

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPA



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA – UEL
Centros de Ciências Sociais Aplicadas - Dep. de Administração
Av. Colombo, 5.790 – Zona 07 – 87020-900 – Maringá – PR
Fone fax: (44) 3261- 4976



TAYSO SILVA

**EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADES:
Um estudo junto a empreendedores inseridos em
Associações Comerciais no Paraná**

Maringá
2008

TAYSO SILVA

**EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADES:
Um estudo junto a empreendedores inseridos em
Associações Comerciais no Paraná**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração de Empresas, do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPA da Universidade Estadual de Maringá em parceria com a Universidade Estadual de Londrina.

Orientadora:
Profa. Dra. Hilka Vier Machado.

Maringá
2008

TAYSO SILVA

**EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADES:
Um estudo junto a empreendedores inseridos em
Associações Comerciais no Paraná**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas, do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPA da Universidade Estadual de Maringá em parceria com a Universidade Estadual de Londrina, sob a apreciação da seguinte banca examinadora:

Aprovado em 26 de Setembro de 2008.

Prof^a. Dra. Hilka Vier Machado (Orientadora – PPA-UEM)

Prof. Dr. Cândido Vieira Borges Jr. (Convidado – UNIEURO)

Prof. Dr. Francisco Giovanni David Vieira (Membro – PPA-UEM)

Dedico esta dissertação a todos aqueles que poderão utilizar-se dela, bem como para todos que contribuíram para com a mesma, que, muitas vezes serão os mesmos.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho foi viabilizado também através da contribuição de muitos. Agradeço profundamente a todos, em especial:

Aos meus pais, Jonas e Nilzeia. Agradeço pelo apoio nesta etapa e por todas as outras que me trouxeram até aqui. Não posso medir a importância dos investimentos, sejam eles materiais, emocionais e todos os outros que confiaram em minha formação. A primeira dívida da minha vida foram as raízes que Deus me concedeu.

À minha grande companheira Cristina. Você foi quem mais compartilhou desta experiência de vida, deixando transparecer toda a sua força que me auxiliou a ter equilíbrio nos momentos necessários para transpor esta jornada. Com você sinto que posso muito mais, sinto que sou dois.

À minha querida irmã Tallulah. Toda a sua atenção e seu carinho bem como o orgulho que nos traz fazem de você um brilho em nossa família, me trazendo um grande incentivo.

À minha família em Maringá, Paulo, Amélia e Vânia. Estarão sempre em meu coração por toda a atenção que a mim dedicaram. Nossos debates enriquecedores e chás no meio das madrugadas de estudo foram inesquecíveis. A convivência e a ligação estabelecida com vocês foi uma ótima surpresa vinda com meu ingresso ao mestrado.

À Profa. Dra. Hilka Vier Machado. Uma grande amiga que marcou para sempre minha carreira profissional. Exigiu e apoiou nos momentos necessários, conduzindo com destreza meu desenvolvimento. Hoje, possuo uma capacidade diferente da que tinha anteriormente aos dois anos e meio que passei como seu aluno e orientando, influenciado pela sua atenção, caráter, competência e empenho em contribuir para minha formação.

Ao Prof. Dr. Francisco Giovanni David Vieira pela sua dedicação, amizade e competência tanto em minhas bancas de qualificação e defesa quanto na sala de aula. Seu exemplo enquanto profissional foi a principal influência em hoje eu ser professor também em Métodos de Pesquisa.

Ao Prof. Dr. Cândido Vieira Borges Jr. por ter aceitado prontamente participar da banca de defesa, colocando à disposição da qualidade deste trabalho seu conhecimento e experiência na área de empreendedorismo e redes.

Ao Prof. Dr. Álvaro José Periotto. Além da afinidade e das contribuições enquanto docente e membro da banca de qualificação, que foram significativas, foi uma grande satisfação ter realizado um trabalho em conjunto que levou à minha primeira publicação internacional.

À CAPES pelos 24 meses de apoio ao desenvolvimento deste estudo.

Aos demais professores: Dra. Cristiane Verseci, Dr. João Marcelo Crubellate e Dr. José Paulo de Souza que também foram influências importantes em minha formação.

Ao tio Pedro Luiz Spina pelo apoio à minha participação na *5th Conference of Iberoamerican Academy of Management* e pelas palavras de incentivo.

Ao Bruhmer e ao Francisco pela eficiência e presteza no auxílio ao desenvolvimento dos trabalhos.

Aos colegas regulares e especiais do mestrado: Agnaldo, Algildo, César, Cláudia, Cristiane, Evandro, João Otávio, Juanita, Juliano, Kerla, Kleber, Máisa, Marcos e Miriam. Aprendemos juntos um pouco mais sobre administração, um pouco mais sobre angústia e um pouco mais sobre conquistas. Durante este processo sei que estive em boa companhia.

Aos gerentes e empreendedores das Associações Comerciais entrevistados, empreendedores respondentes dos questionários e todos que contribuíram para com esta pesquisa.

Ao Departamento de Estatística da Universidade Estadual de Maringá pelo suporte à etapa de análise de dados.

À Deus por ter permitido tudo e por colocar cada uma dessas pessoas em meu caminho.

"Nenhuma mente que se abre para uma nova idéia voltará a ter o tamanho original."

Albert Einstein

RESUMO

A identificação de oportunidades é considerada a primeira etapa do processo empreendedor pela qual se estendem todas as outras. São considerados neste trabalho fatores individuais e contextuais que intervêm na exploração de oportunidades, além da influência do ambiente de rede proporcionado pelas Associações Comerciais (ACs). As ACs foram escolhidas enquanto campo de estudo por mais fatores além da adequação às necessidades do tema. Elas são instituições presentes e consolidadas na maioria das cidades paranaenses, atuando diretamente no desenvolvimento da atividade empreendedora enquanto entidade de suporte à classe empresarial. O objetivo desta dissertação é compreender a exploração de oportunidades por empreendedores no contexto específico de Associações Comerciais do Paraná. Trata-se de uma pesquisa exploratória, com recorte transversal, utilizando a abordagem qualitativa e quantitativa aplicando-se entrevistas semi-estruturadas, questionários e coleta de dados secundários. Os resultados indicam que a principal razão para o ingresso em ACs é o acesso a serviços de consulta ao crédito. As ACs desenvolvem ações como parcerias, feiras e estudos que favorecem a exploração de oportunidades. Identificaram-se relacionamentos característicos às redes entre empreendedores afiliados a uma mesma AC. Entre os principais efeitos da participação em ACs foram diagnosticados a melhoria da qualificação pessoal e da equipe do empreendedor, aumento do número de clientes, que seu negócio ficou mais conhecido e a expansão que houve em seus mercados consumidores. Foram constatadas oportunidades exploradas por empreendedores após o ingresso nas ACs, como o lançamento de um novo produto ou serviço, a abertura de novas filiais e a formação de parcerias entre associados. Concluiu-se que a intensidade dos efeitos das ações e do contexto de redes proporcionados pelas ACs está relacionado também à intensidade da participação dos empreendedores. As ACs mostraram-se contextos frutíferos para a formação de redes de relacionamentos entre os afiliados, abrindo espaço para a exploração de novas oportunidades através destes relacionamentos. O tempo de filiação é uma variável que não apresenta relação significativa, exceto para o aumento do número de funcionários dos empreendedores, para o apoio das ACs à festas municipais como ação que favorece a exploração de oportunidades e para a exploração de dois tipos de oportunidades: A expansão do mercado consumidor e o aumento do número de clientes. Foram diagnosticadas oportunidades exploradas pelos afiliados influenciadas pela participação nas ACs, corroborando com a importância do contexto das ACs para a exploração de oportunidades.

Palavras-Chave: Empreendedorismo. Exploração de oportunidades. Redes.

ABSTRACT

The opportunities identification is considered the first stage of the entrepreneurial process by which all the other stages extend. They are considered in this study, individual and contextual factors that intervened in the opportunities exploitation, beyond the influence of the network environment provided by Trade Associations. The Trade Associations have been chosen as field of study by more factors than the adequacy to the needs of the subject. They are present institutions and consolidated in most cities of the state of Paraná, acting directly in the development of entrepreneurial activity as an entity that supports the entrepreneurial class. The goal of this dissertation is to understand the opportunities exploitation for entrepreneurs in the specific context of Trade Associations of Paraná. This is an exploratory research, with transversal cut, using a qualitative and quantitative approach, according to semi-structured interviews, questionnaires and secondary data collection. The results indicate that the main reason for entering into Trade Associations is access to services of credit consulting. The Trade Associations develop actions as partnerships, fairs and studies that favor the opportunities exploitation. They were identified characteristic relationships between entrepreneurs to network affiliates to the same Trade Association. Among the main effects of participation in Trade Associations were diagnosed improving the qualifications of the staff and team of enterprise, increase the number of customers that their business was better known and there was expansion in their consumer markets. They were found opportunities exploited by entrepreneurs after the entry into Trade Associations, as the launch of a new product or service, the opening of new ventures and the formation of partnerships among members. It was concluded that the intensity of the effects of actions and in the context of networks offered by Trade Associations is also related to the intensity of the entrepreneur's participation. The Trade Associations have proved productive contexts for the formation of networks of relationships among affiliates, opening up space to exploit new opportunities through these relationships. The membership time is a variable that don't shows significant relationship, except for increasing number of entrepreneur's employers and for the Trade Association's support for municipal festivities as action that encourages the opportunities exploitation and two types opportunities exploitation: The expansion of the consumer market and the increasing of number of customers. They were diagnosed exploited opportunities by affiliates influenced by participation in the Trade Associations, corroborating the importance of the context of Trade Associations to exploit opportunities.

Keywords: Entrepreneurship. Opportunities exploration. Networks.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|-------------------|---|
| AC | Associação Comercial |
| ACIA ¹ | Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Apucarana |
| ACIA ² | Associação Comercial e Empresarial de Araçongas |
| ACIL | Associação Comercial e Industrial de Londrina |
| COs | Certificados de origem |
| FACIAP | Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Estado do Paraná |
| GEM | <i>Global Entrepreneurship Monitor</i> |
| IBGE | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| IDH | Índice de Desenvolvimento Humano |
| JUCEPAR | Junta Comercial do Paraná |
| PIB | Produto Interno Bruto |
| PME | Pequenas e médias empresas |
| SEBRAE | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas |
| SENAC | Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial |
| SENAI | Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial |
| SESC | Serviço Social do Comércio |
| SESI | Serviço Social da Indústria |
| SICOOB | Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil |
| UTFPR | Universidade Tecnológica Federal do Paraná |

LISTA DE FIGURAS

| | | |
|----------|--|----|
| FIGURA 1 | Mapa de Orientação Conceitual..... | 52 |
| FIGURA 2 | Modelo dinâmico da rede <i>effectual</i> e do novo mercado como um produto <i>effectual</i> | 60 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | | |
|------------|--|-----|
| GRÁFICO 1 | Decisão em empreender conforme AV superar P-MOV..... | 46 |
| GRÁFICO 2 | Região de decisão..... | 80 |
| GRÁFICO 3 | Faixa etária dos empreendedores afiliados às ACs..... | 93 |
| GRÁFICO 4 | Distribuição dos afiliados por sexo..... | 94 |
| GRÁFICO 5 | Distribuição dos afiliados por escolaridade..... | 94 |
| GRÁFICO 6 | Intensidade da participação de empreendedores nas ACs..... | 95 |
| GRÁFICO 7 | Setores das empresas afiliadas às ACs..... | 100 |
| GRÁFICO 8 | Idade das empresas afiliadas às ACs..... | 101 |
| GRÁFICO 9 | Tempo de filiação das empresas nas ACs..... | 102 |
| GRÁFICO 10 | Número de funcionários das empresas afiliadas às ACs..... | 102 |
| GRÁFICO 11 | Quantidade de filiais dos empreendedores afiliados às ACs..... | 103 |
| GRÁFICO 12 | Razões para o ingresso de empreendedores nas ACs..... | 104 |
| GRÁFICO 13 | Participação por empreendedores em outras redes além das ACs..... | 118 |
| GRÁFICO 14 | Principais efeitos da participação nas ACs para o empreendedor.... | 125 |
| GRÁFICO 15 | Importância da inserção em ACs para a identificação de mudanças | 135 |
| GRÁFICO 16 | Empreendedores que atribuíram importância aos efeitos da AC para a exploração de oportunidades..... | 136 |
| GRÁFICO 17 | Afiliados que possuem parcerias com colegas das ACs..... | 140 |
| GRÁFICO 18 | Importância dos efeitos da participação nas ACs para a exploração de oportunidades..... | 141 |

LISTA DE QUADROS

| | | |
|----------|--|----|
| QUADRO 1 | O processo de exploração de oportunidades sob as perspectivas Causation e Effectuation..... | 58 |
| QUADRO 2 | Dualidade da estrutura..... | 63 |
| QUADRO 3 | Matriz examinadora do empreendedorismo e Teoria da Estruturação..... | 64 |
| QUADRO 4 | Dados das Associações, respectivos municípios e amostras..... | 72 |
| QUADRO 5 | Relação dos meios de coleta de dados com os objetivos específicos..... | 73 |
| QUADRO 6 | Alegações de respondentes que ajudam a explicar a intensidade da participação de empreendedores nas ACs..... | 98 |

LISTA DE TABELAS

| | | |
|-----------|--|-----|
| TABELA 1 | Categorização do tempo de ingresso na associação comercial..... | 81 |
| TABELA 2 | Intensidade da participação nas ACs e atividades que participam..... | 96 |
| TABELA 3 | Variação da intensidade da participação de empreendedores nas ACs conforme o tempo médio de filiação..... | 99 |
| TABELA 4 | Importância das ações desenvolvidas pelas ACs e que favoreceram a exploração de novas oportunidades..... | 108 |
| TABELA 5 | Importância do apoio da AC a festas municipais para a exploração de oportunidades segundo o tempo de ingresso na associação..... | 109 |
| TABELA 6 | Importância dos cursos de capacitação oferecidos pelas ACs segundo o tempo de ingresso na associação..... | 110 |
| TABELA 7 | Importância das visitas técnicas proporcionadas pelas ACs segundo o tempo de ingresso na associação..... | 111 |
| TABELA 8 | Importância da associação comercial para trocas de experiências com outros associados segundo o tempo de ingresso na associação..... | 111 |
| TABELA 9 | Importância dos convênios mantidos pelas ACs para a exploração de oportunidades segundo o tempo de ingresso na associação..... | 112 |
| TABELA 10 | Importância da aproximação entre pessoas do mesmo setor para a exploração de oportunidades segundo o tempo de ingresso na associação..... | 113 |
| TABELA 11 | Importância da atuação da AC em municípios vizinhos para a exploração de oportunidades segundo o tempo de ingresso na associação..... | 113 |
| TABELA 12 | Importância das ações sociais e ambientais realizadas pelas ACs para a exploração de oportunidades segundo o tempo de ingresso na associação..... | 114 |
| TABELA 13 | Importância dos cursos de pós-graduação oferecidos pelas ACs para a exploração de oportunidades segundo o tempo de ingresso na associação..... | 115 |
| TABELA 14 | Tipos de relacionamentos entre associados..... | 116 |
| TABELA 15 | Tipos de relacionamentos entre associados conforme participação.. | 117 |
| TABELA 16 | Nomes de outras redes participadas por afiliados às ACs..... | 119 |
| TABELA 17 | Comparação das participações em atividades nas AC entre empreendedores que apresentam histórico ou não de afiliação em outras redes..... | 119 |
| TABELA 18 | Importância em dar preferência na aquisição de produtos e serviços de colegas da AC conforme o nível de participação do empreendedor..... | 121 |
| TABELA 19 | Importância da associação comercial para que se dê preferência aos produtos e serviços dos associados segundo o tempo de ingresso na associação..... | 121 |
| TABELA 20 | Importância da atuação da AC na aproximação entre pessoas do mesmo setor de atividade para a exploração de oportunidades..... | 122 |
| TABELA 21 | Importância de efeitos da participação nas ACs para o empreendedor..... | 123 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| TABELA 22 | Importância da associação comercial para que a empresa fique mais conhecida segundo o tempo de ingresso na associação..... | 126 |
| TABELA 23 | Importância da associação comercial para o aumento do faturamento da empresa segundo o tempo de ingresso na associação..... | 127 |
| TABELA 24 | Importância da associação comercial para o aumento do número de funcionários da empresa segundo o tempo de ingresso na associação..... | 128 |
| TABELA 25 | Importância da associação comercial para melhorar a qualificação da equipe da empresa segundo o tempo de ingresso na associação..... | 128 |
| TABELA 26 | Importância da associação comercial para melhorar a qualificação pessoal do empreendedor segundo o tempo de ingresso na associação..... | 129 |
| TABELA 27 | Importância da associação comercial para adquirir alguma certificação segundo o tempo de ingresso na associação..... | 130 |
| TABELA 28 | Importância da associação comercial para saber mais sobre a demanda dos produtos da empresa segundo o tempo de ingresso na associação..... | 130 |
| TABELA 29 | Importância da associação comercial para saber mais sobre a inovação dos produtos da empresa segundo o tempo de ingresso na associação..... | 131 |
| TABELA 30 | Importância da associação comercial para saber mais sobre a estrutura do setor da empresa segundo o tempo de ingresso na associação..... | 132 |
| TABELA 31 | Importância da associação comercial para ter acesso a financiamento para empresa por meio da associação segundo o tempo de ingresso na associação..... | 133 |
| TABELA 32 | Importância da inserção em ACs para a identificação de mudanças..... | 134 |
| TABELA 33 | Importância da participação de empreendedores em ACs para a abertura de novas filiais/empresas segundo o tempo de ingresso na associação..... | 137 |
| TABELA 34 | Importância da AC para lançar um novo produto segundo o tempo de ingresso na associação conforme o tempo de ingresso..... | 137 |
| TABELA 35 | Importância da associação comercial para lançar um novo serviço segundo o tempo de ingresso na associação..... | 138 |
| TABELA 36 | Importância da associação comercial para expandir o mercado consumidor segundo o tempo de ingresso na associação..... | 142 |
| TABELA 37 | Importância da associação comercial para a exportação de produtos da empresa segundo o tempo de ingresso na associação.. | 142 |
| TABELA 38 | Importância da associação comercial para o aumento do número de clientes da empresa segundo o tempo de ingresso na associação..... | 143 |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|---|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 18 |
| 1.1 | JUSTIFICATIVA..... | 19 |
| 1.2 | PROBLEMA DE PESQUISA..... | 20 |
| 1.3 | OBJETIVOS..... | 21 |
| 1.3.1 | Objetivo geral | 21 |
| 1.3.2 | Objetivos específicos | 21 |
| 2 | ASPECTOS SOBRE EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADES | 22 |
| 2.1 | CONCEITOS DE OPORTUNIDADE..... | 24 |
| 2.2 | CARACTERÍSTICAS CONTEXTUAIS INTERVENIENTES NA EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADES..... | 26 |
| 2.2.1 | Ciclos de vida do setor | 27 |
| 2.2.2 | Condições de demanda | 29 |
| 2.2.3 | Condições de conhecimento | 30 |
| 2.2.4 | Estrutura do setor | 30 |
| 2.3 | POSSIBILIDADE DE COMERCIALIZAR A OPORTUNIDADE..... | 32 |
| 2.4 | FONTES DE OPORTUNIDADES..... | 33 |
| 2.4.1 | Mudanças tecnológicas | 35 |
| 2.4.2 | Mudanças políticas e reguladoras | 35 |
| 2.4.3 | Mudanças sócio-demográficas | 36 |
| 2.5 | CARACTERÍSTICAS DO INDIVÍDUO INTERVENIENTES NA EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADES..... | 38 |
| 2.5.1 | Ocupação atual, experiências prévias e suas implicações na exploração de oportunidades | 43 |
| 2.5.2 | Expectativas individuais e suas implicações na exploração de oportunidades | 45 |
| 2.5.3 | Conhecimento individual, recompensas financeiras e suas implicações na exploração de oportunidades | 48 |
| 2.6 | HABILIDADES DE RELACIONAMENTOS SOCIAIS E A IMPORTÂNCIA DAS ASSOCIAÇÕES NA EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADES..... | 50 |
| 2.7 | A EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADES SOB A PERSPECTIVA <i>EFFECTUATION</i> | 57 |
| 2.8 | A EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADES SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA DA ESTRUTURAÇÃO..... | 62 |
| 3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 69 |
| 3.1 | TIPO DE ESTUDO | 69 |
| 3.2 | RECORTE | 70 |
| 3.3 | CAMPO DE ESTUDO..... | 70 |
| 3.4 | COLETA DE DADOS | 72 |
| 3.4.1 | Entrevistas | 73 |
| 3.4.2 | Coleta de dados secundários | 74 |
| 3.4.3 | Questionário | 74 |
| 3.5 | ANÁLISE DE DADOS | 75 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 3.5.1 | Teste Qui-Quadrado para Independência | 78 |
| 3.6 | CRITÉRIOS DE CONFIABILIDADE E VALIDADE | 81 |
| 3.6.1 | Confiabilidade | 81 |
| 3.6.2 | Validade | 82 |
| 4 | ANÁLISES DE DADOS COLETADOS | 85 |
| 4.1 | CARACTERÍSTICAS DAS ACs..... | 85 |
| 4.1.1 | Características da AC de Apucarana | 85 |
| 4.1.1.1 | Convênios e parcerias da AC de Apucarana..... | 87 |
| 4.1.2 | Características da AC de Arapongas | 88 |
| 4.1.2.1 | Convênios e parcerias da AC de Arapongas..... | 89 |
| 4.1.3 | Características da AC de Londrina | 90 |
| 4.1.3.1 | Convênios e parcerias da AC de Londrina..... | 92 |
| 4.2 | CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDEDORES AFILIADOS..... | 92 |
| 4.2.1 | Idade dos afiliados | 92 |
| 4.2.2 | Distribuição dos afiliados por sexo e escolaridade | 93 |
| 4.2.3 | Intensidade da participação dos afiliados | 95 |
| 4.2.4 | Comparações entre empreendedores com diferentes níveis de participação | 97 |
| 4.2.4.1 | A relação entre tempo de filiação nas ACs e a intensidade de participação por empreendedores..... | 98 |
| 4.3 | CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDIMENTOS DE AFILIADOS ÀS ACs..... | 100 |
| 4.3.1 | Setores e ramos de atividade dos empreendimentos afiliados às ACs | 100 |
| 4.3.2 | Idade das empresas e tempo de filiação nas ACs | 101 |
| 4.3.3 | Tamanho das empresas afiliadas às ACs | 102 |
| 4.4 | RAZÕES PARA O INGRESSO DE EMPREENDEDORES NAS ACs .. | 103 |
| 4.5 | AÇÕES DESENVOLVIDAS PELAS ACs QUE FAVORECERAM A EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADES..... | 105 |
| 4.6 | EXISTÊNCIA DE REDES A PARTIR DO INGRESSO NAS ACs..... | 115 |
| 4.6.1 | Empreendedores afiliados às ACs que participam de outras redes formais | 118 |
| 4.6.2 | A existência de características de redes horizontais entre empreendedores afiliados às ACs | 120 |
| 4.7 | EFEITOS DA PARTICIPAÇÃO NAS ACs PARA EMPREENDEDORES..... | 122 |
| 4.8 | OPORTUNIDADES EXPLORADAS POR EMPREENDEDORES PARTICIPANTES NAS ACs..... | 133 |
| 4.9 | SÍNTESES DAS ANÁLISES DE DADOS..... | 144 |
| 4.9.1 | Razões para a inserção de empreendedores em ACs | 144 |
| 4.9.2 | Ações desenvolvidas pelas ACs que favorecem a exploração de oportunidades | 145 |
| 4.9.2.1 | Ações desenvolvidas especificamente pela AC de Apucarana que favorecem a exploração de oportunidades..... | 146 |
| 4.9.2.2 | Ações desenvolvidas especificamente pela AC de Arapongas que favorecem a exploração de oportunidades..... | 146 |
| 4.9.3 | Relacionamentos e redes de empresas constituídos entre filiados das ACs | 147 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 4.9.4 | Intensidade e efeitos da participação de empreendedores nas ACs..... | 148 |
| 4.9.5 | Oportunidades exploradas por empreendedores após a inserção na AC..... | 149 |
| 5 | CONCLUSÃO..... | 151 |
| | REFERÊNCIAS | 155 |
| | APÊNDICES..... | 162 |
| | Apêndice A - Roteiro da entrevista junto a gerentes das ACs..... | 163 |
| | Apêndice B - Roteiro da entrevista junto a empreendedores..... | 164 |
| | Apêndice C - Questionário..... | 165 |
| | Apêndice D - Formato do questionário antes do pré-teste..... | 169 |
| | Apêndice E - Apresentação do pesquisador..... | 172 |
| | Apêndice F - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido..... | 173 |

