a descrição do que seria uma configuração de oportunidade, baseada numa informação privilegiada, no caso os valores e descrição das funcionalidades dos softwares adquiridos pela Rede Globo e CVRD. Encontramos também as propriedades cognitivas para avaliá-la,

no aspecto técnico pelo sócio, e no aspecto de mercado, operacional e competitivo pelo líder, desenvolvidas na faculdade e nas experiências profissionais. A distribuição assimétrica da informação e as redes de relacionamentos dos sócios que se somaram e a aquisição de recursos para explorar a oportunidades descritas anteriormente.

Ambos trouxeram cada contato. Pessoas que são proativas normalmente têm rede de contatos fortes, é difícil ter uma pessoa proativas que não seja uma pessoa que se apresenta para o mundo. Ela não é normalmente tímida, então ela faz contato, ela abre portas, monta a sua rede de contatos. Normalmente costuma ser uma rede não só extensa como de qualidade. Porque essa pessoa procura por oportunidades, ela já procura os pontos multiplicadores.

A informação privilegiada normalmente vem de conexões fracas, conforme Granovetter, 1973, o que está claro na News, visto as informações terem sido obtidas na internet, em conversas com pessoas do mercado e com especialistas da Universidade.

Greiner, 1998 descreve as características dominantes na fase inicial do empreendimento como a criatividade e a liderança, características encontradas em nosso caso, assim como o uso de estratégias eminentemente emergentes nessa fase, ou seja, não pré-concebidas e deliberadas, como disse Hite, 1993.

O evento da doação do software para a organização pública ilustra o quanto criativo o entrevistado pode ser.

A gente estava uns dois ou três meses para fechar a primeira versão runtime do produto, quando um político importante, anunciou que iria à PUC no dia seguinte para receber a doação de um software de outra empresa incubada, que já tinha recebido investimento, já estava mais adiantado que a gente. Aí fale: Avisa que a gente está dando o nosso software

também. “Aí o pessoal ficou desesperado, a gente não tinha nada pronto:” Vai doar o quê? Não tem nada. A gente não tinha nada. Aí eu falei: não se preocupa com isso não. Aí do dia pra noite, quando eu cheguei gravei um monte de lixo no CD, um monte de arquivos sem sentido, enchi aquele CD de porcaria. Botei uma etiqueta e mandei fazer uma caixinha.

Eu almocei lá no evento, na hora que a pessoa fosse me anunciar lá na frente que eu olhasse para a platéia se eu fizesse assim me anunciava e se eu fizesse assim não me anunciava. “Esse cara é doido”. E aí dez horas e nada do pessoal chegar com a caixinha, o prefeito já estava lá, aquela movimentação, porque tinha outras coisas antes, era uma visita que não era só para isso, era uma série de coisas e inclusive essa. Aí dez e vinte vai o cara para anunciar aí “Putz, que droga, não sei o que...”. Aí chego lá, ele olha para a platéia e no que olha para mim está entrando o cara na sala com a caixa. Aí me anunciam, vou lá, tiro foto, saio no jornal. O engraçado que o cara que doou inicialmente estava todo certinho, não saiu no jornal, saiu a minha.

Mas aí a equipe perguntou: “E aí o cara vai pegar aquele negócio e não tem nada lá dentro, você é maluco”? Eu falei: “Rapaz, você acha que o prefeito vai tentar instalar software, de servidor WEB, nunca. Ele vai dar esse negócio ao assessor, o assessor vai tacar isso lá dentro, então um mês e meio, dois uma mulher vai pegar aquela caixa, vai tentar instalar, aí ela vai ver aquele negócio complicado e vai falar assim: duvidas, ligue para o numero tal, e aí vai ter dúvida vai pegar o telefone e vai ligar para lá: quero instalar o software, como eu faço”? Quando ligar vai falar que agora tem uma nova versão, faço questão de ir aí instalar para você a nova versão. E aí a gente tem um mês e meio para fechar isso aí. Foi exatamente assim que aconteceu. Um mês e meio ou dois depois o cara liga: “Olha, a gente está aqui com uma caixa de software, a gente quer saber como é que faz para instalar”? – “Não há problema nenhum, só que a gente está com nova versão vamos aí instalar”. Nem instalado eu tinha, tinha que fazer uns códigos para instalar lá o treco. Aí o cara lá olhando, os sócios sentados no servidor, meia hora

para instalar, configurando, botando linha de código, tudo. Poxa, é assim para instalar a nova versão. - É. A primeira versão está lá até hoje.

A ação empreendedora se dá em etapas, configurando um processo, em que cada etapa vai definindo a seguinte. Encontramos claramente uma fase de prospecção intencional (disposição para empreender em TI e internet), a percepção de oportunidades (o que domina a internet), a escolha de uma determinada oportunidade (geração de notícias), configuração de alternativas (portal, ferramentas), a escolha (ferramenta para a geração de notícias descentralizada), a formatação e desenvolvimento do produto e finalmente as vendas e suporte.

Katz e Gartner, 1988 apud Liao e Welsch propõe quatro propriedades para a constituição de novos empreendimentos, todos encontrados na News:

Intencionalidade (em todas as fases), recursos (verbas públicas e aporte dos investidores), as trocas (primeiras vendas) e as fronteiras físicas e colaboradores, inicialmente na incubadora e depois na vida empresarial propriamente dita.

A perspectiva ecológica definida por Liao e Welsch, 2005 indica uma forte influência no processo empreendedor por parte de experiências de indivíduos e organizações de sucesso. Na News não identificamos indivíduos ou organizações que serviram de exemplo ou referência. Podemos inferir que uma autoconfiança formada desde as primeiras iniciativas passou a sensação de não necessidade de grandes inspiradores ou transferência de experiência para nosso líder. A descrição de como as pessoas ficaram incrédulas com suas habilidades, como no caso do padre que entendia de magia negra, é uma demonstração da elevada sensação de auto-suficiência do líder.

O que você está procurando? E ele: Eu quero encontrar um padre que estude magia negra e é para participar de um processo jurídico que eles queriam uma pessoa de fé pública para analisar umas fotos e dizer que aquilo era utilizado para magia negra. E eu digo:

“Onde é que eu vou arrumar um padre que estude magia negra e que aceite a e admita isso publicamente”? Aí sei lá. Falei: “Me dá 48 horas que eu vou buscar”. Aí eu encontrei dois! Encontrei dois. A gente ficava: “não é possível isso”! Aí essas coisas vão fazendo a fama.

Modelo de Lechner e Dowling

Lechner e Dowling, 2003 definem o processo empreendedor em termos de uma evolução de suas redes, passando pela fase inicial de uma rede social, que busca afirmar a confiança, sucedida por uma rede de reputação que se desdobra e cresce em função da reputação já adquirida. Podemos situar o estágio atual na News como uma rede de reputação fruto do desempenho já reconhecido e do investimento em reputação por parte do empreendedor líder.

Então quanto mais você consegue construir, quando eu falo marca, não só marketing pessoal é todo um conjunto de atributos relacionados que geralmente você consegue, por exemplo, se você vai passar por um processo que a pessoa vai te avaliar, então ela vai perguntar para as outras pessoas.

“Na medida em que a gente vai passando o tempo a gente vai atualizando e aprimorando a rede de contatos”.

O estágio seguinte seria o desenvolvimento de redes de co-operação, que pode também ser observado neste caso, como a relação com o parceiro que também oferece serviços para a internet, mas que no caso da alimentação de notícias para os sítios de seus clientes trabalha em parceria com a News.

Na próxima fase indicada por Lechner e Dowling, 2003, a reputação seria transferida para a firma com a maior importância das redes de marketing e de conhecimento, inovação e tecnologia, com conexões mais fortes que fortaleceriam a inovação para os parceiros envolvidos. No entanto, como já pudemos observar

no Caso 3 o empreendedor líder exerce uma forte ascendência sobre o negócio, uma dificuldade para a transferência da reputação para a firma. Ao mesmo tempo em que afirma a importância da sinergia das parcerias, ele limita a expansão destas redes de parceiros.

Parceiros. Então temos parceiros de produto, parceiros de soluções, de designer, hospedagem e só.

Modelo de Shane e Venkataraman

Já na abordagem de Shane e Venkataraman, 2000, o foco de estudo está na identificação de oportunidades que podem vir de novas tecnologias, mudanças em custos relativos, ou, no caso da News, claramente de ineficiências de mercado, identificadas pelo alto custo de soluções similares, bem como pela oportunidade de aplicação de técnicas gerenciais mais eficazes na produção de software. Ou ainda como disseram Cohen e Levinthal (1990), reconheceu o valor das informações sobre o mercado de geração de notícias, e sua aplicabilidade para fins comerciais, revelando capacidade de absorção.

Então pensei: vou pegar algumas práticas dos americanos e aplicar no desenvolvimento de software.

Segundo Cohen e Levinthal (1990), o processo de extensão das rotinas de interação, no caso, através das atividades na Empresa Jr. e das atividades relacionadas à execução de projetos de tradução de software e seleção de perfis profissionais, bem como a extensão do compartilhamento de bases de conhecimento, no caso, a produção de software e mercado WEB, incrementam em muito a capacidade de absorção. O empreendedor tinha competência em análise, pesquisa, segurança em suas percepções e possuía iniciativa para

procurar a informação onde ela estivesse. O trecho abaixo que descreve parte do processo ilustra este conjunto de competências.

Então na corrida do ouro quem ganhou dinheiro é quem vendia a pá. Independente se acharia o ouro ou não. Eu disse: Bom, então eu fui analisar como é que estava esse segmento de ferramentas no mercado. Na época esse segmento de ferramentas era caríssimo, a que despontava na época se chamava Vinhete, custavam duzentos mil dólares o software e aqui no Brasil poucos clientes. O Globo.com comprou esse software perto de seis milhões de reais para montar esse projeto. A Vale do Rio Doce gastou trezentos mil reais para colocar esse produto na sua internet. Todos eles ficaram muito orgulhosos, uma excelente tecnologia. E aí a gente percebeu que existia uma oportunidade aí porque deveria ter um jeito de baratear esses softwares, torná-lo acessível a um número maior de empresas do que a fina nata das empresas brasileiras.

A fase de avaliação da oportunidade foi desenvolvida com base em comparações e estudos e deduções objetivas.

Uma das curiosidades é por que você não consegue produzir um produto software de qualidade se aqui nós temos grandes programadores, excelente designers, excelentes publicitários? Tem vários elementos que são fundamentais para se produzir um bom software. Se a gente é tão primário na área de publicidade, por que não é criativo para criar software? Se a gente é bom no design, por que a gente não faz boas interfaces? E se os nossos programadores são reconhecidos mundialmente, pára raios que ele não sabe fazer software direito.

Vamos conversar de ver esse produto, vamos estudar como é que faz e como é que não faz. Além de estudar o mercado a gente começou a analisar custo de desenvolvimento e plano de negócio.

Na época eu tinha trinta mil reais para montar a empresa e o primeiro plano nosso que a gente fez a gente percebeu que para acessar o investimento para montar aquele produto e comercializá-lo no mercado, exigiria três milhões de reais.

A terceira fase como descrita por Shane e Venkataraman, 2000, foi a fase de exploração da oportunidade, com a montagem das equipes de trabalho, a aquisição de recursos financeiros e o desenvolvimento do trabalho. Nesta fase observamos o reconhecimento de conhecimentos externos e sua exploração, conforme Dyer e Singh (1998).

Equipes:

Era um cara que eu já conhecia colega de um colega meu de longa data, então eu o convidei para ser meu sócio dessa nova empresa.

Aí na semana seguinte ele estava no Brasil, trabalhou comigo oito meses nesse projeto, depois uns quatro meses em outro projeto, Vitor era uma pessoa com conhecimento técnico bastante aprofundado, absorvia conhecimento técnico muito rapidamente, era uma esponja tecnológica. Então eu preciso desse cara porque eu vou entrar numa área técnica de software e eu não sou técnico.

