

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado Profissional em Administração

**INSERÇÃO SOCIAL E RECURSOS:
UM ESTUDO DE CASO COMPARATIVO DA CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE NOVOS
NEGÓCIOS**

Geraldo Magela Rodrigues de Vasconcelos

Belo Horizonte

2004

Geraldo Magela Rodrigues de Vasconcelos

**INSERÇÃO SOCIAL E RECURSOS: UM ESTUDO DE CASO COMPARATIVO DA CRIAÇÃO E
DESENVOLVIMENTO DE NOVOS NEGÓCIOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-
graduação em Administração da Pontifícia
Universidade Católica de Minas Gerais

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Fernando Loureiro Rezende

Co-orientadora: Profa. Dra. Liliane de Oliveira Guimarães

Belo Horizonte

2004

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

V331i Vasconcelos, Geraldo Magela Rodrigues de
Inserção social e recursos: um estudo de caso comparativo da criação e desenvolvimento de novos negócios / Geraldo Magela Rodrigues de Vasconcelos. – Belo Horizonte, 2004.
141f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Fernando L. Rezende.
Co-orientadora: Profª. Drª Liliane de Oliveira Guimarães

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração.
Bibliografia.

1. Administração de empresas - Estudo de casos. 2. Empresas novas. 3. Redes de relações sociais. 4. Pequenas e médias empresas. 5. Empresários. I. Rezende, Sérgio Fernando L. II. Guimarães, Liliane de Oliveira. III. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. IV. Título.

CDU: 658

Bibliotecária : Maria Auxiliadora de Castilho Oliveira – CRB 6/641

AGRADECIMENTOS

Este trabalho só foi possível ser realizado porque algumas pessoas tiveram participação decisiva na sua elaboração. Desta forma meus agradecimentos a todas elas. Em especial ...

Ao Prof. Dr. Sérgio Rezende, pelo seu rigor científico e metodológico, pela segurança na orientação, pelo profissionalismo e pela sua dedicação.

À Profa. Dra. Liliane de Oliveira Guimarães, pela orientação, apoio, compreensão e sugestões.

Aos proprietários das empresas pesquisadas, Srs. Bruno e Rodrigo, e demais entrevistados, pela compreensão e disposição em colaborar.

À minha esposa, Miriam, pela paciência, compreensão e apoio.

Aos meus pais e irmãos, que, mesmo à distância, souberam apoiar-me.

Aos professores e funcionários do Mestrado da PUCMINAS.

À Profa. Edelweiss, Diretora da ETFG, pelo apoio incondicional.

Aos meus amigos do Cesbrasil, Antonella, Djalma e Tiago, por compartilharem dificuldades e alegrias, pela compreensão, pela colaboração, por saberem ouvir, pelos sorrisos e pelo apoio.

À Amyra e Marcus pelo apoio e paciência

Aos meus amigos e sócios, Cássio e Joaquim, pela compreensão e por saberem o significado deste trabalho.

Aos meus amigos da ETFG.

Aos meus colegas da segunda turma do Mestrado da PUCMINAS.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo discutir a influência da inserção social na criação e desenvolvimento de novos negócios. Especificamente, analisa-se a relevância dos relacionamentos pessoais dos fundadores para a aquisição de recursos necessários à criação e desenvolvimento de negócios. Para tanto, realizou-se um estudo comparativo de casos da evolução de duas empresas de alta tecnologia a partir de três períodos históricos, os quais foram denominados pré-incubação, incubação e graduação. Os resultados do trabalho sugerem que a abordagem da inserção social é importante para entender a trajetória das duas empresas. Isso significa que a inserção dos proprietários das empresas em determinado contexto social influenciou a criação e o desenvolvimento dessas empresas no que diz respeito à aquisição de recursos. Estar inserido socialmente abriu possibilidades para os fundadores obterem recursos que dificilmente seriam obtidos por meio de relacionamentos do tipo compra e venda. Neste trabalho, os recursos adquiridos pelos fundadores foram classificados em recursos físicos, financeiros, sociais e organizacionais. Os resultados também indicam que não há um padrão discernível de aquisição de recursos por parte dos fundadores das duas empresas. Ou seja, por meio dos relacionamentos diádicos, os proprietários acessaram diferentes recursos em diferentes fases da evolução das empresas. O setor ao qual as empresas pertencem, o tipo de produto e a forma como é comercializado parecem explicar as diferenças de padrão de aquisição de recursos.

Palavras-chave: inserção social, inserção relacional, aquisição de recursos, relacionamento diádico e novos negócios

ABSTRACT

This dissertation aims to discuss the influence of the social embeddedness on the creation and development of new ventures. Specifically, we analyse the relevance of the relationships of the founders to the acquisition of resources needed to the development of the ventures. In so doing, we carried out a comparative case study of the evolution of two high-technologically-based firms on the basis of three historical periods, which were named pre-incubation, incubation and graduation. The results suggest that the social embeddedness approach seems to be important to understanding the trajectories of the two ventures. This means that the social embeddedness of the founders influenced the creation and development of the new ventures in relation to the acquisition of resources. Being socially embedded paved the way for the founders to obtain resources that were not likely to be obtained through arm-length relationships. Here, the resources acquired by the founders were classified into physical, financial, social and organisational. The results also suggest that there is no discernible pattern of resource acquisition, i.e., through dyadic relationships, the founders accessed different resources in different phases of the evolution of the ventures. The sector of the ventures, the type of product and how it was commercialised, seem to explain the differences of the pattern of the resource acquisition.

Key words: social embeddedness, relational embeddedness, resources, dyadic relationships and new ventures.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1 – Autores, tipos de recursos e abordagens | 33 |
| Figura 2 - Desenvolvimento de recursos – Palm Spring e Handspring..... | 43 |
| Figura 3 – Classificação de recursos | 45 |
| Figura 4 – Quadro de análise..... | 46 |
| Figura 5 – Entrevistas realizadas por empresa | 53 |
| Figura 6 – Processo de análise de dados..... | 55 |
| Figura 7 – Recursos por díades..... | 59 |
| Figura 8 – Recursos por fase | 60 |
| Figura 9 – Recursos por díades e por fase e evolução da díade | 60 |
| Figura 10 – Díades..... | 74 |
| Figura 11 – Resumo dos recursos acessados e díades - fase preincubação..... | 76 |
| Figura 12 – Resumo de recursos acessados e díades - fase incubação..... | 78 |
| Figura 13 – Resumo de recursos acessados por fase | 79 |
| Figura 14 – Díades e sua evolução e recursos por fase | 81 |
| Figura15 – Díades..... | 94 |
| Figura 16 – Recursos acessados e díades - fase pré-incubação | 96 |
| Figura 17 – Recursos acessados e díades - fase incubação | 99 |
| Figura 18 – Recursos acessados e díades - fase graduação | 102 |
| Figura 19 – Recursos acessados por fase..... | 103 |
| Figura 20 – Díades e sua evolução e recursos por fase | 105 |
| Figura 21 – Recursos adquiridos, por ator..... | 108 |
| Figura 21 – Díades por ator e por fase..... | 114 |
| Figura 22 – Recursos por empresa | 127 |

LISTA DE ABREVIATURAS

| | |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------|
| BDMG | Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais |
| DCC | Departamento de Ciência da Computação |
| IEL | Instituto Euvaldo Lodi |
| INSOFT | Incubadora de Empresas de Base Tecnológica em Informática de Belo Horizonte |
| ITEBE | Incubadora Tecnológica de Betim |
| RBV | Resource Based View |
| REGAP | Refinaria Gabriel Passos |
| SEBRAE-MG | Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais |

SUMÁRIO

| | |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 11 |
| 1.1 Problema de pesquisa e justificativa..... | 11 |
| 1.2 Objetivos..... | 14 |
| 1.3 Estrutura da dissertação | 15 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 16 |
| 2.1 Introdução..... | 16 |
| 2.2 Inserção social | 17 |
| 2.2.1 Considerações sobre inserção social | 17 |
| 2.2.2 A operacionalização do argumento da inserção social..... | 20 |
| 2.2.3 Inserção social e criação e desenvolvimento de negócios..... | 24 |
| 2.3 Recursos | 30 |
| 2.4 Quadro de análise | 40 |
| 3 METODOLOGIA | 47 |
| 3.1 Introdução..... | 47 |
| 3.2 Método de pesquisa – estudo de caso comparativo..... | 47 |
| 3.3 Coleta de dados..... | 48 |
| 3.4 Análise dos dados | 53 |
| 3.4.1 Unidade de análise - díades..... | 55 |
| 3.4.2 Recursos | 58 |
| 3.4.3 Análise de dados intracaso..... | 59 |
| 3.4.4 Análise comparativa de casos | 61 |
| 3.5 Considerações finais | 62 |
| 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS | 63 |
| 4.1 Introdução..... | 63 |
| 4.2 Caso 1 – Clima Engenharia | 63 |
| 4.2.1 Histórico | 63 |
| 4.2.2 Descrição das díades..... | 72 |
| 4.2.3 Recursos..... | 74 |
| 4.2.4 Conclusões | 79 |
| 4.3. Caso 2 – Ad Hoc Informática | 82 |

| | |
|---------------------------------------------------------|-----|
| 4.3.1 Histórico | 82 |
| 4.3.2 Descrição das díades | 91 |
| 4.3.3 Recursos | 94 |
| 4.3.4 Conclusões | 103 |
| 4.4 Análise comparativa dos casos | 107 |
| 4.4.1 Recursos | 107 |
| 4.4.2 Díades | 113 |
| 5 CONCLUSÕES | 119 |
| 5.1 Introdução | 119 |
| 5.2 Principais resultados | 119 |
| 5.2.1. Resultados gerais | 119 |
| 5.2.2 Resultados específicos | 123 |
| 5.3 Inserção relacional e recursos | 126 |
| 5.4 Contribuições, limitações e pesquisas futuras | 130 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 133 |
| APÊNDICE A | 141 |

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problema de pesquisa e justificativa

A criação de empresas e a atividade empreendedora têm sido objeto de inúmeros estudos e pesquisas nos últimos anos, com a prevalência dos aspectos psicológicos das pessoas que iniciam esses negócios (FILLION, 2001). Novas abordagens têm surgido, entretanto, enfatizando aspectos sociais (BYGRAVE, 1997; JOHANNISSON, 1998), econômicos (SHANE e VENKATARAMAN, 2000; GARTNER, 2001), culturais e regionais (BYGRAVE e MINNITI, 2000; MINNITI E BYGRAVE, 1999) e relativos à análise das redes de relacionamentos (BIRLEY, 1986; ALDRICH e CLIFF, 2003; ALDRICH e ZIMMER, 1985; ALDRICH, ELAM E REESE, 1997; BRÜDERL e PREISENDÖRF, 1998; CHELL e BAINES, 2000; LECHNER e DOWLING, 2003).

O argumento da inserção social tem sido utilizado nos estudos e pesquisas dessa última abordagem (ALDRICH e CLIFF, 2003; BRÜDERL e PREISENDÖRF, 1998). Granovetter (1985, 1992) afirma que a ação econômica dos indivíduos é tanto facilitada como dificultada pelos relacionamentos que esse indivíduo possui. Afirma também que a ação econômica deve ser vista dentro de contexto social. Ao fazer essas afirmações o autor argumenta que a ação econômica está inserida em um contexto social. Desenvolve, assim, o conceito de inserção social¹, que pode ser inserção relacional e inserção estrutural. Ao tratar da inserção relacional, Granovetter (1985, 1992) sugere que o relacionamento entre duas pessoas ou empresas (relacionamento diádico ou díade) pode influenciar a ação dessas pessoas. Já a inserção estrutural, para o autor, trata da influência da rede de relacionamentos do indivíduo na ação econômica.

¹ No original *social embeddedness*. Faria e Wensley (2001) utilizam o termo original em inglês *embeddedness*. Neste trabalho *embeddedness* foi traduzido como inserção, apesar de saber-se que esse termo não reflete completamente a idéia de que a ação econômica é indissociável do contexto social (GRANOVETTER, 1985, 1992).

Chell e Baines (2000) afirmam que pesquisas em pequenas empresas têm levado em consideração o papel concreto das relações pessoais, conforme sugerido por Granovetter (1985, 1992). Além disso Johannisson, Ramírez-Pasillas e Karlsson (2002) sugerem que a noção de inserção social enfatiza que qualquer atividade econômica reflete um complexo fenômeno socioeconômico. Jack e Anderson (2002) insistem na importância de considerar os contextos individuais e sociais nos quais a atividade econômica se desenvolve. Afirmam que ações econômicas são condicionadas pela estrutura de relações sociais, que, por sua vez, influenciam os resultados econômicos. Nesse sentido, para as autoras, o processo de criação de negócios não pode ser analisado como sendo desenvolvido por agentes econômicos isolados do contexto social.

Mais especificamente, os relacionamentos diádicos são sugeridos como importantes fontes de sustentação da atividade econômica, nos aspectos de geração de suporte emocional (ALDRICH E ZIMMER, 1985), geração de informações (JOHANNISSON, 2000), identificação de oportunidades e identificação e acesso a recursos (BIRLEY, 1986), e sustentação econômico-financeira do empreendimento (PORTES e SENSEBRENNER, 1993). Os indivíduos podem, inclusive, obter recursos financeiros via parentes e amigos, ou mesmo, encontrar pessoas de seu relacionamento para tornarem-se sócios (ALDRICH, ELAM E REESE, 1997).

Nesse sentido, Larson e Starr (1993) afirmam que, no início da criação de negócios, o foco do indivíduo que cria e desenvolve negócios se detém no que as autoras chamam de díades essenciais. O indivíduo utiliza seus relacionamentos na busca de informações, identificação de parceiros e recursos. Buscam, assim, por intermédio da família, de amigos e de contatos de negócios, fontes de informação de recursos físicos e de capital, vendas e suporte social, que são necessários para transformar sua idéia num negócio (ARAÚJO, EASTON E BOWEY, 1998; HITE; 2001, 2003).

Com relação a esses recursos que são acessados pelos indivíduos por meio de seus relacionamentos diádicos, eles podem ser classificados e estudados de diversas maneiras. Aldrich e Zimmer (1985), por exemplo, analisaram o acesso a informação, clientes e recursos financeiros. Já Reese e Aldrich (1995) e Aldrich, Rosen e Woodward (1987) não mencionam especificamente recursos, mas a assistência que os indivíduos obtêm de seus relacionamentos, relativamente aos

aspectos legais, contábeis e financeiros do negócio, e acesso a investidores e outras pessoas que possam colaborar para a implantação do negócio. E Hansen (1995) classifica como sendo propriedade, informação, capital e crédito.

Essa argumentação da inserção dos indivíduos em determinado contexto social, que pode influenciar a aquisição de recursos para a criação e o desenvolvimento de negócios, nos remete à questão de pesquisa deste trabalho: quais recursos são obtidos por indivíduos, que criam e desenvolvem negócios em incubadora de empresas, por meio dos relacionamentos diádicos?

Em relação à escolha do tema e da questão de pesquisa, cabe uma observação de ordem pessoal. Nossa trajetória profissional sempre esteve ligada à consultoria e treinamento para pequenas e médias empresas. Posteriormente, ampliou-se para a criação de novos negócios, empreendedorismo e elaboração de plano de negócios. Além disso, paralelamente, passamos a nos dedicar a atividades acadêmicas, como professor de finanças e empreendedorismo. A escolha do tema inserção social se deve ao fato de nos possibilitar um maior entendimento do fenômeno de criação de novos negócios.

Em termos teóricos, conforme mencionado anteriormente, os aspectos psicológicos da pessoa que cria novos negócios e os aspectos econômicos, principalmente relativos à identificação de oportunidades e inovação, têm prevalecido nessas pesquisas (FILLION, 2001). Essas abordagens, entretanto, parecem ser insuficientes para explicar um fenômeno bastante amplo e complexo, que envolve várias áreas do conhecimento (ALDRICH E ZIMMER, 1985; BIRLEY, 1986; JOHANNISSON E MONSTED, 1998; ALDRICH E CLIFF, 2003). Por outro lado, as redes e relacionamentos pessoais, familiares, de negócios e sociais, parecem exercer importante papel no processo da atividade econômica (STARR e FONDAS, 1992; LECHNER e DOWLING, 2003). Sua análise pode contribuir para um maior entendimento do fenômeno da criação de novos negócios, ao procurar analisar a inserção dos indivíduos que criam esses negócios em determinado contexto social, e para o entendimento do processo social de mobilização de recursos para a criação de empresas.

1.2 Objetivos

A busca à resposta para a questão de pesquisa envolve alcançar, também, alguns objetivos específicos. Um primeiro deles que se apresenta refere-se a quais tipos de recursos os indivíduos obtiveram² via relacionamentos diádicos, em cada fase a ser analisada. A consecução desse objetivo envolve identificar e classificar os recursos que são adquiridos através dos relacionamentos diádicos na criação e desenvolvimento de negócios.

Um segundo objetivo abrange verificar se os relacionamentos dessas pessoas que criaram os negócios influenciaram a obtenção dos recursos, não só para a criação do negócio, como para seu posterior desenvolvimento. Para esse objetivo, é necessário identificar as pessoas com as quais os indivíduos se relacionaram, nas três fases, buscando desenvolver seus negócios. Essa análise será realizada identificando as díades que foram relevantes em cada uma das fases analisadas.

Adicionalmente, será estudada a evolução desses relacionamentos ao longo das três fases pesquisadas, o que implica atingir um terceiro objetivo específico que é: analisar se os relacionamentos são mantidos/ampliados após o período de incubação (graduação) e, em caso positivo, qual a diferença entre os relacionamentos nos períodos anteriores e posteriores à graduação. Dessa forma serão realizadas comparações entre os relacionamentos atuais e os anteriormente estabelecidos pelos indivíduos e a importância desses relacionamentos para a aquisição dos recursos necessários para o desenvolvimento do negócio.

Assim, nosso problema de pesquisa abrange identificar quais relacionamentos foram relevantes para a criação e desenvolvimento dos negócios, qual foi sua evolução e que tipos de recursos esses relacionamentos ofereceram para que os negócios fossem estabelecidos e se desenvolvessem.

² Neste trabalho, as expressões *obter recursos*, *acessar recursos*, *adquirir recursos* e *desenvolver recursos* serão tratadas como tendo o mesmo significado.

1.3 Estrutura da dissertação

Este trabalho está estruturado da seguinte forma. No capítulo seguinte apresentamos a fundamentação teórica, relativa à argumentação da inserção social, sua operacionalização e as pesquisas, estudos, discussões e exemplos que apresentam sua aplicação na criação e desenvolvimento de negócios. Abrange também discussões a respeito dos recursos que são adquiridos pelos indivíduos que criam novos negócios e sua classificação. Inclui, ainda, o desenvolvimento do quadro de análise utilizado na análise dos dados.

Abordamos, no capítulo terceiro, a metodologia utilizada para o desenvolvimento da dissertação. Optou-se pelo estudo comparativo de casos, que permite observar as diferenças e semelhanças entre os dados dos casos. Foram selecionadas duas empresas oriundas de incubadoras de empresas de base tecnológica, sendo uma do setor de engenharia acústica e outra de tecnologia de informação. Apresentamos, ainda, nesse capítulo, a unidade de análise (díades), o método e o instrumento de coleta de dados e a metodologia de análise de dados, tanto intra como intercasos.

No quarto capítulo descrevemos e analisamos os estudos de caso. Em sua segunda seção, apresenta-se a descrição e a análise do primeiro caso e, na terceira, os dados do segundo caso e sua respectiva análise. Já na quarta e última seção é apresentada a análise comparativa dos casos descritos e estudados.

E finalmente, no capítulo quinto, apresentamos as conclusões deste trabalho. Essas conclusões referem-se aos resultados da pesquisa realizada, à revisão da questão de pesquisa e dos objetivos do trabalho e à apresentação das contribuições e limitações do trabalho e pesquisas futuras que podem vir a ser realizadas, para um maior entendimento do tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Introdução

Novos negócios são iniciados quando indivíduos percebem oportunidades e se mobilizam para obter os recursos necessários para implementá-las (JARILLO, 1989; SHANE E VENKATARAMAN, 2000; GARTNER, 2001). Para acessar esses recursos, físicos ou não, os indivíduos entram 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, 1986; ALDRICH E ZIMMER, 1985). Esses contatos 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 suporte social e emocional para a constituição da empresa (JOHANNISSON, 1998; BARNIR E SMITH; 2002).

Essa interação na busca de recursos sugere que indivíduos que criam e desenvolvem novos negócios estão inseridos em determinado contexto social (BYGRAVE, 1997). A própria decisão de iniciar um negócio parece ser resultado desse contexto; de um processo de socialização do indivíduo que antecede a criação do negócio (STARR e FONDAS, 1992; BYGRAVE e MINNITI, 2000). A análise da criação e desenvolvimento de novos negócios considera, em tal perspectiva, tanto a história e o passado do indivíduo, quanto os relacionamentos existentes com outras pessoas (LARSON, 1991, 1992; STARR e FONDAS, 1992).

Tendo isto em consideração, a fundamentação teórica deste trabalho aborda a inserção dos indivíduos que criam novos negócios em determinado contexto social e os recursos que buscam adquirir por meio de seus relacionamentos. Assim, na seção seguinte, dividida em três tópicos, apresentamos considerações sobre o conceito de inserção social, os conceitos associados à inserção social que buscam operacionalizá-la e, finalmente, abordamos a inserção social e a criação e desenvolvimento de negócios. Na terceira seção, caracterizamos os recursos que são adquiridos pelos indivíduos na criação e desenvolvimento de negócios. Na quarta, apresentamos

o quadro de análise. E a quinta e última seção traz as conclusões da fundamentação teórica da dissertação.

2.2 Inserção social

2.2.1 Considerações sobre inserção social

O argumento da inserção social tem sido usado nos estudos em sociologia (PORTES E SENSEBRENNER, 1993), alianças estratégicas (POWELL, 1990, 1998; GRANDORI e SODA, 1995; OLIVER e EBERS, 1998), empreendedorismo (ALDRICH e ZIMMER, 1985; ARAÚJO, BOWEY e EASTON, 1998; CHELL e BAINES, 2000; JACK e ANDERSON, 2002; ANDERSON e JACK, 2002), estratégia (BAUM e DUTON, 1996; GULATI, NOHRIA e ZAHEER, 2000; ANDERSON, FORSGREN e HOLM, 2002), teoria organizacional (NOHRIA, 1992a; BARBER, 1995; DACIN, VENTRESCA e BEAL, 1999), capital social (BURT; 1992, 1997; 2000, 2001; ARAÚJO, EASTON e BOWEY, 1998; BOWEY, 2002; ANDERSON e JACK, 2002; DAVIDSON e HONIG, 2003) e redes (POWELL e BRATLEY, 1992; POWELL, KOPUT e SMITH-DOERR, 1996; GNYAWALI e MADHAVAN, 2002; SIMSEK, LUBATKIN e FLOYD, 2003; SANDBERG, 2003).

Para Dacin, Ventresca e Beal (1999), os trabalhos de Granovetter (1985, 1992) têm sido fundamentais e precursores para a pesquisa em inserção social. Granovetter (1985, 1992) afirma que as concepções da ação econômica, entendida como a busca de bens e serviços escassos para a satisfação de determinada necessidade, são vistas de forma isolada, e podem ser divididas em duas grandes perspectivas: subsocializada e sobressocializada. A concepção subsocializada da ação econômica tem sua origem nos economistas clássicos e neoclássicos. Nessa visão, não há nenhum efeito das estruturas ou relações sociais sobre a produção, distribuição ou consumo de bens. Já a concepção sobressocializada, que tem sua origem nos estudos de sociologia, sugere que o ser humano é de tal forma socializado que normas, valores e formas de conduta estão internalizadas pelos atores econômicos. Os indivíduos agem de determinada maneira porque é

costume, uma obrigação, ou é a maneira natural ou certa e apropriada de fazer algo. Assim, as relações pessoais exercem pouco ou nenhum efeito sobre a ação econômica.

Em outras palavras, na visão subsocializada, o sistema de preços conteria todas as informações necessárias para a realização das trocas econômicas e, dessa forma, todos seriam confiáveis. Na visão sobressocializada, os atores estariam dispostos a confiar em todos com os quais realizassem transações econômicas, baseados numa moralidade generalizada. Entretanto, a proposta de Granovetter (1985, 1992) é de que há uma preferência dos atores em transacionar com pessoas de reputação conhecida. Isso significa que os atores preferem confiar em indicações de outros indivíduos do que apenas nas informações de mercado ou numa confiança generalizada. Assim, os atores buscam informações sobre os demais atores com pessoas de confiança, para evitar problemas futuros. Para Granovetter (1985), isso ocorre porque não envolve custos; os indivíduos confiam melhor na sua própria informação; porque, se há relacionamento contínuo entre duas pessoas, há uma motivação econômica para ser confiável e, finalmente, esse relacionamento contínuo acaba por se revestir de conteúdo social, carregando expectativa de confiança.

Dessa forma, o argumento da inserção social enfatiza o papel concreto das relações pessoais e estruturas (ou redes) de tais relações em gerar confiança no contexto e nas relações econômicas. Para Granovetter (1985, 1992), a ação econômica é afetada tanto pelas relações com outra pessoa (díade) como pela rede de relações em que determinado indivíduo está inserido. O primeiro tipo de relação é chamado de inserção relacional e, o segundo, de inserção estrutural.³

Sobre a inserção relacional, Granovetter (1992) propõe que há um efeito direto deste tipo de inserção sobre a ação econômica de um indivíduo. A interação entre dois indivíduos não seria determinada somente pela formação ou atividade desses indivíduos, mas, também, pelo tipo de relacionamentos pessoais que eles têm, e que são influenciados pela história de interações. Assim, o fato de estar ligado a alguém, ou a outros indivíduos, poderia modificar a ação econômica. Granovetter (1992) exemplifica a idéia de inserção relacional com a possibilidade de

³ O autor ressalta que é necessário estar atento para não considerar a inserção relacional de maneira isolada de toda a rede, o que levaria a uma análise subsocializada. Da mesma maneira, é importante evitar tratar as relações das pessoas como se elas não tivessem história e passado, que moldam seu comportamento atual. Em relações continuadas o ser humano carrega dentro de si as relações prévias que teve com os demais atores (GRANOVETTER, 1992).

alguém não desejar mudar de emprego, mesmo recebendo ofertas mais vantajosas de outras empresas, pelo fato de permanecer trabalhando e interagindo com seus colegas de trabalho.

Outro exemplo de inserção relacional é a pesquisa de Chang [s.d.], no setor de computadores de Taiwan. O autor propõe os conceitos de proximidade relacional e compromisso relacional. O primeiro refere-se ao grau de intensidade e proximidade de acesso do relacionamento, e é reflexo de contato freqüente, sentimento de intimidade, acessibilidade, reciprocidade e privilégios entre dois atores. Já compromisso relacional refere-se ao grau em que um ator está disponível para investir tempo e recursos para fortalecer o relacionamento com o outro. Envolve esforços para mostrar ao outro que há possibilidades de escolhas, que pode ter havido desistência de outros relacionamentos e para mostrar o que pode ser feito para manter o relacionamento.

Anderson, Forsgren e Holm (2002) aplicam o conceito de inserção relacional para operações de firmas multinacionais. Os autores propõem que inserção relacional pode ser dividida em inserção de negócios e inserção técnica. A primeira diz respeito ao fato de que as firmas realizam negócios por longo tempo, conhecem-se uns aos outros, adaptam-se na condução dos negócios com outros e trocam informações com freqüência. A segunda implica uma interdependência entre as firmas em termos de desenvolvimento de processos de produção e de produtos.

Para Granovetter (1992) a inserção estrutural tem efeito menos direto sobre a ação econômica. Ao afirmar que a inserção estrutural refere-se à toda rede de relacionamentos de determinado indivíduo, o autor sugere que sua influência irá depender do que é chamado de densidade da rede, que se refere à extensão em que os atores estão conectados entre si. Para Granovetter (1992), caso todas as pessoas estejam conectadas umas às outras, diz-se que há uma alta densidade de rede. Nesse caso, o indivíduo pode absorver de sua rede de relacionamentos determinados princípios de comportamento, o que influenciaria na ação econômica. Pode ainda ser afetado pelas informações disponíveis no grupo e que circulam rapidamente, já que todos se conhecem. Dessa forma, Granovetter (1992) sugere que uma alta densidade de rede teria um maior efeito no comportamento econômico.

Sinsek, Lubatkin e Floyd (2003) utilizam tanto a inserção estrutural como a inserção relacional para apresentar proposições sobre o comportamento empreendedor das firmas. Para ilustrar a inserção estrutural, utilizam a densidade da rede, definindo-a como a presença ou ausência de laços entre os atores presentes na rede. Ou seja, se os atores estão conectados entre si, há uma alta densidade de rede. Dessa forma, Sinsek, Lubatkin e Floyd (2003) propõem que “inserção estrutural está positivamente relacionada com inserção relacional, de tal forma que aumentando a densidade da rede, aumentará o nível de reciprocidade institucionalizada na rede” (SIMSEK, LUBATKIN E FLOYD, 2003, p. 433) (*Tradução do autor da dissertação*).

Gnyawali e Madhavan (2001) também utilizam o conceito de inserção estrutural para elaborar proposições sobre comportamento competitivo de empresas. Propõem, por exemplo, que aumentando a densidade da rede: (1) diminui a possibilidade de uma firma iniciar uma ação contra outras firmas da rede; (2) aumenta a possibilidade de outras firmas iniciarem uma resposta a essa ação.

Em suma, a idéia de inserção social sugere que a atividade econômica é moldada e limitada por laços existentes entre atores e não ocorre independentemente do contexto social. Portanto, para tal abordagem, a inserção social poderá influenciar o desempenho de novas empresas, gerando oportunidades (informações, recursos, contatos etc.) e barreiras (organização da atividade econômica e institucionalização de comportamentos). Em outras palavras, novas organizações são construções sociais (GRANOVETTER, 1985, 1992), e parecem ser resultado das ações dos indivíduos inseridos em relacionamentos pessoais, em nível de díades e de redes.

2.2.2 A operacionalização do argumento da inserção social

Uzzi (1996,1997) reconhece o argumento da inserção social, mas afirma, entretanto, que os trabalhos de Granovetter (1985, 1992) não operacionalizam o conceito e não apresentam descrições empíricas de como a inserção social afeta a ação econômica. Chang [s.d.] sugere que a literatura existente oferece poucas indicações práticas, não provendo uma ampla explanação de como aplicar o conceito de inserção social em diferentes organizações. Diante disso, apresentamos, neste tópico, os demais conceitos relativos às díades e às redes, que são utilizados

para abordar o argumento da inserção social e sua influência no comportamento econômico dos indivíduos.

Os principais estudos têm trabalhado a inserção social analisando os laços e as ligações entre atores sociais, firmas ou indivíduos, (JOHANNISSON, 1998), e compreende uma ampla variedade de arranjos de redes sociais (DACIN, VENTRESCA E BEAL, 1999). Sugere-se que essa abordagem de laços entre atores provê um arranjo teórico que permite realizar estudos empíricos analisando a influência dos laços nas relações de troca, como se formam e como afetam as estruturas internas e externas das firmas e outros atores organizacionais. Além disso, o estudo das redes sociais⁴ parece ter um papel central em consolidar a abordagem da inserção social (DACIN, VENTRESCA E DEAL, 1999).

Anderson e Jack (2002) afirmam, também, que a abordagem de redes sociais tem sido utilizada não só para demonstrar que a rede do indivíduo permite acessar recursos que não são tidos internamente (OSTGAARD E BIRLEY, 1994), como, também, para ilustrar tanto a influência da inserção social na ação econômica quanto a dinâmica das trocas econômicas. E isso de duas maneiras diferentes. Primeiro, as redes provêm mecanismos para interpretação do ambiente, de maneira mais ampla, e identificação e desenvolvimento das oportunidades. Segundo, as redes são percebidas como importantes porque abrem oportunidades empreendedoras, provendo acesso a informações úteis, confiáveis e exclusivas (JACK E ANDERSON, 2002).

Os conceitos associados à inserção social, que buscam operacionalizá-la, referem-se tanto à díade (inserção relacional), quanto à rede de relacionamentos dos indivíduos (inserção estrutural). Conforme apresentado na seção anterior, díade refere-se ao relacionamento entre duas pessoas, podendo ser, também, entre pessoas de duas organizações, ou entre duas organizações (GRANOVETTER, 1985; UZZI, 1996; JOHANNISSON, 1998). Diz-se que um indivíduo tem um laço com outro indivíduo ao se relacionar com ele. Uma primeira idéia a respeito do conceito de laços diz respeito à sua força. Para Granovetter (1973), os laços podem ser fracos ou fortes. Laços fracos são aqueles em que os contatos com a díade são pouco frequentes e de curta

⁴ Neste trabalho consideramos *redes e relacionamentos sociais* e *redes e relacionamentos pessoais* com sendo a rede de relacionamentos de um indivíduo.

duração. Como não há contatos freqüentes, só é acessado quando um dos indivíduos da díade necessita de alguma informação, recurso ou assistência (ALDRICH, ELAM e REESE, 1997). Há menos comprometimento, afeição e confiança entre os atores, sendo, assim, mais ambíguo e incerto que laços fortes.

Com relação aos laços fortes, Granovetter (1973) identifica quatro propriedades que os identificam: tempo, intensidade emocional, intimidade (confiança mútua) e serviços recíprocos entre os indivíduos. Para o autor, a presença de um desses atributos define um laço como sendo forte.⁵ Também Aldrich e Zimmer (1985) afirmam que a força do laço é dada pelo nível, frequência e reciprocidade dos relacionamentos entre os indivíduos. Por serem mais confiáveis que outros laços, envolvendo confiança e aproximação emocional, os indivíduos dedicam-se mais intensamente a este tipo de relacionamento (ALDRICH, ELAM e REESE, 1997).

Aldrich, Elam e Reese (1997) introduzem, ainda, o conceito *contatos com estranhos*. Esses contatos têm propósitos pragmáticos e seriam melhor descritos como contato do que como laço. Normalmente ocorre com estranhos, ou com indivíduos sem laços preexistentes. Podem ser contatos via anúncios de jornais e folhetos, para obter informações. São chamados também de contatos frios já que não há envolvimento emocional (BIRLEY, 1986). Para Aldrich, Elam e Reese (1997) a separação entre esses tipos de laços não é fácil de se definir. Entre fracos e estranhos seriam mais difícil ainda. Também Krackhardt (1992) afirma que as características desses laços são difíceis de medir. Assevera, ainda, que há ambigüidade no que constitui laço fraco e forte. O autor questiona em que ponto o laço pode ser considerado como sendo fraco.