1 INTRODUÇÃO

Há um consenso sobre a importância da etapa de exploração de oportunidades, por exemplo, Lee e Venkataraman (2006) consideram o empreendedorismo um processo de busca de alternativas ou novas oportunidades de negócios. Entretanto, Davidsson (2005) e Sarasvathy (2004a) mencionam controvérsias geradas entre pesquisadores no tocante às oportunidades, sendo que alguns as consideram existentes no ambiente (objetivas), enquanto outros acreditam que elas sejam engendradas mentalmente pelo empreendedor (subjetivas). Por exemplo, Shane e Venkataraman (2000) consideram que embora a identificação de oportunidades se dê em um processo subjetivo, as oportunidades empreendedoras são fenômenos objetivos não perceptíveis a todos os indivíduos.

Conforme Davidsson (2005), a falta de entendimento quanto à objetividade ou subjetividade das oportunidades baseia-se no mínimo em quatro diferentes vertentes da literatura sobre empreendedorismo:

- 1ª) Existe uma série de condições externas comprovadamente favoráveis ao descobrimento e exploração de oportunidades de negócio;
- 2ª) Existe uma série de condições externas, mas não comprovadas quanto à sua existência que favorecem o descobrimento e exploração de oportunidades com sucesso;
- 3ª) Oportunidades são provadas por negócios específicos que comprovaram ser viáveis;
- 4ª) São iniciativas de negócios específicos que foram perseguidas mas cuja viabilidade ainda não foi comprovada.

Lee e Venkataraman (2006) e Sarason, Dean e Dillard (2006) afirmam que existe a necessidade da abordagem simultânea de fatores individuais e fatores contextuais na exploração de oportunidades.

Uma abordagem sistêmica considera as causas que exercem influência sobre determinado fenômeno, sejam elas contextuais (advindos do ambiente) ou individuais. Desta maneira, mesmo se forem consideradas as oportunidades simplesmente existentes no ambiente, para serem reconhecidas, há a necessidade da existência de indivíduos, e em contrapartida, quando se considera a

oportunidade gerada na mente do empreendedor, este necessita de “inputs” providos pelo contexto para que seja possível aglutinar um conjunto de informações necessárias a um raciocínio que leve a uma oportunidade.

Também são observadas diferentes perspectivas de pesquisas que relacionam a exploração de oportunidade, por exemplo, ao processo cognitivo ou ao estudo das redes sociais, ou ainda aos conhecimentos e experiências prévios. Entretanto, ainda é distante o desenvolvimento de uma teoria compreensiva sobre exploração de oportunidade, dada a inexistência de uma concordância entre pesquisadores sobre os principais conceitos utilizados para compreender o processo de exploração de oportunidades (ARDICHVILI; CARDOZO; RAY, 2003).

1.1 JUSTIFICATIVA

O presente estudo irá analisar a exploração de oportunidades considerando tanto características do ambiente quanto características do indivíduo que juntas interferem no processo de exploração de oportunidades. Desta forma, necessitou-se eleger um contexto, ficando determinado Associações Comerciais (ACs) no estado do Paraná, mais especificamente das cidades de Arapongas, Apucarana e Londrina. Tal escolha tem sustentação em motivos logísticos, similaridade de ambientes: mesmo estado, proximidade geográfica, níveis de Produto Interno Bruto (PIB) *per capita*... e pelo fato de conter empreendedores que explorem as oportunidades nestes contextos e estarem inseridos em Associações consolidadas há mais de cinquenta anos com um número expressivo de afiliados.

Para que haja empreendedorismo, é primordial que existam oportunidades empreendedoras (SHANE; VENKATARAMAN, 2000), dada a identificação da oportunidade ser apontada como o primeiro passo do empreendedorismo pelo qual se estendem todas as outras etapas do processo empreendedor (BARON; SHANE, 2007; BIRLEY; MUZYKA, 2001; GARTNER, 1985; HISRICH; PETERS, 2004; OZGEN; BARON, 2006; SHANE, 2003; SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

Os estudos sobre exploração de oportunidades podem trazer embasamento fundamental para o conhecimento das demais etapas do processo empreendedor. Somente com a identificação de oportunidade é possível ser

estabelecido um plano de negócios e, por conseguinte, configurar todo o empreendimento com características estabelecidas através da análise da oportunidade e de sua respectiva demanda quanto às ações necessárias do empreendedor para que este possa explorá-la. Face a tais constatações, entre outras que serão discutidas neste trabalho, atribui-se importância fundamental ao estudo acerca de exploração de oportunidades na busca da compreensão do processo empreendedor.

Após uma revisão da teoria acerca de exploração de oportunidades, verificou-se que ainda é um assunto abordado inexpressivamente no Brasil. Além disso, mesmo em âmbito mundial, estudos existentes tendem a contemplar com profundidade o tema da exploração de oportunidades considerando somente características referentes ao indivíduo ou referentes ao ambiente. Davidsson (2005) e Sarasvathy (2004a) mencionam falta de consenso entre pesquisadores da área sobre a caracterização das oportunidades. Alguns as consideram existentes no ambiente e o empreendedor apenas as percebe, enquanto para outros pesquisadores as oportunidades são geradas através de um processo mental do empreendedor, conforme já mencionado, transparecendo a necessidade do estudo da relação indivíduo-contexto no entendimento da exploração da oportunidade.

A determinação das ACs enquanto campo de estudo para esta pesquisa foi estabelecida por mais fatores além da adequação às necessidades do tema. As ACs são instituições presentes e consolidadas na maioria das cidades paranaenses, atuando diretamente no desenvolvimento da atividade empreendedora enquanto entidade de suporte à classe empresarial e que proporciona a geração de redes de relacionamentos entre eles. Conforme Borges (2004), alguns empreendedores reconhecem a AC como principal meio para se estabelecer relações com outros empreendedores ou outras instituições, ou seja, possibilitam a interação entre atores econômicos.

Também foi considerada a carência de estudos que contemplem o conhecimento sobre as ações das ACs que interferem no processo empreendedor, sobretudo na exploração de oportunidades.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Como a participação de empreendedores em Associações Comerciais exerceu influência na exploração de oportunidades por parte deles?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Compreender a exploração de oportunidades por empreendedores no contexto específico de Associações Comerciais do Paraná.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Conhecer razões para o ingresso de empreendedores em ACs.
2. Identificar ações que as ACs desenvolvem para favorecer exploração de oportunidades.
3. Identificar possíveis relacionamentos ou redes de empresas, constituídas entre filiados das ACs.
4. Compreender a intensidade da participação de empreendedores nas ACs e os efeitos na exploração de oportunidades, tais como: novos empreendimentos, alianças e parcerias.
5. Identificar oportunidades que tenham sido exploradas por empreendedores relacionadas ou não ao tempo de filiação.

2 ASPECTOS SOBRE A EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADES

As oportunidades, conforme Baron e Shane (2007), têm o poder de gerar valor econômico, ou seja, proporcionar lucro financeiro, e são vistas como desejáveis na sociedade em que ocorrem. Elas podem ser representadas pelo potencial de se criar algo novo, ou seja, novos produtos ou serviços, novos mercados, novos processos de produção, novas matérias primas, novas formas de organizar as tecnologias existentes etc.

Especialistas concordam sobre a importância da identificação de oportunidades para o empreendedorismo (ALDRICH; CLIFF, 2003) que é considerado o primeiro passo do processo empreender pelo qual se estendem todas as outras fases (BARON; SHANE, 2007; BIRLEY; MUZYKA, 2001; GARTNER, 1985; HISRICH; PETERS, 2004; OZGEN, BARON, 2006; SHANE, 2003; SHANE; VENKATARAMAN, 2000), assim sendo, o estudo sobre exploração de oportunidades se faz importante ao coincidir com o início do empreendimento, quando são definidas as primeiras características do negócio que se desenvolverá através do tempo.

O segundo passo do processo empreendedor é a acumulação de recursos para a exploração de uma oportunidade (BARON; SHANE, 2007), sejam estes recursos de capitais financeiros, humanos, de matéria prima, de espaço físico ou de qualquer outra natureza. O empreendedor não só realiza esforços para obter recursos como também para desenvolver estratégias para a criação do novo negócio (SHANE, 2003). Tais estratégias podem se desenrolar através da comercialização de produtos e serviços, criação de produtos, construção de uma organização, fornecimento de respostas ao governo e à sociedade (GARTNER, 1985).

Um indivíduo empreendedor pode ser entendido como aquele que age, com algum propósito, reflexivamente em um ambiente. Quando em um determinado ambiente existem características que promovem um contexto favorável ao surgimento de negócios empreendedores, ou seja, quando existem fontes de oportunidades, e um agente interpreta e age sobre tais fontes de oportunidades em um processo dinâmico, considera-se que existe empreendedorismo (SARASON, DEAN; DILLARD, 2006), assim, aponta-se a necessidade de estudos sobre as fontes de oportunidades, o processo de identificação e exploração das oportunidades e o conjunto de indivíduos que irão identificá-las, avaliá-las e explorá-

las (SHANE; VENKATARAMAN, 2000), fortalecendo mais uma vez a idéia de que fatores individuais e contextuais interferem no processo de exploração de oportunidades.

Neste processo podem ser observados fatores contextuais, bem como pessoais fatores que interferem na exploração de oportunidades. Neste sentido observa-se um eixo conceitual explicitando a base da exploração de oportunidades como pode ser observado na afirmação de Lee e Venkataraman (2006, p. 119, tradução nossa):

... Empreendedores poderão ser bem-sucedidos somente se eles possuírem habilidades para perceber oportunidades promissoras e criar organizações efetivas e somente se sistemas e regulamentos sociais forem favoráveis a eles. Em adição, eles irão precisar ter sorte suficiente para ter fatores ambientais favoráveis quando eles iniciarem o novo negócio.

Além das habilidades necessárias ao processo de identificação de oportunidades, o indivíduo pode apresentar outras características favoráveis, como a atenção às possibilidades de negócio. A maioria das oportunidades de negócio não aparece por acaso, e sim, resulta da atenção às possibilidades. Por exemplo identificar a deficiência de um determinado produto existente e produzir um melhor, ou monitorar hábitos de consumidores para buscar um novo nicho ainda não explorado para abrir um novo negócio (HISRICH; PETERS, 2004).

A identificação de oportunidades pode ser o resultado da busca de informações e sugestões de terceiros pelo empreendedor e o questionamento destas sugestões. Deste modo, a informação provê a impulsão do comportamento empreendedor, mas somente para o caso de o empreendedor estar ativamente buscando informações referentes às oportunidades. O empreendedor tende a demonstrar interesse pelos dados que levem ao reconhecimento de oportunidades, sendo assim, ele é disposto e apto a agir sobre um diagnóstico das oportunidades, considerando que a maneira com a qual ele processa e aproveita a informação estimula sua alavanca motivacional interna (PECH; CAMERON, 2006).

As oportunidades podem ser dependentes do empreendedor. Da mesma forma, os empreendedores recebem influência de seus contextos estruturais e tentar compreendê-los sem considerar os fatores contextuais acarretaria igualmente uma compreensão incompleta. Para analisar a exploração de

oportunidade é necessária uma perspectiva que considere o empreendedor e a oportunidade como um processo recursivo (SARASON; DEAN; DILLARD, 2006).

Considerando este eixo que envolve o estudo da exploração de oportunidades e visando uma compreensão processual, serão analisados alguns fatores contextuais intervenientes para exploração de oportunidades, o que propicia subsídios analíticos à interação com os fatores individuais que serão analisados na seqüência.

2.1 CONCEITOS DE OPORTUNIDADE

Em uma primeira abordagem, as oportunidades em si são consideradas simplesmente uma idéia ou algo que existe somente no projeto de empresa, e as oportunidades realizadas são aquelas que alguém transformou em negócios lucrativos e operantes. Portanto, a oportunidade pode ser um conceito comercial que, se transformado em um produto ou serviço tangível oferecido por uma empresa, resultará em lucro financeiro (BIRLEY; MUZYKA, 2001).

A oportunidade pode ser entendida ainda como uma idéia em forma de produto ou serviço que resolva um problema e que as pessoas estejam dispostas a pagar um valor superior ao seu custo. Contudo, o tema “oportunidade” ainda gera controvérsias, por exemplo, entre os pesquisadores que defendem a idéia de sua pré-existência no ambiente e aqueles que consideram a oportunidade o resultado de um processo mental do empreendedor (DAVIDSSON, 2005).

Lee e Venkataraman (2006, p. 110) desenvolveram esta definição de oportunidade:

Uma oportunidade empreendedora é a chance para um indivíduo (ou uma equipe) oferecer algum novo valor à sociedade, freqüentemente introduzindo produtos ou serviços inovadores, modernos e originais através de uma empresa nascente. Estas oportunidades contêm a possibilidade para ganho econômico bem como a possibilidade para perda financeira.

Em outra concepção, a oportunidade se refere a uma série de condições externas comprovadamente favoráveis para a identificação e exploração de novos negócios (DAVIDSSON; 2005). A concepção de oportunidade envolve a

interação com o mercado e as condições momentâneas do indivíduo, influenciadas pelo conhecimento prévio, recursos e o contexto do setor (SANZ-VELASCO, 2006).

