

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES - MINTER 2007**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**A UTILIZAÇÃO DAS REDES SOCIAIS NA FORMAÇÃO DO CAPITAL  
SOCIAL POR EMPREENDEDORES: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS EM  
DOIS MUNICÍPIOS DA REGIÃO NORTE PIONEIRO - PARANÁ**

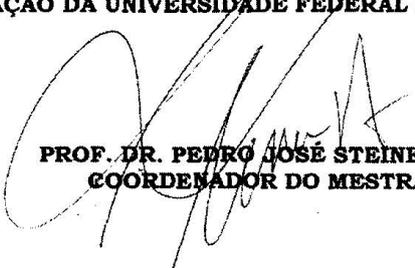
**NORMA PIMENTA CIRILO DUCCI**

**CURITIBA - PR**

**2009**

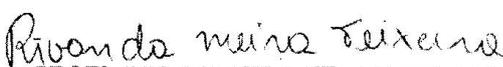
**"A UTILIZAÇÃO DAS REDES SOCIAIS NA FORMAÇÃO DO CAPITAL SOCIAL POR EMPREENDEDORES: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS NA REGIÃO DO NORTE PIONEIRO DO PARANÁ"**

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES), E APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.



**PROF. DR. PEDRO JOSÉ STEINER NETO**  
**COORDENADOR DO MESTRADO**

**APRESENTADO À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS PROFESSORES:**



**PROF. DR. RIVANDA MEIRA TEIXEIRA**  
**PRESIDENTE**



**PROF. DR. FERNANDO ANTONIO PRADO GIMENEZ**  
**MEMBRO**



**PROF. DR. ADRIANA ROSELI WUNSCH TAKAHASHI**  
**MEMBRO**

26 de janeiro de 2009

---

**NORMA PIMENTA CIRILO DUCCI**

**A UTILIZAÇÃO DAS REDES SOCIAIS NA FORMAÇÃO DO CAPITAL  
SOCIAL POR EMPREENDEDORES: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS EM  
DOIS MUNICÍPIOS DA REGIÃO NORTE PIONEIRO - PARANÁ**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração pelo Curso de Mestrado em Administração, do Setor de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.  
Orientadora: Profa. Dra. Rivanda Meira Teixeira.

**CURITIBA - PR**

**2009**

## DEDICATÓRIA

Pela compreensão, apoio e paciência durante a minha caminhada, dedico este trabalho ao meu marido Pilinha, as minhas filhas, Nicole e Izabele.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu marido pela compreensão, paciência e suporte nesta fase que fui tão ausente.

Às minhas filhas pela compreensão.

Aos meus pais e irmãs pelo incentivo.

A minha irmã e parceira de curso, Vilma, que esteve sempre presente, pelo compartilhamento de idéias e pelas infindáveis risadas.

Aos amigos de mestrado pelos momentos de alegria e descontração que passamos juntos, em especial a minha sobrinha, Lala, também companheira de curso.

À minha dedicada orientadora Professora Dra. Rivanda Meira Teixeira pela excelente orientação, pela paciência e confiança.

Aos empreendedores dos três negócios estudados que permitiram a realização da coleta de dados, tornando possível a concretização deste trabalho.

E a todos que contribuíram de alguma forma, para a realização deste trabalho.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>VII</b>
<b>LISTA DE SIGLAS.....</b>	<b>VIII</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>IX</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>X</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA.....	14
1.2.1. Objetivo Geral .....	14
1.2.2. Objetivos Específicos .....	14
1.3. JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	15
<b>2. BASE TEÓRICA E EMPÍRICA .....</b>	<b>16</b>
2.1. EMPREENDEDORISMO E OS EMPREENDEDORES.....	16
2.2. REDES SOCIAIS .....	23
2.3. REDES SOCIAIS EMPREENDEDORAS .....	25
2.4. CARACTERÍSTICAS DAS REDES SOCIAIS EMPREENDEDORAS.....	30
2.5. REDES PESSOAIS E REDES DE NEGÓCIOS .....	32
2.6. AS REDES SOCIAIS NAS DIFERENTES FASES DO EMPREENDIMENTO....	35
2.7. CAPITAL SOCIAL .....	41
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>54</b>
3.1. QUESTÕES DE PESQUISA .....	54
3.2. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	55
3.3. DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	57
3.4. MÉTODOS DE COLETA E FONTES DE EVIDÊNCIAS.....	58

3.5. ESCOLHA DOS CASOS .....	60
3.6. PROTOCOLO DE ESTUDO.....	61
3.7. DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS.....	62
3.7.1. Categorias Analíticas e Elementos de Análise .....	64
<b>4. DESCRIÇÃO DOS CASOS .....</b>	<b>69</b>
4.1. O CASO DO CENTRO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL FLORENCE.....	70
4.2. O CASO DA EMPRESA DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE – FORLOGIC.....	85
4.3. O CASO DA EMPRESA DE TURISMO – LARAM TURISMO.....	107
<b>5. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS.....</b>	<b>124</b>
5.1. TIPOS DE REDES NAS FASES DE CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO NOVO NEGÓCIO.....	124
5.2. RECURSOS OBTIDOS NAS FASES DE CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO NOVO NEGÓCIO.....	126
5.2.1. Recursos Sociais.....	126
5.2.2. Recursos Físicos.....	133
5.2.3. Recursos Financeiros.....	134
<b>6. CONCLUSÕES E SUGESTÕES .....</b>	<b>135</b>
<b>7. RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS .....</b>	<b>1376</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>138</b>

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Definições de Capital Social utilizados pelos autores mais citados nos escritos sobre o assunto.....	50
Quadro 2 – Categorias Analíticas e Elementos de Análise .....	66
Quadro 3 – Tipos de redes e recursos obtidos na fase de criação do novo negócio .....	83
Quadro 4 – Tipos de redes e recursos obtidos na fase de desenvolvimento do novo negócio .....	84
Quadro 5 – Tipos de redes e recursos obtidos na fase de criação do novo negócio .....	104
Quadro 6 – Tipos de redes e recursos obtidos na fase de desenvolvimento do novo negócio .....	105
Quadro 7 – Tipos de redes e recursos obtidos na fase de criação do novo negócio .....	121
Quadro 8 – Tipos de redes e recursos obtidos na fase de desenvolvimento do novo negócio .....	122

**LISTA DE SIGLAS**

- ABAV - Associação Brasileira de Agência de Viagens
- ANPAD – Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração
- APL – Arranjo Produtivo Local
- ASSESPRO - Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação, *Software* e Internet
- BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento
- BRIC - Brasil, Rússia, China e Índia
- CCES – Características Comportamentais Empreendedoras
- CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
- EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas
- EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo
- EMPRETEC – Seminário direcionado aos empresários empreendedores
- ENANPAD – Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração
- ENTEC – Encontro Tecnológico da UTFPR
- FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos
- FUNTEP - Fundação de Apoio à Educação, Pesquisa e Desenvolvimento Científico e Tecnológico da UTFPR
- GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*
- IBQP - Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade
- IUT – Incubadora de Inovações Tecnológicas
- MCT - Ministério da Ciência e Tecnologia
- MPS.BR - Melhoria de Processos do *Software* Brasileiro
- PROEM - Programa de Empreendedorismo e Inovação da UTFPR
- TCC – Trabalho de Conclusão de Curso
- TEA - Taxa de Atividade Empreendedora
- SAGC – Sistema de Apoio a Gestão do Conhecimento
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- SENAC - Serviços nacional de Aprendizagem Comercial
- SETI – Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

## RESUMO

Novos negócios são criados, como resultado das motivações dos empreendedores quando tiveram acesso a recursos e descobriram novas oportunidades. Assim, desde o início de um negócio, a rede social destaca-se como fator muito importante para os seus donos. Mas o desenvolvimento de relações não é importante somente para fundar um negócio ou para o sucesso do negócio, elas também impactam no contínuo desenvolvimento da empresa (ALDRICH; ELAM, 1997). Quando as redes sociais, construídas pelos contatos formais e informais, contribuem para o alcance dos objetivos dos empreendedores, essas redes são seu capital social (BURT, 1992). Este trabalho tem como objetivo compreender como as redes sociais são utilizadas pelos empreendedores na construção do seu capital social, nas fases de criação e de desenvolvimento de novos negócios. Especificamente, analisam-se quais os tipos de redes desenvolvidos pelos empreendedores e quais os recursos acessados através destes relacionamentos na sua criação e desenvolvimento do negócio. Uma vez que não somente os recursos tangíveis são importantes para o negócio, neste trabalho os tipos de recursos considerados foram recursos sociais, físicos e financeiros. Realizou-se um estudo qualitativo de casos múltiplos, em três empreendimentos, cada um pertencente a um ramo de atividade, localizados nos municípios de Cambará e Cornélio Procopio, região norte pioneira do Paraná, onde os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas com os empreendedores, observação e análise de documentos. Os resultados do trabalho sugerem que nas duas fases dos negócios; de criação e desenvolvimento, a rede social dos empreendedores permitiram acesso aos diferentes recursos que influenciaram de forma significativa na trajetória e nos resultados alcançados. Ainda, partindo da idéia de que capital social é o benefício que pode ser derivado da rede social, é procedente afirmar que os diferentes recursos acessados pelos empreendedores do estudo contribuíram para a formação do seu capital social.

**Palavras Chaves:** Redes Sociais, Capital Social, Empreendedorismo.

## ABSTRACT

New businesses are created as a result of the motivation of the entrepreneurs when they had access to resources and discovered new opportunities. So since the beginning of a business, the social net is emphasized as a very important factor for its owners. But the development of the relations is not important only to found a business or to the success of the business, they also have an impact on the continuous development of the company (ALDRICH; ELAM, 1997). When the social nets, constructed by the formal and informal contacts contribute to the accomplishment of the objectives of the entrepreneurs, these nets are their social capital (BURT,1992). This work has as an objective to understand how the social nets are used by the entrepreneurs in the construction of their social capital, in the creation and development stages of new businesses. Specifically it is analyzed what types of nets are developed by the entrepreneurs and what resources are accessed through these relationships in the creation and development of the business. Once not only the tangible resources are important to the business, in this work the types of resources considered were social, physical and financial resources. A qualitative study of multiples cases was carried out in three companies, each one belonging to an industry, situated in the cities of Cambará and Cornélio Procópio, pioneer north part of Paraná, where the data were collected through semi-structured interviews with the entrepreneurs, observation and document analysis.

The results of the work suggest that in the two phases of the business, the creation and development, the social net of the entrepreneurs granted access to different resources that meaningfully influenced the trajectory and the results achieved. Yet, from the idea that the social capital is beneficial and can be derived from the social net, it is logical to state that the different resources accessed by the entrepreneurs of this study contributed to the formation of their social capital.

**Keywords:** Social Nets, Social Capital, Entrepreneurship.

## 1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo como área de estudo pode ser considerada recente e tem despertado o interesse de pesquisadores em todo o mundo. O campo do empreendedorismo explodiu e espalhou-se para dentro de quase todas as ciências sociais nas últimas duas décadas.

Muitos são os autores estudiosos que referenciam os termos empreendedorismo e empreendedor. Timmons (1999) estabelece que o empreendedor é alguém capaz de identificar e aproveitar oportunidades, para transformá-las em negócios de sucesso, buscando e gerenciando os recursos necessários. Fillion (1999a) define o empreendedor como uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. Schumpeter (1988) refere-se à essência do empreendedorismo como sendo a percepção e a exploração de novas oportunidades, no âmbito dos negócios, aproveitando os recursos disponíveis e utilizando-os de forma inovadora para que o empreendedor e a inovação venham se interagir totalmente. Bolton e Thompson (2000) apontam que a captação de recursos, através da sua rede de relacionamentos, é uma habilidade do empreendedor. Para Benedetti *et al.* (2005), há a indicação de que os relacionamentos sejam vistos pelos empreendedores como importantes tanto para os seus negócios como para eles mesmos.

Embora somente as características empreendedoras não possam garantir o pleno sucesso dos negócios, elas podem ser decisivas para quem pretende entrar no mundo dos negócios (VASCONCELOS *et al.*, 2006). Entre as características comportamentais empreendedoras (CCES) identificadas por McClelland (1972) estão a persuasão e redes de contato e a busca de informação. O autor afirma que através da persuasão e da rede de contatos, o empreendedor utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros, utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos, e age para desenvolver e manter relações comerciais.

O que se observa é que através da persuasão e a rede de contatos, o empreendedor busca e mantém novos contatos e faz com que as pessoas confiem em suas idéias. Já pela busca de informação, o empreendedor é estimulado a recorrer à ajuda de especialistas para elaborar estratégias e obter informações sobre clientes, fornecedores e concorrentes. Assim, destaca-se a importância da informação. Segundo Borges (2005), a informação é um dos principais elementos que circulam numa rede de contatos, numa "rede informacional".

No decorrer da criação e do desenvolvimento de novos negócios, os empreendedores tendem a mobilizar sua rede social para obter informações úteis, confiáveis e, às vezes, exclusivas, para acessar recursos e transformar visões e planos de negócios em realidade (BIRLEY, 1985). Eles criam negócios de sucesso, quando maximizam as oportunidades e, assim, as redes sociais são cruciais para os donos de negócios (BIRLEY; CROMIE, 1988).

Durante o processo de início de um novo negócio, o empreendedor está procurando não somente recursos de equipamentos, local de instalação e dinheiro, mas também conselhos, informações e confiança (BIRLEY, 1985). Esta ajuda e orientação podem ser obtidas através das redes sociais que podem ser formais e informais, de negócios ou individual, pessoal ou organizacional.

Segundo Aldrich e Elam (1997) novos negócios são criados, como resultado da motivação que os empreendedores ganharam quando tiveram acesso a recursos e descobriram novas oportunidades de negócios. Assim, desde o início de um negócio, a rede social destaca-se como fator muito importante para os donos de negócios. Mas o desenvolvimento de relações não é importante somente para fundar um negócio ou para o sucesso do negócio, elas também impactam no contínuo desenvolvimento da empresa.

Se a rede social dos empreendedores contribui para o atingimento dos objetivos empresariais, ou seja, quando as redes sociais, construídas pelos contatos formais e informais, contribuem para o alcance dos objetivos dos empreendedores, estas redes são seu capital social. (BURT, 1992; PUTNAM, 1995).

Lin (2001b) declara que a noção de capital social como investimento em relações sociais espera retorno; capital social é dessa forma visto como o benefício que pode derivar de redes sociais. O autor ainda considera que o capital social como um conjunto de recursos tangíveis ou virtuais que advêm para os atores através da estrutura social, facilitando a realização dos objetivos destes.

Para Hansen (1995) estrutura social é o relacionamento entre os empreendedores e os membros de sua rede de relacionamentos. Esta estrutura existente no ambiente empreendedor pode trazer recursos sociais para os negócios, especialmente para novos negócios que estão se estabelecendo.

Dentro destes recursos eles incluem os contatos, que ajudam esses atores a conseguir que as coisas sejam feitas. Os contatos são as pessoas que os empreendedores conhecem ou pessoas que seus conhecidos conhecem.

Assim, explorar os tipos de redes sociais que são mobilizadas pelos empreendedores das empresas no decorrer da criação e do desenvolvimento de novos negócios e identificar os recursos acessados por meio dos relacionamentos são elementos considerados importantes para os empreendedores (BORGES, 2007).

Birley (1985) destaca que o empreendedor não depende apenas de recursos físicos e financeiros para iniciar um novo negócio ou para o seu crescimento, mas também de conselhos, informações, opiniões, confiança e contatos de negócios. Para a autora, o capital social que existe nas relações entre pessoas, ou seja, na rede social do empreendedor, pode ser considerado capital, uma vez que contribui para abrir caminhos no momento em que oferece e multiplica as possibilidades advindas das informações e dos conhecimentos das pessoas que fazem parte desta rede, minimizando riscos e maximizando oportunidades.

## 1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Em função desse contexto o problema de pesquisa é então colocado:

**Como as redes sociais são utilizadas na construção do capital social dos empreendedores dos municípios de Cambará e de Cornélio Procópio - Paraná, ao longo das fases de a criação e desenvolvimento de novos negócios?**

## 1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA

Visando facilitar a compreensão do problema de pesquisa proposto, foram definidos alguns objetivos para o estudo, aqui representados pelo objetivo geral e pelos objetivos específicos.

### 1.2.1. Objetivo Geral

Analisar como as redes sociais são utilizadas pelos empreendedores na formação do capital social, nas fases de criação e de desenvolvimento de novos negócios nos municípios de Cambará e Cornélio Procópio, região norte pioneiro do Paraná.

### 1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar os tipos de redes sociais que são utilizadas pelos empreendedores na formação do capital social na fase de criação e desenvolvimento de novos negócios.
- Analisar como as redes sociais utilizadas pelos empreendedores na formação do capital social, influenciam na obtenção de recursos

financeiros, físicos e sociais, na fase criação e de desenvolvimento de novos negócios.

### 1.3. JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Muitos autores, a exemplo de Leon e Amato Neto (2001), Kanter (2000) e Teixeira e Santos (2005), apontam a necessidade de as organizações atuarem de forma conjunta e associada (alianças, parcerias, cooperativas, etc.), destacando a importância das diversas formas de relacionamento a que as organizações estão ou precisam estar submetidas.

Considerando que a literatura sobre rede empresarial aponta que as redes sociais empresariais são relacionadas de forma positiva com o desempenho de uma empresa ou, para ser mais específico, o começo de um novo negócio, sua sobrevivência e crescimento futuro dependem delas (ALDRICH; ROSEN; WOODWARD, 1987; GREVE; SALAFF, 2003; JOHANNISSON, 1986; OSTGAARD; BIRLEY, 1996), busca-se evidenciar o importante papel do capital social dos empreendedores de negócios gerados pelas suas redes sociais, seus contatos formais e informais, em contexto de apoio ao empreendedor e seus processos.

O presente estudo pretende contribuir teoricamente, através da utilização dos conceitos de rede social e de capital social em um contexto de empresas dos municípios de Cambará e Cornélio Procopio, região norte pioneira do Paraná. Pretende auxiliar os empreendedores na compreensão das contribuições práticas do desenvolvimento de sua rede social na formação do capital social, para ter acesso a informações no processo de criação e de desenvolvimento de novos negócios, e que poderão auxiliar no alcance das suas metas ou no seu sucesso.

De forma prática este o estudo pretende contribuir com os diversos órgãos de apoio às empresas da região, tais como Serviço de Apoio a Pequena e Média Empresas (SEBRAE), Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), para aumentar a compreensão das especificidades do capital social no ambiente em que

se insere, para que promovam ações a fim de trabalhar no desenvolvimento e ampliação dessas redes sociais.

## **2. BASE TEÓRICA E EMPÍRICA**

Neste capítulo, apresenta-se a base teórica do presente estudo. A principal finalidade da base teórica deste trabalho é delinear as concepções e conceitos necessários para o melhor entendimento das teorias e abordagens que possam subsidiar o estudo. Esta fundamentação está organizada em partes. Inicialmente, são apresentadas as principais noções de empreendedorismo e as características dos empreendedores. Na segunda parte apresenta-se o conceito de redes sociais, as tipologias de redes sociais e as diferentes fases de novos negócios, enquanto a terceira aborda o conceito e benefícios do capital social.

### **2.1. EMPREENDEDORISMO E OS EMPREENDEDORES**

As razões que levam homens e mulheres a empreender e a criar novos negócios, a curiosidade sobre o perfil das pessoas consideradas empreendedoras e das características comportamentais que estes possuem, têm provocado o surgimento de pesquisas em todo o mundo nos últimos anos. É o fenômeno mais novo da economia, que tenta obter informações de como criar ou como explicar uma cultura empreendedora (CASSOL, 2006).

O empreendedorismo, como campo de estudo, é relativamente recente. O estudo do empreendedorismo é analisado como mais uma alternativa para a geração de empregos e formação de uma classe empresarial local sólida e de visão globalizada. Cooper (1998) discute o empreendedorismo no campo acadêmico, levando em consideração seu passado, presente e futuro. Ele identifica o empreendedorismo neste campo como algo totalmente novo, lembrando que o primeiro curso na área foi oferecido na *Harvard Business School* em 1947 por Myles

Race. Depois, Peter Drucker iniciou um curso em *Entrepreneurship and Innovation na University of New York* em 1953. A primeira conferência acadêmica com investigações nesta área ocorreu na *University of Purdue*, em finais de 1970, com a presença de 12 investigadores responsáveis por informar seus estudos de empreendedorismo técnico em várias partes do país, sendo esta a primeira nos Estados Unidos que um grupo de pesquisadores ativos se reunia para apresentar suas descobertas e para questionar uns aos outros sobre seus trabalhos.

Nos anos 80 o campo do empreendedorismo passou por considerável expansão em diferentes áreas, como a social, a econômica, a política e a comportamental. Na realidade ele expandiu-se e espalhou-se para várias outras disciplinas (FILION, 1997). Este período foi marcado por dois acontecimentos importantes: a publicação da primeira enciclopédia, contendo o "*state of the art*" desta área do conhecimento (KENT; SEXTON; VÉSPER, 1982, apud FILION, 1999b), e a realização da primeira grande conferência do *Babson College*, dedicada à divulgação das investigações realizadas. Esta conferência vem-se repetindo todos os anos e a publicação dos conteúdos sob o título *Frontiers of Entrepreneurship Research*, constitui importante contribuição sobre os temas em discussão nesta área do conhecimento científico (RAPOSO; SILVA, 2000).

De acordo com Filion (1999b), não se observa consenso a respeito da definição do empreendedorismo e dos empreendedores. Para o autor, o desenvolvimento do empreendedorismo, como disciplina, não seguiu um padrão semelhante ao de outras disciplinas e, depois de uma extensa análise bibliográfica, verificou que grande número de pesquisadores tende a perceber e definir os empreendedores de acordo com a sua cultura, sua lógica e com as premissas de suas disciplinas.

O autor então identifica a existência de duas correntes principais que abordam o conceito de empreendedor de forma dicotômica: os economistas o associam à inovação, enquanto os comportamentalistas se concentram nos aspectos criativos e intuitivos do empreendedor. Podem ser citados como representantes da primeira corrente Cantillon, Say e Schumpeter e da segunda, McClelland e Filion (FILION, 1999b).

Entre diversos pesquisadores há concordância em que os pioneiros no campo de empreendedorismo teriam sido os autores Cantillon (1755, apud FILION, 1999b) e Jean Baptiste Say (1803, apud FILION, 1999b), mas o economista Joseph Alois Schumpeter foi um dos primeiros a fazer referência ao termo empreendedor, lançou o campo do empreendedorismo, associando-o claramente à inovação, através de sua obra “Teoria do Desenvolvimento Econômico” em 1911. Suas idéias sobre inovação foram as que mais influenciaram os estudos de empreendedorismo.

Schumpeter (1982) como representante da primeira corrente citada não se limitou a apenas associar empreendedores à inovação. Mostrou também sua importância para o desenvolvimento econômico, quando se refere à essência do empreendedorismo, como sendo a percepção e a exploração de novas oportunidades, no âmbito dos negócios, utilizando recursos disponíveis de maneira inovadora, quando o empreendedor e a inovação interagem.

Vários estudiosos se interessam pelo empreendedorismo, destacam-se psicólogos, sociólogos e outros especialistas do comportamento humano. Mas foi David C. McClelland que deu início à maior contribuição da ciência do comportamento para o empreendedorismo. Através de suas pesquisas McClelland (1961) afirma que as pessoas com alto desejo de realização tendem a dedicar mais tempo a tarefas desafiadoras e que envolvem riscos moderados.

Para McClelland (1972), os indivíduos empreendedores possuem características específicas que os diferenciam dos demais. A motivação de realização e características comportamentais são a explicação para a aparente indiferença de muitos e a sensibilidade de poucos para oportunidades econômicas do ambiente. Depois de McClelland outros comportamentalistas contribuíram para definir o que são empreendedores e as suas características.

Na concepção de Filion (1999b) existem diferenças envolvendo a definição de empreendedor. O significado da palavra empreendedor pode variar de acordo com o país e a época. Para o autor, o empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos; ainda, acredita que este é um estudioso do ambiente, e que existe um vínculo entre este e a capacidade de

detectar oportunidades. São pessoas que precisam continuar a aprender, não somente sobre o que está acontecendo no seu ambiente, para detectarem oportunidades, mas também sobre o que fazem, para que possam agir de maneira empreendedora.

O conceito de empreendedorismo está sendo estudado em diferentes níveis, envolvendo indivíduos, grupos e organizações (PAIVA JÚNIOR; CORDEIRO, 2002). Guimarães (2004) acredita que existe uma influência de vários paradigmas epistemológicos nos estudos relacionados a esse tema, com predominância dos pensamentos racionalistas, funcionalistas e positivistas; mas com forte presença também de estudos que seguem a corrente dialética, cibernética e da complexidade.

Apesar de o assunto empreendedorismo ser amplamente discutido, Guimarães (2004, p.1) destaca que a sua “definição precisa, suas principais implicações em termos de contexto, especificidades, características e componentes, ainda estão longe de promover um consenso entre estudiosos do empreendedorismo”.

Paiva Júnior (2005) reconhece as experiências do sujeito empreendedor como um ser humano consciente, que vive e age em um mundo que ele percebe e interpreta de acordo com o que para ele tem sentido, incluindo no que tange a aspectos da intersubjetividade, desprezados por estudos econômicos e behavioristas.

No Brasil, segundo Mello *et al.* (2008) pesquisas na área do empreendedorismo ganham volume a partir da década de 90; a divulgação dos trabalhos em empreendedorismo nos Encontros da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD) passou a ser sistematizada a partir de 2000. Por sua vez, o aumento crescente no cenário das publicações científica no país, nesta área, também pode ser identificado quando comparados o I Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE) em 2000, onde foram apresentados 12 trabalhos na área de Empreendedorismo, com o último encontro realizado em março de 2008, o V EGEPE, onde foram apresentados 88 trabalhos sobre o tema. De 2000 até 2008,

nos encontros do EGEPE foram apresentados 206 trabalhos na área de Empreendedorismo.

Paiva Júnior e Cordeiro (2002) destacam que essa é uma área crescente no cenário das publicações científicas no país; todavia afirmam que na época os pesquisadores brasileiros de administração desenvolviam trabalhos de caráter exploratório sobre o tema. Esta é a conclusão de um estudo empírico realizado pelos autores, e que tomou como base a análise dos trabalhos publicados no ENANPAD, durante o período compreendido entre os anos de 1998 e 2001, cujo objetivo era descrever a trajetória histórica e as dimensões conceituais do empreendedorismo, procurando compreender o tema empreendedorismo e espírito empreendedor no contexto cultural brasileiro.

Para Gimenez e Inácio Junior (2002), a relação entre empreendedorismo e liderança tem-se mostrado promissora, pois associa características do indivíduo empreendedor com formas de gestão de equipes. Os autores vêem o empreendedor ligado diretamente a experiências, oportunidades, capacidades e habilidades criativas do indivíduo, resultando em bens tangíveis e intangíveis revestidos de valor econômico. Acreditam que seu interesse não repousa somente no aspecto monetário, e que este vive em constante busca do domínio da arena em que se encontra.

O estudo de Gartner (1990) teve objetivo de explorar o significado de empreendedorismo e destacar os principais temas a ele relacionados. Alguns dos elementos que se destacaram para expressar o significado investigado: empreendedor, abrangendo a idéia do indivíduo com características únicas de personalidade e habilidades; inovação, fazer algo novo como uma idéia, produto, serviço, mercado ou tecnologia em uma organização nova ou já estabelecida; em suma, criação de organizações e criação de valor.

Mello *et al.* (2008) realizaram uma pesquisa, em que foram analisados 140 artigos dos quatro últimos anos encontros da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD); constataram, assim, nos três primeiros anos, que o tema de maior freqüência estava relacionado ao

comportamento do empreendedor. No entanto, no último ano analisado, 2006, mudanças nas preferências por temas foram identificadas, com a presença de estudos sobre empresas familiares e sobre reconhecimento de oportunidades, aproximando-se mais das interpretações internacionais acerca do tema.

Para contextualizar o empreendedorismo e os empreendedores brasileiros o relatório do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2007) traz importantes análises. Uma mudança na motivação para empreender foi constatada. Os empreendimentos criados por oportunidade superaram os criados por necessidade nos setores, com exceção do setor extrativista. O setor de serviços foi o responsável pela maioria das empresas que nasceram no país em 2007, segundo o relatório, recuperando-se de uma queda em 2006. Dentro dos serviços prestados na categoria, a maioria está relacionada com a comercialização de alimentos e roupas no varejo.

Outra tendência do empreendedorismo brasileiro identificada pela pesquisa do GEM (2007) trata do elevado crescimento de empreendimentos criados para o atendimento das empresas, o que pode significar o amadurecimento da atividade empreendedora no país.

A pesquisa revelou também que o Brasil se aproximou mais dos principais países empreendedores do mundo (42 participantes), passando de 10º para 9º lugar, o nono país com o maior número de pessoas que abrem negócios no mundo. Embora o Brasil tenha subido apenas uma colocação, esse crescimento é extremamente expressivo, pois nesta edição houve a inserção de cinco novos países na pesquisa.

Os resultados constantes do Relatório GEM (2007) confirmam a vocação empreendedora do povo brasileiro, apresentando uma taxa de atividade empreendedora (TEA) de 12,7% ou seja, praticamente 13 em cada cem brasileiros adultos estão envolvidos com alguma atividade empreendedora. A população brasileira é em média 87,61% mais empreendedora do que o grupo de países que participaram de todas as edições da Pesquisa GEM de 2001 a 2007. Outro dado relevante, citado no GEM (2007), é o de que, entre os integrantes do BRIC (Brasil,

Rússia, China e Índia), o país fica atrás somente da China, o que é facilmente explicável pela explosão da economia chinesa.

Considerando que competência pode ser concebida como uma característica que engloba diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimento, influenciados pela experiência, capacitação, educação, história familiar e aspectos demográficos peculiares à pessoa (KETS de VRIES, 1997; MAN e LAU, 2000), existem competências associadas a posturas empreendedoras que auxiliam a compreensão de atributos geradores de respostas de valor na interação com grupos internos e externos da organização.

Com base nos estudos de Man e Lau (2000), as competências se vinculam ao senso de identificação de oportunidades, à capacidade de relacionamento (“recorrer às relações pessoais” e “utilizar-se dos relacionamentos”), às habilidades conceituais, à capacidade de gestão, à facilidade de leitura, ao posicionamento em cenários conjunturais e ao comprometimento com interesses individuais e da organização. Esses elementos são básicos no desenvolvimento de artefatos representativos como expressão de crescimento pessoal e profissional do dirigente de êxito socialmente reconhecido (MAN; LAU, 2000; BIRLEY; MUZYKA, 2001; MAN; LAU; CHAN, 2002).

De acordo com Bolton e Thompson (2000), as habilidades e características pessoais dos empreendedores estão relacionadas ao processo empreendedor e envolvem: a motivação para o desafio de transformar idéias em algo concreto, a criatividade no mercado, a capacidade de descobrir oportunidades, a captação e utilização de recursos, a participação em uma rede de relacionamento, a persistência em face das dificuldades, o gerenciamento dos riscos, o controle dos negócios, o contato com os clientes e a criação de capital.

Muitos são os autores que destacam a capacidade de assumir riscos, conseguir identificar e explorar oportunidades, ser bem relacionado, participar em redes de relacionamentos, gerenciar e captar recursos através das redes de relacionamentos, como características típica dos empreendedores. A ligação primária entre o sucesso de novos negócios e o empreendedor parece estar

envolvida com as características comportamentais deste (HOFER; SANDBERG, 1987).

Levando-se em conta, de forma mais específica, as características diretamente envolvidas com as diversas formas de relacionamentos, destaca-se a importância da palavra Informação. Segundo Borges (2005), a informação é um dos principais elementos que circulam numa rede de contatos, numa "rede informacional". Na rede informacional circulam informações tácitas, ou implícitas, que acompanham o processo de codificação, mas não são difundidas; elas são compartilhadas exclusivamente pela interação humana, na relação entre indivíduos ou organizações. Como a informação nem sempre está disponível no preço, quantidade e qualidade desejáveis, o investidor vê-se na contingência de recorrer a fontes de informação pessoal (rede social), comercial (rede intraempresarial e interempresarial) e institucional (rede institucional) (RIBEIRO; SANTOS, 2003).

## 2.2. REDES SOCIAIS

A vida em sociedade provoca naturalmente a aproximação entre os indivíduos, que estabelecem ligações (também chamadas de nós ou laços) mais ou menos densas, mais ou menos consistentes quanto à sua duração, ao número de pessoas envolvidas e à atividade que desenvolvem. (PROULX, 1995, apud RIBEIRO; SANTOS, 2003). Hoje se considera que o mundo é uma "sociedade em rede" (CASTELLS, 1999). Uma rede (*network*) é "geralmente definida como um tipo específico de relação que liga um conjunto de pessoas, objetos ou eventos". (KNOKE; KUKLINSKI, 1996, p. 175, tradução nossa).