Aquisição de recursos financeiros:

Aí comecei um todo um trabalho de capitalização em cima daquele negócio. Aí comecei a buscar recurso do Governo pra poder aprimorar aquele projeto, transformar aquele num protótipo de produto, depois Angels. Aí comecei a montar Plano de Negócio e apresentar pra um monte de gente. Consegui mostrar diante de 14 pessoas.

Desenvolvimento do Trabalho:

Você vai Tateando. É difícil você, a gente estava estudando assim, produtos e ferramentas e tudo mais e descobrimos que tinha uma menina que tinha uma tese de mestrado na PUC que estava desenvolvendo um conceito exatamente nessa direção. E aí a gente achou interessante esse conceito, e tinha um professor da PUC, que na época era o diretor do departamento que orientava ela e a gente criou uma proposta pra ela de comprar os direitos de propriedades do trabalho dela e começar a desenvolver um produto baseado nos conceitos que ela estava desenvolvendo.

Modelo de Ardichivili, Cardozo e Ray

Na descrição do processo empreendedor segundo Ardichivili, Cardozo e Ray (2003), o *alertness* seria uma combinação de características pessoais e do ambiente em que o empreendedor está envolvido. Como já visto, o empreendedor líder possuía uma forte inclinação a empreender, inclinação reforçada por seu sucesso na condução da Empresa Jr., e ainda a vocação para encontrar pessoas com perfis diferentes. Também o ambiente em que estava inserido, a PUC-RJ, as empresas de TI a que prestava serviços e suas amizades, reforçavam esta inclinação para empreender, pois são ambientes onde a ação empreendedora é valorizada. Da mesma forma, o *embeddeness*, o estar imerso no ambiente da PUC-RJ, um ambiente tanto com valores empreendedores quanto desenvolvimento tecnológico e inovação que geram oportunidades, contribuiu em muito para a identificação e a decisão de explorar as oportunidades que resultaram em seu negócio. A procura, o estar antenado continua até hoje.

A gente fica muito antenado com as tendências do que está acontecendo, do que vai acontecer na internet nos próximos anos.

Na News houve tanto descoberta acidental como pesquisa sistemática para a configuração da oportunidade, mas a pesquisa direcionada foi muito mais relevante do que a descoberta acidental, conforme relatado.

Decisão deliberada de buscar oportunidades:

Eu trabalhei cinco anos nessa área antes, e aí numa viagem para a Europa eu estava decidido a mudar de negócio porque eu sabia que na área que eu estava tinha uma janela de oportunidades que estava prestes a se fechar e pensei em entrar na área de desenvolvimento de software.

Estudo deliberado de produtos e ferramentas:

A gente estava estudando assim, produtos e ferramentas e tudo mais e descobrimos que tinha uma menina que tinha uma tese de mestrado na PUC que estava desenvolvendo um conceito exatamente nessa direção.

Estudo deliberado do mercado existente e potencial:

A gente estudou o mercado e viu que tinha uma área que era caminho de via de desenvolvimento de um produto. Encontrei uma menina que tinha uma tese de mestrado nessa área, e aí compramos os direitos de propriedade dessa tese.

O tamanho da rede segundo Lechner e Dowling, 2003, pode aumentar em muito a probabilidade do aparecimento de oportunidades. A rede do líder era realmente grande, constituída de seus contratantes no fornecimento de serviços de gerência de desenvolvimento de software e de fornecimento de pessoas com perfis profissionais diferenciados (como no caso do padre que conhecia magia negra), seus colegas de PUC-RJ, incluindo os da Empresa Jr. e ainda toda sua rede social, além da internet, que foi incorporada aos contatos constantes realizados pelo empreendedor.

Informação, assimetria e informação privilegiada são outro componente no modelo de Ardichivili, Cardozo e Ray. Podemos observar uma relativa importância das conexões fortes, basicamente das pessoais (Dubini e Aldrich, 1991), no processo de aquisição dos sócios investidores e na procura conjunta por mais informações confiáveis, processos onde observamos que quando a informação vem de uma relação forte, ela se reveste de confiança muito maior. A importância e o dinamismo das conexões fracas, aqui basicamente pesquisa na internet e contatos com professores da PUC-RJ, foi reforçada pela informação assimétrica ou privilegiada sobre as condições praticadas no mercado de software para confecção de *sites* de notícias, no caso, os casos do Globo.com e CVRD. Ou seja, equilíbrio entre conexões fortes e fracas (Dubini e Aldrich *apud* Granovetter, 1982).

A pesquisa direcionada e a descoberta estão muito claras neste processo, com uma intenção determinada de escolher uma oportunidade que fosse viável comercialmente e que os ajudasse a aproveitar a “janela de tempo”.

E aí a gente percebeu que existia uma oportunidade aí porque deveria ter um jeito de baratear esses softwares, torná-lo acessível a um número maior de empresas do que a finalidade das empresas brasileiras. E aí eu voltei para a incubadora da PUC. Vamos conversar de ver esse produto, vamos estudar como é que faz e como é que não faz. Além de estudar o mercado a gente começou a analisar custo de desenvolvimento, plano de negócio.

Além do estar envolvido, imerso no ambiente empreendedor que fornece condições para a identificação privilegiada de oportunidades, outra dinâmica identificada é a adaptação e a conseqüente alteração social e alteração de estrutura na rede (Jack e Anderson, 1991) pela afirmação do líder como personalidade profissional e confiável. Esta alteração foi identificada tanto para os que usavam e usam seus serviços, quanto para os da Universidade, que quando chamados a pesquisar e participar do empreendimento aceitaram e tiveram

postura de envolvimento, um resultado buscado pelo entrevistado. Podemos observar, portanto, uma tentativa de moldar o ambiente em que está inserido, ação que se estende para o setor econômico, quando ele passa a querer influir no sindicato.

Busca por ampliar suas redes e influenciar nas redes trazidas pelos sócios.

Então essas pessoas também tinham cada qual a sua rede de contatos, mas eram capazes também de gerar boas redes de relacionamento, não só as que já tinham como também as que gerariam.

Modificou o ambiente na PUC-RJ.

O único telefone que a gente tinha era o meu pager, e aí foi uma loucura, nessa semana tinha 52 empresas interessadas em uma semana para contratar serviço de alunos da PUC.

Modificando os ambientes profissionais onde iniciou o primeiro negócio.

E essa gerente começou a me indicar para os outros gerentes e começou a me contratar para vários pequenos serviços.

Os projetos, cada vez mais as pessoas tinham mais confiança na minha capacidade de formação de equipe e me passando mais projetos.

Ampliou os limites de sua atuação e influência para todo o setor de software.

Eu queria participar do movimento, independente de qual fosse a função e eu comecei a me candidatar sob imposições, fiz apresentação perante uma série de pessoas, porque eu queria que o segmento, queria contribuir para o segmento, do movimento mesmo. E a exposição pelo título, pelo status é consequência.

To tentando agora sensibilizar a FINEP. É para mudar uma das regras da FINEP. E isso, acho que é um grande impacto, e acho que tem que fazer isso lá dentro.

As redes baseadas em identidades foram deliberadamente complementadas por redes chamadas de calculistas por Hite e Heterly, 2000, numa prática que continua até hoje que dá suporte à consolidação e ao desenvolvimento do empreendimento.

E na prática até hoje é assim, ambos temos cada qual uma rede de contatos bastante boa. Na medida em que a gente vai passando o tempo a gente vai atualizando e aprimorando a rede de contatos.

Características pessoais talvez seja o tema mais antigo dos estudados pelos especialistas em empreendedorismo. No entanto, longe de estar superado, este fator é colocado muito objetivamente neste caso, levando a uma reafirmação da necessidade de realização, da capacidade de inovação, do lócus interno de controle e da propensão à tomada de risco como fatores fundamentais para o sucesso e a continuidade da atitude empreendedora. A autoconfiança (reforçada pelo acúmulo de capital social, Davidson e Hoenig, 2003) e a experiência como fator da diminuição da percepção de risco também estão muito presentes neste caso. A criatividade “aditivada” pela rede é outro fator encontrado na concepção e no arranjo e na lógica aparentemente inédita que juntaram uma oportunidade de mercado (crescimento das notícias na rede), a comprovada gerência eficaz de equipes de software e a capacidade de convencimento de investidores institucionais e pessoais.

“Nessa fase tinha uma coisa interessante: que as dificuldades, os desafios acabaram me impulsionando mais”.

Uma percepção de risco minorada pela possibilidade de absorção pelo mercado de trabalho em caso de falha do empreendimento neste caso não está clara, como no descrito por Shane e Venkataraman (2000) no que podemos sugerir tanto pela forte personalidade empreendedora do líder, como pelo preconceito do mercado pela idade um pouco maior do líder, apesar de em nenhum momento termos percebido a possibilidade de insucesso como um vetor importante para nosso entrevistado.

Apesar do grande capital humano e intelectual acumulado, não pudemos observar uma relação direta entre a formação em negócios ou com os modelos de gestão fornecidos pela PUC-RJ e sua incubadora na ação empreendedora de nosso Caso 3, como afirmam Davidson e Hoenig, 2003. A rede de negócios e as técnicas desenvolvidas pelos próprios empreendedores foram determinantes para o prosseguimento do processo.

Conforme Liao e Welsh, 2005, o capital humano, formado a partir da experiência como gestor de projetos em software e como recrutador de perfis profissionais, além da gestão da Empresa Jr., ajudou a formar um conjunto de habilidades para empreender, que somadas à propensão de empreender, claramente manifestada, inclusive no episódio de fundação da Empresa Jr., conduziram à criação do novo negócio e ao sucesso do empreendimento.

Modelo de Greve e Salaff

Motivação

A fase de Motivação da News foi extremamente agitada em função da grande dinâmica profissional do empreendedor, com a rede de discussões ampla, com participantes entre os egressos da Empresa Jr., de vários grupos na Universidade, de pessoas do ambiente profissional e colegas da faculdade, de maneira oposta

ao que Greve e Salaff (2003) afirmaram. Apesar de o processo estar centralizado no empreendedor, a extensão das redes de discussão é clara, com a preocupação em preservar decisões não aparecendo nas entrevistas, com o líder deixando claro que era um empreendimento considerado como de sucesso improvável pela não existência de similares nacionais.

E aí a gente percebeu que existia uma oportunidade aí porque deveria ter um jeito de baratear esses softwares, torná-lo acessível a um número maior de empresas do que a finalizada das empresas brasileiras.

Então essas pessoas também tinham cada qual a sua rede de contatos, mas eram capazes também de gerar boas redes de relacionamento, não só as que já tinham como também as que gerariam.

Não houve presença familiar, na verdade houve até um desestímulo.

Nunca quis que eu seguisse nesse caminho porque achava um caminho bastante árduo e ingrato.

Planejamento

A News sempre praticou a expansão e a manutenção da rede. As novas conexões e manutenção das conexões existentes foram objeto de esforço em termos de tempo.

Estabelecimento

Hoje, na fase de operação, o líder dedica uma parte do tempo às atividades diárias, como preconizado por Greve e Salaff (2003), e outra parte na manutenção

da rede, com destaque para a atuação síndico-patronal usada para expandir a rede de forma ordenada e objetivamente.

Na medida em que a gente vai passando o tempo a gente vai atualizando e aprimorando a rede de contatos.

Ao contrário do que disseram os autores, a rede não é menor que na fase de Planejamento, numa atitude deliberada de expandi-la para a geração de novas oportunidades de negócios e para gerar mais credibilidade e legitimidade ao empreendedor e à firma.

6.2.4 Caso 4 – Mature

Redes e Capital Social

Durante a vida empreendedora descrita pelo entrevistado da Mature pudemos observar a importância das redes informais, formadas por amigos, parentes e colegas. Apesar de a primeira oportunidade ter sido identificada no ambiente da USP, uma rede formal, o amigo de Escola Militar que foi o primeiro sócio, que por sua vez chamou colegas do CPQD da Telebrás para formar o time de sócios, o irmão e outros parentes e amigos na fábrica de computadores, e os amigos, colegas e superiores do tempo de Exército que estão fazendo parte do processo da operadora de telefonia celular são todos exemplos da importância das redes informais para a Mature. Essas mesmas redes, de características pessoais ou egocêntricas formam a base e o centro da ação empreendedora do entrevistado, que a partir delas age na construção das redes organizacionais e formais que darão suporte ao novo negócio.