A oportunidade empreendedora também é a situação na qual o indivíduo pode criar novas finalidades para uma estrutura já existente através da recombinação de recursos quando o empreendedor acredita que irá obter lucro. A principal diferença entre oportunidade empreendedora e as várias outras situações nas quais as pessoas buscam o lucro é justamente a necessidade de criar novas finalidades para uma estrutura (SHANE, 2003). Sarasvathy e Dew (2004) apresentam uma concordância com a perspectiva de Shane alegando que as oportunidades surgem em um processo que transforma continuamente realidades existentes em mercados possíveis.

Tendo em vista os conceitos apresentados e discutidos até o momento. Para os propósitos do presente estudo, o conceito de oportunidade será:

“A oportunidade é uma situação, identificada por um indivíduo que se arrisca, na qual existe a possibilidade da obtenção de lucro, oferecendo um novo produto ou serviço que atenda a uma necessidade de um ou mais consumidores”.

Para a identificação de oportunidade, o indivíduo assimila e processa informações do ambiente, ou seja, ela é gerada em um processo mental do indivíduo em função de características da realidade do ambiente.

É importante ressaltar que a oportunidade não requer a criação de um novo negócio, tendo em conta possibilidades como:

- Exploração de novos mercados;
- Conquista de novos clientes;
- Novas finalidades para um produto existente;
- Novas parcerias;
- Cooperações, formação de redes e alianças;

Além dessas possibilidades de exploração de oportunidades, Davidsson (2005) acrescenta as seguintes:

- Um novo entrante no mercado;
- A criação de uma nova organização;

- Uma atividade voltada a iniciar, manter e expandir um negócio voltado ao lucro;
- Ter vantagem com novas combinações de recursos, de forma a ter impacto no mercado;
- Um processo de criar algo diferente com valor agregado, dedicando esforço e tempo necessários; aceitar riscos financeiros, psicológicos e sociais; receber como resultado a recompensa financeira e satisfação pessoal.

2.2 CARACTERÍSTICAS CONTEXTUAIS INTERVENIENTES NA EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADES

O contexto Brasileiro tem se mostrado favorável à exploração de oportunidades. No ano de 2006, o Brasil era o décimo país no ranking mundial em empreendimentos iniciais (Com até 3 meses de vida), possuindo 13,7 milhões de empreendedores nesta categoria, o que representa 11,7% de toda a população. Contudo, quando se trata de empreendimentos estabelecidos (Com mais de 42 meses de existência) o Brasil passa a ser o quinto país no mundo com a maior porcentagem de empreendedores, 12,1% da população (GEM BRASIL, *on line*, 2008).

Quanto à motivação para empreender, em âmbito mundial, os países com renda per capita superior a U\$ 20.000,00 possuem uma relação de para cada 9 pessoas que empreendem por oportunidade uma empreende por necessidade. Em países com renda per capita inferior a U\$ 20.000,00 esta relação se altera, e a cada 3 pessoas que empreendem por oportunidade uma empreende por necessidade. No Brasil para cada pessoa que empreende por oportunidade outra empreende por necessidade (GEM BRASIL, *on line*, 2008).

A importância dos fatores contextuais decorre, em parte, por eles constituírem a base da qual emergem subsídios indispensáveis à existência de empreendedores e, por conseqüência, empreendimentos, considerando que, conforme Machado (2006), os empreendimentos estão inseridos na dinâmica da política social e econômica que se desenvolve em seus ambientes. Ao mesmo tempo, os empreendimentos exercem impactos e precisam se adequar às mudanças

do contexto, ressaltando a necessidade de considerar a realidade na qual se inserem quando do seu estudo, pois tais empreendimentos são produzidos em determinados contextos.

Um estudo acerca de exploração de oportunidades torna-se mais detalhado se forem considerados a legislação, o mercado consumidor, o dinamismo do ambiente e outros fatores contextuais diretamente relacionados à existência da oportunidade. Em outras palavras, deve-se analisar fatores que estimulam diretamente a geração de oportunidades pela pré-disposição do próprio contexto, ou de forma indireta, pela influência que o contexto exerce na formação das características dos indivíduos que irão identificar e explorar tais oportunidades.

O processo de reconhecimento de oportunidades pode ser influenciado por questões como tempo, variáveis estratégicas escolhidas para análises e o ramo específico no qual será feita a busca, ou melhor especificando, um modelo de reconhecimento de oportunidade pode ser influenciado por funções como: 1) Mudanças constantes, como oscilações na economia e alterações nas condições competitivas ambientais, criam diferenças nos parâmetros que alicerçam a estratégia de identificação de oportunidades; 2) A identificação de oportunidades também é influenciada pelo processo cognitivo de um ramo específico a ser explorado (SCHWARTZ; TEACH; BIRCH, 2005).

Em princípio, considera-se a existência de setores favoráveis e desfavoráveis à exploração de oportunidade. Segundo Baron e Shane (2007), empreendedores com capacidades e habilidades semelhantes podem ter diferentes probabilidades de desempenho conforme o setor escolhido para abrir sua empresa, desta maneira, para a exploração de oportunidades, há a necessidade de se identificar quais são os setores favoráveis para novas empresas. Existem quatro dimensões de diferença entre os setores: **ciclos de vida do setor, condições de demanda, condições de conhecimento e estrutura do setor** abordados da seguinte forma:

2.2.1 Ciclos de vida do setor

Produtos ou serviços introduzidos em mercados competitivos tendem a atravessar um ciclo previsível ao longo do tempo, basicamente representado por

quatro fases: 1ª) Introdução: na qual deve-se estabelecer as primeiras vendas do produto, freqüentemente por meio de promoções que informam sobre suas características e benefícios; 2ª) Crescimento: as vendas do setor aumentam rapidamente nesta etapa, geralmente necessitando que os empreendedores ampliem a distribuição e a linha de produtos; 3ª) Maturidade: fase caracterizada pela concorrência intensa e estabilização das vendas; 4ª) Declínio: a última etapa do ciclo, na qual o consumo é reduzido ou extinto (SANDHUSEN, 2003).

O pioneirismo do empreendedor, ou seja, o ingresso no mercado em sua primeira etapa do ciclo de vida, apresenta algumas vantagens para a exploração de oportunidades. A velocidade de inovação se faz necessária em uma época de redução dos ciclos de vida do produto. Em muitos setores, concorrentes aprendem sobre novas tecnologias e oportunidades de negócios praticamente de maneira simultânea. As empresas que conseguirem encontrar soluções práticas primeiramente têm vantagens por ser as que agiram primeiro, por exemplo, obtendo a vantagem da preferência dos consumidores pelas marcas pioneiras, liderança tecnológica, posse de ativos escassos e domínio de outras barreiras de entrada de concorrentes (KOTLER, 2000).

Na medida em que os setores amadurecem, empresas antigas apresentam maior acúmulo de experiência em comparação às empresas entrantes, desempenhando um melhor atendimento sobre as necessidades dos clientes, assim, novas empresas ficam em desvantagem quando comparadas às empresas já estabelecidas. Entretanto, na fase inicial de um setor, esta diferença é minimizada pelo fato de existir muitas novidades para ambas. Com o amadurecimento do setor, quando um projeto dominante é estabelecido, ou seja, quando é adotada uma abordagem ou padrão comum para a fabricação de um produto, os parâmetros da competição em um setor mudam. Em vez da competição exigir o projeto que melhor atenda às preferências dos clientes, as empresas passam a buscar um projeto-padrão mais eficiente. As empresas já estabelecidas, maiores e mais experientes, têm mais recursos para produzir mais competitivamente, obtendo vantagens diferenciadas a partir de um projeto dominante em um determinado setor (BARON; SHANE, 2007).

O projeto dominante atinge seu estágio mais avançado por meio de um processo capaz de somar as inovações geradas pelas empresas no decorrer do tempo, aprimorando o setor de maneira a minimizar imperfeições que possam ser

solucionadas por um novo produto ou serviço, e por conseqüência, reduzindo as chances da exploração de um novo negócio.

Quando se inicia o ciclo de vida de um setor, existe uma demanda crescente que facilita a entrada de pequenas empresas (BARON; SHANE, 2007), influenciando diretamente a exploração de oportunidades, considerando que apenas um pequeno conjunto de produtos advindo de inovações é lançado através de empresas existentes, enquanto a maioria dos produtos inovadores é lançada por novos empreendimentos, mesmo em mercados dominados por indústrias já existentes (DEW; VELAMURI; VENKATARAMAN, 2004).

2.2.2 Condições de demanda

Condições de demanda são utilizadas para explicar as características da preferência dos consumidores por produtos e serviços em um setor. Em mercados de rápido crescimento existe uma demanda emergente, dificultando a capacidade de suprimento pelas empresas já estabelecidas, havendo neste caso, consumidores mais acessíveis e nichos inexplorados. Já os mercados altamente segmentados requerem organizações que possam explorá-los sem produzir grandes volumes, enquadrando-se, desta forma, com a aptidão de novas empresas em produzir em menor escala, além de apresentarem maior agilidade e rapidez na exploração de segmentos de mercado que grandes empresas têm dificuldade em atender (BARON; SHANE, 2007).

Ainda podem ser considerados dois tipos extremos de demanda de mercado influenciáveis pela ação empreendedora. O tipo de demanda mais influenciável quantitativamente é o “mercado expansível”, e tem sua demanda bastante afetada pelo nível de gastos setoriais em divulgação. Por exemplo, o mercado de raquetes de tênis pode ter sua demanda estimulada conforme o empreendedor intensificar a divulgação do produto. O outro extremo seriam os “mercados não-expansíveis”, exemplificado pelas óperas, são pouco afetados pelos níveis de investimentos em divulgação. Empreendedores que ingressarem em um mercado não-expansível devem aceitar o tamanho do mercado (nível de demanda primária para a classe do produto) e direcionar seus esforços para ganhar uma maior participação no mercado (KOTLER, 2000).

2.2.3 Condições de conhecimento

As condições de conhecimento relacionam-se com o tipo de informações envolvidas no processo de fabricação de produtos e nos serviços em um determinado setor. Primeiramente, a intensidade de investimentos em pesquisa e desenvolvimento é proporcional ao favorecimento de novas empresas, porque a geração de novas tecnologias é uma fonte de oportunidades para idéias de novos negócios. Segundo, quando o lócus de inovação é o setor público, apresenta-se um maior índice de novos negócios, visto que ao contrário do setor privado, a informação é colocada ao dispor do conhecimento público para beneficiar a sociedade. Quanto à natureza do processo de inovação, devido ao fato das empresas novas tenderem a começar pequenas, os setores nos quais a inovação requer investimentos menores têm mais probabilidade de formar novas empresas (BARON; SHANE, 2007). Contudo, essa vantagem favorece a entrada simultânea de novos concorrentes.

Setores que requerem um alto nível de inovação não necessariamente impedem o ingresso de pequenas empresas. Conforme Angeli e Periotto (2008), a velocidade das mudanças nas empresas de base tecnológica faz com que a estrutura dessas organizações seja ágil na busca de inovações face às exigências mercadológicas. Caracteristicamente, a maioria destas empresas tende a ser de micro ou pequeno porte, e um dos caminhos para a busca de inovação adotado por muitas destas empresas é a cooperação através de redes interorganizacionais que se organizam pela interação de seus componentes, evoluindo de maneira dinâmica com um fluxo de informações contínuo entre o ambiente e as empresas, promovendo, assim, o aprendizado e mudança organizacional que favorecem a manutenção de um ambiente inovativo.

2.2.4 Estrutura do setor

A estrutura do setor também é uma variável que interfere na abertura de novas empresas. Alguns aspectos da estrutura do setor facilitam a criação e

sobrevivência de uma nova empresa, entre eles, a dependência de gastos maiores de capital de forma mais intensa em alguns setores que em outros, os chamados Setores de Capital Intensivo, cuja intensidade refere-se ao grau de dependência que o processo produtivo tem em relação ao capital em vez da mão-de-obra. Em tais setores, novas empresas tendem a ter um desempenho relativamente ruim. Quando as empresas são criadas, há necessidade de capital para obtenção de equipamentos, estabelecimento das instalações de produção, ajuste da distribuição e para a organização de modo geral. Este dispêndio de capital ocorre antes que a empresa possa vender seus produtos ou serviços e gerar receita, fazendo com que, na maior parte das vezes, as novas empresas precisem obter capital de investidores, e estes cobram um valor maior pelo capital do que ele custaria se fosse gerado internamente. As empresas existentes podem utilizar-se do capital oriundo de suas operações para financiar suas idéias de novos negócios, o que não ocorre com as novas empresas, colocando-as em desvantagem, e esta desvantagem é diretamente proporcional à intensidade de capital do negócio (BARON; SHANE, 2007).

Alguns setores de capital intensivo demandam um investimento inicial elevado perante as possibilidades dos empreendedores de acesso aos recursos financeiros, limitando a abertura de empresas neste setor aos grandes investidores, empresas e grupos estabelecidos e que já tenham acumulado o volume de capital necessário.

A exploração de novos negócios ainda dependerá de outros fatores mercadológicos relacionados ao investimento financeiro e à atratividade aos agentes de fomento. Um empreendimento novo geralmente possui poucos recursos, necessitando de capitais de terceiros, e investidores podem evitar prover recursos financeiros caso percebam que a exploração da oportunidade seja simplesmente voltada para resolver um problema do mercado consumidor. Tais investidores irão preferir arriscar seu capital em empreendimentos criados a partir de uma oportunidade identificada pela sua capacidade de recompensa financeira (SANZ-VELASCO, 2006). Esta lucratividade ainda é influenciada pelo valor percebido pelo cliente, desta maneira, mesmo o produto apresentando características de inovação que solucionem um problema dos consumidores ou simplifique alguma atividade, ainda será necessário que o benefício ser perceptivelmente suficiente para que o consumidor pague um preço capaz de gerar a lucratividade desejada.

Também é considerada uma distinção entre existência (ou ausência) de investidores e a habilidade (ou inabilidade) do empreendedor em conseguir ter acesso a estes agentes. Em algumas situações, empreendedores criam suas empresas com falta de recursos e agentes financiadores, levando-os a ser ineficientes em diversos âmbitos. Não possuindo tais recursos, o empreendedor se vê obrigado a buscar recursos em outras fontes, como familiares e amigos, para financiar seus recursos necessários (DEW; VELAMURI; VENKATARAMAN, 2004), envolvendo, desta maneira, mais outros tipos de habilidades para convencer as pessoas que fazem parte de sua rede de relacionamentos a apoiarem sua idéia provendo o montante financeiro necessário.

Um fator importante de um empreendedor buscar recursos financeiros em fontes não convencionais, que se dá através da criatividade e imaginação do empreendedor, está em abaixar o custo dos recursos financeiros a um patamar suficientemente baixo capaz de aumentar a margem de lucro para o negócio. Alavancando seu capital humano, social e financeiro, o empreendedor adquire recursos a custos bem abaixo do que ele conseguiria junto a agentes financeiros que elevam seus preços quando consideram que o empreendimento solicitante opera em condições de risco (DEW; VELAMURI; VENKATARAMAN, 2004).

2.3 POSSIBILIDADE DE COMERCIALIZAR A OPORTUNIDADE

Ainda podem existir outras alternativas para a exploração de oportunidades quando da insuficiência de recursos do empreendedor e de sua inabilidade ou impossibilidade de recorrer a fontes de financiamento convencionais ou alternativas. Shane e Venkataraman (2000) consideram que existem duas principais formas institucionalizadas de exploração de oportunidades: a criação de um novo negócio para explorar a oportunidade e a venda das oportunidades a empresas existentes. Através da abertura de uma nova empresa é a suposição mais comum para que se dê a exploração de oportunidades, entretanto, pessoas que identificam oportunidades em empresas existentes algumas vezes exploram tais oportunidades a favor das organizações nas quais estão inseridas, e outras vezes abrindo um novo negócio.

Entretanto, para esta última opção – venda da oportunidade identificada – existem algumas barreiras como a inexistência de um mercado para o serviço empreendedor (DEW; VELAMURI; VENKATARAMAN, 2004) capaz de regulamentar negociações desta natureza e fixar valores para a compra e venda de oportunidades identificadas.

Uma oportunidade descoberta ou criada independentemente pode ser negociada sob algumas circunstâncias. Em casos nos quais existe uma razoável concordância intersubjetiva sobre o valor da oportunidade, existe a opção de vendê-la a uma outra empresa, sendo que para esta opção existir deve haver uma expectativa mais homogênea, e uma percepção de incerteza menor acerca da oportunidade em questão. Em alguns casos excepcionais, oportunidades advindas de novos conhecimentos se desenvolvem dessa maneira, como quando um inventor independente transfere a patente a uma empresa existente em troca, normalmente, de recebimento de *royalties* e remuneração pelo licenciamento a taxas correntes (DEW; VELAMURI; VENKATARAMAN, 2004).

Não havendo uma legislação que defenda e preserve os direitos autorais, o inventor terá a comercialização da idéia prejudicada, uma vez que ele pode revelar somente a natureza da oportunidade para vendê-la. Entretanto, uma vez existente a proteção legal como a patente da invenção, o valor financeiro da oportunidade dependerá da expectativa heterogênea das partes. Para uma invenção que possua uma ampla aplicação, seu inventor geralmente vende licenças parciais para usos específicos e para diferentes empresas, assegurando desta forma a máxima exploração comercial da patente. O valor da patente é, desta forma, maximizado, dispersando-a em diversas oportunidades mercadológicas (DEW; VELAMURI; VENKATARAMAN, 2004).

2.4 FONTES DE OPORTUNIDADES

As oportunidades sempre existem, mas é necessário olhar além do que se faz, ela depende da descoberta de futuros nichos de mercado, novas tecnologias, novas formas de financiamento (RICHERS, 2000).

Mesmo considerando que o campo do empreendedorismo envolve o estudo sobre as fontes de oportunidades (SHANE; VENKATARAMAN, 2000),

difícilmente pode-se aplicar uma lista de lugares onde as oportunidades são encontradas (BIRLEY; MUZYKA, 2000), entretanto, há uma concordância entre pesquisadores em que oportunidades sejam oriundas de deficiências mercadológicas. Uma oportunidade pode ser identificada por um empreendedor quando este estuda um segmento, analisando onde ele pode ser melhorado, ou então pesquisando queixas e insatisfações dos consumidores em relação aos produtos e serviços ofertados neste determinado segmento (DEGEN, 1989).

As deficiências mercadológicas são fontes de oportunidades também quando contribuem em forma de incentivos à inovação que ajudem a resolver alguma dessas deficiências, podendo estas serem atribuídas, em parte à suposições como: Considera-se que empresas não são perfeitamente eficientes, causam impactos externos (muitas vezes prejudicando a população); Os sistemas que regulam os preços são imperfeitos e as informações são distribuídas assimetricamente aos empreendedores; As empresas sofrem impactos do ambiente. Então, cada uma destas imperfeições mercadológicas gera oportunidades (COHEN; WINN, 2007).

Além das oportunidades que surgem de deficiências, existem outras advindas de mudanças no ambiente, podendo ser classificadas em grupos de mudanças tecnológicas, mudanças políticas e reguladoras, e mudanças sociais e demográficas. A entrada da mulher no mercado de trabalho em larga escala, enquanto mudança social, fez emergir novas necessidades, e aqueles que reconheceram esta oportunidade antes dos outros puderam ter vantagens na exploração de oportunidades (SHANE, 2003).