Graficamente, uma rede é semelhante a uma teia, um conjunto de nós interconectados (CASTELLS, 1999), os nós são representados pelos pontos de intersecção das linhas. Se o ponto ou o nó de uma rede for um ator social, tem-se uma rede social (*Social Network*). Esta é uma delimitação conceitual mais ligada à área da sociologia, mas tem sido utilizada em diversos campos e níveis como o individual, grupal, organizacional e societária (LOPES, 2004); este conceito favorece

análises, pois redes sociais são, empiricamente, formadas por relacionamentos entre atores, tanto individuais quanto coletivos. O termo rede se refere a um conjunto de objetos, ou nós, e um mapeamento ou descrição do relacionamento entre os objetos. No caso de redes sociais, os objetos referem-se às pessoas ou grupos de pessoas (ALDRICH; ZIMMER, 1986).

Redes podem ser visualizadas como uma série de relacionamentos dinâmicos estabelecidos pela troca de idéias, informações, mercadorias, poder e amizade (TICHY *et al.*, 1979, apud ALDRICH; ZIMMER, 1986). Por sua vez, as redes sociais provêm fontes para aquisição de escassos meios, tais como; capital e informação (PORTES, 1995, apud LI, 2004) ou apoio para a idéia de que a rede de indivíduos pode tirar proveito de oportunidades em áreas nas quais eles não tenham nenhum especialista direto (ALDRICH; ZIMMER, 1986; OSTGAARD; BIRLEY, 1996).

A teoria de rede social é um ramo da ciência social que se aplica a uma ampla variedade de organizações humanas, desde grupos pequenos de pessoas, até nações inteiras. Ela sugere que a ação econômica envolvida nas redes sociais e a configuração destas podem ter um impacto nos resultados econômicos (LI, 2004).

Para Lopes (2004), as redes são mais do que um conjunto de relacionamentos sociais que se reproduzem e apresentam padrões persistentes ao longo do tempo. Elas envolvem um conjunto de dois elementos: atores (pessoas, instituições ou grupos) e suas conexões (WASSERMAN; FAUST, 1994).

A conexão apresentada entre dois atores em uma rede social é denominada laço social, de acordo com Wasserman e Faust (1994, p.18), ou seja, aquilo que estabelece a ligação entre os pares de atores. Um laço é composto por relações sociais, que por sua vez, são constituídas por interações sociais.

A preocupação com o assunto rede social e sua relação com os empreendedores tem-se destacado em pesquisas e esta interação tem sido reconhecida como determinante do processo empreendedor, como também do sucesso dos empreendimentos. (ALDRICH; ROSEN; WOODWARD, 1987; GREVE; SALAFF, 2003).

Quando os empreendedores usam as redes sociais para suportar as atividades de negócios temos as redes sociais empreendedoras.

### 2.3. REDES SOCIAIS EMPREENDEDORAS

Pela história do empreendedorismo, nota-se que a pesquisa na área de empreendedorismo mudou seu foco das características psicológicas e comportamentos individuais dos empreendedores para um entendimento mais geral sobre a dinâmica social do empreendedorismo (LI, 2004).

A imagem popular do empreendedor como figura isolada que supera obstáculos e afasta os perigos sozinho, não existe. No domínio econômico é comum desencadearem-se relações de amizade e de confiança mútua entre empreendedores ou indivíduos (OSTGAARD; BIRLEY, 1994) quando desenvolvem a sua atividade econômica em determinado setor, numa região ou num país. Em conversas ou contatos informais empreendedores trocam informações sobre oportunidades de negócios, solicitam opiniões sobre tendências do mercado e pronunciam-se sobre a realidade econômica e social do país ou região onde intervêm. Em algumas das decisões empresariais tomadas é mesmo visível a influência exercida pelo seu grupo de pares ou pela sua rede social.

Aldrich e Dubini (1991) definem que a rede de relacionamentos (*networking*) é uma poderosa ferramenta para os empreendedores que desejam expandir seu campo de ação e economizar tempo. É fenômeno que se espalha por todo o mundo. Para Timmons (1994, apud LI, 2004) as redes são vistas como um mecanismo para influenciar recursos dos seus donos, isto é, ganhar acesso aos recursos de outras pessoas procurando uma oportunidade para ganhar empréstimos empreendedores.

A literatura sobre rede empreendedora aponta que as redes sociais empreendedoras são relacionadas de forma positiva com o desempenho da

organização ou, para ser mais específico, o início de um novo negócio, sua sobrevivência e crescimento futuro dependem delas.

Similar ao problema de empreendedorismo, definir redes sociais empreendedoras (*entrepreneurial networks*) e seus tipos é uma tarefa difícil. (SZERBG, 2003). As redes sociais empreendedoras são definidas como relações e contatos dos empreendedores com outras pessoas. Tais contatos fornecem meios para reconhecer oportunidades, obtenção de recursos como também facilidade de utilização de outros recursos, que são potenciais fontes de vantagem competitiva. (BARNIR; SMITH, 2002; BIRLEY, 1985).

O ponto de partida para o estudo de empreendedorismo através de redes sociais é a relação ou transação entre duas pessoas (ALDRICH; REESE; DUBINI, 1989). A teoria de rede social está relacionada com empreendedorismo como um processo empreendedor pelo qual os empreendedores procuram oportunidades sem levar em conta os recursos que eles controlam atualmente (STEVESON; JARILLO, 1990, apud LI, 2004) envolvendo o agrupamento de recursos escassos de suas redes de relacionamentos (BIRLEY; CROMIE, 1988).

Aldrich e Zimmer (1986, p. 8-9), visualizaram o processo empreendedor como fundamentado em uma rede mutável de relações sociais contínuas que facilitam e compelem ligações entre empreendedores aspirantes, recursos e oportunidades. Para esses autores as redes são conhecidas por ajudarem o começo de um novo negócio e seu crescimento provendo acesso à informação, conselho e finanças tanto quanto os tão necessários contatos.

Embora reconhecendo que indivíduos são intencionais ou propositais em suas ações, esses autores argumentaram que a crescente evidência de limites cognitivos do comportamento humano e a “poderosa influência de fatores sociais nas cognições e processo de informação” significam que alguém não pode atribuir a formação de novos negócios a um indivíduo.

Alguns autores como Johannisson (1998); Birley, Cromie e Myers (1990); Shaw e Conway (2000) destacam que as redes pessoais criadas pelos

empreendedores cumprem vários papéis, incluindo a provisão de suporte social, estendendo competências estratégicas pela identificação de ameaças e oportunidades e completando recursos internos para solucionar problemas particulares.

Para Birley e Cromie (1988) a teoria da rede social baseia-se em duas premissas básicas. Primeira, o processo empreendedor envolve o agrupamento de recursos escassos do ambiente; e segunda, os recursos são usualmente obtidos através da rede pessoal dos empreendedores. Assim, novos negócios são criados como resultado de empreendedores motivados, que encontram nichos de oportunidades e obtêm acesso a recursos. Frequentemente os empreendedores requerem informação, capital, habilidade e trabalho para iniciar novas atividades de negócios. Muitos destes recursos eles mesmos retêm, mas geralmente complementam os seus recursos, físicos ou não, entrando em contato com outros indivíduos, procurando ajuda com amigos, familiares, colegas de trabalho e com outras pessoas fora de seu círculo de convivência social (BIRLEY, 1985; ALDRICH; ZIMMER, 1986).

Esses contatos realizados têm como objetivo não só obter os recursos econômicos para iniciar o negócio, como também buscar apoio para a idéia do negócio, conselhos e informações e apoio social e emocional para a constituição do empreendimento (JOHANNISSON, 1998; BARNIR; SMITH, 2002).

Johannisson (1990, p. 3) destaca: “Alguns desses recursos podem prover soluções diretas para os problemas operacionais, enquanto outros aumentam a legitimidade da empresa no mercado e indiretamente fornecem acesso aos recursos necessários para a busca dos objetivos econômicos”, assim, a rede social do empreendedor é estrategicamente o recurso mais significativo da empresa.

Percebe-se que no começo de um novo empreendimento, a rede social é um ativo crucial para os donos de negócios, que lutam para alcançar um lugar em mercados mais competitivos, ou seja, no processo de criação de negócios, os indivíduos mobilizam sua rede de relações pessoais para obter recursos (físicos, informação, suporte emocional, capital, contatos de negócios etc.) e transformar

visões e planos de negócio em realidade (BIRLEY, 1985; ALDRICH; ZIMMER, 1986; JOHANNISSON, 1998, 2000).

Para Mizumoto *et al.* (2008) quanto maior a ligação a membros familiares, amigos, parceiros comerciais, etc., maior o acesso a recursos valiosos; informações, recursos financeiros, conhecimentos, que devem aumentar a probabilidade de sobrevivência do empreendimento.

Essa mobilização de relacionamentos pessoais denota o processo de construção social das atividades econômicas (GRANOVETTER, 1985), e a dependência que os indivíduos têm de sua rede para obter recursos (ALDRICH; ZIMMER, 1986; ALDRICH; ROSEN; WOODWARD, 1987; HANSEN, 1995; JOHANNISSON, 2000) que, por variadas razões, não estão disponíveis internamente na empresa (OSTGAARD; BIRLEY, 1994), e que, de outra forma, não seriam facilmente acessados.

Johannisson *et al.* (1994) cita que a confiança em redes não é compelida pela fase inicial dos negócios, e que nas demais fases, nota-se que os empreendedores continuam confiando em redes para conselhos, informações de negócios e resolução de problemas, através de alguns contatos que provêm múltiplos recursos.

Existem vários estudos sobre redes sociais no campo do empreendedorismo e eles têm mostrado que redes entre empreendedores desempenham importante papel no processo empreendedor de estabelecer e administrar um novo negócio (ALDRICH; ZIMMER, 1986, JOHANNISSON, 1998; BIRLEY 1985; OSTGAARD; BIRLEY, 1996; ALDRICH; DUBINI, 1991; GREVE; SALAFF, 2003; BORGES, 2007; BORGES; SIMARD; FILION, 2005).

Ostgaard e Birley (1996) realizaram uma pesquisa (*survey*) na Grã-Bretanha, envolvendo 159 donos-gerentes de empresas, cujo objetivo estava relacionado ao questionamento da efetividade das redes pessoais em termos do desempenho e crescimento da empresa. Como conclusão do estudo, os autores destacam que os

empreendedores que devotam mais tempo no desenvolvimento de contatos com outros novos investidores tendem a administrar empresas com alto crescimento.

Reyes Junior (2008) em um estudo realizado com 250 empresas considerou que as relações sociais, internas e externas impactam na eficiência das organizações. Ainda, destacou que a base destas relações é a confiança, que é ao mesmo tempo elemento formador e estruturador do conjunto de relações.

Borges (2005) destaca que a importância da formação de redes empresariais é notável para as empresas, mais especificamente para as pequenas e médias, onde a chave que dá acesso a competitividade pode estar nas redes de contatos, compostas por outras empresas ou por atores com quem o empreendedor e sua organização mantêm relações para obter recursos diversos, sejam materiais ou imateriais, necessários para completar os próprios recursos internos.

O referido autor afirma que a informação que circula em uma rede de contatos é compartilhada exclusivamente pela interação humana, na relação entre indivíduos ou organizações. Essa interação é essencial para os empreendedores, que precisam descobrir possibilidades e mobilizar recursos mais efetivamente que os outros.

Quando as pessoas frequentemente seguem muitos ciclos de atividades repetitivas, com rotinas diárias que dominam suas vidas, tendem a ficar absorvidas em suas próprias atividades não conectadas a outras pessoas, deixando assim que oportunidades lucrativas passem de forma despercebida (ALDRICH; ELAM; REESE, 1996).

O estudo realizado por Borges (2005) com 14 empresas da indústria do vestuário do estado de Goiás, sobre empreendedores e mais especificamente sobre suas redes de relacionamento, chama a atenção para o papel dos laços como fontes de informações importantes para o processo de inovação empreendedora. Como principais resultados ele constatou que a contribuição das redes às pequenas e médias empresas (PMEs) se realiza de três formas: 1) as redes são uma fonte de informações; 2) as redes são uma fonte de idéia e de comparação; e 3) as redes

melhoraram a capacidade de adaptação das PME's em um ambiente de constantes mudanças.

Uma vez que as redes sociais empreendedoras impactam em informações, oportunidades, capital, custos, diferentes recursos e habilidades, torna-se relevante conhecer características ou as formas de diferenciação destas.

#### 2.4. CARACTERÍSTICAS DAS REDES SOCIAIS EMPREENDEDORAS

Birley (1985) cita que as redes sociais são muito importantes no processo inicial de empreendedorismo e que tipos de redes devem ser desenvolvidas de uma maneira tão proativa como as necessidades estratégicas e funcionais desenvolvidas pela organização.

As redes sociais empreendedoras são descritas de diferentes formas ou tipos em diferentes estudos. O que predomina nestes estudos é a força das ligações (ligações fortes e fracas), um tipo de rede baseado no indivíduo (LI, 2004). Alguns autores, tais como Ahmad, 2005, Sjöstrand, 1992 apud LI, 2004; Johannisson, 1998; Ibarra, 1993, Ribeiro e Santos, 2003; mencionam em seus estudos que as redes entre empreendedores podem ser divididas em redes pessoais e redes de negócios, baseados no indivíduo e na organização. Há também estudos que ressaltam somente os diferentes tipos de redes de negócios segundo o ponto de vista organizacional.

As redes são sistemas compostos por "nós" e conexões entre eles que, nas ciências sociais, são representados por sujeitos sociais (indivíduos, grupos, organizações etc.) conectados por algum tipo de relação. Os indivíduos não estão isolados. Eles, em geral, estão localizados numa rede social e por meio de interações, laços são formados (GRANOVETTER, 1973).

Na análise das estruturas de redes, conceito fundamental é o de laço ou ligação e suas características. As ligações são importantes, porque além de caracterizarem a estrutura da rede, possibilitam que esta seja usada para o estudo de fenômenos, como difusão, mobilidade e coesão social. Por sua vez, a força de uma ligação, que pode ser fraca ou forte, é uma propriedade quantificável que caracteriza a ligação entre dois nodos; é uma combinação, provavelmente linear, de tempo, intensidade emocional, intimidade e serviços recíprocos (GRANOVETTER, 1973).

As ligações fortes existem quando há um pequeno grupo com relacionamentos longos, tais como membros da família e um grupo pequeno de conselheiros internos do dono do negócio. Elas são caracterizadas pelos investimentos pesados no relacionamento, contato freqüente com a outra pessoa e senso implícito de reciprocidade (COHOON; ASPRAY, 2007). Essas ligações fortes com familiares e amigos íntimos ou próximos são baseadas nas relações de confiança que geralmente são de benefício mútuo para ambas as partes (GRANOVETTER, 1973; 1985).

Já as ligações fracas são de curta duração, de menor freqüência de contato, de menor confiança e mais ambigüidade de relacionamento. Podem ser consideradas como canais através dos quais idéias socialmente distantes, influências ou informações chegam ao indivíduo. Podendo diminuir informações redundantes e trazer informações novas aos agentes mais rapidamente. (GRANOVETTER, 1973).

Nota-se um consenso corrente que ambas as ligações, fortes e fracas são de valor para os empreendedores. Segundo Borges (2005), os nós fortes representam os contatos mais próximos e pessoais do empreendedor: amigos, colegas, parceiros e mesmo alguns clientes e fornecedores. São contatos mais freqüentes, que proporcionam melhor comunicação e acesso a um tipo de informação. Também desempenham papel de suporte emocional, moral etc. para a tomada de decisões e compreensão de informações recebidas. Tem como características a interação freqüente, história de relacionamento e relação de intimidade ou confiança. Os nós fracos estão relacionados com os contatos menos freqüentes do empreendedor e

ocorrem geralmente com universidades, instituições de pesquisa, órgãos governamentais ou consultorias. São muito importantes também, pois possibilitam o acesso as novas informações que se encontram em ambientes heterogêneos.

Nos últimos 30 anos de análise de redes sociais, muitas tentativas têm sido feitas para descobrir indicadores validos e previsíveis da força das ligações. Um modo mais simples era assumir que amigos mais próximos têm fortes ligações; conhecidos ou amigos mais distantes são conectados pelas ligações fracas (GRANOVETTER, 1973).

Cortes *et al.* (2005) destacam que outros conceitos como densidade, distância e freqüência são igualmente fundamentais na análise das estruturas das redes. A densidade, conceito relativamente difícil de ser observado empiricamente, é definida como o número de ligações existentes, dividido pelo número de ligações possíveis. Quanto maior o número de ligações, mais densa a rede é. A análise da distância entre os atores numa rede pode ajudar a entender os padrões de difusão das informações, os custos de transação e as estruturas de governança. O último atributo importante para a análise das ligações é a freqüência, que indica a quantidade de encontros entre os agentes por um período de tempo. Sua função é permitir o estreitamento do relacionamento ao longo do tempo, criando confiança mútua e enriquecendo o fluxo de informações.

## 2.5. REDES PESSOAIS E REDES DE NEGÓCIOS

Além da característica das ligações e suas forças (fortes e fracas), outras divisões são realizadas nos estudos de análises de redes sociais. Alguns autores (ALDRICH e DUBINI, 1991; LI, 2004, SHAW e CONWAY, 2000) classificam as redes em redes pessoais e redes de negócios, que distinguem respectivamente os tipos de redes do individual para organizacional. Outros autores (BIRLEY, 1985; BIRLEY, CROMIE E MYERS, 1990) destacam os tipos formal e informal de redes. Redes pessoais são relacionamentos centrados na pessoa do empreendedor. Geralmente

estão envolvidas ou socialmente ligadas com pessoas que os empreendedores inicialmente encontraram e continuam mantendo contato de amizades baseados nas emoções e no compartilhamento de valores (JOHANNISSON, 1998). Já as redes específicas de negócios se referenciam a iniciativa, tarefa, negócio, redes empresariais ou organizacionais (LI, 2004).

Segundo Aldrich e Dubini (1991), a rede pessoal consiste em todas as pessoas com as quais um empreendedor tem ligações diretas ou, para alguns propósitos, indiretas relações, via relações diretas. Para os empreendedores pode-se considerar os parceiros, fornecedores, clientes, distribuidores, associações comerciais, outros credores ou membros da família. O tipo mais simples de rede social inclui ligações diretas entre os empreendedores e as pessoas com as quais eles têm contatos diretos. Tipicamente, estas são pessoas com as quais eles têm contato e de quem eles obtêm serviços, conselhos e suporte moral.

Aldrich e Dubini (1991) destacam o conceito de redes pessoais estendida, que surgem dentro das organizações e que consistem em todos os relacionamentos entre donos, gerentes e empregados, como eles são estruturados pelos padrões de coordenação e controle. Entre organizações, redes estendidas consistem em relações entre todos os membros de cada organização que preenchem papéis que abrangem as fronteiras.

Birley (1985) destaca os tipos formal e informal de redes, que são parecidos aos tipos pessoais e de negócios, identificados por Aldrich e Dubini (1991). Para a autora as redes informais envolvem família, amigos, antigos colegas e empregados que podem ser menos informados sobre as opções e esquemas abertos para os empreendedores, mas são mais dispostos a ouvir e dar conselhos. Essas redes informais são baseadas nos relacionamentos interpessoais, ou seja, com quem o empresário se relaciona principalmente em um nível social. Já as redes formais ou profissionais, incluem todos os indivíduos com os quais o empreendedor mantém como relacionamento principal assuntos referentes a negócios, são esses; bancos, contadores, advogados, consultores e organizações que podem satisfazer os empreendedores por responder às suas necessidades específicas, embora elas possam consumir tempo e ser caras.

As redes formais são similares às redes empresariais, à medida que estas redes incluem ligações (ou laços) profissionais e instrumentais, que são baseados na busca calculada do interesse próprio de alguém e originados na tarefa ou ambiente de negócio (BIRLEY, 1985).

Embora as redes formais incluam os laços profissionais e instrumentais, não quer dizer que não seja possível para os membros da família serem conselheiros profissionais e para os contatos profissionais serem amigos (ALDRICH, ROSEN; WOODWARD, 1986; OSTGAARD; BIRLEY, 1996).

Cabe destacar, que o último relatório GEM (2007), apesar de não mencionar explicitamente a utilização de *networks* pelos empreendedores, destaca os tipos de orientações que os empreendedores têm ou esperam para a abertura do seu negócio. Apesar da maioria deles (57,8%) não ter tido orientação para abertura do seu negócio, foi evidenciado o interesse em buscar essas orientações. Essas orientações podem ser entendidas também por informações que gostariam de receber antes de iniciar seu negócio. Grande parte deles menciona que gostaria de saber mais sobre o processo de fabricação de produto e serviço. Ressaltam ainda como orientações relevantes, o apoio técnico às atividades comercial, a análise de custos e a formação de preços. O apoio para a captação de recursos foi destacado pelos empreendedores por oportunidade.

Ainda o relatório GEM (2007) cita que apesar de existirem institutos e agências no âmbito nacional, que procuram fomentar o surgimento de novos negócios, como o Sebrae, que é considerado como agente institucional de singular importância e conhecimento pelos novos empreendedores, a maioria deles ainda conta com o auxílio de familiares e amigos para tal finalidade.

Esses dados são coerentes com os de Birley, Cromie e Myers (1990) que mencionam que os empreendedores no estágio inicial de seu negócio, confiam em redes informais de familiares, amigos e contatos sociais da vizinhança local para coletar dados relevantes, sendo estas mais utilizadas que as redes formais.

Independentemente da tipologia a ser usada, o importante é que, os empreendedores reconheçam a importância das redes, pois o empreendedorismo tanto pode ser constrangido quanto facilitado pelas ligações entre os recursos e as oportunidades que são criados via rede social do empreendedor. Empreendedores constroem negócios bem sucedidos pela maximização de oportunidade, e as redes sociais são cruciais (BIRLEY, CROMIE; MYERS, 1990). Argumenta-se que empreendedores individualmente assumem a responsabilidade primária de criar e manter redes e que isto é necessário até que seus negócios ou empresas estejam estabelecidos no mercado.

Para Aldrich e Zimmer (1986), uma perspectiva da rede social tem sido sugerida para explicar por que algumas pessoas têm mais sucesso do que outras, na criação e desenvolvimento dos negócios, sem considerar os fatores pessoais e sócio-culturais.

Para efeitos deste estudo, *networks*, *network* e *social networks* serão consideradas redes sociais, que são empiricamente formadas por relacionamentos entre atores, tanto individuais quanto coletivos. Essas redes são formadas pelos contatos pessoais e institucionais com os quais o empreendedor troca informações e conhecimentos.

## 2.6. AS REDES SOCIAIS NAS DIFERENTES FASES DO EMPREENDIMENTO

Ao entender o empreendedorismo como processo dinâmico como citado por Johannisson *et al.*, (2002 apud VASCONCELOS *et al.*, 2006) ou evolucionário (GARTNER; BIRLEY, 2002), torna-se importante examinar o acesso a recursos após a criação do novo negócio, uma vez que, segundo Greve e Salaff (2003), a dinâmica de relacionamentos e recursos tende a se alterar ao longo do tempo.

O que se observa é que para a realização de pesquisas, alguns autores têm considerado a fase ou estágio de desenvolvimento do empreendimento como fator que influencia a rede social do empreendedor, ou seja, à medida que o

desenvolvimento do negócio do empreendedor vai mudando de estágio, a rede social do empreendedor ou de seus grupos de relacionamentos vão também mudando.

A autora Chu (1996) identifica três fases no desenvolvimento de um empreendimento: fase pré-inicial, fase inicial e fase de maturidade. Na fase pré-inicial, os potenciais empreendedores procuram por aconselhamento, recursos financeiros e apoio moral de suas famílias, amigos e associados dos negócios. As formas de relação tendem a ser altas em centralidade, acessibilidade e densidade. O conteúdo das relações concentra-se em relações sentimentais e de comunicação.

A fase inicial é o período durante o qual os empreendedores realmente estabelecem suas empresas, é quando a rede se estende aos sócios (se eles tiverem algum), equipe, compradores, e fornecedores da empresa. Este grupo de membros assume o papel do grupo anterior, embora os membros geralmente pertençam a ambos. Exemplo, o sócio pode ser membro da família também. Entretanto, seu relacionamento orientado pelo negócio se torna mais importante do que o pessoal, nesta fase. A forma de relação parece ser média em comparação com outras fases. O conteúdo da relação é mais relacionado à transação e comunicação e de natureza instrumental.

E a fase de maturidade do negócio vem depois que o negócio tenha sobrevivido por mais de cinco anos, quando as empresas estão estabelecidas em seus respectivos campos. Os empreendedores começaram a expandir sua rede, passaram a usar serviços profissionais, corpos profissionais e agências de governo.

Segundo Greve e Salaff (2003) o acesso a recursos depende de diferentes fases de um empreendimento, assim, com base nesta afirmação, estes autores realizaram um estudo e consideraram em sua pesquisa as três fases de estabelecimento de uma empresa: a de estudo da oportunidade, identificada como de motivação; a de planejamento do empreendimento e a do estabelecimento do empreendimento. O processo de mobilizar relacionamentos para acessar recursos é dinâmico e, portanto, tende a variar ao longo do desenvolvimento do negócio (LICHENSTEIN; BRUSH, 2001, apud VASCONCELOS *et al.*, 2006). Assim, também

entendendo o empreendedorismo como processo evolucionário, nesta pesquisa será considerado o acesso a recursos através das redes sociais, em duas fases do empreendimento, tal como as etapas definidas no trabalho de Vasconcelos *et al.* (2006); a de criação e a fase de desenvolvimento de novos negócios.

De forma geral, é sugerido que no decorrer da criação e do desenvolvimento de novos negócios, os empreendedores tendem a mobilizar sua rede de relacionamentos para acessar recursos e transformar visões e planos de negócios em realidade (BIRLEY, 1985; ALDRICH; ZIMMER, 1986; JOHANNISSON, 1998, 2000). De certa forma os empreendedores são relativamente dependentes de suas relações pessoais para obter recursos escassos (ALDRICH; ZIMMER, 1986; HANSEN, 1995) que muitas vezes não são adquiridos facilmente.

De forma mais específica, a literatura indica que os empreendedores tendem a iniciar o empreendimento com poucos recursos próprios (LECHNER; DOWLING, 2006). Assim, esses indivíduos buscam acessar os outros recursos necessários ao novo negócio, utilizando-se primeiramente de sua rede pessoal, normalmente formada por laços familiares (ALDRICH; MARTINEZ, 2001), amigos (JOHANNISSON, 1998; LARSON; STARR, 1993).

Os relacionamentos do empreendedor são normalmente alicerçados em confiança e reciprocidade; parecem mediar o acesso dos recursos necessários ao novo empreendimento (LECHNER; DOWLING, 2006). Mobilizar relacionamentos para acessar recursos nas fases de criação e desenvolvimento de novos negócios pode representar um grande diferencial do negócio, pois recursos escassos não são somente obtidos por meio de transações de mercado (VASCONCELOS *et al.*, 2006).

Lichenstein e Brush (2001, apud VASCONCELOS *et al.*, 2006), destacam que a fase de criação é caracterizada pela identificação e acesso a recursos de que o empreendedor não dispõe, mas que, num primeiro momento, são essenciais para o estabelecimento dos empreendimentos. Enquanto Birley, Cromie e Myers (1990, p. 59) notam: “os empresários numa fase inicial do desenvolvimento da empresa, confiam muito na rede informal de amigos, membros da família e contatos sociais da vizinhança local para coletar dados relevantes”.

Laird (2006) destaca a importância dos laços familiares, que permitem acesso a recursos financeiros a um baixo custo, informações sobre novas oportunidades de investimento e conhecimentos prévios adquiridos por pessoas da família.

Granovetter (1985) relata que as redes sociais têm sido progressivamente adotadas como meio para entender o comportamento empresarial, tanto na fase inicial do negócio, quanto em empresas bem desenvolvidas e em crescimento.

Alguns estudos abordaram a utilização de redes no processo de criação e de desenvolvimento de negócios. Entre eles merece destaque o de Birley (1985), que foi realizado em St. Joseph County, na Índia, sobre o papel das redes na fundação de novos negócios. Foi realizada uma *survey*, com 160 empresas que tinham iniciado seus negócios no máximo a cinco anos atrás (período entre 1977 e 1982). Durante o processo de início de um novo negócio, o empreendedor está procurando não apenas recursos estruturais, físicos, financeiros, mas também, conselhos, informações e confiança. Ela diferenciou os dois tipos de redes: informal (família, amigos e negócios) e formal (bancos, contadores e advogados) e descobriu que os empreendedores confiam bastante na rede informal, mas raramente se infiltram na rede formal.

Segundo Vasconcelos *et al.* (2006) comparativamente à criação de novos negócios, pode-se dizer que existe uma literatura menos abundante e mais ambígua sobre relacionamentos e recursos na fase de desenvolvimento de novos negócios. Os autores destacam que, nesta fase, a mobilização desses relacionamentos é dependente do grau de complexidade dos recursos. Os relacionamentos são mais utilizados para acessar recursos mais complexos. Recursos mais simples são principalmente obtidos por meio de relações de compra e venda.

Em trabalho realizado por Greve e Salaff (2003), com 213 empresários norte-americanos, 52 italianos, 261 empresários suecos, e 62 noruegueses, foi observado que os empresários constroem redes de relacionamento que variam para cada fase do empreendimento. Na fase de planejamento, os empresários conversam com mais pessoas do que nas fases posteriores do negócio. Essa atitude é salutar pela

possibilidade de muitos negócios serem idealizados a partir da visão do empreendedor, sem considerar sua aplicabilidade ao mercado, sua viabilidade econômica ou a existência de concorrentes reais ou potenciais. Ainda, detectaram que em todas as fases, os familiares se fazem presentes nas redes de relacionamento dos empresários, em especial entre os que assumiram firmas existentes. Os autores concluíram assim que as redes de relacionamento têm diversas propriedades úteis para os empresários, tais como a capacidade de gerar informações cruciais e recursos de outros empresários já estabelecidos, o que minimiza as chances de fracasso da empreitada.

Borges (2007) realizou a sua pesquisa de doutoramento baseado na questão central: como se forma o capital social dos empreendedores que criam uma empresa tecnológica através de *spin-offs*? O estudo levou em consideração as quatro fases de criação de um negócio: iniciação, preparação, estabelecimento do negócio e consolidação. Foram estudadas oito universidades brasileiras e os dados foram coletados principalmente através de entrevistas semi-estruturadas com os empreendedores e diretores das incubadoras.

Os resultados mostraram que o capital social do empreendedor é inicialmente formado fora da rede pessoal dos empresários. Então ele é enriquecido pelo capital social que os empreendedores mobilizam por meio das universidades. O capital social é assim, completado pelos empreendedores ao longo do processo de criação do negócio, dependendo das atividades que ele tem de desempenhar para a criação de um novo negócio. Na fase inicial a mobilização do capital social é mais tecnológica. Durante a fase de preparação, os empreendedores mobilizam principalmente contato de apoio enquanto simultaneamente ativam contatos financeiros. Na fase de *start-up* do negócio o capital social é mais variado e combina a mobilização tecnológica, apoio, financeira e de contatos de negócios. E na fase de consolidação percebe-se um aumento na mobilização de redes de negócios.

Apesar de muitos estudos indicarem que redes sociais realmente afetam o processo empresarial e o desempenho do novo negócio, existem outros que consideram o impacto das redes sociais no desempenho empresarial questionável e o resultado relacionado, equivocado.

Aldrich, Rosen e Woodward (1986) sustentam que poucos são os méritos e as contribuições relativos às redes sociais e profissionais para o desenvolvimento e crescimento de novos negócios. De forma semelhante, Carsrud, Gaglio e Olm (1987, apud LI, 2004) citam que redes sociais tiveram impacto mínimo no desenvolvimento de novos negócios dirigidos por mulheres no Texas. Foi identificado que os relacionamentos do mentor têm impacto negativo no desempenho, insinuando que os mentores eram tão influentes que eles abafavam a necessária iniciativa e criatividade.

No entanto, para Li (2004, p.4, tradução nossa), certos tipos de relacionamentos podem ser particularmente proveitosos, enquanto outros podem não ser: "... o poder das redes sociais é uma magia de mistura e combinação, ainda que esta magia também pode ser afetada por outros fatores."

As relações sociais desempenham um papel importante no estabelecimento de um negócio, é um dos alicerces para os empreendedores e têm diversas propriedades úteis, tais como, a capacidade de gerar informações cruciais, a possibilidade de trocar idéias, intercambiar conhecimentos e fomentar negócios entre conhecidos que auxiliam os empreendedores na constituição e manutenção de seus negócios (QUINTANILHA, ALMEIDA, 2006).