Então nesse primeiro empreendimento identifiquei uma oportunidade na área tecnológica, busquei um antigo amigo da escola militar, que trabalhava no CPQD, Centro de Pesquisa e Desenvolvimento da Telebrás, e apresentei oportunidade. Esse engenheiro chamou outro, que chamou outro, que chamou outro, então eu montei uma empresa com seis sócios, eram sete sócios.

No caso específico desse empreendimento eu trouxe pessoas que eram próximas demais.

A confiança é apontada pelo entrevistado como a causa desta preferência pelas redes pessoais ou egocêntricas no início do empreendimento..

A tendência é as pessoas se sentem bem trabalhando com quem confia, isso existe na política, existe nos negócios, a gente vê isso no mercado empresarial. Alguém é promovido, vai para uma empresa ele rapidamente traz pessoas do seu relacionamento, da sua confiança. Então existe uma característica humana importante que é das pessoas se cercarem daquelas em que ela confia.

A experiência do entrevistado no seu segundo empreendimento lhe convenceu de que deveria haver um balanceamento entre a confiança e a competência, como ele próprio alerta, no que podemos perceber como uma limitação ao uso excessivo de redes de pessoas próximas.

No caso específico desse empreendimento eu trouxe pessoas que eram próximas demais. Então digamos, o balanceamento entre confiança e competência, num determinado instante eu privilegiei a confiança. Nesse mesmo empreendimento, numa fase posterior, falei: “Não isso não deu certo, vou trazer as pessoas menos pelos vínculos e pela competência”. E essas pessoas foram embora competentemente, profissionalmente.

Então esse balanceamento entre a competência e a confiança é um balanceamento complexo e importante. E não adianta você colocar como eu fiz me cerquei da família e, relacionamentos familiares são complexos. Eu me sentia confiante com a família, mas a verdade é que nem todas as pessoas da família da qual me cerquei estavam qualificadas para as funções que as coloquei.

A rede pessoal é convertida em rede organizacional, mas de uma maneira que o entrevistado controla, e que obedece a uma seqüência paralela ao desenvolvimento do negócio quando a necessidade de financiamento maior aparece, exatamente como o preconizado por Lechner e Dowling (2003).

Então a questão de relacionamento. Você vai, vende projetos, as pessoas acreditam, até um certo ponto você consegue. À medida que a necessidade de financiamento aumenta, os negócios aumentam, aí digamos as relações deixam de ser pessoais próximas e passam a ser pessoais institucionais, que são bancos, investidores, fornecedores.

No entanto há uma difícil distinção entre capital social individual e capital social organizacional (Adler e Kwon, 2002 *apud* Davidsson e Honig, 2003), O entrevistado mantém os contatos e os relacionamentos no nível individual, talvez imaginando que novas oportunidades possam surgir e que uma transferência maior destes contatos possa restringir suas possibilidades de acesso no futuro. No seu histórico o empresário e empreendedor é o centro.

Então hoje, modestamente, eu sou uma pessoa respeitada no setor porque fiz apostas, tomei decisões.

Hoje eu já tenho uma história pra contar, já tenho o que mostrar. Você vai ao agente financeiro com uma idéia, a não ser que você já tenha um relacionamento anterior, é muito difícil você levantar capital. A não ser que você tenha um histórico.

A legitimidade parte do reconhecimento pelos agentes que considera importantes à sua competência e somente depois a organização que está construindo obterá a sua legitimidade.

Mas isso foi construído ao longo do processo, quer dizer, ao longo do histórico, ao longo de procurar a luz, um lugar ao sol, aquisição de conhecimentos, resultados em trabalhos, em projetos correlatos e o relacionamento vão construindo uma base no qual as pessoas do setor de repente te aceitam como um agente.

A ocupação de espaço nas redes, que podemos aproximar do conceito de construção de redes coesas, sem buracos estruturais (Hite e Hesterly, 2000), ou com alcance como definido por Lechner e Dowling (2003), é clara na ação do entrevistado, que demonstra gastar muitos recursos nesta atividade.

Desenvolver relacionamentos com o poder concedente, com a autoridade reguladora e com o poder político ao qual a autoridade reguladora, a agencia reguladora.

Mas isso foi construído ao longo do processo, quer dizer, ao longo do histórico, ao longo de procurar a luz, um lugar ao sol, aquisição de conhecimentos, resultados em trabalhos, em projetos correlatos e o relacionamento vão construindo uma base no qual as pessoas do setor de repente te aceitam como um agente.

Conexões e a Ação Empreendedora

As conexões das redes foram as fontes dos recursos, ao lado da poupança pessoal na Mature. Há uma lógica de evolução segundo o entrevistado, que situa família e amigos no início e fontes institucionais quando o negócio evolui e precisa de mais recursos. O acesso a recursos por meio das conexões fortes, como indicado por Davidson e Hoenig vindo, por exemplo, da família é encontrado no início da vida empreendedora do entrevistado. Hoje ele financia as atividades empreendedoras com recursos gerados por sua atividade de desenvolvimento de softwares para operadoras.

O empreendimento começa pequeno com o capital levantado junto à família, junto a amigos ou poupança pessoal. Então poupança pessoal, família e amigos.

À medida que a necessidade de financiamento aumenta, os negócios aumentam, aí digamos as relações deixam de ser pessoais próximas e passam a ser pessoais institucionais, que são bancos, investidores, fornecedores.

Então quando você fala em relacionamento, esse relacionamento ele pode ter em alguns casos um aspecto econômico, financeiro. Um advogado que te apresentou um desembargador, ou um consultor que te apresentar uma autoridade, mas a palavra correta é rede. Então o que é uma rede? Uma rede você tem diversos recursos de um lado, diversos recursos do outro e essas coisas se encontram.

Eu me financio até hoje com receitas da minha atividade de softwares.

O entrevistado da Mature não indicou conexões fortes no processo de identificação de oportunidades e na decisão por sua exploração. As oportunidades se configuraram a partir de observações, pesquisas e da experiência do condutor do negócio.

A atividade de se buscar novas conexões e expandir a rede fugindo das conexões muito fortes está presente, no entanto há a clara preocupação de que as conexões que vão se estabelecendo, ou sendo recuperadas, sejam envolvidas e embasadas em relações de confiança.

Então uma coisa que me ajudou muito nesse processo de construção foi o meu relacionamento na Academia Militar, com os meus colegas de turma e os meus instrutores. Então hoje eu tenho relações com generais que foram meus instrutores. Eu estou qualificado, essas pessoas me conhecem há 30 anos, há 20 anos ou 25 anos.

A disponibilidade de informação assimétrica como fonte de oportunidades possíveis de identificação (Granovetter, 1973) foi identificada apenas na primeira experiência. A reserva de mercado limitava a importação e incentivava o desenvolvimento de tecnologias e sua exploração apenas por empresas brasileiras. No caso desta oportunidade, um conversor para uso de protocolo X.25 para transmissão de dados, a Embratel, que tinha o monopólio das telecomunicações de dados na época, havia escolhido o X.25 como protocolo padrão para esse serviço. O entrevistado teve essa informação e convenceu os seus sócios a desenvolver este produto.

O mercado não estava maduro e as vendas não aconteceram como prevíamos.

A possibilidade de homofilia, definida por Lin (2001), que é uma padronização de comportamento e do fluxo de informações pela proximidade muito grande e potencialização das conexões fortes é uma estratégia deliberada da Mature na medida em que ela se esforça para entrar no mercado, atender aos requisitos e padrões exigidos pelos reguladores e outros agentes, praticar as mesmas políticas de distribuição, oferecer os mesmos padrões de produtos e preços, enfim enxergar os clientes da mesma maneira. Então, a partir de uma inserção completa no segmento, a diferenciação aparece, a de um produto similar a preços bem menores.

A tendência que você se aproxime de pessoas que tem informação semelhante, pensamento semelhante.

E esse processo de se tornar um agente no mercado, um ator, é um processo cumulativo que envolve conhecimento e relacionamento. Conhecimento de onde? Através de estudo, de interação, de pesquisa, de envolvimento profissional, na medida em que você busca

clientes especificamente nesse mercado, de aprendizado com a própria atividade profissional.

Então você vai aprendendo, repartindo isso, discutindo, direcionando seus projetos lentamente na direção desse mercado. E através da atividade profissional nesse mercado específico, você constrói relações. Então é uma curva de aprendizado e uma curva de construção de relacionamento.

Mas isso foi construído ao longo do processo, quer dizer, ao longo do histórico, ao longo de procurar a luz, um lugar ao sol, aquisição de conhecimentos, resultados em trabalhos, em projetos correlatos e o relacionamento vão construindo uma base no qual as pessoas do setor de repente te aceitam como um agente. Isso não acontece sem insistência.

A busca por legitimidade é constante na direção de todos os agentes importantes do mercado, e no próprio processo de busca de recursos financeiros, como citado a pouco, confirmando a chegada de recursos basicamente através de conexões fracas, como disseram Jenssen e Koenig (2002) revestidas de confiabilidade e segurança.

As conexões fortes, principalmente família não são citadas como fontes de suporte emocional e justificção para a atividade empreendedora, conforme afirmaram Jenssen e Koenig (2002), A grande influência da família veio na cobrança e no incentivo ao desempenho nos estudos, considerado fundamental pelo entrevistado na formação de seu capital humano e intelectual.

Então o aspecto importante da família de onde eu vim e essa valorização do estudo.

Tanto eu quanto meus irmãos somos todos estudantes de boas escolas, Escola Preparatória de Cadetes do Exército. Fiz Academia Militar das Agulhas Negras, fiz Universidade de São Paulo, graduação e mestrado. Isso faz a diferença.

Então eu vim de uma família que sempre considerou a educação fundamental, e é isso que faz a diferença no que diz respeito a formação educacional.

Jenssen e Koenig (2002) afirmam também que a motivação para empreender também viria das conexões fortes, o que não encontramos neste Caso, sugerindo uma automotivação. A motivação para empreender do nosso líder é caracterizada por ele mesmo como de ordem pessoal, uma característica do indivíduo. Conforme suas palavras:

A questão empreendedora eu diria que ela não é necessariamente familiar, eu entendo o empreendedorismo como uma questão de motivação propriamente dita. Motivação, motivo para ação. É uma coisa que vem de dentro. Quando eu tenho dois irmãos na família, um relativamente empreendedor e outro não-empreendedor. Mesma família, mesmos pais, mesma educação. Então a família é importante na questão da qualificação, agora você vai ter dentro da família, dos irmãos, alguns que tem espírito empreendedor e outros não. É uma questão de especialização, de vocação.

A posição relativa na rede pode ser considerada como fator decisivo, conforme Burt *apud* Lechner e Dowling (1992), pois a situação de estar dentro da Universidade no caso a USP (fazendo o mestrado), travar contato com o mundo de tecnologia e fazer pesquisas nas empresas que estavam trabalhando no âmbito da reserva de mercado, certamente foi decisivo para que se fixasse e explorasse as duas primeiras oportunidades.

Dessa área de computadores, a transição foi comercializando equipamentos de informáticas. Enxergando a oportunidade, bom o que eu posso fazer? Posso desenvolver software. E foi o que eu fiz. Comecei a desenvolver software para a Telecom. E o negócio atual, que é uma operação, foi em função da dificuldade de vender software no Brasil.

Porque como a maioria das empresas de telecomunicação é estrangeira, como disse lá o Tourinho (ex-ministro) na televisão – o capital estrangeiro é muito bem vindo. Só que ele vem com emprego, com tecnologia. As empresas vêm de fora com suas próprias soluções. Então como é que você vai vender? Pro italiano é bom o que ele usa na Itália, pro mexicano é bom o que ele usa no México. Então eu descobri que a competência que eu tinha adquirido no desenvolvimento de software eu não conseguiria transferir para operadora.