Com base no que foi mencionado até então, infere-se que:

“Uma fonte de oportunidade pode ser qualquer situação na qual exista uma necessidade de um produto ou serviço que ainda não esteja sendo plenamente satisfeita pelas empresas existentes”

Parece existir uma inter-relação entre as categorias de mudanças em função da repercussão destas de forma sistêmica no ambiente, entretanto, observam-se importantes diferenças entre estas três fontes de oportunidade: mudanças tecnológicas, mudanças políticas e reguladoras e mudanças sócio-demográficas.

2.4.1 Mudanças tecnológicas

Existem pesquisas que buscam examinar quais tipos de mudanças tecnológicas ocasionam maior número de fontes de oportunidades de negócios. Algumas dessas pesquisas identificaram que as tais mudanças variam na sua magnitude, e como conseqüência, as mudanças tecnológicas mais abrangentes são fontes maiores de oportunidades em comparação às pequenas mudanças tecnológicas, principalmente em função de gerarem mudanças maiores na produtividade através da recombinação dos recursos disponíveis (SHANE, 2003). Na medida em que se produzem novas informações e inovações, a sociedade se torna mais industrializada, a velocidade do desenvolvimento tecnológico aumenta e surge, assim, um maior número de empreendedores (LEE; VENKATARAMAN, 2006).

2.4.2 Mudanças políticas e reguladoras

Novos cenários políticos são fontes de oportunidades de negócio, contudo, isto não significa necessariamente que as firmas fundadas em períodos de mudanças políticas irão apresentar melhor desempenho do que aquelas que não surgiram durante estes períodos. Caso seja considerada a hipótese de uma oportunidade mercadológica gerada por mudanças políticas, incitar o surgimento de vários novos empreendimentos ao mesmo tempo, todos poderão apresentar um desempenho inferior a aqueles iniciados em outros tempos (SHANE, 2003).

Planos econômicos governamentais, como o Plano Real, proporcionam mudanças nos parâmetros de comportamento do consumidor, gerando oportunidades. No Brasil, a inflação que oscilava entre 100% e 200% em média no início da década de 1980, chegou a atingir picos de quase 3000% no início dos anos 1990, caiu vertiginosamente estabilizando-se em menos de 10% a partir de meados da mesma década. A inflação, caracterizada pelos persistentes aumentos de preços que desvalorizam a moeda diminuindo o número de serviços e produtos que a moeda pode comprar diminuem o poder aquisitivo do consumidor, a menos

que seja acompanhada de aumentos de renda. Na década atual, a inflação tem mantido níveis inferiores a 5% ao ano, ocasionando mudanças no comportamento do consumidor, como a viabilidade em comprar um automóvel ao invés de arrendar (SANDHUSEN, 2003).

A China tem apresentado uma economia doméstica forte, com crescimento intenso nos setores de exportação (ROBB; XIE, 2003), podendo este fato ser atribuído, em parte, ao sistema econômico que sofreu modificações abrindo-se ao mercado externo, proporcionando, desta forma, oportunidades naquele país. Este caso é um exemplo mundialmente conhecido, no qual mudanças político-reguladoras geraram novas oportunidades.

2.4.3 Mudanças sócio-demográficas

Um dos motivos que justifica o fato das mudanças sócio-demográficas consistirem uma fonte de oportunidade relaciona-se ao fato delas alterarem a demanda por produtos e serviços, gerando a oportunidade para os empreendedores lançarem novos produtos (BARON; SHANE, 2007).

Este tipo de mudança é subdividido em três outras variáveis. A primeira é o grau de urbanização, que além de favorecer o surgimento de novas oportunidades de negócio, também influencia o desempenho dos empreendimentos positivamente pelo fato de as economias de escala proporcionadas pelo nível de urbanização tornarem possível o surgimento de oportunidades que não existiriam em áreas não urbanizadas e, dado o custo fixo da exploração de oportunidades, as oportunidades que forem exploradas em alta escala serão mais lucrativas que as outras (SHANE, 2003).

A maximização do número de oportunidades no meio urbanizado é influenciada pela concentração de recursos humanos, materiais e financeiros que ampliam o leque de possibilidades de lançamento de um novo produto. Conforme Sarasvathy e Dew (2004), as oportunidades emergem da transformação da realidade existente em mercados possíveis, inferindo-se que quanto mais subsídios forem disponibilizados nesta realidade, maior a possibilidade de se criar novos mercados.

A segunda variável é a dinâmica populacional constituída, entre outros fatores, pelo seu tamanho, influenciando a economia de escala; pelo seu crescimento, o qual está relacionado diretamente proporcional ao aumento da demanda. O tamanho populacional também influencia o crescimento do ganho de escala e a mobilidade da população que podem ser capazes de transpor informações de um local onde determinadas oportunidades foram reconhecidas e exploradas e levá-las a outro, no qual elas ainda não tenham sido identificadas ou exploradas realizando as adaptações necessárias (SHANE, 2003).

Classes sociais possuem divisões relativamente homogêneas e duradouras em uma sociedade, cujos membros compartilham valores interesses e comportamentos semelhantes. As classes sociais são hierarquicamente estruturadas, sendo que a posição dos indivíduos em uma dada hierarquia baseia-se além da renda financeira, a ocupação, o tipo de casa e localização de sua residência em uma comunidade. Os membros de uma classe social apresentam preferências de consumo distintas de outras classes, porém, as pessoas podem se deslocar para outras classes durante a sua vida (SANDHUSEN, 2003).

O último aspecto das mudanças sócio-demográficas, a infra-estrutura educacional, se faz uma fonte de oportunidade por abranger pesquisas científicas que resultam na criação de novos conhecimentos e informações úteis à criação de novas oportunidades de negócio, além de serem importantes mecanismos de difusão de informação, voltando a influenciar positivamente na geração de oportunidades (SHANE, 2003).

Destas três categorias de mudanças, Baron e Shane (2007) consideram que os empreendedores podem desenvolver idéias para explorar cinco diferentes tipos de oportunidades resultantes: novos produtos e serviços, novos métodos de produção, novos mercados, novas formas de organização e novas matérias primas. Contudo, na maior parte das vezes, empreendedores introduzem novos produtos ou serviços ou abrem novos mercados, pois novos processos de produção, matéria-prima e formas de organização geralmente demandam *know-how* mais disponível em empresas já estabelecidas. Também é necessário que o empreendedor desenvolva uma idéia de negócio que ele possa defender contra a concorrência, sendo assim, se introduzir em um novo mercado é uma forma arriscada de exploração de oportunidade, porque é praticamente impossível para um empresário defender contra a concorrência. A exploração de oportunidade através

de novos métodos de produção apresenta a vantagem de poder ser mantida em segredo da concorrência, o que não seria possível com novos produtos que deixam disponíveis todos os atributos para quem interessar. Imitar idéias de negócios sob forma de novos processos é possível, porém mais caro, difícil e oneroso do que sob a forma de novos produtos ou serviços.

2.5 CARACTERÍSTICAS DO INDIVÍDUO INTERVENIENTES NA EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADES

Empreendedores diferem-se em importantes aspectos de não-empreendedores e acredita-se que tais diferenças são encontradas na personalidade e no conhecimento do empreendedor (GARTNER, 1985), entretanto, para compreender porque determinados indivíduos se tornam empreendedores e outros não, Sarasvathy (2004b) em vez de dividi-los em empreendedores e não empreendedores, analisa a distribuição de potencial em se tornarem empreendedores, considerando que alguns indivíduos serão empreendedores independentemente do contexto no qual estão inseridos, outros não se transformarão empreendedores em qualquer contexto possível, mas a principal parcela consistirá nos indivíduos que se tornarão empreendedores sob determinados contextos e outros não, assim, para identificar tais indivíduos há de se considerar parâmetros-chave da variação entre as características dos empreendedores para então examinar porque as pessoas que apresentam essas variações optam por empreender ou não.

Pelo fato de provirem de experiências educacionais, situações familiares e vivências profissionais variadas (HISRICH; PETERS, 2004), a capacidade de inovar é reconhecida como uma das habilidades do empreendedor. Souza (2005) realizou um estudo junto à literatura, procurando identificar características associadas ao conceito de empreendedor. Para tanto, foram analisados o conteúdo dos textos e obras de autores como Degen (1989), Drucker (1986), Fillion (1991), Weber (2003) e Schumpeter (1997), sendo que os dados afirmaram que os empreendedores são pessoas envolvidas no processo de inovação. Além disso, a maior parte destes pesquisadores concorda que para

empreender é necessário aceitar os riscos inerentes ao novo negócio, buscar oportunidades e apresentar capacidade criativa.

Conforme Hisrich e Peters (2004), a aceitação de riscos também está em praticamente todas as definições recentes de empreendedor. Faz parte do processo empresarial assumir riscos, sejam eles financeiros, sociais ou psicológicos. O foco dos estudos sobre aceitação de riscos se concentra no componente de uma propensão geral para riscos, entretanto, como não foram determinadas relações causais conclusivas, ainda não foi empiricamente estabelecido que uma propensão para riscos é uma característica distintiva dos empreendedores.

Com relação à busca de oportunidades, o empreendedor é analisado como um agente reflexivo engajado em uma ação proposital na qual ele desenvolve e descobre a oportunidade. Além de estar atento às oportunidades estáticas, ele dinamicamente gera novas oportunidades e novos negócios por meio de ações embasadas em interpretações subjetivas, assim, o empreendedor constrói negócios, parcialmente, utilizando sua habilidade de influenciar o ambiente sócio-econômico em seu favor (SARASON; DEAN; DILLARD, 2006), podendo ele organizar e reorganizar mecanismos sócio-econômicos objetivando transformar situações e recursos para proveito prático (HISRIC; PETERS, 2004), influenciando voluntária e involuntariamente o contexto.

Empreendedores também apresentam um maior desejo de independência quando comparados ao restante da população. Indivíduos que apresentam um forte desejo de independência são mais propensos a explorar oportunidades empreendedoras porque a atividade empreendedora exige tomada de decisões pessoais ao invés de seguir o julgamento de terceiros. Contudo, o desejo de independência pode influenciar negativamente a exploração de uma oportunidade empreendedora caso ele atrapalhe a formação de importantes laços junto a consumidores, fornecedores, empregados ou investidores (SHANE, 2003).

A pró-atividade está relacionada às características empreendedoras. Um empreendedor mais pró-ativo possui mais predisposição para abrir um novo negócio. Analisar como as pessoas pró-ativas influenciam seus ambientes pode ser uma variável importante para entender o comportamento empreendedor (BECHERER; MAURER, 1999).

Para Hisrich e Peters (2004), o ambiente familiar na infância exerce influência na formação de indivíduos empreendedores. Há evidências de que os

empreendedores tendem a ter pais também empreendedores. Ter pais que trabalham por conta própria propicia uma inspiração para o empreendedor, pois a natureza independente e a flexibilidade do trabalho autônomo exemplificadas são mais facilmente absorvidas em idade precoce. O relacionamento dos pais com a criança talvez seja o aspecto mais importante do ambiente familiar na infância para o estabelecimento do desejo pela atividade empresarial em um indivíduo. Os pais dos empreendedores podem demonstrar apoio e estimular a independência, a conquista e a responsabilidade.

A necessidade de realização também motiva as pessoas a serem empreendedoras. Conforme Shane (2003), a necessidade de realização melhora a possibilidade do indivíduo tornar-se empreendedor.

A identificação e avaliação de oportunidade constituem uma tarefa difícil, conforme consideram Hisrich e Peters (2004), alegando que a maioria das boas oportunidades de negócio não aparece ao acaso, pois elas resultam da atenção de um empreendedor às possibilidades ou, em alguns casos, do estabelecimento de mecanismos para a identificação de potenciais oportunidades.

Tais mecanismos podem ser relacionados às características abordadas por Pech e Cameron (2006), incluindo a orientação para a busca de oportunidade, fatores motivacionais como necessidade de realização, desafios e competição, além de capacidades como determinação, audácia, intuição, confiança e capacidade de inovação na solução de problemas. A identificação de oportunidade também pode ser representada por mecanismos psicológicos, como conhecimento, heurística e habilidades em usar a lógica e a razão.

Dentre tais características, considera-se a dispersão do conhecimento, ou seja, diferentes pessoas possuem diferentes conhecimentos, diferentes expectativas e a implicação de expectativas heterogêneas como a impossibilidade de se estudar oportunidades sem considerar os indivíduos. É difícil imaginar como determinados negócios poderiam surgir sem certos indivíduos particularmente, como a Ford sem Henry Ford, General Eletric sem Thomas Edison e Wal-Mart sem Sam Waltom. A interseção entre um indivíduo e uma oportunidade pode ocorrer casualmente ou em um processo de pesquisa, entretanto a obtenção de conhecimento não garante que o indivíduo irá reconhecer e explorar uma oportunidade, visto que a dispersão do conhecimento inclui diferenças entre as expectativas individuais (DEW; VELAMURI; VENKATARAMAN, 2004).

Empreendedores buscam conhecimento estando profundamente envolvidos no processo de aprendizado. Assim como o processo de aprendizado está intrínseco ao ciclo de vida de um empreendimento, o aprendizado adquirido pelo empreendedor através da exploração de oportunidades é transferido através dos níveis desde o indivíduo empreendedor até os padrões internos e externos da empresa (DUTA; CROSSAN, 2005), podendo esta oportunidade ser explorada em uma empresa existente ou através da abertura de um novo negócio (DEW; VELAMURI; VENKATARAMAN, 2004). Nesse sentido, argumenta-se que as pessoas as quais possuem melhor habilidade em selecionar as informações mais importantes, dentre as disponíveis em um dado momento, são mais aptas em reconhecer oportunidades e, ainda, existem dois fatores distintos que influenciam esta habilidade: a capacidade de absorção e o processo cognitivo (SHANE, 2003).

Para Sanz-Velasco (2006) as oportunidades também podem ser identificadas por alguns indivíduos e por outros não, e tal diferença pode ser creditada à informação idiossincrática relativa ao conhecimento prévio, enquanto para Baron e Shane (2007), a diferença vem da acessibilidade individual a determinados tipos de informações e da velocidade com a qual são capazes de processar tais informações. Já para Ardichvili, Cardozo e Ray (2003), uns identificam as oportunidades, e outros não, devido à heterogeneidade na sensibilidade individual para a criação e entrega de um novo valor para o cliente. Alguns indivíduos possuem uma sensibilidade tão aguçada permitindo a eles identificar possibilidades observando um simples fenômeno, ou um problema enfrentado pelas pessoas como pais tentando preparar o jantar enquanto cuidam dos filhos pequenos, ou então, idosos tentando girar a maçaneta da porta. Esta sensibilidade aos problemas ou às possibilidades não significa necessariamente que seu detentor possua idéias para a solução de problemas, ou seja, nem todos que são bons em formular questões são igualmente bons em respondê-las.

Cientistas, inventores ou indivíduos podem gerar idéias para novos produtos e serviços sem considerar a aceitação dos consumidores ou a viabilidade comercial das invenções. Quanto mais voltado ao valor percebido pelo cliente for o desenvolvimento das oportunidades, maiores as probabilidades de aceitação pelo mercado consumidor. Indivíduos que desenvolvem novas aplicações para criação e entregam valor ao cliente, podem diferir nos meios pelos quais eles pensam sobre novas possibilidades e suas aplicações potenciais. Estas diferenças individuais

podem vir de variações na constituição genética do indivíduo, conhecimento e experiência, e/ou na natureza da informação que eles processam sobre uma oportunidade específica (ARDICHVILI; CARDOZO; RAY, 2003).

Além destas questões referentes às informações e ao conhecimento, considera-se necessário o indivíduo apresentar predisposição e criatividade para a identificação de oportunidade. Considera-se como predisposição, aproveitar todo e qualquer ensejo para observar negócios, ou seja, a capacidade de através da observação de empreendimentos, onde a maioria somente capta informações superficiais como anúncios e fachadas, perceber uma oportunidade, o seu funcionamento e as razões para a sua viabilidade lucrativa ou falência. Além disso, buscam validar a avaliação porque cada empresa é diferente da outra, e o que não funciona para uma pode ser a oportunidade para a outra. Quanto à criatividade, esta pode ser decorrente, por exemplo, da observação e avaliação de inúmeras empresas, da associação de idéias, da análise de casos de falência e de sobrevivência com lucratividade. A criatividade permite aplicar o método de exploração de oportunidades de um tipo de negócio a outro, e são essas associações que podem transformar uma simples oportunidade em uma empresa operante e lucrativa (DEGEN, 1989).

O processo de imitação é confrontado com processos de inovação por alguns autores. O empreendimento é imitativo quando o indivíduo inicia um novo negócio na tentativa de duplicar o processo de uma organização existente, transformando-se em um concorrente que irá fornecer o mesmo tipo de produto ou serviço, não obstante, havendo inovação econômica e organizacional o empreendimento será inovador. A imitação ou inovação pode referir-se também ao serviço ou produto. Neste entendimento a introdução de um produto ou serviço novo é considerada uma imitação ou inovação se for replicagem de um produto já existente no mercado ou não, respectivamente (MEZIAS; KUPERMAN, 2001).

A inovação, em valores econômicos, torna claramente a atividade mais empreendedora, mas podem não ser condições básicas para que a atividade seja considerada empreendedora. O importante é que estes tipos de comportamento empreendedor resultam em inovação, criação de novos negócios ou ambos (MEZIAS; KUPERMAN, 2001).

2.5.1 Ocupação atual, experiências prévias e suas implicações na exploração de oportunidades

A oportunidade pode ser explorada tanto através de um novo negócio como na empresa existente (sem a necessidade da abertura de uma nova empresa). A exploração da oportunidade em uma empresa existente pode se dar por dois motivos: primeiramente, embora os indivíduos reconheçam as oportunidades, a empresa pode ter os direitos de propriedade da idéia; segundo, mesmo que a empresa não tenha o direito de propriedade, a oportunidade pode não ser suficientemente sustentável para garantir a saída do funcionário da empresa em que ele identificou a oportunidade (DEW; VELAMURI; VENKATARAMAN, 2004).

Há a possibilidade de ambos, funcionário e empresa, avaliarem a oportunidade positivamente e decidirem explorá-la. Na perspectiva da empresa, o custo da exploração da oportunidade pode ser influenciado por alternativas de grande importância para a empresa, e ainda mais em um foco estratégico de operações abrangentes em vários âmbitos da empresa. Assim, diferentes expectativas do que constitui um “bom retorno” no contexto da oportunidade e suas alternativas podem levar à exploração da oportunidade pelo empreendedor através da criação de uma nova empresa particular mais do que pela alternativa de explorá-la em uma instituição existente (DEW; VELAMURI; VENKATARAMAN, 2004).