## 2.7. CAPITAL SOCIAL

O conceito de capital social tem chamado muita a atenção de uma gama extensa de acadêmicos nos últimos anos. Ele é caracterizado pelas contribuições de uma variedade de disciplinas, incluindo ciências políticas, sociologia, teoria organizacional e estudos de gerenciamento. Nas ciências sociais, também se tem tornado crescentemente popular em várias disciplinas e deste modo, de acordo com Adler e Know (2002), nos estudos de organização, também, o conceito de capital social está ganhando aceitação.

Embora as idéias de capital social tenham sido largamente discutidas em uma variedade de literatura (ou talvez em parte, devido às diversas abordagens para ele), o conceito, de acordo com Adler e Kwon (2002, p.18), ainda está em 'empolgação emergente' do ciclo de vida típico de um conceito "guarda-chuva".

Avaliando a evolução e as diferenças no conceito de capital social, Portes (1998, p.6) salienta que "apesar das diferenças, o consenso é crescente na literatura que capital social se afirma como a habilidade de atores de garantir benefícios em virtude de sua associação em redes sociais e outras estruturas sociais".

O desenvolvimento recente do conceito de capital social nas ciências sociais é tipicamente associado aos nomes como Pierre Bourdieu (1986), James Coleman (1990) e Robert Putnam (2000). Todos eles enfatizam o papel das redes sociais, confiança, normas e sanções facilitando a ação coletiva.

O reconhecimento do valor das relações como recurso, tanto para atores individuais quanto para atores coletivos, não significa tratar-se de uma idéia nova. A primeira utilização conhecida do conceito "capital social" para expressar valor é mais recente, é datada de 1916. O sociólogo francês Pierre Bourdieu, no final dos anos 1960 e início dos 1970 foi o primeiro que utilizou o conceito de capital social de maneira sistemática (PORTES, 1998). A capacidade de ação de um agente, ou um indivíduo segundo Bordieu (1980, 1986) ou um negócio não depende somente de recursos financeiros ou tangíveis que possui, mas de seus diferentes recursos,

incluindo os intangíveis. Bourdieu (1986) distingue as três formas principais de capital que os agentes podem utilizar para alcançar seus objetivos: o capital econômico, o capital social e o capital cultural e define capital social como:

Capital social é a agregação de recursos reais e potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de mais ou menos relacionamentos institucionalizados de conhecimento e reconhecimento mútuo- ou em outras palavras, associar-se a um grupo - o qual provê cada um de seus membros com o retorno do capital possuído coletivamente, uma credencial que dá direito a crédito, nos vários sentidos da palavra (BORDIEU, 1986, p. 248).

Depois de um tempo, Bourdieu (2000) indica as outras formas de capital: capital simbólico, tecnológico e comercial. Após Bourdieu, outro autor que se destacou pelos estudos sobre este assunto, foi Coleman (1988; 1990), que trata do papel do capital social dentro do desenvolvimento do capital humano, e em seguida veio Robert Putnam. Foi nos fim dos anos 90, depois dos escritos de Coleman e Putnam, que o conceito de capital social se popularizou (BORGES, 2007).

Putnam (1995, p. 67) inicialmente definiu capital social como “características de uma organização social tais como redes, normas e confiança social que facilitam a coordenação e cooperação em benefício mútuo”. Entretanto, em trabalhos mais recentes, Putnam (2000) localizou a confiança como resultado do capital social definido como redes sociais e normas associadas de reciprocidade. Ele distingue isto como uma definição estreita ‘enxuta e boa’ em contraste com uma definição mais ampla, que inclui aspectos de cultura, crenças e instituições ‘uma grande tenda’.

Nota-se que teóricos têm discordado sobre a definição e interpretação do termo capital social. Putnam e Bourdieu têm dois conceitos diferenciados de capital social. Para Putnam (2000), o capital é um conjunto de recursos possuído pelo grupo, enquanto, para Bourdieu (1986), é uma conseqüência das relações sociais, que é percebida pelos envolvidos *in abstracto*, deste modo, é passível de ser transformado por eles em outra forma de capital. Observa-se que Bourdieu (1986) e Putnam (2000) usam o grupo como nível de análise, em seus argumentos de que grupos coletivamente aumentam as chances de vida de seus membros através do

capital social. Lin (2001a), por sua vez, usa o indivíduo como uma unidade de análise para argumentar que o capital social é um instrumento para negócios e que trabalha de forma similar aos investimentos em capital humano.

Coleman (1988) pareceu usar o termo com ambas as referências: coletiva e individual. Ele via capital social como fonte para a ação social, que poderia levar à aquisição de outras formas de capital, humano e físico. De forma similar, Burt (1992) define capital social como a qualidade criada entre pessoas. Renzulli, Aldrich e Moody (2000) usam o capital social para indicar as características dos laços pessoais de uma pessoa com outras que pode fornecer acesso a importantes recursos.

Para Borges (2007) a definição operacional de capital social empreendedor é que o capital social empreendedor designa as redes de relações externas dos empreendedores mobilizadas para a criação de um empreendimento. O autor ainda cita que paralelamente a Bourdieu (1986), a Coleman (1988) e Putnam (2000), outros autores, como Granovetter (1973, 1985); Lin (2001a, 2001b), conduzem estudos e utilizam alguns conceitos próximos, como exemplo, rede social ou recursos sociais e que muitos destes autores têm sido incorporados entre os pesquisadores que trabalham com o conceito de capital social.

Burt (1992, 1997, 2001) amplia as considerações de Granovetter sobre “ligações (ou laços) fracas” e procura conceber um modelo de competição econômica baseado na estrutura do relacionamento social e no conceito de “buraco estrutural”, no qual no qual o capital social é um resultado de uma rede na qual as pessoas podem trocar conexões entre segmentos desconectados. Estas conexões são mais parecidas com uma ponte de capital social e facilitam acesso fácil e rápido a diferentes segmentos de informação e conhecimento entre as fronteiras técnica e social.

O argumento chave de Burt (1992), notadamente em seu trabalho empírico sobre gerentes de grandes organizações, é que os indivíduos obtêm vantagens em mobilizar informação contida em redes informais e em explorar lacunas informacionais na estrutura organizacional formal. Esse tipo de análise enfatiza uma

visão instrumental dos relacionamentos, focalizando os benefícios individuais de um modo que não se adapta facilmente aos benefícios coletivos mais amplos ressaltados por outras abordagens do capital social.

A importância imputada a este tipo de ativo advém do fato de a competição ser imperfeita e a informação não fluir de maneira livre e completa. Laços e contatos garantem informações, abrem acesso e geram oportunidades diferenciadas. O buraco estrutural é uma brecha ou lacuna que se forma entre dois atores (individuais ou coletivos), situados em grupos sociais ou redes distintas, sem conexão entre si, que detêm recursos complementares.

O que interessa em uma rede, segundo Burt (2001, p. 29), não é, exatamente, “a força do vínculo fraco, mas, o buraco estrutural que esta é capaz de atravessar” e o número de contatos não redundantes. As lacunas são vislumbradas, no contexto empresarial, como oportunidades a serem preenchidas por um terceiro elemento, o empreendedor. O empreendedor é a pessoa capaz de agregar valor à atividade produtiva, intermediando as conexões entre as outras. Na essência do empreendedorismo situa-se a habilidade de colocar juntas peças de outra maneira desconectadas. Nessa acepção, as vantagens competitivas do empreendedor estariam associadas à sua capacidade de acesso a tais buracos no mercado, garantida por uma rede de laços e conexões.

Lin (2001b) declara que a noção de capital social como investimento em relações sociais espera retorno, capital social é visto como o benefício que pode ser derivado da rede social. É neste sentido que também Recuero (2004) entende o capital social, este se constitui no conteúdo das relações sociais em uma rede, ou seja, trata-se do conteúdo embutido nas interações que constituem os laços sociais, que podem ser acumulados, aprofundando um determinado laço e aumentando o sentimento de grupo.

As relações entre os atores sociais estão no meio dos estudos em capital social e as abordagens das redes sociais são utilizadas para operacionalizar as investigações empíricas em capital social (BORGATTI; FOSTER, 2003).

A idéia principal do conceito de capital social é que a rede social (ex. famílias, amigos e conhecidos) tem valor (PUTNAM, 2000). O capital social é produzido pela estrutura das relações sociais e pode ser mobilizado para facilitar ações (ADLER; KWON, 2002), sendo a sua adequação uma importante característica, fato que um tipo de rede social pode ser freqüentemente usado para diferentes propósitos.

Davidsson e Honig (2003) utilizam amplamente o capital social em termos de troca social, para examinar os efeitos da troca de ligações no desempenho. Efeitos de trocas podem variar da provisão de recursos concretos, como um empréstimo feito por uma mãe para sua filha até recursos intangíveis, tais como informações sobre a localização de um novo cliente em potencial.

Outro aspecto do capital social é o princípio de reciprocidade generalizada. “Eu farei isto para você agora, sem esperar nada imediatamente em troca e talvez sem conhecer você, confiante que mais para frente, você ou outra pessoa retornará este favor” (PUTNAM, 2000, p. 134).

Segundo Borges (2007), na realidade é importante notar que há uma proximidade entre estudos de capital social e aqueles que usam a abordagem de redes sociais. As relações entre os atores sociais são o ponto central dos estudos. Em capital social as abordagens de redes sociais são muito usadas para operacionalizar a pesquisa empírica em capital social.

Adler e Kwon (2002) mencionam duas perspectivas maiores dentro dos estudos que utilizam o conceito de capital social: perspectiva externa (quando a atenção é colocada nas relações externas de um ator) e a perspectiva interna (quando a atenção é colocada nas relações internas de um grupo ou de uma comunidade). Nota-se que existe outra terminologia para nomear as perspectivas externas e internas: perspectiva *bridging* e perspectiva *bonding*. Alguns autores pertencem ao primeiro grupo da perspectiva externa (BORDIEU, 1986; PORTES, 1998), outros, pertencem ao grupo da perspectiva interna (PUTNAM, 2000; COLEMAN, 1988) e ainda tem os que abordam as duas perspectivas (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).

Contudo, Putnam (2000) utiliza os termos *bridging* e *bonding* de uma maneira ligeiramente diferente. Para este autor o capital social *bonding* é constituído das relações mais densas em conteúdo emocional e cultural (aqueles que o indivíduo tem com os membros de sua família, grupo ético ou de igreja, então dentro de um mesmo grupo social) e que normalmente traz suporte social e psicológico. E o capital social *bridging* por sua vez é constituído de relações dos indivíduos com os atores de um grupo social diferente do seu. As relações *bridging* dão acesso a recursos e informações mais variadas.

Segundo Borges (2007), esta concepção de capital social *bonding* e *bridging* de Putnam (2000) se parece com a teoria de ligações ou laços fracos de Granovetter (1973). O capital social do tipo *bridging*, com o mesmo papel de ligações fracas, ou seja, que faz a ponte entre o ator e outra rede de relações, ou seja, que faz a ponte entre o ator e outra rede de relacionamentos diferente de sua rede habitual.

Além das divisões externa/interna ou *bonding* / *bridging* outra maneira de identificar diferentes perspectivas do capital social é usada por Lin (2001b). Este autor indica que existem duas perspectivas maiores de capital social: capital social coletivo e capital social individual. As duas perspectivas são baseadas no nível que será favorecido graças às repercussões, ou retornos do capital social: um ator coletivo ou um ator individual.

Segundo Nahapiet e Ghoshal (1998), o capital social é multidimensional, e ocorre nos níveis individual e organizacional. Esses autores enfatizam que o capital social comporta três dimensões relacionadas: a dimensão estrutural (ligações e configurações da rede), a dimensão relacional (a confiança, as normas, obrigações e a identificação com o grupo) e o aspecto cognitivo (as representações e interpretações compartilhadas).

Para Adler e Kwon, (2002), a amplitude do conceito capital social reflete uma característica primordial de vida social, a saber, que ligações sociais de um tipo (ex. amigos, família), freqüentemente podem ser usadas para diferentes propósitos (ex. suporte moral e material, conselhos relacionados e não relacionados a trabalho).

Para os autores, o capital social que depende da capacidade de interação dos indivíduos envolvidos nas redes sociais pode ser considerado um diferencial para o sucesso do negócio, uma vez que contribui para abrir caminhos no momento em que oferece e multiplica as possibilidades advindas das informações e dos conhecimentos das pessoas que fazem parte desta rede, diminuindo os riscos e aumentando as oportunidades.

Adler e Kwon (2002) destacam que o capital social é gerado pelo tecido de relações sociais e pode ser mobilizado para facilitar ações. É neste sentido que nesta pesquisa entende-se o capital social como o conteúdo embutido nas interações que constituem as ligações ou laços sociais, que pode ser acumulado, aprofundando um determinado contato.

O capital social é gerado em grande parte pelas redes pessoais e profissionais do indivíduo, e ele pode ajudar o empreendedor de diferentes maneiras. A criação de um negócio não está baseada somente nos elementos chaves tradicionais como trabalho e tecnologia, mas também em ativos sociais que são comumente chamados de capital social (BÖGENHOLD , 2002).

Capital social pode trazer benefícios ou inconvenientes, dependendo do propósito pretendido ou do nível de análise. Quando uma rede de relações de um ator social não tem abertura para novas redes sociais, isso pode inibir a inovação e prejudicar a sua ação. Além disso, nem todos os tipos de relacionamentos irão permitir a esse ator mobilizar os recursos dos quais tem necessidade para uma determinada ação, sendo então necessário analisar o contexto de utilização do capital social.

Nesta revisão teórica não se tem a preocupação de abordar os possíveis efeitos inconvenientes do capital social, uma vez que neste estudo o capital social está sendo considerado como um benefício que pode ser derivado da mobilização das redes de relacionamentos. Essa percepção corrobora o estudo de Portes (1998) que, através de uma avaliação da evolução e as diferenças do conceito de capital social, relata que o consenso é crescente na literatura, e que o capital social se afirma como habilidade de atores de garantir benefícios em virtude de sua

associação em redes sociais. Assim, destacam-se alguns dos aspectos positivos associados à posse de capital social.

Lin (2001b) preocupado em explicitar as vantagens advindas com a “posse de uma rede de relações”, salienta alguns dos benefícios que o capital social pode oferecer a um indivíduo e que constituem uma diferença entre capital social e os outros tipos de capitais: humano, natural, financeiro, físico. Para o autor alguns dos principais benefícios destacados são:

- Informações, dado que o capital social facilita o fluxo de informações; certas relações da rede social podem oferecer ao indivíduo informações ou oportunidades, às quais não teria acesso de outra maneira.
- Influência, dado que permite influenciar outros agentes.
- Referências sociais, dado que o indivíduo pode ser recomendado por um membro de sua rede a outro agente, além de que o indivíduo pode emprestar a credibilidade do grupo ao qual ele pertence ou a de um contato (BOURDIEU, 1986).
- Reforça a identidade e o reconhecimento do indivíduo em relação ao grupo.

No mesmo sentido que Lin, Adler e Kwon (2002) indicaram a informação, a influência e a solidariedade como principais benefícios do capital social, Adler e Kwon (2002) destacam, por exemplo, que o capital social facilita o acesso a fontes mais amplas de informações e melhora a qualidade das informações, relevância e linha do tempo. Além disso, o alto custo da aquisição da informação, normalmente existente, pode ser reduzido através do capital social (COLEMAN, 1988).

Não é somente o lucro que o capital social pode oferecer ao indivíduo ou ao grupo; para Borges (2007) entre as contribuições mais importantes, estão as informações ou conselhos, a formação e a apresentação as outras pessoas. Um capital social impróprio ou limitado pode igualmente constituir uma barreira de ação para o ator.

Segundo Vale (2006), o capital social tem sido ainda abordado sob duas perspectivas: individual e comunitária ou em grupo. Em uma perspectiva, o foco está no capital social em nível comunitário: de que maneira certos grupos desenvolvem e mantêm mais ou menos capital social como um ativo coletivo; e como tal ativo pode melhorar a qualidade de vida dos membros da comunidade. A outra perspectiva foca no capital social individual refere-se a como indivíduos têm acesso e usam recursos embutidos em redes sociais, baseadas em relações de confiança e reciprocidade, para obter ou preservar ganhos.

Nota-se que o crescimento rápido da utilização do conceito de capital social não foi acompanhado de uma definição consensual sobre seu significado. O quadro 1 apresenta as definições mais citadas nos escritos sobre capital social. Dessa forma, apesar dessa variedade de entendimentos e concepções sobre o tema, é possível identificar dois elementos comuns: nível de confiança estabelecida entre os membros de uma organização ou ainda a coesão social de uma nação e rede de relacionamentos de um indivíduo (BORGES 2007).

**Quadro 1** – Definições de Capital Social utilizadas pelos autores mais citados nos escritos

Autores	Conceitos	Unidade de Análise	Benefícios	Perspectivas
Bourdieu	<p>Capital Social é um conjunto de recursos atuais ou potenciais que estão vinculados a um grupo, por sua vez constituído por um conjunto de agentes que não só são dotados de propriedades comuns, mas também são unidos por relações permanentes e úteis. (1980).</p> <p>Capital social é a agregação de recursos reais e potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de mais ou menos relacionamentos institucionalizados de conhecimento e reconhecimento mútuo- ou em outras palavras, associar-se a um grupo- o qual provê cada um de seus membros com o retorno do capital possuído coletivamente, uma credencial que dá direito a crédito, nos vários sentidos da palavra (1986).</p>	Grupo ou Indivíduo	Influência e referências sociais, dado que o indivíduo pode ser recomendado por um membro de sua rede a outro agente, além de que o indivíduo pode emprestar a credibilidade do grupo ao qual ele pertence ou a de um contato	Externa
Coleman	O Capital social é definido pela sua função. Não é uma entidade simples, mas uma variedade de diferentes entidades tendo duas características em comum: elas todas consistem de alguns aspectos da estrutura social, elas facilitam certas ações dos atores – sejam elas pessoas ou atores corporativos – dentro da estrutura. (1990)	Grupo	<p>Redução do custo de obtenção da informação</p> <p>Canais de trocas de informações e idéias</p> <p>As normas e sanções constituem capital social onde elas encorajam os indivíduos a trabalharem por um bem comum, abandonando interesses próprios imediatos.</p> <p>Fonte para ação social que poderia levar a aquisição de outras formas de capital - humano e físico.</p>	Interna

Autores	Conceitos	Unidade de Análise	Benefícios	Perspectivas
Putnam	Capital social refere-se a aspectos da organização social, tais como redes, normas e confiança, que facilitam a coordenação e a cooperação para benefícios coletivos. (1995 apud Lin 2001a) (2000)	Grupo	Traz apoio social e psicológico Oferecem acessos a recursos e informações mais variados Um recurso utilizado pelas sociedades que contribui para melhorar a sua eficiência, promovendo o desenvolvimento econômico e melhorando o desempenho institucional e, conseqüentemente, ampliando o bem-estar social.	Interna
Burt	Capital social “são relações com outros jogadores” (localizados na arena competitiva do mercado), nas quais se incluem “amigos, colegas e contatos mais gerais, através dos quais alguém obtém oportunidades para utilizar seus capitais financeiro e humano” (1997). (1992)	Indivíduo	Os indivíduos obtêm vantagens em mobilizar informação contida em redes informais e em explorar lacunas informacionais na estrutura organizacional formal	Externa
Portes	Visualiza o capital social “baseado na habilidade de atores garantirem benefício em virtude de sua associação em redes sociais ou outras estruturas sociais”. (1998)	Indivíduo	Três funções básicas do CS: como uma fonte de controle social; como uma fonte de suporte familiar; como uma fonte de benefícios, por meio de redes extra-familiares	Externa
Nahapiet e Ghoshal	"É a soma de recursos reais e potenciais enraizados ( <i>embedded</i> ) no interior de relacionamentos, disponível através de relacionamentos e derivado de redes de relacionamentos, de propriedade de um indivíduo ou unidade social". (1998)	Grupo ou Indivíduo	O desenvolvimento do capital social facilita a criação de capital intelectual, pela troca de informação e compartilhamento de conhecimento.	Interna e Externa

Autores	Conceitos	Unidade de Análise	Benefícios	Perspectivas
Lin	"São investimentos em relações sociais feitos por indivíduos, através dos quais eles obtêm acesso a recursos enraizados ( <i>embeddedness</i> ) capazes de engendrar retornos esperados de ação instrumental (ou seja, capaz de ampliar os recursos existentes) e expressivas (capaz de garantir a manutenção de recursos já existentes)". (2001)	Indivíduo	Facilita o fluxo de informações Fornece Influências Reforço de identidade e o reconhecimento indivíduo junto ao grupo	Interna
Adler e Kwon	Capital social é "a boa vontade disponível para indivíduos ou grupo. Suas fontes assentam-se na estrutura e no conteúdo das relações sociais de um ator. Seus efeitos derivam da informação, influência e solidariedade daí disponíveis para o ator" (2002).  O capital social é gerado pelo tecido de relações sociais e pode ser mobilizado para facilitar ações (2002).	Grupo ou Indivíduo	Ligações sociais podem ser utilizadas como: suporte moral e material, conselhos relacionados e não relacionados a trabalho). Facilita o acesso a fontes mais amplas de informações e melhora a qualidade das informações, a relevância e linha do tempo; Prove Informação, Influencia e Solidariedade.	Interna e Externa
Borges	A definição operacional de capital social empreendedor é que o capital social empreendedor designa as redes de relações externas dos empreendedores mobilizadas para a criação de um empreendimento (2007).	Grupo ou Indivíduo	Fonte de recursos e de apoio.(2007)  Borges (acho que Aldrich e Carter)- as informações ou conselhos, as formações e a apresentação à outras pessoas.	Externa

Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora com base na revisão teórica apresentada.

Embora existam diferenças de enfoque teórico, um ponto comum que se destaca, segundo Forni, Siles e Barreiro (2004), é de que o capital social é gerado e acumulado nas redes sociais, que são as relações entre os atores que se constituem

à partir das relações de intercâmbio recíproco de bens e serviços de maneira regular.

Posto isto, a seguir o capítulo que apresenta os procedimentos metodológicos adotados no estudo.

### 3. METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos permitem ao pesquisador responder ao problema proposto e por sua vez, permitem atingir os objetivos desejados. Assim, são considerados de grande importância no processo de pesquisa. Segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2000), não é simplesmente decidir sobre aspectos ligados à condução de entrevistas e formulação de roteiros de entrevista, também se faz necessário, distinguir a filosofia da pesquisa, o enfoque, a estratégia e o horizonte de tempo da pesquisa, antes mesmo de se atingir o ponto central da pesquisa.

Neste capítulo os aspectos metodológicos utilizados no estudo são destacados e explicitados. As questões de pesquisa que nortearam este estudo são apresentadas, a classificação de pesquisa, seu delineamento, os métodos de coleta de dados, a escolha dos casos, o protocolo de estudo, as definições, categorias, dimensões e elementos de análise e, finalmente, a análise dos dados e as limitações do estudo.

#### 3.1. QUESTÕES DE PESQUISA

Trivinos (1987) comenta que as questões de pesquisa necessitam ser precisas, claras e objetivas, eliminando possibilidade de dúvida quanto ao que deve ser executado. Assim, considerando o objetivo geral e os objetivos específicos já apresentados no presente estudo, elaboram-se as seguintes perguntas de pesquisa:

- ✓ Que tipos de redes sociais são utilizadas pelos empreendedores na formação do capital na fase de criação e no desenvolvimento de novos negócios nos municípios de Cambará e Cornélio Procopio?
- ✓ Como as redes sociais utilizadas pelos empreendedores, na formação do capital social, ajudaram na obtenção de recursos físicos, financeiros e sociais na fase de criação e no desenvolvimento de novos negócios nessa região?

### 3.2. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Autores como Neuman (1997), definem três agrupamentos ou classificações relacionadas ao tipo ou dimensão do estudo: estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos explanatórios. Saunders, Lewis e Thornhill (2000) enfatizam que os estudos exploratórios são desenvolvidos primordialmente por meio de pesquisas bibliográficas, com denso diagnóstico na literatura; em conversas com outros pesquisadores especialistas na área, buscando informações sobre as especificidades do fenômeno pesquisado; e pela condução de entrevistas em grupos focais. É particularmente uma abordagem útil quando se deseja esclarecer o entendimento de um problema. Deve ser considerado como uma sondagem de novo assunto, que tenha sido abordado por poucos pesquisadores ou em que não existam conhecimentos anteriores.

Para Neuman (1997) o estudo descritivo tem como finalidade efetuar a descrição de processos, mecanismos e relacionamentos existentes na realidade do fenômeno estudado, utilizando para tanto um conjunto de categorias ou tipos variados de classificações. Possui muitas similaridades com o estudo exploratório. Neste tipo de estudo, o pesquisador inicia seu trabalho com o assunto central bem definido e conduz o trabalho para descrevê-lo de maneira acurada, procurando apresentar uma análise de pessoas ou grupos sociais, fatos e situações. Finalmente, o estudo de caráter explanatório tenta conhecer principalmente o porquê de determinada situação ou realidade, com o objetivo de identificar a razão dos acontecimentos.

Com relação às técnicas utilizadas para a coleta de dados, Neuman (1997) agrupa em duas categorias: qualitativas, cuja coleta de dados é realizada em forma de palavras ou figuras, sendo a pesquisa de campo e o comparativo histórico algumas das técnicas usadas. A outra categoria, quantitativas, cuja coleta de dados é em forma de números, tendo como principais técnicas utilizadas: *surveys*, experimentos, análise de conteúdo e estatísticas.

Os estudos do tipo qualitativo consideram uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito e não requerem métodos e técnicas estatísticas. A fonte direta é a coleta de dados. O pesquisador é o instrumento chave, ou seja, ele precisa ir a campo para captar o determinado fenômeno a partir da perspectiva dos indivíduos que nele estão inseridos, considerar os diferentes pontos relevantes. O fenômeno pode ser mais compreendido no contexto em que acontece e do qual é parte; o pesquisador se preocupa com o processo e não apenas com os resultados e o produto, ou seja, ele deve ser analisado de forma integrada (NEUMAN, 1997).

Godoy (1995b) cita que em um estudo quantitativo o pesquisador conduz seu trabalho seguindo a princípio um plano pré-definido, as hipóteses e variáveis são definidas de forma clara. A preocupação está na medição objetiva e na quantificação dos resultados. Tem como finalidade buscar precisão, na análise e interpretação dos dados; evitar distorções é fundamental para garantir a margem de segurança e qualidade do resultado.

Do ponto de vista de seus objetivos, este estudo pode ser considerado exploratório e descritivo. É exploratório porque a pesquisa sobre a utilização do capital social pelos empreendedores é recente, apresentando poucos estudos empíricos no Brasil. Ainda, pode ser considerado descritivo, pois também pretende descrever os benefícios percebidos pelos empreendedores da utilização das redes sociais. Em função de sua proposta, esta pesquisa pode ser classificada como de caráter qualitativo, pois irá considerar uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, não requerendo métodos e técnicas estatísticas; conforme cita Godoy (1995a), para entender a dinâmica do fenômeno é necessário coletar e analisar diversas informações. Os atores sociais envolvidos na pesquisa serão levados a refletir sobre suas ações e sobre as consequências dessas ações para a realidade em que estão insertos.

O nível de análise é organizacional, pois vai analisar a utilização do capital social na criação de novos empreendimentos e a unidade de análise é o empreendedor.

### 3.3. DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2000), a formulação de uma estratégia bem clara de pesquisa é fundamental, uma vez que trata do plano geral a ser usado pelo pesquisador para ele conseguir responder às suas perguntas de pesquisa.

A estratégia de pesquisa escolhida para este estudo foi o estudo de casos, pois permite o entendimento do fenômeno como um todo, com profundidade. Segundo Yin (2001, p.32), o estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. O autor cita que este tipo de estudo, tem se tornado a estratégia mais utilizada quando os pesquisadores procuram responder questões do tipo “como” e “por que”. Ele depende das percepções do investigador sobre os significados do fenômeno observado e requer julgamentos. O pesquisador deve ter habilidade de interpretar e julgar, uma vez tratar-se de método qualitativo. Exigem-se, também, nesse caso, numerosas fontes de dados para triangular as informações (TRIVINOS, 1987).

O estudo de caso investiga as situações tecnicamente distintas em que há muito mais variáveis de interesse do que os dados indicam. Como resultado, estabelece-se a confiança em múltiplas fontes de evidências com dados que demandam uma triangulação (YIN, 2001).

Yin (2001) salienta que o estudo de caso piloto possibilita o alinhamento das questões com os objetivos propostos, tornando-se, desse modo, tão importante que podem ser destinados mais recursos e esforços à consecução dessa fase do que à coleta de dados em qualquer um dos casos ‘verdadeiros’. Essa fase do estudo garante posteriormente a coleta de dados confiáveis para a análise, confirmando assim que as questões de pesquisa serão respondidas e os objetivos atendidos adequadamente.

Quando a pesquisa envolve duas ou mais pessoas, duas ou mais organizações, pode ser considerado um estudo de casos múltiplos. Primeiramente a teoria é desenvolvida; depois é feita a seleção dos casos e a definição dos métodos de coleta de dados. Há necessidade de realizar um estudo completo de cada caso, bem como desenvolver um relatório individual, detalhando como e por que uma determinada proposição foi ou não apresentada. O objetivo pode ser o de estabelecer comparações ou de descrever mais de um indivíduo, instituição ou evento (GODOY, 1995a).

Conforme cita Eisenhardt (1991, p. 620), diferentes casos frequentemente enfatizam os aspectos complementares do fenômeno. Reunindo os padrões individuais, o pesquisador pode extrair um retrato teórico mais completo.

Para Yin (2001), a lógica que predomina no estudo de casos múltiplos é a da replicação, semelhante àquela usada em experimentos múltiplos. Cada caso deve ser selecionado com o objetivo de: a) prever resultados semelhantes (uma replicação literal); ou b) produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis (uma replicação teórica). Para esse autor apesar de o estudo de casos múltiplos exige mais tempo e recursos, os resultados provenientes dessa estratégia são considerados mais convincentes e robustos.

#### 3.4. MÉTODOS DE COLETA E FONTES DE EVIDÊNCIAS

A coleta de dados para o estudo de caso exige planejamento e preparação prévia. Quando realizada conforme alguns princípios, é o primeiro passo para o pesquisador fazer frente ao problema de estabelecer a validade do construto e a confiabilidade de um estudo de caso. Conforme Godoy (1995a), no estudo de caso os dados devem ser coletados nos locais onde os eventos e os fenômenos, que estão sendo investigados, naturalmente acontecem, podendo ser usados os seguintes meios: entrevistas; observações; análise de documentos; e se for necessário, medidas estatísticas.

Segundo Yin (2001), as várias fontes são altamente complementares e um bom estudo de caso utilizará o maior número possível de fontes. As fontes de evidências servem como meios para alcançar os dados necessários que gerem as conclusões de um estudo.

Sendo a entrevista uma das técnicas de interrogação que apresenta maior flexibilidade é uma das mais importantes fontes de evidência para um estudo de caso (YIN, 2001). Assim, em função desta flexibilidade, permite ao pesquisador incluir e excluir determinadas questões ou ainda efetuar alterações na ordem das questões, em virtude das respostas obtidas.

As entrevistas semi-estruturadas significam uma “série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista, mas em que o entrevistador pode acrescentar perguntas de esclarecimento” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 188). As entrevistas com roteiros semi-estruturados em comparação com as entrevistas padronizadas ou com os questionários facilitam o processo de obtenção de informações. Para esse estudo foi utilizado roteiro semi-estruturado de entrevistas, permitindo ao entrevistado flexibilidade em suas opiniões.

Foram realizadas duas entrevistas com cada um dos sócios empreendedores, com a duração média de duas horas cada uma, nos meses de julho e agosto de 2008. Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas e estudadas. Trivinos (1987, p. 148) recomenda a gravação da entrevista porque permite contar com todo o material fornecido pelo informante, o que não ocorre seguindo outro meio.

Embora as entrevistas constituam fonte essencial de informações para um estudo de caso, Yin (2001) recomenda corroborar os dados obtidos com outras fontes de evidências. Assim, foi realizada a observação como fonte de coletas de evidências e a análise de documentos. A observação tem papel essencial no estudo de caso, pois é possível apreender aparências, eventos e/ou comportamentos. O investigador, com base nos objetivos de pesquisa e num roteiro de observação, procura verificar e registrar o máximo de ocorrências que sejam interessantes ao seu trabalho.

Quanto às informações encontradas nos documentos, Yin (2001), afirma que são úteis para o estudo de caso porque podem oferecer detalhes específicos para confirmar e valorizar os dados oriundos de outras fontes. Além disso, afirma que são importantes para verificar se as palavras, os cargos ou os nomes das instituições mencionados nas entrevistas foram escritos corretamente. Foram observadas as instalações físicas das empresas, a equipe de funcionários e o funcionamento operacional dessas empresas.

Alguns dos documentos utilizados neste trabalho foram documentos administrativos, relatórios e *folders* formulados pelas empresas pesquisadas, além de informações sobre essas instituições disponíveis em matérias publicadas na mídia: reportagens em jornais e internet.