A existência de facilitadores (Dubuni e Aldrich, 1991) que promovem a ligação entre unidades da rede com interesses complementares é clara, com o uso inclusive de facilitadores profissionais, no entanto, descartados com o amadurecimento dos relacionamentos:

Nós conhecemos um ator que nos levou a outro, que nos levou a outro e acabamos chegando ao governo, aonde temos, existe um certo respeito pela nossa proposta.

Eu contratei consultores para ser apresentado às pessoas da Anatel? Sim. Contratei advogado? Sim. Mas o interessante da coisa é quando esses contatos que foram sendo nutridos e trabalhados ao longo de 5 anos começam a gerar referências cruzadas. Então hoje, hoje, nesta data eu não tenho intermediários ou abridores de porta, homens de mala preta. Consegui desenvolver uma rede de relacionamento com o governo, com executivo, legislativo e judiciário com pessoas que, com referências cruzadas em função de uma proposta de trabalho que é boa para o país.

O tamanho da rede é visto como fator de sucesso do negócio (Greve e Salaff, 2003), com esforços constantes para a ampliação da mesma, como a seguir:

Então o fundamental é ter operadoras como cliente, conhecer pessoas, desenvolver relacionamentos, entender como funciona o processo. Desenvolver relacionamentos com o poder concedente, com a autoridade reguladora e com o poder político ao qual a autoridade reguladora, a agencia reguladora.

A dimensão estrutural do capital social é apresentada por Nahapiet e Ghosshal, 1998, como um diferencial possuído e bem utilizado pelos empreendedores de TI, o que está claro na diversidade de contatos estabelecidos e na ambição de estabelecer contatos com todos os agentes importantes no segmento, particularmente com o poder concedente, inclusive para conseguir uma força que o ajude a vencer as resistências à entrada num segmento de poucos concorrentes muito fortes.

Então o meu projeto é particularmente um projeto mais complexo porque ele envolve concessão do serviço público, logo o poder concedente. Uma agência reguladora que é um conceito novo no Brasil. Uma agência reguladora que foi construída dentro do Governo anterior, onde existia uma concepção política de “Big is beautiful”, então isso é um mercado de gente muito grande.

Porque quando você chega com um jogador novo, você está entrando num mercado que já está acomodado, tem seus atores, tem suas empresas, seus concorrentes. E se esse é um mercado relativamente pequeno, como é um mercado de telecomunicações, a entrada é difícil, porque ninguém quer um novo concorrente. Então a primeira reação é de rejeição, total, completa e absoluta.

Quando você vai ao Governo ou à Anatel, “não, eu quero fazer uma operadora de baixo custo”. Todo mundo diz: “quem é esse Zé ninguém pra se dar esse luxo, para vir perturbar a paz dos nossos preços absurdos, das nossas margens confortáveis, da nossa incompetência? Como é que você vem dizer que eu sou um incompetente”? Isso é muito complicado, um projeto de ruptura.

Então mesmo que não aja um relacionamento forte, você acaba criando novos relacionamentos recentes, através da sua atividade messiânica, de venda de idéias, de venda de projetos.

A dimensão cognitiva foi desenvolvida na carreira militar, dentro da Universidade e depois pela relação comercial e o constante contato com pessoas do setor de informática e telecomunicações, além da própria experiência empreendedora, permitindo que as oportunidades sejam percebidas e interpretadas da melhor maneira, aumentando o capital cognitivo do empreendedor (Liao e Welsh, 2005). Essa relação positiva permitiu também a criação de conhecimento necessário à exploração da oportunidade (McFayden e Cannella, 2004), como demonstra o entrevistado em sua experiência de tentar vender software para as operadoras e a posterior formatação da oportunidade ao perceber que o mercado de baixa renda era muito mal explorado.

E o negócio atual, que é uma operação, foi em função da dificuldade de vender software no Brasil. Porque como a maioria das empresas de telecomunicação é estrangeira, como disse lá o Toninho na televisão – o capital estrangeiro é muito bem vindo. Só que ele vem com emprego, com tecnologia. As empresas vem de fora com suas próprias soluções. Então como é que você vai vender? Pro italiano é bom o que ele usa na Itália, pro mexicano é bom o que ele usa no México. Então eu descobri que a competência que eu tinha adquirido no desenvolvimento de software eu não conseguiria transferir para operadora.

Num setor concentrado competitivo onde eu via brecha, que é a comunicação de baixo custo. Eu falei: quero fornecer comunicação móvel para meu empregado, porque hoje o usuário no Brasil pré-pago para 3 vezes o pós-pago. Então é um mantra: “Quero vender telefonia móvel pré-paga para minha empregada mais barato ou o mesmo preço do pós-pago”. Existe mercado para isso, ainda existe.

O capital social é produtivo (Lin, 2001). O entrevistado da Mature assimilou essa idéia e entende que é através do desenvolvimento do seu capital social que chegará aos seus objetivos, como toda a ações e os recursos despendidos no desenvolvimento e fortalecimento de suas redes.

A combinação e a troca na rede são constantes na Mature, com a interação com os clientes, agentes públicos, parceiros e até concorrentes.

A incapacidade de manter seu negócio de computadores foi fruto da mudança na legislação (fim da reserva de mercado), de uma convivência menos produtiva com seu sócio, a inexperiência, mas principalmente da falta de opções que uma dimensão limitada da estrutura do capital social à época. Dessa forma o desenvolvimento deliberado do capital social é função primeira do líder do empreendimento, ele aprendeu que dessa forma consegue estar formando um negócio perene, corroborando a afirmação de Liao e Welsh (2005).

Então o aprendizado..., por isso que o empreendedor dificilmente vai dar certo na primeira, ele vai dar certo lá na frente.

Mas primeiro negócio significativo, eu tinha 29, 30 anos e tal, tava ali no final no final dos 20, no início dos 30, sem nenhuma experiência empresarial anterior, e isso pesou. Faltou experiência.

Eu comecei esse negócio, sete já tive experiência com sete sócios, depois eu tentei uma sociedade com o meu irmão, funcionou até certo tempo. Mas aí a vida ensina as lições, dos sócios sempre polarizam, né? Como diz um amigo meu que também tem sócios judeus, tem até muito a ensinar, porque são comerciantes há muitos anos, ou você não tem sócio nenhum ou você tem dois sócios, em três existe um equilíbrio maior, ou você tem cinco.

Então esse segundo empreendimento que foi fabricação de computadores deu certo até a hora que o governo acabou com a reserva de informática da forma intempestiva...

E esse processo de se tornar um agente no mercado, um ator, é um processo cumulativo que envolve conhecimento e relacionamento. Conhecimento de onde? Através de estudo, de interação, de pesquisa, de envolvimento profissional, na medida em que você busca clientes especificamente nesse mercado, de aprendizado com a própria atividade profissional. Então existe uma curva de aprendizado.

Então você vai aprendendo, repartindo isso, discutindo, direcionando seus projetos lentamente na direção desse mercado. E através da atividade profissional nesse mercado específico, você constrói relações. Então é uma curva de aprendizado e uma curva de construção de relacionamento.

Então existe hoje uma rede de relacionamentos importantes, existe uma rede de relacionamentos dentro do eco sistema, fornecedores, operadores, órgão regulador, Governo, Estado, poder legislativo, mas isso é fruto de trabalho persistente, contato persistente. É sempre assim.

McFayden e Cannella, 2004, afirmaram que a criação de conhecimento tem maior impacto quando o número de conexões é maior, um impacto menor que o da intensidade das relações. Como pudemos observar, o entrevistado procura o

tempo inteiro aumentar a número de interações, ao mesmo tempo em que procura dar confiança às relações.

Sejam contatos direcionados, “Ah, quem conhece fulano. – Ah, tem um amigo de fulano, cicrano que conhece”. Sejam contatos oportunos ou conversa de aeroporto. Existe, como existia amor à primeira vista, mas existe empatia a primeira vista. E à medida que você vai conhecendo mais gente, desenvolvendo a sua rede de relacionamentos, se ele tem um background, novamente confiança e competência.

Dyer e Singh, 1998 afirmam que há criação de valor, uma renda do tipo relacional nas relações entre firmas. As relações com os órgãos de governo, que objetivam legitimidade e até as próprias licenças para operação e as relações com investidores institucionais mostram que esta criação de valor relacional é verdadeira.

À medida que a necessidade de financiamento aumenta, os negócios aumentam, aí digamos as relações deixam de ser pessoais próximas e passam a ser pessoais institucionais, que são bancos, investidores, fornecedores.

Uma condição fundamental para a capacidade de identificação e exploração de oportunidades é o capital humano (Dyer e Singh, 1998). No caso, toda experiência e conhecimentos técnicos, obtidos com muito estudo sim, mas com uma importância grande do exercício de relacionamentos e trocas, como já vimos.

Nahapiet e Ghoshal (1998), definiram um processo de criação do capital intelectual que é observado completamente na game:

1. a acessibilidade ao conhecimento na área de TI e do mercado de TI, assim como a prática de mercado de telecom
2. a antecipação da oportunidade com a identificação das oportunidades do padrão X.25 que chegava, depois da ineficiência de mercado de 286/386 e finalmente o enorme mercado de baixa renda não atendido pelas operadoras de celular;
3. a antecipação da aplicabilidade prática da nova combinação, na situação atual, operação de baixo custo e uso dos sistemas de gerenciamento para operadoras em desenvolvimento
4. a alta motivação para buscar o objetivo
5. e ainda a capacidade do líder para realizar as combinações e as trocas para a criação do conhecimento e capital intelectual.

Nahapiet e Ghoshal, 1998, ainda descrevem como o capital social melhora com a interação freqüente, a estabilidade e a continuidade, todas buscadas pelo nosso entrevistado e com ganhos já arrolados por ele.

Isso é um aspecto muito importante porque esse é um negócio que estou trabalhando há cinco anos, é um negócio que vem se desenvolvendo. E hoje nós estamos numa condição boa, porque hoje nós temos um relacionamento com o Governo, com a indústria, com os fornecedores. Somos digamos, nos alojamos no setor, somos players, somos atores nesse mercado.

Associações baseadas em amizades e conselhos (Aldrich e Zimmer, 1986 e por Aldrich *et al*, 1998 *apud* Davidson e Honig) fizeram parte das primeiras experiências do entrevistado. Hoje ele claramente refuta essa opção:

Hoje, depois de experiências passadas, experiências vividas, o objetivo é ter como sócios os investidores institucionais. Porque quando você tem sócios pessoas físicas, amigos, parentes, você cria, você traz extensões das relações pessoais para o trabalho.

O investidor profissional, ele não está preocupado com disputa de poder, ego, preferência de gosto. O investidor profissional está preocupado com o resultado. Ele pode ser muito duro no resultado, mas eu acredito que a convivência é mais fácil, porque os critérios de discussão são objetivos.

O alto nível do capital social baseado em reputação, experiência e contatos pessoais diretos provê o acesso aos agentes do mercado, aos financiadores, aos clientes e até aos concorrentes, com quem a troca de informações ajuda a formar o capital cognitivo e obter legitimidade (Florin, Lubatkin e Schulze, 2003 *apud* Liao e Welsh, 2005).

A única referência ao capital social familiar (Davidson e Hoenig, 2003), foi a tentativa, que não deu certo, de sociedade com o irmão e participação de parentes na segunda experiência. A referência positiva é apenas em relação ao incentivo ao estudo de maneira geral. Não Há houve incentivo ao empreender em casa..

A Ação Empreendedora

O *awareness*, o estar antenado (Shane e Venkataramam, 2000), é uma prática constante do entrevistado. Ele tem assinaturas de periódicos digitais sobre

telecomunicações do mundo inteiro, e que lhe permite ter um nível de informação que garante que os mais destacados participantes do setor sintam-se atraídos e à vontade para com ele trocar informações e idéias. Além, é claro, das demonstrações desta prática em cada uma das experiências empreendedoras.