Empreendedores com experiência prévia nos negócios tendem a identificar um número maior de oportunidades em comparação aos empreendedores novatos, e oportunidades geralmente relacionadas à sua experiência prévia (WESTHEAD; UCBASARAN; WRIGHT, 2005), entretanto, estudos anteriores mostraram que não necessariamente um negócio criado por um empreendedor derivou de uma ocupação prévia, mas as ocupações anteriores dos indivíduos analisados proporcionaram conhecimento prévio, experiência de trabalho empresarial e ainda uma “herança” de contatos iniciais (JACK; ANDERSON, 2002).

Observa-se que as oportunidades identificadas podem estar relacionadas às experiências passadas, geralmente referentes a campos para com os quais os empreendedores estejam familiarizados, especialmente advindo da experiência profissional ou ambiente social. Entende-se que a vivência de um empreendedor lhe proporciona informações que poderão inspirá-lo a desenvolver

uma idéia de negócio e raramente um indivíduo ira ter uma inspiração ser ter passado por uma experiência relacionada (BIRLEY; MUZYKA, 2000).

Considera-se que, geralmente, um indivíduo identifica uma oportunidade enquanto trabalha em alguma empresa, contudo, quando os outros membros desta empresa não reconhecem esta mesma oportunidade, não têm interesse em explorá-la. Quando um elevado grau de incerteza está atrelado à oportunidade e somente um indivíduo a identifica, pode ser considerado que a oportunidade está completamente relacionada ao raciocínio de um único indivíduo. Assim, neste caso de baixa concordância intersubjetiva, pode acontecer de o indivíduo deixar o emprego e explorar a oportunidade independentemente. Entretanto, a menos que o indivíduo que reconheceu a oportunidade tenha recursos para fundar uma empresa, é pouco provável que ele obtenha investimentos de agentes financiadores, pois quando não há uma concordância intersubjetiva, aumenta a incerteza sobre a oportunidade, e investidores demandam um retorno elevado dos indivíduos interessados em financiamento. Neste cenário é alta a probabilidade do empreendedor recorrer à abordagem da utilização de recursos de familiares e amigos em vez de recursos de agentes financeiros (DEW; VELAMURI; VENKATARAMAN, 2004).

A baixa concordância intersubjetiva pode ser também relacionada a precisão das informações detidas pelos indivíduos. Shane e Venkataraman (2000) alegam que em um grupo de indivíduos que descobrem oportunidades em uma dada empresa, aqueles que não são super-otimistas podem decidir não explorar tais oportunidades pelo fato deles possuírem informações mais precisas para estimar os resultados possíveis decorrentes desta atitude, bem como para perceber que muitas outras pessoas também tentarão entrar com uma proposta similar no mercado. Já os super-otimistas não hesitam em explorar estas oportunidades porque seus otimismo limitam a assimilação de informações importantes e os levam a uma previsão auspiciosa do futuro. Portanto, vale ressaltar que existem atributos pessoais que aumentam as probabilidades de exploração de oportunidade, contudo não necessariamente apresentam uma relação com o aumento das taxas de retorno financeiro e sobrevivência do novo negócio.

2.5.2 Expectativas individuais e suas implicações na exploração de oportunidades

Reconhecimento de oportunidade pode requerer um grande número de informações estimuladoras. Caso estas informações encontrem concordância com o conhecimento e aspiração do empreendedor, bem como com suas necessidades intrínsecas, o processo de diagnóstico de oportunidade torna-se relativamente simples. Os empreendedores têm uma ausência de confiança em sugestões externas tanto quanto a tradições desgastadas. Eles não são impedidos de trabalhar devido à tradição, nem presos a velhos paradigmas ou procedimentos corporativos, mas podem lograr ou omitir o processo cognitivo que normalmente atrasa as decisões em organizações burocraticamente estruturadas. Isto ajuda a estimar a rapidez com a qual cada empreendedor é apto a reconhecer oportunidades relativamente complexas e explorar decisões (PECH; CAMERON, 2006).

Para abordar a questão de informações estimuladoras em concordância com os desejos do empreendedor, Lee e Venkataraman (2006) determinaram dois construtos: o "*Aspiration Vector*" ou AV, composto pela combinação dos benefícios econômicos, sociais e psicológicos que um indivíduo deseja possuir ou o que ele acredita que tenha os significados e motivações para sua auto-realização; e o "*Perceived Market Offering Vector*" ou P-MOV, constituído pela percepção do indivíduo em relação à combinação das dimensões econômicas, sociais e psicológicas que estão implícita ou explicitamente a sua disposição em um determinado momento. Conforme o gráfico 1, através da interação destes dois construtos identifica-se tipos de pessoas que tendem a perseguir oportunidades empreendedoras e embora os fatores que formam o AV de um indivíduo surjam de elementos comuns também a indivíduos não empreendedores, como capital humano, social e intelectual, a forma pela qual as informações destes elementos são obtidas, processadas, interpretadas e combinadas varia em cada caso, determinando se o indivíduo irá ou não tender a explorar uma oportunidade empreendedora.

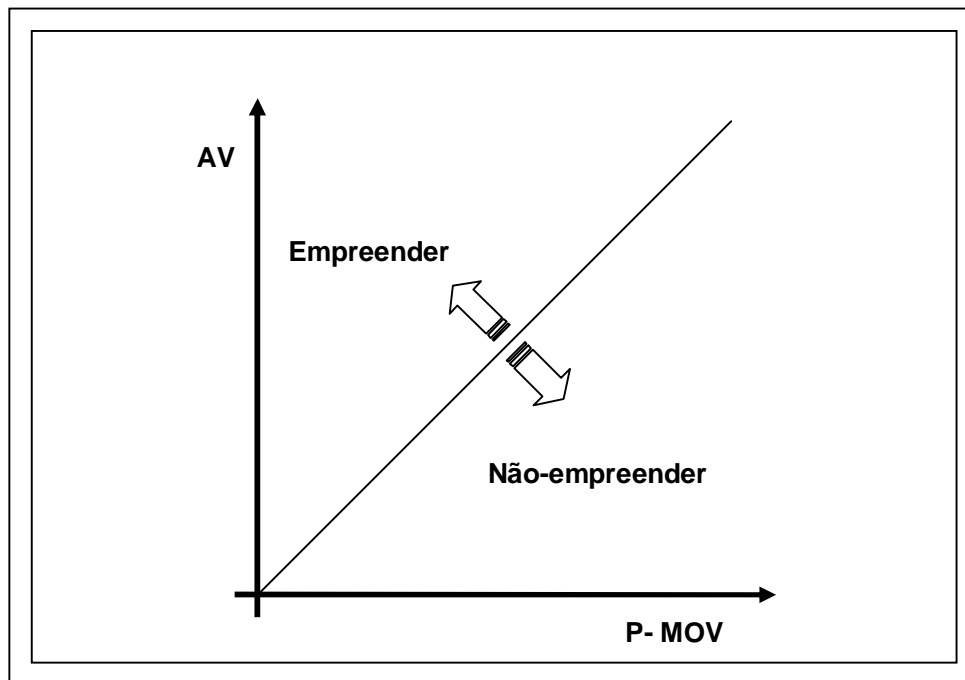


Gráfico 1 – Decisão em empreender conforme AV superar P-MOV
 Fonte: (LEE; VENKATARAMAN, 2006).

Indivíduos podem ter uma boa noção sobre quais opções não-empresendedoras eles podem ter, entretanto, eles podem não saber o que eles podem ganhar futuramente escolhendo uma oportunidade mais empresenedora sacrificando sua receita momentânea. Esta decisão de explorar oportunidades empresenedoras pode depender do AV do indivíduo e de suas opções não-empresendedoras. Caso as opções não-empresendedoras possam satisfazer o AV do tomador de decisões, ele tenderá a ser mais adverso ao risco, e assim, decidirá não explorar oportunidades empresenedoras, optando entre uma das melhores opções não-empresendedoras disponíveis. Caso as opções não-empresendedoras não possam satisfazer o AV do tomador de decisão, tenderá a buscar caminhos para realizar seu propósito e, por conseqüência, explorar oportunidades empresenedoras pelo fato desta escolha proporcionar maiores probabilidades de atender seu AV. Então, conclui-se que: a) indivíduos cujo AV excede o P-MOV são mais aptos a explorar oportunidades empresenedoras e b) indivíduos cujo P-MOV excede seus AV são menos aptos a explorar oportunidades empresenedoras, ou seja, eles tendem a escolher a opção não-empresenedora disponível que se aproxima mais de seu AV (LEE; VENKATARAMAN, 2006).

Os indivíduos possuem diferentes níveis de aspiração, traços psicológicos, capacidades de processamento cognitivo e conhecimento prévio como mencionam Dew, Velamuri e Venkataraman (2004), argumentando que muitas dessas diferenças são subconscientes e, portanto, imperceptíveis a pessoas que os observam e freqüentemente pelos próprios indivíduos. Tais diferenças podem levá-los a apresentar diferentes expectativas mesmo se eles compartilharem exatamente a mesma informação em um mesmo lugar e ao mesmo tempo. Isto ajuda a explicar porque duas pessoas podem ter as mesmas informações, mas somente uma visualiza uma oportunidade empreendedora, enquanto a outra pode não detectar nenhuma possibilidade de obtenção de lucro.

Sob a perspectiva da estruturação, diferentes indivíduos exploram a mesma oportunidade de formas diferentes em decorrência a uma visão idiossincrática da oportunidade, levando-os a abrir um negócio de acordo com sua interpretação idiossincrática. Mesmo parecendo a observadores externos que dois indivíduos exploram a mesma oportunidade, se forem focalizadas as diferenças como evidências de conceptualizações instantâneas, entender-se-ia que as oportunidades não são simplesmente “descobertas” quando um empreendedor encontra uma lacuna ou deficiência do mercado, mas sim, que a oportunidade é criada através de um processo de interpretação e influência (SARASON; DEAN; DILLARD, 2006).

As aspirações dos empreendedores têm uma significância sistêmica simultaneamente para o ambiente no qual se insere e para a empresa por eles criada. Os empreendedores transformam suas empresas mais próximas às suas aspirações pessoais e dão forma também à parte de seus ambientes, e não projetam a empresa somente como instrumentos que se adaptam ao seu ambiente e às oportunidades de lucro dentro destes ambientes. Assim, gera-se um novo ciclo, pois o resultado das atividades destas empresas pode criar novas oportunidades, e novos valores para aqueles que se relacionam com elas (SARASVATHY 2004b), além disso, um empreendimento criado em uma parte da comunidade comumente gera oportunidades em vários setores da comunidade (MEZIAS; KUPERMAN, 2001), ajudando a demonstrar a importância da influência das aspirações individuais na exploração de oportunidades.

2.5.3 Conhecimento individual, recompensas financeiras e suas implicações na exploração de oportunidades

Uma das características mais consideradas entre os especialistas para a compreensão da exploração de oportunidades constitui-se no conhecimento. Shane e Venkataraman (2000) consideram que todos os seres humanos possuem um estoque diferente de conhecimento, e estes estoques influenciam suas habilidades em reconhecer determinadas oportunidades, resultando, conforme Sanz-Velasco (2006) na possibilidade de dois indivíduos não explorarem exatamente a mesma oportunidade. Similarmente, Birley e Muzyka (2000) consideram as idéias para as oportunidades provenientes do conhecimento individual, e geralmente resultando de um processo de conexão de idéias no interior da mente humana.

O conhecimento prévio influencia as pessoas na identificação de oportunidades (SANZ-VELASCO, 2006) e resulta do acúmulo de experiências em vários âmbitos da vida do indivíduo, como a família (ALDRICH; CLIFF, 2003) e a localidade onde o empreendedor mora ou já residiu (JACK; ANDERSON, 2002).

Considera-se que o conhecimento prévio do empreendedor influencia e é influenciado pela possível recompensa financeira no processo de identificação da oportunidade, e a análise desta relação proporciona um entendimento da força motivadora neste processo. A literatura sobre motivação pode justificar porque a esperança de recompensa financeira motiva os indivíduos a identificar mais oportunidades e oportunidades mais inovadoras. Contudo, sob a luz desta abordagem, o conhecimento da recompensa tanto motiva a busca por oportunidades quanto pode diminuir a relação positiva entre a recompensa financeira esperada e os lucros da oportunidade identificada. Os indivíduos que possuem conhecimento prévio apresentarão maior probabilidade de focalizar sua atenção nas dimensões mais importantes das informações disponíveis e processar estas informações mais rapidamente, levando à identificação de um grande número de oportunidades (COBERTT, 2005).

Baseando-se na psicologia cognitiva, Shepherd e DeTienne (2005) analisam como o nível de conhecimento prévio e a possibilidade de recompensa financeira impactam na identificação de oportunidade. Para tais autores, quanto maiores as possibilidades de recompensa financeira e conhecimento prévio do

empreendedor, maior será o número de oportunidades identificadas. A promessa de recompensa financeira pode elevar a habilidade do indivíduo para gerar um grande número de oportunidades e aumentar o nível de inovação dessas oportunidades e a motivação pode ser iniciada ou reforçada através da promessa da possibilidade de recompensa financeira.

Neste sentido, considera-se a influência dos possíveis resultados financeiros incidentes na decisão do empreendedor, podendo tendenciá-lo positiva ou negativamente caso seja vislumbrado respectivamente recompensa ou risco durante a fase de análise da oportunidade (PECH; CAMERON, 2006).

Entretanto, Shepherd e DeTienne (2005) ponderam que mesmo se um indivíduo é motivado a identificar oportunidades, o ato da identificação de oportunidades é improvável a menos que ele ou ela tenha o conhecimento prévio para fazê-lo. Estes autores sugerem que a relação entre recompensa financeira, conhecimento prévio e identificação de oportunidade pode ser mais complexa do que direta. Conhecimento prévio pode promover alguma motivação em uma dada tarefa, tenha ela possível remuneração financeira ou não. Sua motivação pode se alicerçar no intuito de resolver determinado problema baseado em conhecimento prévio. A possibilidade de recompensa financeira motiva o indivíduo a identificar mais oportunidades e oportunidades mais inovadoras.

O conhecimento prévio interfere na influência da recompensa financeira na identificação de oportunidades. Para aqueles que possuem baixo conhecimento prévio dos problemas dos consumidores, a influência positiva da possibilidade de recompensa financeira, quanto ao número de oportunidades identificadas, é maior em comparação aqueles detentores de alto conhecimento prévio dos problemas dos consumidores. Sendo assim, conhecimento prévio modera a relação entre possibilidade de recompensa financeira e identificação de oportunidade: quanto menor o conhecimento prévio, mais estimulante o efeito da provável recompensa financeira sobre o número de oportunidades identificadas e quanto mais conhecimento prévio, menos estimulante o efeito desta provável recompensa financeira sobre o número de oportunidades identificadas (SHEPHERD; DETIENNE, 2005).

É possível um resultado comprobatório quanto à relação ora mencionada entre recompensa financeira e número de oportunidades identificadas, entretanto, utilizando uma abordagem inversa, substituindo a recompensa financeira

pelo risco financeiro. Outro estudo concluiu que aproveitar oportunidades cuja probabilidade de um resultado financeiro positivo é incerta é sinônimo de riscos, através dos quais há a probabilidade do fracasso e da perda de recursos financeiros. A consideração de tal risco é um significativo aspecto de como os empreendedores avaliam idéias, sendo que eles estarão mais propensos a avaliar uma oportunidade favoravelmente se eles perceberem que é uma idéia menos arriscada (KEH; FOO; LIM, 2002).

A estimativa do potencial de risco de um negócio é subjetiva, além de ser moderada pela autoconfiança. Uma pessoa pode ser dona de um negócio arriscado e entendê-lo como seguro pelo fato de, em sua concepção, este negócio ser uma garantia de emprego por um longo período, sendo ela sua própria empregadora, proporcionando assim, estabilidade à sua família. Uma empresa em situação de risco também pode ser vista como pouco ameaçada quando o empreendedor confia em suas habilidades ou julga conhecer o ramo do negócio e o mercado consumidor (JACK; ANDERSON, 2002).

Quanto menor o risco ou incerteza da oportunidade, mais empreendedores tenderão a explorá-la. Isto significa que há um consenso na opinião dos indivíduos acerca do valor da oportunidade, assim, quando apenas um indivíduo a percebe, atribui-se muito freqüentemente aos seus fatores de conhecimento prévio, conexões de sua rede social ou a uma característica muito específica que o leva a exercer tal julgamento (DEW; VELAMURI; VENKATARAMAN, 2004).

2.6 HABILIDADES DE RELACIONAMENTOS SOCIAIS E A IMPORTÂNCIA DAS ASSOCIAÇÕES NA EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADES

Até o fim da década de oitenta, imperava o conceito de rivalidade entre as empresas, produção em massa, existência de mercados oligopólicos, etc. Entretanto, após o final daquela década o mundo sofreu mudanças radicais em função do processo de globalização (TROCCOLI; MACEDO-SOARES, 2007). A busca por formas de competitividade tem sido indispensável para o fortalecimento e adequação das empresas no cenário competitivo e globalizado. Uma alternativa encontrada pelos empreendedores para a redução de custos e melhoria nas

condições competitivas é a associação com outros empreendedores de sua cadeia produtiva e até mesmo com concorrentes, influenciando no aumento da formação de redes interorganizacionais com a intenção de buscar vantagens que favoreçam todos os envolvidos (CUNHA; PASSADOR, 2006). As empresas inseridas em redes tendem a apresentar um melhor desempenho na consecução de seus objetivos e na alavancagem do faturamento (MILLER; BESSER, 2005).

Tais objetivos, quando são semelhantes entre as empresas, tornam-se importantes na constituição de uma rede, visto que ao tentarem alguma forma de associação, empresários buscam semelhanças entre si por meio de um conhecimento prévio que possuem de seus futuros parceiros (LIMA; LIMA; TAKAKI, 2004).

Para um melhor entendimento de como tais associações são definidas quanto às suas características, são observadas diversas tipologias de redes, contudo, improvavelmente existirão duas redes estruturadas de forma idêntica. A tentativa de abranger todas as possibilidades de redes interorganizacionais em um grupo de tipologias pré-definidas, não deixa de ser uma simplificação da ampla possibilidade de configurações estruturais de redes de empresas, (BALESTRIN; VARGAS, 2002).

Entretanto, para uma caracterização inicial das redes em questão nesta pesquisa, observa-se a classificação de Marcon e Moinet em seu gráfico “Mapa de Orientação Conceitual”, mencionada em Balestrin e Vargas (2004), no qual a tipologia de redes varia entre formais e informais e entre horizontais e verticais, indicando através de 4 quadrantes as principais dimensões sobre as quais as redes são estruturadas. Observa-se na figura 1 que o eixo vertical se relaciona com a natureza dos elos gerenciais estabelecidos entre os membros da rede. Já o eixo horizontal refere-se ao grau de formalização estabelecido nas relações entre os atores.