Antes do início da coleta de dados foi realizado um estudo de caso piloto, por critério de acessibilidade. De acordo com Yin (2001, p.104) o estudo de caso piloto é importante porque “auxilia o pesquisador na hora de aprimorar os planos para a coleta de dados tanto em relação ao conteúdo dos dados quanto aos procedimentos que devem ser seguidos”.

### 3.5. ESCOLHA DOS CASOS

Yin (2001, p. 71) afirma que “qualquer aplicação da lógica de amostragem aos estudos de caso estaria mal direcionada”, pois esses não se preocupam com a incidência dos fenômenos. Assim, foram selecionadas três empresas de maneira intencional, cuja escolha foi norteadas por alguns critérios: a) porte: micro e pequenas empresas; b) ramo de atividade: de diferentes ramos; c) localização – empresas de dois municípios do estado do Paraná e finalmente; d) experiência – empreendimentos com menos de dez anos de existência, que já tivessem vivenciado as fases de criação e de desenvolvimento do negócio.

Para este trabalho foi adotado a classificação de micro e pequena empresa do SEBRAE, que é baseada no número de empregados. São classificadas como

micro empresas industriais as que possuem até 19 empregados; pequenas empresas industriais as que possuem de 20 a 99 empregados e, como micros empresas comerciais e de serviços as que têm até nove empregados e pequenas empresas comerciais e de serviços as que possuem de 10 até 49 empregados.

Os dois municípios escolhidos pertencem à região norte pioneiro do Paraná; um trata-se do município de Cornélio Procópio, que têm 48.427 habitantes, e o outro é Cambará, que fica a 45 km de Cornélio Procópio, e têm 24.902 habitantes. Primeiramente foi escolhido o município de Cornélio Procópio, mas como um dos empreendimentos escolhidos tem a matriz em Cambará, este município foi incluído.

O primeiro caso é da Escola Técnica de Enfermagem, uma empresa de pequeno porte, estabelecida em Cornélio Procópio, criada em 1999 e com um quadro de 18 funcionários, incluindo a empreendedora com formação acadêmica em enfermagem. O segundo é o de uma empresa de desenvolvimento de *software*, pré-incubada no hotel tecnológico da UTFPR, campus de Cornélio Procópio, que foi constituída inicialmente por alunos graduandos do curso de Tecnologia em Sistemas de Informação, em 2004 e que atualmente tem trinta funcionários. Já o terceiro caso, trata-se de uma agência do ramo de turismo, criada em 2001, pelo casal Reinaldo e Leomara, que possui cinco funcionários e está estabelecida em Cambará e com uma filial em Cornélio Procópio.

### 3.6. PROTOCOLO DE ESTUDO

Considerado por Yin (2001) como outro instrumento que tem a finalidade de dar maior confiabilidade à pesquisa, bem como estabelecer os instrumentos e as estratégias de ação que deverão ser seguidas pelo pesquisador, tem o objetivo de facilitar o desenvolvimento do trabalho de campo. Procura-se definir os procedimentos a serem adotados de forma que facilite a replicação da pesquisa por outros pesquisadores interessados no tema da pesquisa. Este apresenta algumas etapas a serem seguidas:

- Escolher as empresas/casos para a realização de um estudo de caso piloto.
- Elaborar o roteiro prévio das entrevistas.
- Realizar o estudo de caso piloto.
- Analisar as informações obtidas no estudo de caso piloto.
- Adequar o roteiro para realização das entrevistas semi-estruturadas.
- Definir as empresas/casos a serem estudadas.
- Agendar as entrevistas com os empreendedores responsáveis pela empresa.
- Realizar a entrevista e a observação direta durante a visita em cada empresa.
- Analisar os documentos das empresas.
- Analisar as informações provenientes das entrevistas, das observações e dos documentos, individualmente.
- Descrever os casos de cada empresa.
- Extrair resultados semelhantes com base nos três casos individuais.

### 3.7. DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS

A razão de estabelecer uma forma de conceituar os termos significativos deve-se ao fato de a investigação apresentar maior rigor e eliminar os possíveis equívocos. Assim, as seguintes definições constitutivas (DC); são definições teóricas que definem palavras por outras palavras (KERLINGER, 1980), e as categorias analíticas que estabelecem o significado a determinados conceitos. Algumas definições constitutivas foram selecionadas como as mais relevantes para nortear os objetivos do estudo.

### ***Capital social***

A idéia principal do conceito de capital social é que a rede social (ex. famílias, amigos e conhecidos) tem valor (PUTNAM, 2000). O Capital Social é gerado pelo tecido de relações sociais e pode ser mobilizado para facilitar ações (ADLER; KWON, 2002).

Conforme Adler e Kwon (2002) citam, o capital social é gerado pelo tecido de relações sociais e pode ser mobilizado para facilitar ações. Lin (2001b) declara que a noção de capital social como investimento em relações sociais espera retorno; capital social é dessa forma visto como o benefício que pode derivar de redes sociais. O autor ainda considera o capital social como um conjunto de recursos tangíveis ou virtuais que advêm para os atores através da estrutura social, facilitando a realização dos objetivos destes.

### ***Redes sociais empreendedoras***

As redes sociais empreendedoras são definidas como relações e contatos dos empreendedores com outras pessoas. Tais contatos fornecem meios para reconhecer oportunidades, obtenção de recursos como também facilidade de utilização de outros recursos, que são potenciais fontes de vantagem competitiva. (BARNIR; SMITH, 2002; BIRLEY, 1985; LI, 2004).

### ***Empreendedores***

Segundo Filion (1993) empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. Essa visão é definida como uma projeção, uma imagem, projetada no futuro, do lugar que o empreendedor deseja que seu produto venha a ocupar no mercado. É também uma imagem do tipo da empresa necessária para alcançar esse objetivo. Em suma, visão refere-se onde o empreendedor deseja conduzir seu empreendimento.

### ***As fases do empreendimento***

Autores têm considerado que ao longo do desenvolvimento de um negócio existem diferentes fases ou etapas pelas quais o empreendimento vai passando. Alguns identificam três fases, como a autora Chu (1996): fase pré-inicial, fase inicial e fase de maturidade. No caso específico deste estudo serão adotadas duas fases, como foi considerada no estudo de Vasconcelos *et al.*, (2006): a de criação de novos negócios e a de desenvolvimento de novos negócios.

#### 3.7.1. Categorias Analíticas e Elementos de Análise

Gomes (1996) propõe a utilização de categorias específicas como forma de análise dos dados conhecidos em uma pesquisa qualitativa. Assim, as categorias podem ser estabelecidas antes da realização do trabalho de campo, na fase exploratória da pesquisa, ou a partir da coleta de dados. Para o autor, trabalhar com categorias significa agrupar elementos, idéias ou expressões em torno de um conceito capaz de abranger tudo isso.

Laville e Dionne (1999, p.219) afirmam que logo após a fase preparatória, uma das primeiras tarefas do pesquisador é realizar o recorte dos conteúdos. A seguir deve se preocupar com a definição das categorias analíticas, para que os elementos de conteúdo possam ser organizados por parentesco de sentido.

Assim, com relação às categorias analíticas, os autores destacam três modelos de categorias: aberta, fechada e mista.

✓ Modelo aberto: as categorias não são fixas no início, mas tomam forma no decorrer da análise.

✓ Modelo fechado: o pesquisador decide as categorias no início do estudo, apoiando-se em um ponto de vista teórico que se propõe a retratar a realidade, da melhor maneira possível.

✓ Modelo misto: situa-se entre os dois, servindo-se dos dois modelos anteriores. As categorias são definidas no início, mas o pesquisador pode modificá-las, em função do que a análise aportar.

Neste estudo foi adotado o modelo misto, que permite ao pesquisador identificar a presença de outros elementos além dos predeterminados, indo ao encontro da afirmação de Laville e Dionne (1999, p. 222): o pesquisador “espera poder levar em consideração todos os elementos que se mostram significativos, mesmo que isso o obrigue a ampliar o campo das categorias, a modificar uma ou outra, a eliminá-las, aperfeiçoar ou precisar as rubricas [...]”.

O quadro 2 apresenta as categorias analíticas e os elementos de análise que formaram a base para este estudo.

**Quadro 2 : Categorias Analíticas e Elementos de Análise**

Categorias Analíticas	Elementos de Análise
<p><b>Tipos de redes sociais para a criação e o desenvolvimento do negócio</b></p>	<p><b>Formais</b> – Pessoas que mantêm ligações diretas ou assuntos referentes a negócios (bancos, contadores, advogados, consultores e organizações).</p> <p><b>Informais</b> - Envolvem família, amigos, antigos colegas e empregados (BIRLEY, 1985).</p>
<p><b>Recursos Acessados</b></p>	<p><b>Recursos Sociais</b></p> <p>Suporte emocional, moral e técnico; Identificação de novas oportunidades de negócio e ameaças; Suporte motivacional; Reputação; Legitimidade; Relação de Confiança; Status; Fonte de idéias e informações; Conselhos; Compartilhamento de conhecimento e experiências entre atores envolvidos; Indicações de fornecedores, clientes e funcionários pelos contatos intermediários; Capacidade ou habilidade adquiridas ou fortalecidas; (ALDRICH; ROSEN; WOODWARD, 1987; ALDRICH; CARTER, 2004; ALDRICH; ZIMMER, 1986; OSTGAARD; BIRLEY, 1994; HITE, 2001; BIRLEY, 1985; JOHANNISSON, 1998; COOPER, 2000; SHAW; CONWAY, 2000; LIN, 2001b, BARNIR; SMITH, 2002; ADLER R; KWON, 2002; VASCONCELOS, 2004; BORGES, 2005, 2007;</p>
	<p><b>Recursos Financeiros</b></p> <p>Empréstimos e financiamentos; orçamento; procura por investimentos; aplicação dos recursos; custos fixos (matérias-primas e fornecedores, equipamentos, locações e funcionários). (BIRLEY, 1985; CHU, 1996; BORGES, 2007).</p>
	<p><b>Recursos Físicos</b></p> <p>Matérias-primas e insumos, máquinas e equipamentos, veículos, imóveis e localização física (VASCONCELOS, 2004).</p>

Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora com base na revisão teórica apresentada.

### 3.8. ANÁLISE DOS DADOS

Nesta pesquisa foi utilizado a análise qualitativa do conteúdo, realizada à partir das entrevistas gravadas e transcritas. Conforme Laville e Dionne (1999, p. 227) nesta abordagem o pesquisador:

[...] decide prender-se às nuances de sentido que existem entre as unidades, aos elos lógicos entre essas unidades ou entre as categorias que as reúnem, visto que a significação de um conteúdo reside largamente na especificidade de cada um de seus elementos e na das relações entre eles, especificidade que escapa amiúde ao domínio do mensurável.

Saunders, Lewis e Thornhill (2000) destacam que em análise qualitativa, é necessário que, durante sua realização, seja feita uma classificação em categorias dos dados não-padronizados, tornando-os entendíveis. Ainda, comentam que uma das formas geralmente utilizadas para a análise de dados qualitativos é o uso das transcrições ou registros da entrevistas qualitativas e também em observações após leitura e revisões destes materiais.

### 3.9. LIMITAÇÃO DO ESTUDO

As limitações deste estudo estão relacionadas principalmente à metodologia adotada. O estudo de caso foi estereotipado como o “primo pobre” entre os métodos de ciências sociais (YIN, 2001), devido à grande preocupação com a falta de rigor das pesquisas de estudo de caso, a influência do pesquisador no direcionamento das descobertas e conclusões, o tempo dedicado e o documento volumoso e de difícil leitura como resultado.

Como foi escolhido o método de estudo de caso, generalizar os resultados obtidos não é possível, e os três casos analisados não poderão ser considerados para representar uma amostra representativa da população. Yin (2001) responde a esta questão afirmando que o estudo de caso, da mesma forma que os

experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos. Assim, o estudo de caso, como experimento, não representa uma amostragem, e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística).

O prazo disponível para a realização dessa pesquisa constituiu uma limitação do estudo, pois não permitiu a utilização de um número maior de casos.

#### 4. DESCRIÇÃO DOS CASOS

Neste capítulo são descritos os casos dos três empreendimentos selecionados: o primeiro é da Escola Técnica de Enfermagem; o segundo, é o de uma empresa de desenvolvimento de *software*, pré-incubada pela UTFPR; e o terceiro o de uma empresa do ramo de turismo. Neles é destacada a influência das redes sociais na formação do capital social dos respectivos empreendedores, buscando-se contextualizar, separadamente, a fase de criação e a fase de desenvolvimento do negócio. A escolha de empresas de setores diferentes teve a intenção de contribuir para o enriquecimento da análise, pois se espera que casos de empresas com características diferenciadas possibilitem uma maior compreensão de como as redes sociais são utilizadas na construção do capital social dos empreendedores desses empreendimentos.

Inicialmente são apresentadas as características dos empreendimentos e dos empreendedores entrevistados e a seguir os tipos de redes existentes e os recursos conseguidos através das redes sociais durante a fase de criação e a fase de desenvolvimento do empreendimento, contribuindo assim para a formação do capital social.

A fase de criação considerada para este estudo são os dois primeiros anos de existência do negócio e envolve as diferentes atividades de identificação da oportunidade de negócio, a reflexão, o desenvolvimento da idéia, a decisão de criar o negócio, a mobilização de recursos para início do negócio, registros jurídico e legal, a definição de instalações e equipamentos, a contratação do quadro de profissionais, a transformação do projeto detalhado em um negócio, desenvolvimento do primeiro produto/serviço e o início da estabilização do negócio.

Por sua vez, a fase de desenvolvimento do empreendimento é o período seguinte, é a fase de maturidade do negócio após a sua sobrevivência por mais de cinco anos. É a fase que compreende as atividades desenvolvidas pela empresa para a sua consolidação, quando os empreendedores têm necessidade de reconfigurar as suas estratégias e melhorar a sua gestão e as suas atividades de

comercialização. É nessa fase que começam a expandir sua rede e passam a usar serviços profissionais.

#### 4.1. O CASO DO CENTRO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL FLORENCE

O Centro de Educação Profissional Florence é uma escola de ensino médio, voltada para a formação de técnicos em enfermagem. Foi fundada em 12.05.1999, na cidade de Cornélio Procópio, Paraná. A sua criação se deu pela necessidade de aperfeiçoar e desenvolver a formação de profissionais auxiliares de enfermagem que trabalhavam na Santa Casa da cidade, bem como a necessidade da formação de um quadro de funcionários técnicos em enfermagem e de enfermeiros capacitados que pudessem oferecer um atendimento de qualidade para a população da região.

O referido centro foi criado pela empreendedora Alexsandra, que tem formação acadêmica em Enfermagem. Tem no seu quadro de funcionários, 18 professores, três funcionários administrativos e, conta com uma média de 120 alunos pertencentes às diferentes cidades da região (Sertaneja, Leópolis, Uraí, Abatiá, Cambará, Itambaracá, Bandeirantes e outras). Desde sua criação formou 22 turmas com uma média de 40 alunos em cada turma.

A empreendedora Alexsandra, durante sua formação em Enfermagem pela Universidade Estadual de Londrina, Paraná, começou sua carreira fazendo estágios em alguns hospitais de Londrina e depois de efetivada, trabalhou alguns anos na Santa Casa e no Hospital Evangélico de Londrina, adquirindo experiência e conhecimento.

Por motivos particulares, a enfermeira retornou para Cornélio Procópio, cidade em que nasceu e começou a trabalhar no departamento de saúde da prefeitura de uma cidade vizinha, Assaí, mas sentia que estava faltando algo na sua vida, como destacou na entrevista: “comecei a trabalhar no hospital de Assaí, mas era muito tranquilo e era muito pouco para mim, e eu não consigo ficar com pouco”.

Ao ficar sabendo de uma vaga de enfermeira na Santa Casa de Cornélio Procópio, candidatou-se e começou a trabalhar também na prefeitura de Cornélio Procópio. Na entrevista de contratação, ao saber do salário (inferior ao que ganhava nos empregos anteriores), convenceu o provedor da Santa Casa, o médico JC, a aceitar uma proposta de trabalho, propondo-se a trabalhar por três meses para o hospital; no fim desse período, o provedor ou o hospital faria uma avaliação de seu trabalho e voltariam a negociar o salário.

Aceita a proposta, Alexandra não abandonou os outros empregos e passou a acumular todas as suas atividades e em ritmo bastante intenso, conforme ela mesma diz, “Eu pegava o turno da noite na Santa Casa, terminava às sete da manhã, e ia direto para o meu outro emprego em Assaí. Lá trabalhava parte do dia, voltava e trabalhava na Prefeitura. Às vezes dormia uma noite sim outra não”.

Foi então trabalhando também na Santa Casa de Cornélio Procópio que começou a perceber que muitas coisas funcionavam de forma bem diferente do que nos hospitais onde havia trabalhado. Deparou-se com uma estrutura hospitalar e uma Unidade de Tratamento Intensivo (UTI) com carência de recursos ou com recursos inadequados e, ainda, com profissionais (técnicos e auxiliares de enfermagem) despreparados e desprovidos de conhecimentos técnicos adequados, conforme Alexandra explica no seu depoimento:

Quando comecei a trabalhar na UTI, como eu vinha com grande experiência de outros hospitais, percebi que ao pedir a realização de alguns procedimentos básicos da enfermagem para os profissionais que lá trabalhavam, os mesmos faziam tudo errado, eles não tinham conhecimento técnico para realizar os procedimentos.

Foi dessa forma que Alexandra sentiu a necessidade de compartilhar seus conhecimentos de enfermagem com os funcionários da Santa Casa de Saúde, com quem trabalhava diretamente. Observou que determinados pré-requisitos básicos que são exigidos para esta área não estavam sendo atendidos e que a formação dos enfermeiros dependia de um processo formalmente atrelado à escolarização.

Começou então a trabalhar no desenvolvimento da capacitação desses funcionários através da realização de alguns cursos, ministrados internamente por ela, pois dizia “Não adianta um hospital ter os melhores equipamentos, a melhor estrutura física, e os melhores médicos, sem ter os recursos humanos que compõem a equipe, adequadamente treinados”.

Já nas aulas iniciais Alexandra observou que alguns procedimentos do dia-a-dia, quando solicitados aos auxiliares, estes não os conheciam e, muitas vezes, nem os compreendiam. Então ela se deparou com um grande problema: faltava a formação básica aos funcionários, pois havia profissionais que entravam na área sem formação de ensino médio e menos ainda a formação de ensino técnico.

Muitos deles tinham assumido o cargo por ter muito tempo de casa, pela experiência adquirida ou pelo treinamento recebido das freiras que, na época, eram responsáveis pelo hospital. Eles também contavam com a aprovação de uma suplência que determinava que profissionais práticos, com dez anos de serviço de enfermagem, poderiam adquirir o título técnico, realizando apenas algumas provas, que não eram tão completas como as exigidas em um curso tradicional.

Diante do cenário de carência de profissionais com adequada formação técnica, pois, os treinamentos internos não conseguiam suprir toda a necessidade, e ainda, da dificuldade de contratação de bons profissionais, a empreendedora visualizou uma oportunidade de negócio e se sentiu motivada com a idéia da criação de uma escola técnica de Enfermagem.

A princípio Alexandra propõe ao provedor da Santa Casa que o próprio hospital criasse uma escola técnica, a exemplo da Santa Casa de Londrina, mas notando que o provedor não se interessou pela idéia, começou a amadurecer a idéia de criação de seu próprio negócio, baseando-se nos modelos vistos nos empregos anteriores. A entrevistada afirmou que nesse estágio não sofreu influências de outras pessoas; refletiu e chegou à conclusão de que a oportunidade do negócio existia, bastava sua própria reflexão e sua experiência anterior.

## A fase de criação do novo negócio

A idéia da criação da escola foi evoluindo e amadurecendo enquanto a empreendedora trabalhava por diferentes áreas da Santa Casa e fortalecia suas relações com os outros profissionais da área, inclusive com os médicos com quem trabalhava. Alexandra notou durante esse tempo uma evolução organizacional no hospital, assim como uma mudança de atitude da maioria dos profissionais do hospital. Muitas coisas em que o provedor, os médicos e outros profissionais não acreditavam ou que até julgavam desnecessárias passaram a ser encaradas de outra maneira. Conforme os depoimentos abaixo, a empreendedora destaca que a comunidade médica começa a reconhecer a importância do trabalho que estava sendo desenvolvido.

Mudanças gradativas foram sendo realizadas e implementadas e os profissionais, principalmente os médicos foram se adaptando as mesmas, ficando constatado que, quem tem um bom conhecimento técnico e um bom embasamento científico, pode se apoiar nestes para argumentar e influenciar pessoas, conseguindo aliados para a realização de mudanças e atingimento de metas e resultados desejados.

Com jeitinho, educação e simpatia fomos conseguindo mudar aos poucos os procedimentos internamente, conseguimos fazê-los perceber a importância de ter profissionais enfermeiros e técnicos adequadamente capacitados e atualizados, e ainda, perceber que o impacto que o trabalho destes poderia exercer sobre o resultado final de seus trabalhos, pois um procedimento de sucesso realizado por um médico se não tiver um acompanhamento adequado e correto após sua realização, pode interferir na recuperação final do cliente. Assim novas contratações deste tipo de profissional passaram a ser realizadas.

Assim a formação da sua rede social informal começou a desenvolver-se, dentro desse círculo profissional, que foi crescendo em sua amplitude devido aos fortes laços que foram se estabelecendo, conforme a própria empreendedora relata, “Fui conquistando a confiança de muitos médicos, e alguns se tornaram grandes amigos meus”. As relações que mais se destacaram até essa fase foram basicamente de amizade, conforme salientado pela empreendedora, mas como ela mesma observa, iniciou também uma postura de reciprocidade.

Foi trocando idéias sobre a escola e buscando as informações necessárias para a sua criação que a empreendedora começou a mobilizar seus relacionamentos, recorrendo também aos contatos que tinham sido estabelecidos em um de seus empregos anteriores, com as irmãs da Santa Casa de Londrina, com quem obteve a referência de uma escola modelo de Técnica de Enfermagem em Curitiba. Foi nesta escola que manteve contato com uma irmã, responsável pela escola, que lhe mostrou todas as suas instalações, os laboratórios, a biblioteca, inclusive a levou para conhecer o hospital que era usado como campo de estágio e ainda, que lhe vendeu o material didático de cada disciplina que era utilizado no curso. Alexandra destaca a importância deste contato.

... esta irmã foi super pronta, muito prestativa e boa para mim. Tive muita sorte, pois ela me forneceu informações e dicas fundamentais para o planejamento do meu negócio. Ainda, ela permitiu a utilização do seu material didático para a minha escola por um ano.

Decidida a transformar sua idéia em plano de negócios, levou sua proposta de criação de uma escola técnica de Enfermagem ao provedor da Santa Casa, que se tornara seu amigo. Este achou o projeto interessante e o encaminhou para a apreciação da diretoria da Santa Casa, conseguindo, então, o apoio e o incentivo desta instituição. Conseguiu, ainda, a garantia de vagas de estágio na Santa Casa para os futuros alunos, e o financiamento da Santa Casa de uma quantia em dinheiro que julgava necessário para a criação do negócio.

O retorno positivo e o suporte recebido aumentaram a motivação da empreendedora. A motivação revela a intensidade e persistência com que as pessoas realizam suas ações rumo a um objetivo. Segundo Robbins (2002), a motivação é definida como “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

Como o provedor da Santa Casa, nessa fase já conhecia o trabalho que eu vinha realizando no hospital no último ano, abriu as portas da Santa Casa para os estágios da minha escola, assim, ter conseguido esta parceria, foi um item fundamental para a decisão de criação do meu empreendimento, pois para o sucesso de curso técnico o campo de estágio é fundamental. Não tinha como dar errado meu negócio.

Foi conversando sobre o seu projeto com uma enfermeira, amiga de turno, que conseguiu uma sócia para seu empreendimento. E através da indicação de sua sócia, obteve acesso a uma pessoa que trabalhava no núcleo educacional, órgão responsável pelas informações e orientações necessárias para a criação da escola, inclusive parte referente à legislação. No núcleo conheceu a funcionária Rose encarregada pela educação profissional, com quem passa a manter contato freqüente, recebendo toda a orientação e suporte técnico necessários para a realização de seu projeto.

Conforme pode ser observado no caso da Escola Técnica de Enfermagem, foi nessa fase de criação da escola que a empreendedora pôde contar com a confiança de seus pares e amigos, sendo todas as propostas acatadas sem dificuldades, pois, contrariamente ao que nota-se nas relações contratuais, estes não têm nenhum registro das trocas realizadas.

Dessa forma, Alexsandra avançou no desenvolvimento do projeto, vendeu a idéia da escola para várias pessoas, escolheu o local para abertura do negócio, definiu toda instalação física necessária para o seu funcionamento, realizou reformas no imóvel, deu encaminhamento a toda parte burocrática da escola e abriram as matrículas para iniciar as aulas. É importante ressaltar, que os contatos tidos com diferentes profissionais na Santa Casa, proporcionaram à empreendedora muitos ganhos. Foi graças a eles que ela realizou a reforma da escola.

Pelo fato de eu trabalhar na Santa Casa e como sempre acompanhava e coordenava as reformas nas instalações da Santa Casa, mantinha contato com os donos das casas de materiais de construção e diferentes prestadores de serviços na área de construção, assim, muito do material necessário para a reforma da minha escola, tais como, materiais de construção, mão-de-obra especializada e descontos em compras foram recursos facilitados e negociados diretamente com estes em outra ocasião.

Nesse ínterim, o amigo provedor da Santa Casa comentou sobre o projeto da Alexsandra ao prefeito da cidade (um médico, que também trabalhava na Santa Casa), que lhe ofereceu apoio e recursos da prefeitura. A empreendedora conseguiu captar recursos financeiros (pagamento do aluguel do prédio da escola, contrato

com termo de intenção firmado por quatro anos, que depois foi renovado por mais três anos), conseguiu ainda, isenção de algumas taxas municipais, alguns móveis e equipamentos.

Estabeleceu-se assim uma parceria, passando a prefeitura a fazer *lobby* em favor de sua administração. Esse comportamento vem reforçar o que Jacob, Julien e Raymond (1996) e Julien (2000) dizem, sobre a necessidade de a empresa ter uma moeda de troca. Neste caso, a empreendedora obteve o apoio da prefeitura e em troca permitiu que esta divulgasse seu apoio e influência a este empreendimento que traria grandes oportunidades para os moradores da cidade e da região.

Vale ressaltar a influência que teve, nessa fase inicial do negócio, o médico provedor, pois a confiança deste em seu trabalho facilitou e possibilitou a troca de informações e a obtenção de recursos.

Destaca-se, nessa fase, a formação das relações ou dos laços fortes que a empreendedora vai desenvolvendo com os outros atores de sua rede de relacionamentos.

Quando iniciou a contratação dos profissionais que formariam o quadro de professores da escola, Alexandra fez contato com os mais experientes profissionais enfermeiros da cidade e os convidou para fazer parte da sua equipe, sendo um deles amigo de faculdade.

Ainda nessa fase inicial, Alexandra fez outro contato de grande influência em seu sucesso; trata-se do gerente de uma agência bancária, onde ela abriu uma conta em nome da escola. Ela comenta que com o tempo foi estabelecendo ligações estreitas com esse gerente, que a orientava nos serviços bancários e que se transformou, por assim dizer, numa espécie de consultor financeiro. Ele instruía a empreendedora sobre o tipo de aplicação realizar, sobre a forma de definir os contratos com os alunos e sobre o tratamento dos boletos de cobrança e respectivos cálculos de juros. Conforme admite a empreendedora, “as informações e o apoio fornecidos por este consultor, permitiu sua administração dos recursos financeiros da escola do jeito certo”.

Mas foi após um ano de funcionamento da escola que a empreendedora se deparou com um problema, até então desconhecido, a situação irregular da escola, que não tinha a portaria de aprovação publicada. Na ocasião Alexandra foi a Curitiba, participou de uma reunião do Conselho Estadual da Educação, expôs seu plano de empreendimento, ressaltou as contribuições que a escola traria para a cidade e região e conseguiu, por fim, a aprovação para funcionamento da escola a partir daquela data. A aprovação com data retroativa foi conseguida graças a um contato que a funcionária do núcleo de Cornélio Procopio possuía na Secretaria de Curitiba. Essa funcionária foi uma pessoa com quem Alexandra manteve contato freqüente, durante a fase de planejamento do projeto, e que a acompanhou nas suas dificuldades e nos trâmites do processo. Em uma das frases da entrevista com Alexandra, ela reforça a idéia da rede de relacionamento: “A Rose me ajudou muito, ela salvou a minha pele”.

A citação destaca uma importante contribuição de uma pessoa influente na vida de Alexandra, mostrando que relacionamentos são essenciais para acessar recursos intangíveis e muitas vezes, não facilmente disponíveis. A escola passa, então, a ter uma situação regularizada, daquela data em diante, conquanto tenha iniciado suas atividades no ano anterior, com 120 alunos matriculados.

### **A fase de desenvolvimento do novo negócio**

Por dois anos, a escola funcionou adequadamente em suas instalações iniciais, mas, com a demanda de novos alunos, surgiu a necessidade de escolher um local maior. A empreendedora procurou novas instalações e descobriu que o local que tinha em vista pertencia a um dos diretores da Santa Casa, o qual, graças à mediação do amigo provedor, aceitou alugar o imóvel para a escola.

Pelo fato de ter estudado bastante sobre o assunto arquitetura hospitalar, criação e reformas de clínicas e ainda pelo conhecimento que adquiriu durante seu envolvimento nas diversas reformas hospitalares da Santa Casa, alguns médicos passaram a pedir sua ajuda para a construção e reformas hospitalares que realizaram em suas clínicas particulares.

São vários os exemplos que Alexandra cita referente à ajuda que prestou nas reformas de clínicas de alguns médicos e ao retorno que obteve com essa ajuda. Em um deles, ela mencionou que auxiliou na montagem de uma clínica de diálise de Carlos, médico com quem trabalhou na UTI da Santa Casa, e cuja amizade fortaleceu e influenciou muito o seu aprendizado como pessoa e como empreendedora. Com ele, ela trocava muitas idéias sobre diferentes assuntos e visões de negócios, conforme relata:

Eu gosto muito de conversar com o Carlos, ele é uma pessoa que admiro muito. É um dos maiores empresários que conheço, ele tem várias empresas, de diferentes ramos e em todas, ele mantém outros sócios. Assim também despertei o interesse pela idéia de ter sócios, pois para eu cuidar sozinha de um negócio não terei tempo para gerar novas idéias. Com sócios, eu desenvolvo pessoas e posso me afastar das atividades principais e vou tendo mais tempo para abrir novos empreendimentos.

A empreendedora comenta que outro grande benefício recebido foi a doação de equipamentos, aparelhos e materiais hospitalares feita por um médico com quem ela trabalhou na Prefeitura. Este, ao fechar seu hospital, colocou à disposição da escola muitos dos seus ativos. Ela também cita os outros ativos como livros de expositores, equipamentos de esterilização ou equipamentos diversos usados, mostras de equipamentos e medicamentos que foram doados à escola por fornecedores, vendedores e médicos. Contou ainda com a ajuda de diversos laboratórios e farmácias da cidade e região, com doações, para a realização da Semana da Saúde promovida anualmente pela escola; recebeu, além disso, apoio e ajuda de duas ex-professoras durante esses eventos.

Foi destacada em outro caso relatado pela empreendedora a ligação que ela manteve com um médico radiologista em virtude da amizade que tinha com seu irmão, também médico. Pelo contato freqüente, um laço de amizade foi se estabelecendo com esse radiologista e, desde então, ela tem contado com sua ajuda e prontidão para ampliar seus conhecimentos teóricos e técnicos na área de radiologia, que ela não conhecia, de fundamental importância para o curso técnico em radiologia que esta implantando na escola. É um relacionamento que tem contribuído significativamente para seu desenvolvimento profissional. E já está

definido que este amigo fará parte do quadro de profissionais da escola como responsável técnico deste novo curso.

Essa busca de constante aprendizado através de suas relações interpessoais vem ao encontro das idéias de Fillion (1999) que explica que empreendedores são pessoas que precisam continuar a aprender sobre o que fazem e sobre o que está acontecendo para agirem e ajustarem-se conforme a situação. Vivem em processo de evolução constante, mas têm como foco do processo de aprendizagem a capacidade de detectar oportunidades e manterem-se como empreendedores.

Com o desenvolvimento do negócio, ou seja, com o sucesso da escola e ainda pelo fato de trabalhar também na área de saúde da Prefeitura, os convênios ou parcerias foram se ampliando com as unidades de saúde das prefeituras, com hospitais da região e com a escola do trabalho.