Acesso todos os dias as principais informações do setor de Telecom , no mundo inteiro. Sou considerado um interlocutor de respeito, tanto pelas autoridades como pelos concorrentes.

Em Shane e Venkataraman (2000) temos a descrição do que seria uma configuração de oportunidade, baseada numa informação privilegiada, mas desta oportunidade não se configurou, visto a operadora ter sido concebida à partir de experiências e informações públicas. Já na primeira, como já abordado, houve uma assimetria de informação, bem aproveitada, mas que não perdurou pela imaturidade do mercado. As propriedades cognitivas para avaliá-las foram desenvolvidas na vida profissional, no ambiente acadêmico e com as interações constantes com outros agentes e pesquisas

Greiner (1998) descreve as características dominantes na fase inicial do empreendimento como a criatividade e a liderança, características encontradas no entrevistado da Mature. As estratégias são mais deliberadas agora, diferente das primeiras experiências, quando eram predominantemente emergentes logo após a definição da oportunidade e a decisão por explorá-la como disse Hite (1993).

A ação empreendedora se dá em etapas, configurando um processo, em que cada etapa vai definindo a seguinte. Para o atual negócio:.

- prospecção intencional (Não consigo vender software para operadora, como me tornar operador?),

- a percepção de oportunidades (Telefonia de baixo custo),
- a escolha de uma determinada oportunidade (concorrência para faixa de frequência), configuração de alternativas (entrar direto ou com parcerias),
- a escolha (operadora de baixo custo, usando tecnologia GSM),
- a formatação e desenvolvimento do produto e finalmente as vendas e suporte.

A perspectiva ecológica definida por Liao e Welsch, 2005 indica uma forte influência no processo empreendedor por parte de experiências de indivíduos e organizações de sucesso, além neste caso de associações de fora do ambiente econômico. Além dessa característica, o próprio ambiente de negócios é por ele entendido como um ambiente natural, com forças de sobrevivência e uma cadeia similar à ecologia clássica. Isso é típico na mature, com citações diversas:

Então perguntar a Napoleão qual o principal atributo do general. Sabe o que ele respondeu, sorte. Tudo bem, empreendedor é um homem de fé, né? Que é aquele que acredita que se ele fizer o que está possível, as coisas, tudo vai dar certo, haverá desenvolvimentos positivos no futuro. E de fato eles acabam acontecendo, mas desde que você saia de casa, converse, exponha, expresse as suas idéias.

Maior capitalista brasileiro chamado Jorge Paulo Lemam, fundador do banco Garantia, aos trinta e poucos anos ele montou e quebrou uma corretora. Jorge Paulo Lemam faliu. E das lições da falência da sua primeira corretora, ele criou um modelo de negócios inovador no Brasil, que é o Garantia, que deu certo, com trinta anos saiu do zero com o maior grupo empresarial brasileiro. E não desistiu de empreender. Então ele empreendeu, faliu com uma corretora, não desistiu, abriu outra corretora.

O ambiente favorável a chance de ele dar certo serão maiores, mas caso contrário, as chances de sobrevivência do empreendedor serão maiores ou menores, mas você não fabrica empreendedor. Como diz o Delfin Neto existe um animal, o empreendedor é um animal. Ele realiza pelo prazer de realizar. É um maluco, empreendedor é um maluco.

Confiança é a palavra-chave. Usando uma outra fonte, Alan Greenspan, lá o antigo presidente do Banco Central Americano, numa palestra ele foi muito feliz quando ele diz o seguinte: A confiança é a base das relações econômicas, todas. Se você pegar a quantidade de contratos de uma economia como a americana e até como a brasileira, a quantidade de contratos que são assinados e quantos chegam ao litígio e a Corte, a quantidade é infinitesimal. Então o contrato é feito e normalmente é honrado porque por trás daquilo existe uma relação de confiança.

Então por exemplo, aquele Batista (Eike) levantou na Bolsa, antes de montar o negócio, ele fez um IPO (Inicial Public Offer). Isso é muito raro no Brasil. Ele só conseguiu fazer isso porque ele já tem um histórico. Já tem um histórico, já tem um relacionamento. Então essas ações foram colocadas com atores conhecidos, com quem ele negociou tudo.

Tipo Microsoft, IBM, ele criou um eco sistema que não existia. Normalmente quando você começa um negócio existe um eco sistema, existe um arranjo entre clientes, fornecedores, operadores, poder concedente, financiadores, concorrentes, que se conhecem, que se respeitam, que batalham, mas as pessoas reconhecem no outro o player.

O cara lá da Apple, Steve Jobs, montou a Apple e está com a Apple até hoje. Quando ele saiu e criou a Pixar, entrou na área de estúdio, mas dentro de uma área correlata. Então é muito difícil você começar do zero com uma coisa com a qual você não tenha acumulado.

Falando do empreendedor experiente:

Agora, é um animal empreendedor curtido pela experiência, então você vê leão caçando. O leão novo ele tem mais energia, a leoa na verdade tem mais energia, mais vitalidade, mas tem menos experiência. Então muitas vezes você olha lá no planeta animal que mesmo com aquela energia escapa. A leoa mais velha ela não tem necessariamente a mesma vontade, o mesmo apetite, mas ela caça melhor, porque ela já sabe como as coisas funcionam. Então tem aí os grandes leões, temos atalhos. Então é o seguinte o animal, o predador continua, mas a tendência em função da idade é aliar experiência e evitar o desconforto, o risco que seja desnecessário. O risco sempre existe. Mas na medida em que você aprende a avaliar e a mitigar esse risco é mais fácil conviver com ele.

O risco é um companheiro senão não tem graça. Então você mesmo grandes empreendedores que venderam seus negócios, lá o Kasinski (NA. ex-sócio da COFAP), que vendeu lá a sua empresa, mas chega uma hora que sentiu saudade, abriu uma empresa de moto. Para sentir o frisson dos negócios. Mas não, vão dizer que ele está arriscando a vida dele, o bolso dele, não. Mas pelo menos o prestígio ele coloca em risco.

Modelo de Lechner e Dowling

Lechner e Dowling, 2003 definem o processo empreendedor em termos de uma evolução de suas redes, passando pela fase inicial de uma rede social, como foi o caso da primeira empresa com amigo e amigos de amigos, ou na segunda, com um sócio irmão e muitos parentes e amigos trabalhando. A outra rede que está muito presente é a rede de reputação, sendo o foco da atuação do entrevistado. As redes de marketing, co-opetição e KIT não são percebidas neste momento, e talvez apenas parcerias de negócios sejam estabelecidas, com financiadores e fornecedores, além dos clientes.

Modelo de Shane e Venkataraman

Já na abordagem de Shane e Venkataraman, 2000, o foco de estudo está na identificação de oportunidades que podem vir de novas tecnologias, mudanças em custos relativos, ou claramente de ineficiências de mercado.

O entrevistado teve as três experiências. No primeiro negócio a nova tecnologia de transmissão de dados via pacotes X-25 abriu a oportunidade. Na segunda, conseguiu um ganho em custos relativos de desenvolvimento de *motherboards* (NA. Placas mãe de computadores pessoais), diminuindo o ciclo de desenvolvimento, conseguindo estar sempre à frente da concorrência em termos de desempenho e preços. E na experiência atual, uma clara ineficiência de mercado, pela acomodação dos grandes operadores, deixando a faixa de baixa renda sem alternativas.

Então nesse primeiro empreendimento identifiquei uma oportunidade na área tecnológica, busquei um antigo amigo da escola militar, que trabalhava no CPQD, Centro de Pesquisa e Desenvolvimento da Telebrás, e apresentei oportunidade.

Descobri que o mercado cobrava muito caro por pouca coisa e vi a oportunidade de vender uma coisa melhor por um preço melhor.

Num setor concentrado competitivo onde eu via brecha, que é a comunicação de baixo custo.

Segundo Cohen e Levinthal (1990), o processo de extensão das rotinas de interação, como as deliberadas ações de desenvolvimento das redes pelo entrevistado desenvolveu a capacidade de absorção para reconhecer o valor das informações externas, e concebeu um negócio que está conseguindo colocar em andamento.

Para a exploração, as gestões são no sentido de vencer as barreiras regulatórias e viabilizar o financiamento obtendo crédito junto a fornecedores e investidores institucionais.

O fornecedor te dá crédito se ele acredita, primeiro que você é um camarada capaz de fazer o que você está se propondo, se você tem competência e se você é confiável. Então não é só confiança, é competência-confiança, é um binômio, né? Existe o processo de retroalimentação. A pessoa te dá uma pequena dose de confiança, você faz acontecer e “Olha só, to aqui, confiável”. Então você é competente e confiável. E isso é um processo acumulativo. Nos últimos tempos passou a ser deliberado.

Modelo de Ardichivili, Cardozo e Ray

O *alertness* como uma combinação de características pessoais e do ambiente em que o empreendedor está envolvido está presente em toda a carreira do entrevistado. Seja uma mudança tecnológica, ou uma ineficiência de mercado. A experiência, a imersão no ambiente de negócio do setor ou a pesquisa diária, todas elas contribuem para o elevado nível de antenagem deste empreendedor.

Coleta uma informação aqui, outra ali, uma opinião aqui, outra ali, e fala “Opa,espera um pouco”. Você consegue antecipar movimentos de mercado, movimentos empresariais, movimentos governamentais. Você consegue simular cenários a partir disso. Isso é vital para o meu negócio. Modestamente hoje nós estamos muito bem posicionados em função disso. Nós somos capazes de antecipar tendências. Por quê? Porque alguém nos deu uma informação privilegiada? Não, porque nós somos capazes de construir uma projeção de futuro enriquecida por relacionamentos, por discussão, opinião, com pessoas que estão bem posicionadas, ou no Governo, ou na iniciativa privada.

Uma mistura de descoberta acidental com a pesquisa sistemática fazem a prática empreendedora do entrevistado.

Decisão deliberada de buscar oportunidades:

Então eu descobri que a competência que eu tinha adquirido no desenvolvimento de software eu não conseguiria transferir para operadora. A única forma de capitalizar em cima disso seria operando com os meus próprios sistemas.

Estudo deliberado de produtos e ferramentas:

Claro que você procura oportunidades, é capaz de inferir ou prever ou antecipar movimentos, ou mesmo enxergar necessidades onde as pessoas não enxergavam. O walkman, o Ipod, isso não vem de pesquisa de mercado. Isso vem de processo intuitivo. Pelo discurso publicitário que eles colocam, o processo de criação é um processo de construir em cima daquilo que existe. É você não ter sobre nada. Então o publicitário, a pessoa que faz o papel de criação, ele tem que ler muito, tem que viajar muito, tem que contatar muitas pessoas, porque faz parte, em cima disso ele cria.

Estudo deliberado do mercado existente e potencial:

E esse processo de se tornar um agente no mercado, um ator, é um processo cumulativo que envolve conhecimento e relacionamento. Conhecimento de onde? Através de estudo, de interação, de pesquisa, de envolvimento profissional, na medida que você busca clientes especificamente nesse mercado, de aprendizado com a própria atividade profissional. Então existe uma curva de aprendizado, mas como eu sempre permanecia dentro do eixo de TIC (Tecnologia de Informação e Comunicação), essa curva de mercado foi acontecendo naturalmente. Existe um interesse

O tamanho da rede segundo Lechner e Dowling, 2003, pode aumentar em muito a probabilidade do aparecimento de oportunidades. O entrevistado iniciou seu trabalho na área de softwares para telecomunicações, focado apenas na área de *billing*, que são os sistemas que fazem a apropriação dos serviços prestados e geram as cobranças dos clientes, com todas as interfaces técnicas e com o marketing. Na medida em que passou a se relacionar com outros agentes, a conhecer fornecedores ampliou as interações e descobriu que haveria espaço para um novo operador e novas propostas de negócios. A ampliação da rede propiciou a antecipação da oportunidade.