Introduz, assim, o conceito de *philos*⁶, que se caracteriza pela interação, afeição e tempo contidos no relacionamentos entre os indivíduos. Para o autor, se há interação entre duas pessoas, há alta possibilidade de uma pessoa ter acesso à informação de que a outra dispõe, desde que essa

⁵ Granovetter (1973) admite que essa definição de laços fortes é suficiente para as discussões contidas no artigo. Apresenta, também, o conceito de ausência de laço, que se refere tanto à inexistência de vínculos entre atores, quanto a contato com vizinhos, que podem ser insignificantes na maioria das situações.

⁶ Amigo, em grego. O autor prefere esse termo (*philos*) a amigo por causa da imprecisão com que o último é utilizado.

interação seja freqüente para prover oportunidade de trocar essas informações, muitas delas confidenciais. Significa, também, que há afeição entre as pessoas que se relacionam. E, sugere que há história de interação entre duas pessoas, que tem durado por longo período. Interação cria oportunidade, afeição cria motivação e tempo cria experiência, que leva à troca de informações (KRACKHARDT, 1992). A combinação dos três é que caracteriza um laço do tipo *philos* e gera confiança. Essas características de laços fortes estão presentes, também, nos trabalhos de Uzzi (1996,1997) e Hite (2003). Esses autores, entretanto, não utilizam essa terminologia – laços fortes. Usam, respectivamente, laços inseridos e laços de rede inseridos relacionalmente.⁷

Hite (2003) discute que a inserção relacional é um argumento mais amplo que a força dos laços, pois o laço pode ser inserido socialmente, mas não ser necessariamente forte. Isso em função de sua argumentação de que a inserção social apresenta três componentes. Os componentes mencionados por Hite (2003) referem-se a relacionamento pessoal, interação econômica diádica e capital social. Cada uma dessas dimensões tem elementos que as distinguem. Relacionamento pessoal traz como elementos, por exemplo, o conhecimento pessoal, o respeito, o conhecimento da vida e da família do laço diádico e as atividades sociais. Já a interação econômica, segunda dimensão, tem como elementos, por exemplo, a interdependência entre os laços, a solução de problemas, os objetivos comuns e o conhecimento das necessidades dos negócios dentre outros. Por fim, capital social tem como elementos as normas, expectativas e obrigações, no nível da díade, e o papel dos intermediários⁸, no nível da rede. Além da força do laço, outras características da rede de relacionamentos têm sido utilizadas na operacionalização do argumento da inserção social. A primeira é o tamanho da rede. Para essa análise, tem-se utilizado o número de laços que determinado indivíduo tem como contato na rede (HANSEN, 1995; AHUJA, 2000; BURT, 2000). Uma segunda característica é se o contato é acessado diretamente pela pessoa, ou se ela depende de outros para ter acesso à pessoa/organização (DUBINI e ALDRICH, 1991; AHUJA,2000). No primeiro caso, o contato é considerado direto e, no segundo, indireto. Os laços também podem ser formais ou informais. Se os laços ocorrem com organizações

⁷ No original, *embedded ties* e *relationally-embedded network ties*, respectivamente.

⁸ No original, *third party*

(independentemente de ser direta ou indiretamente), eles são caracterizados como sendo formais (BIRLEY, 1986; DONCKELS e LAMBRECHT, 1997). Como laços formais podem-se exemplificar bancos, consultores, agências de desenvolvimento, associações comerciais, associações profissionais, empresas etc. Informais são todos os canais de informação entre indivíduos, ou laços em que não há a presença de instituições, e podem ser com familiares, amigos, contatos de negócios informais etc. (BIRLEY, 1986, DONCKELS & LAMBRECHT, 1997).

Uma última característica da rede de relacionamento é a sua densidade e refere-se à extensividade de laços entre pessoas ou organizações. Sugere-se que sua medida é o número total de laços presentes para o número potencial que ocorreria se toda unidade da rede fosse conectada com toda outra unidade (BURT, 2000). Se o laço de determinado indivíduo está conectado com todos os outros laços do mesmo indivíduo julga-se a rede como sendo de alta densidade. Do contrário, menos conexões entre os membros, considera-se a rede como sendo de baixa densidade (ALDRICH, ROSEN e WOODWARD, 1987; BURT, 1992; KRACKARDHT, 1992, 1995).

Em suma, as díades e a rede de relacionamentos em que um indivíduo está inserido podem ser, então, analisadas quanto ao tamanho (número de pessoas ou de laços); tipo de contato (direto ou indireto); força do laço (fraco, forte ou eventual); tipo de laço (formal e informal) e ainda a densidade (alta ou baixa).

Dessa forma, a utilização do argumento da inserção social, para análise das atividades econômicas, ocorre a partir do estudo da rede de relacionamentos e suas características e/ou da análise das díades que são estabelecidas ao longo da ação econômica de determinada empresa/pessoa. No tópico seguinte, utilizam-se os conceitos apresentados de inserção social, díades e redes para averiguar sua influência na criação e desenvolvimento de negócios.

2.2.3 Inserção social e criação e desenvolvimento de negócios

Para a análise de pequenas empresas, objeto de pesquisa deste trabalho, por meio de redes ou díades, Johannisson (1998, 2000) e Hite (2003) propõem que se devem estudar os

relacionamentos pessoais dos proprietários, pois, em pequenas empresas, o proprietário é o detentor do conhecimento. E que, apesar de as pesquisas de redes privilegiarem organizações e/ou seus representantes, em pequenas empresas, dever-se-ia tratar das mesmas como interações pessoais dos proprietários.

No início do desenvolvimento do negócio, sugere-se que os indivíduos se voltam, primeiro, para a família, contatos de negócios anteriores, amigos e ex-empregadores, em busca de recursos físicos e de capital, vendas e suporte emocional, necessários para transformar sua idéia em negócio (LARSON e STARR, 1993; JOHANNISSON, 1998). Nesse sentido, são orientados socialmente para redes primárias, para laços preexistentes com amigos e familiares, que são os canais principais para se obter recursos (ALDRICH, ELAM e REESE, 1997; UZZI, 1996; HITE; 2001, 2003). Necessitam de suporte social dessas pessoas para manter confiança e acessar recursos sociais, isto é, envolvem-se em trocas que não exigem reciprocidade imediata (JOHANNISSON, 1998). No estudo de Lechner e Dowling (2003), a primeira relação estabelecida por todas as empresas analisadas era baseada em relações sociais preexistentes, freqüentemente estabelecidas com o primeiro empregador. Para os autores, sem relacionamentos sociais, as empresas analisadas não teriam tido condições de estabelecer relacionamentos de negócios.

Em outras palavras, 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, 1986; ALDRICH E ZIMMER, 1985; ARAÚJO, BOWEY e EASTON, 1998; JOHANNISSON, 1998, 2000). Essa mobilização de relacionamentos pessoais denota o processo de construção social das atividades econômicas (GRANOVETTER; 1985, 1992), e a dependência que os indivíduos têm de sua rede para obter recursos (ALDRICH e ZIMMER, 1985; ALDRICH, ROSEN e WOODWARD, 1987; HANSEN, 1995; BRÜDERL e PREISENDÖRF, 1998, JOHANNISSON, 2000) que, por variadas razões, não estão disponíveis internamente na empresa (OSTGAARD e BIRLEY, 1994), e que, de outra forma, não seriam facilmente acessados por meio de transações de mercado (PORTES e SENSEBRENNER, 1993).

Tem-se observado que, no início da formação do negócio, os relacionamentos com laços fortes são importantes (BRÜDERL e PREISENDÖRF, 1998; JENSSEN e KOENIG, 2003). Posteriormente, alguns são selecionados, outros são abandonados e novos são adicionados (LARSON e STARR, 1993). Essas pessoas que compõem a rede pessoal do indivíduo podem tornar-se sócios, emprestar recursos financeiros necessários para iniciar o negócio, tornar-se clientes e fornecer informações e conselhos (ALDRICH, ROSEN e WOOWARD, 1987; JOHANNISSON, 1987, 2000). Durante os primeiros meses de funcionamento do negócio, a pessoa é muito dependente de sua rede pessoal como rede de segurança. Uma vez que se estabelece o negócio, utiliza-se essa rede mais como *banco de recursos* (JOHANNISSON, 1987).

Associado ao conceito de *philos* (KRACKHARDT, 1992), que diz respeito à interação, afeição e tempo existentes no relacionamento, sugere-se que os laços fortes permitem acessar recursos mais facilmente (UZZI, 1996). Entretanto, se a pessoa/empresa dispõe de rede densa em laços fortes, torna-se difícil acessar recursos fora da rede (PORTES e SENSEBRENNER, 1993; UZZI, 1996, 1997). Janssen e Koenig (2002) propõem que laços fracos provêm mais informações que laços fortes, que são importantes ao oferecerem motivação e recursos financeiros. Afirmam que laços fracos não oferecem somente mais informação, mas também provêm informações não redundantes que são de alto valor.

Simsek, Lubatkin e Floyd (2003) também afirmam que laços fracos são importantes para encontrar novas informações, perceber mudanças no ambiente e descobrir novas oportunidades empreendedoras. E que laços fortes não geram informações novas, mas são mais úteis para trocar informações de alta qualidade, conhecimento, recursos e explorar novas oportunidades já conhecidas ou existentes dentro das firmas. No caso de cooperação entre firmas, BarNir e Smith (2002) afirmam que os laços fortes cumprem um papel importante como fonte de suporte econômico e social e, conseqüentemente, é provável que aumentem a confiança e a disposição de assumir riscos nessa cooperação.

Outro ponto importante em relação à inserção social e à criação e desenvolvimento de novos negócios é que as características da rede de relacionamentos podem influenciar o desempenho das empresas. Hansen (1995), por exemplo, encontrou relação entre crescimento das empresas no

primeiro ano de operações e densidade da rede. Aldrich, Rosen e Woodward (1987) não encontraram relação positiva entre tamanho e diversidade da rede e a fundação de empresas. Mas acharam relação entre lucratividade e rede com membros próximos (contatos diretos). E Reese e Aldrich (1995) não se depararam com relação entre tamanho e tempo investido em desenvolver e manter a rede com sobrevivência e desempenho. BarNir e Smith (2002) não encontraram relação entre tamanho da rede e cooperação entre empresas. Para os autores, a cooperação está mais relacionada à qualidade dos relacionamentos do que à quantidade de laços. Oliveira (2003) encontrou forte relação entre sobrevivência das empresas analisadas e uso de redes de relacionamentos e concluiu que a rede de relacionamentos contribuiu para o crescimento do negócio em 67% das empresas pesquisadas.

Papel importante exercem, também, os intermediários⁹ na criação e desenvolvimento de negócios. Nos relacionamentos indiretos eles conectam outros indivíduos e são fontes de informações valiosas (UZZI, 1996, 1997). Também permitem que pessoas antes desconectadas desenvolvam relações de confiança e trocas econômicas (LARSON, 1991,1992; UZZI, 1996, 1997; HITE, 2001). Ou seja, esses intermediários proporcionam confiança no relacionamento criado, seja por terem tido relacionamento econômico anterior, seja por serem amigos, familiares ou conhecidos (HITE, 2003). Para Hite (2001), esses laços introduzidos por intermediários evoluem mais rapidamente para um alto grau de inserção, gerando confiança, comprometimento, afeição e trocas econômicas. Em pesquisas com empresas de alta tecnologia, Nohria (1992b) concluiu que os participantes dessas empresas buscavam conhecer as ligações em comum entre as pessoas, para poder aumentar a percepção de confiança nos novos parceiros.

A inserção relacional pode, ainda, oferecer a firmas iniciantes suporte institucional, legitimação e *status* (NOHRIA, 1992b; GNYAWALI e MADHAVAN, 2001). No início do negócio, as empresas são desconhecidas dos demais atores, sentem dificuldades por serem novas e necessitam de legitimação e suporte institucional (NOHRIA, 1992b). Ao se relacionarem com determinada empresa, podem adquirir *status* e legitimação em função do relacionamento estabelecido (GNYAWALI e MADHAVAN, 2001). Araújo, Bowey e Easton (1998), identificaram que os recursos trocados pelos gerentes de uma associação de empresas de alta

⁹ No original *broker, go-between e third party*

tecnologia podem variar da troca de produtos e serviços, via informação, para conselhos e suporte afetivo, no nível da díade. É que o grupo de gerentes obtém conhecimento, conselhos e suporte afetivo, discutindo e ouvindo os problemas e como foram resolvidos, por meio de debates e discussões. O grupo pode ainda, de um lado, prover acesso a recursos fora da rede, ao oferecer reputação para se ter acesso a outros recursos, como clientes, fornecedores, consultores, financiamentos, etc., atuando como intermediários.

Em uma perspectiva dinâmica, o argumento da inserção social, seja via rede ou díades, inclui a análise da evolução da rede e dos relacionamentos diádicos na criação e desenvolvimento de negócios (ALDRICH e ZIMMER, 1985; EASTON, 1992; JOHANNISSON, 1998; BYGRAVE e MINNITI, 2000). Essa dinâmica pode provocar, ao longo do tempo, mudanças na rede em relação ao conteúdo/recursos que provê e na sua estrutura (tipos e características dos laços), especialmente durante as fases iniciais de implantação do negócio (JOHANNISSON, 1998). Os laços, também, evoluem devido a mudanças internas que ocorrem nas organizações e mudanças no mercado (HÄKANSSON¹⁰, citado por JOHANNISSON, 2000). No caso de empresas de alta tecnologia, notadamente aquelas desenvolvidas em universidades, parques industriais e incubadoras de empresa, ao longo do tempo, a rede de relacionamentos se amplia, deixando os relacionamentos com aquelas instituições, de onde se origina, e se insere ao mercado, na medida em que se iniciam as trocas econômicas com clientes e fornecedores. Pode-se, assim, mudar consideravelmente sua estrutura com relação aos atores com os quais a empresa mantém laços (JOHANNISSON, 1998).

Ainda em uma perspectiva dinâmica, os relacionamentos de troca podem sofrer alterações ao longo do tempo evoluindo de simples trocas econômicas, baseadas em condições de mercado, para um relacionamento baseado em confiança, reciprocidade e adaptação (GRANOVETTER, 1985; POWELL, 1990; LARSON, 1991; LARSON e STARR, 1993; UZZI, 1996, 1997; ANDERSON, FORSGREN e HOLMN, 2002; HITE, 2003). Os relacionamentos da empresa baseados em condições de mercado, puramente econômicos, podem ser caracterizados como distantes. Nesse caso, não há preocupações de ordem social, e as trocas são mediadas unicamente

¹⁰ HÄKANSSON, H. Industrial technological development – A network approach. London: Croom Helm. 1987

pelo mecanismo de preço (LARSON, 1991; 1992; UZZI, 1996, 1997; ANDERSON, FORSGREN & HOLMM, 2002). Ou seja, são relações de compra e venda, em que os atores podem ser trocados em função de preço ou de outras condições. Nesse caso, o grau de inserção é baixo (UZZI, 1996, 1997; ANDERSON, FORSGREN E HOLM, 2002).

Com o desenvolvimento do negócio, esses relacionamentos podem evoluir para outro extremo, para um alto grau de inserção, se os atores mantêm relações e têm realizado negócios por longo tempo, se adaptaram mutuamente quanto à condução dos negócios e trocam, freqüentemente, informações sobre o mercado. Há a criação de comprometimento e confiança (UZZI, 1996; LARSON, 1992; ANDERSON, FORSGREN e HOLMM, 2002; HITE, 2003). Sugere-se que esse tipo de relacionamento pode proporcionar aos atores a obtenção de informações refinadas, inclusive transferência de conhecimento, gerando confiança, solução de problemas em comum e comprometimento com a díade. Há um contrato tácito entre os atores, que gera expectativas positivas e cria oportunidades, diferenciando da lógica econômica do comportamento de mercado (POWELL, 1990; LARSON, 1992; UZZI, 1996, 1997).

Larson (1991,1992) também identifica forte correlação entre confiança e troca de informações e evolução da força dos laços, de fraco para forte. Fortalecer a rede é tornar laços diretos em laços fortes envolvendo expandir círculo de confiança (DUBINI e ALDRICH, 1991) e obtendo os benefícios dos relacionamentos com laços inseridos. Dessa forma, há uma evolução no relacionamento dos parceiros, de baixo grau de inserção para um alto grau (LARSON, 1991, 1992; LARSON e STARR, 1993; UZZI, 1996, 1997; POWELL, 1998; HITE, 2003).

Na medida em que o relacionamento evolui, gerando confiança e reciprocidade, permite ainda integração operacional, administrativa e de comunicações e estratégia (pesquisa e desenvolvimento, novos produtos, inovação e melhorias de qualidade), em que troca de informação é importante (LARSON, 1992). Nesse extremo da inserção, o controle é realizado por meio de relações sociais, em que contratos formais tendem a ser menos importantes que contratos informais (LARSON, 1992; UZZI, 1996, 1997).

Argumenta-se, portanto, que um alto grau de inserção, além de prover os recursos e oportunidades acima descritas, pode tornar-se um recurso estratégico para a empresa, pois os atores são mais capazes de trocar informações e de aprender com outras organizações na solução de problemas (POWELL e BRANTLEY, 1992; POWELL, 1996; GULATI, NOHRIA e ZAHEER, 2000; ANDERSON, FORSGREN e HOLM, 2002). Pode, ainda, interromper velhos padrões e mudar comportamentos (LARSON, 1992). Essas novas características que os relacionamentos assumem podem ser, inclusive, pré-condições para o sucesso do negócio (PORTES E SENSEBRENNER, 1993)¹¹.

Assim, ao apresentar essa argumentação de grau de inserção, alto e baixo graus, a inserção social deveria ser tratada como uma variável contínua, que está sempre presente em um dos extremos abordados, baixa inserção ou relação puramente econômica, distante e baseada em mercado, ou alta inserção, com relacionamentos econômicos e pessoais, ao invés da dicotomia se está presente ou não. (UZZI, 1996, 1997; DACIN, VENTRESCA e BEAL, 1999; ANDERSON, FORSGREN e HOLM, 2002; HITE, 2003).

2.3 Recursos

Na seção anterior vimos o argumento da inserção social e sua influência na criação e desenvolvimento de negócios. Argumentou-se que a inserção social, notadamente a inserção relacional, é importante na aquisição dos recursos que os indivíduos necessitam para iniciar negócios. Nesta seção, apresentamos as características desses recursos e a tipologia utilizada para classificá-los. Mostramos, ainda, em que contexto, na literatura pesquisada, os autores caracterizaram e classificaram esses recursos.

¹¹ Entretanto, cabe ressaltar que há desvantagens de se ter uma rede de relacionamentos com alto grau de inserção. Pode-se, nesse caso, não ter acesso a informações valiosas, ter poucos contatos com laços fracos e obter essas informações, ou mesmo, ter a ação dificultada pelos constrangimentos que um alto grau de inserção provoca (PORTES e SENSEBRENNER, 1993; UZZI, 1996, 1997; BURT, 2002; HITE, 2003).

A questão dos recursos que as empresas utilizam, sejam eles físicos, financeiros ou humanos, tem sido importante nos relacionamentos de negócios, porque se acredita que nenhuma empresa dispõe de todos os recursos de que necessita. Assim, é necessário adquiri-los externamente. Acesso e controle sobre os recursos tem sido sugerido como sendo uma vantagem para a empresa (HÄKANSON E SNEHOTA, 1995). Barney (1991, 1995), inclusive, desenvolve a argumentação da vantagem competitiva sustentável das empresas baseada nos recursos com que ela conta.¹²

Acessar, adquirir, combinar e desenvolver os recursos de que os indivíduos não dispõem têm sido reconhecidos, também, como importante atividade para se iniciar um novo negócio (BRUSH, GREENE e HART, 2001; NOHRIA, 1992b), recursos esses que podem incluir a identificação de uma oportunidade, o desenvolvimento de uma idéia inovadora, a busca de capital, a contratação de funcionários e gerentes, e a identificação de fornecedores de produtos e serviços (NOHRIA, 1992b). Essa atividade de busca de recursos é dinâmica, pois há mudanças na combinação dos recursos técnicos, de capital, de gestão e serviços de suporte que são requeridos em diferentes estágios do desenvolvimento do negócio (NOHRIA, 1992b).

Na Figura 1, obtida na revisão da literatura sobre os recursos que são acessados e adquiridos pelas empresas, tem-se uma síntese dos autores pesquisados, os tipos de recursos utilizados e em que contexto/abordagem foram utilizados. A Figura 1 pretende apenas organizar a literatura pesquisada por abordagem e não pretende ser conclusiva a respeito das abordagens e classificações de recursos encontradas na literatura de redes, alianças, estratégia e outras abordagens. Essas abordagens não podem ser entendidas como sendo mutuamente excludentes. Ou seja, há recursos semelhantes em cada uma delas. A classificação utilizada por Aldrich e Cliff (2003), no contexto de redes, empreendedorismo e criação de negócios, por exemplo, é baseada em Brush, Greene e Hart (2001), que a utiliza na categoria vantagem competitiva.

¹² Entretanto, o processo pelo qual as empresas criam e desenvolvem esses recursos, de forma relacional, não tem recebido muita atenção, pois é assumido que, de algum modo, as empresas desenvolvem esses recursos internamente (GULATI, NOHRIA e ZAHEER, 2000).

| AUTORES | TIPOS DE RECURSOS |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 – CRIAÇÃO DE EMPRESAS | |
| Katz e Gartner (1988) | Físicos, humanos, financeiros, propriedade e crédito |
| 2 – VANTAGEM COMPETITIVA | |
| Brush, Greene e Hart (2001) | Organizacionais, tecnológico, sociais, humanos, físicos e financeiro |
| Barney (1991, 1995) | Físicos, humanos, financeiros, organizacionais |
| 3 – REDES, EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE NEGÓCIOS | |
| Birley (1986) | Custos fixos, vendas e financiamento |
| Hansen (1995) | Propriedade, informação, capital e crédito |
| Aldrich e Cliff (2003) | Financeiro, humano, físico, social, informacional, tempo |
| Reese e Aldrich (1995) | Assistência – legal, financeira e contábil, empréstimos e acesso a investidores e outras pessoas |
| Aldrich, Elam e Reese (1997) | Assistência – legal, financeira/contábil, financiamento e conselhos |
| Aldrich, Rosen e Woodward (1987) | Recursos financeiros, suporte social, idéias de produtos, mercado e informação |
| Aldrich e Zimmer (1985) | Informação, clientes e financeiros |
| Jarillo (1989) | Recursos físicos e outros recursos |
| Nohria (1992b) | Habilidades especializadas e conhecimento tácito |
| Jenssen e Koenig (2002) | Informação, recursos motivacionais e recursos financeiros |

Figura 1 – Autores, tipos de recursos e abordagens (continua)

| AUTORES | TIPOS DE RECURSOS |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 – REDES SOCIAIS | |
| Tichy, Tushman e Fombrun (1979) | Afeto, influência ou poder, informação, bens e serviços |
| 5 – REDES E ESTRATÉGIA | |
| Ostgaard e Birley (1994) | Contatos com novos clientes, informação de mercado, acesso a canais de distribuição, propaganda <i>boca-a-boca</i> , desenvolvimento de produtos e serviços, informação sobre concorrentes, novos contatos, conselhos gerais e, assistência em obter crédito e investidores |
| 6 – CAPITAL SOCIAL | |
| Burt (1992, 2000, 2001) | Capital financeiro, capital humano e capital social |
| 7 – RELACIONAMENTO DE NEGÓCIOS | |
| Häkanson e Snehota (1995) | Tangíveis e intangíveis |
| Perks e Easton (2000) | Baseado em valor e complexidade |
| 8 – COLABORAÇÃO E ALIANÇAS | |
| Ahuja (2000) | Ativos, conhecimento e habilidades |
| Gnyawali e Madhavan (2001) | Ativos, informação e <i>status</i> |
| Gulati, Nohria e Zaheer (2000) | Bens e serviços, informação, acesso a mercados e tecnologia |

Figura 1 – Autores, tipos de recursos e abordagens (Conclusão)

Fonte: Elaborada pelo autor da dissertação.

A aquisição e a combinação de recursos constituem uma das quatro propriedades que são necessárias e suficientes para caracterizar a constituição de novas empresas (KATZ E GARTNER, 1988). Nesta primeira abordagem, criação de empresas, recursos humanos, financeiros, físicos, informação e crédito formam a base da maioria das organizações. E a identificação dos indivíduos que procuram adquirir esses recursos, por meio de consultas a anúncios de jornais, agências imobiliárias, listas de novos compradores de equipamentos e solicitantes de empréstimos em bancos aponta para intenção de se constituir um novo negócio.¹³

Já na segunda abordagem, aqui denominada vantagem competitiva, Barney (1991), ao desenvolver sua argumentação de que os recursos utilizados pelas firmas são fundamentais para elas alcançarem vantagens competitivas em relação a seus concorrentes, utiliza uma classificação de recursos em três tipos: recursos físicos, recursos humanos e recursos organizacionais.¹⁴ O primeiro tipo, recursos físicos, inclui tecnologia, fábrica e equipamentos, localização geográfica e acesso a matérias-primas. Já o segundo tipo diz respeito aos recursos humanos e engloba treinamento, experiência, inteligência, relacionamentos e idéias dos gerentes e funcionários das empresas. E, finalmente, recursos organizacionais, que se compõem da estrutura formal da empresa, planejamento formal e informal, sistemas de coordenação e controle e relações informais entre os indivíduos da empresa e entre a empresa e outras instituições no seu ambiente. Posteriormente, Barney (1995) menciona, além dos recursos físicos, humanos e organizacionais, os recursos financeiros, que podem ser capital próprio, capital de terceiros e lucros retidos acumulados e amplia o conceito de recursos organizacionais, ao incluir neste tipo de recurso a história, os relacionamentos, a confiança e a cultura organizacional que são os atributos dos grupos de pessoas vinculados à empresa.

¹³ As três outras propriedades que caracterizam a constituição de empresas seriam: (1) a intenção dos indivíduos de iniciarem um negócio, identificada pela busca de informações e recursos; (2) o estabelecimento de limites, caracterizado, por exemplo, pela contratação de funcionários ou aluguel de espaço físico; (3) o início das trocas com o ambiente (KATZ e GARTNER, 1988).

¹⁴ Para Barney (1991, 1995), a simples posse de recursos não garante vantagens competitivas para a firma. É necessário que esses recursos sejam inimitáveis, valiosos e raros. Essa abordagem é comumente conhecida como Resource Based View - RBV.

Ainda nessa segunda abordagem, Brush, Greene e Hart (2001), ao analisarem o caso de duas empresas de tecnologia, classificaram os recursos acessados por essas companhias em duas dimensões. A primeira diz respeito à complexidade dos recursos e podem ser recursos simples ou complexos. E a segunda dimensão se refere à sua aplicação no processo produtivo, podendo ser instrumental ou utilitário. Para as autoras, recursos simples são aqueles que são tangíveis e baseados em propriedade, tais como recursos financeiros. Já os recursos complexos são caracterizados por serem, freqüentemente, intangíveis, sendo difícil identificá-los e mensurá-los. Citam, como exemplo, os recursos humanos.

Na segunda dimensão, aplicação no processo produtivo, os recursos utilitários, para as autoras, são aqueles que são aplicados diretamente no processo produtivo ou são combinados para desenvolver outros recursos. Citam, como exemplo, recursos físicos, como máquinas ou espaço físico, que podem ser considerados utilitários, pois são utilizados para produzir um bem ou um serviço. Já os recursos instrumentais são empregados especificamente para prover acesso a outros recursos. Citam, como exemplo, recursos financeiros, que é considerado instrumental, pois pode ser utilizado para obter outros recursos, como equipamentos, que são recursos físicos.

Barney (1991, 1995) também menciona a questão de recursos complexos. Para esse autor, reputação, confiança, amizade, trabalho em equipe e cultura são exemplos de recursos socialmente complexos. Menciona, ainda, recursos complementares, que, para Brush, Greene e Hart (2001) são instrumentais. Para Barney (1995), recursos organizacionais são complementares, pois isolados não oferecem vantagens para as empresas. Mas, se combinados com outros recursos, podem capacitar a empresa a obter vantagens competitivas. Recursos complementares, para Barney (1991, 1995), e recursos instrumentais, para Brush, Greene e Hart (2001), são recursos que permitem o acesso a outros recursos, ou proporcionam combinações com outros recursos.

Na terceira abordagem, redes, empreendedorismo e criação de negócios, os autores procuram investigar como as pessoas que criam e desenvolvem negócios utilizam sua rede de relacionamentos para adquirir recursos de que não dispõem internamente. Ao analisar o papel das redes no processo empreendedor, Birley (1986) utiliza uma ampla categorização dos recursos que

os indivíduos buscam acessar, agrupando-os em custos fixos, vendas e financeiros. O grupo custos fixos diz respeito a matérias-primas e fornecedores, equipamentos, locações e funcionários. O grupo vendas refere-se a potenciais fontes de receitas, e o grupo financeiro tem a ver tanto com a busca como a fontes de financiamento. Já Hansen (1995), ao analisar o uso da rede para acessar recursos, recorre a Katz e Gartner (1988) para caracterizar os recursos que são acessados e utiliza propriedade, informação, capital e crédito como sendo os recursos necessários para constituir organizações.

Aldrich e Cliff (2003) ampliam as categorias de recursos ao analisarem a influência da família na constituição de novas empresas. Sugerem que os recursos que são mobilizados pelos criadores de negócios são: físicos, humanos, sociais, financeiros, informação e tempo. Reese e Aldrich (1995) não mencionam, especificamente, recursos que são adquiridos pelos indivíduos que criam negócios, mas, sim, assistência que buscam em sua rede de relacionamentos. Para os autores, essa assistência diz respeito à assistência legal, financeira e contábil, assistência para obtenção de empréstimos ou acesso a investidores e, finalmente, assistência para identificar pessoas que tenham experiência em determinado ramo de atividade e que possam auxiliar na criação do negócio. Também Aldrich, Elam e Reese (1997) não mencionam recursos, especificamente, mas assistência legal, financeira e contábil, financiamento e conselhos. Aldrich, Rosen e Woodward (1987) não definem os recursos acessados, mencionando apenas recursos financeiros, suporte social, idéias de produtos, mercado e informação. Também Aldrich e Zimmer (1985) se referem apenas aos recursos como sendo informação, clientes e financeiros.

Também nessa abordagem, ao analisar o uso de recursos externos utilizados por firmas empreendedoras, Jarillo (1989) não especifica quais tipos de recursos são utilizados por estas empresas. Menciona apenas recursos físicos e outros recursos que as firmas adquirem na busca do crescimento e sobre os quais ela não tem propriedade. Utiliza, para avaliar o uso de recursos externos, a relação vendas sobre ativos totais. Desta forma, sugere que quanto maior esse índice maior o uso de recursos externos.

Também na criação de novos negócios, Nohria (1992b) afirma que, em empresas de alta tecnologia, encontrar quem pode prover recursos complementares em bases convenientes é o

problema central enfrentado pelos participantes dessas empresas. Para o autor, os recursos que precisam ser combinados não podem ser classificados aleatoriamente em categorias homogêneas, tais como tecnologia, capital, gestão e serviços, em função de suas especificidades. Para Nohria (1992b), habilidades especializadas e conhecimento tácito são os recursos que têm que ser acessados para darem suporte à criação e construção de empresas baseadas em tecnologia.

Ainda na abordagem de redes, empreendedorismo e criação de negócios, Jenssen e Koenig (2002) propõem a categorização dos recursos em três amplas áreas: recursos materiais, motivacionais e informação. Os autores afirmam que essas categorias cobrem os tipos de recursos mais relevantes e as utilizam para analisar a influência dos laços fortes e fracos no acesso a recursos e constituição de empresas.

Do ponto de vista da análise de redes sociais, quarta abordagem, Tichy, Tushman e Fombrun (1979) identificam quatro tipos de recursos que podem ser transacionados nessas redes. São eles afeto, influência, troca de informação e troca de bens e serviços. Afeto é relativo à amizade e à afeição existente entre os indivíduos. Influência diz respeito a poder e influência de determinados indivíduos sobre as demais e, normalmente, são estabelecidos em redes que podem ser centralizadas, como as interações mediadas por supervisão formal. Troca de informações e de bens e serviços referem-se a mercadorias e informações trocadas na rede.

Na quinta abordagem, Ostgarrd e Birley (1994) analisaram a relação entre estratégia da firma e uso da rede e dos recursos que ela provê. Para a definição dos recursos acessados, selecionaram aqueles que poderiam explicar a estratégia competitiva utilizada pelas empresas analisadas, notadamente desenvolvimento de produtos e *marketing*. Dessa forma, selecionaram, como recursos, contatos com novos clientes, informação de mercado, acesso a canais de distribuição, propaganda *boca-a-boca*, desenvolvimento de produtos e serviços, informação sobre concorrentes, novos contatos, conselhos gerais e, finalmente, assistência em obter crédito e investidores. Concluem, sugerindo que a rede pessoal dos indivíduos que iniciam negócios é o mais importante recurso da empresa.

Na sexta abordagem, capital social, Burt (1992, 2000, 2001) não utiliza o conceito de recurso para identificar o que os atores econômicos procuram adquirir. Utiliza o conceito de capital, que

podem ser de três tipos: capital financeiro, capital humano e capital social. O primeiro, capital financeiro, compõe-se dos recursos financeiros disponíveis, tais como dinheiro em caixa, reservas financeiras, investimentos, linhas de crédito disponíveis. O segundo, capital humano, caracteriza-se pelas habilidades naturais dos indivíduos, como saúde, inteligência e estilo de vida, combinados com habilidades adquiridas na educação formal e experiência profissional. E, finalmente, capital social, que se refere aos relacionamentos dos atores com outros atores, dentro e fora da firma, por meio de amigos, familiares, colegas de trabalho e contatos em geral, possibilitando aos atores a oportunidade de usar seu capital financeiro e humano, que são instrumentais.