Como a escola possui vários alunos da região (21 municípios), e suas respectivas prefeituras mantêm parceria com a escola, o aluno realiza seu estágio na própria cidade, passando a contribuir para a redução de custos dessas unidades de saúde. Seriam esses os contatos menos freqüentes do empreendedor, podendo ser considerados como laços fracos, que, segundo Borges (2005), são muito importantes, pois são eles que permitem o acesso às novas informações situadas em um ambiente mais extenso e heterogêneo e, portanto, constituem a principal fonte de inovação para a empresa.

Em 2007, a empreendedora foi convidada a ocupar o cargo de secretária de Saúde do Município de Cornélio Procópio, um cargo político e que, devido às atividades que lhe são inerentes, tem possibilitado manter muitos contatos, inclusive com os secretários de saúde da região (Uraí, Santa Mariana, Bandeirantes, Sertaneja, Nova América da Colina). Segundo Alexandra, essa posição fez ampliar mais ainda sua rede de relacionamentos, pois passou a atender as necessidades das pessoas da comunidade, da cidade e da região, satisfazendo assim interesses específicos e coletivos.

Tais relações foram mencionadas por Vale (2006), o que destaca que determinado ator focal, detentor de um número mais variado de conexões ou, alternativamente, que tenha acumulado um conjunto maior de “benefícios de reciprocidade”, ainda não usufruídos, pode tornar-se, eventualmente, mais influente ou poderoso, na obtenção de coisas de seu interesse de forma mais fácil.

Por sua vez, Bolton e Thompson (2000) apontam como uma das habilidades dos empreendedores, a captação de recursos através de sua rede de relacionamentos. Há a indicação de que os relacionamentos sejam vistos pelos empreendedores como importantes tanto para os seus negócios como para si próprios. “Depois que assumi o cargo de Secretária da Saúde, minha rede de relacionamentos expandiu ainda mais, o que tem proporcionado diferentes benefícios e novas oportunidades de negócios.”

A ampliação do negócio está nesse momento, sendo considerada pela empreendedora, o que coincide com a afirmação de Ramos, Escrivão e Azolini (2000), de que ser empreendedor é um estado de espírito: é um tipo de mente que nunca pára e está sempre buscando a informação para dar suporte à sua prática. A empreendedora demonstra este estado de espírito, quando menciona seus planos de expansão do negócio.

Já a algum tempo vinha estudando a possibilidade de implantação de mais cursos técnicos na minha escola e neste ano de 2008 optei pela criação de um curso de Técnico em Radiologia e algumas especializações na área técnica (técnico em instrumentação cirúrgica e enfermagem do trabalho), até mesmo como estratégia de crescimento do negócio e de alcance de novos mercados.

Pensando nesses novos cursos, a empreendedora iniciou a ampliação das instalações físicas da escola e, nesta fase de expansão, ela identifica mais uma vez que muitos são os benefícios e recursos que tem conseguido através de seus contatos ou como retribuição de favores.

Como o ramo educacional tem inadimplência grande e não posso descapitalizar muito a minha empresa, então eu consigo muitas coisas pelos contatos. Recursos financeiros e outros recursos. Uso a rede para diminuir meu custo e manter meu capital de giro. Por

exemplo, eu tinha que ampliar a escola e não podia mexer no meu capital de giro, usei influências da prefeitura, da secretaria de saúde, de fornecedores de equipamentos que mantenho contato para obter recursos. São os contatos que fazem com que a empresa cresça.

Comenta por exemplo que para iniciar a reforma da escola, um arquiteto amigo, com quem trabalha na prefeitura, desenhou a planta do projeto sem cobrar nada. Os tijolos ou blocos de cimento necessários para a construção foram obtidos com preço bem abaixo do mercado, pois é feito por uma unidade da prefeitura.

No entanto, os planos para o futuro de Alexandra vão além dessa ampliação, pois ela já cogita criar uma faculdade de Enfermagem. É interessante ainda, resgatar o que o autor Muzyka (2001), cita sobre o empreendedor, o qual é por natureza, um caçador de oportunidades. A chave para a capacidade empreendedora é a capacidade de identificar, explorar e capturar o valor das oportunidades de negócios, o que vem é confirmado pelo relato feito pela empreendedora.

Agora eu estou trabalhando na criação de uma faculdade de enfermagem. Desta vez foi um médico amigo meu, que jogou a idéia e depois de um tempo me procurou para criarmos este novo negócio. Achei a idéia da faculdade boa e quando resolvi encarar este projeto, novamente, pensei no apoio que poderia ter na Santa Casa. Agora como amiga do provedor, que atualmente exerce o cargo de presidente, propus uma parceria para este negócio. No começo ele achou terrível a idéia, mas depois de um tempo, o convenci a ser um dos sócios. Eu acho que se você estiver convencida de alguma coisa, não têm como não convencer os outros. Tenho agora alguns sócios investidores, e eu sou responsável pela criação desta faculdade.

Para Degen (1989), o empreendedor de sucesso é visto como aquele que não se cansa de observar negócios na constante procura de novas oportunidades, seja no caminho de casa, seja do trabalho, seja nas compras. Nenhum empreendedor nasce com o conhecimento e a experiência necessários para identificar e avaliar negócios. A criatividade é responsável pela grande diferença entre empresas comuns e empresas empreendedoras. A empreendedora entrevistada se considera observadora de outros negócios e acredita que isso a ajuda a aprender.

Para dar uma visão geral da história do caso Centro de Educação Profissional Florence foram elaborados os quadros 3 e 4 com o resumo dos dados coletados. Eles apresentam os tipos de redes desenvolvidas e os principais recursos obtidos com a utilização de redes sociais para a formação do capital social, nas duas fases do empreendimento.

**Quadro 3** - Tipos de redes e recursos obtidos, na fase de criação do novo negócio.

Etapas	Redes		
Criação	Tipos de redes desenvolvidas	Informais	Amigos, colegas de trabalho, professores, bancos e fornecedores de equipamentos e medicamentos de saúde.
		Formais	Órgãos governamentais (prefeituras e órgãos ligados a educação e saúde do município e do estado).
	Recursos Obtidos	Sociais	Estabelecimento de relacionamento de confiança e respeito profissional junto aos médicos e profissionais do Santa Casa, oportunizou a sensibilização para a necessidade de treinamento da equipe interna. Ação que promoveu a evolução organizacional no hospital.
			Fortalecimento de sua rede de relacionamentos através dos contatos profissionais mantidos.
			Obtenção de aprovação e apoio dos diretores da Santa Casa para a realização de seu projeto de criação do negócio, graças à confiança que se estabeleceu entre a empreendedora e o provedor da Santa Casa.
			Abertura por parte da Santa Casa para que os estágios dos alunos da escola da empreendedora fosse realizado no próprio hospital.
			Indicação de novos contatos, ampliando sua rede de relacionamentos, através de contatos já existentes; como o caso do provedor que divulgou seu trabalho, para o prefeito e para outros médicos
			Ampliação da rede de relacionamentos, com pessoas influentes para o seu negócio, partindo da indicação da sócia.
			Obtenção de apoio moral e também da confiança dos médicos com quem trabalhava diretamente.
			Relacionamento com instituição e com profissionais importantes para o negócio, através de contatos com ex-colegas de trabalho.
			Apoio, orientação e suporte ( orientações em práticas de enfermagem, literatura especializada, novos procedimentos na área, aquisição de equipamentos) recebidos de ex-professores.
			Obtenção de informações, dicas valiosas e até material necessário para cada disciplina do curso de Enfermagem, graças ao contato estabelecido com a irmã; coordenadora da escola modelo.
Acesso a serviços de consultoria financeira, sem custos, oferecido pelo contato desenvolvido pela empreendedora e o gerente do banco onde a escola mantinha conta.			
Maior facilidade para obter a aprovação do funcionamento da escola, do órgão educacional de Curitiba, responsável pela autorização de funcionamento da escola, devido à influência direta da funcionária do núcleo, com quem a empreendedora mantinha contato freqüente.			
Identificação de ocasiões de negócios e de idéias variadas, pelo contato freqüente mantido com médico com que trabalhava na UTI.			
Financeiros	Captação de recurso financeiro junto à Santa Casa na forma de um empréstimo concedido a Alexsandra para iniciar seu negócio .		
	A Prefeitura de Cornélio Procópio assumiu compromisso de pagar aluguel da locação do prédio da escola por alguns anos e concedeu a isenção de alguns impostos municipais.		
	Obtenção de descontos nas compras de materiais para reforma da escola.		
Físicos	A Prefeitura de cidade concedeu alguns móveis e equipamentos para a escola.		

Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora com base nos dados coletados

**Quadro 4** - Tipos de redes e recursos obtidos no desenvolvimento do novo negócio

Etapas	Redes		
Desenvolvimento	Tipos de redes desenvolvidas	Informais	Amigos, colegas de trabalho, professores, fornecedores de equipamentos e medicamentos de saúde.
		Formais	Órgãos governamentais, órgãos ligados à saúde.
	Recursos Obtidos	Sociais	Obtenção de novas instalações para a escola, pois após alguns anos de funcionamento deparou-se com a necessidade de ampliação da estrutura devido à crescente demanda de alunos.
			Fortalecimento de relacionamentos (laços de amizade) que no futuro viriam gerar retornos não planejados, em decorrência da atitude da empreendedora. Esta, pela experiência profissional, passou a auxiliar, alguns médicos amigos em serviços relacionados à arquitetura hospitalar; estes laços de amizade fortaleceram-se.
			Obtenção de conhecimento técnico e teórico sobre o assunto Radioterapia, objeto do novo curso técnico a ser fornecido pela escola, graças ao contato mantido com médico da área profissional de radiologia.
			Mobilização de contatos com ex-professoras da faculdade .
			Contratação dos alunos formados na escola pelas diversas prefeituras da região, para estágios nos respectivos órgão de saúde conseguidos graças à mobilização de contatos com essas prefeituras.
			Formação de parcerias, aumento da credibilidade de trabalho e da escola, resultado da mobilização de diferentes contatos mantidos com secretários dos municípios vizinhos, quando no desempenho do cargo de secretaria da Saúde.
		Financeiros	Obtenção de descontos nas compras de materiais de construção para as reformas da escola.
			Apoio de prestadores de serviços: através de serviços gratuitos, devido aos contatos freqüentes e importantes que foram desenvolvidos.
		Físicos	Acesso a uma localização estratégica para a instalação da escola, junto a um dos diretores da Santa Casa
			Obtenção de um equipamento simulador de raio X para curso técnico de Radiologia devido ao contato mantido por longo tempo com um fornecedor.
Obtenção de bens materiais, equipamentos gratuitos (sonda, autoclave, etc.), mostras de equipamentos, medicamentos e livros, pelo contato freqüente mantido com diversos fornecedores (representantes de laboratório, farmácias, médicos) .			
Obtenção de ativos importantes para o laboratório da escola. Um médico amigo desativou seu hospital e forneceu equipamentos e materiais hospitalares para a escola.			

Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora com base nos dados coletados

## 4.2. O CASO DA EMPRESA DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE – FORLOGIC

O caso da empresa de desenvolvimento de *software* Forlogic relata a trajetória de uma empresa, que foi pré-incubada no Hotel Tecnológico da UTFPR, Campus de Cornélio Procópio, sendo a primeira incubada pela UTFPR desde a fase de projeto. A história teve início com o aluno da UTFPR, Jeison, que em 2001 cursava Tecnologia em Sistemas de Informação. Ele se entusiasmou com a idéia e a possibilidade de ter seu próprio negócio na área de informática e, embora não tivesse em mente o produto ou serviço a oferecer, convidou seu primo, Diogo, também aluno da instituição, para uma sociedade. Ambos compartilhavam o desejo de ter seu próprio negócio e, juntos, começaram a desenvolver o primeiro projeto de informática, um *site* cuja proposta era montar uma rede social virtual.

A Forlogic *Software* é uma empresa especializada no desenvolvimento de *software*, que trabalha com tecnologias de ponta e também atua na criação de soluções de *softwares* sob encomenda. Foi constituída legalmente em maio de 2004, porém já existia como um projeto do hotel tecnológico instalado na UTFPR, campus Cornélio Procópio, Paraná, desde agosto de 2003. Sua equipe inicial foi formada por quatro estudantes graduandos do mesmo curso.

Atualmente trinta pessoas trabalham na empresa; entre elas há bolsistas, estagiários, funcionários e sócios, os quais têm como missão criar soluções, aumentar a produtividade e reduzir os custos operacionais dos clientes. A empresa mantém uma carteira de 35 clientes, incluindo clientes de outros estados como Mato Grosso, Rio Grande do Sul e São Paulo. Atualmente presta serviços de desenvolvimento de soluções, a pedido, sob demanda para seus clientes, inclusive com atendimento, também a pedido, sob demanda a distância, via internet. Ainda, possui alguns produtos prontos: *softwares* como gestor do processo metrológico, gestor eletrônico de documentos e informações, controle e acompanhamento de não-conformidades.

A criação da empresa está fortemente ligada aos dois sócios, Geison e seu primo Diogo, que, em 2003, formaram parceria com outros dois colegas de curso, Reinaldo e Vinícius. Mas a sociedade entre os quatro colegas durou pouco tempo, uma vez que os últimos deixaram a sociedade no final do ano de 2005.

Jeison tem 26 anos e é graduado em Sistemas de Informação pela UTFPR, campus Cornélio Procópio. Nasceu em Foz de Iguaçu e mudou-se para Cornélio Procópio em 2000 para estudar na UTFPR. Na cidade natal trabalhou em um negócio da família uma gráfica, mas iniciou suas atividades profissionais na área de assessoria de informática da própria UTFPR.

Filho de uma funcionária pública, diz que seguindo o exemplo do pai, um profissional liberal, já falecido, que teve dois negócios próprios, uma gráfica e depois uma transportadora de bebidas, desde o início do curso já tinha bem definida a idéia de ser um profissional liberal e criar seu próprio negócio. Dessa forma incentivou seu primo Diogo, que morava em Boa Vista, em Roraima, a vir prestar exames nesta entidade, para freqüentar o mesmo curso e então montarem um negócio juntos.

Diogo aos 19 anos veio de Boa Vista, para estudar na UTFPR, campus de Cornélio Procópio. É graduado em Tecnologia de Sistemas de Informação pela UTFPR, onde se formou em 2005. Também iniciou suas atividades profissionais na UTFPR, como prestador de serviços de assuntos relacionados ao gabinete do diretor da instituição, o que lhe proporcionou um contato freqüente com este dirigente. Assim como o primo Jeison, inspirou-se no empreendedorismo do pai, que, por alguns anos, também foi dono de uma gráfica, antes de se tornar um funcionário público, profissão exercida atualmente também pela mãe.

### **A fase de criação do novo negócio**

Foi em 2003, quando na UTFPR criou-se o Hotel Tecnológico, que surgiu a oportunidade dos estudantes Jeison e Diogo, participarem do processo de seleção para ingressar no Hotel Tecnológico. Submeteram o projeto de um *site* que pudesse ser customizado para diferentes empresas e, embora o projeto deles não tenha sido

classificado, convenceram o coordenador do projeto de incubação, Jacometti, a ceder um espaço para se instalarem com móveis fornecidos pela UTFPR e com um equipamento próprio no Hotel Tecnológico.

Trabalhando nesse espaço cedido, tiveram contato com outros alunos, cujos projetos tinham sido classificados e estavam lá instalados como, por exemplo, os projetos de Renato e Vinícius, que entraram no Hotel Tecnológico pela aprovação para desenvolvimento de um SGI – Sistema de Gestão da Informação.

Então, em agosto do mesmo ano de 2003, em uma viagem promovida pelo Hotel Tecnológico, cuja finalidade era visitar um evento na cidade de Campinas, o relacionamento com Renato e Vinícius se estreitou.

Durante a viagem começamos a falar dos nossos projetos, e houve uma identificação bem rápida e grande de idéias entre a gente, que nos levou a estabelecer uma parceria para a criação de um negócio na área de *software*. Não tínhamos definido o foco do negócio, mas sentimos uma grande afinidade de perfil entre os quatro. Voltamos da viagem com a idéia de montar um negócio junto (JEISON).

Assim, uma jovem empresa pré-incubada, com uma equipe de quatro alunos graduandos no curso de Tecnologia em Sistemas de Informação, foi criada e passou a funcionar informalmente.

Com a definição do tipo de negócio, a saber, o desenvolvimento de *software*, identificou-se a necessidade de realizar uma análise do mercado de *software* para conhecer o contexto, os possíveis clientes da região em que estavam inseridos, os investimentos que as empresas locais realizavam na área de tecnologia da informação e as principais tendências. Decidiram, então, realizar a pesquisa em um curso realizado pelos sócios sobre Análise de Mercado, oferecido pela UTFPR.

Auxiliados pelo instrutor do curso, elaboraram um questionário para a realização da pesquisa, utilizando o nome da UTFPR, e distribuíram-no para 400 empresas da região. Esse questionário, enviado através do correio, destinava-se aos responsáveis pela área de informática de cada empresa. Junto com o questionário,

foi enviado um material de apresentação da nova empresa explicando a proposta daquele trabalho. Logo após o envio dos questionários pelo correio, Jeison e Renato iniciaram contatos, por telefone, cujo objetivo era o rastreamento da pesquisa, a fim de ser certificarem de que o questionário havia chegado ao destino correto.

Ter mencionado no questionário que éramos uma empresa pré-incubada do Hotel Tecnológico UTFPR, deu maior credibilidade à nossa pesquisa. Conseguimos ter um retorno bom pelo fato de termos nos identificarmos como alunos da universidade (JEISON).

Do montante de questionários enviados, 20% retornaram, sendo este considerado, pelos empreendedores, como um bom percentual. Baseados nos dados coletados realizaram análises que os levaram a tomar a decisão de optar pela Tecnologia Microsoft, embora na UTFPR a tendência fosse pela tecnologia Java e *software* livre.

Com a mobília fornecida pelo Hotel Tecnológico e o computador pessoal de Jeison, foram iniciadas as atividades da empresa. Dividiram as atividades entre os sócios: Diogo ficou responsável pela melhoria do *site* já desenhado, Vinícius se dedicou ao projeto de gerenciamento de documentos e Jeison e Renato fizeram a parte comercial.

Em 2003, enquanto ainda desenvolviam e melhoravam os projetos dos *softwares* inicialmente projetados, foram apresentados por Jacometti e pela gerente de relações empresariais comunitárias da universidade, Rosângela, a algumas empresas.

Jacometti, por exemplo, abriu o canal para a empresa pré-incubada oferecer seus serviços à empresa Ceras Saci. Mas, no primeiro contato com a empresa, como não tinham um produto pronto para oferecer ao cliente, a visita não gerou nenhum tipo de negócio, conforme Jeison relatou.

O gerente que nos recebeu foi bem direto conosco. Disse que não tínhamos nenhum produto específico para oferecer, e assim, também

não muito a negociar. Embora esta visita não tenha gerado nenhuma negociação, nos proporcionou uma boa experiência, pois foi neste momento que notamos que não tínhamos nenhum produto/serviço a oferecer e nem mesmo sabíamos quais eram os objetivos e metas pretendidos para a empresa. Foi a oportunidade de reflexão sobre nosso negócio (JEISON).

Tiveram acesso a outro cliente, graças à indicação da Rosângela. Tratava-se de uma cooperativa de crédito, Sicredi que, na época, atuava na região Sul do Brasil, e, no Norte do Paraná controlava 17 postos. Com esse segundo cliente, a situação foi um pouco diferente, uma vez que ele já tinha identificado as principais necessidades de melhoria e automatização de alguns processos internos. Assim, a empresa ofereceu a prestação de seus serviços. Estabeleceram um contrato de trabalho, negociando a prestação de serviços para uma solução de automatização dos processos administrativos da cooperativa.

Dessa maneira, conquistaram o primeiro cliente; quase metade da capacidade de pessoal ficava alocada para atender as necessidades desse cliente, enquanto paralelamente trabalhavam nos projetos de *software*. Era com o dinheiro que entrava pelos serviços prestados a esse cliente, que os sócios faziam a empresa funcionar.

No final de 2003, durante a exposição de seus serviços em uma feira de Tecnologia, ENTEC, conheceram outro cliente, uma empresa de eletromecânica bem conceituada na região. Na visita que o gerente comercial desta empresa fez ao *stand*, colocaram-se à disposição para a prestação de serviços de desenvolvimento de *software*, ou seja, soluções para a automatização de processos. Foi este o primeiro de muitos contatos estabelecidos, até firmarem um contrato para o desenvolvimento de um *software* para controle de orçamentos.

Com novos clientes e novos projetos a serem desenvolvidos, os quatro empreendedores decidiram também aumentar o quadro de funcionários para o desenvolvimento de soluções que atendessem às novas necessidades, aumentando, por conseqüência, o portfólio de produtos e serviços. Contrataram então três pessoas, das quais uma era colega de classe de Jeison, pessoa muito

admirada por ele pelo conhecimento, dedicação e desempenho durante o curso. Quanto às outras duas pessoas contratadas como estagiários da UTFPR, essas eram alunos que se destacavam no curso de graduação de Tecnologia da Informação.

Nesse ínterim, surgiu a necessidade de formalização e legalização da situação da empresa; para esse mister, contrataram os serviços de um contador que foi encarregado de direcionar e realizar o trabalho de constituição jurídica da empresa. No início, havia apenas a prestação de serviços de contabilidade, mas posteriormente o contador, Carlos, passou a dar apoio e suporte aos serviços contábeis e fiscais da empresa.

No relato feito por Jeison se percebe que o relacionamento mantido até hoje com o Carlos foi evoluindo positivamente também, ampliando-se a confiança.

Esse contato foi muito importante para nós. Ele tem nos ajudado desde o início do negócio; é como um consultor de assuntos contábeis, legais e financeiros. Ele nos ensinou muito sobre a formação de um negócio e sempre nos deu muitas dicas. Chegou a trabalhar quase dois anos sem remuneração, pois não tínhamos como pagar pelos seus serviços, mas mesmo assim, ele dizia que queria nos ajudar, pois acreditava no nosso negócio. Como contador de outra firma, nos ajuda no seu tempo vago. É uma pessoa que posso elencar como responsável pelo sucesso do nosso negócio. Ele sempre nos incentivou e nos motivou muito (JEISON).

No caso específico do cliente do ramo eletromecânico, que conquistaram durante a feira, os sócios relatam sobre a confiança estabelecida através desse relacionamento.

O retorno financeiro deste projeto da empresa Eletromecânica não foi tão significativo, mas foi este cliente, mais especificamente o gerente comercial desta empresa, uma pessoa muito importante para nós. Sentimos que se estabeleceu um elo de confiança, ele confiou no nosso trabalho e esse fato contribuiu para aumentar a motivação e empenho da equipe, bem como, a legitimidade da empresa junto à comunidade. Este projeto proporcionou o crescimento profissional da equipe e da empresa (JEISON).

Até hoje fazemos questão de citar no nosso site e nas apresentações que realizamos para clientes potenciais o nome dessa empresa, o

que contribui para o aumento da reputação da ForLogic como desenvolvedora de sistemas (DIOGO).

Quando iniciam um negócio, as empresas são desconhecidas e, por serem novas, sofrem restrições ou dificuldades para se engajarem, se legitimarem e carecem de suporte institucional (NOHRIA, 1992). Ao estabelecerem um relacionamento com outra empresa, podem conquistar *status* e adquirir legitimação em virtude do relacionamento firmado (GNYAWALI, MADHAVAN, 2001 apud VASCONCELOS 2004).

Era Renato, um dos sócios, que atuava como gerente comercial da empresa e realizava os contatos e visitas às empresas, oferecendo os produtos/serviços. À medida que identificaram as necessidades de possíveis clientes, ofereciam os serviços. Na seqüência informavam a equipe de análise e programação sobre as necessidades desses, para providenciar o desenvolvimento do produto ou solução.

Constituída legalmente em maio de 2004, nasce a ForLogic *Software*, que passou a atuar mais fortemente na área de desenvolvimento de sistemas. A sede da empresa foi um recurso físico acessado nessa fase. Os sócios conversaram com os amigos da república onde moravam e negociaram a garagem do imóvel para a instalação da ForLogic. De acordo com Diogo: “Nós começamos a trabalhar na garagem da nossa república e a empresa representava um morador e, desta forma, as despesas (aluguel, luz e telefone) eram então rateadas entre todos moradores.

Trabalhando, então, com dois clientes, foram estruturando a empresa e sentindo o amadurecimento do negócio. Com isso, os sócios identificaram a necessidade de mudar-se para uma sala comercial maior. Foi na negociação do aluguel dessa sala comercial que Diogo destacou um importante contato mantido com o casal proprietário do imóvel, que lhes permitiu reduzir os custos do aluguel.

Nós não conhecíamos os proprietários quando iniciamos a negociação do aluguel. Após muita negociação decidimos não alugar mais o imóvel, devido ao alto custo que este representaria para a empresa. Neste momento é que surge um fato interessante. Tragicamente, o proprietário faleceu, mas a esposa dele, dias após o falecimento, nos procurou, e para nossa surpresa, fez uma oferta irrecusável: ela comentou que o marido havia decidido, dias antes, que cederia a sala para a instalação da empresa, pois havia gostado

da nossa proposta de trabalho. Conseguimos, então, a sala sem custo algum de aluguel e apenas arcaríamos com as despesas de condomínio. Para nós foi uma grande ajuda conseguida (DIOGO).

Diogo relata, ainda, que nesse ano, 2005, o Jacometti conseguiu uma verba junto à UTFPR para realização de diversos treinamentos de gestão de negócios, em parceria com o SEBRAE, oferecendo assim, aos pré-incubados do Hotel Tecnológico, a oportunidade de participar dos treinamentos sem custo algum.

Os treinamentos gerenciais do SEBRAE, oferecidos pelo Hotel Tecnológico, foram considerados fundamentais para desenvolver conhecimentos e habilidades que podem impactar o desenvolvimento do negócio. Os sócios Jeison e Diogo comentaram que naquela época não tinham conhecimento empresarial necessário para o desenvolvimento do negócio e que, aprenderam muita coisa através desses treinamentos, começaram a pensar mais no negócio, fazer planejamentos e a tomar decisões de forma mais consciente. Eles puderam ter contato com técnicas gerenciais desconhecidas até então, tais como administração de pequenos negócios, gestão empresarial, liderança, controles financeiros, gestão de custos e preços de vendas, gestão de projetos, comercialização de produtos e serviços, qualidade total e programa 5s, modalidades de proteção do conhecimento e seus benefícios, *marketing*, preparando sua empresa para vender mais e melhor.

Foi através do relacionamento de confiança que Renato havia estabelecido com o coordenador da área de qualidade de uma empresa, em que trabalhou como estagiário, que a ForLogic negociou o desenvolvimento de um novo *software*, que veio a fazer parte da sua carteira de produtos. Como o coordenador da empresa sempre comentava sobre a dificuldade de encontrar no mercado um *software* adequado para a realização de calibração de equipamentos, Renato interagiu positivamente com ele, buscando a oportunidade de oferecer os serviços da empresa para o desenvolvimento desse *software*.

Vale destacar a importância desse contato, pois, possibilitou a ForLogic iniciar o desenvolvimento de um *software* que, tempos depois, foi indicado como projeto a ser submetido ao CNPq, o que veio a expandir a possibilidade de novos

negócios. Ressalta-se aqui o conhecimento obtido através do relacionamento com o cliente, que foi então incorporado ao produto.

Nesse período, com a saída de um dos funcionários da empresa, os sócios decidiram realizar novas contratações. Contrataram, assim, mais dois estagiários (Karina e Danilo), sem remuneração. Tratou-se de uma contratação influenciada pelo relacionamento que o sócio, Diogo, havia estabelecido com dois participantes do curso que estava ministrando, em parceria com a UTFPR.

A respeito do quadro de funcionários da empresa, um fato interessante relatado por Diogo, refere-se à contribuição pessoal de alguns funcionários da empresa para a criação de alguns dos atuais produtos, resultado de seus trabalhos de conclusão de curso (TCC).

Um dos casos citados é o trabalho de TCC de Jeison que, em 2005, resultou no produto GEDi – Gestor eletrônico de documentos e informações. Trata-se de um projeto elaborado por Renato e Vinícius que, submetido ao Hotel Tecnológico, foi aprovado. Jeison baseou-se na idéia inicial deste projeto e assim desenvolveu um *software* que realiza a gerência eletrônica de todos os documentos de uma empresa, de tal forma que eles possam ser compartilhados ou acessados por qualquer funcionário, de qualquer computador da empresa. Tem como objetivo promover a recuperação avançada de informações dos documentos de uma organização, através da utilização de metadados, palavras-chave, classificações, entre outros recursos. Posteriormente, a contribuição do Diogo para o desenvolvimento deste produto GEDi foi decisiva, pois com o projeto do seu TCC ele implementou melhorias e conferiu novas funcionalidades ao *software*.

Mas, foi no final de 2005, que os sócios se depararam com uma crise do mercado agropecuário, que atingiu diretamente o seu cliente, Sicred, o qual se viu obrigado a reduzir os custos com prestações de serviços de consultoria, fato que veio a comprometer o faturamento da empresa.

Num momento em que a situação financeira da empresa era crítica, os sócios Renato e Vinícius, por motivos particulares, decidiram sair da empresa, desfazendo

a sociedade. Restaram, então, os dois sócios empreendedores Jeison e Diogo. Com uma equipe menor, uma maior dedicação de todos passa ser mais necessária. Ainda, com poucos recursos financeiros, decidiram mudar as instalações da empresa para a casa em que os sócios moravam.

O apoio e suporte moral oferecidos pelo Jacometti, coordenador do projeto de incubação, foi um recurso fundamental nesse momento difícil. Ele atuava como conselheiro, também, nas dificuldades pessoais que os proprietários encontravam ao desenvolver seus negócios. E foi para orientar melhor as empresas incubadas nas questões relativas à condução dos negócios que ele contratou um consultor, empreendedor de negócios.

Estávamos desmotivados e este consultor contratado foi muito importante para nós. Ele nos incentivou e nos orientou a inscrever a empresa em editais de fomento junto aos órgãos do Governo Federal, o que abriu oportunidades de conseguir financiamentos para subsidiar nossos projetos e a capacitação de novos funcionários (JEISON).

Foi com a apresentação do projeto de Gestão do Processo Metrológico em Laboratórios Industriais de Controle e Garantia da Qualidade ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, que a ForLogic foi contemplada no Edital RHAE Inovação, para empresas do setor de informática. Através do CNPq foram investidos R\$ 67.900,00 em bolsas para colaboradores atuarem no desenvolvimento e melhoria do *software* de Calibração.

Ganhar este edital foi decisivo para a continuação do negócio. Fizeram uma análise da evolução do empreendimento, realizaram um balanço da situação econômica da empresa e chegaram a pensar no fechamento do negócio. Por coincidência, neste período de reflexão, as mães dos empreendedores vieram visitá-los em Cornélio Procópio, e, ao se inteirarem da situação do empreendimento sugeriram que eles voltassem para a cidade natal, abandonassem a idéia de possuir o próprio negócio e prestassem um concurso público cujas inscrições estavam abertas. Mas eles decidiram continuar, conforme relata Jeison, “Nesta época recebemos um incentivo bem grande de nossas noivas. Elas sempre confiaram e

acreditaram no nosso sucesso. O apoio delas contribuiu para nossa decisão de continuar o negócio”.

Esse apoio é mencionado por alguns autores sobre os laços familiares como fonte expressiva de recursos e oportunidades de desenvolvimento do negócio (LAIRD, 2006, BIRLEY, 1985). Tais laços permitem acesso a recursos financeiros a um baixo custo, informações sobre novas oportunidades de investimento, e conhecimentos prévios adquiridos por pessoas da família.

Nota-se, que pelo fato dos empreendedores estarem longe de suas famílias, não houve nenhum tipo de apoio emocional dos parentes; na realidade os pais não gostaram muito da idéia da criação do empreendimento.

Assim, após a decisão de manter o negócio aberto, as oito bolsas (por 18 meses) que conseguiram do CNPq foram distribuídas para colaboradores que já estavam trabalhando no projeto contemplado. Com esses recursos, foi desenvolvida uma nova versão de um dos principais *softwares* da empresa e ainda foram realizadas pesquisas, no intuito de buscar formas de melhorar o processo de desenvolvimento de todos os produtos oferecidos pela empresa.

Para nós, conseguir estas bolsas foi muito importante, pois desta forma pudemos aumentar o nosso quadro de funcionários. A contratação de estagiários é como uma via de mão dupla, nós oferecemos oportunidade de estágios eles trazem idéias sugestões de tecnologia e de negócio (JEISON).

Esse projeto aprovado pelo CNPq deu origem ao *software* MyLogical, *software* que hoje é um dos principais produtos oferecidos pela empresa e tem proporcionado ampliação da carteira de clientes.

Ainda em 2005, por intermédio de Jacometti, a própria UTFPR tornou-se um cliente da empresa. Como a UTFPR possui onze campus no estado e oferece 41 cursos superiores de tecnologia e engenharia, a empresa desenvolveu uma solução para integrar a gestão dos campus, um sistema que gera diferentes relatórios sobre

a gestão de relações empresariais e comunitárias a serem enviados a Pró-reitoria da UTFPR.