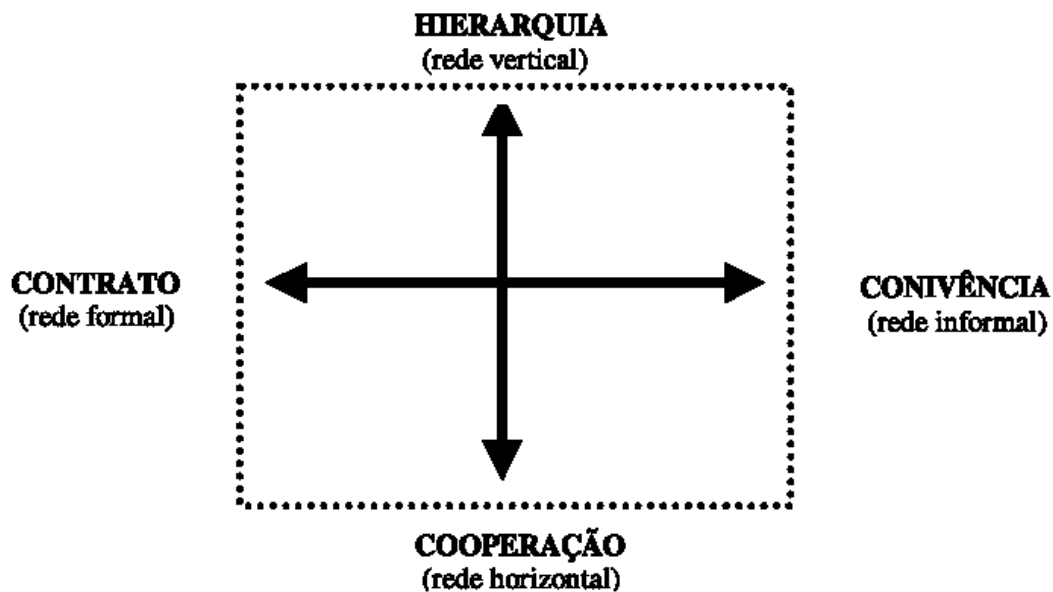


Figura 1 – Mapa de Orientação Conceitual

Fonte: Marcon e Moinet (2000 apud BALESTRIN; VARGAS, 2004, p. 207)

A horizontalidade ou verticalidade da associação relaciona-se, também, à natureza dos elos gerenciais estabelecidos entre os atores da rede (BALESTRIN; VARGAS, 2004). Aldrich e Elam (2001) consideram a construção de elos o primeiro passo em direção à formação de redes, classificando a natureza dos relacionamentos nas redes em três formas básicas, conforme sua intensidade:

1. Elos fortes – Costumam ser de longa duração e baseados em um princípio de reciprocidade implícito no qual ambos ganham. Envolvem um alto grau de confiança e proximidade emocional. Devido ao esforço necessário a criação e manutenção de elos fortes, cada indivíduo possui em média cinco ou seis pessoas na sua rede.
2. Elos fracos – Geralmente são superficiais ou casuais, envolvendo pouco investimento emocional. Apresentam uma duração menor e com menos frequência de contatos. São menos confiáveis e mais incertos que elos fortes e geralmente caem em estado de dormência, para serem revividos somente quando necessário. Pessoas mais jovens possuem de cinquenta a cem elos fracos, enquanto as mais velhas podem ter mais de cem.

3. Contatos com estranhos – São iniciados com motivos pragmáticos e geralmente ocorrem com pessoas desconhecidas ou com as quais não se tem relações. São transitórios e requerem pouco envolvimento emocional.

A intensidade dos elos, como pode ser observada, está relacionada à confiança. Entre as empresas, o nível e o tipo de confiança nos relacionamentos são elementos de análise, sobretudo se um dos objetivos for observar a capacidade associativa das organizações em rede. Assim, as diferenças entre as formas frágeis e menos frágeis de confiança entre os agentes revela a natureza do relacionamento entre as empresas (BRONZO; HONÓRIO, 2005).

Relacionamentos sociais que extrapolam os limites das trocas sociais, expandindo-se para o mercado, o estado, etc., são considerados ponto de partida das redes interorganizacionais. As relações primárias como família, vizinhança, comunidade, colegas de trabalho, entre outras, constroem laços sociais, mais especificamente, a confiança e a cooperação que são elementos fundamentais para a formação e desenvolvimento das redes. A confiança e a cooperação influenciam a formação e transferência de crenças e valores que condicionam as condutas das redes interorganizacionais, possibilitando o entendimento de como essas redes são geradas e desenvolvidas (PERIM; ZANQUETO FILHO, 2007).

Os fatores que asseguram a confiança entre as organizações sendo em boa parte de natureza perceptiva, passa a ser necessário haver fatores explícitos capazes de garantir a competência e a benevolência dos envolvidos, fazendo surgir leis que assegurem o cumprimento de promessas de ambas as partes. As empresas confiáveis e capazes de agir conforme as leis institucionalizadas criam condições e laços para o desenvolvimento de suas relações ao longo do tempo (CUNHA; PASSADOR, 2006).

Nem sempre a confiança é imprescindível. Nas estruturas em redes, comumente ocorrem manobras competitivas de crescimento a partir da utilização de recursos externos complementares, implicando um novo patamar para coordenação e o controle da cadeia logística e produtiva, requerendo um tipo menos frágil de confiança entre os atores. Entretanto, nem todas as empresas estão aptas a exercer funções de coordenação e controle, pois são necessários atributos, capacidades e competências particulares. Tais atributos por suas vezes quase sempre dependem

da posição em que a empresa ocupa na rede, de sua história, de sua solidez financeira e de seu poder contratual em relação às organizações com as quais se relaciona durante as fases do ciclo produtivo. A distribuição dessas capacidades e atributos no interior da rede pode definir também o nível de assimetrias das relações entre os agentes (BRONZO; HONÓRIO, 2005).

Os arranjos entre grandes empresas, como *joint-ventures* e outras alianças estratégicas, têm sido foco da maior parte dos estudos acerca das redes interorganizacionais. Geralmente, redes formadas entre as grandes empresas são estabelecidas por um período de tempo determinado, entretanto, as redes associativas de PMEs são estabelecidas por tempo indeterminado, cuja dimensão da confiança e cooperação representam um papel central nas vantagens conquistadas, que dificilmente serão alcançadas por outras formas de redes de grandes empresas, tampouco pelas grandes empresas integradas (BALESTRIN; VARGAS, 2002).

As relações entre as organizações inseridas em redes são estabelecidas por múltiplos interesses, seja fornecimento ou aquisição de serviços, produtos físicos, tecnologia, acesso a recursos financeiros, aprendizagem, desenvolvimento de competências, entre outros. As empresas afetam, fundamentalmente por sua presença e decisões, a forma pela qual agentes econômicos irão procurar satisfazer todos estes objetivos imediatos, a partir de interações com outros agentes (BRONZO; HONÓRIO, 2005).

Empreendedores estão envolvidos em redes de relacionamentos sociais que constituem uma ferramenta para um posicionamento no mercado. As relações sociais são motivadas por alguma finalidade em vários níveis, sejam elas advindas de interações planejadas para a obtenção de acesso a algum tipo de informação específica, ocasionadas por encontros não planejados com outros indivíduos ou criadas através da participação em alguma organização. Portanto, os empreendedores constroem redes de relações sociais no processo de obtenção de recursos para seus negócios (ALDRICH; ELAM, 2001), sendo consideradas uma forma de recurso "social" que pode ser utilizado para criar ativos produtivos assim como o recurso financeiro (McGRATH, 2001).

A dependência de recursos, sejam eles materiais ou imateriais, é possível determinante na formação de redes, entretanto, sob a perspectiva contingencial pode haver outras razões. As redes podem ser criadas para exercer

influência sobre reguladores; promover a coletividade entre os membros por meio do compartilhamento de informações; reduzir a incerteza competitiva através de esforços para padronizar produtos ou serviços de cada ator da rede; conquistar vantagens econômicas como melhores recursos e fornecedores; ou, melhorar a imagem da rede e de seus atores. Também há a necessidade de flexibilização das organizações, provocada pelo processo de competição e instabilidade que exige das empresas velocidade e adaptabilidade, podendo estas, encontrarem na formação de redes interorganizacionais uma alternativa às fragilidades da organização do tipo burocrática (BALESTRIN; VARGAS, 2002).

Organizações burocráticas estão no topo da hierarquia de uma rede de subcontratação, envolvendo as empresas subcontratadas em seus modelos de aliança e concorrência. Frequentemente as grandes organizações aplicam estratégias competitivas baseadas em seu poder de influência, como, suspender o fornecimento de suprimentos de subcontratadas ou impedir o acesso a uma rede. Reciprocamente, as subcontratadas fazem uso da margem de liberdade obtida para diversificar seus clientes e proteger-se, podendo, por exemplo, duas ou mais delas empregar esforços conjuntos para desenvolver um novo produto ou aperfeiçoar uma nova tecnologia (CASTELLS, 1999).

Empreendimentos situados parcial ou totalmente em uma mesma região geográfica podem, ainda, desenvolver um sistema de rede local voltado a direcionar esforços no sentido de desenvolver e sustentar a inovação em áreas geográficas específicas para, desta forma, elevar o nível de eficiência e competitividade das empresas e da região. Por sua vez, a região geográfica caracteriza-se por certo nível de regulação microinstitucional, facilitando ou dificultando a emulação de componentes inovativos e capacidades associativas entre as organizações (BRONZO; HONÓRIO, 2005).

Enquanto ambiente organizacional, a região afeta e limita as empresas. Conforme Perim e Zanquetto Filho (2007), as empresas são dependentes de seus ambientes no tocante aos recursos que necessitam para operar e crescer, portanto, para uma compreensão do comportamento de uma organização, deve-se compreender o contexto. Entretanto, apesar da idéia de do controle exercido pelo ambiente sobre as empresas, elas também podem aprender a administrar este domínio.

Assim, a região influencia e é influenciada por seus atores e também sofre influências de parâmetros nacionais e internacionais em sua configuração, podendo proporcionar às redes de empresas, instituições de apoio como laboratórios de pesquisa, agência de serviços, associações patronais, universidade, entre outros facilitadores da construção de *clusters* (BRONZO; HONÓRIO, 2005). Instituições de suporte a redes interorganizacionais em uma base territorial formam um importante atrativo para as empresas, além de aprimorarem a competitividade interna da própria rede, sempre que sejam capazes de gerar “serviços reais” que, de certa forma, oportunizam relações de cooperação e competição que se ensejam no contexto da rede interorganizacional (HOFFMANN; BANDEIRA-DE-MELLO; MOLINA-MORALES, 2006).

As PMEs parecem ser formas de organizações bem adaptadas ao novo sistema produtivo flexível da economia informacional, entretanto, seu renovado dinamismo surge sob o controle das grandes corporações, as quais permanecem no centro da estrutura do poder econômico na nova economia global. A influência das redes na ascensão das PMEs não determina o fim das grandes empresas, mas demonstra a crise do modelo corporativo tradicional baseado no gerenciamento funcional hierárquico (rígida divisão técnica e social do trabalho) e na integração vertical (CASTELLS, 1999).

Enquanto isso, as redes de PMEs apresentam características de horizontalidade nos relacionamentos entre si, considerando mais a facilidade de proximidade geográfica que hierarquias contratuais para a sua constituição. Conforme Balestrin e Vargas, (2002) As principais características das redes horizontais consistem em congregar um grupo de PMEs situadas geograficamente próximas, que operem dentro de um segmento específico do mercado, estabelecem relações horizontais e de cooperação entre seus atores, relacionam-se predominantemente com mútua confiança, são estabelecidas por um período de tempo indeterminado e são estruturadas com poucos documentos contratuais que garantem as regras básicas para sua governança.

A maior flexibilidade e adaptabilidade da estrutura das PMEs em relação às mudanças ambientais, fazem-nas serem consideradas formas de organizações aprendizes. Em contextos de redes e de aprendizado organizacional, é fundamental destacar a necessidade do compartilhamento de *insights*, conhecimentos, crenças e metas para que a noção de coletividade prevaleça e a

empresa aprenda, edificando sua própria realidade e memória que servirão de base para aprendizados futuros. Assim, a aprendizagem individual torna-se coletiva, e o conhecimento individual passa a ser incorporado às práticas organizacionais. A eminência dos objetivos comuns sustenta esses novos modelos de pensamento através do aprendizado em grupo, transformando as organizações em organizações de aprendizagem (LIMA; LIMA; TAKAKI, 2004), favorecendo, dessa maneira, a exploração de oportunidades em um contexto de redes de empreendedores.

2.7 A EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADES SOB A PERSPECTIVA *EFFECTUATION*

Quando é perguntado como um empreendedor pode começar um novo negócio ou como um gerente de uma grande corporação explora um novo mercado, a resposta consiste em um universo de resultados possíveis. Analogamente, se for questionado qual a cor da grama, se ela não for verde, será azul ou alguma outra cor do espectro de cores possíveis. Assim, existe uma gama de opções no espectro dentro do qual o indivíduo poderá explorar somente uma pequena parcela em algum ponto do tempo. Desta maneira, é certamente possível criar mercados novos através de um processo de exploração, isto é, com a busca, variação, risco avaliado, experimentação, jogo, flexibilidade, descoberta, inovação, e assim por diante, mencionam Sarasvathy e Dew (2004).

Para tais autores, a exploração de oportunidades pode ser analisada sob o processo *Causation* ou *Effectuation*. Em uma comparação, no processo *Causation*, o resultado é determinado pela “oportunidade inicial” identificada pelo empreendedor no momento das mudanças adaptáveis da exploração do mercado pré-selecionado e/ou a visão inicialmente prevista como existindo no espaço teórico de todos os mercados possíveis. O sucesso ou não do negócio estará relacionado à maneira como esta visão predita se realiza e à qualidade da execução das estratégias baseadas nesta visão.

Enquanto isso, no mundo *effectual*, o processo é fundamentalmente diferente. O resultado inicialmente é imprevisível porque o processo é o ator central: depende de quais atores entram no quadro e com quais compromissos. De fato, a oportunidade surge em um processo que transforme continuamente realidades

existentes em novos mercados passíveis de exploração (SARASVATHY; DEW, 2004).

Considerando esta importância da relação dos processos *Causation* e *Effectuation* com a exploração de oportunidade, cabe ressaltar as seguintes definições:

- “Processo *Causation* aceita um determinado efeito como é dado e concentra-se na escolha entre os meios para criar este efeito” (SARASVATHY, 2001, p. 245).
- “Processo *Effectuation* aceita um conjunto de meios como é dado e concentra-se na escolha entre os possíveis efeitos que podem ser criados com este conjunto de meios” (SARASVATHY, 2001, p. 245).

Complementando tais definições, outras características distinguem os dois processos, conforme é observado no quadro 1:

| | <i>CAUSATION</i> | <i>EFFECTUATION</i> |
|-----------------|---|---|
| Inicia | Identificando uma oportunidade | Análise de fatores individuais e contextuais |
| Baseia-se | No efeito desejado | No ator |
| É recomendado | Quando há conhecimento | Quando há contingências |
| A oportunidade | Determina quem estará relacionado ao empreendimento | É determinada por quem estará relacionado ao empreendimento |
| O produto | É determinado | É imprevisível |
| As alternativas | São opções | São produzidas |

Quadro 1 – O processo de exploração de oportunidades sob as perspectivas *Causation* e *Effectuation*.

Fontes: (SANZ-VELASCO, 2006; SARASVATHY; DEW, 2005; SARASVATHY, 2001; SARASVATHY; DEW, 2004).

Como foi verificado no quadro 1, o processo *Causation* é dependente do efeito, enquanto o processo *Effectuation* é dependente do ator; Processo *Causation* é recomendado para explorar oportunidades advindas do conhecimento, enquanto o processo *Effectuation* é recomendado para explorar oportunidades advindas de contingências. O comportamento humano influi em contingências que não podem ser facilmente analisadas ou preditas, entretanto, podem ser

aproveitadas e exploradas, assim, o processo *Effectuation* é utilizado com mais frequência para entender assuntos relativos à ação humana (SARASVATHY, 2001).

Através do processo *Effectuation*, Sarasvathy e Dew (2005) apresentam um modelo dinâmico contrapondo-se ao modelo *Causation*, considerando que as principais linhas de pesquisas do empreendedorismo são baseadas atualmente no paradigma de explorar o universo de todos os mercados possíveis, e então, selecionando aqueles que apresentam uma previsão de maior retorno calculado. Este é considerado o processo *Causation*, que começa com a identificação de uma oportunidade, seguido por uma série de tarefas inerentes à respectiva exploração. O conjunto padrão dessas tarefas inclui: a) desenvolver um plano de negócios; b) pesquisa de mercado extensiva; c) análise do mercado concorrente; d) obtenção dos recursos e investidores necessários para a execução do plano; e) adaptação ao ambiente e suas mudanças; f) criar e sustentar uma vantagem competitiva.

O modelo *Effectuation* ajuda a resolver um problema quando o futuro é incerto, os objetivos não são especificados e quando o ambiente pode receber influência oriunda dos efeitos das decisões do empreendedor. Este processo não se inicia com a determinação dos fins e dos meios para chegar neles, entretanto, ancora-se na realidade presente para a partir desta proceder de forma possível e factível, criando novos meios e objetivos possíveis, remodelando a realidade existente através de uma negociação contínua com investidores que empenham-se em determinados elementos do projeto do negócio. Assim, a realidade passa a ser uma negociação de um conjunto de obrigações determinantes da ação humana que, por sua vez, molda a realidade transformando simultaneamente obrigações e aspirações ativamente reimaginando o possível através do atual (SARASVATHY, 2004), como mostra a figura 2.