Ao analisarem o relacionamento de negócios entre as firmas, sétima abordagem, Håkansson e Snehota (1995) utilizam uma categorização geral de recursos. Sugerem que os recursos podem ser tangíveis e intangíveis. Como recursos tangíveis, mencionam recursos materiais e financeiros. E, como recursos intangíveis, conhecimento e habilidades, disposição, confiança, base de clientes e fornecedores e imagem da empresa. Entretanto, para Håkansson e Snehota (1995), o conceito de recurso é relativo. Para algo ser considerado um recurso, segundo os autores, depende do uso conhecido que se tem para o recurso em questão. Vários elementos, físicos ou não, podem ser considerados recursos, mas não terão valor se não houver um uso potencial para quem os adquire. Assim, nenhum elemento sem uso conhecido pode ser considerado um recurso (HÄKANSSON e SNEHOTA, 1995). Recursos sempre mostram dois lados, o do fornecedor e da pessoa que usufrui do recurso. Dessa forma, recursos são vistos como relações entre duas empresas. Essas relações são entendidas como o mecanismo que permite às empresas tanto acessar como desenvolver recursos. Ao apresentar essa argumentação, Håkansson e Snehota (1995) introduzem a questão do relacionamento na caracterização dos recursos, pois seu valor dependerá do uso que será dado a ele por quem o está adquirindo. Perks e Easton (2000) sugerem, também, que há vários tipos de relacionamento entre organizações. Sugerem que há um número diferente de maneiras de realizar trocas, e estas trocas são determinadas pela natureza dos recursos que estão envolvidos e o processo pelo qual essas trocas são realizadas. Desse modo, o tipo de recurso é que determinará como as trocas serão realizadas. Haverá variação nas maneiras de realizar as trocas em função do valor percebido e do tipo de recurso.

Ao introduzirem a questão dos relacionamentos, Håkansson e Snehota (1995) e Perks e Easton (2000) sugerem que o próprio relacionamento entre as empresas passa a ser um importante recurso. Håkansson e Snehota (1995), inclusive, afirmam que

relacionamentos podem ser, e argumentamos que são, o mais significativo recurso que faz uma empresa capaz de obter um desempenho único. São um tipo de ativo que é difícil de reproduzir e ser conseguido por outras empresas e é crítico para o desempenho das empresas (Håkansson e Snehota, 1995, p. 137-138). (Tradução do autor da dissertação).

Já na oitava abordagem, colaboração e alianças, Gulati, Nohria e Zaheer (2000) argumentam que a rede de relacionamentos da empresa é um importante recurso, pois provê não só bens e serviços, mas, também, informação, acesso a mercados e tecnologia, permitindo às empresas atingir seus objetivos estratégicos.

Ahuja (2000) distingue dois tipos de benefícios associados à rede de colaboração e alianças: compartilhamento de recursos e colaboração. No primeiro caso os recursos que as firmas compartilham são ativos físicos, conhecimento e habilidades. No segundo, a colaboração pode servir como canais poro meio dos quais novas descobertas tecnológicas, novas soluções de problemas e os problemas em determinadas atividades trafegam de uma firma para outra. Ou seja, mantém canais que podem acessar conhecimento e habilidades.

Também para investigarem redes cooperativas Gnyawali e Madhavan (2001) propõem a classificação dos recursos em três categorias: ativos, informação e *status*. O primeiro compõe-se de recursos financeiros, equipamentos, tecnologia e habilidades organizacionais. O segundo tipo, informação, refere-se à informação e ao conhecimento sobre estratégias, recursos e intenções competitivas das empresas conectadas na rede. E, terceiro, *status*, tem a ver com o fluxo de legitimação, poder e reconhecimento. Exemplificam com a possibilidade de uma empresa iniciante estabelecer uma aliança com uma grande empresa. Caso essa empresa tenha reputação, seja em termos de tecnologia, estratégia ou relacionamentos confiáveis, a empresa iniciante obtém, imediatamente, legitimação e *status*, pelo fato de operar ou ter aliança com essa empresa. Gnyawali e Madhavan (2001) sugerem, também, que os recursos de que as empresas necessitam também se encontram na sua rede de relacionamentos e são importantes para as empresas. Apresentam os seguintes argumentos para estabelecer essa relação. Primeiro, relacionamentos

são potenciais condutores para os recursos internos mantidos pelos atores relacionados. Segundo, que as capacidades criadas dentro da rede de competição ou de colaboração são, freqüentemente, complementos para os recursos internos das empresas. Terceiro, que a taxa de retorno dos recursos internos é determinada por quão bem estruturada é a rede da empresa.

Finalizando a discussão das oito abordagens que relacionam recursos à criação de empresas, empreendedorismo, redes, redes sociais, estratégia e vantagem competitiva, capital social, relacionamento de negócios e colaboração e alianças, três observações se fazem necessárias. Primeiro, observa-se que essas abordagens representam diferentes linhas de raciocínio em que a caracterização de recursos é utilizada. Há tanto abordagens sociais quanto relativas a estratégia e alianças. Segundo, percebe-se também que há diferentes classificações de recursos, mesmo dentro de uma mesma abordagem, não havendo, inclusive, o detalhamento dos tipos de recursos que são descritos. E, terceiro, observa-se que há pouca concordância a respeito dos recursos que são acessados e desenvolvidos pelas empresas. Além disso, não foi percebida uma classificação que pudesse distinguir os recursos necessitados por empresas industriais, comerciais ou prestadoras de serviços. Ou seja, as classificações pesquisadas mencionam apenas recursos que as empresas procuram mobilizar ou adquirir, sem apresentar distinções em função do setor de atividades ou tipo de bens/serviços produzidos e comercializados.

2.4 Quadro de análise

Nas seções anteriores deste capítulo, apresentamos a fundamentação teórica relativa aos conceitos de inserção social e recursos. Argumentamos que a atividade econômica está inserida em um contexto social que influencia a ação de indivíduos (GRANOVETTER, 1985, 1992). Apresentamos, ainda, os conceitos que buscam operacionalizar o argumento da inserção social, bem como sua influência na criação e desenvolvimento de negócios. Por fim, mostramos os recursos que podem ser acessados pelos indivíduos que criam esses negócios. Nesta seção, encontra-se o quadro de análise desta dissertação, elaborado a partir dos conceitos e da argumentação vistos nas seções anteriores.

Conforme explicado anteriormente, o conceito de inserção social abrange a inserção relacional e a inserção estrutural (GRANOVETTER, 1992). Inserção social significa que a ação econômica, definida como a busca de recursos escassos para a satisfação de determinada necessidade de um indivíduo, é facilitada e dificultada pelos relacionamentos que esse indivíduo mantém (GRANOVETTER, 1985, 1992; UZZI, 1996, 1997; HITE, 2003). Esse argumento enfatiza que esses relacionamentos têm influência e desempenham papel importante nas decisões dos indivíduos.

A inserção relacional abrange apenas determinado relacionamento do indivíduo, considerado individualmente. Ou seja, a ação econômica é afetada pelas relações do indivíduo com outro indivíduo (díades ou relacionamentos diádicos). Já a inserção estrutural considera a influência da rede de relações do indivíduo na ação econômica (GRANOVETTER, 1992). O autor argumenta que a inserção relacional tem efeito direto sobre a ação econômica e que a inserção estrutural tem efeito menos direto. O fato de um indivíduo estar ligado a alguém, ter determinado tipo de relacionamento, influenciará não só a ação econômica do indivíduo mas também o comportamento desse indivíduo e o tipo de informações que ele recebe de seus relacionamentos (GRANOVETTER, 1985, 1992). Já a inserção estrutural abrange a influência da rede de relacionamentos no comportamento econômico dos indivíduos/empresas.

Para operacionalizar o conceito de inserção social, tem-se buscado identificar e analisar os laços que determinado indivíduo mantém com outros indivíduos. A análise das redes de relacionamentos dos indivíduos, principalmente as díades mantidas por esses indivíduos, têm cumprido papel importante no desenvolvimento e evolução do argumento da inserção social (DACIN, VENTRESCA E DEAL, 1999; ANDERSON E JACK, 2002; JACK E ANDERSON, 2002). As características dos laços que os indivíduos mantêm com os demais é que podem influenciar a ação econômica. Argumenta-se, por exemplo, que os laços fortes, que se referem ao afeto, reciprocidade, confiança e frequência de contato entre duas pessoas, podem proporcionar informações confiáveis sobre o ambiente econômico, fornecer suporte emocional e moral e servir como canal para busca de informações e recursos (ALDRICH E ZIMMER, 1985; BIRLEY, 1986; DUBINI E ALDRICH, 1991; OSTAGAARD E BIRLEY, 1994; UZZI, 1996; 1997; HITE, 2003). Argumenta-se, ainda, que os laços fracos, por outro lado, podem proporcionar

informações que não estão disponíveis entre os laços fortes do indivíduo, pois essas informações não são conhecidas pelos demais membros da rede (BURT, 1992; JENSSEN E KOENIG, 2002, SIMSEK, LUBATKIN E FLOYD, 2003).

No caso de criação e desenvolvimento de negócios apresentou-se a argumentação de que se deve analisar a rede de relacionamentos do indivíduo que inicia esses negócios, pois, nessas empresas, a rede de relacionamentos da pessoa se confunde com a rede da empresa (JOHANNISSON, 1998; HITE, 2003). Sugere-se que nesses negócios os indivíduos se voltam, inicialmente, para sua rede de relacionamentos pessoais, em busca dos recursos necessários para a criação e posterior desenvolvimento do negócio (JOHANNISSON, 1998, 2000; LARSON E STARR, 1993).

Dessa forma, nosso quadro de análise diz respeito à inserção relacional, à identificação das díades que foram/são relevantes para o negócio. Não abrange a identificação de toda a rede de relacionamentos do indivíduo, que seria o caso da análise utilizando-se o argumento da inserção estrutural. Assim, ao identificar as díades relevantes para o negócio, procuramos analisar os efeitos e a evolução dessas díades sobre a criação e o desenvolvimento do negócio.

O argumento da inserção social também pressupõe que estar inserido proporciona os benefícios de acessar recursos que não estariam disponíveis apenas por meio de transações de mercado (PORTES e SENSEBRENNER, 1993). Ao se relacionar com outros indivíduos alguém pode obter acesso a recursos sociais, que não exigem reciprocidade e que não envolvem trocas econômicas (JOHANNISSON, 1998). Esses recursos podem variar de apoio emocional, moral e, até mesmo, financeiro (ALDRICH e ZIMMER, 1985; DUBINI e ALDRICH, 1991). Conforme abordado anteriormente, essas díades podem, inclusive, vir a ser parceiros nos negócios, seja tornando-se sócios ou emprestando recursos financeiros necessários à criação do negócio (ALDRICH, ELAM e REESE, 1997). Podem, ainda, fornecer informações sobre clientes, concorrentes e fornecedores (BIRLEY, 1986; LECHNER e DOWLING, 2003). Assim, o quadro de análise abrange não só identificar as díades relevantes como, também, os recursos acessados por meio dessas díades.

O esquema conceitual da análise dos recursos que são adquiridos é baseado em Brush, Greene e Hart (2001). Conforme explicado anteriormente, por meio das dimensões grau de complexidade, e grau de aplicação no processo produtivo, as autoras propõem classificar os recursos em seis tipos: físicos, financeiros, sociais, humanos, tecnológicos e organizacionais. A primeira dimensão refere-se à complexidade dos recursos, que podem ser simples ou complexos. Recursos simples são tangíveis e podem ser, por exemplo, máquinas e equipamentos. Já recursos complexos são intangíveis, difíceis de serem mensurados e podem ser, por exemplo, os recursos humanos. Já na dimensão aplicação no processo produtivo os recursos podem ser utilitários ou instrumentais. Recursos utilitários são utilizados diretamente no processo de produção, tais como tecnologias de produção. Já os recursos instrumentais são utilizados indiretamente no processo de produção, tais como os recursos financeiros. A Figura 2 apresenta essa classificação.

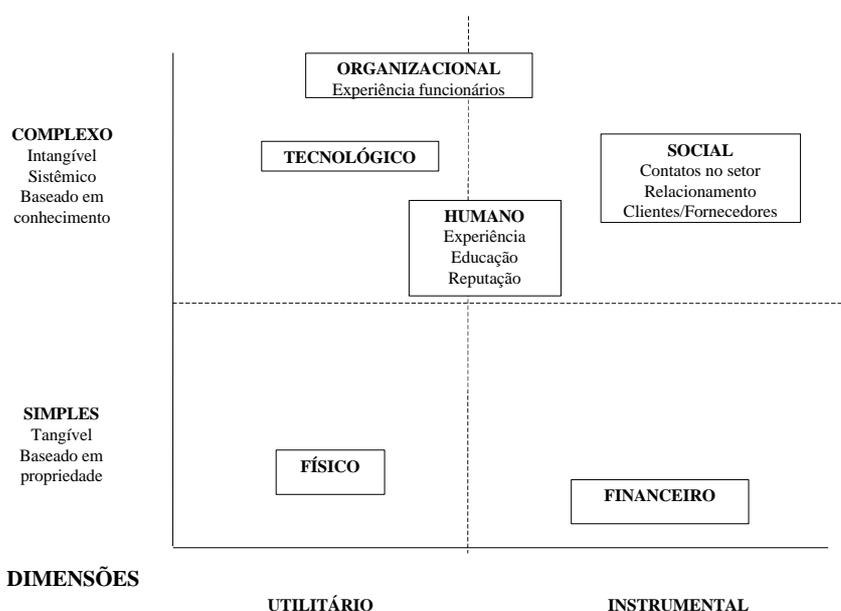


Figura 2 - Desenvolvimento de recursos

Fonte: BRUSH, GREENE e HART (2001, p. 69-70) (Tradução do autor da dissertação)

Os recursos físicos considerados no quadro de análise são máquinas e equipamentos, veículos, imóveis e localização física da empresa. Já os recursos tecnológicos abrangem patentes de propriedade da empresa, licenças de uso de tecnologias e outras tecnologias utilizadas no processo de produção dos bens e serviços (BRUSH, GREENE E HART, 2001).

Os recursos financeiros dizem respeito ao capital próprio e às reservas de lucro da organização e aos capitais de terceiros que ela obtém, tais como crédito junto a bancos e fornecedores (BARNEY, 1991, 1995).

Recursos humanos referem-se às pessoas que trabalham na organização e dizem respeito à sua educação formal e informal, sua experiência profissional e seus conhecimentos e habilidades. Conforme mencionado na seção anterior, Barney (1991) considera os relacionamentos como sendo tanto recurso humano como organizacional, ao afirmar que abrangem as relações informais das pessoas e da empresa com outras instituições do ambiente. Entretanto, Brush, Greene e Hart (2001) classificam relacionamentos como sendo recursos sociais. Neste trabalho, considerar-se-ão os relacionamentos de um indivíduo como sendo recursos sociais, porque dizem respeito a relacionamentos com outras pessoas/instituições, e não a habilidades, competências e conhecimento tidos por determinado indivíduo (BARNEY; 1991, 1995; BRUSH, GREENE E HART, 2001; BURT, 1992, 2000, 2001). São considerados também como recursos sociais, além dos relacionamentos do indivíduo, a confiança, a reciprocidade, a reputação e a legitimação com que o indivíduo conta com as demais pessoas e instituições com as quais se relaciona (BURT, 1992, 2000, 2001). São também recursos sociais o apoio emocional e moral que as pessoas recebem de membros próximos com os quais se relacionam (TICHY, TUSHMAN E FOMBRUN, 1979).

Os recursos organizacionais abrangem o conhecimento que os indivíduos da organização têm do negócio e das atividades e sua experiência (tomados em conjunto), os sistemas formais e informais de informação, controle e gestão, a estrutura organizacional, a cultura organizacional. Informação é um recurso organizacional porque diz respeito ao negócio e ao setor em que está inserido e pode ser acessada e tida pelos membros da organização e será utilizada para o desenvolvimento do negócio (BARNEY; 1991, 1995; BRUSH, GREENE E HART, 2001). Podem ser informações sobre tecnologia, produtos e serviços, clientes e fornecedores, e sobre outros aspectos do negócio. Na Figura 3 apresentamos um resumo da classificação adotada dos recursos e os tipos enquadrados em cada uma das classificações.

| CLASSIFICAÇÃO | RECURSOS |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FÍSICOS | Matérias-primas e insumos, máquinas e equipamentos, veículos, imóveis e localização física |
| TECNOLÓGICOS | Patentes, licenças e tecnologias aplicadas ao processo de produção |
| FINANCEIROS | Capital próprio e de terceiros (crédito junto a bancos e fornecedores) |
| SOCIAIS | Legitimação, reputação, relacionamento com clientes/fornecedores, relacionamentos informais e formais com outras instituições, reciprocidade, confiança e apoio e suporte emocional e moral |
| HUMANOS | Pessoal – educação formal e informal, experiência profissional, conhecimentos/habilidades |
| ORGANIZACIONAIS | Conhecimento que os indivíduos da organização têm do negócio e das atividades e sua experiência (em conjunto); sistemas formais e informais de informação, controle e gestão; estrutura organizacional e cultura organizacional |

Figura 3 – Classificação de recursos

Fonte: Elaborada pelo autor da dissertação..

Desta forma, nosso quadro de análise abrange não só a identificação das díades relevantes para a criação e desenvolvimento do negócio, como também a identificação e classificação dos recursos que foram obtidos a partir do relacionamento com essas díades. A Figura 4 ilustra o quadro de análise a ser utilizado. Observa-se, nessa figura, que tanto os relacionamentos podem acessar recursos, como também o acesso e a aquisição de recursos podem desenvolver novos relacionamentos.

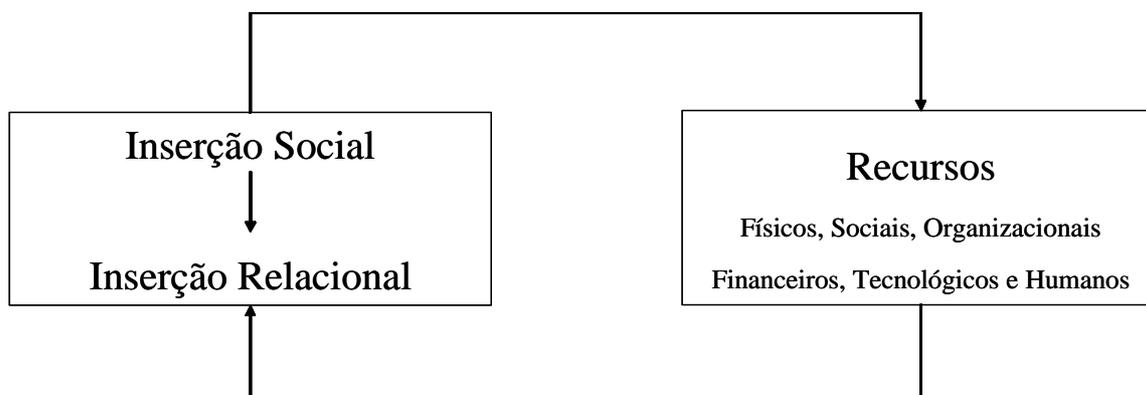


Figura 4 – Quadro de análise

Fonte: Elaborada pelo autor da dissertação..

3 METODOLOGIA

3.1 Introdução

Nos capítulos anteriores, apresentamos a questão e os objetivos de pesquisa, bem como a fundamentação teórica e o quadro de análise da dissertação. Neste capítulo, procuramos explicar a metodologia e os passos utilizados na busca da resposta à questão de pesquisa. Este capítulo está dividido da seguinte forma. Na segunda, mostramos o método utilizado, estudo comparativo de casos. Na terceira seção, detalhamos os procedimentos adotados para a coleta de dados, com ênfase nas entrevistas realizadas e no instrumento de coleta de dados. Na quarta seção, descrevemos a unidade de análise e os passos utilizados para analisar os dados e, finalmente, na quinta e última seção, apresentamos as considerações finais relativas à metodologia de pesquisa.

3.2 Método de pesquisa – estudo de caso comparativo

A metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho é o estudo de caso comparativo, ou estudos de caso múltiplos (YIN, 2001). Em que pese nosso objetivo não ser o de prover generalizações estatísticas a respeito de nossas conclusões, até por serem os estudos qualitativos, em sua maioria, inapropriados para tal fim (MILES e HUBERMAN, 1994; NUMAGAMI, 1998), o estudo de caso comparativo permite aumentar as possibilidades de realizar generalizações analíticas (YIN, 2001), na medida em que obriga o pesquisador a procurar saber mais sobre suas descobertas e as possíveis aplicações em outros contextos, além dos casos específicos analisados (MILES e HUBERMAN, 1994).

O estudo de caso comparativo permite, ainda, que se busque similaridades e diferenças entre os casos estudados (MILES e HUBERMAN, 1994; EISENHARDT, 1995) a partir de análises intercasos realizadas de diferentes maneiras, aprofundando o entendimento do objeto de estudo, reforçando a teoria (MILES e HUBERMAN, 1994) e provendo descrições (EISENHARDT, 1995).

O estudo de caso é, também, sugerido como apropriado para a análise de empresas nascentes (HITE, 2003). Das empresas analisadas, uma delas foi fundada em 1994 e, a outra, em 1996. Como nosso estudo é do tipo longitudinal, abrangendo a análise das empresas desde sua fundação, parece-nos apropriada a sugestão da autora para a análise proposta. O estudo de caso permite, ainda, que se analisem os relacionamentos diádicos em diferentes estágios do desenvolvimento dos negócios, buscando entender sua influência na aquisição de recursos e sua evolução em todos os períodos considerados. Dessa forma, é possível entender melhor as relações que as pessoas estabelecem em diferentes estágios do desenvolvimento do negócio (LECHNER E DOWLING, 2003).

Dacin, Ventresca e Beal (1999) sugerem o uso de estudos de casos comparativos, para o desenvolvimento de pesquisas em inserção social, e afirmam que tal metodologia no estudo de inserção social tem apresentado considerável evolução nos últimos anos. Afirmam, ainda, que as análises de redes e de eventos históricos têm permitido o estudo de uma ampla variedade de temas, examinando as estruturas sociais e as conseqüências dos relacionamentos.

Bonoma (1985) e Eisenhardt (1995) sugerem que estudos de caso provêm o método adequado para realizar descrições e classificações. No presente trabalho, o estudo de caso comparativo pretende identificar e descrever os recursos que as empresas adquirem, bem como as díades que proveram ou facilitaram o acesso a esses recursos. Além da descrição, procura-se classificar os recursos que são obtidos pelas empresas.

3.3 Coleta de dados

MILES E HUBERMAN (1994) afirmam que o processo de coleta de dados em pesquisas qualitativas envolve algumas decisões conceituais referentes ao quadro de análise, à questão de pesquisa, à definição dos casos e, conseqüentemente, da amostra e dos instrumentos de coleta de dados.

O nosso principal passo para a coleta de dados foi a seleção de empresas oriundas de incubadoras de empresas de base tecnológica(graduadas).

Para a seleção das incubadoras de empresas, optou-se por pesquisar incubadoras localizadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte, o que facilitaria o acesso às incubadoras, às próprias empresas e o trabalho de coleta de dados. Entramos em contato com o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE-MG, que nos forneceu um exemplar do Catálogo da Rede Mineira de Incubadoras – Edição 2002. Este catálogo contém a relação das incubadoras de empresas de Minas Gerais, com seus dados e de suas gestoras e das empresas residentes. Apesar de haver o nome dos gerentes das incubadoras no mencionado catálogo, um funcionário do SEBRAE-MG nos indicou as pessoas que deveriam ser procuradas em cada incubadora, pois houve alteração nas gerências.

A seguir selecionamos duas incubadoras localizadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte: Incubadora Tecnológica de Betim – ITEBE – e Incubadora de Empresas de Base Tecnológica em Informática de Belo Horizonte – INSOFT. A ITEBE é uma incubadora multisetorial, ou seja, abriga empresas de diversos setores de atividade. Já a INSOFT tem a tecnologia de informação como área de atuação. A seleção das empresas foi realizada via contatos com os gerentes das incubadoras de empresas. A gerente da ITEBE nos indicou uma empresa e o proprietário se dispôs a nos receber. Ao final da entrevista, perguntado se poderíamos entrevistar as pessoas mencionadas por ele durante a entrevista, o entrevistado não se opôs e nos forneceu os telefones para contato.

Quanto à empresa oriunda da INSOFT, a gerente da incubadora nos indicou três empresas graduadas que talvez pudessem nos receber. No primeiro contato, a empresária se dispôs a conceder a entrevista. Ao término da entrevista, com duração de aproximadamente uma hora e trinta minutos, perguntada se poderíamos entrevistar as pessoas mencionadas, a empresária disse que não, pois não gostaria de incomodar pessoas de seu relacionamento com entrevistas. A empresária, então, foi informada de que haveria necessidade de entrevistar as demais pessoas, pois essas entrevistas eram fundamentais para o desenvolvimento do estudo de caso. Ela respondeu que não poderia ajudar. O caso foi, então, abandonado. Na segunda empresa com que entramos em contato, o empresário se dispôs a nos receber e nos informou que seria possível, também, entrevistar as demais pessoas que, por ventura, ele viesse a mencionar durante as entrevistas. Não se opôs a fornecer os telefones dessas pessoas.

Concomitantemente à seleção das empresas, foi elaborado o roteiro de entrevistas. Das muitas fontes de evidências disponíveis para o entendimento de determinado fenômeno – entrevistas, análise de documentação, registro em arquivos, observação direta e observação participante – (EISENHARDT, 1995; YIN, 2001), optamos pelas entrevistas. As entrevistas são uma das mais importantes e essenciais fontes de informação para a elaboração de estudos de caso. As pessoas entrevistadas fornecem ao entrevistador importantes informações a respeito do objeto de estudo, sendo uma fonte essencial de evidência, pois, normalmente, as entrevistas são utilizadas para tratar de questões relativas ao comportamento humano. As entrevistas permitem, ainda, que se enfoquem diretamente os tópicos do estudo de caso (Yin, 2001).

O roteiro de entrevistas, para Miles e Huberman (1994), deve estar circunscrito naquilo de que o pesquisador procura obter algum entendimento. Ou seja, o instrumento de coleta de dados deve permitir que se colem os dados referentes ao tema que se procura investigar, evitando-se instrumentos amplos demais, que poderiam gerar dados que seriam desnecessários ao objetivo da pesquisa (MILES e HUBERMAN, 1994).

Tendo isso como referência, o roteiro de entrevista foi elaborado em três partes (APÊNDICE A). Na primeira parte, procuramos contextualizar o negócio pesquisado, sendo os entrevistados solicitados a informar qual era sua atividade antes de se tornarem empresários e como foi o desenvolvimento da idéia do negócio e dos produtos/serviços oferecidos. A seguir, solicitamos aos entrevistados que informassem quais pessoas, físicas ou jurídicas (clientes, fornecedores e outras instituições) participaram ou tiveram influência no desenvolvimento do negócio em cada uma das três fases. Para a definição dessa pergunta, recorremos a Hite (2003), que solicitou aos entrevistados que identificassem os laços diádicos que haviam sido relevantes para o sucesso das empresas pesquisadas, em cada fase.

Na medida em que os entrevistados relatavam as pessoas que tiveram participação no desenvolvimento do negócio, na segunda parte do roteiro, era solicitado que descrevessem as características do relacionamento com essa pessoa (GRANOVETTER, 1973; KRACKDHART, 1992). Dessa forma, procuramos identificar, além da pessoa, como os entrevistados a conheceram, qual a frequência do contato (ALDRICH, ELAM e REESE, 1997), há quanto tempo

a conhecia (GRANOVETTER, 1973, KRACKHARDT, 1992) e que recursos a pessoa ofereceu para o desenvolvimento ou criação do negócio.

Na terceira e última parte do roteiro de entrevista, era solicitado que informassem algum fato relevante que tenha acontecido ao longo do desenvolvimento do negócio e se houve algum tipo de problema com alguma díade e/ou se algum relacionamento foi abandonado. Procuramos, com essas perguntas finais, identificar fatos relevantes da história da empresa que pudessem não ter sido mencionados por meio das perguntas anteriores e que poderiam compor o contexto de análise dos dados e identificar abandono ou problemas nos relacionamentos com as díades.

Definidos o método e o instrumento de coleta de dados, foram realizadas as entrevistas. Com os proprietários das empresas, foram feitas duas entrevistas com cada um. A primeira com duração média de 90 minutos. A segunda entrevista, nos dois casos, foi realizada após a transcrição das gravações das primeiras entrevistas. Isto pelo fato de que, após a leitura das entrevistas, retornamos aos entrevistados para sanar algumas dúvidas. A segunda entrevista, nos dois casos, teve duração de, aproximadamente, 15/20 minutos. Com as díades relevantes mencionadas pelos entrevistados foram realizadas, ao todo, nove entrevistas, sendo quatro pessoas do primeiro caso e cinco do segundo. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas, totalizando, aproximadamente, nove horas de gravação e 125 páginas transcritas.

Após as entrevistas com os proprietários das empresas, passamos a contatar as pessoas mencionadas como tendo sido relevantes para o desenvolvimento do negócio. Essas entrevistas foram agendadas após atenta leitura das transcrições das entrevistas com os proprietários, o que nos possibilitou identificar os relacionamentos que efetivamente foram relevantes para a criação e desenvolvimento dos negócios, e analisar os depoimentos dos proprietários relativos a cada uma dessas pessoas. Hite (2003), em suas sugestões de pesquisas futuras, indica a necessidade de incorporar a perspectiva de ambos os atores das díades, entrevistando-as, buscando capturar os pontos de vista sobre o relacionamento diádico, pois dessa forma, obtêm-se maiores evidências sobre os dados coletados. Dacin, Ventresca e Beal (1999) também sugerem, em suas discussões sobre metodologia de pesquisa em inserção social, a necessidade de abordar os relacionamentos diádicos a partir de diferentes pontos de vista.

Com relação às entrevistas com essas pessoas, devemos mencionar que quatro delas não foi possível entrevistar. Três foram mencionadas no primeiro caso, da Clima Engenharia. Com uma das pessoas, não conseguimos o contato. Foram realizadas pelo menos seis ligações para telefones fixo e celular e não conseguimos o contato. Em todas as ocasiões, a pessoa estava viajando. Foram deixados recados, tanto com a secretária da empresa, quanto na *secretária eletrônica* do telefone celular, e não houve resposta. Abandonamos, assim, a entrevista com essa pessoa. A segunda pessoa trabalha na cidade de São Paulo, e não foi possível nos deslocarmos até São Paulo para a realização da entrevista. Com relação à terceira pessoa, falamos pelo telefone com ela pelo menos três ou quatro vezes. Foi explicado o motivo da entrevista, mas ela alegou falta de tempo, e que não seria possível a entrevista. Ela foi informada, em todas as tentativas, que a entrevista duraria não mais que 30 minutos, e que era muito importante em função de nossa metodologia. Ela nos informou que seria muito tempo e que não poderia ajudar. A pessoa não foi, então, entrevistada.

Na segunda empresa analisada, Ad Hoc Informática, todas as díades relevantes mencionadas foram entrevistadas, com exceção de uma delas, que nos informou que não havia participado ativamente do desenvolvimento da Ad Hoc, que deveríamos entrevistar seu marido, pois ele é que apoiava a empresa. E não se dispôs a conceder a entrevista, alegando também falta de tempo.

A Figura 5 mostra um resumo das entrevistas realizadas, por empresa.

| EMPRESAS | DÍADES RELEVANTES E TEMPO DE ENTREVISTA | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------------------------|
| | ENTREVISTAS REALIZADAS | TEMPO (EM MINUTOS) | ENTREVISTAS NÃO REALIZADAS |
| AD HOC INFORMÁTICA Bruno – sócio-proprietário – duas entrevistas totalizando 01 hora e 45 minutos | Annibal Miguel Eduardo José Maria Marina Patrus | 70 30 35 40 60 | Sra. Júlia |
| CLIMA ENGENHARIA Rodrigo – sócio-proprietário – duas entrevistas totalizando 01 hora e 45 minutos | Gustavo Guilherme Eduardo Fátima | 30 25 40 30 | Sr. Giovani Sr. Rivaldo Sra. Tânia |

Figura 5 – Entrevistas realizadas por empresa

Fonte: Elaborada pelo autor da dissertação..

3.4 Análise dos dados

Eisenhardt (1995) sugere que se faça, inicialmente, uma descrição ampla dos casos, pois esse procedimento permite uma análise preliminar dos dados coletados. E que a análise intracaso é o primeiro passo para se obter uma interpretação de dados qualitativos. Já Miles e Huberman (1994) sugerem um processo cíclico e iterativo de análise, que envolve a coleta dos dados, sua representação em matrizes e tabelas, sua seleção e simplificação e as conclusões. Para os autores a apresentação dos dados em tabelas e matrizes e o próprio quadro de análise e o roteiro de coleta de dados fazem parte da análise.

Assim, a análise dos dados iniciou-se pela leitura das transcrições das entrevistas, de cada caso. Foram realizadas pelo menos duas leituras de cada entrevista. A seguir cada caso foi redigido sem termos a preocupação de obter a redação final de cada um deles. Compomos apenas descrições dos casos, em ordem cronológica, detalhando cada fato, díade, e a história da empresa. Esse procedimento permitiu obter as informações iniciais para a análise preliminar dos dados (EISENHARDT, 1995).

Em seguida, foram elaboradas tabelas, matrizes e gráficos, buscando organizar, observar e analisar os elementos levantados de cada caso. Neste passo, ainda não estávamos preocupados com a comparação dos casos. Ou seja, estávamos realizando a análise de cada caso (EISENHARDT, 1995). Em seguida, passamos à análise cíclica e iterativa (MILES E HUBERMAN, 1994, EISENHARDT, 1995). Isso significa repetir a análise e retornar à fundamentação teórica e ao quadro de análise para a elaboração das tabelas, em busca de novos elementos que poderiam referenciar nossa análise. O passo seguinte, também iterativo, foi elaborar o quadro de análise que seria utilizado, tanto na análise final de cada caso (intracaso) como na análise comparativa dos casos. Pelo menos nove quadros de análise foram elaborados. A cada quadro desenvolvido, retornávamos à literatura, em busca das referências teóricas que permitissem maior solidez para nossa análise e para o quadro de análise final. Esse processo pode ser visto na Figura 6.