O sistema desenvolvido para a UTFPR passou a ser utilizado internamente pela instituição, mais especificamente por Silvestre Labiak, pró-reitor da faculdade e presidente da rede incubadora e de parques tecnológicos Paranaenses. O relacionamento com a UTFPR é valorizado pela empresa, conforme comenta Diogo:

Nós sempre estamos mantemos contato com alguns professores da UTFPR em áreas afins ao nosso negócio. Trabalhamos com indicação destes nas contratações de estagiários, assim, eles aplicam suas idéias e orientam seus alunos, que por sua vez agregam conhecimento ao nosso negócio. Temos mantido uma boa parceria. Tem dois professores que sempre estamos em contato, Rogério e Pozzo, são pessoas que acreditaram no nosso projeto e ainda hoje nos dão sugestões e idéias. Hoje eles são nossos amigos (DIOGO).

Também através de um professor da UTFPR, Luiz Eduardo, os dois sócios foram apresentados a alguns contatos de uma empresa de informática, ALLTOOLS, os quais, por sua vez, os apresentaram a uma cooperativa de crédito situada em Londrina. Depois de alguns meses, o gerente da regional desta cooperativa contratou os serviços da empresa para o desenvolvimento de controles internos (agenda, controle de despesas, controle de limite de crédito, aprovação financeira). Com novos desenvolvimentos, novos serviços e nova forma de negociação de pagamentos, passaram a vender também serviços de suporte e treinamento para este cliente, o que permitiu aumentar o faturamento da empresa.

Essas relações são mencionadas por alguns autores (JOHANNISSON, 1998, 2000; LARSON E STARR,1993). Nelas os indivíduos se voltam, inicialmente, para sua rede de relacionamentos pessoais (ex-professores, ex-colegas de trabalho ou amigos), em busca dos recursos necessários para a criação e posterior desenvolvimento do negócio.

Como no início de um empreendimento são necessários investimentos para compras de materiais, pagamento de serviços de terceiros e colaboradores e há a necessidade de fluxo de caixa estável, através da UTFPR os empreendedores têm

recebido apoio técnico e econômico e participam de projetos de pesquisa e extensão em parceria com universidade. A interação entre empresa e universidade oferece uma troca de informações excelente para a disseminação do conhecimento proveitosa para ambas as partes. Assim, nota-se que somente boas idéias e motivação não são suficientes para o crescimento das empresas; os apoios citados e recursos acessados foram e continuam sendo fundamentais.

Muitos foram os recursos sociais, físicos e financeiros que contribuíram para o desenvolvimento do negócio. Tiveram apoio e suporte de pessoas cuja importância os próprios sócios reconhecem, tais como, Jacometti e Carlos, com quem estabeleceram laços fortes; destaca-se a evolução do relacionamento entre elas em razão da confiança que vem se estabelecendo ao longo das fases. Recursos foram acessados através de contatos e relacionamentos também estabelecidos pelos dois sócios que deixaram a sociedade dois anos depois da criação do negócio, bem como, que também proporcionaram melhores condições de gestão comercial, administrativa e operacional.

### **Fase de desenvolvimento do novo negócio**

Muitas foram as iniciativas adotadas pelos sócios como estratégia de consolidar o negócio e manter a empresa funcionando. Nessa fase de desenvolvimento o que se percebe é que alguns relacionamentos desenvolvidos anteriormente foram mantidos, destacando-se os laços mantidos com Jacometti, Rosângela e Carlos.

Novos clientes foram conquistados; alguns tiveram indicação direta de algum relacionamento anterior. Como exemplo destacaram que através da sogra do sócio Jeison receberam uma proposta para prestação de serviços na área de Tecnologia de Informação de uma faculdade da cidade. Mas, pensando sempre na empresa, em uma forma de divulgá-la e fazê-la crescer, Jeison fez uma contraproposta que foi aceita, qual seja, colocar a empresa como prestadora de serviços e não ele mesmo.

Foi ressaltado o contato com um novo cliente graças à apresentação feita pela Rosângela, agora ouvidora da UTFPR. O Jeison destacou que durante estes anos os laços de contato com a ouvidora intensificaram-se e esta se tornou uma amiga dos sócios.

Sempre troco muitas idéias com a Rosângela. Por exemplo, quando escolhi meu tema do trabalho de conclusão de curso, o desenvolvimento de um *software* Gestor de Documentos, ela me emprestou alguns livros sobre a Gestão de Conhecimento, para ampliar a minha visão sobre gestão. A Rosângela é considerada como pessoa-chave para o desenvolvimento do nosso negócio. Ela é uma das principais responsáveis pelo nosso sucesso (JEISON).

No ano de 2007, iniciou-se o projeto: Incubadora de Inovações Tecnológicas (IUT) em parceria com a Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior do Paraná (SETI-PR) e a Fundação de Apoio à Educação, Pesquisa e Desenvolvimento Científico e Tecnológico da UTFPR (FUNTEF-PR). Este projeto criou um *habitat* de empreendimentos de base tecnológica, lotado na Universidade, com o objetivo de apoiar as empresas nascentes tanto da comunidade interna quanto externa. Com a aprovação deste projeto e devido a vinculação da ForLogic ao Hotel Tecnológico e ao bom relacionamento mantido com Jacometti, foram convidados a se instalar na incubadora.

Outro recurso social acessado foi o seminário EMPRETEC, realizado pelo SEBRAE através do Hotel Tecnológico, cujo objetivo é estimular os participantes a conhecerem e fortalecerem suas características empreendedoras, como estratégia para a condução dos seus negócios, de forma competitiva, que foi realizado pelo Jeison.

O Empretec é um exercício para pensar e repensar no negócio. Este curso me serviu de inspiração para continuar inovando e acreditando nos valores e objetivos que já havíamos traçados. Depois do Empretec é possível dizer que passei a ver a empresa de forma diferente, focando ainda mais na qualidade e no profissionalismo (JEISON).

Esses recursos são frutos de relacionamentos que a empresa vem mantendo desde a sua criação. É importante ressaltar o papel exercido pelo gerente da

incubadora, Jacometti, que participou da fase de criação do negócio, destacando uma evolução: agora ele é considerado amigo dos sócios, tendo participado do desenvolvimento da empresa, sempre oferecendo apoio e suporte emocional necessários aos empreendedores. “Ele sempre acreditou na gente, sempre deu apoio e suporte. Há uma relação bem forte de confiança entre a gente”.

Ainda em 2007, a empresa estabilizou-se e houve, também, mudança na composição da sociedade da ForLogic, ocasião em que um dos funcionários mais antigos da empresa passou a ter um pequeno percentual de participação na sociedade da empresa.

Destacam-se os novos relacionamentos que foram desenvolvidos nessa fase. Por exemplo, a participação e parceria com o APL de TI de Londrina e Região (Arranjo Produtivo Local de Tecnologia da Informação de Londrina e Região). Trata-se de um APL que foi formado em 2006 e compreende as empresas de Tecnologia da Informação do eixo Apucarana – Londrina – Cornélio Procópio. Aliadas a entidades públicas ou privadas, a instituições de ensino, a centros de tecnologia e pesquisa ou outras organizações, as empresas se unem em parceria com o objetivo de gerar resultados positivos e crescimento conjunto, podendo ser ou não econômico.

Segundo Jeison, fazer parte da governança de um APL TI e atuar na controladoria do mercado tem proporcionado à empresa a troca de experiências, transferência de conhecimentos, solução conjunta de problemas e melhor integração entre empresas de *software*:

Ficamos em dúvida quanto ao fato de nos filarmos a APL TI. No começo pensei somente como custo; hoje vejo que é um investimento. Através dos encontros semanais, podemos nos manter atualizar sobre o mercado de tecnologia, trocar experiências, estabelecer parcerias, acompanhar diferentes atividades de diversos projetos que estão sendo realizados na área de TI da região, acessar novos negócios, acessar cursos de capacitação e palestras e alguns outros benefícios. Por exemplo, o APL TI ganhou 40 bolsas junto ao CNPq, e destas, quatro foram cedidas para a ForLogic. Com estas bolsas os alunos podem realizar um curso de Especialização na Universidade Federal de Londrina, tendo por mês uma ajuda de

custo no valor de R\$ 1045,89 e com direito a efetuar residência em *software* na ForLogic (JEISON).

Dessa forma, em 2008 a ForLogic aceitou o convite do Jacometti, ou seja, da UTFPR, e com sua infra-estrutura de apoio, de computadores e outros equipamentos, a empresa migra para esse novo *habitat* da universidade, ainda, como empresa incubada, o que lhe proporcionou a redução de custos operacionais e obtenção de alguns benefícios, como isenção de aluguel, água e luz.

Tem, ainda, benefícios como o Proem (Programa de Empreendedorismo e Inovação da UTFPR), que estimula estudantes na formação de suas empresas a partir da profissão escolhida, que disponibiliza laboratórios, salas de reunião, apoio com consultorias específicas e cursos de gestão empresarial.

Esse acontecimento vem reforçar a constatação feita por Laird (2006) de que os laços de amizade que unem as pessoas são tão ou mais importantes do que qualquer atributo individual, como talento, trabalho duro, perseverança, espírito empreendedor.

Outro recurso obtido com ajuda do Proem foi o financiamento de parte de um curso de gestão de pessoas e relações interpessoais, bem como outro curso de Liderança e Comunicação Eficaz, importante para desenvolver habilidades de liderança e cuja forma de pagamento foi facilitada.

Como resultado de um bom trabalho executado no passado para a UTFPR, Silvestre Labiak, pró-reitor da faculdade e presidente da rede incubadora e de parques tecnológicos paranaenses, indicou a empresa ForLogic para o desenvolvimento de um novo *software*:

Como o Labiak utilizava o sistema e tinha gostado do nosso trabalho, nos indicou para o desenvolvimento de um *software* para acompanhamento de indicadores de desempenho de negócios: o GINC - Gestor de Incubadoras e Empresas Incubadas. O *software* foi vendido para redes incubadoras nos estados de Goiás, Mato Grosso do Sul e do Rio Grande do Sul. O dinheiro que entrou, embora fosse pouco, fez a empresa girar (JEISON).

Nesse relacionamento destacam-se os recursos que se referem à aquisição de *status* e reconhecimento e apresentação do produto.

Outro exemplo de TCC que gerou produto é o de Heloísa, hoje esposa do Jeison. Ela desenvolveu um projeto transformado no produto, software NTracker, que hoje é comercializado e otimiza a execução das ações corretivas e preventivas necessárias para que as organizações corrijam suas não-conformidades, garantindo aprovação pelos Sistemas de Avaliação da Conformidade e por órgãos certificadores, tanto no âmbito nacional, quanto no internacional.

O aumento do conhecimento técnico e teórico que Heloísa adquiriu sobre normas e certificações e o conseqüente desenvolvimento da tecnologia de informação que foi incorporada ao produto são recursos que se destacam nessa fase da empresa.

Pelos relacionamentos mantidos com a APL TI e por fazerem parte da governança, agora em 2008 tiveram início na ForLogic seus trabalhos para obtenção da certificação em MPS.BR (Melhoria de Processos do *Software* Brasileiro). A certificação MPS.BR representa reconhecimento pelos esforços empreendidos pelas empresas na definição e padronização de processos como fator de qualidade no desenvolvimento, e tem-se mostrado um dos caminhos mais adequados para obter maior competitividade, para atingir padrões de qualidade e produtividade internacionais. Através desse programa de certificação, uma iniciativa da Softex com apoio do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), da Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), do SEBRAE e do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), as empresas recebem apoio financeiro, compartilham custos de treinamento e trocam experiências.

Nota-se, assim, os esforços que os empreendedores fizeram para aumentar a legitimidade, mostrando sua reputação, imagem, prestígio e concordância a normas, crenças e expectativas já estabelecidas no ambiente institucional.

Pelo relato de Jeison, percebe-se que os relacionamentos foram mantidos e/ou aprofundados e ofereceram, ao longo destes anos de parceria de negócios, recursos sociais.

A Cooperativa de crédito, Sicoob, se transformou em nosso melhor cliente, não ressaltando somente a questão de faturamento, mas pela parceria que estamos mantendo. Pelo fato de eles serem clientes antigos, existe um clima muito bom de amizade, eles confiam no nosso trabalho, pois nunca os deixamos na mão. Temos três pessoas dedicadas ao atendimento e realização de suas necessidades e fazemos questão de frisar que um dos principais valores que mais cultivamos na empresa é a Lealdade. Temos realizados bons trabalhos juntos, e o gerente de informática da empresa tornou-se meu amigo. Nós sempre trocamos muitas idéias de negócio (JEISON).

Outro fato interessante relatado pelos sócios é que, pela afiliação da ForLogic com a Assespro Paraná (Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação, *Software* e Internet), que mantém parceria com o IBQP (Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade), também em 2008 os sócios terão oportunidade de participar do programa de qualificação em Gestão por Excelência, custeado pela Assespro Paraná.

Desde então, a empresa tem se concentrado na consolidação do empreendimento, com foco na criação de soluções para aumentar a produtividade e reduzir custos operacionais dos clientes. Com o aumento da carteira de clientes, aumentou também a preocupação com a qualidade e satisfação do cliente, bem como com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, tendo-se sempre o cuidado de realizar melhorias e agregar novas tecnologias que acompanhem as tendências tecnológicas do mercado. Há ainda a preocupação de fazer com que a relação de confiança entre a empresa e os clientes aumente para torná-los, acima de tudo, parceiros.

Com a estratégia de realização de palestras para estudantes e ainda realização de mini cursos de tecnologia em feiras e eventos, a ForLogic foca o objetivo de disseminar o conhecimento adquirido neste empreendimento e de

promover a divulgação da empresa para possíveis clientes e colaboradores, aumentando a rede de contatos da empresa.

Quanto a projetos futuros, os sócios comentam que pela aprovação de um projeto ocorrida em 2007, no edital RHAE Inovação e pelo apoio financeiro dado a esse projeto pelo CNPq, agora, a empresa mantém uma equipe voltada para o desenvolvimento de um novo produto. Trata-se do SAGC - Sistema de Apoio a Gestão do Conhecimento. O sistema é um conjunto de ferramentas e funcionalidades que se comunicam e se complementam com o objetivo de apoiar a gestão do conhecimento em organizações industriais, conforme explicado por Jeison: “Empresas poderão descobrir quanto de conhecimento elas possuem, através do conhecimento dos seus colaboradores, apoiando a fixação desses como patrimônio da empresa”.

Observa-se nesta fase de desenvolvimento do negócio que nenhum relacionamento foi abandonado. Houve, sim, manutenção deles e a inclusão de novos, todos muito benéficos para a empresa.

O quadro 5 a seguir apresenta o resumo dos tipos de relacionamentos e os diversos recursos utilizados pelos empreendedores na formação de capital social na fase de criação do negócio. O quadro 6 que segue apresenta esses relacionamentos e os recursos na fase de desenvolvimento da empresa.

**Quadro 5** - Tipos de redes e recursos obtidos na fase de criação do novo negócio

Etapas	Redes		
Criação	Tipos de redes desenvolvidas	Informais	Amigos, colegas de escola, professores, noivas, funcionários da UTFPR, contador
		Formais	Órgãos governamentais (CNPq, UTFPR), APL de TI
	Recursos Obtidos	Sociais	Oportunidade de criação de uma sociedade, pelo fortalecimento do relacionamento com dois colegas de cursos que estavam instalados no hotel tecnológico.
			Pesquisa de mercado e apresentação da empresa junto a novos clientes facilitadas pela influência e força do nome "UTFPR".
			Envio dos questionários de pesquisa, facilitado pela ajuda do instrutor do curso e a força do nome "UTFPR".
			Incentivo na realização de treinamentos e na realização de cursos recebidos pelo coordenador da UTFPR.
			Apoio moral e também confiança do coordenador do Hotel Tecnológico e da ouvidora da UTFPR.
			Indicação de clientes, feita pelo coordenador do Hotel Tecnológico e pela gerente de relações empresariais e comunitárias da UTFPR.
			Através do contato que um dos sócios desenvolveu com uma empresa quando estagiário, foi desenvolvido um novo produto, fruto do conhecimento adquirido por ele, o qual ofereceu status e reputação a ForLogic, ampliando a carteira de clientes da empresa.
			Acesso a viagens e eventos, visitas gerenciais e feiras durante permanência no hotel tecnológico.
			Contratação de novos funcionários facilitada pelos relacionamentos dos sócios com colegas de curso.
			Assessoria e orientação contábil/fiscal, apoio e suporte emocional recebidos do contador (Sr. Carlos).
			O relacionamento de confiança estabelecido com o cliente do ramo eletromecânico, proporcionou aumento da motivação, da legitimidade da empresa, crescimento profissional da equipe de trabalho e da empresa.
Negócios gerados em decorrência dos contatos mantidos durante o evento de Tecnologia (ENTEC) promovida pela UTFPR.			
Contribuição pessoal de alguns funcionários da empresa realizaram para a criação de alguns dos atuais produtos, resultado de trabalhos de conclusão de curso (TCC).			
Financeiros	Capacitação gratuita ou subsidiada obtida através dos diversos treinamentos oferecidos pela UTFPR.		
	Redução de custos operacionais, com isenção de impostos, e desoneração de gastos com energia elétrica, telefone e despesas com aluguel, durante permanência no Hotel Tecnológico.		
	Concessão de bolsas de estudos, pelo CNPq, que possibilitou a contratação de bolsistas para atuarem no desenvolvimento e melhoria de softwares.		
	Redução de custos operacionais quando a sede da empresa é transferido para a garagem da república dos empreendedores Jeison e Diogo.		
Físicos	Obtenção de um espaço no Hotel Tecnológico junto ao gerente do projeto desta instituição.		
	O Hotel Tecnológico concedeu alguns móveis e um computador para a empresa pré-incubada.		

Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora com base nos dados coletados



**Quadro 6** - Tipos de redes recursos obtidos na fase de desenvolvimento do novo negócio

Etapas	Redes		
Desenvolvimento	Tipos de redes desenvolvidas	Informais	Amigos, colegas de escola, professores, noivas, funcionários da UTFPR, contador .
		Formais	Órgãos governamentais (CNPq, UTFPR-Universidade Tecnológica Federal do Paraná em Cornélio Procópio);
	Recursos Obtidos	Sociais	Prestação de serviço em uma universidade da cidade, através do contato da sua sogra de um dos sócios (Jeison) .
			Acesso a novo cliente através do contato mantido com a ouvidora da UTFPR
			Obtenção de informações, idéias e trocas de experiência pelo contato estabelecido com a APL de TI de Londrina e Região, mediante participação nos trabalhos de governança desta.
			Convite para se instalarem na incubadora no início do projeto IUT (incubadora inovações tecnológicas), pelo bom relacionamento mantido com o gerente da incubadora
			Mobilização de diferentes contatos através da APL de TI de Londrina e Região (Arranjo Produtivo Local de Tecnologia da Informação de Londrina e Região), da qual a empresa faz parte,
			Acesso a cursos, palestras e bolsas de estudo, com a troca de experiências, em decorrência do relacionamento mantido com o coordenador da UTFPR.
			Obtenção de status, reconhecimento e facilidade para a apresentação de seu produto, quando a Forlogic foi indicada para outras empresas, pelo pró-reitor da faculdade e presidente da rede incubadora e de parques tecnológicos.
			Fortalecimento dos laços de amizade, laços fortes com o coordenador da incubadora, com a ouvidora da UTFPR e com o Sr.Carlos, o contador.
			Indicação de novos clientes em decorrência do fortalecimento de confiança que se estabeleceu entre a Forlogic e a UTFPR.
			Obtenção de certificações MPS.BR através da participação que a empresa mantém com a APL.
			Manutenção e amadurecimento dos relacionamentos com clientes firmados ainda na fase de criação, o que proporciona a troca de idéias e confiança.
			Acesso a cursos, treinamento e eventos com pagamento facilitado.
Estabelecimento de contatos importantes, como o caso do pró-reitor da faculdade e presidente da rede incubadora e parques tecnológicos Paranaenses.			
Acesso ao programa de participação de qualidade em Gestão por Excelência sem custos, pela sua afiliação com a Assespro Paraná.			
Financeiros	Obtenção de isenção de despesas como aluguel, luz e telefone quando voltam para a Incubadora		
Físicos	Obtenção de uma sede para instalação da empresa na incubadora, graças a mobilização de contatos com coordenador do projeto e com a UTFPR.		

Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora com base nos dados coletados

### 4.3. O CASO DA EMPRESA DE TURISMO – LARAM TURISMO

A Laram Turismo foi criada, em 2001, pelo casal Reinaldo e Leomara. É especializada em organizar viagens de férias ou de negócios para qualquer parte do Brasil e do mundo. Trata-se de uma agência de turismo, um agente credenciado da CVC, da venda de cruzeiros marítimos, locação de veículos e assessoria em eventos, que hoje tem cinco funcionários, incluindo os sócios, dois dos quais ficam locados exclusivamente na agência da cidade de Cambará e um na agência de Cornélio Procópio, tendo como missão oferecer segurança e especialidade em seus serviços, vendendo passagens aéreas e rodoviárias, reserva de hospedagem, pacotes turísticos nacionais e internacionais. Atualmente trabalham com pacotes turísticos rodoviários, uma média de quinze por ano, e, ainda, diferentes pacotes turísticos aéreos que geram uma média de 500 contratos anuais, variando de três a quatro clientes por contrato. Sua base de clientes, atualmente, é de 2000 clientes, pertencentes a 70 cidades de diferentes estados brasileiros: São Paulo, Mato Grosso do Sul, Rio de Janeiro e Paraná.

Leomara tem 37 anos, é formada em Administração de Empresas, com pós-graduação em Gestão Empresarial em Turismo, e Reinaldo, 47 anos, é também graduado em Administração de Empresas. Antes de abrir o próprio empreendimento, trabalhou por muitos anos em um banco estadual, em diferentes agências do Paraná; Cornélio Procópio, Andirá, Joaquim Távora e Cambará.

Atualmente, a matriz da agência de turismo está localizada na cidade de Cambará, e sua filial na cidade de Cornélio Procópio.

#### **A fase de criação do novo negócio**

Em outubro de 2000, Reinaldo, gerente de um banco da cidade de Cambará, resolveu realizar uma viagem a passeio para o nordeste com sua esposa e casais de amigos. Procurando um pacote para a viagem desejada, depararam-se com uma

grande dificuldade: encontrar uma agência de viagem na cidade em que moravam ou nas cidades vizinhas, que ajudasse a planejar o roteiro desejado, satisfazendo suas necessidades.

Mesmo assim, fecharam o pacote de viagem com a agência credenciada CVC da região, mas como não acharam um pacote completo que incluísse os roteiros e os passeios desejados, compraram um pacote simples e se dispuseram a incrementar o roteiro básico proposto. Assim, através da internet estudaram todo o roteiro a ser realizado, entraram em contato com diversos prestadores de serviços da região de destino e organizaram a sua viagem detalhadamente. Muitas foram as providências necessárias para a realização da viagem, desde a contratação de um meio de transporte para deslocamento até a cidade de embarque, até negociações de preços dos passeios e traslado para aeroportos.

Foi com a experiência desta viagem que o casal identificou uma oportunidade de negócio na cidade, inicialmente ligada à prestação de serviços de transporte. Devido à carência existente neste tipo de serviço, Reinaldo convidou um amigo com quem trabalhava no banco para uma sociedade na compra de uma van com o objetivo de prestar serviços de transporte.

Esse sócio convidado entrou, de fato, só com o capital, ou parte dele, pois Reinaldo e Leomara foram os responsáveis pela administração e gerenciamento do novo negócio. A idéia original do negócio era prestar serviços de transportes intermunicipais, mas, posteriormente a idéia era realizar viagens turísticas nos finais de semana. Com a aquisição da van, contrataram um motorista, segundo Reinaldo, indicado por seu sócio. “Foi uma boa indicação. Ele era um motorista muito responsável e comprometido”.

Mas aconteceram transformações econômicas nessa época. O banco no qual Reinaldo trabalhava foi privatizado e ele não se adaptou às novas regras à nova forma de negócio imposta pela nova gestão. Começou, então, a pensar na possibilidade de mudar de emprego. Discutiu a idéia com a esposa e tomou a difícil decisão de participar do primeiro PDV (Pedido de Demissão Voluntária) oferecido

pelo banco. Com o dinheiro recebido iria montar um negócio; talvez um posto de gasolina.

Como moravam em uma cidade pequena, Cambará, conheciam e tinham contato com a maioria da população. Foi dessa forma que começaram a prestar atenção às solicitações e reclamações sobre a falta de transporte escolar e detectaram, então, a necessidade de criar uma linha de transporte para atender os estudantes da cidade e da região que estudavam nas cidades vizinhas (Marília, Jacarezinho). Foi pensando na expansão de seu negócio que, em 2001, Reinaldo comprou um microônibus, incrementando, assim, a frota de veículos e tendo de contratar mais um motorista.

Para prestar tal serviço, houve necessidade de constituir e criar legalmente uma empresa e, assim, nasce, em 2001, a Transporte Turístico RA Martins, transportadora turística, cujas instalações ficavam na própria casa do casal. A empresa ficou ativa até 2007, fazendo o transporte de clientes diversos para diferentes destinos e roteiros turísticos.

Assim, durante a semana usavam os transportes para viagens intermunicipais com estudantes e nos fins de semana começaram a realizar alguns pacotes de viagens de turismo, tentando responder às necessidades de alguns clientes interessados.

Ainda em 2001, o negócio foi se ampliando e a empresa, além de serviços de transportes, passou a atuar mais intensivamente na área de turismo. Nessa época, a pequena frota de veículos era, até então, guardada no terreno vizinho à empresa, o qual era, também, utilizado pelo banco como estacionamento. Desta forma, não havia necessidade de pagar pelo aluguel.

Com o crescimento do negócio, cresceu também a preocupação em satisfazer às solicitações dos clientes já conquistados e os que pretendiam conquistar. Definiram, então, as formas diferenciadas de vender e atender os clientes, como Leomara destaca em seu relato:

Como começamos a promover excursões e pacotes de viagens, passamos a ficar atentos a todos os tipos de comentários e necessidades dos clientes, na tentativa de descobrir novos mercados e oportunidades (LEOMARA).

Como optou por sair do emprego do banco, em 2001, Reinaldo não estava certo de que tinha tomado a melhor decisão, em razão da instabilidade da atividade empresarial. Ele conta como esse momento foi difícil e destaca a importância do apoio da esposa na decisão:

Foi uma decisão muito difícil. Eu sofria um conflito interno pelo fato de deixar um emprego seguro. Muitas pessoas me falavam que eu estava ficando louco, que poderia ser uma aventura perigosa. Mas eu e a minha esposa conversamos muito, e ela apoiou a minha decisão. Ela também estava disposta a arriscar. Queríamos ter nosso próprio negócio (REINALDO).

Decidiram não comprar um posto de gasolina, mas sim investir na compra de mais um veículo para a frota. Compraram, então, um ônibus com parte dos recursos próprios e outra parte financiada pelo próprio banco onde trabalhou.

Acho que foi a única vez que emprestamos dinheiro. Eu acho que tendo capital próprio, acaba não tendo despesa financeira, porque se você vai pegar dinheiro no mercado, o custo desse dinheiro, no mercado hoje, é muito grande; [...], é claro que tivemos algumas dificuldades no passado, mas nunca pegamos dinheiro emprestado. Sempre seguramos com capital próprio, porque os juros são muito altos e não permitem isso (REINALDO).

Como Reinaldo não tinha mais vínculo com o banco, passaram a utilizar o pátio de um posto de gasolina de um amigo, como estacionamento. Pelo fato de abastecerem e utilizarem os serviços desse posto, não precisavam pagar por esse serviço.

Com o aumento da frota e com a dedicação exclusiva do Reinaldo ao negócio, os empreendedores sentiram-se mais motivados e passaram a se dedicar ainda mais aos pacotes turísticos e às excursões. Estabeleceram como objetivo proporcionar bens e serviços diferenciados que satisfizessem às solicitações dos

clientes. Percebiam a importância dos relacionamentos nas redes sociais, conforme explicou Reinaldo:

Notamos o quanto era importante para o sucesso do nosso negócio ampliar nossos relacionamentos, círculos sociais, interagir com pessoas e organizações deste ramo de negócio, para aumentar conhecimentos e trocar experiências (REINALDO).

Para conseguir uma maior aproximação com os clientes, decidiram que, nas viagens promovidas pela RA Martins, pelo menos um dos dois (Reinaldo ou Leomara) acompanhariam as viagens, pois assim teriam a oportunidade de conhecer os novos destinos, identificar as melhores opções de serviços, desenvolver novas parcerias e ainda conhecer melhor seus clientes, descobrindo e entendendo melhor suas necessidades e desejos.

Como um de nós sempre acompanhava as viagens planejadas e montadas pela Laram, mantínhamos contato direto com os clientes e isso foi abrindo várias portas e proporcionando muitos novos negócios (REINALDO).

Pelo sucesso que vinham obtendo com a realização dos pacotes de viagens, pensaram na possibilidade de também criar uma agência de viagens, ou seja, de criar um outro empreendimento. Assim, optaram pela realização de uma pesquisa que ajudasse a identificar o mercado de turismo na região. Pelos resultados obtidos, decidiram pela criação de uma agência de turismo. Nesta fase, um contato muito importante destacado foi o que mantiveram com a filha de um amigo, Ana, turismóloga em Curitiba, com quem conversaram para trocar idéias sobre o que precisariam para abrir uma agência de turismo. De acordo com Leomara, esse contato foi fundamental nesse momento: “Ela conversou bastante conosco, deu muitas idéias, dicas e passou as principais diretrizes que foram importantíssimas para nós. Também nos incentivou muito para a abertura do negócio”.

Nesse ano, Reinaldo buscou aprimorar seus conhecimentos sobre a criação de negócios.

Eu participei de alguns cursos para empreendedores, oferecido pelo SEBRAE. Fiz o curso EMPRETEC e, na realidade, estabeleci uma

rede de relacionamentos com alguns consultores, o que me proporcionou uma consultoria sem custo para a realização do estudo de mercado para a obtenção e autorização do funcionamento junto à EMBRATUR (REINALDO).

Os empreendedores iniciaram o estudo para a criação de uma agência de turismo que seria localizada na cidade de Cornélio Procópio, cidade na qual moraram anos atrás antes de Reinaldo ser transferido pelo banco. Mas, analisando o mercado, identificaram a existência de três agências na cidade e, então, resolveram abrir sua agência em Cambará. Definida a cidade, começaram a providenciar todos os documentos necessários para a formalização da empresa e contrataram um escritório de contabilidade.

Mas, como se tratava de um tipo de negócio novo para os responsáveis pelo escritório de contabilidade, os empreendedores receberam uma orientação incorreta na abertura da empresa e, por um ano, realizaram recolhimentos desnecessários de impostos, bem como emitiram notas fiscais incorretas. Depois de um ano de funcionamento da empresa, os responsáveis pelo escritório reconheceram o erro, conforme relata Reinaldo: “Até hoje trabalhamos com o mesmo escritório contábil. Na realidade, nesta parceria ambos aprendemos sobre o negócio de prestação de serviços”.

Em 2001, foi criada, então, a outra empresa, a Laram Turismo. Com uma agência de transportes e uma agência de turismo, decidiram mudar as instalações, que agora comportariam as duas empresas. Mas, na realidade, não havia uma separação em termos de negócios entre as duas empresas; somente legalmente.

Falando de rede de relacionamento, Leomara relata que pelo fato do Reinaldo fazer parte do Lions Clube, a Laram foi selecionada pelos membros desse clube para organizar um pacote de viagem (hospedagem, alimentação, passeios, transportes, etc.) para levar quarenta pessoas à Convenção do Lions, que naquele ano ocorreu em Gramado-RS. “Tivemos uma ajuda muito grande da secretária do distrito do *Lions* que ajudou a divulgar a viagem para os outros clubes da região, e ajudou na venda dos pacotes”.

Como a cidade de Cambará era pequena e possuía poucos pontos comerciais atraentes para abertura de um negócio, os empreendedores tiveram dificuldades em encontrar um imóvel adequado para alugar. Foi através de uma vizinha que conseguiram chegar até o proprietário do imóvel onde a Laram Turismo ficou instalada por quatro anos. Nessa negociação, destaca-se um recurso social que foi acessado graças ao fato do Reinaldo ter trabalho no banco e ser muito conhecido na cidade.

... quando eu fui conversar com o dono do imóvel, ele sabia quem eu era e sabia que eu trabalhava até pouco tempo como gerente do banco, e, assim, eu notei que isso teve certa influência no momento da contratação do local (REINALDO).

Com a abertura da nova empresa, contrataram uma funcionária para ajudar na parte administrativa. A contratação dessa funcionária foi realizada pela amizade que Reinaldo mantinha, pois era uma ex-companheira de banco e atuava como telefonista.