Comecei com software de billing. Depois fui conhecendo melhor, estudando e interagindo, conversando. Percebi que era possível chegar a objetivos maiores. A dificuldade ajudou a querer virar operador.

A informação privilegiada, obtida através de redes cada vez mais abrangentes e envoltas em confiança, são um importante componente da atuação do entrevistado na configuração final da *Mature*. As conexões fortes (Dubini e Aldrich, 1991), importantes na aquisição de informações confiáveis, não chegam a se configurar (emoção e interação freqüentes) em sua plenitude, mas a confiança que o entrevistado passa em seus contatos é tão grande, que ele mesmo as chama de conexões fortes. Ou seja, equilíbrio entre conexões fortes e fracas para a geração de informação confiável (Granovetter, 1982, *apud* Dubini e Aldrich 1991), se materializa em uma série de conexões fracas com elevado nível de confiança.

A base das relações econômicas é a confiança. Então além de relações pessoais, relacionamentos freqüentes, algumas, em caso específico, algumas escolas, pelo menos nesse caso das escolas militares criam um vínculo. Então sexta feira eu almocei com o General que foi meu instrutor na Academia Militar, é comandante da brigada pára-quedista. Nós estamos envolvidos no processo de segurança do Pan Americano. O General me conhece. Eu sou paisano hoje, mas ele me conheceu na escola de cadetes. Existe uma

relação de confiança mútua. O que o General me pedir para fazer eu faço, e vice versa. É uma relação forte, não é freqüente, não é uma relação emocional, mas digamos é uma relação forte.

A pesquisa direcionada e a descoberta se compuseram para formar as oportunidades que entrevistado escolheu, sempre com peso maior da pesquisa direcionada.

A adaptação e a conseqüente alteração social e alteração de estrutura na rede (Jack e Anderson, 1991) se configuram na busca por se tornar agente do setor, com a tentativa de influir nos processos de concessão de faixas de freqüência e através das negociações com grandes fornecedores, jogando o jogo das grandes operadoras. Tudo suportado pela credibilidade, pela persistência e pela viabilidade reconhecida da proposta de negócio.

Então é o nosso caso, hoje eu diria que estamos próximos a atingir aí um objetivo que é o coroamento de um esforço de construção de relações baseadas no binômio competência-confiança.

A fé na capacidade de influir está clara na perspectiva abaixo, onde o entrevistado se projeta como agente:

E hoje nós estamos numa condição boa, porque hoje nós temos um relacionamento com o Governo, com a indústria, com os fornecedores. Somos digamos, nos alojamentos dos setores, somos “players”, somos atores nesse mercado.

Há um predomínio das redes chamadas de calculistas por Hite e Heterly (2000), As redes baseadas em identidades foram perdendo a influência, sendo o projeto todo desenvolvido em relacionamentos deliberadamente desenvolvidos e até contratados.

Ecossistema é a palavra chave. Então você tem que fazer parte dele, você tem que entender qual é o seu ecossistema, fazer parte dele e estabelecer relações dentro de ecossistema.

As características pessoais são recorrentes como fatores que determinam a atuação da Mature. O líder é uma pessoa de fortes convicções e determinado. A experiência como cadete e depois oficial do Exército Brasileiro ajudaram na fixação de características de sua personalidade e ação profissionais, como liderança, capacidade de aprendizado e crítica, além da autoconfiança (reforçada pelo acúmulo de capital social, Davidson e Hoenig, 2003). A experiência lhe dá uma visão melhor de suas limitações (não que lhes imponha uma postura conservadora).

A criatividade demonstrada em cada uma das experiências empreendedoras ajuda a conceber cada estratégia de aproximação e negociação, como observamos nas constantes citações e a tentativa de aplicação de conceitos e práticas estudadas e adaptadas. Outro componente marcante e recorrente é a visão ética.

O comerciante judeu, via de regra é honesto, claro que toda sociedade e todo grupo tem gente honesta e tem gente desonesta. O comerciante judeu, via de regra é um cara honesto. Por quê? Porque é um bom negócio.

A ética no trabalho, a ética nos negócios é um patrimônio é um ativo. Então você tem aqueles negociantes de diamantes na Europa que são conhecidos por serem absolutamente honestos, negociação é tudo direto, compra, venda, crédito.

Não há uma percepção de risco influenciada pela possibilidade de absorção pelo mercado de trabalho em caso de falha do empreendimento, como no descrito por Shane e Venkataraman, 2000. O entrevistado se autodenomina um “animal empreendedor”. Já a experiência, essa lhe proporciona maior confiança na

determinação de riscos, tanto pela experiência, como a rede que lhe dá mais possibilidades em caso de fracasso, quanto o conhecimento que se acumula mais e mais.

A propensão de empreender somada ao conjunto de habilidades para empreender (Liao e Welsh, 2005) forma um capital humano voltado para o empreender. A propensão a empreender apareceu apenas quando da desilusão com a carreira militar, e o entrevistado lhe dá caráter permanente. A experiência lhe deu os instrumentos muito mais que a formação acadêmica (mestrado em administração).

Mas dizer que eu tive ajuda institucional para isso, como hoje você tem os parques tecnológicos, isso não aconteceu.

Como tudo na vida, as coisas acontecem quando você tem uma associação de coisas que vem de dentro e do ambiente. A minha vida, a minha carreira, meu início de carreira militar foi muito atribulado, então eu me desiludi rapidamente com a carreira. Na época eu achei que tinha dado azar de ter caído com meus profissionais, e tal.

Hoje eu vejo que é sorte porque eventos externos fizeram aflorar essa vertente empreendedora. E eu não tenho dúvida eu sou feliz hoje como empreendedor, mas do que seria se tivesse continuado na carreira militar e fosse hoje coronel do Exército Brasileiro.

Eu agradeço as dificuldades que tive na profissão porque elas acabaram me colocando na direção correta.

Eu sou empreendedor por natureza.

Modelo de Greve e Salaff

Motivação

Durante a fase de motivação da Mature a rede de discussões foi restrita como sugerem Greve e Salaff (2003) pela alta competitividade do setor, levando o empreendedor a uma postura de restrição. No entanto, por se tratar de um setor com forte conotação de rede, muitas pessoas foram contatadas na busca de informações, sem no entanto que houvesse a caracterização da opção. Exatamente como os autores afirmaram. A família não participou desta ou de outras fases.

Planejamento

Podemos dizer que a Mature ainda está na fase de Planejamento, pois a operação que existe e dá sustentação aos investimentos no desenvolvimento do negócio da operação de comunicação móvel é feita por outro negócio do mesmo empreendedor, no entanto, tomando muito pouco tempo deste. A dedicação à expansão e manutenção da rede é predominante. A rede ainda está se expandindo, por todos os setores da área de telecomunicações e por setores do governo, seja no que se refere à autorização e concessão de frequência ou na geração de oportunidades de negócio, como os ligados à área de segurança e militar.

Isso é um aspecto muito importante porque esse é um negócio que estou trabalhando há cinco anos, é um negócio que vem se desenvolvendo. E hoje nós estamos numa condição boa, porque hoje nós temos um relacionamento com o Governo, com a indústria, com os fornecedores. Somos digamos, nos alojamentos dos setores, somos players, somos atores nesse mercado.

E através da atividade profissional nesse mercado específico, você constrói relações. Então é uma curva de aprendizado e uma curva de construção de relacionamento.

Então você tem que fazer parte dele, você tem que entender qual é o seu ecossistema, fazer parte dele e estabelecer relações dentro de ecossistema

Estabelecimento

Apesar de ainda não ter estabelecido o negócio na Mature, podemos observar uma sugestão da manutenção e da contínua expansão, mesmo quando esta fase chegar.

6.3 Quadro Resumo dos Resultados

Partindo do modelo conceitual definido, realizamos a análise detalhada dos casos e obtivemos o destaque para as às categorias relacionadas a seguir, com a tabela de adequação e em seguida a tabela com a atribuição de pesos de acordo com a adequação (para melhor avaliar esta adequação).

Algumas categorias foram acrescentadas à lista inicial por se apresentarem em mais de um caso, mesmo que sejam observações não apresentadas pela revisão de literatura, como:

Recursos de Governo (uma importante fonte de recursos obtidos através das redes);

Recursos Próprios (se contrapondo aos recursos de conexões fortes e aos obtidos em conexões fracas)

Facilitadores funcionando como *bridges* (apesar de a literatura definir as pontes entre conexões fracas, estas não foram destacadas, porém aparecendo fortemente em todos os casos);

Paixão por empreender (característica pessoal não mencionada na literatura, mas que apareceu fortemente);

Objetivos altruístas (outra característica não mencionada pelos autores pesquisados, mas consistentemente presente em três dos casos)

Fontes de busca de legitimidade: Produto, Incubadora, Parcerias, Ética nos negócios, Rede (na literatura não foi especificado a fonte, apenas tivemos a clara busca e a importância da legitimidade através das redes dos empreendedores).

Tabela 1 - RESULTADOS

ADEQUAÇÃO: Alta – A; Média- M; Baixa - B

CATEGORIA	Mine	Game	News	Mature
Rede pessoal/família incentivo/suporte	M	M	B	B
Rede formal para capital humano	A	A	A	A
Rede informal para capital humano	M	A	A	M
Família para recursos iniciais	B	M	B	M
Legitimidade através de:				
• Produto	A	A	A	M
• Incubadora (Fase inicial)	A	A	A	B
• Parcerias	B	M	M	A
• Ética nos negócios	M	A	A	A
• Rede	M	A	A	A
Recursos do governo	A	M	A	B
Recursos próprios	B	B	M	A
Recursos de Angels	B	A	A	B
Facilitadores (Funcionando como <i>bridges</i>)				
• Incubadora	A	A	A	B
• Angels	B	A	A	B
• Parceiros/Rede pessoal	B	M	A	A
• Profissionais	B	B	B	A
Capital Relacional	B	A	A	A
Fases clássicas: Prosp/Anal/Alter/Escolh/Explor.	M	A	A	A
Perspectiva Ecológica	A	B	B	A
Redes (Lechner e Dowling)				
• Social	M	A	A	A
• Reputação	M	A	A	A
• Co-opetição	B	A	M	B
• Marketing	B	A	M	B
• Conhecimento, Inovação, Tecnologia - KIT	B	M	B	B
Extensão da rede	B	A	A	A
Autoconfiança	A	A	A	A
Baixa Percepção de risco	M	M	A	A
Rede pessoal em rede organizacional	B	A	B	B
Atividade de desenvolvimento da rede deliberada	B	M	A	A
Paixão por empreender	B	A	A	A
Objetivos altruístas	B	M	M	M
Redes (Greve e Salaff)				
• Presença da família na motivação	B	B	B	B
• Rede menor na motivação	A	B	B	A
• Rede Maior de todas na fase de Planejamento	M	A	A	A
• Muito tempo dedicado para a rede	B	A	A	A
• Rede diminui na fase de Estabelecimento	B	M	B	M
Tempo maior gasto em manutenção da rede	B	A	A	A