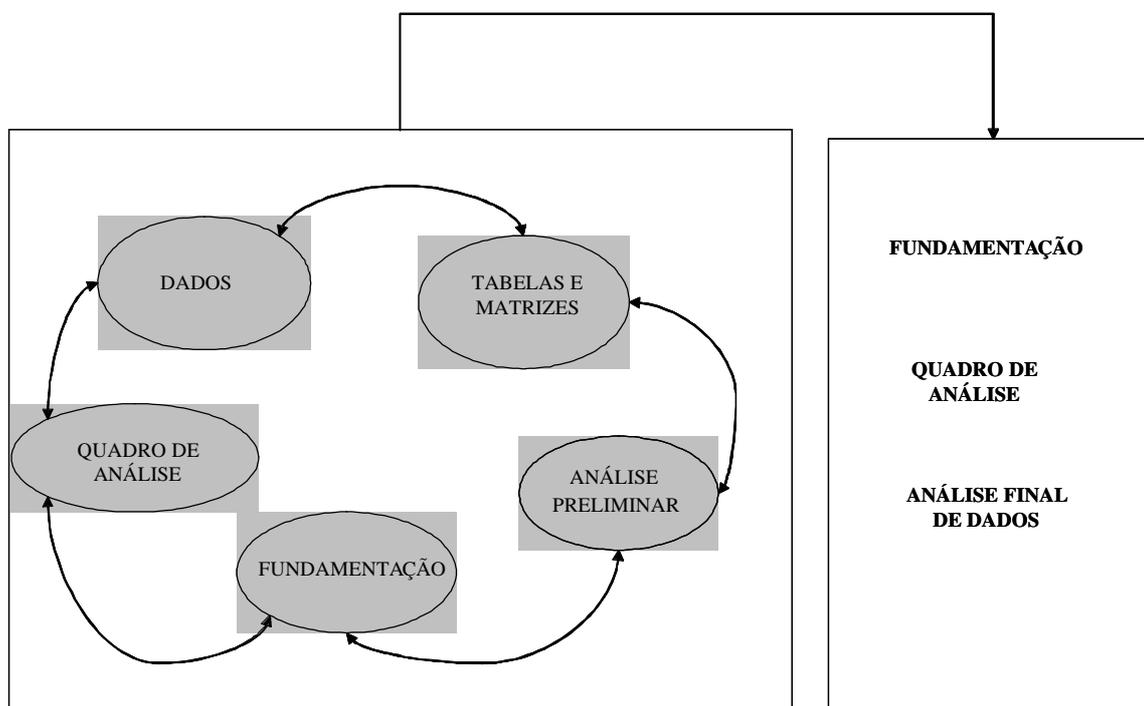


Figura 6 – Processo de análise de dados

Fonte: Elaborada pelo autor da dissertação..

Em outras palavras, esse processo cíclico e iterativo (MILES E HUBERMAN, 1994) permitiu que os dados fossem observados por meio de diversas maneiras (EISENHARDT, 1995). Dessa forma, é que chegamos à unidade de análise – díade – e aos recursos oferecidos por cada díade, que compõem o quadro de análise. Nos tópicos seguintes, abordamos a unidade de análise e a classificação dos recursos.

3.4.1 Unidade de análise - díades

Conforme mencionado anteriormente, díades referem-se a relacionamentos entre pessoas e/ou instituições (GRANOVETTER, 1985, 1992), caracterizando o que o autor denomina inserção relacional. A literatura sugere que uma díade pode ser a relação entre duas pessoas ou entre duas empresas, por meio de seus representantes (GRANOVETTER, 1985, 1992; LARSON, 1992; HITE, 2003; UZZI, 1996, 1997).

Para efeito desta dissertação consideramos como díades relevantes para o desenvolvimento dos negócios aquelas estabelecidas entre os proprietários das empresas pesquisadas e pessoas físicas ou representantes de empresas e instituições, ambas externas às empresas pesquisadas. Assim, as díades consideradas neste trabalho referem-se aos proprietários das empresas analisadas, de um lado, e pessoas de sua relação (amigos, parentes etc.) ou representantes de empresas e instituições, de outro, com as quais os proprietários estabeleceram relacionamentos que extrapolaram as transações de compra e venda. Devemos salientar, novamente, que se trata de um estudo longitudinal, ou seja, a unidade de análise será observada ao longo das três fases definidas neste trabalho, quais sejam, pré-incubação, incubação e graduação.

Para a definição da unidade de análise deste trabalho, são necessárias duas outras considerações. De um lado da díade, a definição do ator da empresa analisada e, de outro, as pessoas mencionadas como terem tido participação e/ou influência relevantes para a criação e desenvolvimento do negócio. Ou seja, o ator da empresa analisada compõe uma díade com a pessoa mencionada como tendo sido relevante. Desse modo, cada empresa pesquisada tem várias díades, formadas pelo proprietário e pelas demais pessoas mencionadas.

Johannisson (1998) sugere que no caso de pequenas empresas, a organização e o indivíduo, como unidade de análise, coincidem, pois a empresa é dependente de seus fundadores, tanto em relação à gestão do negócio, quanto em relação aos seus relacionamentos para a obtenção de recursos. No primeiro caso, Clima Engenharia, no lado da díade da empresa, o ator é o Sr. Rodrigo Salim, fundador da empresa. Nesse caso, o ator foi definido como sendo o Sr. Rodrigo por ser o sócio majoritário e fundador da empresa. Portanto, todas as díades são do ponto de vista dos relacionamentos do Sr. Rodrigo. Já, no caso da Ad Hoc Informática o ponto de vista da díade é a partir do Sr. Bruno. Quando do contato com a gerente da incubadora de empresas, foi-nos informado que deveríamos procurar o Sr. Bruno Junqueira. Portanto, o ator, no caso dessa empresa, foi definido como sendo o Sr. Bruno. Assim, a unidade de análise considerada neste trabalho é a díade estabelecida por cada um desses dois empresários mencionados.

A segunda consideração diz respeito à definição das pessoas que foram apontadas como tendo sido ou sendo relevantes para a criação e desenvolvimento do negócio e que compõem a díade com os proprietários das empresas. Conforme mencionado anteriormente, é necessário identificar

essas pessoas para que o laço diádico pudesse ser conceitualmente estabelecido, e a outra parte, entrevistada (HITE, 2003).

No caso da Clima Engenharia, foi mencionado, claramente, um representante da incubadora ITEBE, na figura de sua gerente, Sra. Fátima, como tendo sido relevante para o desenvolvimento da empresa. Porém, os recursos tornados disponíveis por essa díade são de natureza distinta daqueles oferecidos usualmente pelas incubadoras (*workshops*, treinamentos, acesso a instituições de apoio, linhas de crédito etc.). Assim, optamos por descrever o relacionamento da Clima Engenharia na incubadora como a ocorrência da díade Rodrigo-Fátima, e não como sendo Rodrigo-ITEBE.

Ainda, com relação a essa segunda consideração, é necessário esclarecer o papel dos sócios das empresas. Em que pese estar bastante claro o relacionamento dos proprietários com essas pessoas que são sócios e algumas delas terem sido mencionadas como tendo influenciado o desenvolvimento dos negócios, preferimos não considerá-las como díades relevantes para efeito de análise. Isso pelo fato de que essas pessoas foram ou são sócios das empresas analisadas, e nosso problema de pesquisa se prende a atores externos às empresas com as quais os proprietários se relacionaram e que participaram ou tiveram influência na aquisição e/ou acesso a recursos externos para o desenvolvimento dos negócios. No nosso entendimento, recursos proporcionados por sócios ou outras pessoas das empresas representam recursos desenvolvidos internamente. Assim, essas díades não foram consideradas.

Outro ponto importante diz respeito ao fato de não termos conseguido entrevistas com três das pessoas mencionadas como tendo sido relevantes no primeiro caso e uma pessoa no segundo. Dada a relevância das díades para o desenvolvimento dos negócios, do ponto de vista dos proprietários das empresas, mantivemos as díades nas análises, mesmo sob o risco de se obter somente um ponto de vista e contrariando a sugestão de Hite (2003). É necessário esclarecer, com relação a essas decisões, que os resultados das pesquisas poderiam ser diferentes dos apresentados neste trabalho, pois o ponto de vista das pessoas entrevistadas poderia divergir a respeito da importância e da relevância de determinados atores para o desenvolvimento dos negócios e dos recursos que esses atores ofereceram para o negócio. Reconhece-se, ainda, que as

peças que não foram entrevistadas poderiam oferecer maiores evidências para a resposta ao nosso problema de pesquisa (YIN, 2001; HITE, 2003), e isso não foi possível realizar. Neste trabalho, reconhecemos essas limitações e suas implicações para os resultados finais do trabalho.

3.4.2 Recursos

Conforme discutido na revisão de literatura, a busca de recursos externos é uma das razões pelas quais pessoas estabelecem relacionamentos na criação e desenvolvimento de negócios (HÄKANSON E SNEHOTA, 1995). Além do mais, sugere-se que, ao longo do desenvolvimento do negócio, os recursos necessários podem variar de natureza ou de combinação, o que pode indicar que essa atividade ocorre de forma dinâmica, ao se considerarem as diferentes fases da evolução dos negócios (NOHRIA, 1992b).

Tendo isso como referência, ao analisarmos os dados e revermos a fundamentação teórica e os quadros de análise elaborados, percebemos que os dados continham fortes evidências que nos levavam a perceber que os relacionamentos diádicos haviam oferecido importantes recursos para os negócios se estabelecerem e se desenvolverem. E que esses recursos haviam sido adquiridos, acessados ou desenvolvidos fora do mercado de transações, em que o mecanismo de preço regula sua aquisição. As evidências apontavam, assim, para a aquisição de recursos via inserção relacional não só na criação dos negócios como também ao longo de seu desenvolvimento. Dessa forma, decidimos que o acesso a recursos poderia ser utilizado para analisar a influência da inserção relacional na criação e desenvolvimento de negócios.

Tendo definido recursos como variável da nossa pesquisa, buscamos na literatura uma classificação que pudesse oferecer a coerência desejada, principalmente na análise intercasos. Foi necessário rever o quadro de análise e a literatura diversas vezes, novamente de forma cíclica e iterativa (MILES e HUBERMAN, 1994; EISENDHARDT, 1989), em busca de referências sólidas que dessem suporte a uma classificação satisfatória e a coerência necessária nas análises. Após nova pesquisa bibliográfica chegamos à classificação utilizada por Brush, Greene e Hart (2001) e que foi adotada para a análise dos dados, conforme discutido anteriormente. As autoras classificam os recursos em físicos, tecnológicos, financeiros, sociais, humanos e organizacionais.

3.4.3 Análise de dados intracaso

Definidas e identificadas as díades que foram relevantes para a criação e desenvolvimento do negócio e definida a classificação dos recursos que elas ofereceram utilizamos figuras para organizar os dados coletados e analisá-los. Na Figura 7 a análise ocorreu tanto no sentido vertical, quais recursos determinada díade ofereceu, quanto horizontal, quais díades ofereceram determinado tipo de recurso. Procuramos, assim, obter informações sobre os recursos que cada díade ofereceu para o desenvolvimento do negócio, bem como verificar se determinado tipo de recurso foi tornado disponível por mais de uma díade.

| RECURSOS | DÍADES | | |
|------------------------|--------|---|---|
| | A | B | C |
| - FÍSICOS | | | |
| - Recurso 1 | | | |
| - Recurso 2 | | | |
| FINANCEIROS | | | |
| - Recurso 1 | | | |
| - Recurso 2 | | | |
| HUMANOS | | | |
| - Recurso 1 | | | |
| - Recurso 2 | | | |
| SOCIAIS | | | |
| - Recurso 1 | | | |
| - Recurso 2 | | | |
| ORGANIZACIONAIS | | | |
| - Recurso 1 | | | |
| - Recurso 2 | | | |
| TECNOLÓGICOS | | | |
| - Recurso 1 | | | |
| - Recurso 2 | | | |

Figura 7 - Recursos por díades

Fonte: Elaborada pelo autor da dissertação..

Já na Figura 8 procurou-se identificar os tipos de recursos que foram adquiridos em cada fase analisada. Da mesma forma que na Figura 7, analisou-se em quais fases os recursos foram acessados, bem como que tipo de recurso prevalece em cada fase.

| RECURSOS | FASES | | |
|------------------------|---------------|-----------|-----------|
| | PRÉ-INCUBAÇÃO | INCUBAÇÃO | GRADUAÇÃO |
| FÍSICOS | | | |
| - Recurso 1 | | | |
| - Recurso 2 | | | |
| FINANCEIROS | | | |
| - Recurso 1 | | | |
| - Recurso 2 | | | |
| HUMANOS | | | |
| - Recurso 1 | | | |
| - Recurso 2 | | | |
| SOCIAIS | | | |
| - Recurso 1 | | | |
| - Recurso 2 | | | |
| ORGANIZACIONAIS | | | |
| - Recurso 1 | | | |
| - Recurso 2 | | | |
| TECNOLÓGICOS | | | |
| - Recurso 1 | | | |
| - Recurso 2 | | | |

Figura 8 – Recursos por fase

Fonte: Elaborada pelo autor da dissertação..

Por fim, procurou-se obter um resumo de cada díade, apresentando a evolução do relacionamento, quais recursos ofereceram e em que fase. A Figura 9 foi utilizada para esse fim.

| DÍADES | | EVOLUÇÃO DA DÍADE E RECURSOS – POR FASE | | |
|----------|-----------------|-----------------------------------------|-----------|-----------|
| | | PRÉ-INCUBAÇÃO | INCUBAÇÃO | GRADUAÇÃO |
| A | RECURSOS | | | |
| | EVOLUÇÃO | | | |
| B | RECURSOS | | | |
| | EVOLUÇÃO | | | |
| C | RECURSOS | | | |
| | EVOLUÇÃO | | | |

Figura 9 – Recursos por díades e por fase e evolução da díade

Fonte: Elaborada pelo autor da dissertação..

3.4.4 Análise comparativa de casos

Com relação à análise comparativa dos casos, procuramos identificar as similaridades e diferenças entre os dois casos analisados (EISENHARDT, 1989; MILES e HUBERMAN, 1994). Eisenhardt (1995) aconselha selecionar categorias e dimensões que podem ser sugeridas pelo problema de pesquisa ou pela literatura existente, ou o pesquisador pode simplesmente escolher algumas dimensões. Para a autora, a idéia é obrigar o pesquisador a ir além das impressões iniciais, especialmente por meio de análises realizadas de diversas maneiras. Esse procedimento, para Eisenhardt (1995), melhora a possibilidade de se obter uma teoria mais próxima dos dados e aumenta a possibilidade de o pesquisador capturar novas descobertas que podem existir nos dados.

Já Miles e Huberman (1994) afirmam que a análise comparativa de dados permite aprofundar o entendimento do objeto de análise e também que se questione se as descobertas fazem sentido caso sejam aplicadas em outros contextos ou outros casos.

Desse modo, e seguindo a sugestão de Eisenhardt (1995), procedemos a uma comparação entre os casos recorrendo à nossa questão de pesquisa e ao quadro de análise, ambos discutidos anteriormente. Procuramos, assim, comparar os recursos que foram adquiridos, em função de sua importância para a criação e desenvolvimento dos negócios. Observamos, de acordo com a classificação de recursos apresentada anteriormente, quais tipos de recursos foram obtidos. Comparamos, então, quais os tipos de recursos prevaleceram em cada caso analisado, se houve recursos acessados em mais de uma fase, e de que tipo, e se houve recursos que prevaleceram em todas as fases. Como nosso quadro de análise abrange a inserção relacional, que é sugerida como importante para a criação e desenvolvimento de negócios, adicionalmente abordamos as díades que foram relevantes para os negócios analisados. Não procuramos, por não ser objeto de nossos estudos, classificar e tipificar as díades. Apenas identificamos as díades e apresentamos a importância da inserção relacional para os negócios pesquisados.

3.5 Considerações finais

Neste capítulo discutimos a metodologia utilizada para a realização deste trabalho. Apresentamos as vantagens da utilização de estudos de caso comparativos, bem como definimos a unidade de análise utilizada e caracterizamos tanto as díades quanto os recursos que elas ofereceram. Nesse caso, procuramos delimitá-la claramente, buscando maior coerência para a análise comparativa. Esclarecemos, também, os motivos que nos levaram a escolher empresas oriundas de incubadoras de empresas para a realização das pesquisas. Além disso, procuramos descrever os procedimentos adotados tanto na coleta de dados quanto na sua análise. Ênfase foi oferecida no processo cíclico e iterativo de análise (EISENHARDT, 1995; MILES e HUBERMAN, 1994), da mesma maneira que apresentamos os passos para realizá-la. No capítulo seguinte apresentaremos a descrição e a análise dos estudos de caso.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

4.1 Introdução

Neste capítulo, apresentamos a descrição e a análise dos dados dos estudos de caso: da Clima Engenharia e da Ad Hoc Informática. Posteriormente, elaboramos a análise comparativa dos dois casos estudados nas duas seções anteriores.

As seções de descrição e análise dos dados das empresas, por sua vez, estão divididas em quatro tópicos: histórico da empresa, descrição das díades, recursos e conclusões. No tópico histórico da empresa, procuramos narrar o desenvolvimento do negócio, desde sua criação até a data atual, e está dividido em três fases, pré-incubação, incubação e graduação. No segundo tópico, descrição das díades, descrevemos brevemente as díades que foram relevantes para a criação e desenvolvimento do negócio. No terceiro tópico, recursos, apresentamos os recursos que as empresas obtiveram, por meio das díades, durante as três fases mencionadas. Finalmente, na última seção, trazemos a análise comparativa dos casos e as conclusões da análise dos dados.

4.2 Caso 1 – Clima Engenharia

4.2.1 Histórico

A Clima Engenharia Ltda foi fundada em 1994 pelos Srs. Rodrigo Salim e Gustavo Henrique Wykrota Tostes, com participação societária de 70 e 30%, respectivamente. Desenvolve projetos de revestimentos acústicos para empresas industriais e comerciais. Tais projetos procuram dotar os ambientes de trabalho, sejam escritórios, salas de treinamento e/ou de convenções, de condições que permitam desenvolver as atividades sem interferência de ruídos provocados pelo ambiente externo. O Sr. Rodrigo Salim é engenheiro mecânico de formação, e o Sr. Gustavo Tostes é advogado.

O Sr. Rodrigo Salim iniciou suas atividades profissionais em revestimento acústico em 1993, quando foi contratado como estagiário de engenharia na empresa Brastermo, especializada em revestimento térmico. Participou de processo de seleção e foi também indicado por uma ex-namorada, prima do proprietário. Essa empresa, de propriedade do Sr. Giovani Regiane de Lima, encerrou suas atividades em 1994.

Período de pré-incubação – 1994 A 1996

O Sr. Rodrigo percebeu que o setor de revestimento acústico representava uma boa oportunidade de mercado e, por ter se destacado em suas atividades como estagiário, foi convidado a desenvolver essa nova linha de produtos para a Brastermo. A Brastermo não dispunha de tecnologia e ferramentas necessárias para o desenvolvimento do segmento de revestimento acústico. E, após pesquisas no mercado nacional, concluíram que não seria possível desenvolver essa linha de produtos/serviços com o que estava disponível no Brasil. Seria necessário adquirir tecnologia e ferramentas no exterior. Assim, os Srs. Giovani e Rodrigo identificaram um centro de pesquisa em acústica em Dortmund, Alemanha. O Sr. Giovani decidiu a enviar o Sr. Rodrigo à Alemanha, financiando seus estudos de especialização e pesquisas em revestimento acústico. Antes de sua ida para a Alemanha, o Sr. Rodrigo foi contratado como funcionário, com o compromisso de desenvolver essa linha de produtos/serviços para a Brastermo, como forma de amortização do investimento realizado pela Brastermo.

Ao retornar da Alemanha, em 1994, o Sr. Rodrigo encontra a Brastermo em situação financeira delicada. No final de 1994, a Brastermo encerra suas atividades. Com o fechamento de sua empresa, o Sr. Giovani, pessoalmente, apresentou o Sr. Rodrigo a dois clientes, FIAT e Mannesmann, informando que o Sr. Rodrigo iria iniciar uma nova empresa e que poderia vir a atendê-los. O Sr. Rodrigo cria, assim, em 1994, a Clima Engenharia, em sociedade com o Sr. Gustavo. O convite ao Gustavo se deveu a dois motivos: era amigo pessoal, de confiança e advogado recém-formado.

O primeiro serviço, realizado para a FIAT Automóveis, só foi possível porque o Sr. Rodrigo negociou com fornecedores crédito para a compra de produtos e materiais necessários para sua

realização. O crédito foi obtido em função do conhecimento anterior que o Sr. Rodrigo tinha com fornecedores de materiais (Sr. Rivaldo – da empresa Roque Fibras, localizada em São Paulo), por meio de indicação do Sr. Giovanni. As ferramentas necessárias para a realização dos serviços foram cedidas pelo Sr. Giovanni.

Como a prestação do serviço era realizada na sede do próprio cliente, a localização da Clima Engenharia era na casa do Sr. Gustavo. Ocupavam um quarto de um irmão do Sr. Gustavo, que estava viajando. Com o retorno do irmão do Sr. Gustavo, em 1995, a empresa se transferiu para a casa do Sr. Rodrigo. Não havia recursos financeiros para aquisição dos materiais, daí a necessidade de obtenção de crédito junto a fornecedores.

Período de incubação – 1996 a 1997

Em 1996, os sócios da empresa decidem tornar a Clima uma empresa incubada. A decisão se deveu a fatores de localização, pois poderia oferecer melhores instalações, redução de custos e possibilidade de acessar novos clientes. No início de 1996, a Clima Engenharia participa do processo de seleção para ingressar na incubadora de empresas ITEBE, gerenciada pela Refinaria Gabriel Passos – REGAP - da PETROBRAS, em Betim (MG) e nela localizada. A ITEBE não é uma incubadora de base tecnológica segmentada, como ocorre com outras localizadas em Belo Horizonte, tais como a INSOFT (*software*) e BIOMINAS (biotecnologia). Dessa forma, a atividade da Clima Engenharia se enquadraria nos objetivos da incubadora.

O período de incubação permitiu à Clima reduzir custos operacionais, principalmente os gastos com energia elétrica, que era fornecida pela REGAP. A ITEBE ofereceu ainda espaço físico adequado para as operações da empresa.

"... Eu acho que eu pagava telefone, só pagava telefone, eles me deram uma oficina enorme, e aí, eu consegui fabricar... um contrato para a Cosipa.... se eu fosse fazer fora, eu ia gastar uma fortuna em energia elétrica, que pra eles não significa nada, sobra energia..."(Sr. Rodrigo)

Além da redução de custos, a incubadora forneceu treinamento gerencial, via SEBRAE-MG e linha de crédito, pelo Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais - BDMG. Os treinamentos gerenciais do SEBRAE-MG foram considerados fundamentais para o desenvolvimento do negócio, pois o Sr. Rodrigo não tinha os conhecimentos empresariais necessários para o desenvolvimento do negócio. Por meio desses treinamentos, o Sr. Rodrigo pôde ter contato com técnicas gerenciais desconhecidas até então, tais como fluxo de caixa e administração de pequenos negócios. O Sr. Gustavo também participou desses treinamentos. O Sr. Rodrigo ficou preocupado se seria possível gerenciar o negócio, dados os seus conhecimentos de gestão, mas o Sr. Gustavo terminou por se incumbir de sua gestão. Nessa fase, com o aumento dos serviços e do faturamento, o Sr. Gustavo dotou a empresa de relatórios e procedimentos administrativos, inexistentes até então em função do volume de trabalho e vendas.

A empresa obteve, ainda, financiamento junto ao BDMG, por meio do acesso que a incubadora proporciona a essa instituição. Normalmente, incubadoras de empresas mantêm convênios cooperativos com instituições de apoio. Há convênios com institutos de tecnologia, universidades, bancos e órgãos de apoio gerencial, como SEBRAE e, no caso de Minas Gerais, BDMG. Dessa forma, a ITEBE proporcionou acesso a esse Banco.

A permanência na incubadora também permitiu à Clima acessar novos clientes, principalmente a própria REGAP. O fato de ser uma empresa incubada, de uma incubadora gerenciada pela REGAP, não influenciou, porém, na contratação dos serviços. Para a aquisição de bens e serviços, a REGAP realiza licitações para a contratação das empresas. O acesso às licitações de compra da REGAP é que se tornou possível por estar presente na incubadora. Para o Sr. Gustavo, o fato de a Clima Engenharia participar da incubadora de empresas facilitou o acesso a pessoas e informações relevantes. Por ser uma empresa incubada, oferecia esses contatos, pois a própria REGAP desejava que a incubadora obtivesse sucesso. Com isso, foi possível participar de outras licitações de outras unidades da PETROBRAS, e indicar a REGAP como cliente para outras empresas.

Além desses aspectos mencionados durante o período de incubação, é importante ressaltar o papel exercido pela gerente da incubadora, Sra. Fátima. A Sra. Fátima oferecia aos

empreendedores o apoio necessário ao desenvolvimento dos negócios. Como gerente da incubadora, a Sra. Fátima preparava os projetos das empresas para apresentação às diversas instituições de apoio (SEBRAE-MG, BDMG etc.). Além disso, orientava os empresários que participavam da Incubadora.

A Sra. Fátima planejava também palestras, cursos e *workshops*, tanto para os empresários como também com outras instituições, que poderiam apoiar as empresas incubadas e ampliar a rede de contatos dos empresários.

“... Em alguns momentos, nós fizemos um pequeno *workshop*, chamando pessoas de fora. Venham conhecer a incubadora, venham conhecer nossas empresas, ou em reuniões, buscando identificar algumas pessoas que poderiam trazer algo que o empresário usou”.(Sra. Fátima)

No caso da Clima, que poderia ser fornecedora da REGAP, a Sra. Fátima permitiu e/ou facilitou que houvesse uma reunião entre o Sr. Rodrigo e o superintendente da REGAP. Além disso, incentivava o Sr. Rodrigo a persistir no desenvolvimento da empresa.

Durante esse período de incubação, o Sr. Rodrigo tinha uma namorada, Tânia. Por ter um relacionamento bastante amplo, a Sra. Tânia apresentou o Sr. Rodrigo a várias pessoas, em jantares, festas e outros compromissos sociais, ampliando, assim, o seu relacionamento. Boa parte dos conhecidos do Sr. Rodrigo é oriunda dessa época em que namorava a Sra. Tânia. Para o ele esses relacionamentos sociais são importantes porque

“... Se você não tiver a vida social intensa... se você não freqüentar, você tá roubado, você não consegue desenvolver seu negócio...”. (Sr. Rodrigo)

O Sr. Gustavo, no início da empresa, era apenas sócio, não se dedicava aos negócios. Na fase de incubação e após a saída da incubadora é que iniciou as atividades de coordenação administrativa e financeira, após a realização de treinamentos gerenciais promovidos pelo SEBRAE-MG. Com o crescimento dos negócios, o Sr. Gustavo obteve créditos junto ao sistema financeiro e a pessoas

físicas. Como o Sr. Gustavo tinha relacionamentos no sistema financeiro e com outras pessoas, obteve crédito a baixo custo para a Clima Engenharia, por meio de empréstimos com conhecidos e parentes, para que a Clima Engenharia pudesse operar. Procurava, ainda, elaborar os contratos de prestação de serviços e de aquisição de materiais de forma clara, evitando problemas com clientes e fornecedores.

Período de graduação – 1997 em diante

Normalmente, o contrato de permanência de empresas em incubadoras é por dois anos. Dessa forma, a Clima Engenharia deixa a incubadora no final de 1997 e passa por profundas mudanças. Em 1999, após a realização de serviços para a COPASA, de valores acima da capacidade financeira da Clima, a empresa passou por sérias dificuldades. Com a não liberação dos recursos por parte da Copasa, a Clima tornou-se insolvente. Ocorreram três pedidos de falência e 36 títulos protestados. Além disso, houve a realização de serviços sem a elaboração de contratos, o que acarretou mais prejuízos.

Nesse período, 1999, o Sr. Gustavo deixou a sociedade, transferindo suas cotas para o Sr. Rodrigo. O Sr. Rodrigo desejava que o Sr. Gustavo tivesse maior participação na administração da empresa. O Sr. Gustavo afirmou que não tinha como dedicar mais tempo à empresa, tendo ainda o escritório de advocacia. E como era uma empresa de engenharia, e o Sr. Gustavo era advogado, optou por deixar a sociedade. O Sr. Gustavo trabalhava nas duas empresas. Como as duas empresas apresentaram crescimento elevado, em que pesem os problemas financeiros, o Sr. Gustavo achou por bem transferir suas cotas, pois se tornou difícil conciliar as duas atividades. O Sr. Gustavo manteve ainda seu escritório de advocacia, que já havia sido constituído desde o início das atividades da Clima, e permaneceu prestando serviços de advocacia para a Clima Engenharia.

A estabilização ocorre no ano de 2000, e houve, também, mudança na composição acionária da Clima Engenharia.

“... Fiquei um ano sem sócio... esperando, procurando a pessoa, o parceiro estratégico... e, curiosamente, hoje, o sócio estratégico é sócio do Gustavo no escritório, que é o Guilherme”. (Sr. Rodrigo)

O fato de o Sr. Guilherme ser advogado e ser amigo do Sr. Gustavo influenciou na decisão de torná-lo sócio da empresa.

“... Que eu não fico sem advogado, nunca fiquei. Em nenhum momento de minha vida fiquei sem amparo de advogado”. (Sr. Rodrigo)

São, então, admitidos como sócios os Srs. Guilherme de Paula e Eduardo Barbosa. A composição acionária passa a ser: Sr. Rodrigo – 60%, Sr. Guilherme – 20 % e Sr. Eduardo – 20%. O Sr. Guilherme é sócio do Sr. Gustavo no escritório de advocacia. O Sr. Eduardo foi admitido com o objetivo de gerenciar as finanças da Clima Engenharia. O Sr. Eduardo foi convidado a se tornar sócio em função de ser conhecido do Sr. Guilherme. As áreas administrativa e financeira da Clima Engenharia são gerenciadas por esses dois sócios. O Sr. Guilherme, por ter o escritório de advocacia juntamente com o Sr. Gustavo, não trabalha em tempo integral na Clima. Comparece às terças e sextas-feiras pela manhã e quando solicitado. É responsável pelos contratos de prestação de serviço da Clima Engenharia e por todas as questões jurídicas do negócio. O Sr. Eduardo trabalha em tempo integral, e é responsável pela gestão financeira do negócio. Atua também na organização de todos os processos, operacionais e administrativos.

Esses novos sócios dotaram a Clima Engenharia de uma coordenação administrativo-financeira até então inexistente na empresa. O Sr. Eduardo desenvolveu sistema de acompanhamento de obras e sistemas de informações gerenciais, que proporcionaram à Clima Engenharia melhores condições de gestão tanto operacional quanto administrativo-financeira.

“... O Eduardo faz o controle geral... eu tenho aqui na minha tela.... o fluxo de caixa, né? Até março do ano que vem... e, nós já estamos trabalhando é, com nove meses, quer dizer eu tô pago até março... então

foi uma sistemática muito interessante que foi o Eduardo que implantou”.

(Sr. Rodrigo)

Atualmente, a Clima Engenharia dispõe de uma carteira de clientes representada por grandes empresas – PETROBRAS, FIAT, CST e Vale do Rio Doce, por exemplo. Todos os serviços são realizados via elaboração de propostas técnicas e comerciais e contratos de prestação de serviços. Esses últimos, supervisionados pelo escritório de advocacia dos Srs. Gustavo e Guilherme. Entretanto, independentemente de contratos, a Clima Engenharia é respeitada não só pela tecnologia e qualidade dos serviços, como também pela confiança transmitida pelo Sr. Rodrigo, que influencia na contratação dos serviços pelo cliente.

A carteira de fornecedores é pequena, em função das especificidades dos serviços de engenharia acústica, materiais utilizados e localização das obras. Tais características fazem com o relacionamento com fornecedores seja baseado em confiança. Por exemplo, por realizar obras em plataformas marítimas de extração de petróleo, a Clima Engenharia necessita que os materiais a serem empregados têm que ser transportados de uma única vez.

...A gente tem os itens, quer dizer, nós trabalhamos em quase dois mil itens, então quer dizer, ... você manda o negócio para a plataforma de petróleo, não tem o parafuso certo, eu preciso de um parafuso de aço e tal que resista ao torque Y, aí o cara fala que não resiste...e você tem uma caixa com mil parafusos daquele lá na plataforma de petróleo. Entendeu?"

(Sr. Rodrigo)

Além disso, são necessárias rapidez e confiança na entrega. Todos os relacionamentos com fornecedores são informais, baseados na confiança adquirida ao longo dos anos.

"...Eu sei esse cara aqui nunca vai me deixar na mão...esse cara aqui é 8% mais caro que o mercado. Agora, se eu chegar aqui agora e ligar pro cara, e falar: o negócio é o seguinte, eu preciso de 18 toneladas de material

dobrado, cortado, furado assim, ele pára a produção dele e me atende, tá entendendo? Então, eu pago pela confiabilidade." (Sr. Rodrigo)

A situação financeira da Clima Engenharia é estável atualmente. Há sobra de caixa para investimentos e ampliação. Para o Sr. Rodrigo, essa situação é fruto do trabalho desenvolvido pelo Sr. Eduardo.

O ano de estudos, pesquisas e estágio na Alemanha proporcionaram ao Sr. Rodrigo a oportunidade de conhecer empresas européias do setor de engenharia acústica. Atualmente, a Clima Engenharia, por meio do Sr. Rodrigo, participa de uma associação de empresas européias do setor – EURONOISE. É uma associação informal de cinco empresas européias e a Clima Engenharia. Segundo o Sr. Rodrigo a associação foi formada na base da amizade, da camaradagem. Assim, foi formado o grupo. Reúnem-se duas vezes por ano para troca de experiências, tecnologias, parcerias e informações de mercado. O último encontro da associação Euronoise

“... foi agora em abril, eu passei mais que recebi, eu acho que eu recebo mais do que passo, esse último agora eu passei mais do que recebi... eu descobri umas coisas bem legais...”.(Sr. Rodrigo)

A EURONOISE desenvolveu *software* de análise acústica, de uso exclusivo no Brasil pela Clima. Esse *software* oferece algumas vantagens à Clima pelo fato de propiciar a realização de diagnósticos precisos de acústica e o conseqüente desenvolvimento de projetos.