Nessa época, segundo os empreendedores, a Laram Turismo era uma empresa com um perfil mais de prestadora de serviços de transporte rodoviário. Foi pensando em atender solicitações de clientes com pacotes turísticos para regiões mais distantes, como o Nordeste, que começaram a mudar o foco. Decidiram realizar novas parcerias, com novas operadoras, incluindo pacotes aéreos. Conforme cita Reinaldo:

Direcionar a empresa para a satisfação do cliente, significa entender a qualidade do ponto de vista do cliente; significa identificar os valores mais importantes que proporcionam maior satisfação. Serão elementos orientadores da estratégia da empresa, tanto para atuar no ambiente externo, como para organizar sua estrutura interna (REINALDO).

Iniciaram novos roteiros de viagem e, algumas vezes, por terem pouco conhecimento do setor, nem sempre conseguiram resultados positivos. Somente com o tempo e com muito trabalho, estabeleceram parcerias que atendiam à qualidade desejada e necessária para os clientes da Laram Turismo. Reinaldo

relata: “Nos primeiros pacotes turísticos por via aérea, os dois iam juntos para fechar o número mínimo de pessoas, o que propiciou a oportunidade de conhecermos novos lugares.”

Assim, expandiram as opções de pacotes turísticos. Dessa fase, Leomara resgata um importante relacionamento estabelecido com uma funcionária de uma operadora de turismo de Curitiba, conforme relata: “A Cláudia, da Turiskente, nos ensinou e deu muitas dicas boas de pacotes de viagens para Pousada do Rio Quente. Ela simulava descontos, fazia os diferentes cálculos e nós mantínhamos um contato bem freqüente com ela”.

Ainda em 2001, a CVC operadora turística instalou em Londrina uma filial e junto com esta filial, começaram a negociar alguns pacotes turísticos. Assim, iniciaram um relacionamento com a operadora, que é mantido até hoje e foi evoluindo, a cada ano, de forma positiva, segundo o comentário de Leomara:

Nesta época surgiu a dúvida sobre qual a melhor operadora para a Laram estabelecer parceria: a operadora CVC ou a agência Soletur, já instalada em Londrina. Como nossa viagem em 2001 foi realizada pela CVC e alguns dos seus serviços já conhecíamos, então escolhemos esta empresa. Acho que demos sorte, pois com a ação terrorista de 11/09/2001, a Soletur quebrou e muitos parceiros desta também. Temos um relacionamento muito bom com esta operadora. É uma parceria que tem dado certo (LEOMARA).

Outro relacionamento importante mencionado por Leomara é o mantido com Andréia, supervisora da CVC, que lhes proporcionou a oportunidade de conhecer melhor o setor de turismo. Os dois empreendedores comentam sobre a importância dessa relação:

Nós aprendemos muito deste ramo de negócio com a Andréia. Ela nos ajudava a fechar os pacotes, realizar os cálculos para negociações, nos ensinava muito da linguagem técnica desta área de negócios. Ela praticamente prestava consultoria para nós nesta área. Nos direcionava nos aspectos legais e financeiros relacionados aos pacotes de viagens contratados (LEOMARA).

Ela sempre foi muito pronta. Aprendemos muito com ela. Ela foi uma pessoa muito importante para o nosso negócio (REINALDO).

Além da Andréia, Leomara comentou que a CVC tinha outros supervisores, mas a proximidade com a Andréia e a confiança recíproca foram fundamentais para a aprendizagem e o crescimento do negócio.

Sempre consideramos importante manter um vínculo, ou laço mais forte com ela, pois com certeza isto gerou um retorno muito grande no nosso negócio. Sempre fechávamos a negociação com ela para ter certa intimidade e isso foi muito bom (LEOMARA).

Andréia acompanhou o crescimento e expansão da empresa e quando foi transferida para outra filial, o nosso relacionamento com esta agência havia se ampliado. Nossa empresa já tinha uma boa reputação reconhecida pelos outros supervisores da agência. Tanto que outro supervisor passou a nos atender com a mesma prontidão da Andréia (LEOMARA).

Visando atingir o objetivo de fazer crescer o negócio, continuaram a investir na própria capacitação para este tipo de negócio. Leomara realizou um curso de pós-graduação na área de turismo para aprimorar seu conhecimento na área. Outro curso foi o de Guia de Turismo, que Reinaldo, Leomara e a assistente administrativa realizaram em Londrina, com duração de um ano. Os empreendedores ressaltam a importância do treinamento de seus funcionários, que também têm acesso direto aos clientes, atuando como uma apresentação da própria empresa. Leomara comentou: “Eles ajudam a transmitir a imagem da empresa aos clientes.”

Os cursos e treinamentos realizados pelos empreendedores os ajudaram também, a estabelecer uma rede de contatos com os integrantes desses eventos e, mesmo após o término deles, muitos relacionamentos se mantiveram de forma intensa. Leomara comentou sobre como essas relações foram importantes para a empresa:

Houve uma grande troca de informação e idéias durante as aulas devido à rede de relacionamentos que foi desenvolvida com os alunos participantes. A maioria dos alunos tinha formação em turismo, e outros exerciam cargos ligados à área, como secretários de turismo das prefeituras da região. Esses contatos abriram muitas portas para a Laram (LEOMARA).

Tenho uma amiga, por exemplo, que terminou o curso e foi trabalhar em Porto de Galinhas; inclusive, a Laram contrata alguns serviços neste destino pelo intermédio dela (LEOMARA).

Destaca-se, nessa fase, a preocupação dos empreendedores em buscar aprender sempre mais para conhecer o setor turístico e o mercado em que estavam atuando, a fim de tornarem-se articulados com as demandas dos clientes.

### **A fase de desenvolvimento do novo negócio**

Na fase de desenvolvimento, os empreendedores tinham bem alinhados os objetivos e metas do negócio e, por isso, optaram em fechar a RA Martins transportes. Decidiram vender toda sua frota de veículos devido ao alto risco que o negócio representava e pelo pequeno retorno em relação ao esforço despendido para sua manutenção. Optaram, então, por investir mais tempo e energia na agência de turismo Laram, conforme explica a empreendedora:

Por uma série de motivos, como alto custo com motoristas, acidentes ocorridos na estrada, risco alto de acidentes, nós optamos por nos dedicar apenas ao negócio Laram Turismo, sem mais nos preocupar com o nosso transporte, mas sim terceirizar estes serviços, uma vez que tínhamos desenvolvido muitos relacionamentos com prestadores de serviços nesta área (LEOMARA).

A empresa já estava localizada em um ponto mais estratégico da cidade e com situação estabilizada e se destacava na região. Outro recurso social que os empreendedores se lembraram de haver utilizado foi a escolha das novas instalações pela indicação de um conhecido deles para o representante de locação do imóvel.

Um dos aspectos que os empreendedores disseram que diferencia a Laram Turismo das outras agências, era a forma de administrar e desenvolver seus pacotes de viagens, na maior parte das vezes fechados para os grupos. As viagens eram programadas para diferentes grupos, como membros de igrejas, colégios, amigos, associações de professores e aposentados de diferentes cidades da região que preferiam realizar as viagens juntos.

Temos vários grupos que viajam conosco há mais de cinco anos. Tem um grupo de amigos, por exemplo, que pelo relacionamento de longa data, atualmente nos repassa a data desejada e o valor disponível para realizar da viagem, e nós da Laram montamos algumas opções de destino e sugerimos (LEOMARA).

Atendemos um grupo de japoneses de uma associação, que há mais de quatro anos, também anualmente, realiza uma viagem pela Laram. Nós organizamos o pacote de viagem e, como de costume, o Reinaldo sempre os acompanha. Ele até se arrisca em conversar alguma coisa em japonês (LEOMARA).

Os empreendedores percebem que o relacionamento com esses grupos de clientes se ampliou e que essa rede de relacionamentos se expandiu, uma vez que os clientes se mantiveram fiéis à agência e ainda proporcionaram novas oportunidades de negócios com outros clientes e a novos roteiros.

Na percepção de Leomara, os relacionamentos desenvolvidos e mantidos por Reinaldo na época do banco, foram de fundamental importância desde a criação do negócio. Devido à posição que mantinha de gerente da agência do banco de uma cidade pequena, sempre teve acesso a clientes e funcionários de outras cidades e, graças a isso, muitos canais se abriram para a distribuição e oferta de seus pacotes turísticos.

Como o Reinaldo conhecia muita gente da região, era mais fácil oferecer e enviar nossos prospectos e folders de viagens. Muitas vezes nós ligávamos para as pessoas e então marcávamos uma visita para explicar e oferecer nossos produtos/serviços. Sem dúvida nenhuma, estes contatos do Reinaldo foram fundamentais para nós; proporcionaram uma abertura e ação direta com o cliente (LEOMARA).

O negócio estava se expandindo, mas foi em 2006, durante um *Workshop* em Londrina promovido pela operadora CVC, que se deram conta do tamanho e da importância de sua agência de turismo na região. Nesse evento, estavam reunidas várias redes hoteleiras de determinado estado, e o organizador do evento, num dado momento, parou ao lado da mesa onde estavam Reinaldo e Leomara, e apresentou a Laram Turismo como a quarta agência da filial de Londrina que mais vendia

pacotes turísticos da CVC. Era uma posição de destaque, uma vez que foram consideradas todas as agências localizadas na região, por volta de 90. Também foi classificada, segundo Leomara e Reinaldo, entre as vinte maiores agências credenciadas do Sul do Brasil, sendo a que mais vendia pacotes turísticos pela CVC:

Nesse momento senti um nó na garganta e sabia que estávamos indo bem, mas não sabíamos exatamente o que a Laram Turismo representava neste ramo (LEOMARA).

O anúncio desta classificação mexeu muito conosco naquele momento. Foi o que nos fez despertar e pensar na importância desta classificação, na importância da nossa empresa, e, no quanto havíamos crescido e alcançado com nossos esforços. Isso nos motivou muito, pois até então não sabíamos o que representávamos (LEOMARA).

Esse fato teve uma repercussão muito boa para a agência, com reflexo na nossa própria cidade, onde muitas pessoas influentes que ficaram sabendo da nossa classificação ajudaram a disseminar nosso trabalho diferenciado. O fato aumentou a confiança na nossa reputação (REINALDO).

Quanto a novos relacionamentos, comentaram que anualmente participam de outros *Workshops* oferecidos pelas operadoras, hotéis e receptivos. Em alguns eventos, por exemplo, um estado turístico do Brasil é selecionado e então representantes de diferentes hotéis, agências, receptivos deste estado expõem seus produtos/serviços. Nesses eventos, são realizadas parcerias, negociações e, ainda, são oferecidos passeios, pacotes, hospedagens, jantares às agências de turismo, para estas avaliarem seus serviços e realizarem novos negócios.

Os empreendedores destacaram, também, a existência de eventos para toda a América, promovidos pela ABAV (Associação Brasileira de Agência de Viagens), ressaltando novamente que estes são muito importantes devido às relações desenvolvidas com as empresas de transportes e hospedagem, com restaurantes, shoppings, operadoras de transporte e, operadores e agências de turismo.

A relação de parcerias foi destacada com algumas operadoras, tais como MGTravel, CVC, Personal Valitur, Gralha Azul, TIL Transportes. Geralmente

contratavam pacotes aéreos com as operadoras de viagem e os pacotes rodoviários eram contratados com a Til Transportes.

Alguns desses relacionamentos foram mantidos desde a fase de criação da empresa, como é o caso da Til Transportes, no qual o contato com o gerente permitiu o acesso a diferentes informações financeiras e comerciais que direcionam cenários futuros nesta área.

Os entrevistados comentaram que as operadoras oferecem, anualmente, o FUNTUR, que são viagens oferecidas para os agentes conhecerem pontos turísticos e suas atrações. Estão incluídos nesse pacote a passagem, hospedagem, alimentação e, muitas vezes, viagem para Disney, cruzeiros com novos navios. Para Leomara, essa é uma forma de conhecer pessoas e criar redes de contatos: “Estes relacionamentos mantidos com as operadoras são muito importantes, eles vão se ampliando e, desta forma, surgem oportunidades de negócios que nos ajudam a identificar e definir estratégias futuras”. Para Reinaldo, essa rede favorece o seu cliente final:

Pela rede de relacionamento desenvolvida e estabelecida com alguns parceiros, temos acesso a vários serviços e recursos que muitas vezes são repassados para os nossos clientes, tais como cortesias de coquetel de chegada, *upgrade* de apartamentos no caso de lua de mel, *citytour* sem custos. Assim, a Laram fideliza e agrada o cliente sem disponibilizar honorário (REINALDO).

Lucca Filho (2004) ressaltou que, no setor turístico, as alianças e a cooperação entre as empresas podem ser consideradas como premissas para o desenvolvimento dos negócios. O trabalho e as inter-relações das empresas de transportes, hospedagem e agências constituem condição *sine qua non* para o desenvolvimento das atividades turísticas.

Quanto à preocupação com o processo de manutenção dos clientes, Reinaldo diz “com a visão de atender o mercado não somente de forma reativa, geralmente procuramos diferenciar nossas ofertas de serviços/produtos.”

Percebe-se no empresário uma visão mais ampla de negócio, a busca por conhecimento do seu público-alvo e a preocupação por aperfeiçoar o atendimento:

Realizamos um monitoramento sistemático do mercado de forma a conhecê-lo mais profundamente e daí compatibilizar as ações com os desejos e necessidades dos consumidores. Acho que este é o principal diferencial competitivo no setor de serviços. Estamos sempre perto de nossos clientes. Nós vendemos nossos produtos/serviços diretamente para o consumidor final (REINALDO).

O acompanhamento formal dos clientes em suas viagens favorece a construção de uma rede de relacionamentos que é fundamental para a sobrevivência e desenvolvimento do negócio e constitui o seu diferencial.

Em 2008, como tinham um número grande de clientes que habitavam em Cornélio Procópio, resolveram ampliar a carteira de clientes e abriram uma filial da agência Laram nessa cidade. Começaram, então, a pesquisar uma sala bem localizada para se instalarem e, mais uma vez, pela indicação de um amigo, tiveram acesso ao dono do imóvel que fica localizado na principal avenida comercial da cidade.

Hoje vemos que a localização escolhida para o estabelecimento da empresa é muito boa. Tem muitas pessoas que estão passando em frente à agência e entrando para conhecer, e até mesmo prospectam algum pacote turístico (LEOMARA).

Como o casal se reveza na administração das agências nas duas cidades, alguns dias o Reinaldo trabalha em Cornélio Procópio e a esposa em Cambará; em outros revezam-se. Para auxiliar na administração da agência nova, contrataram uma funcionária com formação acadêmica em turismo. Esta foi indicada pela irmã de Reinaldo.

O turismo de negócios foi percebido pelo empreendedor como uma tendência de crescimento do setor e uma nova oportunidade de negócios:

Estamos analisando e nos planejando para atender, também, clientes corporativos, e para tal precisamos desenvolver um

entendimento mais apurado sobre as necessidades destes (REINALDO).

Nós percebemos que para sobreviver e crescer, uma empresa precisa satisfazer os clientes fornecendo serviços de qualidade. Sempre temos que reavaliar as necessidades dos clientes e a tendência do mercado, e precisamos ter um compromisso inabalável de mudar, se necessário, para satisfazer ou superar as expectativas deles (REINALDO).

A ênfase em qualidade é de grande importância no setor de serviços, e essa busca pela excelência dos serviços oferecidos pela sua agência faz parte das preocupações constantes de Leomara:

Acho que o nosso diferencial está na prática usual de ter um de nós dois acompanhando as viagens e, também, pela consultoria direta que prestamos ao cliente, ligando ou realizando visitas, descobrindo suas preferências. Desta forma, acabamos criando um vínculo. Nossas atividades são direcionadas para a personalização dos serviços, sempre com qualidade, visando a fidelização dos clientes (LEOMARA).

Com o objetivo de tornar mais claros os tipos de relacionamentos existentes e os diversos recursos utilizados pelos empreendedores da agência Laram, na formação de seu capital social, o quadro 7, a seguir, apresenta o resumo desses relacionamentos e recursos na fase de criação do negócio e o quadro 8, na seqüência, mostra na fase de desenvolvimento da empresa.

**Quadro 7 – Tipos de redes e recursos utilizados na fase de criação do novo negócio**

Etapas	Redes		
Criação	Tipos de redes desenvolvidas	Informais	Amigos, vizinho, ex-colegas de trabalho e clientes.
		Formais	Operadoras e agências de turismo.
	Recursos Obtidos	Sociais	Identificação de ocasiões de negócios, nos contatos com os clientes.
			Contratação de funcionário, pela indicação do sócio da Van.
			Obtenção de apoio moral e motivacional, dicas e idéias da filha de um amigo, Ana, turismóloga em Curitiba.
			Acesso a um serviço de consultoria, sem custos, sobre pesquisa de mercado, graças ao relacionamento que manteve com consultores do Sebrae durante a realização do curso EMPRETEC.
			Uma das primeiras viagens realizadas pela agência foi decorrente do fato do Reinaldo ser membro de um Clube de Serviços.
			Negociação junto ao proprietário de um imóvel a ser utilizado como sede da empresa, facilitada pela indicação de pessoas do seu relacionamento e pela posição gerencial que ocupava no banco.
			Contratação de funcionária para agência facilitada graças a mobilização de contatos com uma ex-colega de trabalho.
			Facilidade nas negociações junto a uma pousada bastante solicitada pelos clientes, em decorrência da mobilização de contatos com a funcionária de uma operadora turística.
			Informações e dicas valiosas, bem como orientações sobre como conduzir o negócio "turismo", recebidas de uma funcionária da CVC.
			Indicações de fornecedores importantes para o negócio.
			Aumento do conhecimento técnico e teórico sobre o assunto Turismo, através da realização de cursos e treinamentos.
			Acesso a novas idéias e novos tipos de serviços pelo contato freqüente mantido com os clientes durante as viagens realizadas.
			Obtenção de acesso a cursos e workshops .
			Mobilização de contatos da época da realização dos primeiros cursos de turismo e de curso de pós-graduação. Alguns vínculos até hoje são mantidos, inclusive para negócios.
Pela indicação de ex-colegas de trabalho, tem acesso a novos clientes. Um contato (cliente) indica novos contatos para a agência, gerando por consequencia novos clientes.			
Financeiros	Captação de recurso financeiro com um amigo que se tornou sócio na aquisição de um veículo de transporte.		
	Captação de recurso financeiro com o banco em que trabalhou para a compra de outro veículo da frota.		
Físicos	Por ser funcionário do banco, e empresa tinha acesso a um terreno, ao lado do banco, que utilizavam como estacionamento para os veículos da sua frota, sem custo.		
	Pelo fato de ser amigo do dono de um posto onde abastecia, passou a guardar a frota de veículos no pátio desse estabelecimento.		
	Posicionamento do estabelecimento em local mais estratégico na cidade, pela indicação de um contato.		

Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora com base na coleta de dados

**Quadro 8** - Tipos de redes e recursos obtidos na fase de desenvolvimento do novo negócio.

Etapas	Redes		
Desenvolvimento	Tipos de redes desenvolvidas	Informais	Amigos, colegas de trabalho e clientes.
		Formais	Operadoras e agências de turismo.
			Fortalecimento dos laços de amizade com clientes cujo relacionamento iniciou-se na fase de criação e se estende até a fase atual.
			Acesso a serviços e recursos privilegiados dos parceiros que são repassados para os clientes, tais como: cortesias de apartamentos, passeios, café da manhã, citytour
			Obtenção de acesso a cursos, eventos, workshops, viagens oferecidos pelas operadoras de turismo, inclusive alguns sem custos nenhum.
			Indicação da Laram, pela operadora CVC, como a quarta principal agência/parceira da filial de Londrina, de um total aproximado de 90 agências. E ainda, classificação entre as 20 maiores agências credenciadas do Sul do Brasil.
			Mobilização de contatos da fase da criação do negócio gera novos contatos e clientes na fase de desenvolvimento do negócio.
			Mobilização de contatos da fase da criação do negócio gera novos contatos com fornecedores e novas parcerias na fase de desenvolvimento do negócio.
			Evolução da confiança com alguns parceiros desenvolvidos na fase de criação a qual nesta fase, pelos contatos frequentes, se intensificou.
			Contratação de uma funcionária para a nova agência, por indicação da irmã de Reinaldo.
		Acesso a workshops promovido pela ABAV e também, a diversos eventos oferecidos pelas operadoras turísticas, as quais geram sempre novos relacionamentos	
	Financeiros	Não identificado	
	Físicos	Pela indicação de um contato consegue acesso ao dono de um imóvel de localização estratégica para a instalação da agência em Cornélio Procópio.	

Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora com base nos dados coletados.

## 5. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Após a descrição dos três casos procedeu-se a uma análise comparativa baseada nas categorias analíticas do estudo: tipos de redes desenvolvidos e os recursos que influenciaram na formação do capital social e que foram obtidos nas fases de criação e desenvolvimento do negócio. Procurou-se destacar as diferenças e similitudes entre os casos analisados, bem como relacionar esses resultados com a base teórica já apresentada.

### 5.1. TIPOS DE REDES NAS FASES DE CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO NOVO NEGÓCIO

Ao defender a tese de que, para alguém se tornar um empreendedor de sucesso, é preciso fazer uso do *networking*, Laird (2006) destaca que as relações sociais que são estabelecidas e desenvolvidas são cruciais para o sucesso do negócio.

Conforme destaca Birley, Cromie e Myers (1990), as redes baseiam-se em relacionamentos sociais, família, amigos, vizinhos, assim como em clientes, vendedores e credores. De acordo com Birley (1985), os empreendedores, na fase de criação de um negócio, confiam decididamente na sua rede informal dos amigos, nos membros da família e nos contatos sociais, objetivando coletar dados relevantes para seu negócio.

Autores, como Aldrich e Dubini, (1991), destacam que os indivíduos se voltam, no início do desenvolvimento do negócio, para a família, apoiando-se em contatos de negócios anteriores, em amigos e ex-empregadores, em busca de recursos físicos, de capital e de suporte emocional, necessários para transformar sua idéia em negócio. Observou-se que, nos casos analisados, apesar das redes informais terem sido utilizadas mais intensamente pelos três empreendedores, o apoio da família, como suporte emocional não foi identificado. Por exemplo, na empresa ForLogic, observou-se que os pais dos sócios nunca aprovaram a idéia

deles manterem um negócio próprio, ao passo que suas companheiras sempre os apoiaram.

A relevância de contatos fora da família pode ser observada ainda no caso da empreendedora da Escola Florence, quando relata que a amizade desenvolvida com um dos médicos, com quem trabalhava, fortaleceu e influenciou seu aprendizado e a levou a identificar uma nova oportunidade de negócio. No caso da ForLogic, na fase de criação do negócio, Jeison e Diogo se associaram com dois amigos, alunos da UTFPR, o que propiciou a criação da empresa de *software* em sociedade. Na fase de desenvolvimento, observam-se os contatos mantidos com as outras empresas e colegas de profissão da APL Tecnológica.

Já no caso da Laram Turismo, destacam-se os contatos estabelecidos pelos empreendedores com os ex-colegas de banco e com as funcionárias de operadoras de viagens, que lhes proporcionaram informações essenciais facilitadoras da compreensão do setor e do negócio. Alguns destes contatos se tornaram bastante freqüentes gerando fortes ligações.

Para Borges (2005), os laços fortes têm três características: interação freqüente, história de relacionamento e relação de intimidade. Eles desempenham também um papel de suporte (emocional, moral etc.) para empreendedor em suas decisões.

Quanto às redes formais, destacaram-se os relacionamentos mantidos com os órgãos governamentais (prefeitura, órgãos ligados à saúde e educação do município e estado), desenvolvidos pelos empreendedores da Escola Florence e da Empresa ForLogic.

Um importante exemplo é o do vínculo empregatício mantido pela empreendedora da Escola Florence com as prefeituras da região, com a Santa Casa e com hospitais atendidos por essa instituição, na fase de criação do novo negócio. Posteriormente, ao passar para a fase de desenvolvimento, o fato de a empreendedora acumular a função de secretária da saúde do município facilitou a ampliação da sua rede de relacionamentos formais e informais.

A ForLogic, por sua vez, foi pré-incubada pelo Hotel Tecnológico da UTFPR, e o fato desta universidade estar envolvida nesse processo acabou facilitando o acesso a contatos e a manutenção destes relacionamentos. No caso da Laram Turismo, destacam-se alguns contatos formais, com operadoras de turismo e com agências.

De forma geral, percebe-se nos casos estudados, que as relações formais se desenvolveram de forma mais intensa na ForLogic e na Escola Florence. No caso da ForLogic, sua criação está vinculada a um órgão governamental e foi a primeira empresa incubada.

## 5.2. RECURSOS OBTIDOS NAS FASES DE CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO NOVO NEGÓCIO

É importante ressaltar que nos três casos analisados, conforme sugerem os autores Aldrich e Zimmer (1986), observou-se a dependência dos empreendedores da sua rede de relacionamentos, seja para acessar seja para obter diferentes recursos (sociais, financeiros e físicos),

### 5.2.1. Recursos Sociais

Alguns autores, como Johannisson (1998); Aldrich e Zimmer (1986); Aldrich e Dubini (1991), bem como Barnir e Smith (2002), destacam que os contatos têm como objetivo não só obter os recursos econômicos para iniciar o negócio, mas também buscar apoio para a idéia do negócio, conselhos e informações e suporte social e apoio emocional e moral para a constituição da empresa.

Pode-se constatar, no caso da empresa ForLogic de software, que a idéia inicial do negócio a ser criado pelos sócios Jeison e Diogo era um tanto vaga, e quando conheceram os outros dois colegas da graduação, durante uma viagem

oferecida pelo Hotel Tecnológico, trocaram idéias, conhecimento e experiências desencadeando uma sociedade e o direcionamento do tipo de negócio a ser criado.

Autores, como Johannisson (1998, 2000); Larson e Starr (1993), defendem que os indivíduos se voltam, inicialmente, para sua rede de relacionamentos pessoais (ex-professores, ex-colegas de trabalho ou amigos), em busca dos recursos necessários para a criação e posterior desenvolvimento do negócio.

É importante ressaltar que na fase de criação, teve destaque o papel exercido pelo gerente da incubadora, pela ouvidora da UTFPR e pelo contador, os quais sempre ofereceram, aos empreendedores, outros recursos, tais como conselhos, apoio moral, motivacional e emocional necessário ao desenvolvimento do negócio. Este apoio também se estendeu para a fase de desenvolvimento do negócio, quando novamente estes contatos se fizeram presentes. O coordenador hoje é considerado como amigo e conselheiro, que em todos os momentos de dificuldades ou desânimo apoiou a empresa; assim também como o contador e a ouvidora são destacados como pessoas-chave para o sucesso da empresa.

Considerando a constatação feita por Birley (1985) sobre a forma como o empreendedor é guiado em suas escolhas, a autora cita dois fatores, o emprego precedente, que fornece um modelo inicial dos elementos de uma empresa, e o conselho e auxílio recebidos. Vale (2006) afirma que a experiência passada do atual empresário, como empregado em outra empresa, pode transformar-se em um grande ativo.

No caso da Escola Florence e Laram Turismo, conforme salientado pelos empreendedores, a idéia de criação do negócio partiu deles e não tinham a intenção de discutir com mais ninguém esta decisão. No caso da empreendedora da Escola Florence, a idéia do negócio veio da sua experiência anterior. Por sua vez, os empreendedores da Laram Turismo relatam que perceberam a oportunidade de negócio e por ocasião de uma viagem foram amadurecendo aos poucos a idéia de criação do negócio.

Alguns autores como Granovetter (1985); Larson e Starr (1993) mencionam que, com o desenvolvimento do negócio, os relacionamentos de trocas podem evoluir com o tempo, e de simples trocas econômicas podem evoluir para um relacionamento baseado em confiança, reciprocidade e adaptação. Há criação de comprometimento e confiança.

Vasconcelos (2004) diz que, com o desenvolvimento do negócio, os relacionamentos podem evoluir quando os atores mantêm relações e realizam negócios por longo tempo, adaptando-se mutuamente quanto à condução dos negócios e trocando, freqüentemente, informações sobre o mercado.

Nos casos analisados, é possível observar não somente a influência que os contatos tiveram no negócio, mas também, a expansão de alguns desses relacionamentos. No caso da escola Florence, destaca-se o relacionamento mantido com o provedor da Santa Casa, que levou o projeto do negócio para aprovação da diretoria, que abriu as portas da Santa Casa como campo de estágio para a escola, que apresentou o projeto para o prefeito da cidade, que se tornou amigo e sócio de um novo negócio da empreendedora.

Observa-se, na empresa ForLogic, o relacionamento com o coordenador do projeto de incubadora, que cedeu um espaço para os empreendedores no *habitat* tecnológico, mesmo depois de o projeto deles não ter sido escolhido pela banca de seleção. Outro relacionamento que se prolongou foi com o contador, que a princípio foi contratado para a formalização da situação da empresa, e posteriormente passou a assessorar em diferentes assuntos, até sem ter remuneração.

Na empresa Laram Turismo, destacou-se na fase de criação do negócio, o contato freqüente desenvolvido com a funcionária da operadora CVC, que ensinou aos empreendedores muitas das peculiaridades do negócio.

Alguns autores, como Birley, Cromie e Myers (1990); Shaw e Conway (2000) destacam que as redes pessoais criadas pelos empreendedores cumprem vários papéis incluindo-se a provisão de suporte social, estendendo para competências

estratégicas para identificar ameaças e oportunidades e completando recursos internos para resolver problemas particulares.

Na escola Florence, a convivência da Alexandra com sua equipe de profissionais permitiu detectar a carência de competências, levando-a a visualizar a oportunidade de negócio, no caso a criação de uma escola técnica de Enfermagem. Ainda, graças ao contato mantido com o amigo radiologista, ela começa a capacitar-se para a criação de um novo curso nesta área para a escola.

Na ForLogic, quando os empreendedores se filiaram ao APL de TI de Londrina, na fase de desenvolvimento, as interações desenvolvidas com os outros membros proporcionaram experiências, trocas de informações, aprendizado a respeito das tendências de inovações tecnológicas e acesso a novos negócios.

Com relação à empresa Laram Turismo, a oportunidade de negócio foi percebida pela identificação de suas necessidades, ocorrida na primeira viagem, e depois, através das pessoas com as quais os empreendedores mantinham contatos, sua rede de relacionamentos.

Ao iniciarem as operações, as empresas necessitam contatar clientes e fornecedores para a aquisição de materiais e venda dos produtos. Como são empresas novas, são desconhecidas dos mercados fornecedores e compradores. Dessa forma, o acesso a estes mercados é fundamental, sendo a indicação de pessoas conhecidas uma importante fonte de informações (VASCONCELOS, 2004).

Aldrich, Elam e Reese (1996) destacam que as redes sociais podem ajudar a obter clientes, tecnologia, fornecedores, recursos físicos, recursos financeiros, suporte motivacional e pessoal. Por sua vez, Birley, (1985); Lechner e Dowling, (2003) consideram que as redes podem fornecer informações sobre clientes, concorrentes e fornecedores.

No caso da ForLogic, a indicação de clientes foi feita pelo coordenador do projeto do Hotel Tecnológico e pela gerente de relações da incubadora. Ainda por indicação de um professor da UTFPR, os empreendedores, puderam desenvolver

como cliente, a Cooperativa Sicoob com a qual mantêm negócios até o momento. Especificamente na fase de desenvolvimento, outra indicação que se destacou foi à realizada pela sogra referente à prestação de serviços para uma escola.

No caso da empresa Laram Turismo, logo na fase da sua criação, graças à indicação feita pelo Lions Club, ela pôde desenvolver um novo pacote para uma viagem, em grupo, organizada para diferentes clientes que depois se mantiveram fiéis à agência,

No entanto, na escola Florence a conquista de novos clientes não se deu de forma tão direta como nas demais empresas, pois em nenhum momento é lembrado pela empreendedora um contato de destaque que tenha feito alguma indicação.

Para Hite (2001), os intermediários exercem um papel de destaque nas duas fases de negócios e permitem a pessoas sem vínculos de relacionamento, desenvolverem relações de confiança e trocas econômicas. Para a autora, os laços propiciados por intermediários estreitaram-se mais rapidamente, gerando confiança, comprometimento, afeição e trocas comerciais. Nos casos estudados evidenciam-se as indicações de pessoas que foram depois contratadas e passaram a desempenhar papel importante para formar o quadro pessoal dos empreendimentos.

Ressalta-se a contratação dos profissionais que formariam o quadro de professores da escola Florence. A empreendedora fez contato com alguns amigos de profissão e os convidou a fazer parte da sua equipe de professores, um dos quais foi seu amigo de faculdade.