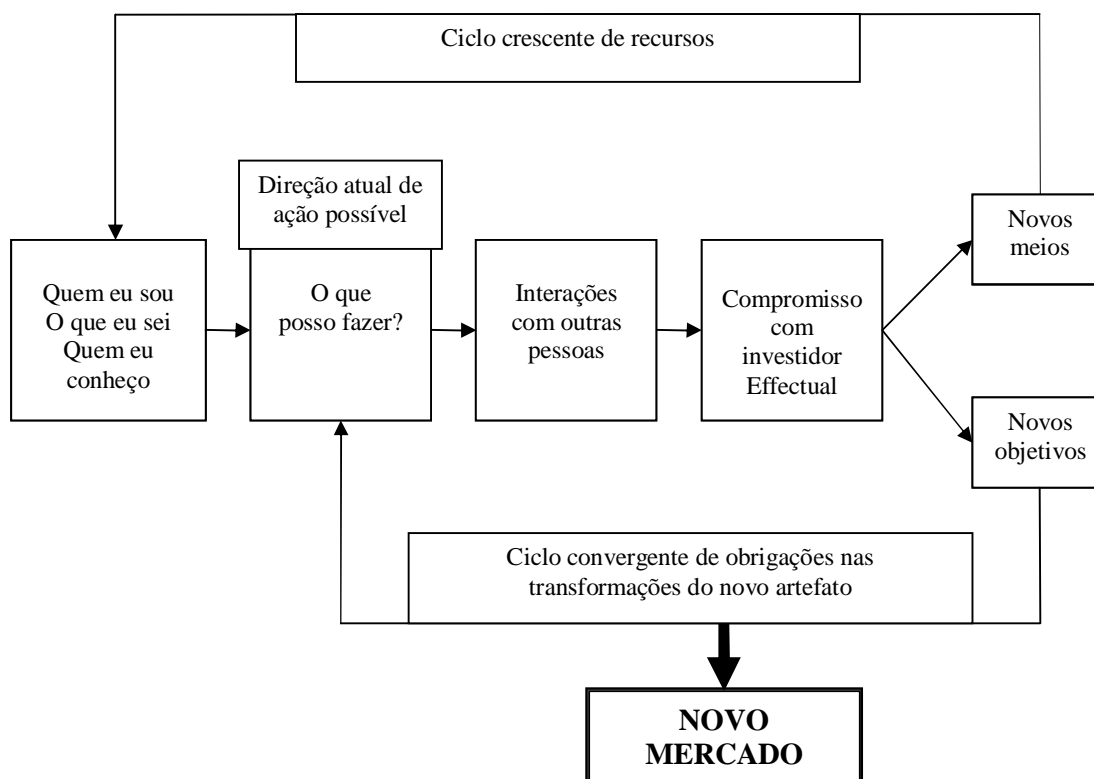


Figura 2 - Modelo dinâmico da rede *effectual* e do novo mercado como um produto *effectual*.
 Fonte: (SARASVATHY; DEW, 2005, p 543)

O modelo dinâmico representado pela figura 1, sugere que o empreendedor não identifica a oportunidade utilizando a lógica *causal* como é tradicionalmente aceito. O intuito desta representação é mostrar como oportunidades podem ser criadas bem como descobertas, especialmente quando novos mercados podem ser desenvolvidos através de uma lógica alternativa coerente e aplicável. Assim, sob a ótica *Effectuation*, o indivíduo não inicia o processo obrigatoriamente com a identificação da oportunidade, mas com uma análise de fatores próprios (individuais) e de fatores relacionados à interação com outras pessoas (contextuais) para só então começar a agir. Desta maneira, o empreendedor deve ter consciência do que pode ser feito e reunir pessoas que eles conhecem ou encontram para com eles iniciar em uma série de negociações. A oportunidade não determina quem estará relacionado ao empreendimento, pelo contrário, aqueles que se agrupam e empenham esforços para com o novo negócio,

juntamente com as contingências que surgem ao longo do processo é que determinam a oportunidade que será criada (SARASVATHY; DEW, 2004).

Para a compreensão da formulação do modelo *effectual* vale ressaltar Sarasvathy (2003), expondo a necessidade de não se considerar o mercado completamente exógeno ao processo econômico, e vê-lo como preferências sendo formuladas e decisões sendo tomadas por um grupo de indivíduos que podem ser influenciados pelas ações do empreendedor. Desta forma, o produto *effectual* do empreendedorismo não irá apenas adaptar-se ao seu ambiente externo, e sim, haveria a opção de interagir com o ambiente no qual está inserido para adaptar sua própria imagem pelo menos parcialmente ao ambiente, e por conseqüência adaptar aspectos de seu interior a um reflexo efetivo do ambiente a que se destina.

O produto final da exploração de oportunidade no processo *Causation* ainda dependerá da visão do empreendedor ao identificar a oportunidade e da qualidade da execução das estratégias por ele pré-determinadas. No processo *Effectuation* é fundamentalmente diferente, considerando que neste, o produto final é imprevisível no começo do processo, pois dependerá de que atores estarão relacionados ao negócio e com quais funções (SARASVATHY; DEW, 2005; SARASVATHY, 2001).

Considera-se que o processo *Causation* envolve a escolha entre as alternativas existentes, e é uma perspectiva apropriada quando a percepção da oportunidade é focada na maximização dos resultados através da escolha de estratégias pré-determinadas. O processo *Effectuation* é capaz de produzir novas alternativas por si só, sendo uma perspectiva mais apropriada em situações nas quais os meios são mais importantes que os objetivos (SANZ-VELASCO, 2006). Acrescentando, o processo *effectual* é um processo de geração de alternativas, e simultaneamente de descobrimento e avaliação de qualidades desejáveis e indesejáveis de vários objetivos possíveis, buscando expandir o conjunto de escolhas da estreita fatia de alternativas, altamente localizadas, para oportunidades duráveis e crescentemente complexas (SARASVATHY, 2003).

Neste processo de escolhas de alternativas, pode se considerar o modelo *causal* baseado em uma lógica de previsão, ou seja, até a extensão onde o futuro pode ser predito, também pode ser controlado. Estando apto para avaliar o tamanho, taxa de crescimento e tendências potenciais, por exemplo, viabiliza-se a

segurança financeira futura do empreendimento. O modelo *Effectuation* sugere uma lógica diferente para o processo de escolha: até a extensão onde o futuro pode ser controlado, não há necessidade de predizê-lo. Uma das maneiras de se analisar como alguém pode controlar um futuro imprevisível é considerando que a concretização de uma boa parte do futuro seja produto das decisões humanas, influenciando, assim, na hipótese dos empreendedores constantemente moldarem ou mesmo criarem uma parte do ambiente no qual eles estão envolvidos prevendo e agindo sobre previsões (SARASVATHY, 2003).

2.8 A EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADES SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA DA ESTRUTURAÇÃO

Em uma linha de raciocínio diferente à adotada nesta pesquisa, o processo de exploração de oportunidades pode ser entendido em um processo recursivo envolvendo o indivíduo e o ambiente. Conforme Giddens (2000), a teoria da estruturação enfatiza o fluxo dinâmico da vida social, sem querer entendê-la simplesmente como a “sociedade” de um lado, e o produto do “indivíduo” do outro. A vida social é composta por uma série de atividades e práticas exercidas pelas pessoas e que ao mesmo tempo reproduzem instituições mais amplas.

Quando aplicada ao estudo do empreendedorismo, esta teoria permite um entendimento de como estruturas sociais interferem e encorajam o indivíduo a empreender (JACK; ANDERSON, 2002). Além disto, como já foi mencionado, existe a necessidade de estudos acerca da exploração de oportunidades que abordem simultaneamente questões individuais e questões contextuais (LEE; VENKATARAMAN, 2006; SARASON; DEAN; DILLARD, 2006; SARASVATHY 2004a).

Giddens (2003) sugere que a estrutura influencia e é influenciada pelo indivíduo em um ciclo sistêmico regido pela dualidade da estrutura descrita como segue:

A estrutura como o meio e o resultado da conduta que ela recursivamente organiza; as propriedades estruturais de sistemas sociais não existem fora da ação, mas estão cronicamente envolvidas em sua produção e reprodução (GIDDENS, 2003, p. 441).

O quadro 2 apresenta conceitos da dualidade da estrutura que, conforme seus fundamentos, as propriedades estruturais de sistemas sociais são meios e fins das práticas que elas recursivamente organizam (GIDDENS, 2003).

| Estrutura(s) | Sistema(s) | Estruturação |
|--|--|---|
| Regras e recursos ou conjuntos de relações de transformação, organizados como propriedades de sistemas sociais | Relações reproduzidas entre atores ou coletividades, organizadas como práticas sociais regulares | Condições governando a continuidade ou transmutação de estruturas e, portanto, a reprodução de sistemas sociais |

Quadro 2 - Dualidade da estrutura

Fonte: Giddens (2003, p 29)

Sob esta perspectiva entende-se que as atividades sociais humanas são recursivas, que os agentes reproduzem as condições que fazem essas ações possíveis. Sistemas sociais envolvem relações regularizadas de interdependência entre indivíduos ou grupos de indivíduos, sendo assim, podem ser melhor analisados como práticas sociais recorrentes, considerando-se que tais sistemas sociais e a atividade humana existem simultaneamente ordenadas no fluxo do tempo (JACK; ANDERSON, 2002).

Este conceito permite uma análise sistêmica da exploração de oportunidades, juntamente com a abordagem tipicamente utilizada que apresenta a oportunidade separadamente do indivíduo empreendedor, sugerindo que as oportunidades são retratadas como um fenômeno exclusivo, ou seja, que elas são as mesmas para todos os indivíduos. Porém, sob a perspectiva da estruturação, os sistemas econômicos e sociais tornam-se reais ou significantes ao empreendedor quando da sua interação com o contexto (SARASON; DEAN; DILLARD, 2006). Cada indivíduo passa a ser um empreendedor quando reconhece uma oportunidade no contexto local. Os contextos e os ambientes locais exercem um papel importante para o empreendedor, contudo, não significa que ele simplesmente queira lucrar em determinada localidade, mas oferece alguma desvantagem e algum benefício local. Os empreendedores costumam oferecer algo que eles consideram que o mercado local necessita e os beneficia desta forma, assim, estrutura e agência parecem estar envolvidas em uma relação dinâmica (JACK; ANDERSON, 2002).

A ação do empreendedor é um processo contínuo que provoca mudanças no contexto ambiental (JACK; ANDERSON, 2002), assim como as

propriedades estruturais de uma sociedade influenciam o modo como seus membros agem e são influenciadas pela reprodução social. Em adição, se for considerado que a ação é a capacidade de ter agido de outra forma, toda a vida social depende dela, inclusive as estruturas (GIDDENS; PIERSON, 2000).

Ainda sob a mesma perspectiva, o quadro 3 especifica três tipos de estruturas que podem influenciar a exploração de oportunidades, sendo elas: 1) Estruturas da significação, ou seja, aquelas que oferecem o significado nas relações sociais; 2) Estruturas da legitimação, referentes às estruturas que fornecem critérios de avaliação dos valores para especificar recompensas e penalidades; 3) Estrutura da dominação, responsável por relacionar o poder ou controle sobre recursos humanos e materiais. Todos os sistemas sociais são constituídos por propriedades destes elementos estruturais. No quadro 3 estes construtos são confrontados com as especificações de Shane e Venkataraman (2000) com relação aos três processos: descobrimento, avaliação e exploração da oportunidade.

| | Descobrimto de oportunidades empreendedoras | Avaliação de oportunidades empreendedoras | Exploração de oportunidades empreendedoras |
|--------------|--|---|--|
| Estruturas | Associadas com os aspectos sociais conhecidos do empreendedorismo | | |
| Significação | Esquemmatizando, articulando e interpretando possibilidades empreendedoras | Comunicação e entendimento relacionados à avaliação de oportunidades empreendedoras | Significados da comunicação e entendimento relacionados à exploração de oportunidades empreendedoras |
| Legitimação | Crenças normativas com respeito ao reconhecimento de possibilidades empreendedoras | Normas e valores provendo o critério para avaliação de oportunidades empreendedoras | Normas e valores provendo o contexto normativo para a exploração de oportunidades empreendedoras |
| Dominação | Aquisição de recursos requeridos no processo de descobrimento | Aquisição de recursos requeridos no processo de avaliação | Aquisição de recursos requeridos para concretizar a exploração de oportunidade empreendedora |

Quadro 3 - Matriz examinadora do empreendedorismo e teoria da estruturação.

Fonte: (SARASON; DEAN; DILLARD, 2006)

O processo de descobrimento de oportunidade empreendedora está correlacionado à interpretação, significados e comunicação. A estrutura de significação facilita a representação simbólica e os significados através do processo

interpretativo. Estas relações transformadoras são construídas por regulamentos interpretativos referentes ao conhecimento compartilhado e ao regime organizacional que guiam as interações sociais (SARASON, DEAN; DILLARD, 2006).

Quando existe a possibilidade de explorar uma oportunidade empreendedora lucrativa, um indivíduo poderá lucrar com ela somente se reconhecer a existência e o valor desta oportunidade. Nesta etapa de avaliação da oportunidade serão determinados aqueles que irão explorá-la e os que não irão. Embora existam diversas hipóteses sobre esta bifurcação, há duas amplas categorias de fatores que influenciam a probabilidade de um empreendedor descobrir uma determinada oportunidade: a posse de informações prévias necessárias à tarefa de identificação de oportunidade, anteriormente discutidas neste trabalho, e as propriedades cognitivas necessárias para a identificação, considerando-se que o empreendedor precisa estar apto a identificar novas finalidades para sistemas que serão gerados através de uma dada mudança ambiental. O indivíduo pode possuir informações necessárias à identificação de uma oportunidade, entretanto, poderá ser ineficiente nesta tarefa dependendo da sua inabilidade para detectar uma nova finalidade para um sistema existente (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

Como já foi mencionado neste trabalho, a primeira etapa da exploração de oportunidade é o reconhecimento e interpretação, sendo assim, a estrutura de significação é a mais adequada para ser a principal forma de estrutura para enquadrar e facilitar a articulação, reconhecimento e interpretação das oportunidades (SARASON, DEAN E DILLARD, 2006). Sob a perspectiva da teoria da estruturação (Giddens, 2003), as oportunidades não são simplesmente “descobertas”, mas sim, criadas pela especificação, interpretação e influência empreendedora, implicando que o processo de descobrimento seja dinâmico.

O processo de avaliação relaciona-se conforme a avaliação da oportunidade que surge do descobrimento. O critério utilizado na avaliação reflete os valores e normas do empreendedor. A estrutura Legitimação são relações transformativas que oferecem critérios de avaliação e bases para calcular o valor e características da oportunidade. Desta maneira, a etapa de avaliação da oportunidade está mais bem representada na estrutura da Legitimação (SARASON; DEAN; DILLARD, 2006).

As oportunidades são avaliadas enfatizando as próprias características da oportunidade, como lucratividade e custo do capital, e as características do indivíduo, como redes sociais, recursos financeiros, experiência prévia e otimismo (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Esta abordagem baseia-se em três fatores: Primeiro, está subentendido que a avaliação é conduzida a partir do momento em que é tomada a decisão de explorá-la. Segundo, não se considera a habilidade do empreendedor em influenciar o sistema econômico e social. Terceiro e talvez mais importante, não reconhece a capacidade sócio-econômica dos sistemas em influenciar o processo de avaliação do empreendedor (SARASON; DEAN; DILLARD, 2006), mesmo considerando-se que tais influências que afetam o comportamento do indivíduo só o fazem por intermédio de suas atitudes e opiniões (GIDDENS; PIERSON, 2000)

Embora a tarefa de identificação de oportunidade seja uma condição necessária à existência do empreendedorismo, ela não é suficiente, pois a continuidade deste processo irá depender ainda do empreendedor decidir explorá-la, acarretando que nem todas as oportunidades são usufruídas. A avaliação das oportunidades será influenciada pelas características da própria oportunidade. Elas variam em várias dimensões influenciando seu valor percebido, necessitando que o indivíduo acredite que este valor do lucro da atividade empreendedora será suficientemente compensador para o custo da exploração (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). A teoria da estruturação analisa a influência que o empreendedor pode exercer no contexto sócio-econômico durante o desenvolvimento do empreendimento, sugerindo que a estrutura sócio-econômica provê critérios para a avaliação da oportunidade pelo fato do indivíduo constantemente influenciar e ser influenciado nas interpretações do sistema social e provocar mudanças nas estruturas sociais durante o processo empreendedor (SARASON; DEAN; DILLARD, 2006).

A etapa da avaliação da oportunidade também recebe influências das diferenças individuais, tendo em conta que diferentes empreendedores explorarão as oportunidades com diferentes percepções de valores. A avaliação da possibilidade de explorar a oportunidade também envolve uma comparação entre o valor da oportunidade, os custos para a geração deste valor e o custo para gerar o mesmo lucro de uma forma diferente (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

A teoria da estruturação retrata o processo de avaliação como uma interação recursiva entre o agente influenciador e os sistemas sociais e econômicos, implicando que a avaliação é um processo que se inicia na conceptualização da oportunidade e continua na fundação e mesmo no desenvolvimento do negócio, sendo assim, o contexto social e econômico fornece a base para o critério avaliador. A estrutura Legitimação considera a avaliação como um processo interativo que se dispõe no tempo e espaço através da construção e reconstrução das estruturas sociais, ou seja, o agente reflete constantemente na interpretação dos sistemas e modifica as estruturas sociais no processo (SARASON; DEAN; DILLARD, 2006).

Para a tarefa da avaliação da oportunidade também se deve considerar as práticas da vida diária do empreendedor e suas reproduções como subsídios ao processo decisório. A vida cotidiana do empreendedor é essencial para a análise da reprodução de práticas institucionalizadas, considerando que ela é inseparável do caráter repetitivo do tempo reversível. Entretanto, ela não deve ser tratada como a “fundação” sobre a qual se edificam as conexões mais ramificadas da vida social, mas tais conexões mais extensas devem ser compreendidas em termos de uma interpretação da integração social e do sistema (GIDDENS, 2003).

A fase final a ser analisada, informa que a estrutura Dominação são relações transformadoras que facilitam o alcance dos objetivos (SARASON; DEAN; DILLARD, 2006), sendo que a dominação é uma condição básica para a ação humana, e não somente com uma relação assimétrica de distribuição de poder (GIDDENS, 2003). A estrutura da Dominação pode ser considerada a mais adequada na análise da exploração de oportunidades (SARASON; DEAN; DILLARD, 2006).

Embora existam dois principais meios de exploração de oportunidades (através de um novo negócio ou de uma empresa existente), a pressuposição mais comum é que a atividade empreendedora ocorra em uma nova empresa (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Em ambos os meios de exploração considerados, serão requeridas condições que suportem a consecução dos objetivos da exploração conforme a idealização das aspirações do empreendedor após a identificação e avaliação, envolvendo, desta maneira, o controle de recursos financeiros, produtivos e materiais além da liderança e hierarquização da equipe, moldada às necessidades intrínsecas da exploração.

Para a existência de um novo negócio incorre que só existem forças estruturais na medida em que existem convenções estabelecidas que as pessoas acatam, e a existência da estrutura está condicionada à medida em que as pessoas constantemente reproduzem tais convenções em seus atos e configuram a forma estruturada das instituições que passam a incorporar formas de poder. O modo de agir dos indivíduos também é determinado, influenciado ou condicionado pelas consequências involuntárias de seus próprios atos, as quais se refletem em suas ações futuras (GIDDENS; PIERSON, 2000), implicando ao empreendedor estabelecer critérios de ação, dentro dos quais a estrutura será moldada em consideração aos fins desejados.

Na estrutura da Dominação, a essência da tarefa do empreendedor está em adquirir e transformar recursos autoritários (do indivíduo empreendedor) em recursos que possam ser distribuídos (produtos ou serviços). Neste estágio, a atividade empreendedora está menos relacionada à descoberta e avaliação da oportunidade e mais relacionada à administração dos recursos através das estruturas de Significação e Legitimação (SARASON; DEAN; DILLARD, 2006).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPO DE ESTUDO

O estudo consiste em uma pesquisa exploratória, procurando compreender como oportunidades passaram a ser exploradas por empreendedores participantes de associações comerciais, dada a carência de informações neste tema e a necessidade do conhecimento do fenômeno. Os estudos exploratórios permitem aprofundar sobre um determinado problema em uma realidade específica, buscando antecedentes e maiores conhecimentos, o que se faz muito indicado quando inexitem fontes de dados secundários (TRIVIÑOS, 1987), como neste caso. Através da exploração, pode-se desenvolver conceitos de forma mais clara em áreas de investigação relativamente novas ou vagas nas quais o pesquisador precise se aprofundar a fim de aumentar o conhecimento sobre a realidade (COOPER; SCHINDLER, 2003).