“... Esse software, ele transmitiu todo o conhecimento das cinco empresas, que estão dentro desse software. Então, todas as experiências, empíricas ou técnicas, e resultados, foram colocadas dentro desse software”. (Sr. Rodrigo)

O *software* foi adquirido por €\$ 20.000 (vinte mil euros), com uso exclusivo da Clima Engenharia no Brasil. Esse preço só foi obtido em função do relacionamento que o Sr. Rodrigo

desenvolveu com as empresas nos últimos anos. Do contrário, segundo o Sr. Rodrigo, o preço seria muito mais elevado.

4.2.2 Descrição das díades

Conforme abordado anteriormente, ao apresentar a metodologia, as díades a serem analisadas e descritas e que foram relevantes para a criação e desenvolvimento do negócio, referem-se a pessoas do relacionamento do proprietário da empresa e que ofereceram recursos externos para o negócio. Assim, as díades a serem consideradas são os Srs. Gustavo, Giovani e Rivaldo, e as Sras. Tânia e Fátima.

A primeira díade é Rodrigo-Giovani. O Sr. Giovani é o ex-proprietário da Brastermo, empresa na qual o Sr. Rodrigo trabalhou como estagiário e, posteriormente, como funcionário. Como funcionário da Brastermo, o Sr. Rodrigo estabeleceu um relacionamento de confiança com o Sr. Giovani, tanto que foi enviado à Alemanha para realizar estudos no setor de engenharia acústica. Segundo o Sr. Rodrigo, ele poderia, inclusive, ter se tornado sócio da Brastermo. Desde o encerramento das atividades da Brastermo, os Srs. Rodrigo e Giovani não mantêm contatos frequentes, encontram-se esporadicamente, uma vez por ano, e não falam de negócios. O Sr. Giovani é, atualmente, funcionário de uma empresa de revestimento térmico. O Sr. Rodrigo é muito grato ao Sr. Giovani, pois considera que o ajudou muito. Além do treinamento em engenharia acústica, apresentou fornecedores e clientes e cedeu as ferramentas necessárias para iniciar o negócio.

O Sr. Rodrigo conheceu a Sra. Tânia, segunda díade, em eventos sociais, e tornaram-se namorados. O Sr. Rodrigo tem muita gratidão a ela, e é considerada como pessoa-chave para o desenvolvimento do negócio. Conforme abordado anteriormente, a Sra. Tânia tem muitos relacionamentos e, durante o período em que namorava o Sr. Rodrigo, apresentou-o a diversas pessoas, ampliando seu relacionamento. Encontram-se ocasionalmente, uma ou duas vezes por ano.

A terceira díade, Rodrigo-Fátima, foi estabelecida durante a permanência da empresa na incubadora de empresas. Atualmente, o Sr. Rodrigo tem contato ocasional com a Sra. Fátima, às vezes, falam-se pelo telefone. Eventualmente, o Sr. Rodrigo realiza palestras para as empresas incubadas sobre gestão e empreendedorismo, a convite da ITEBE. Ela é considerada uma pessoa que ajudou muito o Sr. Rodrigo e a Clima, conforme será abordado na seção recursos. O Sr. Rodrigo procura apoiar a Sra. Fátima nas atividades da incubadora, em retribuição ao apoio recebido quando sua empresa era incubada.

A quarta díade é Rodrigo-Rivaldo. O Sr. Rivaldo trabalha na Roque Fibras, fornecedor de materiais localizado em São Paulo. O Sr. Rodrigo conheceu o Sr. Rivaldo por meio do Sr. Giovanni, pois a Roque Fibras era fornecedora de materiais da Brastermo, empresa na qual o Sr. Rodrigo trabalhava antes de iniciar a Clima Engenharia. Têm relacionamento comercial, pois a Roque Fibras ainda fornece materiais para a Clima Engenharia.

Segundo o Sr. Rodrigo, o Sr. Gustavo, quinta díade, é amigo de infância. Para o Sr. Gustavo são amigos de juventude, conhecem-se há 10 ou 12 anos. Eram amigos e, posteriormente, tornaram-se sócios. Como os recursos foram oferecidos por esse ator antes de a empresa iniciar suas operações a díade não está sendo considerada, no período de pré-incubação, como sendo sócio da empresa e, sim, amigo do fundador. Após a saída do Sr. Gustavo da sociedade, em 1999, deixaram de ter relacionamento pessoal. O relacionamento é somente comercial, pois o Sr. Gustavo é sócio do Sr. Guilherme, e o escritório de advocacia presta serviços para a Clima Engenharia.

A Figura 10 apresenta um quadro-síntese das díades.

| DÍADES | ORIGEM |
|-----------------|-----------------------------------------|
| RODRIGO-GIOVANI | Ex-empregador |
| RODRIGO-TÂNIA | Ex-namorada |
| RODRIGO-FÁTIMA | Gerente da incubadora de empresas ITEBE |
| RODRIGO-GUSTAVO | Amigo e ex-sócio |
| RODRIGO-RIVALDO | Fornecedor |

Figura 10 – Díades

Fonte: Elaborada pelo autor da dissertação..

4.2.3 Recursos

Neste tópico, apresentamos e analisamos os recursos acessados por meio das díades. Esta análise está dividida em três fases – pré-incubação, incubação e graduação.

Fase pré-incubação

Nesta fase, a empresa, por meio das díades, acessou quatro dos recursos que estão sendo considerados neste trabalho – físicos, sociais, organizacionais e financeiros – e são provenientes de três díades – Srs. Giovani, Gustavo e Rivaldo.

Os recursos físicos são as ferramentas e a sede da empresa. O primeiro deles, ferramentas, foram obtidos por meio da díade Giovani. O Sr. Giovani, quando do encerramento das atividades de sua empresa, cedeu algumas ferramentas para que o Sr. Rodrigo pudesse iniciar as operações da Clima Engenharia. De acordo com o Sr. Rodrigo, o ativo fixo da empresa era algumas ferramentas que o Sr. Giovani lhe cedera.

A sede da empresa foi o segundo recurso físico acessado nessa fase. Os Srs. Rodrigo e Gustavo eram amigos à época da fundação da empresa. O Sr. Gustavo foi convidado para ser sócio da empresa e cedeu um quarto de sua casa para instalação da Clima Engenharia.

“... Nós começamos a funcionar no quarto do irmão do Gustavo... que estava viajando...”. (Sr. Rodrigo)

Os recursos financeiros dizem respeito a crédito de fornecedores, obtido junto ao fornecedor Roque Fibras, de São Paulo, representado pelo Sr. Rivaldo, para a aquisição dos materiais para a realização do primeiro serviço. Esse fornecedor foi apresentado ao Sr. Rodrigo pelo Sr. Giovani, pois era fornecedor da empresa na qual o Sr. Rodrigo trabalhava antes da fundação da Clima.

“... Pelo fato de eu trabalhar na Brastermo eu conheci os fornecedores que eu precisava para começar, né? Quer dizer, eu conhecia os fornecedores. Cheguei lá na Roque Fibras, que é outra pessoa que me ajudou muito, o Rivaldo, e tudo bem... eu te dou o crédito”. (Sr. Rodrigo)

Os recursos sociais acessados nesta fase referem-se à apresentação, pelo Sr. Giovani, a clientes e fornecedores. Com relação aos clientes, o Sr. Rodrigo obteve acesso à Fiat Automóveis e Mannesmman. O Sr. Giovani foi pessoalmente a essas empresas e apresentou o Sr. Rodrigo como provável fornecedor de serviços para essas empresas. De acordo com o Sr. Rodrigo

“...Ele foi lá comigo e falou assim: ...’o negócio é o seguinte: vou fechar as portas e dá uma oportunidade para esse rapaz aqui que ele vai abrir uma empresa pra ele’ ... essa empresa [Brastermo] me deixou dois clientes... perfeito... e, é, o acesso aos fornecedores”. (Sr. Rodrigo)

O recurso organizacional acessado nessa fase é relativo à constituição jurídica da empresa. Esse recurso foi oferecido pelo Sr. Gustavo, amigo e, posteriormente, sócio do Sr. Rodrigo. Como o Sr. Rodrigo não conhecia os procedimentos para iniciar um novo negócio, convidou o Sr. Gustavo, advogado, para se tornar sócio e proceder ao registro da empresa nos diversos órgãos.

Na Figura 11 apresentamos um resumo dos recursos acessados na fase de pré-incubação e as respectivas díades que possibilitaram esse desenvolvimento.

| RECURSOS | DÍADES | | |
|-----------------------------------------------|---------|---------|---------|
| | Giovani | Gustavo | Rivaldo |
| FÍSICOS | | | |
| - Ferramentas | X | | |
| - Sede da empresa | | X | |
| FINANCEIROS | | | |
| - Crédito de fornecedores | | | X |
| SOCIAIS | | | |
| - Clientes - Apresentação a FIAT e Mannesmman | X | | |
| - Indicação Fornecedores – Roque Fibras | X | | |
| ORGANIZACIONAIS | | | |
| - Assessoria jurídica | | X | |

Figura 11 – Resumo dos recursos acessados e díades - fase preincubação

Fonte: Elaborada pelo autor da dissertação..

Dos recursos acessados, adquiridos e/ou desenvolvidos nessa fase, pré-incubação, não há uma prevalência de um dos seis recursos. Pode-se argumentar, entretanto, a respeito da importância dos dois recursos sociais obtidos por meio da díade Giovani, pois o Sr. Rodrigo pôde obter acesso a dois importantes clientes, FIAT e Mannesmman. Esse acesso aos clientes possibilitou à Clima Engenharia iniciar suas operações, realizando seus primeiros serviços, além da indicação do fornecedor, obtida, também, pelo relacionamento com o Sr. Giovani. E houve, ainda, a concessão de crédito por parte desse fornecedor.

Percebe-se, ainda, a importância do Sr. Giovani para a criação do negócio, pois proporcionou três dos recursos adquiridos, sendo que dois deles, indicação de clientes e fornecedores, foram importantes para o início do negócio, pois possibilitaram a realização do primeiro serviço. Há, também, a importância das ferramentas que foram cedidas pelo Sr. Giovani para que os primeiros serviços pudessem ser realizados. Como não existiam os recursos financeiros necessários para a aquisição dessas ferramentas, caso não acontecesse a cessão das ferramentas, poderia não haver como prestar os serviços, pelo menos naquele momento.

De menor importância pode-se observar o recurso físico sede da empresa e o recurso organizacional assessoria jurídica. Como o serviço era prestado nas instalações do cliente, a localização da Clima Engenharia não influenciaria no início do negócio. Da mesma forma, a assessoria jurídica obtida nessa fase diz respeito à constituição da empresa, que poderia ser obtida junto a contadores, advogados e órgãos de apoio.

Período de incubação

No período de incubação, observa-se a aquisição de apenas recursos sociais, provenientes de duas díades, Sras. Fátima e Tânia. O primeiro recurso social refere-se à díade Sra. Fátima. Trata-se do apoio emocional que a Sra. Fátima oferecia aos proprietários das empresas incubadas. Como havia contato frequente da Sra. Fátima com os proprietários das empresas, ela procurava orientá-los nas questões relativas à condução dos negócios e atuava como conselheira, também, nas dificuldades pessoais que os proprietários encontravam ao desenvolver seus negócios. Ofereceu, ainda, exemplo de perseverança e força de vontade.

Quando eu tava um pouco desanimado assim, eu chegava e olhava pra Fátima....a Fátima, ela me deu uma noção muito boa de vida... 90% da perseverança que tenho hoje eu adquiri com a Fátima. Então, quer dizer, você buscar uma coisa com aquela intensidade, aquilo foi um exemplo ímpar.

Ainda, em relação aos recursos sociais têm-se os novos relacionamentos sociais que também foram obtidos nessa fase. Segundo o Sr. Rodrigo, esses relacionamentos foram acessados via a Sra. Tânia.

“.. .Essa época eu estava com uma namorada muito bacana, me ajudou pra caramba... ela era uma pessoa de altíssimo relacionamento... hoje eu tenho um relacionamento que foi a partir dela”. (Sr. Rodrigo)

Um quadro com o resumo dos recursos acessados na fase de incubação e as díades que propiciaram esse acesso é apresentado na Figura 12.

| RECURSOS | DÍADES | |
|---------------------------------------------|--------|-------|
| | Fátima | Tânia |
| SOCIAIS | | |
| - Apoio emocional | X | |
| - Exemplo – perseverança e força de vontade | X | |
| - Novos relacionamentos sociais | | X |

Figura 12 – Resumo de recursos acessados e díades - fase incubação

Fonte: Elaborada pelo autor da dissertação..

Cabe salientar, nessa fase, o apoio emocional oferecido pela gerente da incubadora, Sra. Fátima, não só ao proprietário da Clima Engenharia, como aos demais proprietários das empresa incubadas. Além disso, percebe-se o valor do exemplo de persistência, perseverança e força de vontade que a Sra. Fátima representava para os empresários proprietários das empresas incubadas. Cabe ressaltar aqui a importância da Sra. Fátima, não só para os proprietários das empresas incubadas, como também para a própria incubadora. A Sra. Fátima ainda é a gerente da incubadora.

Graduação

Na fase de graduação, não houve aquisição de recursos externos. O relevante, nessa fase, segundo o entrevistado, foi o desenvolvimento interno de recursos organizacionais, proporcionados pelos novos sócios Srs. Guilherme e Eduardo, e dizem respeito à implantação de sistema de informações gerenciais e de normas e rotinas, tanto operacionais quanto administrativo-financeiras. Segundo o Sr. Rodrigo, o Sr. Eduardo é a pessoa mais importante para a Clima Engenharia nessa fase de graduação.

4.2.4 Conclusões

Na Figura 13 apresentamos um resumo dos recursos acessados, classificados de acordo com o tipo e em que fase ele foi acessado, adquirido e/ou desenvolvido.

| RECURSOS | FASES | |
|-----------------------------------------------|---------------|-----------|
| | PRÉ-INCUBAÇÃO | INCUBAÇÃO |
| FÍSICOS | | |
| - Ferramentas | X | |
| - Sede da empresa | X | |
| FINANCEIROS | | |
| - Crédito de fornecedores | X | |
| SOCIAIS | | |
| - Clientes – Apresentação a FIAT e Mannesmman | X | |
| - Indicação Fornecedores – Roque Fibras | X | |
| - Apoio emocional | | X |
| - Exemplo – perseverança e força de vontade | | X |
| - Novos relacionamentos sociais | | X |
| ORGANIZACIONAIS | | |
| - Assessoria jurídica | X | |

Figura 13 – Resumo de recursos acessados por fase

Fonte: Elaborada pelo autor da dissertação.

Observa-se, no quadro acima, a prevalência dos recursos sociais, nas duas fases analisadas. Na fase de pré-incubação é que ocorreu o acesso a fornecedores e clientes, importantes para o início do negócio. Ressalte-se que esses recursos foram acessados a partir da díade Giovani, ex-empregador do Sr. Rodrigo. Os recursos financeiros, crédito de fornecedores, também foram importantes nessa fase, pois permitiram a aquisição dos materiais necessários ao início das operações.

Há também, na fase de incubação, importantes recursos sociais, relativos a apoio emocional e exemplo, proporcionados pela gerente da incubadora e os relacionamentos sociais que foram acessados por meio da Sra. Tânia.

Apresentamos, ainda, na Figura 14, um resumo dos recursos obtidos, com as respectivas díades e fases e a evolução do relacionamento com a díade.

| DÍADES | | EVOLUÇÃO E RECURSOS – POR FASE | | |
|---------------------|------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| | | PRÉ INCUBAÇÃO | INCUBAÇÃO | GRADUAÇÃO |
| RODRIGO/ GUSTAVO | RECURSOS | Sede da empresa e assessoria jurídica | | |
| | EVOLUÇÃO DIÁDICA | Eram amigos e o Sr. Gustavo tornou-se sócio | Deixou a sociedade, mas o escritório continua prestando serviços de assessoria jurídica – relacionamento comercial | Relacionamento comercial – assessoria jurídica |
| RODRIGO/ FÁTIMA | RECURSOS | | Apoio emocional e exemplo atitudinal | |
| | EVOLUÇÃO DIÁDICA | Não se conheciam | Relacionamento profissional e pessoal | Encontram-se e falam-se pelo telefone ocasionalmente |
| RODRIGO/ RIVALDO | RECURSOS | Crédito para início do negócio | | |
| | EVOLUÇÃO DIÁDICA | Conheceram-se por meio do Sr. Giovani – Relacionamento comercial | Relacionamento comercial - cliente/fornecedor (institucionalizado) | Relacionamento comercial - cliente/fornecedor (institucionalizado) |
| RODRIGO/ GIOVANI | RECURSOS | Ferramentas, indicação de clientes e fornecedores, | | |
| | EVOLUÇÃO DIÁDICA | O Sr. Giovani era proprietário da Brastermo e ex-empregador do Sr. Rodrigo | Não há relacionamento, apenas contatos esporádicos | Não há relacionamento, apenas contatos esporádicos |
| RODRIGO/ TÂNIA | RECURSOS | | Relacionamentos | |
| | EVOLUÇÃO DIÁDICA | Não se conheciam | Conheceram-se por meio de relacionamentos sociais – relacionamento pessoal | Não há relacionamento, apenas contatos esporádicos |

Figura 14 – Díades e sua evolução e recursos por fase

Fonte: Elaborada pelo autor da dissertação.

Observa-se que, das cinco díades que foram relevantes para a criação e desenvolvimento do negócio, três delas apresentam, atualmente, uma frequência de contato bastante reduzida, e as demais permanecem como relacionamento profissional e/ou comercial. Note-se, ainda, que nenhuma díade ofereceu recursos em mais de uma fase.

Apenas com duas díades que foram relevantes para a criação e desenvolvimento do negócio ainda há relacionamento. Trata-se do Sr. Rivaldo, da Roque Fibras, de São Paulo, que continua como fornecedora de materiais, e o Sr. Gustavo, que presta serviços de assessoria jurídica para a empresa em seu escritório de advocacia. Com relação ao fornecedor, vale destacar que não há propriamente oferecimento de recursos relevantes nas demais fases. Parece ser mais procedente afirmar que esse relacionamento diádico é um recurso de que o Sr. Rodrigo dispõe, em função de sua importância para o negócio.

Vê-se, ainda, que o Sr. Rodrigo obtém, ao longo das fases, diferentes recursos provenientes de díades distintas. Nota-se, também a importância de três díades na fase de pré-incubação, que permitiram a aquisição de importantes recursos para a criação do negócio.

4.3. Caso 2 – Ad Hoc Informática

4.3.1 Histórico

A Ad Hoc Informática foi constituída, formalmente, em novembro de 1996 pelos Srs. Bruno Junqueira, Annibal Sobero, Paulo Araújo e Rafael Funquel, com o objetivo de desenvolver produtos e serviços de tecnologia de informação. Entretanto, já funcionava informalmente desde julho de 1996. Todos os sócios iriam concluir, nesse ano de 1996, o curso de Ciência da Computação, do Departamento de Ciência da Computação – DCC – da Universidade Federal de Minas Gerais.

Período de Pré-incubação – Julho de 1996 a janeiro de 1997

Em 1995, no terceiro ano do curso, os fundadores da Ad Hoc assistiram às apresentações do *júri de empreendimentos* dos formandos daquele ano. O DCC oferece a disciplina de Empreendedorismo no último semestre do curso. A disciplina tem como objetivo fomentar o empreendedorismo e a criação de negócios de base tecnológica entre os alunos do curso. É necessária a elaboração de um plano de negócio, que é apresentado para uma banca examinadora (*júri de empreendimentos*) como trabalho de conclusão da disciplina.

Após assistirem à apresentação dos trabalhos, em 1995, os sócios da Ad Hoc se entusiasmaram com a idéia e a possibilidade de possuir um negócio próprio. A oportunidade surgiu em julho de 1996.

O primeiro produto/serviço foi desenvolvido pela Ad Hoc em uma empresa na qual trabalhava uma tia do Sr. Bruno Junqueira, Sra. Júlia, que os indicou para o desenvolvimento do *software*. A Sra. Júlia intermediou o contato com a Sra. Ieda, proprietária da empresa. Para o Sr. Bruno, houve confiança da Sra. Ieda na indicação da Sra. Júlia.

A Sra. Ieda é proprietária de uma distribuidora de cosméticos. O *software* foi desenvolvido para o controle geral da empresa. Seria, segundo o Sr. Bruno, um *software de prateleira* (que pode ser vendido em lojas de produtos de informática). Este *software* tinha o nome de *Charm*, e o planejamento era comercializá-lo, também, para fabricantes de cosméticos e seus distribuidores. O desenvolvimento desse *software* proporcionou as primeiras receitas de vendas da Ad Hoc e foi desenvolvido durante o segundo semestre de 1996.

N mesma época inicia-se, também, o desenvolvimento do segundo produto da Ad Hoc. Por meio do Sr. Miguel, marido da Sra. Júlia, a Ad Hoc inicia o desenvolvimento de um *software* para uma empresa de transportes, a Rodoviário Camilo dos Santos, localizada em Juiz de Fora. O Sr. Miguel é consultor de empresas e presta serviços de consultoria para a Rodoviário Camilo dos Santos, de propriedade do Sr. Eduardo Santos, seu irmão. A consultoria necessitava saber se o que a empresa tinha em termos de *software*, atendia às necessidades da empresa, ou se seria

necessário uma nova solução. Era preciso uma nova solução, e a Ad Hoc se propôs a desenvolvê-la.

Os serviços para a empresa de transporte foram desenvolvidos paralelamente à conclusão do curso, com os proprietários da Ad Hoc trabalhando apenas nos finais de semana (de sexta a domingo). Segundo o Sr. Eduardo Santos, proprietário da Rodoviário Camilo dos Santos, a contratação da Ad Hoc se deveu a motivos de ordem técnica, financeira e social. Como a Ad Hoc estava iniciando suas atividades, poderia oferecer seus serviços a custos mais baixos, reduzindo o investimento em *softwares* da Rodoviário Camilo dos Santos. Para isso, entretanto, seria necessário a Rodoviário Camilo dos Santos, por meio de sua equipe, transferir o conhecimento do mercado e dos processos operacionais de uma empresa de transporte de cargas para a equipe da Ad Hoc. Era também indicação do Sr. Miguel, o que representava credibilidade, tanto em termos técnicos, de conhecimento de análise e desenvolvimento de *softwares*, como de integridade pessoal dos proprietários da Ad Hoc.

Para o Sr. Bruno, tal contrato proporcionou à Ad Hoc o conhecimento sobre empresas de transportes e suas operações, e isso só foi possível porque a Rodoviário Camilo dos Santos transferiu esse conhecimento. Além disso, foi também, para o Sr. Bruno, o cliente certo. Para o Sr. Bruno a Rodoviário Camilo dos Santos detém um modelo de gestão que permitia desenvolver um bom produto, e que poderia ser oferecido, posteriormente, para outras transportadoras. Caso o cliente não dispusesse de um modelo de gestão adequado, o produto a ser desenvolvido poderia não ser adequado para ser oferecido a outras empresas.

Segundo o Sr. Eduardo Santos, proprietário da Rodoviário Camilo dos Santos, o início dos trabalhos foi realizado sem nenhum tipo de contrato com a Ad Hoc, pois a integridade das pessoas da Ad Hoc era suficiente, dada a indicação do Sr. Miguel. Hoje mantém contrato de prestação de serviços e, caso seja rompido, o programa-fonte é de propriedade da Rodoviário Camilo dos Santos. Mas, para o Sr. Eduardo Santos, o contrato não deverá ser rompido, pois há interesse em mantê-lo. O Sr. Eduardo Santos, via Rodoviário Camilo dos Santos, auxilia na comercialização do produto, pois apresenta o sistema a outras transportadoras. Para a Ad Hoc

comercializar o sistema para outras transportadoras da região de Juiz de Fora, é necessário uma consulta prévia ao Sr. Eduardo Santos.

Nessa fase foi desenvolvido, ainda, um terceiro produto, o T-Drive. Novamente com a participação do Sr. Miguel, que indicou a Ad Hoc para desenvolver um *software* para uma empresa de uma irmã, Sra. Rita, proprietária de uma clínica credenciada junto ao Detran para a realização de exames médico-psicotécnicos.

Durante esse período, segundo semestre de 1996, os proprietários da Ad Hoc cursaram a disciplina de empreendedorismo e desenvolveram o plano de negócio da Ad Hoc. Participaram do *júri de empreendimentos*, apresentando a Ad Hoc como desenvolvedora/fornecedora de dois produtos – Charm (para empresas de cosméticos) e Rodoviário (para empresas de transportes).

“...Acreditávamos que se falássemos dos três, eles iam falar que a gente tinha que escolher um”. (Sr. Bruno)

O plano de negócio da Ad Hoc conseguiu a segunda colocação no *júri de empreendimentos*. O júri premiava os primeiros colocados. Essa segunda colocação gerou, como prêmio patrocinado pelo SEBRAE-MG, a participação na Fenasoft de 97, um curso de qualidade na Xerox, uma bolsa para a participação do curso Empretec, do próprio SEBRAE-MG, e alguns *softwares*. Para o Sr. Bruno, a disciplina de empreendimento e a formação obtida no DCC foram muito importantes para a Ad Hoc.

“O DCC foi muito importante. A nossa formação devemos ao DCC e gostamos muito do que foi nossa formação”. (Sr. Bruno)

Provavelmente os proprietários da Ad Hoc não teriam cogitado de iniciar uma empresa se não fosse a disciplina de empreendimentos oferecida pelo DCC, finaliza o Sr. Bruno.

A disciplina de empreendimentos, a elaboração do plano de negócio, a participação no júri de empreendimentos e sua conseqüente premiação contribuíram para o ingresso da Ad Hoc na

incubadora de empresas INSOFT. Para a participação do processo de seleção, reestruturaram o plano de negócio que havia sido apresentado no júri de empreendimentos.

Período de incubação – 1997 e 1998

A Ad Hoc permaneceu na INSOFT durante dois anos, do início de 1997 até o final de 1998. Durante esse período a Ad Hoc ampliou suas instalações na incubadora, ocupando a maior área da INSOFT. Além de fornecer área, a INSOFT/UFMG oferecia cartas de apresentação da Ad Hoc a clientes potenciais, o que representava legitimação para a empresa.

“... Usávamos o recurso da incubadora para que as clínicas acreditassem que existia uma coisa por trás, né?”. (Sr. Bruno)

Além disso, há a participação do Instituto Euvaldo Lodi – IEL – que oferecia estagiários e consultores para as empresas incubadas. Para os Srs. Bruno e Annibal, não houve outros apoios relevantes provenientes da INSOFT e outras instituições que participam da incubadora.

A empresa iniciou o período de incubação comercializando os três *softwares* desenvolvidos durante o período de pré-incubação – *Charm* (empresas de cosméticos), *T-Drive* (clínicas de exames médico-psicotécnicos) e *Rodoviário* (empresas de transportes). O T-Drive, comercializado para clínicas do Detran, era o menos ambicioso mas

“... era o que dava um dinheirinho todo para você...vender quatro por mês, cinco por mês, já dá aí dois mil, três mil reais, que faziam a empresa girar...”. (Sr. Bruno)

Significou, também, a tentativa da Ad Hoc de vender *softwares de prateleira*. Utilizaram como estratégia de comercialização e comunicação o envio de malas diretas para as clínicas e a publicação no *outdoor* da incubadora, buscando oferecer maior confiabilidade à empresa e ao produto. Com essa estratégia, conseguiram cerca de 60% do mercado de Minas Gerais. A estimativa do Sr. Bruno é que havia cem clínicas no estado de Minas Gerais e que a Ad Hoc

havia atendido cerca de 60 dessas clínicas. O *software* era vendido para as empresas, que arcavam com as despesas de viagem, quando localizados no interior, e recebiam oito horas de treinamento. Não havia contrato de manutenção entre o adquirente e a Ad Hoc.

O produto *Charm*, para o Sr. Bruno, era mais ambicioso. A intenção era informatizar as distribuidoras de cosméticos e, a partir das distribuidoras, tentar oferecer o produto para as fábricas. O foco era comercializar o produto para os fabricantes Contém 1 Gr e Racco, de Curitiba. Conseguiram implantar o sistema na Racco. Mas não chegaram a instalá-lo nas distribuidoras, pois as empresas eram de menor porte, de baixo faturamento, e não dispunham de recursos financeiros para aquisição de *softwares*.

Após um ano na incubadora, a Ad Hoc decide abandonar o *software T-Drive*. Segundo o Sr. Bruno, uma venda do Rodoviário equivalia a todas as vendas já realizadas do *T-Drive*. De forma que não compensava manter o produto em linha, pois o Rodoviário necessitava de maiores investimentos por parte da Ad Hoc. A maneira encontrada pelos proprietários para retirar o produto de linha foi cedê-lo para os funcionários. Os funcionários da Ad Hoc passaram a comercializar o produto. Alguns desses funcionários ainda estão na Ad Hoc e continuam trabalhando com esse *software*.

Também, durante o período de incubação, no último semestre de 1998, a Ad Hoc inicia o desenvolvimento do *software* Rodoviário em mais dois clientes – *Status* e *Patrus*. Para o Sr. Bruno começa um período de transformação na Ad Hoc, pois um desses novos clientes, *Patrus Transportes*, exigiu uma nova versão do *software*, pois a empresa apresentava características operacionais que o primeiro cliente, Rodoviário Camilo dos Santos, não tinha. E a nova versão também foi utilizada na Camilo dos Santos. O contato com a *Patrus Transportes* foi comercial, e a Ad Hoc concorreu com outras empresas de São Paulo para o fornecimento do *software*. A *Status* não exigiu o mesmo esforço da equipe da Ad Hoc, pois era uma transportadora menor.

Segundo a Sra. Marina *Patrus*, diretora da *Patrus Transportes*, a contratação da Ad Hoc se deveu, principalmente, pela sua localização. Como os concorrentes da Ad Hoc são situados em São Paulo, haveria necessidade de desembolso com transporte e hospedagem dos analistas, o que não

era o caso da Ad Hoc. Por outro lado, a Sra. Marina Patrus afirma também que acreditava que, pela fato de a Ad Hoc ser uma empresa nova, seus profissionais poderiam realizar levantamentos e análises mais apuradas das operações de transporte de carga. A Sra. Marina havia tomado conhecimento de que a Ad Hoc já havia realizado os levantamentos, análise e desenvolvimento na Rodoviário Camilo dos Santos, o que também contribuiu para sua decisão.

“A gente não confiou na empresa, a gente confiou nas pessoas.” (Sra. Marina Patrus)

Ainda, segundo a Sra. Marina, sua contribuição pessoal para o desenvolvimento do produto foi decisiva, pois o *software* sofreu muitas melhorias e evoluções a partir de demandas da Patrus Transportes. Houve, igualmente com a Patrus Transportes, tanto quanto com a Rodoviário Camilo dos Santos, transferência de conhecimento em operações de transportes de carga para a Ad Hoc. Para a Sra. Marina, existe uma relação comercial de confiança entre a Patrus e a Ad Hoc, em função do comportamento de seus proprietários ao longo desses anos.

Essas empresas ainda são clientes da Ad Hoc. E passam a ser referências da Ad Hoc para a comercialização de produtos. Os nomes dessas empresas são citados nas apresentações que a Ad Hoc realiza para clientes potenciais, o que contribui para o aumento da reputação da Ad Hoc como desenvolvedora de sistemas para empresas de transportes.

Ao final da incubação, final de 1998 e início de 1999, a Ad Hoc decide retirar também de sua linha de produtos o *software Charm*. O *software Charm* havia sido desenvolvido e comercializado pelo sócio Sr. Paulo. No final da incubação, o Sr. Paulo deixa a sociedade. Como ele havia desenvolvido o produto e os demais sócios não participaram do projeto, com sua saída, a Ad Hoc não tinha como permanecer comercializando-o. Além disso, as vendas realizadas eram muito pequenas. Não houve problemas para abandonar o produto, pois o cliente de Curitiba, Racco, era proprietário do programa-fonte, de forma que ela continuou com o produto.

Quando deixou a incubadora de empresas, no início de 1999, a Ad Hoc ocupava a maior área da INSOFT. No início, contava com dois estagiários e deixaram a incubadora com seis funcionários.

As transformações mencionadas pelo Sr. Bruno são de ordem tecnológica e de produtos. Com novos clientes, foi necessário o desenvolvimento de soluções que atendessem novas necessidades, e que poderiam ser utilizadas por outros clientes. Não houve transformação em nível de organização.

“...Tudo isso que eu estou falando é em nível de produto, não é de organização.” (Sr. Bruno)

Nesse período, final da incubação, os sócios Paulo e Rafael deixam a sociedade. Segundo o Sr. Bruno, a contratação da Ad Hoc pela Patrus Transportes gerou um estresse grande entre os sócios, pois o projeto era muito grande, com alocação de muitos recursos e exigiria grande dedicação de todos, e o período de incubação iria terminar no início de 1999.

Período de graduação – 1999 em diante

A entrega do produto para a Patrus havia sido marcada para junho de 1999. Quando da saída do Sr. Rafael da sociedade, a negociação entre os sócios foi que ele sairia após a entrega do projeto da Patrus. O projeto para a Patrus foi, realmente, entregue em junho de 1999 e o Sr. Rafael deixa a sociedade.

Em setembro de 1999, a Ad Hoc negocia contrato de prestação de serviços com a Expresso Nepomuceno, Lavras-MG. Para os Srs. Bruno e Annibal, esse contrato possibilitou o desenvolvimento da terceira versão do *software* Rodoviário, significando uma evolução do produto iniciado na Rodoviário Camilo dos Santos, cuja segunda versão foi desenvolvida na Patrus Transportes. Representou, ainda, a continuidade das operações da Ad Hoc, pois os recursos financeiros para a manutenção do negócio haviam se esgotado. O produto foi entregue para a Expresso Nepomuceno em dezembro de 1999.

Com a venda do produto para o Expresso Nepomuceno, que originou a terceira versão do Rodoviário, a empresa passa a obter maior credibilidade, pois o sistema foi adquirido por empresas conhecidas - Rodoviário Camilo dos Santos, Patrus Transportes e Expresso

Nepomuceno – o que representa uma nova fase para a Ad Hoc, que se inicia no ano de 2000. A Ad Hoc passa a ser visitada por clientes potenciais para conhecer o produto Rodoviário.