Na ForLogic, com referência às indicações para contratação de pessoas, a indicação de alunos feita por professores para realização de estágio na empresa, bem como as contratações de funcionários por indicação dos sócios, foram feitas graças aos contatos mantidos com os candidatos, amigos de faculdade. No caso da Laram Turismo, a indicação foi feita pelo sócio e por parentes, para a contratação de funcionário, motoristas e secretária, nas duas fases do negócio.

Borges (2005), em trabalho realizado com um grupo de pequenas e médias empresas, constatou que as redes de relacionamentos mantidas pelos empreendedores proporcionaram diferentes tipos de informação, que facilitaram a aprendizagem, adaptações ao ambiente e inovações.

Com relação à participação em treinamentos, feiras, *workshops*, os empreendedores de dois negócios, ForLogic e Laram Turismo, apontaram, com destaque, os recursos acessados nas duas fases do negócio. No caso da ForLogic, esses foram proporcionados nas duas fases do negócio pelo coordenador da UTFPR e oferecidos, na maioria das vezes, sem custo, ou mediante algum pagamento facilitado. Os empreendedores das duas empresas relataram que, durante muitos dos cursos, foi possível construir uma rede de relacionamentos com os demais participantes, o que rendeu muitas informações úteis ao desenvolvimento do negócio.

Aldrich, Rosen e Woodward (1987), mencionaram que os indivíduos obtêm de seus relacionamentos, não necessariamente recursos, mas sim assistência, de caráter legal, contábil e financeiro, e contato com investidores e outras pessoas que têm condições e se dispõem a colaborar para a implantação do negócio.

No caso da escola Florence, quando a empreendedora visitou outra escola técnica modelo, ou quando manteve contato com ex-professoras, obteve idéias que viabilizaram a criação da escola e ajudaram no sucesso do negócio. Na fase de desenvolvimento, graças as sugestões de alguns amigos médicos resolveu criar uma Faculdade de Enfermagem. A empreendedora Alexsandra destaca, ainda, influência que o gerente de uma agência bancária teve no sucesso de seu negócio, a ligação estreita, que teve com ele e sua atuação como uma espécie de consultor.

Em relação à empresa de *software*, é importante ressaltar também o papel do contador, que, inicialmente contratado para a prestação de serviços de contabilidade, passou a atuar como um consultor de negócios, oferecendo apoio, conselho e suporte em diferentes assuntos da empresa.

Com referência à empresa Laram, pode-se mencionar o relacionamento mantido com a funcionária da operadora CVC que deu suporte em diferentes atividades relacionadas às contratações e orientou também quanto aos valores e tributos referentes ao fechamento dos pacotes de viagem, passo importante na evolução do negócio.

Segundo Johannisson (1990, p. 3), “alguns dos recursos acessados podem fornecer soluções diretas aos problemas operacionais enquanto outros podem aumentar a legitimidade da empresa no mercado e fornece indiretamente o acesso aos recursos necessários para a perseguição dos objetivos econômicos”. Gnyawali e Madhavan (2001, apud Vasconcelos, 2004), ressaltam que alguns relacionamentos do empreendedor podem oferecer, ao novo negócio, recursos intangíveis, como legitimidade e status.

O trabalho desenvolvido pela empreendedora Alexandra fez com que a Santa Casa abrisse suas portas para a realização dos estágios da escola e a prefeitura passasse a apoiá-la, oferecendo outros recursos. Destaca-se aqui a confiança que o provedor da Santa Casa depositou no empreendimento e o reconhecimento do trabalho da empreendedora e da seriedade da sua escola.

Para Menezes (2007), o reconhecimento tem um componente emocional de peso e estimula o empreendedor a continuar na missão com motivação. O reconhecimento posiciona o nome do empreendedor, dando-lhe status e prestígio. Nhoria (1992) menciona que aquisição desses recursos sociais é sugerida como sendo importante para empresas iniciantes, pois elas contam com pouca legitimação no início das operações e necessitam obter reputação e credibilidade para a sua ampliação.

Uns dos resultados diz respeito aos recursos sociais status, relação de confiança e legitimação. No caso da empresa ForLogic, embora o projeto desenvolvido para o primeiro cliente não tenha proporcionado retorno financeiro significativo, ele proporcionou o crescimento profissional da equipe e aumentou sua reputação como desenvolvedora de *software*. Cabe salientar, ainda, que o *software*

desenvolvido foi indicado como projeto a ser submetido ao CNPq, o que veio a expandir a possibilidade de novos negócios.

Na empresa Laram, esse recurso destacou-se também na fase de desenvolvimento quando a empresa recebeu uma classificação de destaque junto à operadora CVC, o que fez aumentar a reputação da empresa perante os clientes da cidade e região. Segundo Paiva Junior (2005) a confiança que os membros de uma rede depositam no empreendedor é útil para angariar o comprometimento social e econômico.

### 5.2.2. Recursos Físicos

Os empreendedores conseguiram os locais para a instalação de seus negócios através de seus contatos pessoais. Na fase inicial, a empresa ForLogic consegue instalar-se no próprio Hotel Tecnológico por um tempo e depois tem acesso a uma sala no centro da cidade. Já na fase de desenvolvimento, novamente mantém-se este recurso, quando são convidados a utilizar o espaço da Incubadora.

No caso da Laram Turismo, a localização de um bom ponto comercial, na fase de criação, foi importante, mas na fase de desenvolvimento o novo ponto negociado em Cornélio Procópio, localizado em local mais estratégico, foi fundamental para a consolidação do negócio. Por sua vez, a Escola Florence se estabelece, na fase inicial, em um prédio bem localizado, mas é na fase de desenvolvimento que a empreendedora consegue, graças a seus relacionamentos, um ponto mais estratégico, que a motiva inclusive investir no imóvel.

Em relação a alguns outros recursos físicos, como móveis, equipamentos, medicamentos e livros, observou-se que o acesso a eles foram observados de forma mais intensa na empresa escola Florence que os conseguiu de forma mais fácil graças a sua rede de contatos.

### 5.2.3. Recursos Financeiros

Os recursos financeiros dizem respeito ao capital próprio, às reservas de lucro da organização e aos capitais de terceiros que ela obtém, tais como crédito junto a bancos e a fornecedores (VASCONCELOS, 2004). Para Aldrich; Elam e Reese (1996), os indivíduos podem, obter recursos financeiros de parentes e amigos, ou encontrar pessoas de seu relacionamento que queiram tornar-se sócios.

Na fase de criação, a Escola Florence obteve um empréstimo financeiro da Santa Casa, enquanto a Laram Turismo conseguiu-o de um banco. Na empresa ForLogic, os recursos financeiros foram concedidos pelo CNPq, na forma de bolsas de estudos para a capacitação dos colaboradores, nas duas fases.

As empresas Florence e ForLogic, obtiveram outras formas de apoio financeiro, como, por exemplo, a dispensa do pagamento de aluguel por período determinado, a isenção de taxas de impostos municipais e o desconto em aquisições junto a fornecedores. Na ForLogic, esse apoio financeiro perdura até o momento, representado pela desoneração das despesas de energia elétrica, telefone e aluguel.

A Laram Turismo quase sempre financiou suas atividades com recursos próprios e obteve outras formas de apoio como a obtenção de facilidades nas negociações de pacotes, e a obtenção de privilégios (cortesias de apartamentos, de diárias, passeios, *citytour*), junto aos fornecedores.

Assim, pela análise realizada, um ponto em comum constatado nos três casos é o acesso dos empreendedores aos diferentes recursos; sociais, financeiros e físicos, que contribuíram de forma substancial, para a formação do capital social.

Porém, é procedente mencionar que nos empreendimentos estudados este acesso foi do mesmo tipo, mas em intensidade diferente em cada negócio estudado. Destacando-se ainda, uma prevalência dos recursos sociais adquiridos com relação aos físicos e financeiros.

## 6. CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Este estudo constitui-se um esforço para compreender, a partir de um estudo de múltiplos casos, como as redes sociais foram utilizadas pelos empreendedores na obtenção de recursos, influenciando na construção do capital social, nas fases de criação e de desenvolvimento de novos negócios. O interesse do estudo da rede de relacionamentos dos empreendedores não é recente; entretanto, o tema referente ao capital social como resultante das relações sociais entre o empreendedor e as outras pessoas, é inovador nos estudos sobre empreendedorismo no Brasil.

Borges (2007) defende que a idéia básica do conceito de capital social reside no fato de que as relações pessoais podem ser uma fonte de recursos e de apoio e, ainda, destaca algumas das principais contribuições do capital social no processo de criação do negócio: informações e conselhos, conhecimento tecnológico, formações, ocasiões de negócios, idéias, recrutamento de sócios e de funcionários, recursos financeiros, suporte moral e emocional, credibilidade, identificação de clientes e fornecedores. Assim, é possível dizer, pelas análises realizadas nos três casos apresentados, que os diferentes recursos acessados pelos empreendedores contribuíram, de forma substancial, para a formação do seu capital social.

Observou-se também que os relacionamentos estabelecidos evoluíram e foram se aprofundando à medida que os empreendedores dos casos descritos puderam provar sua confiabilidade. Para Aldrich e Dubini (1991), a confiança é o elemento básico que determina a solidez das ligações da rede e da permanência do laço, reduzindo os riscos das partes envolvidas. Quando acessa um contato da sua rede, o empreendedor realiza uma troca e desta forma, faz uso de seu capital social, provocando um débito, para o qual há uma reciprocidade esperada.

Os resultados da análise dos casos sugerem que ao manter uma rede de relacionamentos, do tipo formal ou informal, os empreendedores puderam acessar diferentes recursos e informações e, ainda, puderam aprender com os outros, uma vez que passaram a ter acesso a outras maneiras de se fazer as coisas. Assim, partindo da idéia de que capital social é o benefício que pode ser derivado da rede

social, pode-se afirmar que os diferentes recursos acessados pelos empreendedores do estudo contribuíram para a formação do seu capital social.

Não se pretendeu esgotar o assunto, mas, levantar algumas questões sobre as redes sociais na formação do capital social. Foi possível identificar nesse estudo que é importante investir na formação de redes sociais, estimulando a interação que gera confiança entre o empreendedor e sua rede relações.

Os órgãos e instituições de apoio a PMEs podem promover contatos com outros empresários para formar a rede de relacionamentos do empreendedor e para ajudá-lo no desenvolvimento de suas competências sociais.

## 7. RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Torna-se relevante sugerir novos caminhos que possam ser percorridos por outros pesquisadores e permitam complementar ou avançar este estudo.

- Realização de *survey*, adotando-se, como hipóteses, alguns dos resultados encontrados neste estudo e como variáveis algumas das categorias de análise adotadas.
- Realização de estudos que enfoquem a contribuição do capital social para o desenvolvimento de novos negócios em empresas do setor turístico, visto que seria inovador nos estudos realizados no Brasil.
- Estudos com empresas de setores específicos, a exemplo de novas tecnologias.
- Estudos comparativos entre setores e regiões.
- Estudos que venham testar a dependência dos empreendedores nos seus relacionamentos para a obtenção de recursos. Ainda, que ajudem a consolidar teoricamente o conceito de capital social como o conjunto de recursos tangíveis ou intangíveis, ou seja, como benefício derivado das redes sociais ou dos relacionamentos estabelecidos pelos empreendedores.
- Finalmente estudos que gerem um modelo da formação do capital social a ser adotado pelas agências ou órgãos de apoio, e que direcione os empreendedores na sua utilização para obter acesso aos diferentes recursos que impactam no sucesso do negócio.

## REFERÊNCIAS

- ADLER, P.S.; KWON, S. W. Social capital: prospects for a new concept. **Academy of Management Review**, v. 2, n. 1, 2002.
- ALDRICH, H.; CARTER, N. M. Social networks. In W. B. Gartner, K. G. Shaver, N. M. Carter & P. D. Reynolds (Eds.), **Handbook of entrepreneurial dynamics : the process of business creation. 2004. Thousand Oaks: Sage Publications.**  
Disponível em  
[http://books.google.com.br/books?id=FaD116qHSI8C&dq=Handbook+of+entrepreneurial+dynamics+:+the+process+of+business+creation&pg=PP1&ots=WHXWRj8byr&source=bn&sig=vwtdOWgejRSci3NL2GU231Z2M8&hl=pt-BR&sa=X&oi=book\\_result&resnum=4&ct=result#PPP1,M1](http://books.google.com.br/books?id=FaD116qHSI8C&dq=Handbook+of+entrepreneurial+dynamics+:+the+process+of+business+creation&pg=PP1&ots=WHXWRj8byr&source=bn&sig=vwtdOWgejRSci3NL2GU231Z2M8&hl=pt-BR&sa=X&oi=book_result&resnum=4&ct=result#PPP1,M1). Acesso em: 20/02/2008.
- ALDRICH, H. R ; DUBINI, P. Personal and Extend Networks Are Central to the Entrepreneurial Process. **Journal of Business Venturing**, v.6, p. 305-313, 1991.
- ALDRICH, H. R.; ELAM, A. B. A guide to surfing the social networks, In: Sue Birley and Dan Myzuka, editors, **Managing Enterprise**. London: Pitman. p. 143-148, 1997.
- ALDRICH, H. R. ; ELAM, A. B.; REESE, P.R. Strong Ties, Weak Ties, and Strangers: Do Women Business Owners Differ from Men in Their Use of Networking to Obtain Assistance? IN: Sue Birley and Ian MacMillan, editors, **Entrepreneurship in a Global Context**. London: Routledge Ltd., p. 1-25, 1996.
- ALDRICH, H.; REESE, P.R.; DUBINI, P. Woman on the verge of breakthrough: networking among entrepreneurs in the United States and Italy. **Entrepreneurship and Regional Development**, p. 339-355, 1989.
- ALDRICH, H.R; MARTINEZ, A. M. Many Are Called But Few Are Chosen: An Evolutionary Perspective for the Study of Entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 25, n. 4, p. 41-56, summer, 2001.
- ALDRICH, H. R.; ROSEN, B.; WOODWARD, W., A Social Network Perspective on Entrepreneurship: Preliminary Findings. **Unpublished paper, Department of Sociology, UNC-Chapel Hill**, April 1986.
- ALDRICH, H. R.; ROSEN, B.; WOODWARD, W. The impact of social Networks on business foundings and profit: A longitudinal study. In J. Churchil (Ed.), **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Wellesley, MA: Babson College , p. 154-168, 1987.
- ALDRICH, H.; ZIMMER, C. Entrepreneurship through social networks. In D. L. Sexton & R. W. Smilor (Eds.), **The Art and Science of Entrepreneurship**, p. 3-23, 1986. Cambridge: Ballinger.
- BARNIR, A.; SMITH, K. A. Interfirm alliances in the small business: The role of social networks. **Journal of Small Business Management**, ,v. 40, n.3, p. 219-232, 2002.
- BENEDETTI, M.H.; GUARDANI, F.; CARVALHO, S. C.; DAROS, J.O.; BIZARRI, R. As Necessidades de Auto-realização e a Motivação do Empreendedor: uma Análise

de Empreendedores de Micro e Pequenas Empresas da Região de Barueri. IN: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais ...**Brasília: ANPAD, 2005.CD-ROM.

BIRLEY, S. The role of networks in the entrepreneurial process. **Journal of Business Venturing**, v.1., n.1, p. 107-117, 1985.

BIRLEY, S.; CROMIE,S. Social networks and entrepreneurial in Northern Ireland. IN: **Action Conference**. Belfast, Ireland.1988.

BIRLEY, S.; CROMIE, S.; MYERS A. Entrepreneurial Networks: Their Emergence in Ireland and Overseas. **International Small Business Journal**, v. 9, n. 4, p. 56-74, 1990.

BIRLEY, S; MUZYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BÖGENHOLD, D. Social Capital as Strategic Element of Venture Creation - Paper for Presentation at the 2nd Annual Conference of the **European Academy of Management Stockholm**, May./ Sep./Nov. 2002.

BOLTON, B.; THOMPSON J. **Entrepreneurs Talent, Temperament, Technique**. Oxford: **Butterworth Heinemann**, 2000.

BORGATTI, S. P.; FOSTER, P. C. The network paradigm in organizational research: A review of typology. **Journal of Management**, 29(6), 991-1013. 2003.

BORGES, C. V. Relacionamentos e competitividade. **Revista HSM Management**, n. 20, maio/ 2005. Disponível em:  
<http://www.hsm.com.br/canais/newsletters/hmu/hmu20.php> . Acesso em: 06/02/2008

\_\_\_\_\_. **Formation du capital social entrepreneurial**. 168 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de Montreal, Canadá, 2007.

BORGES, C.; SIMARD, G.; FILION, L. J. **Venture Creation Processes in Quebec**. Research Findings 2004-2005. Working Paper, 2005-07, HEC Montréal: May, 2005.

BOURDIEU, P. Le capital social: notes provisoires. **Actes de la recherche en Sciences Sociales**, n.3, v.3, p. 2-3, 1980.

\_\_\_\_\_. The forms of capital. IN: J. G. Richardson (Ed.), **Handbook of theory and research for the sociology of education**. p. 241-258. 1986. Westport: **Greenwood Press**.

\_\_\_\_\_. **Les structures sociales de l'économie**. 2000. [Paris]: Seuil.

BURT, R.S. **Structural Holes: The Social Structure of Competition**, Boston: Harvard University Press, 1992.

\_\_\_\_\_. A note on social capital and network content, **Social Networks**, v. 19, n. 4, p. 355-373, 1997.

\_\_\_\_\_. Structural holes versus network closure as social capital. In: LIN, N.; COOK, K. E.; BURT, R. S. (Ed.). **Social capital: theory and research**. New York: Aldine de Gruyter, 2001.

CASSOL, N. K. **A produção científica na área de empreendedorismo feminino: Análise dos estudos indexados na base de dados do Institute for Scientific Information (ISI)**. 136 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2006.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede - a Era da Informação : economia, sociedade e cultura**. Porto Alegre: Paz e Terra, 1999.

CHU, P. Social network models of overseas Chinese entrepreneurship: The experience in Hong Kong and Canadá. **Revue Canadienne des Sciences de l'Administration**, dec.1996.

COHOON, M.J.; ASPRAY, W. Networking and Access to Social Capital: A Review of Research Literature on Women's Entrepreneurship in the Information Technology Field. **Entrepreneurial report series**. National Center for Women & Information Technology, 2007. Disponível em: [http://ncwit.org/pdf/4\\_networks\\_final.pdf](http://ncwit.org/pdf/4_networks_final.pdf). Acesso em: 06/02/2008.

COOPER, A. Entrepreneurship: the past, the present, the future. Keynote address to the 1998. **Annual Meeting of the US Association for Small Business and Entrepreneurship**. Clearwater, FL, 1998. Disponível em: <http://www.smeal.psu.edu/facrsch/report02.html/?searchterm=Entrepreneurship:%20the%20Past,%20the%20Present,%20the%20Future>. Acesso em: 05/01/2008.

COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. **The American Journal of Sociology**, v. 94, S95-S121, 1988.

\_\_\_\_\_. **Foundations of social theory**. Cambridge: Harvard University Press. 1990.

CORTES, M.R.; PINHO, M. FERNANDES, A.C. SMOLKA, R.B. BARRETO; A. L. C. M. Cooperação em Empresas de Base Tecnológica. Uma primeira avaliação baseada numa pesquisa abrangente. Em **Perspectiva**, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 85-94, jan./mar. 2005.

DAVIDISSON, P.; HONIG, B. The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. **Journal of Business Venturing**, v. 18, p. 301-331, 2003.

DEGEN, Ronald. **O Empreendedor – fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

EISENHARDT, K. M. Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic. **Academy of Management Review**, v.16, n. 3, 620-627, 1991.

FILION, J. L. From entrepreneurship to entreprenology. IN: USASBE Annual National Conference – Entrepreneurship : The Engine of Global Economic Development, 1997, San Francisco. **Proceedings**. Disponível em : <http://www.greenwich.ac.uk/schools/business/entrepreneur/Resources/From%20Entrepreneurship%20to%20Entreprenology.pdf> . Acesso em: 06/01/2008.

\_\_\_\_\_. Visão e relações : elementos para um metamodelo empreendedor. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, FGV, São Paulo, v.33, n.6, nov/dez., p.50-61, 1993.

\_\_\_\_\_. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 4, p. 6-20, out./dez. 1999a.

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo: Empreendedores e Proprietários-gerentes de Pequenos Negócios. **Revista de Administração. São Paulo**, v. 34, n. 2, p. 5-28, abril/jun. 1999b.

FORNI, P., SILES, M., BARREIRO, L. “¿Qué es el Capital Social y cómo Analizarlo en contextos de Exclusión?”. 2004. Disponível em: [www.jsri.msu.edu](http://www.jsri.msu.edu). Acessado em 10/09/2008.

GARTNER, W.B. What are we talking about entrepreneurship? **Journal of Business Venturing**, v. 5, p. 15-28, 1990. Elsevier Science Publishing Co., Inc. 655 New York. 1990.

GARTNER, W.; BIRLEY, S. Introduction to the special issue on qualitative methods in entrepreneurship research. **Journal of Business Venturing**, v., 17, n.5, p.387-395, 2002.

GIMENEZ. F. A. P.; INACIO JUNIOR, E. Investigando o potencial empreendedor e liderança criativa, In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA, 26, 2002, Salvador. **Anais**. Salvador: ANPAD, 2002. CD-ROM.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil- 2007**: relatório nacional. Curitiba: IBQP, 2008.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995a.

\_\_\_\_\_. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995b.

GOMES, R. Análise dos dados em pesquisa Qualitativa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996. p. 67-80.

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

\_\_\_\_\_. Economic action and social structure: A theory of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n.3, p. 481- 510, 1985.

GREVE, A.; SALAFF, J.W. Social Networks and Entrepreneurship. **Theory & Practice**, v. 28, n. 1, p. 1-22, 2003.

GUIMARÃES, T. B. C. Análise epistemológica do campo do Empreendedorismo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. **Anais**. Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

HANSEN, E. L. Entrepreneurial networks and new organization growth. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 19, n. 4, p. 7-19, 1995.

HITE, J. Evolutionary processes and paths of embedded network ties in emerging entrepreneurial firms. **Academy of Management Proceedings**. 2001. Disponível em: [http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary\\_0286-19154103\\_ITM.br&library=](http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-19154103_ITM.br&library=). Acesso em: 05/10/2008.

HOFER, C. W.; SANDBERG, W. R., Improving New Venture Performance: Some Guidelines for Success. **American Journal of Small Business**, Summer, p.11-25. 1987.

IBARRA, H. Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. Academy of Management. **The Academy of Management Review**, v. 18, n. 1; p. 56-58, Jan., 1993.

JACOB, R.; JULIEN, P.A.; RAYMOND, L. L'organisation apprenante ou apprendre à apprendre en réseau. **Cadernos de Pesquisa do GREPME**, n. 96-15-C, Université du Québec à Trois-Rivières, 1996.

JOHANNISSON, B. Network Strategies: Management, Technology, and Change. **International Small Business Journal**, v. 5, n. 1, p. 19-30, 1986.

\_\_\_\_\_. Building an Entrepreneurial Career in a Mixed Economy: Need for Social and Business Ties in Personal Networks. Paper presented at **Academy of Management Annual Meeting**, San Francisco, p. 12-15, August, 1990.

\_\_\_\_\_. Personal networks in emerging knowledge-based firms: spatial and functional patterns. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 10, n. 4, p.297-312, Oct/Dec. 1998.

\_\_\_\_\_. Networking and entrepreneurial growth. IN: SEXTON, D. e LANDSTRON, H. (Ed.) **Handbook of entrepreneursip**. London: Blackwell. 2000.

JOHANNISSON, B., ALEXANDERSON, O.; NOWICKI, K.; SENNESETH, K., Beyond anarchy and organization: entrepreneurs in contextual networks. **Entrepreneurship Reg.**, v. 6, p. 329–356, 1994.

JULIEN, P. A. **L'entrepreneuriat au Québec** – Pour une révolution tranquille entrepreneuriale 1980-2005. Montréal, Les Éditions Transcontinental et Les Éditions de La Fondation de l'entrepreneurship, 2000.

KANTER, R. M., O futuro depende dos relacionamentos. São Paulo: **HSM-Management**, n. 2, ano 4, p. 112-118, mai./jun. 2000.

KETS DE VRIES, M. F. R. **Liderança na empresa**: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Atlas, 1997.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EPU, 1980.

KNOKE, D.; KUKLINSKI, J. H. Network Analysis. In.: THOMPSON, G.; FRANCES, J.; LEVACIC, R. & MITCHELL, J. (ed.) *Markets, Hierarchies & Networks: the coordination of social life*. **Sage Publications**; Open University, p. 173-182, 1996.

LAIRD, P. W. **Pull: networking and success since Benjamin Franklin**. Cambridge: Cambridge University Press. 2006.

LARSON, A.; STARR, J. A network model of organization formation. A network model of organizational formation. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v.17, n.2, p.5-16, 1993.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber** : manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: ARTMED, 1999.

LECHNER, C.; DOWLING, M.. Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. **Entrepreneurship and Regional Development**, n.15, p.1-26, 2003.

LECHNER, C.; DOWLING, M. Firm networks and firm development: The role of the relational mix. **Journal of Business Venturing**, v.21, n. 4, p. 514-540, Jul. 2006.

LEON, M. E.; AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva**: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. In: Workshop: redes de cooperação e gestão do conhecimento, PRO – EPUSP. São Paulo, 2001.

LI, Y. H. P. **Entrepreneurial Networks**: A comparison of western and chinese concept. IN: Conference 13th Nordic Conference on Small Business Research. 13. NCSB, may. 2004.

LIN, N. Building a network theory of social capital. IN: N. Lin, K. S. Cook & R. S. Burt (Eds.), **Social capital: theory and research**, p. 3-29, 2001a. New York: Aldine de Gruyter.

LIN, N. Social Capital. **A theory of Social Structure and Action**, Cambridge: Cambridge University Press, 2001b. Mintzberg, Henry & B. Ahlstrand.

LOPES, H. E. G. Theoretical Reflections About the Concept of Social Networks. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 1, p. 179-200, Jan/Mar. 2004.

LUCCA FILHO, V. **Clusters e alianças estratégicas**: competitividade no turismo. Estudos Turísticos – Projetos, idéias e opiniões. 2004. Disponível em: <<http://www.estudosturisticos.com.br>> Acesso em: 10/09/ 2008.

MAN, T. W.Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. **Journal of Entreprising Culture**, v. 8, n. 3, 2000.

MAN, T. W. Y.; LAU, T.; CHAN, K. F. The competitiveness of smal and medium enterprises: a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. **Journal of Business Venturing**, v. 17, n. 2, 2002.

MCCLELLAND, D. C. **The Achieving society**. New York:D:VanNostrand,1961.

\_\_\_\_\_, **A Sociedade Competitiva**: Realização e Progresso Social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MELLO, C. M; NEVE, L.H.; BRUNEAU, J.; MATTIELLO K. Do Que Estamos Falando Quando Falamos Sobre Empreendedorismo no Brasil? In: DE ESTUDOS DE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, V, 2008, São Paulo. **Anais** São Paulo: EGEPE, 2008. 1 CD-ROM.

MENEZES, R. MTC, **Metodologia para Gestão de Processo de Formação Empreendedora em Universidades**. 2007. Disponível em: <http://www.robertmenezes.com/> index.php - Acesso em: 06/06/2008.

MUZYKA, D. F. **Identificando oportunidades de mercado**. In: BIRLEY, S;

MUZYKA, Daniel F. Dominando os Desafios do Empreendedor. São Paulo: MAKRON Books, 2001.

MIZUMOTO, F.M.; ARTES, R.; LAZZARINI, S.G.;HASHIMOTO, M.;BEDÊ, M.A. O Impacto de Capital Humano, Capital Social e Práticas Gerenciais na Sobrevivência de Empresas Nascentes: Um Estudo com Dados de Pequenas Empresas no Estado de São Paulo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, v. 23 n. 2, p. 242-266, 1998.

NEUMAN, Lawrence W. **Social Research Methods**: Qualitative and Quantitative Approaches. 3. ed. Boston: Allyn & Bacon, 1997.

NHORIA, N. Information and search in the creation of new business ventures: the case of the 128 venture group. In: NOHRIA, Nitin e ECCLES, Robert G. (Orgs.), **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992. Cap. 9, p. 240-61.

OSTGAARD, T. O.; BIRLEY, S. Personal networks and firm competitive strategy: a strategic or coincidental match? **Journal of Business Venturing**, v. 9, n. 4, p. 281 – 305, 1994.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. New venture growth and personal networks. **Journal of Business Research**, v. 36, n. 1, p. 37-50, 1996.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; Confiança Nas Interações Sociais do Empreendedor: um Marco de Fortalecimento Dialógico. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29, Brasília, 2005. **Anais**. Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; CORDEIRO, A. T. Empreendedorismo e o espírito empreendedor: uma análise do desenvolvimento dos estudos na produção acadêmica brasileira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26, Salvador, 2002. **Anais**. Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

PORTES, A. Social capital: Its origins and the application in modern sociology. **Annual Review of Sociology**, v. 24, p. 1-24. 1998: Stable URL:disponível em: <http://links.jstor.org/sici?sici=0360-0572%281998%2924%3C1%3ASOCIOAA%3E2.0.CO%3B2-D> . Acesso em: 10/03/2008.

PUTNAM, R. Bowling alone: america's declining social capital. In: **Journal of Democracy**. n.º 6:1, jan. 1995.

PUTNAM, R. **Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community**, New York: Simon Schuster. 2000.

QUINTANILHA; T., ALMEIDA, M. Redes Sociais e empreendedorismo em pequenas empresas de base tecnológica no Brasil. **Revista Digital**, Ano 13, N.119, Abril. 2006; Buenos Aires. Disponível em: <http://www.efdeportes.com/>. Acesso em: 30/04/2008.

RAMOS, R. C.; ESCRIVÃO, E.F.; AZOLINI Jr., W. Pequeno empresário bem sucedido: empreendedor ou administrador? **Revista ANGRAD**, v.1, n.º.2, p.68-80, out/dez 2000.

RAPOSO, M.; SILVA, M. J. Entrepreneurship: uma nova área do pensamento científico Descrição: **Revista de Gestão e Economia**, p.57-65. 2000. Universidade da Beira Interior, Covilhã, ISSN: 1645-0264, Artigo. Ano: 2000

RECUERO, Raquel da Cunha. **Teoria das Redes e Redes Sociais na Internet**. In: XXVII INTERCOM, na PUC/RS em Porto Alegre. Set. 2004.

REYES, JUNIOR. E. Mensuração das Relações Sociais nas Redes Interorganizacionais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, V, Belo Horizonte, 2008. **Eneo**. Belo Horizonte: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

RENZULLI, L.; ALDRICH, H. E. ; MOODY J. Family Matters: Consequences of Personal Networks for Business Startup and Survival. **Social Forces**, v.79, n.2, p. 523-546, Dec. 2000.

RIBEIRO, J. C.; SANTOS, F. J. Redes, Investimento Direto Estrangeiro e Desenvolvimento Regional. IN: X ENCONTRO NACIONAL ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL. Junho, 2003, Évora, Portugal. Disponível em: <http://www.apdr.pt/boletins/2003/Boletim2-2003.pdf>. Acesso em: 30/01/2008.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. 2. ed. Harlow, England: Pearson Education, 2000.

SCHUMPETER, J. A.. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

\_\_\_\_\_. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SHAW, E.; CONWAY, S. 'Networks and the Small Firm', In: Carter and D. Jones-Evans, D., **Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy**, London, **Financial Times**. 2000.

SZERBG, L. The Changing role of entrepreneur and entrepreneurship in network organizations: Knowledge Transfer, Small and Medium-Sized Enterprises, and Regional Development in Hungary, JATEPress Szeged, p. 81-85 Lengyel, I- ed, 2003. **Springer Small Business Economics**.

TEIXEIRA, R. M.; SANTOS, D. D. **Redes Interorganizacionais de PME's: fatores de cooperação e aprendizado**, In: ENCONTRO DE ESTUDOS DE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, IV, 2005. Curitiba. **Anais**....Curitiba: EGEPE, 2005. CD-ROM.

TIMMONS, J. A. **New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21º Century**. New York: Irwin, 1999.

TRIVINOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALE, G. M. V. **Laços como ativos territoriais: análise das aglomerações produtivas na perspectiva do capital social**. 394 f. Tese (Doutorado em

Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG, 2006. Disponível em : <http://www.scielo.br/scieloOrg/php/reflinks.php>. Acesso em: 01/05/2008.

VASCONCELOS, G. M. R.; GUIMARÃES, L. O.; FACHIN, R. C.; REZENDE, S. F. L. Criação e Desenvolvimento de Novos Negócios de Base Tecnológica: Mobilizando Relacionamentos e Acessando Recursos. In: NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais**. Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

VASCONCELOS, G.M.R. **Inserção Social e Recursos: Um Estudo de Caso comparativa de criação e de desenvolvimento de novos negócios**. 141 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 2004. Disponível em : <http://www.pucminas.br/biblioteca/>. Acesso em: 29/09/2008.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social Network Analysis. Methods and Applications**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1994.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.