Tabela 2 - RESULTADOS – Atribuição de pesos

ADEQUAÇÃO: Alta – 3; Média- 2; Baixa - 1

CATEGORIA	Mine	Game	News	Mature	Média
Rede pessoal/família incentivo/suporte	2	2	1	1	1,50
Rede formal para capital humano	3	3	3	3	3,00
Rede informal para capital humano	2	3	3	2	2,50
Família para recursos iniciais	1	2	1	2	1,50
Legitimidade através de:					
Produto	3	3	3	2	2,75
Incubadora (Fase inicial)	3	3	3	1	2,50
Parcerias	1	2	2	3	2,00
Ética nos negócios	2	3	3	3	2,75
Rede	2	3	3	3	2,75
Recursos do governo	3	2	3	1	2,25
Recursos próprios	1	1	2	3	1,75
Recursos de Angels	1	3	3	1	2,00
Facilitadores (Funcionando como <i>bridges</i>)					
Incubadora	3	3	3	1	2,50
Angels	1	3	3	1	2,00
Parceiros/Rede pessoal	1	2	3	3	2,25
Profissionais	1	1	1	3	1,50
Capital Relacional	1	3	3	3	2,50
Fases clássicas: Prosp/Anal/Alter/Escolh/Explor.	2	3	3	3	2,75
Perspectiva Ecológica	3	2	1	3	2,25
Redes (Lechner e Dowling)					
Social	2	3	3	3	2,75
Reputação	2	3	3	3	2,75
Co-opetição	1	3	2	1	1,75
Marketing	1	3	2	1	1,75
Conhecimento, Inovação, Tecnologia - KIT	1	2	1	2	1,50
Extensão da rede	1	3	3	3	2,50
Autoconfiança	3	3	3	3	3,00
Baixa Percepção de risco	2	2	3	3	2,50
Rede pessoal em rede organizacional	2	3	1	1	1,75
Atividade de desenvolvimento da rede deliberada	2	2	3	3	2,50
Paixão por empreender	2	3	3	3	2,75
Objetivos altruístas	2	2	2	2	2,00
Redes (Greve e Salaff)					
Presença da família na motivação	2	2	1	1	1,50
Rede menor na motivação	3	2	1	3	2,25
Rede Maior de todas na fase de Planejamento	2	3	3	3	2,75
Muito tempo dedicado para a rede	1	3	3	3	2,50
Rede diminui na fase de Estabelecimento	1	2	1	2	1,50
Tempo maior gasto em manutenção da rede	1	3	3	3	2,50
	1,81	2,54	2,35	2,24	2,24

6.3 Discussão dos Resultados

De maneira geral os resultados encontrados tem uma adequação de média para boa aos casos apresentados, como podemos constatar pela média geral de 2,24 situada entre Média (2) e Boa (3).

Ainda de maneira geral, a News, talvez por ser a mais nova entre os casos, teve uma adequação abaixo da média, mas esse resultado também pode ter sido altamente influenciado pela opção estritamente técnica e voltada para produto ainda predominante. A maior adequação foi a da Game, com a forte influência dos *Angels* e depois dos gestores profissionais, que a direcionaram de maneira mais próxima às boas práticas, além de liberar os sócios para a estratégica atividade de redes. Os dois empreendedores mais experientes tiveram uma boa adequação, ficando pouco abaixo da News por questões mais específicas de cada negócio ou personalidade pessoal.

Com **baixa** adequação destacamos:

- Rede pessoal/família incentivo/suporte – Uma clara indicação de que as pesquisas nos países desenvolvidos não podem ser aplicadas diretamente aos empreendedores brasileiros. No Brasil a cultura mais forte citada pelos entrevistados foi a da busca pela segurança e depois a da realização, não sendo o empreender uma atitude valorizada pelas gerações mais antigas citadas.
- Família para recursos iniciais – Nenhuma das famílias citadas possuía recursos que pudessem ser considerados como recursos diretos para a

atividade empreendedora. Porém todos tiveram suporte para sua formação, sejam boas escolas ou para os valores.

- Recursos próprios – Todos os casos indicam a necessidade de busca de recursos de terceiros, com exceção da *Mature*, onde o financiamento para a pré-operação até agora foi gerado por outro negócio do líder.
- Facilitadores (funcionando como *bridges*) profissionais – Em todos os casos encontramos *bridges*, sendo que apenas na *Mature* vimos esta figura, sendo que os outros casos tiveram essa necessidade suprida pelas incubadoras, pelos *Angels* e pelos contatos pessoais.
- Rede de Co-operação de Marketing e KIT – Provavelmente em função de os mercados aqui no Brasil não estarem tão estruturados este caminho não foi validado nos casos estudados.
- Rede pessoal em rede organizacional – Apenas na *News*, onde o compromisso entre os sócios já está bem amadurecido, houve a transferência real do Capital Social individual para o organizacional. Na *News* e na *Mature*, claramente os empreendedores tomam o Capital Social como um bem pessoal, que deve ser mantido como tal, sendo um bem passível de utilização em outros empreendimentos.
- Rede diminui na fase de Estabelecimento – A forte postura empreendedora dos entrevistados pode justificar o fato de não haver esta diminuição de amplitude da rede. O líder da *News* demonstra isso, ao relatar o esforço por

conciliar as atividades diárias com a manutenção das atividades ligadas à expansão e manutenção das redes.

Entre os de **alta** adequação destacamos:

- Rede formal para capital humano – Em função de termos escolhido um segmento de alta tecnologia, não surpreende que esta tenha sido uma característica encontrada em todos os casos. Todos os entrevistados e seus sócios tiveram boa formação em escolas de ponta e, não raramente, formação em pós-graduações de renome nacional.
- Legitimidade através de Produto – aqui também, por ser um segmento de alta tecnologia, com sucessão de novos paradigmas tecnológicos, a sucessão de oportunidades se configura mais através de novos produtos que usem estas novas tecnologias. A exceção relativa está na Mature, onde as tecnologias de baixa frequência, que permitem maiores distâncias, se somam à ineficiência de mercado.
- Legitimidade pela ética nos negócios – Esta categoria não foi abordada na revisão de bibliografia com profundidade, sendo, no entanto, uma constante em nossos casos, uma indicação de que mesmo neste mercado altamente competitivo, a ética exerce um papel importante tanto na busca por legitimidade, como para manter as equipes motivadas.
- Legitimidade através da Rede – Aqui encontramos outra constante prevista pelos autores, que é a importância das redes e do uso do Capital Social no processo de aquisição de legitimidade, essencial para que o novo negócio se consolide.

- Existência das fases clássicas - Identificação (descoberta acidental ou procura deliberada), avaliação (estudo de alternativas e escolha) e exploração são fases presentes em todos os casos, com uma pequena restrição ao caso Mine surgiu após a vitória no concurso (Ihe deu os primeiros recursos), e que não teve caracterizada completamente as fases de prospecção, alternativa e escolha, o que veio a acontecer após a tecnologia estar mais amadurecida, quando acabaram por fazer a opção por aplicá-la à Inteligência Competitiva.
- Redes Sociais (Lechner e Dowling) – Esta configuração predominante de redes com ênfase social no início da atividade empreendedora também é presente fortemente, sempre servindo de base para configuração de grupos empreendedores, assim como fonte de informações.
- Redes de Reputação (Lechner e Dowling) – Esta característica definida por Lechner e Dowling se apresentou como essencial. A busca por legitimidade através da construção de reputação exige uma atividade em rede que sustente a reputação que vai sendo construída, sendo buscada de diversas formas, como a busca por desempenho em concursos como na Mine, os resultados comerciais, como na game, a referência empresarial e empreendedora como na News e a competência técnica e de articulação na Mature.
- Autoconfiança – Esta característica apresentada por Ardichivili, Cardozo e Ray (2003) como intrínseca aos empreendedores de sucesso, aqui também é uma unanimidade, em face da grande energia, desafios e necessidade de

ser reconhecido como competente exigidos para se firmar neste mercado de alta tecnologia.

7. Conclusões

O capital social e a atividade em rede são componentes essenciais da ação empreendedora e o seu uso efetivo aumenta as chances de sucesso dos empreendimentos. A questão principal desta dissertação era justamente buscar nos casos analisados esta importância.

Ao longo do desenvolvimento do trabalho pudemos observar que na medida em que o empreendedor ganha experiência, ele passa a dedicar cada vez mais recursos no desenvolvimento deste capital social. As oportunidades aparecem numa combinação de informações pesquisadas e buscadas intencionalmente com as que chegam de forma não intencional pelas redes de relacionamentos, reafirmando a importância destas redes.

Uma característica marcante da relação entre capital social e empreendedorismo é a sua co-evolucionariedade, conforme Liao e Welch (2005). Os níveis de importância dada às variáveis relacionais vão claramente num crescente na medida em que a experiência empreendedora se acumula. Na Mine o foco é em produto e tecnologia (quatro anos de experiência). Na Game o foco é em criação de mais oportunidades com ênfase nas relações com outros empreendedores e a passagem da gestão para profissionais (seis anos de experiência). Na News o líder se desdobra e se reveza entre o gestor, o tocador de projetos e o vendedor, mas sua atividade principal é a voltada para a expansão e aprimoramento das redes sindicais e empreendedoras (11 anos de experiência). Na Mature o empreendedor (19 anos de experiência) se dedica quase que 100% do tempo à busca e aprimoramento de informações e desenvolvimento de suas redes.

A primeira questão secundária pretendia identificar os personagens num ambiente em redes que acabam por gerar vantagem competitiva. Observamos que principal

personagem é o próprio empreendedor, principal agente de geração de contatos e conexões que geram informações e recursos. Temos também os facilitadores (promovem pontes entre redes distintas) de contatos, que podem ser profissionais, como na Mature, institucionais como a Incubadora da PUC-RJ, ou os individuais, que podem exercer esta atividade por interesse ou de forma altruísta, como o empresário que ajudou a News, pedindo que fossem apenas promotores do empreendedorismo.

A segunda pergunta secundária se refere especificamente às conexões das redes em que os empreendedores se inserem. Muito havia sido observado pelos estudiosos no que se refere ao papel das conexões fracas como fonte de informação assimétrica, o que, dependendo da posição do empreendedor na rede, pode gerar uma oportunidade. Há também o aspecto da credibilidade dada às informações vindas de conexões fortes, credibilidade que diminuiria a percepção de risco do empreendedor na opção por explorar oportunidades derivadas desta informação.

Encontramos as duas situações nos nossos casos. No entanto, a velocidade com que a informação assimétrica pode chegar pelas conexões fracas pode ser decisiva para a configuração da oportunidade, pois há “janelas de tempo” como disse o empreendedor da News, exigindo rapidez na opção e configuração para exploração da oportunidade. As conexões fortes são importantes pela credibilidade que as acompanha.

Temos na terceira pergunta secundária a questão da obtenção de recursos através do capital social. Com exceção da referência à capital próprio na Mature, toda referência à obtenção de recursos se dá com o uso do capital social. Recursos que vieram pela credibilidade e informação que a universidade ou sua incubadora forneceu, os recursos e conhecimento vindo dos investidores anjo que vieram pela universidade, o acesso aos investidores profissionais e institucionais,

enfim, todas essas modalidades de aquisição de recursos vieram pela dinâmica do capital social.

O papel do capital social na geração de conhecimento, na formação do capital intelectual e na capacidade cognitiva do empreendedor se mostrou altamente relevante. Os conhecimentos específicos divulgados nos cursos de empreendedorismo e gestão de negócios não são citados como importantes nos casos estudados. A prática e a interação se mostraram muito mais eficazes na construção de conhecimento aplicável ao exercício empreendedor.

Temos ainda que cada configuração do capital social é única, particular para cada um dos casos. Ou seja, no desenvolvimento do capital social ao longo do processo empreendedor não há receita, nem caminho modelo. Com exceção da existência comum em três dos casos da passagem pela incubadora, não há qualquer outro caminho comum. E mesmo neste caso não podemos inferir algo significativo, pois estudamos casos de sucesso e apesar da profundidade e da riqueza do estudo, a amostra é pequena.

A opção por pesquisar empresas do ramo de TI parece ter sido correta, no sentido de ser um setor onde a inovação é permanente e com grande metabolismo de oportunidades. Nos nossos casos confirmamos o que Liao e Welsh (2005) afirmaram: que os empreendedores de alta tecnologia são, provavelmente, os mais capazes em utilizar um tipo de capital social para amplificar outros tipos de capital.

Sugestão de Estudos Futuros

A busca por confirmar os resultados deste trabalho em um universo mais representativo seria a seqüência normal deste trabalho. Os casos permitiram que se observassem características que se mostraram significativas, e o estudo detalhado destes mostrou que a escolha do método foi correta, principalmente pela riqueza das observações.