O contato com a Expresso Nepomuceno já é fruto de atividades de comercialização desenvolvidas pela Ad Hoc. A partir desse período, segundo os Srs. Bruno e Annibal, a Ad Hoc passa a ser mais ativa do ponto de vista comercial. O Sr. Annibal, como responsável pela área comercial da empresa, começa a realizar viagens para apresentação do produto. E utiliza as empresas com as quais trabalha, principalmente, Patrus Transportes, para demonstração do produto.

No início de 2000, a Ad Hoc inicia a implantação do que o é chamado de quarta versão do Rodoviário. É fechado um contrato com uma transportadora de Blumenau-SC, Itanorte Transportes. Segundo o Sr. Annibal, haveria necessidade de desenvolver vários módulos, ainda inexistentes, para essa empresa. E, após, a implantação, segundo o Sr. Annibal, o Rodoviário já era o melhor *software* de gestão de transporte de carga do Brasil.

No ano seguinte, 2001, a Ad Hoc é contratada pela Gefco Transportes, empresa francesa do Grupo Peugeot/Citroen. O fato de a Ad Hoc ser fornecedora de sistemas para a Patrus foi decisivo para a contratação. Também no ano de 2001, o Sr. Annibal deixa de participar do dia-a-dia dos negócios da Ad Hoc, pois viaja para a Inglaterra em companhia da esposa. Vem ao Brasil periodicamente. E no ano seguinte se muda definitivamente para lá. Dessa forma, a Ad Hoc contrata um funcionário para a área comercial.

Nessa fase consolidam-se o produto Rodoviário e sua tecnologia de informação para empresas de transportes de carga. As várias versões do sistema, demandadas pelos diversos clientes a partir de 1999, permitiram que

“sem sombra de dúvidas, o Rodoviário já era o melhor sistema, com as adaptações que a gente fez não falta mais nada no sistema. Para transporte, claro”. (Sr. Annibal)

O atendimento à Itanorte, de Santa Catarina, gerou duas parcerias para a Ad Hoc. Como a Ad Hoc não oferece a solução completa de tecnologia de informação para seus clientes, somente a gestão das operações de transporte, os Srs. Bruno e Annibal se aliaram a uma empresa de Blumenau, buscando oferecer os demais módulos para seus clientes, principalmente administrativo e financeiro. Dessa forma, associaram-se a essa empresa de Santa Catarina, Benner, e com uma de São Paulo, Prouser. A Benner, com soluções administrativo-financeiras e a Prouser, de São Paulo, com solução de gerenciamento de manutenção de frota.

Os desafios que a Ad Hoc vem enfrentando, segundo o Sr. Bruno, referem-se não só a questões mercadológicas, de concorrência, como também internas, tecnológicas e organizacionais. É necessário fortalecer as parcerias, conforme mencionado, para oferecer soluções completas para os clientes, em face dos novos concorrentes que estão entrando no mercado. E é preciso, também, desenvolver-se do ponto de vista tecnológico e de gestão de pessoas.

Desde a sua fundação, a Ad Hoc contrata serviços de contabilidade da Papyrus Contabilidade, de propriedade do Sr. José Maria. Como a Papyrus Contabilidade ofereceu seus serviços a todas as empresas da incubadora, os preços a serem cobrados poderiam ser inferiores se cobrados individualmente. O relacionamento com a Papyrus Contabilidade se ampliou e, hoje, segundo o Sr. Bruno, os serviços prestados pela Papyrus têm contribuído para o desenvolvimento da Ad Hoc, pois o Sr. José Maria atua como espécie de consultor da Ad Hoc. Além da prestação dos serviços de contabilidade, os Srs. Bruno, Annibal e José Maria reúnem-se periodicamente para planejamento tributário do negócio e discussão e análise de outras questões gerenciais e societárias. Para o Sr. José Maria, há uma relação de confiança entre as empresas.

4.3.2 Descrição das díades

Conforme abordado nos capítulos anteriores, as díades relevantes para a criação e desenvolvimento do negócio são as pessoas do relacionamento do Sr. Bruno, externas à empresa, e que a ela ofereceram recursos. Dessa forma, não serão considerados os sócios anteriores ou atuais do Sr. Bruno. As díades relevantes para a criação e desenvolvimento da Ad Hoc são Bruno-Júlia, Bruno-Miguel, Bruno-Eduardo, Bruno-Marina e Bruno-José Maria.

A primeira díade é Bruno-Júlia. A Sra. Júlia é tia do Sr. Bruno. Mantém relacionamento familiar em função do parentesco, encontrando-se em eventos da família e sociais. Recomendou o Sr. Bruno e seus sócios para o desenvolvimento de *software* na empresa na qual trabalhava. Após essa participação na criação da Ad Hoc, indicando cliente, não ofereceu outros recursos para o desenvolvimento do negócio. O relacionamento é apenas familiar.

Com relação à díade Bruno-Miguel, ocorrem, também, contatos familiares e sociais, pois o Sr. Miguel é marido da Sra. Júlia. O Sr. Miguel indicou dois clientes quando da criação da Ad Hoc, Rodoviário Camilo dos Santos e clínica médica do DETRAN. Permanece sendo uma espécie de *consultor* da Ad Hoc, em função das reuniões que realiza com o Sr. Bruno, para acompanhamento dos trabalhos e planejamento do negócio. Participou da criação do negócio e mantém o relacionamento, tendo participado do desenvolvimento do negócio em todas as fases.

A díade Bruno-Eduardo Santos iniciou-se por meio do Sr. Miguel, que indicou a Ad Hoc para desenvolver o sistema para a Rodoviário Camilo dos Santos. No início, não havia contrato de prestação de serviços, pois tratava-se de uma indicação do Sr. Miguel e, para o Sr. Eduardo Santos, isso era o bastante. Havia apenas um acordo verbal. Para o Sr. Eduardo Santos *no início era fio de bigode*. Esses dados parecem indicar que o relacionamento já se inicia de forma diádica, em função da apresentação dos atores pelo Sr. Miguel e das características dos recursos obtidos. Assim a díade é considerada nas três fases. Atualmente, há contrato de prestação de serviços, mas existe também uma percepção de confiança no relacionamento. Há uma cláusula que obriga a Ad Hoc a consultar o Sr. Eduardo Santos quando da venda do produto para a região de Juiz de Fora. Mas para o Sr. Eduardo Santos se não tivesse não faria diferença. Nos primeiros anos dos trabalhos, o contato era grande, dada a necessidade de desenvolver e implantar o sistema. Atualmente, o contato é esporádico, pois a Ad Hoc mantém um funcionário em tempo integral na Rodoviário Camilo dos Santos. Segundo o Sr. Eduardo Santos hoje não há mais contato, não sabendo precisar a data em que os contatos cessaram.

O relacionamento da díade Bruno-Marina Patrus iniciou-se em 1999 como cliente-fornecedor. A Patrus Transportes contratou a Ad Hoc tendo por base a localização da empresa e informações de que Ad Hoc havia realizado análises apropriadas na Rodoviário Camilo dos Santos. Esse

relacionamento cliente-fornecedor tem se ampliado, com evolução da percepção de confiança ao longo do tempo. Como os relacionamentos são bastante dinâmicos, torna-se difícil precisar com exatidão em que determinado momento ele torna-se diádico e não de compra-venda. No caso dessa díade, em função dessa dificuldade, optamos por considerá-lo no período de incubação como oferecendo conhecimento e no período de graduação como proporcionando *status* e reputação. Isso pelo fato de que o trabalho de análise das operações e, conseqüentemente, transferência de conhecimento, iniciou-se no período de incubação, e a implantação do sistema ocorreu já na graduação.

"Olha, eu confio no Bruno, pela relação profissional que eu tenho com ele há cinco anos, em dois aspectos: primeiro, na competência que ele tem com relação ao Rodoviário – eu falo o Bruno porque ele é analista. E, segundo, porque ele me provou isso ao longo do tempo. Ele sempre teve a humildade de dizer isso eu posso, isso eu não dou conta; isso eu preciso de um mês, um ano... Isso, pra mim, tem muito valor." (Sra. Marina Patrus)

A díade Bruno-José Maria também ocorre durante todas as fases, pois a empresa do Sr. José Maria presta serviços de contabilidade e assessoria para a Ad Hoc desde sua fundação. No início, havia apenas a prestação de serviços de contabilidade. Posteriormente, amplia-se para a assessoria tributária e de planejamento do negócio. Em função da dificuldade de considerar o momento em que há evolução do relacionamento, da mesma maneira que a díade anterior, optamos por considerar o oferecimento de apoio emocional apenas a partir da fase de incubação. Esse relacionamento tem evoluído positivamente também, ampliando a confiança. Há reuniões para a discussão de problemas relativos ao negócio e pessoais.

"...só o relacionamento, só o fato de eles serem clientes antigos, há muito tempo com a gente, existe um clima muito bom de amizade, e eles são sérios, são pessoas sérias." (Sr. José Maria)

Na Figura 15 tem-se um resumo das díades e da origem do relacionamento.

| DÍADES | ORIGEM |
|----------------------|-------------------------------|
| BRUNO-JÚLIA | Tia – relacionamento familiar |
| BRUNO-MIGUEL | Tio – relacionamento familiar |
| BRUNO-EDUARDO SANTOS | Indicação Sr. Miguel |
| BRUNO-MARINA PATRUS | Contatos comerciais |
| BRUNO-JOSÉ MARIA | Incubadora Insoft |

Figura15 – Díades

Fonte: Elaborada pelo autor da dissertação..

4.3.3 Recursos

Neste tópico apresentamos e analisamos os recursos acessados por meio das díades acima descritas, divididos em três fases: pré-incubação, incubação e graduação.

Pré-incubação

Os recursos adquiridos na fase de pré-incubação podem ser classificados como sociais e organizacionais. O recurso social refere-se à indicação e acesso a clientes. O acesso a clientes e o consequente desenvolvimento dos produtos ocorreu por meio de duas pessoas. O primeiro produto, Charm, foi desenvolvido para a empresa na qual trabalhava uma tia do Sr. Bruno, Sra. Júlia. A Ad Hoc foi indicada pela Sra. Júlia para desenvolver um *software* para a empresa.

“...uma tia minha que conhecia alguém que precisava de um software, que foi o primeiro software que a gente começou a fazer.” (Sr. Bruno)

Os demais clientes foram indicados pelo Sr. Miguel, marido da Sra. Júlia. O Sr. Miguel trabalhava como consultor na Rodoviário Camilo dos Santos, em Juiz de Fora, e intermediou a realização do trabalho de desenvolvimento de um *software* para a transportadora. Segundo o Sr.

Miguel a indicação do Sr. Bruno e seus sócios se deveu ao conhecimento que ele tinha do potencial do Sr. Bruno para o desenvolvimento do sistema.

"Então, o Miguel que colocou a gente...ele fez a ponte. Então, a figura do Miguel é a pessoa que intermediou de novo a Ad Hoc com uma empresa que queria um software. Então, aí nasce o contato com Eduardo Santos, que é o dono da Rodoviário Camilo dos Santos, que é o nosso primeiro cliente da área de transportes." (Sr. Bruno)

O terceiro cliente, também indicação do Sr. Miguel foi uma clínica credenciada do Detran para realização de testes psicotécnicos, de propriedade da Sra. Rita, irmã do Sr. Miguel. A Ad Hoc desenvolveu o *software* para essa empresa, e passou a comercializá-lo com o nome de T-Drive.

"...Eles tinham desenvolvido um programa pra teste psicotécnico, medicina do trabalho..." (Sr. Miguel)

"Miguel tem uma irmã, então Miguel indica a gente pra irmã, que é uma clínica do DETRAN, dessas que fazem exame médico-psicotécnico. Então, nasce o terceiro software da Ad Hoc, que é um software pra controlar as clínicas do DETRAN." (Sr. Bruno)

Com relação aos recursos organizacionais, há a aquisição de dois deles: conhecimento e planejamento do negócio. O primeiro refere-se a conhecimento de operações de transportes de cargas. Os sócios da Ad Hoc, ao desenvolverem o sistema para a Rodoviário Camilo do Santos, iniciam o aprendizado sobre as operações de empresas de transporte de carga.

"Então, ao longo...No final de noventa e seis, a gente conheceu o negócio deles." (Sr. Bruno)

"Houve ...ajuda mútua...passamos conhecimento para eles." (Sr. Eduardo Santos)

Ressalte-se que esse conhecimento obtido via relacionamento com o cliente é incorporado ao produto Rodoviário.

O segundo recurso organizacional refere-se ao planejamento do negócio. Esse recurso é oferecido pelo Sr. Miguel, por meio de reuniões que realiza com o Sr. Bruno. Como o Sr. Miguel trabalhava na Rodoviário Camilo dos Santos oferecia também conhecimento do setor de transportes de carga.

A Figura 16 apresenta um quadro-resumo dos recursos acessados no período de pré-incubação.

| RECURSOS | DÍADES | | |
|-----------------------------------------------------|--------|-------|----------------|
| | Miguel | Júlia | Eduardo Santos |
| SOCIAIS | | | |
| - Acesso a Clientes – indicações | X | X | |
| ORGANIZACIONAIS | | | |
| - Planejamento e apoio na condução do negócio | X | | |
| - Conhecimento operações de empresas de transportes | X | | X |

Figura 16 – Recursos acessados e díades - fase pré-incubação

Fonte: Elaborada pelo autor da dissertação..

Nessa fase, observa-se a importância dos recursos sociais para a constituição e desenvolvimento do negócio. Por meio da indicação de seus parentes, Srs. Miguel e Júlia, o Sr. Bruno e seus sócios puderam desenvolver três produtos em três clientes diferentes. Nota-se a importância desse recurso pelo fato de o Sr. Bruno e seus sócios ainda serem estudantes no DCC. Nesse período de pré-incubação, sendo que, de julho a novembro de 1996, a empresa operava de maneira informal. A obtenção de acesso a três clientes viabiliza o início do negócio e o seu registro em novembro de 1996. Permite, conseqüentemente, a obtenção das primeiras receitas de vendas da empresa. Além disso, o fato de obter clientes e receitas de vendas, aliado ao desenvolvimento de três produtos distintos, permitiu à empresa participar do edital da incubadora INSOFT. Havia como preparar um plano de negócio para apresentar, exigência da incubadora, e participar do edital.

Importante também é a transferência de conhecimento ocorrida com o cliente Rodoviário Camilo dos Santos. Conforme mencionado anteriormente, esse cliente optou por contratar a Ad Hoc em função de custos e da indicação do Sr. Miguel, mas era necessário transferir conhecimento, pois o Sr. Bruno não tinha *know how* das operações de transporte de cargas. Essa habilidade era necessária para o desenvolvimento do produto/serviço para a empresa. Este recurso possibilitou não só o desenvolvimento como também ofereceu à Ad Hoc o direcionamento mercadológico para o que a empresa é hoje.

Incubação

Na fase de incubação, também ocorre a aquisição de recursos sociais e organizacionais.

O primeiro recurso social dessa fase diz respeito a apoio emocional. Além de prover os serviços de contabilidade para a Ad Hoc, o Sr. José Maria procura oferecer assistência não só aos sócios da Ad Hoc, mas a todos os clientes de seu escritório. De acordo com o Sr. José Maria

"Tanto o Annibal quanto o Bruno...têm chegado até mim, isso sim só o tempo prá você conseguir. Sempre essa facilidade, essa possibilidade de você ir abrindo o coração e falando, a confiança, né?...Um sócio ou outro, um vem cá chorar suas mágoas, falar sobre o outro sócio e vice-versa, você tem que estar aqui para escutar e aconselhar, sem tomar partido, né?" (Sr. José Maria)

O segundo e terceiro recursos sociais estão associados, e referem-se à aquisição de *status* e reconhecimento e apresentação do produto. São provenientes do relacionamento com a Rodoviário Camilo dos Santos. Essa empresa passou a ser referência para a comercialização do produto permitindo à Ad Hoc ampliar sua carteira de clientes. Conforme mencionado anteriormente, a Rodoviário Camilo dos Santos, segundo o Sr. Bruno, foi o cliente certo para o desenvolvimento do produto, em função de seu modelo de gestão, o que oferecia reputação à Ad Hoc como desenvolvedora de sistemas.

“Os concorrentes vinham ver o sistema funcionando. Eu ajudo a vender o produto”. (Sr. Eduardo Santos)

Para a Sra. Marina Patrus o fato de a Ad Hoc ter desenvolvido o sistema para a Camilo dos Santos contribuiu, também, para a sua contratação, além de estar localizada em Belo Horizonte.

“...Tinham tido uma experiência em uma transportadora, quer dizer, eles não eram completamente leigos no ramo do transporte rodoviário de cargas.” (Sra. Marina Patrus)

Recursos organizacionais são o segundo tipo de recursos obtidos nessa fase e referem-se a conhecimento de negócios de transporte de cargas e planejamento e apoio na condução do negócio. Esses recursos são obtidos por meio do Sr. Miguel, que auxilia na condução dos negócios, discutindo, principalmente com o Sr. Bruno, questões relativas a negócios em geral e transportes de carga em particular. Isto ocorre durante reuniões periódicas da díade Bruno-Miguel. Esses encontros são informais e não têm periodicidade definida nem são agendados.

“Eu tenho contato, com agenda marcada não, mas, sempre que eu preciso, e até a fim de sentir estrategicamente como é que a Ad Hoc está pensando no seu futuro, a gente bate papo...por exemplo, vamos almoçar, mas aí só nós dois, ‘vamos almoçar e ver como é que estão as coisas’”. (Sr. Miguel)

“... É uma pessoa que hoje é a pessoa mais importante pra Ad Hoc, do ponto de vista de caminho da Ad Hoc... assim...ele é uma espécie de consultor, auxilia, dá dicas e tudo o mais.” (Sr. Bruno)

Entretanto, uma visão um pouco divergente é apresentada pelo Sr. Miguel.

"Não. Eu não diria que sou consultor da Ad Hoc. A gente troca informações, é muito mais, eu não sou técnico de informática, então é

muito mais eu querer saber o que a Ad Hoc está pensando em termos de desenvolvimento, para o futuro, como negócio. Agora, evidentemente, se a gente conversa alguma coisa de gestão, eu posso, informalmente, dar alguma opinião." (Sr. Miguel)

Ainda, com relação a conhecimento do setor de transportes de carga há, nessa fase, uma associação entre esse recurso, obtido via Sr. Eduardo Santos e o desenvolvimento do produto. Há a aquisição de conhecimento e o conseqüente desenvolvimento da tecnologia de informação que é incorporada ao produto Rodoviário. A aquisição desses recursos foi importantes para o desenvolvimento tanto do produto como do próprio negócio.

“Nós passamos conhecimento para eles...no início, informações do setor de transportes, era comigo, o sistema era ‘minha cara’. Hoje não tem mais, em função das atualizações." (Sr. Eduardo Santos)

Esse recurso também é oferecido pela Sra. Marina Patrus. Antes da implantação do sistema, em junho de 1999, já na fase de graduação, ocorre a análise das operações da Patrus, com a transferência de conhecimento.

Na Figura 17 apresentamos um resumo dos recursos adquiridos na fase de incubação.

| RECURSOS | DÍADES | | | |
|-----------------------------------------------|------------|--------|---------------|----------------|
| | José Maria | Miguel | Marina Patrus | Eduardo Santos |
| SOCIAIS | | | | |
| - Apoio emocional | X | | | |
| - <i>Status</i> , reconhecimento e reputação | | | | X |
| - Apresentação do produto | | | | X |
| ORGANIZACIONAIS | | | | |
| - Conhecimento setor de transportes | | X | X | X |
| - Planejamento e apoio na condução do negócio | | X | | |

Figura 17 – Recursos acessados e díades - fase incubação

Fonte: Elaborada pelo autor da dissertação..

Percebe-se, também nessa fase, a prevalência de recursos sociais e organizacionais. Há, durante os dois anos de permanência na incubadora de empresas, a busca de maior estruturação da empresa, com a aquisição desses recursos organizacionais, principalmente os relativos à gestão do negócio e conhecimento do setor, prestados pelo Sr. Miguel.

Observa-se, também, que os relacionamentos mantidos nessa fase, principalmente com dois clientes, proveram importantes recursos sociais, que auxiliaram na consolidação da Ad Hoc na fase de graduação. A esse respeito é importante salientar o reconhecimento e o *status* que ser fornecedor da Rodoviário Camilo dos Santos proporcionou à Ad Hoc. Esse recurso permitiu à Ad Hoc ampliar sua carteira de clientes, pois havia como indicar clientes para clientes potenciais, quando da apresentação do produto. Há, ainda, a própria indicação da Ad Hoc como desenvolvedora e a apresentação do sistema pelo Sr. Eduardo Santos.

Em relação à fase anterior, de pré-incubação, mantêm-se os mesmos tipos de recursos que são obtidos por meio do Sr. Miguel, quais sejam conhecimento do setor de transporte e apoio na gestão da empresa. Tais recursos proporcionam a estruturação do negócio e seu desenvolvimento. Ressalte-se que não há, nessa fase, indicação de clientes, tal como ocorreu no período de pré-incubação. O que há é a apresentação do produto desenvolvido na Rodoviário Camilo dos Santos para clientes potenciais, que é realizada pelo Sr. Eduardo Santos.

Graduação

Na fase de graduação, permanece a aquisição dos mesmos recursos sociais e organizacionais que foram adquiridos na fase de incubação. Há, entretanto, a ampliação dos recursos oferecidos pela díade Bruno-Marina Patrus, que passa a oferecer tanto recursos sociais quanto organizacionais.

Mantêm-se, portanto, nessa fase, os recursos sociais apoio emocional, oferecido pelo Sr. José Maria, e *status* e reconhecimento e apresentação do produto, proporcionados pelo Sr. Eduardo Santos. Com relação a *status* e reconhecimento, estes recursos passam a ser oferecidos, também, pelo relacionamento com a Sra. Marina Patrus. Com a implantação do sistema na Patrus Transportes, amplia-se a reputação da empresa como desenvolvedora de tecnologia de

informação para empresas de transportes. Os novos clientes, principalmente, Gefco, Expresso Nepomuceno e Itanorte, são fruto do sistema desenvolvido na Rodoviário Camilo dos Santos e Patrus Transportes. O fato de ser fornecedor de uma grande transportadora, conhecida nacionalmente, oferece *status* e reputação à Ad Hoc. No caso da Gefco, por exemplo, quando da apresentação do produto para seus representantes

“...eles olharam para o mapa de Minas, e Minas Gerais é um estado do tamanho da França. E eles falaram, ‘puxa, esse cara é fornecedor de uma transportadora que cobre um estado do tamanho da França’, esse sistema deve ser bom.” (Sr. Annibal)

“...Então, a Patrus escolhe a Ad Hoc, acredita, então eles têm também uma parcela no nosso sucesso, estão com a Ad Hoc até hoje, são referência... Camilo e Patrus são referências de empresas que até hoje vendem pro nosso sistema, quero dizer, você acaba vendendo a empresa ...” (Sr. Bruno)

“...Então eu tenho uma Patrus, que é uma referência em nível nacional, que ganha muitos prêmios, então... Eu tenho uma Camilo, que tem uma estrutura organizacional muito privilegiada... então isso é um diferencial também...” (Sr. Bruno)

Com relação aos recursos organizacionais, mantêm-se os mesmos recursos adquiridos na fase de incubação, conforme mencionado anteriormente, oferecidos pelos Srs. José Maria e Miguel. Também em relação a esses recursos há apenas a adição da díade com a Sra. Marina Patrus, oferecendo um importante recurso organizacional e se refere a conhecimento das operações de transportes de carga. Da mesma maneira que nas fases anteriores, na fase de graduação, a Patrus Transporte transferiu conhecimento para os profissionais da Ad Hoc, conhecimento este que é incorporado ao produto. Como exemplo dessa transferência de conhecimento,

...Ele pegou a minha experiência, eu até brinco com eles hoje, falo ‘olha, eu tenho que ter *royalties* nesse produto aí’, e tal, porque o Rodoviário, não é que ele é a minha cara, não, mas 90% das melhorias que ele sofreu, das evoluções, foram demandas que nasceram aqui dentro da Patrus. E até hoje a história é assim." (Sra. Marina Patrus)

"E eu sempre apoiei, quanto a isso eu tenho a consciência tranquila, tanto financeiramente, nunca cobrei um tostão, absolutamente nada de nenhum *know-how*, de nenhuma tecnologia, de nenhuma evolução que eles aprenderam aqui dentro. Pelo contrário, sempre paguei por todas elas." (Sra. Marina Patrus)

A Figura 18 mostra um resumo dos recursos acessados na fase de graduação.

| RECURSOS | DÍADES | | | |
|-----------------------------------------------|--------|--------|------------|----------------|
| | Marina | Miguel | José Maria | Eduardo Santos |
| SOCIAIS | | | | |
| - Apoio emocional | | | X | |
| - <i>Status</i> , reconhecimento e reputação | X | | | X |
| - Apresentação do produto | | | | X |
| ORGANIZACIONAIS | | | | |
| - Conhecimento operações do setor | X | X | | |
| - Planejamento e apoio na condução do negócio | | X | | |

Figura 18 – Recursos acessados e díades - fase graduação

Fonte: Elaborada pelo autor da dissertação..

Da mesma maneira que nas fases anteriores, pré incubação e incubação, nessa fase, mantêm-se o acesso apenas de recursos sociais e organizacionais, conservando, também, as díades que foram essenciais para o desenvolvimento do negócio. Há, nessa fase, a adição da díade Bruno-Marina Patrus, oferecendo os mesmos tipos de recursos que se encontraram nas fases anteriores, quais sejam, *status* e reputação e conhecimento das operações do setor.

Conforme descrito anteriormente, esses recursos foram importantes para o desenvolvimento do negócio e sua consolidação nessa fase de graduação, tanto em termos de desenvolvimento do

produto, que é fruto do conhecimento adquirido com clientes, principalmente Patrus Transportes, quanto em termos de ampliação da base de clientes, fruto do mesmo cliente, Patrus, que oferece *status* e reputação à Ad Hoc. Com relação ao recurso *status* e reputação, é importante salientar que, caso o relacionamento houvesse sido interrompido, o Sr. Bruno permaneceria de posse do recurso. Entretanto, o relacionamento não só permanece como evolui, o que confere maior credibilidade à empresa e o oferecimento contínuo do recurso.

4.3.4 Conclusões

A Figura 19 mostra os recursos que foram acessados nas três fases, classificados por tipo e em que fase ocorreu sua aquisição.

| RECURSOS | FASES | | |
|-----------------------------------------------------|-------|-----|-----|
| | PRÉ | INC | GRA |
| SOCIAIS | | | |
| - Apoio emocional | | X | X |
| - <i>Status</i> , reconhecimento e reputação | X | X | X |
| - Acesso a clientes – indicações | X | | |
| - Apresentação do produto | X | X | X |
| ORGANIZACIONAIS | | | |
| - Planejamento e apoio na condução do negócio | X | X | X |
| - Conhecimento operações de empresas de transportes | X | X | X |

Figura 19 – Recursos acessados por fase

Elaborada pelo autor da dissertação..

Percebe-se na Figura 19 a prevalência de recursos sociais e organizacionais para o desenvolvimento do negócio, tendo sido adquiridos em todas as fases analisadas. Com exceção da indicação de clientes, que ocorre somente na fase de pré-incubação e do apoio emocional, que não ocorre nessa fase, todos os demais recursos são obtidos em todas as fases.

Nota-se, ainda, que houve transferência de conhecimento dos clientes para a Ad Hoc em todas as fases. Isso possibilitou, conforme mencionado anteriormente, o desenvolvimento tecnológico da empresa, referente às versões que o produto Rodoviário obteve. Nesse tipo de empresa

conhecimento prevalece sobre os recursos físicos e financeiros. Dessa forma, torna-se importante sua aquisição e, no caso da Ad Hoc, ele ocorreu via relacionamento com os clientes. Ou seja, conhecimento das operações de transportes rodoviário de cargas que é incorporado ao produto. Como o contrato de prestação de serviço envolve relacionamento de médio e longo prazos, tanto com relação à implantação do sistema quanto com sua posterior manutenção, é necessário uma profunda noção das operações do cliente para o desenvolvimento dos serviços. Houve, ainda no caso da Patrus Transportes, necessidade de se incorporar algumas evoluções no produto que foram demandadas pela empresa. Assim, o conhecimento das operações é transferido dos clientes para a Ad Hoc, que o incorpora nas novas versões do sistema.

Com relação à indicação de clientes pelas díades do Sr. Bruno, ela ocorre, conforme mencionado, somente no período de pré-incubação. A partir dessa fase, o acesso a clientes passa a ser através da reputação e do reconhecimento obtidos via díades Bruno-Eduardo Santos e Bruno-Marina Patrus. É importante salientar, novamente, que tanto o recurso organizacional, conhecimento, quanto o recurso social, reputação, que foram importantes na fase de graduação, são provenientes das mesmas díades e permitem à empresa se consolidar como desenvolvedora de sistemas para transportes de carga.

A Figura 20 apresenta um resumo das díades e de sua evolução e dos recursos que foram adquiridos, por fase.

| DÍADES | | EVOLUÇÃO E RECURSOS – POR FASE | | |
|-----------------------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| | | PRÉ-INCUBAÇÃO | INCUBAÇÃO | GRADUAÇÃO |
| BRUNO/ JÚLIA | RECURSOS | Acesso a clientes – indicações | | |
| | EVOLUÇÃO DIÁDICA | Relacionamento familiar e social | Relacionamento familiar e social | Relacionamento familiar e social |
| BRUNO/ MIGUEL | RECURSOS | Acesso a clientes – indicações, conhecimento operações do setor, Planejamento e apoio na condução do negócio | Conhecimento operações do setor; planejamento e apoio na condução do negócio | Conhecimento operações do setor; planejamento e apoio na condução do negócio |
| | EVOLUÇÃO DIÁDICA | Relacionamento familiar e de negócios (informal) | Relacionamento familiar e de negócios (informal) | Relacionamento familiar e de negócios (informal) |
| BRUNO/ EDUARDO SANTOS | RECURSOS | Apresentação do produto; <i>status</i> , reconhecimento e reputação; conhecimento setor de transportes | Apresentação do produto; <i>status</i> , reconhecimento e reputação; conhecimento setor de transportes | Apresentação do produto; <i>status</i> , reconhecimento e reputação |
| | EVOLUÇÃO DIÁDICA | Relacionamento diádico - confiança | Relacionamento diádico, com evolução da percepção de confiança | Mantém o relacionamento diádico, porém não há contatos frequentes (institucionalizado) |
| BRUNO/ MARINA PATRUS | RECURSOS | | Conhecimento operações do setor | Conhecimento operações do setor; <i>status</i> , reconhecimento e reputação |
| | EVOLUÇÃO DIÁDICA | | Relacionamento comercial | Relacionamento comercial com evolução da percepção de confiança |
| BRUNO/ JOSÉ MARIA | RECURSOS | | Apoio emocional | Apoio emocional |
| | EVOLUÇÃO DIÁDICA | Relacionamento comercial | Relacionamento diádico – evolução percepção de confiança | Relacionamento diádico – evolução percepção de confiança |

Figura 20 – Díades e sua evolução e recursos por fase

Fonte: Elaborada pelo autor da dissertação..

Na Figura 20 percebe-se que, das cinco díades analisadas, e que foram importantes para a criação e desenvolvimento do negócio, três delas têm participação importante em todas as fases de desenvolvimento do negócio. Dessas três díades, percebe-se, também, que a díade Bruno-Miguel é a única em que não há transação de bens e serviços. Há apenas troca de recursos sociais e organizacionais, sem transação econômica. Ressalte-se, ainda, que os recursos sociais (indicação de clientes) ocorrem apenas na primeira fase, pré-incubação. As demais díades são estabelecidas com clientes, Eduardo Santos e Marina Patrus, e fornecedores, José Maria, da empresa. Papyrus Contabilidade.

Com relação à questão da transferência de conhecimento relativa às operações do setor de transporte de carga, deve ser ressaltado que os programas-fonte são de propriedade da Ad Hoc, pois são comercializadas licenças de uso. Dessa forma, o conhecimento é incorporado ao produto que é, posteriormente, comercializado para outros clientes.

Observa-se, ainda, que nenhum relacionamento foi abandonado. Há apenas o fato da Sra. Júlia, que indicou clientes na fase de pré-incubação, e não teve papel relevante nas demais fases. Mas o relacionamento permanece, pois a Sra. Júlia é tia do Sr. Bruno, mas não há mais o oferecimento de recursos. O relacionamento com as demais díades permanece ao longo das fases e oferecem recursos em todas elas. Mesmo não havendo relacionamento freqüente com a díade Eduardo Santos, pois a empresa é atendida atualmente por funcionários da Ad Hoc. Ela ainda continua oferecendo recursos, principalmente sociais.

É importante mencionar, também, o papel da díade Bruno-Miguel. Parece haver uma evolução no relacionamento, dada a importância que sua atuação passa a ter para a empresa, conforme mencionado pelo Sr. Bruno. Ao atuar como uma *espécie de consultor*, o Sr. Miguel oferece, em todas as fases, informalmente, em função de seu relacionamento com o Sr. Bruno, importantes recursos organizacionais que auxiliam na consolidação do negócio.

Com relação ao fornecedor de serviços Sr. José Maria, há também uma evolução do relacionamento em função da confiança que se estabelece ao longo das fases, passando o mesmo a oferecer recursos sociais ao Sr. Bruno.

Já as díades com os clientes evoluem positivamente à medida que a empresa se consolida. Parece haver um comprometimento com o relacionamento, evidenciado pela relação de confiança que se estabelece. Há, ainda, a ampliação dos recursos oferecidos, consolidando a empresa como fornecedora de tecnologia de informação.

4.4 Análise comparativa dos casos

A análise comparativa dos casos foi elaborada tendo como base o quadro de análise, desenvolvido no Capítulo 2. Serão abordados os recursos que foram obtidos, em que fases ocorreram, quais díades ofereceram os recursos e, adicionalmente, qual foi a evolução do relacionamento dessas díades para a criação e desenvolvimento do negócio.

4.4.1 Recursos

Inicialmente é importante destacar que, nos dois casos analisados, há o fato de que estar inserido parece ter sido importante para a criação dos negócios. Estar inserido refere-se à inserção relacional, aos relacionamentos diádicos que oferecem acesso a recursos ou mesmo propiciam determinados recursos. Ou seja, parece ser procedente sugerir que a abordagem da inserção social é importante para entender a criação e desenvolvimento de negócios já que, nos casos pesquisados, percebe-se que os relacionamentos diádicos tiveram um papel relevante na aquisição dos recursos necessários a esses negócios.

Especificamente, vemos que a criação e o desenvolvimento da Clima Engenharia e da Ad Hoc envolveram recursos físicos, sociais, organizacionais e financeiros. Não há, entretanto, uniformidade de recursos acessados, seja em termos de tipo, seja em termos de fase em que foram adquiridos. Na Clima Engenharia, há a aquisição de quatro recursos na fase de pré-incubação, somente recursos sociais na fase de incubação e nenhum recurso foi acessado na graduação. Já na Ad Hoc apresenta-se uma uniformidade de recursos ao longo das fases. Ou seja, o proprietário desenvolve os mesmos tipos de recursos, quais sejam, sociais e organizacionais, nas três fases analisadas.

Há uma prevalência de recursos organizacionais e sociais adquiridos pelas pessoas, nos dois casos analisados. Por meio das díades, a Ad Hoc obteve recursos sociais e organizacionais em todas as fases. Já a Clima Engenharia obtém, via relacionamentos diádicos do proprietário, além desses recursos, recursos financeiros e físicos, somente nas fases de pré-incubação e incubação. Nota-se ainda que a Clima Engenharia não obteve o mesmo recurso em todas as fases. Já a Ad Hoc conseguiu vários recursos em todas as fases, notadamente recursos sociais.

Percebe-se, também, que a Ad Hoc não obteve, por meio das díades do Sr. Bruno, em nenhuma das fases abordadas, recursos físicos, humanos, financeiros e tecnológicos. Esse fato, talvez, possa ser explicado pelas características do negócio. Tecnologia de informação pode ser desenvolvida, a princípio, apenas com os conhecimentos técnicos dos proprietários (recursos humanos) desse tipo de negócio.

| RECURSOS \ ATORES | RODRIGO (CLIMA) | | | BRUNO (AD HOC) | | |
|------------------------|-----------------|-----|-----|----------------|-----|-----|
| | PRÉ | INC | GRA | PRÉ | INC | GRA |
| FÍSICOS | X | | | | | |
| FINANCEIROS | X | | | | | |
| SOCIAIS | X | X | | X | X | X |
| ORGANIZACIONAIS | X | | | X | X | X |

Figura 21 – Recursos adquiridos, por ator

Fonte: Elaborada pelo autor da dissertação..

Fase pré-incubação

Com relação à fase de pré-incubação observamos que o proprietário da Clima Engenharia acessa quatro tipos de recursos e o da Ad Hoc apenas recursos sociais e organizacionais. Com relação a recursos físicos e financeiros, observamos que a Ad Hoc não acessou, via relacionamentos diádicos, esses recursos, tendo ocorrido sua utilização no caso da Clima Engenharia, e esses recursos foram importantes na fase de pré-incubação. Os recursos físicos referem-se a ferramentas para produção dos serviços e localização da empresa. E os recursos financeiros dizem respeito ao crédito obtido junto a fornecedor para aquisição de materiais. Esses recursos foram importantes para a Clima Engenharia iniciar suas operações, já que se trata das ferramentas

e materiais necessários para a prestação dos serviços pela empresa. Os setores de atividades das empresas analisadas (engenharia e tecnologia de informação) podem ser indicação dos tipos de recursos necessitados pelas empresas. As características do negócio da Clima, engenharia acústica, podem indicar a necessidade de acesso a recursos físicos e financeiros, pois, nesse tipo de atividade, há necessidade de máquinas e ferramentas para a execução dos serviços (recursos físicos). Além disso, é preciso adquirir materiais (matérias-primas e outros insumos) para a prestação dos serviços, o que demandaria investimentos em capital de giro (recursos financeiros) para o desenvolvimento do negócio. Ou seja, para a prestação dos serviços seriam necessários ferramentas (recursos físicos) e materiais (capital de giro – recursos financeiros para aquisição de materiais), e esses recursos foram obtidos por meio das díades.

Com relação aos recursos sociais observa-se bastante similaridade entre as duas empresas. Ambas obtêm, por meio de seus fundadores, indicações de clientes e/ou fornecedores na fase de pré-incubação. O proprietário da Clima Engenharia obteve indicação de dois clientes e um fornecedor e o da Ad Hoc, de três clientes. Nos dois casos, esses clientes foram responsáveis pelo início das operações das empresas. Na Ad Hoc, inclusive, um dos clientes indicados, Rodoviário Camilo dos Santos, foi responsável pelo direcionamento das atividades da empresa – tecnologia de informação para empresas de transporte de carga. O fato de serem empresas nascentes pode explicar a aquisição desses recursos, na mesma fase, pelas duas empresas. Ao iniciar as operações, as empresas necessitam acessar 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 esses mercados é fundamental, sendo a indicação de pessoas conhecidas uma importante fonte de informações. Novamente as características operacionais da Ad Hoc podem explicar a inexistência de acesso a fornecedores, pois a empresa não necessita adquirir matérias-primas e outros insumos para a prestação dos serviços.

Com relação aos recursos organizacionais, apesar de ambos os empresários acessarem esse tipo de recurso na fase de pré-incubação, por meio de relacionamentos diádicos, percebe-se uma diferença importante, qual seja, o Sr. Rodrigo obtém, via díades, um único recurso organizacional, proveniente de relacionamentos informais, e refere-se à assessoria jurídica quando da criação do negócio. Esse recurso foi oferecido por um amigo, quando da constituição

do negócio. Quanto ao proprietário da Ad Hoc, os recursos organizacionais dizem respeito a conhecimento de negócios em geral, e do setor de transportes em particular, e esse conhecimento é proveniente de seus relacionamentos diádicos, tanto com o Sr. Miguel como com clientes. No primeiro, caso há apoio na condução e planejamento do negócio, por meio de reuniões periódicas da díade. O Sr. Miguel é *uma espécie de consultor* da Ad Hoc.

Já com relação a clientes, ocorre a aquisição de conhecimento sobre as operações do setor. O produto comercializado pela Ad Hoc foi desenvolvido pelo relacionamento com clientes, principalmente Rodoviário Camilo dos Santos, que foi o primeiro cliente do setor de transportes, na fase de pré-incubação. Conforme mencionado anteriormente, a Ad Hoc é proprietária dos programas-fonte que comercializa. Assim, o conhecimento obtido é incorporado ao produto, que é comercializado para outros clientes. Dois fatores podem apontar os motivos dessa importante diferença entre os recursos organizacionais adquiridos pelas empresas. Em primeiro lugar, em empresas de tecnologia de informação, conhecimento prevalece sobre os recursos físicos e financeiros. Desse modo, torna-se importante sua aquisição e, no caso da Ad Hoc, esse conhecimento ocorreu via relacionamento diádico com os clientes. Ou seja, conhecimento das operações de transportes rodoviário de cargas que é incorporado ao produto.

Um segundo fator refere-se aos produtos/serviços comercializados. A Ad Hoc, para a prestação dos serviços de informática, necessita conhecer profundamente as operações dos clientes, sem o que não seria possível desenvolver os serviços. O *software* não é simplesmente comercializado para o cliente. Para seu desenvolvimento e/ou implantação, é necessária uma análise cuidadosa de todos os procedimentos operacionais e administrativos dos clientes, seja para o desenvolvimento de novas versões do *software*, seja para a implantação de versões atuais. Ou seja, o tipo de relacionamento estabelecido entre as díades difere daqueles usualmente encontrados nas operações de compra e venda entre cliente-fornecedor. Isso não ocorre com a Clima Engenharia, que presta serviços de acordo com os projetos demandados pelos clientes, em determinadas unidades físicas (auditórios, escritórios etc.), sem necessidade de maior conhecimento e envolvimento com as operações do cliente. Além disso, o conhecimento necessário para a prestação do serviço reside nos profissionais da empresa, principalmente na pessoa de seu proprietário, Sr. Rodrigo.

Fase de incubação

Já, na fase de incubação, o proprietário da Clima Engenharia adquire apenas um recurso social, e o da Ad Hoc mantém os demais recursos sociais e organizacionais. No caso de recursos sociais, as pessoas obtêm um mesmo recurso, qual seja, apoio emocional. Os dados parecem indicar, entretanto, que esse recurso foi mais importante para a Clima Engenharia do que para a Ad Hoc, já que Sra. Fátima, gerente da incubadora ITEBE, teve papel importante pelo apoio emocional oferecido e pelo exemplo de perseverança e força de vontade que representava para o Sr. Rodrigo. No caso da Ad Hoc, o apoio emocional refere-se à discussão de problemas com o contador, Sr. José Maria.

Outro fator similar em relação a recursos sociais é que, nos dois casos, não há indicação de clientes/fornecedores nas demais fases pelas mesmas díades da fase de pré-incubação. Há no caso da Ad Hoc, a apresentação do produto por um dos clientes a clientes potenciais. Tal ausência pode ser explicada pelo fato de que, ao desenvolver relacionamentos com clientes/fornecedores, os negócios se estabelecem e se desenvolvem, não havendo necessidade de acesso a informações e indicações de clientes e fornecedores por meio daquelas díades. Em outras palavras, o acesso a clientes e fornecedores passa a ocorrer a partir dos relacionamentos de negócios e dos recursos que se obtêm ao se inserirem no mercado e não a partir de indicações daqueles relacionamentos diádicos. Veja-se o exemplo da Ad Hoc. Os clientes passam a ser contatados a partir da menção de outros clientes e do reconhecimento que a empresa passa a ter no mercado, sem indicação dos atores diádicos da fase de pré-incubação.

Ainda, com relação a recursos sociais, vale ressaltar a importância, para a Ad Hoc, dos recursos *status* e reputação e apresentação do produto para clientes potenciais, que são adquiridos na fase de incubação. Esses recursos têm importância significativa para o desenvolvimento da empresa, pois permitem o acesso a novos clientes, pelo fato de oferecerem maior credibilidade à empresa. Ao ser fornecedor de empresas de reputação, conhecidas nacionalmente, a Ad Hoc obtém, via díades, *status* e reconhecimento como fornecedora de tecnologia de informação para o setor de transporte rodoviário de cargas. Esses recursos não são adquiridos pela Clima Engenharia por meio dos relacionamentos diádicos mencionados pelo entrevistado. Foi mencionado, entretanto,

que o fato de ter prestado serviços para a REGAP, ocorreu a possibilidade de participar de licitações de outras unidades da PETROBRAS. E a empresa veio, posteriormente, a prestar serviços para essas outras unidades. Parece ter havido, nesse caso, a aquisição de reputação ao se relacionar com a REGAP, em função das possibilidades que se tornaram possíveis.

O setor de atividade e o tipo de produto comercializado podem ser indicação da importância da aquisição desse recurso. Sendo necessário o conhecimento das operações dos clientes para o desenvolvimento dos serviços, isso parece sugerir que é importante que se tenham credibilidade e reputação, para que se possam analisar detalhadamente todas as operações antes da implantação do sistema. Ou seja, para a prestação do serviço, há um grande envolvimento não só com as operações como também com o pessoal do cliente envolvido na implantação do sistema.

Mantém-se também, nessa fase, no caso da Ad Hoc, a aquisição de conhecimento, por meio do relacionamento com clientes, com a incorporação da díade Bruno-Marina Patrus, que proporcionou conhecimento para o desenvolvimento de novas versões do produto. Permanece, igualmente, o apoio no planejamento e condução do negócio, oferecido pelo Sr. Miguel.

Fase de graduação

Já na fase de graduação, observa-se que a Clima Engenharia não obtém, por meio dos relacionamentos diádicos, nenhum recurso. A empresa se desenvolveu organizacionalmente, em termos de sistema de informações e estruturação administrativa, sem a utilização de recursos externos provenientes de relacionamentos diádicos. Esses recursos foram desenvolvidos internamente via novos sócios da empresa. Esses novos sócios passam a gerenciar a empresa, do ponto de vista administrativo/financeiro, desenvolvendo internamente os recursos organizacionais. Os dados parecem não ser suficientes para indicar claramente outros motivos que possam explicar a não aquisição de recursos nessa fase. Foi mencionado, entretanto, claramente, que a admissão dos novos sócios contribuiu significativamente para o desenvolvimento do negócio nessa fase. Inclusive, o Sr. Rodrigo menciona que a pessoa mais importante para a empresa na fase de graduação é o Sr. Eduardo, gerente administrativo-financeiro.

Já o proprietário da Ad Hoc mantém a aquisição dos mesmos recursos apresentados na fase de incubação. Nessa fase, a aquisição de conhecimento, via relacionamentos diádicos com clientes, consolida o produto da empresa como um dos principais do mercado para o atendimento das empresas de transporte de carga. Parece ser procedente afirmar que esse recurso foi mais utilizado nessa fase do que nas anteriores, para a ampliação da base de clientes da empresa, pois o sistema foi comercializado para outras grandes transportadoras e operadores logísticos.

4.4.2 Díades

As díades observadas nas análises são tanto representantes de clientes e fornecedores das empresas, como pessoas físicas. No caso das pessoas físicas, não há transação econômica, pois as pessoas não representam empresas/instituições. Em outras palavras, são relações informais com amigos, parentes e outras pessoas que compõem o relacionamento diádico. No caso das pessoas jurídicas, em ambos os casos, há, além da troca de bens e serviços, a obtenção de outros recursos, que vão além dos bens/serviços transacionados. Ou seja, na relação cliente-fornecedor, ocorre a troca/aquisição de outros recursos que não estão relacionados à troca de bens/serviços que originou o relacionamento. A transação econômica é revestida, ainda, por uma percepção de confiança e credibilidade entre os lados da díade, não se podendo afirmar que apenas o mecanismo de preço governa essas transações. Há um sentimento de confiança e reciprocidade presentes nas trocas econômicas.

Na Clima Engenharia, apenas uma díade participa de todas as fases do negócio e refere-se a um fornecedor. As demais participam apenas da fase de pré-incubação ou incubação e não há relacionamentos diádicos relevantes na fase de graduação. Esse fato não ocorre com o proprietário da Ad Hoc. As díades, ou permanecem ao longo das três fases analisadas, ou são adicionadas na fase de incubação e mantidas na fase de graduação. Há, entretanto, um parente do proprietário, que participa no início do negócio, ao indicar um cliente e, posteriormente, não ocorre mais relacionamento diádico relevante para o negócio. A Figura 22 apresenta essas considerações.

| DÍADES | | | | | | | |
|--------------------|-----|-----|-----|----------------|-----|-----|-----|
| RODRIGO (CLIMA) | | | | BRUNO (AD HOC) | | | |
| | PRÉ | INC | GRA | | PRÉ | INC | GRA |
| Ex-empregador | X | | | Tia | X | | |
| Fornecedor | X | | | Tio | X | X | X |
| Amigo | X | | | Cliente 1 | X | X | X |
| Gerente Incubadora | | X | | Fornecedor | | X | X |
| Namorada | | X | | Cliente 2 | | X | X |

Figura 21 – Díades por ator e por fase

Fonte: Elaborada pelo autor da dissertação..

Nos tópicos seguintes, abordaremos as características dessas díades e a evolução do relacionamento diádico, por fase.

Fase pré-incubação

Com relação às díades relevantes mencionadas pelos entrevistados, ocorridas no início dos negócios, fase de pré-incubação, percebe-se que as do proprietário da Ad Hoc são de origem familiar e comercial. No caso da Clima Engenharia, as díades relevantes correspondem ao ex-empregador e a um amigo, e não há uma díade importante para a criação do negócio que permanece nas demais fases, sendo o relacionamento diádico interrompido nas demais fases.

Observa-se ainda, nas duas empresas analisadas, díades que não implicam aquisição de bens e serviços. No caso da Ad Hoc, ocorrem as díades com parentes, que oferecem recursos sociais e organizacionais. No caso da Clima Engenharia, há as díades do proprietário com o ex-empregador e com amigo oferecendo recursos físicos, sociais e organizacionais. A existência dessas díades, relevantes para que os negócios se estabelecessem, pode ser explicada por serem empresas nascentes, e por seus proprietários não serem detentores, ainda, de conhecimento do mercado e, conseqüentemente, de relacionamentos com clientes-fornecedores, necessitando acionar seus relacionamentos pessoais com o objetivo de obter informações e indicações para se estabelecer e criar vínculo com o mercado, iniciando as trocas econômicas.

Em relação a esse aspecto, vale ressaltar a díade com fornecedor, do proprietário da Clima Engenharia. O relacionamento comercial se inicia com o oferecimento de recursos financeiros, representados pelo crédito inicial para a aquisição de materiais para a realização do primeiro serviço. A indicação do ex-empregador do proprietário da Clima Engenharia pode ser a explicação para a aquisição desse recurso. O ex-empregador, ao indicar um fornecedor com o qual havia mantido relacionamento anterior, pode ter gerado confiança para a concessão do crédito. Esse fornecedor, que participou da primeira fase da empresa, oferecendo recursos financeiros, se mantém como relacionamento diádico do proprietário nas demais fases. O recurso, nessas fases, é o próprio relacionamento, pois o fornecedor é considerado estratégico para o negócio. Parece, ainda, que o relacionamento tornou-se institucionalizado, pois só há contato da díade em eventos (feiras etc.) e quando da realização de negócios de maior valor.

No caso da Ad Hoc, inexistem relacionamentos relevantes com fornecedores de insumos e/ou materiais, dadas as características operacionais do negócio, o que pode explicar a inexistência de necessidade de obter informações e/ou indicações de fornecedores. A empresa é prestadora de serviços e não há aquisição de insumos para a execução dos serviços, sendo desnecessário o recurso informação/indicação de fornecedores.

É interessante notar também que, já na primeira fase, o proprietário da Ad Hoc obtém recursos por meio do relacionamento diádico com clientes. O tipo de serviço desenvolvido, tecnologia de informação, e a indicação de uma pessoa conhecida por ambos os lados da díade podem explicar tal fato e a criação desse relacionamento diádico já na primeira fase. Para a prestação dos serviços, a Ad Hoc necessita conhecer e analisar as operações dos clientes, sem o que não é possível o desenvolvimento e/ou implantação do sistema. Nesse caso, primeiro cliente da empresa, o sistema ainda não havia sido desenvolvido, portanto, era necessário conhecer todas as operações do cliente para seu desenvolvimento. Esse tipo de serviço parece sugerir que indicações de pessoa de relacionamento comum da díade gera a confiança necessária para a execução dos serviços.

Fase de incubação

Já, na fase de incubação, há a adição de duas novas díades do proprietário da Clima Engenharia. A gerente da incubadora, que oferece importantes recursos sociais, que vão além do relacionamento com a incubadora e dos recursos que ela oferece. Há, ainda, uma namorada do proprietário que também oferece recursos sociais. Essas díades oferecem recursos apenas nessa fase. Tal fato talvez possa ser explicado pela natureza do relacionamento diádico estabelecido. O relacionamento com a gerente da incubadora, atualmente pouco freqüente, ocorre pelo fato de a empresa estar incubada. Ao deixar a incubadora, o relacionamento se tornou pouco freqüente, cessando também o oferecimento de recursos. Quanto à namorada do empresário à época da incubação, o relacionamento diádico foi interrompido. Os contatos atualmente são também pouco freqüentes.

Já o proprietário da Ad Hoc adiciona, em seus relacionamentos diádicos, um cliente, que também oferece conhecimento para o desenvolvimento de produtos, e um fornecedor de serviços. Essa nova díade com clientes é fruto dos recursos obtidos por meio do relacionamento diádico com o cliente anterior, quais sejam, reputação e credibilidade.

Há, ainda, o relacionamento com o fornecedor de serviços, que se amplia, pois, além de fornecer serviços de assessoria contábil-tributária para a empresa, passa a oferecer recursos além dos serviços transacionados, referentes ao apoio emocional que proporciona. O tipo de serviço prestado por esse fornecedor pode explicar o recurso oferecido. Como o relacionamento pode ocorrer por longo prazo, pode-se sugerir que é revestido de conhecimento da história dos clientes, confiança pelos serviços prestados e sentimento de intimidade.

Fase de graduação

Na fase de graduação, o proprietário da Clima Engenharia não mantém nenhum relacionamento diádico. Conserva-se, apenas, um relacionamento institucional com o mesmo fornecedor da fase de pré-incubação. Conforme mencionado na seção Recursos, a empresa passa a desenvolver recursos, principalmente organizacionais, internamente, quando da admissão na sociedade de

novos sócios. Já, a Ad Hoc mantém os relacionamentos diádicos de seu proprietário, oferecendo os mesmos recursos.

Com relação à evolução dos relacionamentos diádicos, há uma importante diferença. No caso da Clima Engenharia há apenas a institucionalização do relacionamento de seu proprietário com fornecedor, conforme mencionado anteriormente. As demais díades ocorrem em apenas uma fase, sendo o relacionamento interrompido na fase seguinte, sem o oferecimento de recursos. Já, na Ad Hoc, duas díades – com cliente e parente – foram fundamentais para a criação e posterior desenvolvimento do negócio, oferecendo recursos importantes, tanto sociais quanto organizacionais. Essas díades permanecem nas três fases. Ressalte-se, nesse caso, o papel do relacionamento do proprietário com um parente, que é considerado como a pessoa mais importante para a empresa, atuando como uma espécie de consultor.

Outra diferença importante é relativa aos relacionamentos diádicos com clientes. Na Ad Hoc, as díades com clientes foram importantes para o desenvolvimento do produto da empresa. Há, inclusive, transferência de conhecimento desses clientes para o proprietário da empresa, que são incorporados no produto. Parece haver ainda uma evolução do relacionamento comercial, com aumento da percepção de confiança. Tal fato não ocorre com as díades da Clima Engenharia, o que pode explicar a interrupção dos relacionamentos diádicos nas fases seguintes e a não adição de novas díades, principalmente com clientes. O tipo de serviço prestado pelas empresas pode explicar o tipo de relacionamento que se estabelece com os clientes. Na Clima Engenharia, o serviço é executado, de uma só vez, de acordo com os projetos demandados pelos clientes. Já, na Ad Hoc, ocorre a aquisição da licença de uso do sistema e a contratação de serviços de manutenção e novas versões do sistema, por períodos longos. Esse tipo de recurso (tecnologia de informação) adquirido pelos clientes pode sugerir que o custo de trocar de fornecedor pode ser elevado para os clientes, pois há necessidade de novos investimentos em *software* e a própria necessidade de identificação de novos fornecedores. Dessa forma, pode haver maior comprometimento no relacionamento diádico, com investimento de tempo e recursos para fortalecê-lo. Parece ser esse o caso das díades com clientes e o que explica a evolução do relacionamento. Outro fato que pode evidenciar esse tipo de relacionamento é que o contato pessoal do proprietário com o primeiro cliente, atualmente, é pouco frequente, pois o cliente é

atendido por funcionários da empresa. Parece haver, também nesse caso, tal como com o fornecedor da Clima, uma institucionalização do relacionamento, que passa a depender menos do contato pessoal.

5 CONCLUSÕES

5.1 Introdução

Neste capítulo, apresentamos as conclusões deste trabalho. Na seção seguinte mostramos os principais resultados da análise dos estudos de caso elaborados, realizada no capítulo anterior, confrontando-a com a fundamentação teórica. Essa seção está dividida em dois tópicos, sendo resultados gerais e resultados específicos. Revisitamos, na terceira seção, a questão de pesquisa e os objetivos específicos. Na quarta seção são discutidas as contribuições que a presente pesquisa oferece, suas limitações e as pesquisas futuras que poderão ser realizadas.

5.2 Principais resultados

5.2.1. Resultados gerais

Ao afirmar que organizações são construções sociais e que a ação econômica está inserida em determinado contexto social, Granovetter (1985,1992) não só aponta a existência de relacionamentos sociais na ação econômica dos indivíduos, como também sugere sua influência nas transações de compra e venda. Dessa forma, a inserção social dos indivíduos em determinado contexto social pode moldar e influenciar a criação e o desenvolvimento de negócios. Nessa perspectiva, o principal resultado deste trabalho sugere que as duas empresas analisadas tiveram suas trajetórias marcadas pelos relacionamentos diádicos (inserção relacional) dos fundadores das empresas. Os dois casos parecem demonstrar ser importante a inserção relacional para a criação de negócios (HITE, 2003; JOHANNISSON E MONSTED, 1998), e apontam a dependência dos indivíduos de sua rede de relacionamentos para a obtenção de recursos (ALDRICH e ZIMMER, 1985; BRÜDERL e PREISENDÖRF, 1998, JOHANNISSON, 2000).

Mais especificamente, os fundadores das empresas, ao desenvolverem relacionamentos com outras pessoas, obtiveram recursos que, possivelmente, não estariam disponíveis no mercado de

transações (PORTES e SENSEBRENNER, 1993; UZZI, 1996, 1997; LARSON; 1992). Em outras palavras, pela análise dos dados, percebe-se que essas pessoas, com as quais os fundadores se relacionaram, tiveram papel relevante, tanto na criação como no desenvolvimento posterior dos negócios (ALDRICH E ZIMMER, 1985; BIRLEY, 1986; BRÜDERL E PREISENDÖRFER, 1998; LARSON, 1991, 1992; LARSON E STARR, 1993). Papel relevante, nesse caso, significa que essas pessoas ofereceram recursos para que os negócios pudessem ser estabelecidos e, posteriormente, se desenvolverem. Esses recursos, evidentemente, são externos aos negócios criados e desenvolvidos. Ou seja, novas empresas necessitam acessar recursos de que não dispõem internamente e, para isso, seus proprietários utilizam ou constroem relacionamentos para obtê-los (JARILLO, 1989; OSTGAARD E BIRLEY, 1994). Neste trabalho, os recursos adquiridos pelos fundadores das empresas foram classificados em físicos, financeiros, sociais e organizacionais.

Veja-se, por exemplo, o caso da Clima Engenharia. Ao fundar a empresa, o Sr. Rodrigo obteve importantes recursos sociais a partir de seu relacionamento com o ex-empregador. Os recursos sociais, no caso da Clima Engenharia, referem-se, principalmente, à indicação do proprietário para dois clientes e um fornecedor. Seu relacionamento com o ex-empregador, por si só um recurso social (HAKÄNSON E SNEHOTA, 1995; GULATI, NOHRIA E ZAHEER, 2000; GNYAWALI E MADHAVAN, 2002), ofereceu à empresa o acesso a dois importantes clientes. Com isso, a empresa pôde iniciar suas atividades, realizando os primeiros serviços.

Ainda, com relação a esse relacionamento com o ex-empregador, observa-se o acesso ao fornecedor de materiais. Este fornecedor, localizado em São Paulo, também foi contactada a partir dos relacionamentos anteriores com o ex-empregador, proprietário da empresa que já era cliente daquele fornecedor. Além de acessar o fornecedor, houve ainda a aquisição de recursos financeiros, caracterizado pela concessão de crédito para a compra dos materiais necessários para a realização dos primeiros serviços. Pela análise dos dados, parece ser procedente afirmar que o crédito só foi possível em função dos relacionamentos anteriores estabelecidos entre as pessoas. Ou seja, ao indicar alguém para um fornecedor, a pessoa pode ter influenciado a decisão da concessão do crédito, pois já havia estabelecido um relacionamento com o fornecedor, e pode ter

gerado confiança para a concessão do crédito (GRANOVETTER, 1992; HITE, 2003; UZZI, 1996, 1997).

Já no caso da Ad Hoc Informática, pode-se exemplificar o principal resultado deste trabalho com o papel da principal díade mencionada pelo entrevistado. Uma pessoa do relacionamento do fundador da empresa indicou-o para a realização de trabalhos de desenvolvimento de software em uma empresa de um irmão. A confiança na indicação de pessoa de relacionamento comum (UZZI, 1996, 1997; HITE, 2003) é que permitiu a contratação da empresa. Esse trabalho representou o início do que a Ad Hoc viria a ser no futuro. Ou seja, a indicação de um cliente por uma pessoa do relacionamento do fundador permitiu que a empresa desenvolvesse um produto que iria direcionar a empresa, mercadologicamente, para o que ela é hoje.

Um segundo resultado geral desta pesquisa que se pode apontar diz respeito aos recursos que foram obtidos pelos fundadores das empresas. Argumenta-se que alguns recursos encontram-se na rede de relacionamentos dos atores econômicos (GNYAWALI E MADHAVAN, 2001), e são acessados ou adquiridos via relacionamentos diádicos, tanto para a criação como para o desenvolvimento dos negócios (BIRLEY, 1986; JENSSEN e KOENIG, 2002). As empresas pesquisadas neste trabalho obtiveram, por meio dos relacionamentos diádicos de seus proprietários, tipos de recursos distintos e em fase diferentes. No caso da Ad Hoc há apenas recursos sociais e organizacionais e, da Clima Engenharia, além desses dois, ocorre também a aquisição de recursos físicos e financeiros. Não há, nos dois casos analisados, um padrão de recursos adquiridos ou fases em que são adquiridos. Uma das empresas, por exemplo, não acessa, por meio de relacionamentos diádicos de seus fundadores, recursos na fase de graduação, e a outra não obtém recursos físicos e financeiros. Como as empresas aqui pesquisadas são provenientes de setores distintos, apesar de serem de alta tecnologia (engenharia acústica e tecnologia de informação), esses resultados podem sugerir que a aquisição de recursos por parte das empresas pode ser influenciada pelo setor de atividades da empresa, pelo tipo de produto/serviço comercializado e pela forma como é comercializado, além de sua importância para o comprador. Este ponto será elaborado na seção seguinte.

Com relação a esses tipos de recursos observa-se a aquisição tanto de recursos utilitários como de recursos instrumentais (BRUSH, GREENE E HART, 2001). Recursos utilitários são usados diretamente no processo de produção de bens e serviços (físicos e tecnológicos) e instrumentais são usados complementarmente nesse processo (financeiros e sociais) ou para acessar outros recursos. Ao adotar essa classificação Brush, Greene e Hart (2001) afirmam que os recursos humanos e organizacionais, dependendo do contexto, podem ser classificados como sendo utilitários ou instrumentais. Dos recursos obtidos pelos proprietários das empresas aqui analisadas um pode ser classificado como sendo utilitário (recursos físicos) e dois como recursos instrumentais (financeiros e sociais). No contexto dessas empresas parece ser procedente afirmar que os recursos organizacionais, também adquiridos pelos atores, podem ser caracterizados como sendo tanto utilitários quanto instrumentais, por serem utilizados diretamente na produção de bens e serviços (conhecimento das operações do setor), quanto indiretamente (assessoria jurídica e apoio na condução do negócio).

Dada essa interdependência entre os recursos, pode-se argumentar, entretanto, que o acesso a conhecimento (recurso organizacional – utilitário) permite a abordagem a novos clientes e a aquisição de reputação e credibilidade (recursos sociais – instrumentais), em função do produto desenvolvido, podendo sugerir nesse caso que o recurso seja tanto utilitário como instrumental. Essa interdependência dos recursos e o contexto das empresas aqui analisadas parecem apontar para a dificuldade sugerida por Brush, Greene e Hart (2001) de classificar os recursos organizacionais em utilitários e/ou instrumentais.

Ainda com relação a essa interdependência dos recursos, os dados sugerem a importância dos recursos sociais para os fundadores das empresas. Claramente recursos instrumentais, os recursos sociais adquiridos pelos proprietários, permitiram acessar outros recursos. Nas duas empresas analisadas, os relacionamentos, a apresentação do produto, a reputação e a credibilidade adquiridas por seus proprietários, todos recursos sociais, permitiram acesso a outros recursos, principalmente a clientes, fornecedores e, no caso da empresa de tecnologia de informação, conhecimento. Relacionamentos são sugeridos como sendo potenciais condutores para os recursos internos mantidos pelos atores relacionados (GNYAWALI E MADHAVAN, 2001),

sendo considerados um dos mais importantes recursos detidos pelas empresas (HÄKANSON E SNEHOTA, 1995).

5.2.2 Resultados específicos

Um primeiro resultado específico diz respeito ao recurso conhecimento. Em empresas de tecnologia, tal recurso é sugerido como sendo crítico, em função de sua importância para o desenvolvimento de novas tecnologias e produtos (NOHRIA, 1992B; JOHANNISSON, 1998; POWELL, 1998). Esse conhecimento, em muitos casos, é tácito (NOHRIA, 1992b), e sua transferência ocorre entre pessoas de confiança, pois não é encontrado em manuais, livros ou outras formas explícitas de apresentação. Além disso, as empresas não dispõem de todos os recursos internamente, o conhecimento está disperso na rede (POWELL, 1998). Tanto quanto o conhecimento, as fontes de inovação podem se encontrar na rede de relacionamentos do ator, com laços das empresas com universidades, laboratórios de pesquisa, fornecedores e clientes (POWELL, KOPUT e SMITH-DOERR, 1996).

Essa argumentação parece se aplicar à Ad Hoc, que obteve, por meio dos relacionamentos diádicos de seu proprietário com clientes, um importante recurso organizacional, e refere-se a conhecimento das operações de transportes de cargas. Esse conhecimento foi transferido pelos clientes e, posteriormente, incorporado ao produto da empresa. Pode-se argumentar que no setor de tecnologia de informação a transferência de conhecimento ocorre na relação cliente-fornecedor, pois, do contrário, não seria possível a prestação do serviço, já que seria necessário conhecer as operações do cliente.

Um segundo resultado refere-se aos recursos sociais status, reconhecimento e legitimação. A 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 ampliação de suas operações (NOHRIA, 1992b; GNYAWALI E MADHAVAN, 2001). O caso da empresa de tecnologia de informação sugere que essas afirmações são procedentes. O relacionamento com dois clientes da empresa permitiram seu posterior desenvolvimento. Ao utilizar o relacionamento com esses clientes para apresentação da

empresa e do produto comercializado, a empresa obtinha credibilidade em suas negociações com os clientes potenciais. Por serem empresas conhecidas por sua reputação como prestadores de serviços de transportes, sendo que uma delas é nacionalmente conhecida, a Ad Hoc obtinha também reputação, pois era fornecedora de empresas conhecidas. Já no caso da Clima Engenharia, apesar de não ter sido mencionado como díade relevante para o desenvolvimento do negócio, ao prestar serviços para a PETROBRÁS-REGAP, houve a possibilidade de acessar licitações de outras unidades da empresa.