Entendemos ser estudo do capital social uma atividade que deva ser o mais ampla possível. Os códigos e signos usados pelos empreendedores são dinâmicos e dependentes dos estágios emocionais dos agentes com que o empreendedor se relaciona (Nahapiet e Ghoshal, 1998), corroborando a idéia de evolução conjunta da atividade empreendedora com a evolução do capital social, pois a experiência nos ensina a lidar melhor com as emoções e os signos e significados que vão sendo acumulados. Os estudos nessa área podem ser aprofundados.

A tentativa de se focar em questões estruturais, como no estudo das conexões e sua dinâmica, ou na definição de uma relação direta com a criação de valor, pode nos induzir a um desvio de aprofundar as questões não objetivas. O estudo das características pessoais dos empreendedores não pode ser deixado de lado. Observamos personalidades idiossincráticas ao extremo. O ambiente, família, amigos e comunidade não foi incentivador da atividade empreendedora. Os casos demonstram que os empreendedores moldaram os ambientes por onde passaram, ou mesmo buscaram ambientes onde o exercício de suas habilidades e capacidades empreendedoras pudessem ser praticadas. Muitas outras variáveis podem aparecer em estudos aprofundados sobre o capital social e sua ação na atividade empreendedora. Estudos comparativos entre diferentes tipos de empreendedores e tipos de negócios são necessários, o que Liao e Welsch (2005) já haviam afirmado.

8. Referências Bibliográficas

AERNOUDT, R. Incubators, Tool for Entrepreneurship. **Small Business Entrepreneurship**, Holland, v. 23, n. 2, 23, p. 127-135, 2004.

ARDICHIVILI, A.; CARDOZO, R.; RAY, S. A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. **Journal of Business Venturing**, New York, v.18, n.1, Jan. 2003.

BAKER, T.; MINER, A.; ESLEY, D.T. Improvising Firms, Bricolage, Account Giving and Improvisational Competencies in the Founding Process. **Research Policy**, Amsterdam, v. 32, n. 2, Feb. 2003.

BARNEY, J.B. Types of Competition and The Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework, **American Management Review**, Mississippi, v.11, n.4, 1986.

BETHLEM, A. **Estratégia empresarial: conceitos processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

BERGQUIST, W. **Postmodern Organization**. San Francisco, Calif.: **Jessey Bass Publishers**, 1993.

BHAVE, M.P. A process Model of Entrepreneurial Venture Creation, **Journal Business Venture**, New York, v.9, n.3, May 1994.

BOLTANKY, L.; CHIAPELLO, E. **El nuevo espíritu del capitalismo**. Paris: Gallimard, 1999.

BRYMAN, A. **Quantity and quality in social research**. London: Routledge, 1988.

BRUDERL, J.; PREISENDORFER, P. Network Support and the Success Newly Founded Businesses, **Small Business Economics**, Holland, v.10, n.3, May 1998.

CAPPELLI, P. **The New Deal at Work**. Boston: Harvard Business Review Press, 1991.

CARR, N.; LANDRY, J.T. Being Virtual: character and the new economy, **Harvard Business Review**, Boston, v.77, n.3, May.-June 1999.

CARTER, N.M.; GARTNER, W.B.; REYNOLDS, P.D. Exploring Start-Up Event Sequences. **Journal Business Venture**, New York, v.11, n.3, May 1996.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHANDLER, JR A. D. Managerial Enterprise and Competitive Capabilities, **Business History**, London, v.34, n.1, Jan. 1992.

_____. Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise, **Journal of Economic Perspectives**. Nashville Tennessee, v.6, n.3, p. 79-100, Summer 1992.

CHICKEN J. C. **The Risk Ranking Technique in Decision Making**. New York: Pergamon, 1989.

COASE, R. The e Nature of the Firm, **Economica**, London, v.4, n.16, Nov.1937.

CORMAM, J.; PERLES, B.; VANCINI, P. Motivational factors Influencing High Technology Entrepreneurship, **Journal Small Business Management**, Oxford, v.26, n.1, p. 36-42, Jan. 1988.

CRESWELL J.W., **Qualitative Inquiry and Research Design: choosing among five traditions**, California: Sage Publications, 1998.

_____. **Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods**. 2nd.Edition. California: Sage Publications, 2003.

DAVIDSSON, P.; HONIG, B. The Role of Social and Human Capital Among Nascent Entrepreneurs, **Journal Business Venture**, New York, v.18, n.3, p. 301-331, May 2003.

DONALDSON, G. **Decision Making at the Top**. New York: Basic, 1922.

DUBINI, P.; ALDRICH, H. Personal and Extended Networks Are Central to the Entrepreneurial Process, **Journal Business Venture**, New York, v.6, n.5, p. 305-313, Sept. 1991.

DYER, J, H.; SINGH, H. The relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, **Academy Management Review**, New York, v. 23, n.4, p. 660-679, Oct. 1998.

ELFRING, T.; HULSINK, W. Networks in Entrepreneurship: The Case of High-Technology Firms, **Small Business Economics**, Holland, v.21, n.4, p.409-422, Dec. 2003.

ETZKOWITZ, H. Networks of Innovation: Science, Technology and Development in the Triple Helix Era. **International Journal of Technology Management & Sustainable Development**, United Kingdom, v.1, n.1, p. 7-20, 2002.

GAGLIO, C. M.; KATZ, J. The Psychological basis of Opportunity Identification: Entrepreneurial Alertness, **Small Business Economics**, Holland, v.16, n.2, p. 95-111, Mar. 2001.

EMPREENDEDORISMO no Brasil – 2005: relatório executivo. Curitiba: GEM BRASIL, 2006.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR 2005 EXECUTIVE REPORT.
Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/document.asp?id=448>>. Acesso em: 10 Jan. 2005.

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

GREVE, A.; SALAFF, J. W. Social Networks and Entrepreneurship, **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Boston, v.28, n.1, Fall 2003.

HAMPTON, K.N. Grieving for a Lost Network: Collective Action in a Wired Suburb, **Information Society**, New York, v.19, n.5, p. 417-428, Nov.-Dec. 2003.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Loyola, 1992.

HITE, J.; HESTERL, M. **Y2 Evolution Networks**. [S.l.:s.n.], 1993.

JACK S, L.; ANDERSON, A. R. The Effects of Embeddedness on The Entrepreneurial Process, **Journal Business Venture**, New York, v.17, n.5, p 467-487, Sept. 2002.

JENSSEN, J.; KOENIG, H. The Effect of Social Networks on Resource Access and Business Star-ups, **European Planning Studies**, Abingdon, England, v.10, n.8, 2002.

KANTER, R. **Quando os gigantes aprendem a dançar**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KIRK, J.; MILLER, M.L. **Reliability and Validity in qualitative research**. Newbury Park : Sage, 1986. (Qualitative research methods series; v. 1).

KHUN T., **Estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Fronteira, 1973.

LECHNER, C.; DOWLING, M. Firm Networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms, **Entrepreneurial & Regional Development**, New York, v.15, n.1, p. 1-26, Jan.-Mar. 2003.

LEVIN D. Z.; CROSS, R.; ABRAMS, L. The Strength of Weak Ties You Can Trust: The mediating Role of Trust in effective Knowledge Transfer, **Academy of Management Proceedings**, New York, 2002.

LEVY, P. **Cybercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.

LIAO, J.; WELSH, H. Roles of Social Capital in Venture Creation: Key Dimensions and Research Implications, **Journal of Small Business Management**, Oxford, v.43, n.4, p. 345-362, Oct. 2005.

LIN, N. **Social capital A Theory of Social Structure and Action**. Cambridge: University Press, 2001.

McFAYDEN, M. A.; CANELLA, JR.; ALBERT, A. Social Capital And Knowledge Creation: Diminishing Returns Of the Number And Strength of Exchange Relationships, **Academy of Management Journal**, New York, v.47, n.5, p.735-746, Oct. 2004.

MINTZBERG, H. Power and Organization Life Cycles, **Academy of Management Review**, New York, v.9, n.2, p. 207-234, Apr.1984.

NAHAPIER, J.; GHOSHAL, S. SOCIAL CAPITAL, INTELECTYUAL CAPITAL ANS THE CRESTION OF VALUE IN FIRMS, **Academy of Management Proceedings**, New York, 1997.

NANSEN, M. et al. Network Incubators, Hothouses of the New Economy, **Harvard Business Review**, Boston, v.78, n.5, p.75-84, Sept.-Oct. 2000.

NARDI, B.; WHITTAKER, S.; SCHWARZ, H. **A network's work is never done: Joint work in intentional networks**. Cambridge: Department of Human-Computer Interaction AT&T labs-Research, Program in Science, Technology and Society, 1999.

NECK, H.M. et al. An Entrepreneurial System View of new venture Creation, **Journal of Small Business Management**, Oxford, v.42, n.2, Apr. 2004.

PENROSE E. **The growth of the Firm**. New York: Sharpe, 1959.

PERRY, C. Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. **European Journal of Marketing**, Bradford, England, v.32, n.9/10, p. 785-802, 1998

POST, J.E.; PRESTON, L.E.; SACHS, S. Managing the Extended Enterprise: The Stakeholder View, **California Management Review**, California, v.45, n.1, p.6-28, Fall 2002.

SASSEN, S. **Cities in a World Economy**. London: Pine Forge Press, 1994.

SEBRAE. **Empreendedorismo no Brasil** – GEM. Disponível em:

< http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/empreendedorismo_brasil.asp>.

Acesso em: 15 Feb. 2006.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research, **Academy of Management Review**, New York, v.25, n.1, p 217-226, Jan. 2000.

SHAPPIRO, C. **Information Rules**. Boston: Harvard Business School, 1999.

THUROW, L. C. Needed New System of Intellectual Property Rights, **Harvard Business Review**, Boston, v.75, n.5, Sept.-Oct. 1997.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO 1 – Roteiro Semi-Estruturado de Entrevista

Questão	Para quê?	Referência
1. Como é seu atual negócio?	Ambientação/Descrição do caso	
2. Qual a relação com seus sócios? Qual a base da relação entre vocês?	O caso/Conexões	Tipologias – Conexões/Confiança Emoções
3. Como era sua vida familiar e como esta influenciou em seus estudos e no desenvolvimento profissional?	O caso/Conexões	Tipologias – Conexões/Confiança Emoções
4. Como se desenvolveu a idéia de empreender? Quais as motivações? Quem foi importante nessa motivação?	Descrever o processo empreendedor	Processo empreendedor
5. Quais as pessoas/organizações que foram relevantes neste processo?	Identificar a rede relevante Identificar os tipos de comportamento e as possibilidades de isomorfismo	Processo Empreendedor/Conexões Descrever as intensidades/frequência de cada relação Grau de confiança de cada uma delas Relações emocionais Isomorfismo
6. Como foi o processo de escolha/descoberta da oportunidade(s)? De onde vinham às informações relevantes neste processo? Qual a relação com estas fontes e como as acessava?	Descrever o processo de descoberta de oportunidades e a origem das informações relevantes Acesso/tempo Ideal/referenciamento	Oportunidades/Informação simétrica/assimétrica Aprofundar a descrição de cada conexão e como ela foi fonte ou funcionou como ponte para outras conexões Conexões
7. Quais os conhecimentos relevantes nesta fase inicial? Já os possuía? Como os adquiriu?	Relevância e descrição do conhecimento utilizado	Capital humano/intelectual Processo de aquisição de conhecimento
8. Como era a imagem do negócio no início? Era um fator no qual vocês despendiam recursos?	Legitimidade	Confiança/Conexões
9. Quais os recursos mais importantes na fase inicial? Qual a origem deles?	Origem/importância das redes para cada recurso	Conexões/Tipologias
10. Qual a frequência de contato com os clientes e fornecedores?	Entender da rede	Manutenção da rede Conexões
11. Há também parceiros? Qual a relação com eles?	Entender a rede	Manutenção da rede Oportunidades
12. Você se dedica mais ao desenvolvimento do negócio atual, ou à descoberta e exploração de novas oportunidades?	O empreendedor Processo empreendedor	Processo empreendedor

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)