Um terceiro resultado diz respeito aos relacionamentos com clientes. Easton e Perks (2000) sustentam que o processo de troca entre duas empresas pode ser influenciado pelo tipo de produto que é adquirido, e que isso influencia, também, o tipo de relacionamento que se estabelece entre os atores da díade. Lechner e Dowling (2003) sugerem, por outro lado, que o tipo de relacionamento determina os recursos que podem estar acessíveis para determinado ator. Conforme discutido anteriormente, tanto o acesso a recursos desenvolvem relacionamentos quanto os relacionamentos acessam recursos.

Parece ser esse o caso da Ad Hoc. Os serviços trocados com os clientes não parecem poder ser classificados como simples (EASTON E PERKS, 2000), o que poderia levar a um relacionamento distante, em que o mecanismo de preço conteria todas as informações necessárias para sua aquisição. Esse tipo de serviço (tecnologia de informação) requer relacionamento de longo prazo e pode ser caracterizado como sendo um recurso complexo para o comprador, exigindo um tipo de relacionamento distinto daqueles usualmente encontrados no mercado de transações (LARSON, 1992). Esses resultados parecem ser fruto tanto de motivações econômicas como do contexto social, normas e expectativas em que a atividade está inserida (GRANOVETTER, 1985). Esse fator parece explicar os recursos obtidos pela empresa de tecnologia de informação via relacionamentos diádicos com clientes. Essas características dos produtos e relacionamentos de longo prazo com clientes parecem, também, explicar a inexistência da obtenção desse tipo de recurso pela empresa Clima Engenharia, tal como se apresenta na Ad Hoc.

Ainda com relação ao relacionamento com esses clientes, apresentamos um quarto resultado. Conforme discutido anteriormente, é sugerido que a inserção social deveria ser tratada como uma variável contínua, que está sempre presente, devendo ser considerada em relação ao grau de inserção, baixo ou alto (UZZI, 1996, 1997; DACIN, VENTRESCA E BEAL, 1999; ANDERSON, FORSGREN E HOLM, 2002; HITE, 2003). E que os relacionamentos podem evoluir de simples trocas econômicas, baseadas em condições de mercado, para um relacionamento sustentado em confiança, reciprocidade e adaptação (GRANOVETTER, 1985; LARSON, 1992). Parecem ser desse tipo os relacionamentos da empresa de tecnologia de informação com os clientes mencionados. Ou seja, parece haver evidências de que os relacionamentos com os clientes da empresa de tecnologia de informação, atualmente, apresentam alto grau de inserção, em função dos recursos trocados e da percepção de confiança entre os atores.

Por outro lado, quinto resultado, a empresa de engenharia mantém relacionamento com fornecedores, que se tornou institucionalizado em função do tempo de relacionamento e das trocas contínuas. Isso parece indicar que as atividades das empresas aqui pesquisadas podem explicar essa distinção no desenvolvimento de relacionamentos. A empresa de tecnologia de informação não necessita adquirir qualquer tipo de insumo para a prestação de serviço, não havendo, portanto, relacionamento com fornecedores. Já a empresa de engenharia precisa adquirir materiais específicos para a execução das obras de engenharia acústica, notadamente material para revestimento. Dessa forma, o relacionamento com fornecedores parece ser importante nesse setor de atividade. E como os serviços são executados sob demanda dos clientes, parece não haver necessidade de relacionamentos de longo prazo, tal como ocorre com a empresa de tecnologia de informação. Em outras palavras, a empresa de engenharia necessita desenvolver relacionamentos com fornecedores e, a de tecnologia de informação, com clientes. Conforme mencionado anteriormente, o tipo de serviço executado pelas empresas pode explicar o desenvolvimento desses tipos de relacionamento.

Um sexto resultado diz respeito às díades que participaram da fundação das empresas. É sugerido que, no início dos negócios, as pessoas se voltam para relacionamentos preexistentes com familiares, amigos e colegas de trabalho (ALDRICH, ELAM E REESE, 1997; LECHNER E

DOWLING, 2003; ALDRICH E CLIFF, 2003) para acessar e/ou adquirir os recursos necessários para a criação das empresas. Posteriormente, conforme sugerido por Johannisson (1998, 2000), Larson (1991, 1992) e Larson e Starr (1993), os relacionamentos se ampliam, e os atores passam a se relacionar com outros atores, clientes e fornecedores. Parece ser esse o comportamento dos relacionamentos dos atores dos casos analisados. Os fundadores utilizaram seus relacionamentos pessoais com amigos, parentes, colegas de trabalho e ex-empregador para se estabelecerem. Na medida em que as empresas evoluíram, os relacionamentos com familiares e outros não ofereceram recursos adicionais aos fundadores. Apenas na empresa de tecnologia de informação um relacionamento familiar permanece nas fases seguintes à pré-incubação. Os demais não oferecem mais recursos após essa fase.

Em que pese a relação das empresas analisadas com as incubadoras de empresas não terem sido abordadas como uma díade relevante para o desenvolvimento dos negócios, percebe-se sua importância para as empresas. Às duas empresas analisadas foi possível acessar recursos por meio das incubadoras, apesar dessas instituições não terem sido mencionadas como díades relevantes para os negócios. As incubadoras de empresas normalmente possuem convênios de cooperação com instituições de apoio, principalmente o Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa. No caso dessas incubadoras o Sebrae-MG proporcionou às empresas incubadas recursos organizacionais, através de treinamentos e consultoria. Especificamente, a Ad Hoc recebeu uma premiação do Sebrae, referente à participação em uma feira do setor de informática. Outra instituição que mantém convênios com as incubadoras de Minas Gerais é o Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais – BDMG. Neste caso apenas a Clima Engenharia obteve recursos financeiros através dessa instituição financeira.

Entretanto, pelo quadro de análise delimitado, os dados não são precisos quanto ao papel das incubadoras como provedoras de recursos relacionais. Se num dos casos tem-se a participação da gerente da incubadora, no outro caso, a incubadora não tem maior relevância, a não ser pelos aspectos abordados anteriormente. Isso pode sugerir, de alguma forma, que as incubadoras, apesar de proverem recursos fundamentais para as empresas, se têm a recursos que podem ser mais facilmente obtidos no mercado de compra e venda. Ou seja, ao participar de uma incubadora de empresas, as empresas residentes, independentemente do tipo de relacionamento que é

estabelecido com as incubadoras ou com seus representantes, obtém aqueles recursos que, normalmente, são oferecidos pelas incubadoras. Dessa forma seria procedente afirmar que os recursos obtidos via incubadoras podem ser considerados como sendo recursos de mercado.

5.3 Inserção relacional e recursos

Nessa seção, comentamos a questão e os objetivos de pesquisa que foram propostos, e elaboramos algumas considerações a respeito do quadro de análise. Com relação à questão de pesquisa – "quais recursos são obtidos por indivíduos que criam e desenvolvem negócios em incubadora de empresas por meio dos relacionamentos diádicos?" – os dados apontam para a aquisição de nove recursos por uma empresa e seis pela segunda empresa, como se pode ver na Figura 22. Esses recursos foram adquiridos pelos fundadores das empresas por intermédio de seus relacionamentos diádicos, tanto com clientes e fornecedores, como com outras pessoas provenientes de relacionamentos familiares, de amizade e de trabalho.

| CLIMA ENGENHARIA | AD HOC |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| FÍSICOS | SOCIAIS |
| Ferramentas | - Apoio emocional |
| Sede da empresa | - Status, reconhecimento e reputação |
| FINANCEIROS | - Acesso a clientes – indicações |
| Crédito de fornecedores | - Apresentação do produto |
| SOCIAIS | ORGANIZACIONAIS |
| - Clientes – Apresentação a FIAT e Mannesmman | - Planejamento e apoio na condução do negócio |
| - Indicação Fornecedores – Roque Fibras | - Conhecimento operações de empresas de transportes |
| - Apoio emocional | - |
| - Exemplo – perseverança e força de vontade | - |
| - Novos relacionamentos sociais | - |
| - ORGANIZACIONAIS | - |
| - Assessoria jurídica | - |

Figura 22 – Recursos por empresa

Fonte: Elaborada pelo autor da dissertação.

O primeiro objetivo específico proposto refere-se a analisar quais tipos de recursos os indivíduos obtiveram via relacionamentos diádicos, em cada fase a ser analisada. O quadro de análise deste trabalho classificou os recursos adquiridos pelas empresas em seis tipos: recursos físicos, financeiros, humanos, sociais, tecnológicos e organizacionais. Com relação a essa classificação dos recursos, alguns comentários se fazem necessários. Em primeiro lugar, esses tipos de recursos parecem ser adequados à análise proposta, podendo-se afirmar que a classificação adotada foi apropriada para a análise dos recursos obtidos pelos fundadores das empresas. Foi possível identificar os recursos obtidos e classificá-los nos seis tipos propostos, em que pese as empresas serem prestadoras de serviço. Conforme discutido no quadro de análise, a literatura pesquisada não distingue os recursos em função dos setores de atividades das empresas (indústria, comércio ou prestação de serviços).

Todavia, é necessário mencionar a questão dos recursos humanos. Recursos humanos estão relacionados, de acordo com a literatura pesquisada, às pessoas das empresas, e referem-se à educação formal e informal do pessoal, suas habilidades e conhecimentos e sua experiência profissional. Não nos parece procedente afirmar que esses recursos podem ser adquiridos via inserção relacional. Pode-se argumentar sobre a possibilidade da aquisição de conhecimento. Neste trabalho, conhecimento foi classificado como sendo recursos organizacionais, pois sua aquisição foi obtida por mais de uma pessoa de uma das empresas aqui analisadas, sendo, portanto, tomado em conjunto. Além disso, conforme Brush, Greene e Hart (2001), recursos humanos são detidos pelos fundadores das empresas e, posteriormente, transformados em recursos organizacionais, na medida em que há uma disseminação de competências e habilidades por toda a empresa. Entretanto, parece-nos plausível afirmar que seja possível, via relacionamentos diádicos, obter informações e indicações de pessoas que possam vir a compor o quadro de funcionários de novas empresas, caracterizando o acesso a recursos humanos por parte de seus fundadores. Neste trabalho, os fundadores das empresas analisadas não acessaram esse tipo de recurso.

Com relação à proposta de identificar em que fase os recursos são obtidos, é necessário também uma consideração. Conforme mencionado na descrição e análise de dados, alguns recursos obtidos pelos fundadores são difíceis de serem apropriadamente identificados em relação à data

ou época de sua aquisição. Veja-se o exemplo do apoio emocional que é obtido pelo fundador da empresa de tecnologia de informação. Não nos parece conveniente afirmar que esse recurso apresenta uma época específica em que ele é oferecido por um dos lados da díade. Como esse recurso está relacionado a tempo, sentimento de intimidade e confiança, pareceu-nos correto não considerá-lo na primeira fase analisada. Veja-se, também, o recurso status e reconhecimento. Esse recurso ocorre de forma contínua e dinâmica, envolvendo, também, no presente trabalho, decisões a respeito da época de sua aquisição, conforme mencionado anteriormente. Em que pesem essas dificuldades, parece-nos que a classificação dos recursos por fase pode ser considerada como adequada.

Com relação ao segundo objetivo específico, relativamente à influência dos relacionamentos diádicos dos fundadores na obtenção de recursos, não só para a criação dos negócios como para seu posterior desenvolvimento, parece-nos apropriado afirmar que a pesquisa possibilitou a identificação e a análise desses atores. Os dados sugerem que os relacionamentos mencionados pelos entrevistados, como tendo sido relevantes para os negócios ofereceram ou facilitaram o acesso a importantes recursos para os fundadores das empresas, podendo sugerir que tiveram influência na trajetória das empresas. Parece, dessa forma, ser procedente afirmar que o quadro de análise mostrou-se apropriado.

Associado a esse segundo objetivo, apresentamos um terceiro, que se refere à análise da evolução dos relacionamentos diádicos ao longo das três fases analisadas. A inserção relacional diz respeito ao grau em que o contexto social, o relacionamento diádico entre atores econômicos, pode influenciar as trocas de bens e serviços. Argumenta-se que a inserção social está presente na atividade econômica, podendo haver uma variação no grau de inserção. Tendo isso como referência, pode ser procedente afirmar que os dados obtidos neste trabalho sugerem que, numa das empresas analisadas, há uma evolução dos relacionamentos diádicos, com uma ampliação de suas características iniciais, de simples trocas econômicas para um maior grau de inserção social, com aumento da percepção de confiança e reciprocidade dos dois lados da díade. Numa segunda empresa, os dados apontam para o abandono de relacionamentos diádicos e/ou sua institucionalização, sem oferecimento de recursos relacionais. Nesse caso, também não nos

parece inapropriado concluir que o quadro de análise proposto mostra aderência às análises e conclusões aqui apresentadas.

5.4 Contribuições, limitações e pesquisas futuras

A principal contribuição deste trabalho refere-se à sua abordagem para a análise da criação e desenvolvimento de novos negócios. Os resultados deste trabalho parecem sugerir que a argumentação da inserção social oferece evidências de que apresenta relevância para o entendimento de fenômeno tão complexo. Relacionada a essa abordagem, uma contribuição diz respeito à metodologia adotada, ao procurar obter o ponto de vista das díades mencionadas como tendo sido relevantes para a criação e desenvolvimento dos negócios aqui pesquisados. Ao propormos essa metodologia, acrescentou-se novas evidências ao fenômeno investigado, proporcionando um entendimento mais amplo, já que foi possível contrapor as percepções dos dois lados das díades.

Associada a essa contribuição metodológica, por outro lado, tem-se a principal limitação do presente trabalho, e se refere ao fato de não ter sido possível obter entrevistas com todas as díades que foram mencionadas por um dos entrevistados como tendo sido relevantes para a criação e desenvolvimento do negócio. Dessa forma, a sugestão de Hite (2003), de entrevistar as pessoas que foram mencionadas como tendo sido relevantes, não pôde ser completamente atendida. Assim, no caso dessas díades, só foi possível trabalhar os dados apenas na perspectiva do criador do negócio. Ou seja, a visão dos fatos narrados, que talvez fosse conseguida com as entrevistas que não foram realizadas, poderia acrescentar novas evidências aos dados obtidos. Alteraria, também, e isso é reconhecido, os dados analisados, já que poderia haver uma percepção diferente, por parte daquelas pessoas, sobre os eventos descritos.

Com relação a esse dado cabe mencionar, ainda, o fato da escolha feita dos atores das díades do lado das empresas pesquisadas. Caso outros atores fossem considerados como sendo um dos lados das díades (o ponto de vista dos demais sócios das empresas, por exemplo), os resultados

poderiam ser diferentes dos que aqui foram apresentados, em função de tomar pontos de vista diferentes dos adotados. Tal fato é reconhecido neste trabalho.

Pode-se argumentar também, como limitação do presente trabalho, o número de empresas pesquisadas. Ao realizarmos a pesquisa em duas empresas, estávamos preocupados em entender e descrever, por meio da metodologia de estudo de caso, quais recursos externos às empresas foram obtidos via relacionamentos diádicos dos atores considerados. Os estudos de caso não permitem generalizações estatísticas (NUMAGAMI, 1998; MILES E HUBERMAN, 1994; EINSHARDT, 1989), e não era nosso objetivo buscá-las. Com relação a esta possível limitação, parece ser interessante sugerir, como pesquisas futuras, a realização de *surveys* sobre o uso de redes para a criação de negócios e busca pelos recursos necessários para seu estabelecimento. Parece ser apropriado indicar o mesmo modelo utilizado neste trabalho para a realização desses *surveys*, identificando-se as díades relevantes e os recursos que foram acessados.

Pode-se apresentar, como limitação do presente trabalho, a periodização adotada (fases – pré-incubação, incubação e graduação). O fato de se ter observado a evolução dos negócios aqui pesquisados nessas três fases pode sugerir que, caso outro critério fosse adotado, os dados poderiam revelar outros resultados dos apresentados neste trabalho.

Pode-se argumentar, também, como contribuição, o modelo de pesquisa adotado neste trabalho. Parece-nos adequado afirmar que se trata de um quadro de análise que poderá ser aplicado em outros contextos, seja geográfico, setorial, ou mesmo, em empresas de outro porte. Acreditamos que trabalhos futuros poderão ser realizados utilizando esse modelo. Parece, ainda, serem possíveis desdobramentos do quadro de análise ou mesmo sua ampliação, para outros contextos ou tipos de negócios. Por exemplo, ao sugerir que a inserção relacional pode influenciar a trajetória de determinado negócio (GRANOVETTER, 1985, 1992), seria procedente investigar como o relacionamento de empresas com clientes e fornecedores evolui ao longo do tempo e que tipo de recursos são obtidos pelos dois lados das díades. Essa sugestão se prende à análise dos relacionamentos com clientes e fornecedores e não às pessoas, físicas ou jurídicas, que tiveram participação na criação e desenvolvimento dos negócios, tal como desenvolvida neste trabalho. Dessa forma, as seguintes perguntas podem indicar alguma possibilidade de pesquisas: como

evoluem os relacionamentos de empresas com clientes e fornecedores ao longo do tempo, no que diz respeito ao grau de inserção social? Ou seja, é possível que haja mudanças ao longo do tempo, com o relacionamento evoluindo de um baixo grau de inserção para um alto grau de inserção?

Expandindo o contexto organizacional apresentado neste trabalho, poderia ser interessante analisar o relacionamento de grandes empresas com seus fornecedores de pequeno porte. Há evidências empíricas de que essas grandes empresas contam com inúmeros fornecedores de bens e serviços de pequeno porte, muitas dessas empresas de propriedade de ex-funcionários das empresas contratantes. Há, ainda, evidências de que essas pequenas empresas foram criadas a partir de processos de terceirização desenvolvidos pelas empresas de grande porte. No presente trabalho um exempregador teve papel importante na criação de um dos negócios. Dessa forma, as perguntas a seguir podem sugerir alguma linha de pesquisa futura. Que tipo de papel aquelas empresas desempenharam na criação de novos negócios e que tipo de recurso pode ter sido oferecido via inserção relacional? Que tipo de relacionamento é estabelecido? Qual o papel da figura dos proprietários dessas pequenas empresas no relacionamento com aqueles clientes? Qual o grau de inserção desses relacionamentos? Há algum tipo de mecanismo social de gestão das operações de compra e venda que vá além daqueles observados no mercado de transações e que pode ter sido influenciado pelo relacionamento passado de empregado/empregador?

Finalmente, cabe ressaltar a questão dos recursos que são demandados pelo segmento de pequenas e médias empresas. De acordo com Jenssen e Koenig (2003), pouco é sabido sobre as necessidades de recursos por parte das pequenas empresas. Neste trabalho, observou-se que não há um padrão de tipos de recursos que são obtidos pelas empresas. Os dados parecem indicar que o setor de atividades influenciou o tipo de recurso que foi obtido. Assim, podem ser interessantes as seguintes questões de pesquisa: há variações nas necessidades de recursos das empresas em função de seu setor de atividades? Quais os tipos de recursos são necessitados, em função do porte e do setor de atividades? Como as agências de apoio a pequenos negócios podem oferecer algum desses recursos? Os recursos necessitados seriam adquiridos via mecanismo de preço ou são recursos relacionais?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHUJA, Gautam. Collaboration networks, structural holes, and innovation: a longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 45, n. 3, p. 425-55, Sept. 2000.

ALDRICH, Howard; ROSEN, B. e WOODWARD, W. The impact of social networks on business founding and profit: A longitudinal study. Babson Entrepreneurship Conference. 1987.

ALDRICH, Howard E. e CLIFF, Jennifer E. The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, New York. v. 18, p. 573-96, 2003.

ALDRICH, Howard e ZIMMER, Catherine. Entrepreneurship through social networks. In: SEXTON, D. e SMILOR, R. (Org.) *The Art and Science of Entrepreneurship*. Cambridge, MA: Ballinger Publishing, 1986. Cap. 1, p. 3-23

ALDRICH, Howard; ELAM, Amanda e REESE, Pat Ray. Strong ties, weak ties, and strangers. In: BIRLEY, Sue e MACMILLAN, Ian C. (Org.) *Entrepreneurship in a global context*. New York: Routledge, 1997. Cap. 1, p. 1-25.

ANDERSON, Alistair e JACK, Sarah. The articulation of social capital in entrepreneurial networks: a glue or a lubricant? *Entrepreneurship and Regional Development*, n. 14, p. 193-210, 2002.

ANDERSON, Ulf; FORSGREN Mats e HOLM, Ulf. The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. *Strategic Management Journal*, New York, v. 23, n. 11, p. 979-96, Nov. 2002.

ARAÚJO, Luis, BOWEY, James e EASTON, Geoff. Social capital, industrial networks and entrepreneurs. In: *14th IMP (Industrial Marketing and Purchasing) International Conference*, Turku School of Economics and Business Administration, Turku, September 3-5, 1998.

BARBER, Bernard. All economies are embedded: The career of a concept and beyond. *Social Research*, v. 62, n. 2, p. 387-414, Summer 1995.

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

BARNEY, Jay. Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, Briarcliff Manor, v. 9, n. 4, p. 49-61, Nov. 1995

BARNIR, Anat e SMITH, Ken. Interfirm alliances in the small business: the role of social networks. *Journal of Small Business Management*, Morgantown, W.Va.: v.40, n.3, p. 219-232, July. 2002.

BAUM, Joel C. e DUTTON, Jane E. Introduction: The embeddedness of strategy. *Advances in Strategic Management*, 13: Introduction.p. 1-15. 1996.

BIRLEY, Sue. The role of networks in the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, New York, v.1, n.1, p. 107-17, Winter 1986.

BONOMA, Thomas. Case research in *marketing*: opportunities, problems, and a process. *Journal of Marketing Research*, v. 12, p. 199-208, May 1985.

BOWEY, James. Social Capital. In: BOWEY, James. *An explanation of social capital and entrepreneurial network relationships*. 202 Tese de Doutorado não publicada, Inglaterra: Lancaster University. Cap. 3

BRÜDERL, Josef e PREISENDÖRF, Peter. Network support and the success of newly founded businesses. *Small Business Economics*, v. 10, p. 213-25, 1998

BRUSH, Candida G.; GREENE, Patrícia G. e HART, Myra M. From initial idea to unique advantage: the entrepreneurial challenge of constructing a resource base. *Academy of Management Executive*, v. 15, n. 1, p. 64-80, 2001

BURT, Ronald. The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 42, n.2, p. 339-65, June. 1997.

BURT, Ronald S, 1992 The social structure of competition. IN: NOHRIA, Nitin e ECCLES, Robert G. (Org.), *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992. Cap. 2, p. 57-91.

BURT, Ronald S. The social capital of structural holes. In: GUILLEN, Mauro F. et al (Orgs.) *New Directions in Economic Sociology*. New York: Russel Sage Foundation, 2001

BURT, Ronald. The network structure of social capital. In: Robert I. Sutton e Barry M. Staw (Org). *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press. 2000

BYGRAVE, William D. The entrepreneurial process. In: BYGRAVE, William D. (Org.) *The Portable MBA in Entrepreneurship*. New York: John Wiley. ,1997.

BYGRAVE, William e MINNITI, Maria. The social dynamics of entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Waco, v. 24, n.3, p. 25-36, Spring 2000.

CHANG, Kuang-chi. Universal or contingent? The effects of embeddedness on organizational performance. [s.d.]. Disponível em: http://www.src.uchicago.edu/depts/polsci/research/orgs/chang_a01.PDF Acesso em 06 jun. 2003

CHELL, Elizabeth e BAINES, Susan. Networking, entrepreneurship and microbusiness behaviour. *Entrepreneurship and Regional Development*, v.12, p. 195-215, 2000.

DACIN, M. Tina; VENTRESCA, Marc J. e BEAL, Brent D. The embeddedness of organizations: dialogue and directions. *Journal of Management*, v 25, n. 3, p. 317-356, 1999.

DAVIDSON, Per e HONIG, Benson. The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, New York, v 18, p 301-331, 2003

DONCKELS, Rik e LAMBRECHT, Johan. The network position of small business: an explanatory model. *Journal of Small Business Management*, Morgantown, N.Va., v. 35, n.2, p. 13-25, Apr. 1997.

DUBINI, Paola e ALDRICH, Howard. Personal and extended networks are central to entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, New York, v. 6, n.5, p. 305-313, Set. 1991.

EASTON, Geoff. Industrial networks: a review. In: AXELSSON, B. e EASTON, Geoff (Org.), *Industrial Networks: a New View of Reality*. London: Routledge, 1992. Cap. 1, p. 3-27

EISENHARDT, Kathleen. Building theories from case study research. IN: HUBER, George e VAN DE VEN, Andrew (Org.), *Longitudinal field research methods: studying processes of organizational change*. Thousand Oaks: 1995. Cap. 3, p. 65-90

FARIA, Alexandre e WENSLEY, Robin. À procura de *management* estratégico e de *embeddedness* em cadeias de fornecedores: reconhecendo contradições lingüísticas e de poder através da prática de ouvir. In: *Encontro Nacional da ANPAD, 24, 2000*, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

FILION, Louis J. O empreendedorismo como tema de estudos superiores. *Empreendedorismo, ciência, técnica e arte*. 2. ed. Brasília: Instituto Euvaldo Lodi - CNI., 2001.

GARTNER, William B. Is there an elephant in entrepreneurship? Blind assumptions in theory development. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Waco, v. 25, n.4, p.27-39, Summer 2001.

GNYAWALI, Devi e MADHAVAN, Ravindranath. Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. *The Academy of Management Review*, Mississippi, v. 26, n. 3, p. 431-45, July 2001.

GRANDORI, Anna e SODA, Giuseppe. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, Berlim, v. 16, n.2, p. 183-214, 1995.

GRANOVETTER, Mark. The strenght of weak ties. *American Journal of Sociology*, Chicago, v. 78, n. 6, p. 1.360-80, May 1973

GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*. Chicago, v. 91, n.3, p. 481-510, Nov. 1985.

GRANOVETTER, Mark. Problems of explanation in economic sociology. IN: NOHRIA, Nitin e ECCLES, Robert G. (Org.), *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992. Cap. 1, p. 25-56.

GULATI, Ranjay, NOHRIA, Nitin e ZAHEER, Akbar. Strategic networks. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 21, n. 3, p. 203-15, Mar. 2000.

HÄKANSSON, Håkan e SNEHOTA, Ivan. Resources ties. In: HÄKANSSON, Håkan e SNEHOTA, Ivan (Org.), *Developing Relationships in Business Networks*. London: Routledge, 1995. Cap. 4, p.132-91

HANSEN, Eric. Entrepreneurial network and new organization growth. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Waco, v. 19, n.4, p. 7-20, Summer 1995.

HITE, Julie. Evolutionary processes and paths of embedded network ties in emerging entrepreneurial firms. *Academy of Management Proceedings*. 2001

HITE, Julie M. Patterns of multidimensionality among embedded network ties: a typology of relational embeddedness in emerging entrepreneurial firms. *Strategic Organization*, London, v 1, n. 1, p. 9-49, Feb. 2003.

JACK, Sarah e ANDERSON, Alistair. The effects of embeddedness on the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, New York, v. 17, n. 5, p. 467-487, Sept. 2002.

JARILLO, J.C. Entrepreneurship and growth: the strategic use of external resources, *Journal of Business Venturing*, New York, v. 4, n. 2, p. 133-147, Mar. 1989.

JENSSEN, Jan Inge e KOENIG, Harold F. The effect of social networks on resource access and business start-ups. *European Planning Studies*, v. 10, n. 8, p. 1.039-46, 2002.

JOHANNISSON, Bengt. Anarchists and organizers: entrepreneurs in a network perspective. *International Studies of Management & Organization*, White Plains, v. 17, n. 1, p. 49-63, Spring 1987.

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

JOHANNISSON, Bengt. Networking and entrepreneurial growth. IN: SEXTON, D. e LANDSTRON, H. (Ed.) *Handbook of entrepreneurship*. London: Blackwell. 2000. Cap. 18, p. 368-86.

JOHANNISSON, Bengt. e MONSTED, Mette. Contextualizing entrepreneurial networking. *International Studies of Management & Organization*, New York, v. 27, n. 3, p. 109-36, Fall 1998.

JOHANNISSON, Bengt; RAMÍREZ-PASILLAS, Marcela e KARLSSON, Gösta. The institutional embeddedness of local inter-firm networks: a leverage for business creation. *Entrepreneurship and Regional Development*, v. 14, p.297-315, 2002.

KATZ, Jerome e GARTNER, William B. Properties of emerging organizations. *Academy of Management Review*, Mississippi State, v. 13, n.3, p. 429-41, July. 1988.

KRACKHARDT, David. The strength of strong ties: the importance of philos in organizations. In: NOHRIA, Nitin e ECCLES, Robert G. (Org.), *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston: Harvard Business School Press. 1992. Cap. 8, p. 216-39.

KRACKHARDT, David. Entrepreneurial opportunities in an entrepreneurial firm: a structural approach. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Waco, v. 19, n.3, p. 53-70, Spring 1995.

LARSON, Andrea. Partner networks: leveraging external ties to improve entrepreneurial performance. *Journal of Business Venturing*, New York, v. 6, n.3, p. 173-88, May 1991.

LARSON, Andrea. Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 37, n. 1, p. 76-104, March 1992.

LARSON, Andrea e STARR, Jennifer A. A network model of organization formation. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Waco, v. 17, n. 2, p. 5-16, Winter 1992.

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

MILES, Matthew B. e HUBERMAN, A.Michel. *Qualitative Data Analysis: An expanded Sourcebook*. London: Sage, 1994

MINNITI, Maria e BYGRAVE, William. The microfoundations of entrepreneurship *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Waco, v. 23, n.4, p. 41-52, Summer 1999.

NOHRIA, Nitin. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, Nitin e ECCLES, Robert G. (Orgs.), *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992a. Introduction, p. 1-22.

NOHRIA, Nitin. 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, 1992b. Cap. 9, p. 240-61.

NUMAGAMI, Tsuyoshi. The infeasibility of invariant laws in management studies: a reflective dialogue in defense of case studies. *Organization Science*, v 9, n. 1, p. 2-15, Jan-Feb. 1998.

OLIVEIRA, Dílson Campos. *Ações de apoio ao empreendedorismo e perfil empreendedor*. 2003, 157 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração - PUC Minas. Belo Horizonte.

OLIVER, Amalya e EBERS, Oliver. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies*, Berlin, v. 19, n.4, p. 549-83, 1998.

OSTGAARD, Tone A. e BIRLEY, Sue. Personal networks and firm competitive strategy – A strategic or coincidental match?. *Journal of Business Venturing*, New York, v. 9, n.4, p. 281-305, July 1994

PERKS, Helen e EASTON, Geoff. Strategic alliances: partner as customer. *Industrial Marketing Management*, New York. n. 29, p. 327-38, 2000.

PORTES, Alejandro e SENSEBRENNER, Julia. Embeddedness and immigration: notes on the social determinants of economic action. *American Journal of Sociology*, Chicago, v. 98, n. 6, p.1.320-50, May 1993.

POWELL, Walter. Neither market nor hierarchy: networks forms of organization. IN: CUMMINGS, L.L. e STAW, B. (Orgs.), *Research in Organizational Behaviour*. Greenwich, C: JAI Press. 1990. Cap. 12, p. 295-336

POWELL, Walter. Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. *California Management Review*, Berkeley, v. 40, n. 3, p.228-40, Spring 1998.

POWELL, Walter e BRANTLEY, Peter. Competitive cooperation in biotechnology: learning through networks? In: NOHRIA, Nitin and ECCLES, Robert G. (Orgs.), *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston: Harvard Business School Press. 1992. Cap. 14, p. 366-94.

POWELL, Walter; KOGUT, K.W. e SMITH-DOERR, L. Inter-organizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v.41, n. 1, p.116-45, Mar. 1996.

REESE, Pat Ray e ALDRICH, Howard E. Entrepreneurial networks and business performance. In: BIRLEY, Sue e MACMILLAN, Ian (Orgs.), *International Entrepreneurship*. London: Routledge. 1995. Cap. 7, p. 124-44.

SANDBERG, Eva A. The face of embeddedness – a case study. *IMP – Industrial Marketing and Purchase. Working Paper for Conference* – Lugano 2003.

SHANE, Scott, e VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. *The Academy of Management Review*, Mississippi State, v. 25, n. 1, p. 217-26, Jan. 2000.

SIMSEK, Zeki; LUBATKIN, Michael H. e FLOYD, Steven W. Inter-firm networks and entrepreneurial behavior: a structural embeddedness perspective *Journal of Management*, v. 29, n. 3, p. 427-42, 2003

STARR, Jennifer e FONDAS, Nanette. A model of entrepreneurial socialization and organization formation. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Waco, v. 17, n. 1, p. 57-66, Fall 1992.

TICHY, Noel M., TUSHMAN, Michael L. e FOMBRUN, Charles. Social network analysis for organizations. *The Academy of Management Review*, Mississippi. v. 4, n. 4, p. 507-19, 1979.

UZZI, Brian. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect. *American Sociological Review*, New York, v. 61, n.4, p. 674-98, Aug. 1996.

UZZI, Brian. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 42, n. 1, p. 35-67, Mar. 1997.

YIN, Robert. *Estudo de caso – Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman. 2001.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Qual era sua atividade antes de iniciar a empresa?

Como foi o desenvolvimento da idéia do negócio (produto/serviço)?

Quais pessoas do seu convívio pessoal, ou empresas (clientes/fornecedores) e instituições participaram ou tiveram influência no período de pré-incubação?

Como conheceu?

Frequência da interação

Contrato formal/informal

O que provê (recursos – tangíveis e intangíveis)

Confiança

Convívio social

Afeição

Tempo de conhecimento

Você teve algum tipo de problema com alguma dessas pessoas?

Ocorreu algum fato que marcou você ao longo do desenvolvimento do negócio?

Houve algum contato que foi abandonado?

A cada fase, lista e caracteriza os laços. Na fase seguinte, acrescenta novos laços e retorna aos anteriores para verificar evolução ou abandono.