A abordagem escolhida para a consecução da pesquisa foi a qualitativa e quantitativa. Em uma primeira etapa, o método qualitativo foi mais adequado para entender a natureza de um fenômeno social para descrever a complexidade de um determinado problema, no caso envolvendo comportamento, compreendendo e classificando processos dinâmicos vividos por grupos sociais. O método qualitativo ainda possibilitou um maior entendimento do comportamento destes indivíduos utilizando uma abordagem indutiva, ou seja, chegando a proposições gerais partindo de dados ou observações particulares constatadas (RICHARDSON, 1999).

Embora as pesquisas qualitativas exijam detalhamento prévio dos procedimentos de pesquisa, conforme Triviños (1987) e Mattar (1996), não seguem um padrão de seqüência rígido, como quando da coleta de informações através de entrevistas, tais informações foram interpretadas, exigindo novas busca de dados.

Posteriormente, a utilização da abordagem quantitativa possibilitou abrangência para a pesquisa, e conforme Richardson (1999) caracterizou-se pelo emprego da quantificação tanto nos instrumentos de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, visando, em princípio, a

precisão dos resultados e conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências.

3.2 RECORTE

Foi um estudo de corte do tipo transversal, pois os dados foram coletados em um determinado instante (RICHARDSON, 1999), caracterizando a expressão da participação de empreendedores em ACs na exploração de oportunidades em um dado momento.

3.3 CAMPO DE ESTUDO

A população deste estudo consiste no conjunto de empreendedores inseridos nas associações comerciais dos municípios de Apucarana-PR, Arapongas-PR e Londrina-PR. Para a etapa qualitativa do estudo, foi entrevistada apenas uma amostra população constituída pelo gerente e um afiliado de cada Associação. Para selecionar a amostra, determinou-se quantas e quais pessoas entrevistar, quantos e quais eventos observar, considerando que a amostra deve ser uma fração da população-alvo cuidadosamente selecionada (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Assim, pelo interesse desta pesquisa, optou-se por entrevistar o gerente por ser entendido que, normalmente, esta pessoa detém conhecimento mais abrangente dentre os integrantes da associação, além de ser um cargo com funções diárias, facilitando, de certa forma, o acesso ao entrevistado na própria AC, o que não ocorreria, por exemplo, com os presidentes. Entrevistar gerentes das ACs foi necessário para ampliar o conhecimento sobre a atuação específica de cada AC, o que foi útil à formulação do questionário, à análise dos resultados e à confiabilidade, através da triangulação com outros meios de coleta de dados. Quanto ao afiliado, foi solicitado ao gerente de cada AC que indicasse um associado, com participações atuantes em outros grupos de empreendedores. Desta maneira, foram entrevistados diretamente empreendedores que exploram oportunidades, estando efetivamente inseridos nas ACs com elos explícitos com outros associados.

Considerando-se a média de devolução de questionários preenchidos pelos respondentes de 25% (MARCONI; LAKATOS, 2006), em uma expectativa

otimista, e um total de 2700 empreendedores inseridos nas três Associações, optou-se por enviar em um primeiro momento, através de *email*, os questionários a 810 empreendedores para coleta de dados da etapa quantitativa, o que poderia proporcionar um retorno de até 202 questionários respondidos.

Entretanto, a realidade encontrada foi diferente à esperada. Não foi possível ser adotada tal estratégia junto aos associados. Ao serem solicitados os cadastros dos afiliados das ACs, constatou-se que nenhuma das ACs possuía o cadastro atualizado de *emails* dos associados, inviabilizando a primeira maneira escolhida para a coleta de dados. As ACs de Londrina e Arapongas exigiram um certo tempo para apresentar esta informação na tentativa de conseguir localizar em seus bancos de dados uma quantidade significativa de *emails* dos associados, o que atrasou consideravelmente a etapa de coleta dos dados.

Considerando este atraso e o aumento do custo para coletar estes dados de uma forma diferente do que via *email*, o tamanho da amostra para o questionário foi redimensionado de forma a manter representatividade. Para tanto, foi adotado o modelo de amostragem estratificada proporcional que permite diminuir o tamanho da amostra e ainda assim permanecer representativa (COSTA NETO, 2002). É possível utilizar o processo de amostragem estratificada em populações heterogêneas nas quais se pode distinguir sub-populações que se diferenciem por uma ou mais características entre si, denominadas estratos, sendo que as variáveis de estratificação podem ser quaisquer atributos que revelem estratos dentro da população (FONSECA; MARTINS, 1996) e há necessidade da amostra estratificada ser composta de elementos de todos os estratos (VIEIRA, 1999). No caso deste estudo, os estratos foram separados por ACs de cada cidade.

É razoável supor que variáveis apresentem um comportamento mais heterogêneo entre um estrato e outro em comparação ao comportamento dentro do mesmo estrato. Neste caso, se o sorteio dos elementos da amostra fosse realizado sem se considerar a existência dos estratos o resultado poderia ser influenciado mais intensamente pelas características do estrato mais favorecido nos sorteios (COSTA NETO, 2002), assim, há necessidade de calcular o tamanho da amostra de cada estrato. A forma mais simples para determinar o tamanho da amostra estratificada é aplicar ao tamanho global da amostra, as percentagens que cada estrato representa na população (RICHARDSON, 1999). Para o presente estudo, cujos estratos da população apresentam tamanhos diferentes, Costa Neto (1997)

menciona que o modelo da estratificação proporcional é mais recomendável por fornecer uma amostra mais representativa da população.

Entre as ACs, a de Arapongas forneceu a listagem com os endereços de todos os associados e a AC de Apucarana distribuiu em forma impressa e com envelope pré-pago para devolução os 150 questionários previstos para aquela cidade, juntamente com a sua cobrança mensal. Retornaram 10 das malas-diretas enviadas aos associados da AC de Apucarana.

Para realizar a coleta de dados em Londrina e Arapongas e completar a quantidade de respondentes necessária em Apucarana foram aplicados questionários de forma impressa e recolhidos nos estabelecimentos mais 159 questionários que somados às 10 malas-diretas de Apucarana totalizaram 169 questionários coletados. Destes, 12 não eram válidos e foram eliminados, além de mais 3 questionários de Arapongas e um de Apucarana que tiveram de ser excluídos, de forma aleatória, para nivelamento das proporções entre as ACs de cada cidade. Restaram 153 questionários que representam uma amostra de 5,67% da população.

O quadro 4 aponta o número total de questionários válidos e aproveitados nesta pesquisa conforme cada AC, além de características das ACs pesquisadas e dos municípios nos quais estão instaladas.

| Município de Instalação | População do município | PIB do Município | IDH | Associação fundada em: | Número de associados | Total de questionários |
|-------------------------|------------------------|------------------|-------|------------------------|----------------------|------------------------|
| Apucarana | 115.323 | 1.006.252mil | 0,799 | 17/04/1949 | 500* | 28 |
| Arapongas | 96.669 | 1.261.078mil | 0,774 | 12/02/1955 | 700* | 40 |
| Londrina | 497.833 | 6.217.351mil | 0,824 | 05/06/1937 | 1500* | 85 |
| Total | 709.825 | 8.484.681mil | | | 2700 | 153 |

Quadro 4 - Dados das associações, respectivos municípios e amostras

Fontes: (IBGE, *on line*, 2008; FACIAP, *on line*, 2008; PNUD, *on line*, 2008) e entrevistas

* Número aproximado, fornecido pelos gestores das respectivas ACs

3.4 COLETA DE DADOS

Inicialmente foram aplicadas duas formas de coleta de dados: entrevista, caracteristicamente própria às pesquisas qualitativas (RICHARDSON, 1999; ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNADER, 1999), e coleta de dados secundários. Posteriormente, baseando-se no referencial teórico sobre exploração

de oportunidades e tendo em conta os resultados das entrevistas e da coleta de dados secundários, desenvolveu-se um questionário para coleta de dados quantitativos objetivando a abrangência do estudo.

Através do quadro 5 é possível visualizar quais questões das entrevistas e do questionário estão relacionadas com quais objetivos específicos. Cada instrumento possui pelo menos uma questão para cada objetivo deste trabalho, que podem ser verificadas no respectivo apêndice indicado no quadro.

| Objetivos específicos | INSTRUMENTO | QUESTÕES | Apêndice |
|---|-----------------------------|-------------------|----------|
| 1. Conhecer razões para o ingresso de empreendedores em ACs. | Entrevista (empreendedores) | B | B |
| | Questionário | 16 | C |
| 2. Identificar ações que as ACs desenvolvem para favorecer exploração de oportunidades. | Entrevista (Gerentes) | B, E, F, L | A |
| | Entrevista (Empreendedores) | G, H, K | B |
| | Questionário | 18 | C |
| | Pesquisa documental | | |
| 3. Identificar possíveis relacionamentos ou redes de empresas, constituídas entre filiados das ACs. | Entrevista (Gerentes) | M | A |
| | Entrevista (Empreendedores) | D, J, L, M | B |
| | Questionário | 11, 12, 17, 18 | C |
| | Pesquisa documental | | |
| 4. Compreender a intensidade da participação de empreendedores nas ACs e os efeitos na exploração de oportunidades, tais como: novos empreendimentos, alianças e parcerias. | Entrevista (Empreendedores) | C, D, E, F, I, J | B |
| | Questionário | 9, 10, 11, 17, 19 | C |
| | Pesquisa documental | | |
| 5. Identificar oportunidades que tenham sido exploradas por empreendedores relacionadas ou não ao tempo de filiação. | Entrevista (Empreendedores) | F | B |
| | Questionário | 8, 17 | C |
| | Pesquisa documental | | |

Quadro 5 – Relação dos meios de coleta de dados com os objetivos específicos

3.4.1 Entrevistas

Entrevistou-se o gerente e um empreendedor de cada AC, totalizando, assim, seis entrevistas, e foi levado em consideração nas entrevistas a importância da interação entre o entrevistado e o entrevistador (HAGUETE, 1987). O pesquisador, durante a entrevista, fornece orientação adicional ao utilizar um conjunto de perguntas a fim de promover discussão e elaboração por parte do

respondente, além de encorajar os respondentes a compartilhar um maior número de informações possível em um ambiente sem constrangimento (COOPER; SCHINDLER, 2003). A entrevista visa obter por meio de uma conversação guiada, os aspectos que o entrevistado julga mais importantes, pretendendo-se, dessa maneira, acessar informações detalhadas acerca do problema de pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2006; RICHARDSON, 1999).

Complementando, Triviños (2007, p. 146) traz a seguinte definição de entrevista semi-estruturada:

“[...] em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferece amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.”

3.4.2 Coleta de dados secundários

A busca de qualquer informação registrada de forma oral, escrita ou em imagem corresponde à pesquisa documental, consistindo na coleta, classificação, seleção difusa e as técnicas e métodos que facilitam a sua busca e a sua identificação (FACHIN, 2003). Foram realizadas pesquisas documentais junto a estatutos, boletins informativos, atas, *sites* das ACs e *sites* relacionados.

Uma fonte secundária é caracterizada por não possuir relação direta com o acontecimento registrado, entretanto, o fato de serem fontes de dados secundários não reduz a sua importância. O relatório de terceiros sobre um acontecimento pode enriquecer o registro da fonte primária (RICHARDSON, 1999). Neste caso especialmente, pôde somar informações para o trabalho, bem como servir de base para triangulação junto às informações advindas de entrevistas e questionários.

3.4.3 Questionário

Baseando-se na proposta de Marconi e Lakatos (2006), o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas sem a presença do pesquisador e por escrito. Geralmente o questionário é enviado por correio ou por um portador, como no caso desta pesquisa, ao informante para que este preencha e devolva do mesmo modo. Foi redigida no início do questionário, uma nota indicando a entidade ou organização patrocinadora da pesquisa, explicando a natureza da pesquisa, com o intuito de despertar o interesse do recebedor em preencher o questionário e devolver em um prazo razoável.

Também foram consideradas as recomendações quanto à limitação dos questionários no tocante à extensão e finalidade. Um questionário muito longo causa fadiga e desinteresse, contudo, se curto demais, corre-se o risco de não levantar informações suficientes. Assim, deve conter entre vinte e trinta perguntas e uma necessidade de tempo para ser respondido estimado em cerca de trinta minutos, podendo este número variar conforme o tipo de pesquisa e dos informantes (MARCONI; LAKATOS, 2006). Para evitar questões supérfluas que ampliam a importunação ao pesquisado, Fachin (2003) trouxe algumas informações referentes à ordem de importância das questões, podendo eliminar as que representassem importância insignificante ou não fossem capaz de levantar as informações desejadas eficazmente.

Para a elaboração do questionário, aplicou-se a técnica de escalonamento, atribuindo números a uma propriedade dos objetos de estudo a fim de conferir algumas características dos números às propriedades em questão. As escalas estão divididas em três grupos: a) Escala de classificação, utilizada para os respondentes classificar um objeto ou indicador sem fazer comparação direta com outro objeto ou atitude; b) Escalas de ranqueamento, nas quais os participantes do estudo realizam comparações entre dois ou mais indicadores ou objetos; c) Categorização, nesta os respondentes colocam a si próprios ou aos indicadores de propriedades em grupos ou categorias (COOPER; SCHINDLER, 2003).

3.5 ANÁLISE DE DADOS

Com os resultados obtidos através dos instrumentos de coleta de dados, procedeu-se a elaboração da análise. A organização da análise dos resultados de cada instrumento pode estar subdividida em três níveis conforme exposto por Marconi e Lakatos (2006):

- a) **Interpretação:** Consiste na verificação das relações entre as variáveis independente e dependente e da interveniente (posterior à independente e anterior à dependente), com o intuito de ampliar os conhecimentos sobre o fenômeno.
- b) **Explicação:** Esclarecimento sobre a origem da variável dependente e necessidade de encontrar a variável antecedente, ou seja, anterior às variáveis independente e dependente.
- c) **Especificação:** Explicitação sobre até que ponto as relações entre as variáveis independente e dependente são válidas.

As entrevistas necessitaram um esforço maior para análise, pois conforme Alves-Mazzotti e Gewandszajder (1999) as pesquisas qualitativas produzem um volume significativo de dados que precisam ser organizados e compreendidos.

Há uma tendência das pesquisas qualitativas analisarem seus dados indutivamente, buscando os significados e interpretação através da percepção de um fenômeno visto em um contexto (TRIVIÑOS, 1987). As considerações de Richardson (1999) também indicam o método indutivo como adequado à etapa qualitativa do estudo, ele sugere como objetivo deste método a generalização probabilística de um caso particular. Assim, os fatos observados durante esta etapa da pesquisa serviram de base para um raciocínio possibilitando que se chegasse a conclusões almejadas.

Há necessidade de se codificar as informações para otimizar a análise de dados. Conforme Bauer e Gaskell (2002), para se desenvolver codificações a partir de conceitos teóricos, fez-se necessário uma análise detalhada, objetivando compreender aspectos e dimensões que poderiam servir como critérios para uma comparação, com finalidade de desenvolver subcategorias ou subdimensões das categorias já empregadas para a codificação. As respostas de

algumas variáveis constantes no questionário precisaram ser codificadas para possibilitar a tabulação.

Quando da análise dos resultados obtidos com os questionários, foi procedida a tabulação, ou seja, dispor os dados em tabelas a fim de facilitar as inter-relações entre eles. A tabulação é uma parte técnica do processo de análise estatística, a qual permite sintetizar os dados obtidos e representá-los graficamente, para uma compreensão e interpretação mais rápida (MARCONI; LAKATOS, 2006). Para tabular tais dados, os resultados dos questionários foram transcritos para as tabelas do *software* Microsoft Office Excel a fim proceder-se aos cálculos necessários à análise dos dados. As questões escalares foram digitadas em código binário (0 e 1) para facilitar a tabulação, enquanto as questões múltiplas foram relacionadas a números. É importante ressaltar que foram realizadas análises das médias que, conforme Malhotra (2001) consiste em somar todos os resultados obtidos em cada variável e dividir o total desta soma pelo número de respondentes.

Para identificar se houve associação ou independência entre a variável tempo de ingresso na AC com os efeitos da participação, foram utilizados testes Não Paramétricos através do Software SAS. Estes não dependem dos parâmetros populacionais, nem de suas respectivas estimativas, são úteis em diversos casos e, muitas vezes, são boas opções como alternativa a algum teste paramétrico em que ocorrem violações dos pressupostos básicos necessários, como por exemplo, quando a distribuição da variável de interesse não é conhecida ou não tem comportamento normal.

Segundo Levin e Fox (2006), para entender a posição relevante dos testes não paramétricos na pesquisa social, necessita-se também entender o conceito de poder de um teste, que é a probabilidade de rejeitar a hipótese nula quando ela é falsa. Pesquisadores sociais têm interesse em rejeitar a hipótese nula quando ela é falsa. Os resultados de um teste paramétrico cujas exigências não tenham sido satisfeitas podem não comportar qualquer interpretação que tenha sentido. Nessas circunstâncias, os pesquisadores sociais acertadamente recorrem a testes de significância não paramétricos.

Os testes não paramétricos mais conhecidos são os testes de aderência ou de ajustamento e o tabelas de contingência ou teste de independência.

3.5.1 Teste Qui-Quadrado para Independência

Para estudar a relação entre duas ou mais variáveis, a representação tabular das freqüências observadas pode ser feita através de uma tabela de contingência. Com essa tabela possibilita-se uma maneira conveniente de fazer a descrição dos dados da amostra. No caso de duas variáveis, essa representação simplifica-se com o uso de uma tabela de dupla entrada com h linhas, correspondente às categorias em que é subdividido um atributo e k colunas referentes às categorias do outro atributo (BARBETTA, 1998).

Uma questão que pode ser objeto de um teste bastante simples é se as variáveis qualitativas envolvidas são ou não independentes. A relação R_0 postula a independência das variáveis e sua rejeição implica em uma conclusão favorável à existência de alguma associação. O critério de decisão consiste na comparação entre freqüências esperadas e freqüências observadas mediante a estatística χ^2 (Qui- quadrado). Assim, a seqüência do teste foi realizada utilizando fórmulas expostas por Siegel (1981):

- *As relações:*

R_0 : As variáveis são independentes ($O_{ij} = E_{ij}$)

R_1 : As variáveis não são independentes ($O_{ij} \neq E_{ij}$)

- A estatística do teste:

A estatística do teste utilizada para medir a divergência entre as informações da amostra e da população:

$$\chi_r^2 = \sum_{i=1}^h \sum_{j=1}^k \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Que tem distribuição Qui-quadrado com r graus de liberdade. O número de graus de liberdade neste caso será $r = (h - 1)(k - 1)$.

As freqüências esperadas são calculadas com base na relação de R_0 através da expressão $E_{ij} = np_{ij}$, onde p_{ij} é a probabilidade de se obter um valor da variável na classe considerada. Dessa forma sob

R_0 , ou seja, considerando independência das variáveis, e usando a frequência relativa como aproximação da probabilidade, tem-se:

$$p_{ij} = f_i \cdot f_j = \left(\frac{F_i}{n}\right) \cdot \left(\frac{F_j}{n}\right)$$

Onde F_i e F_j são as frequências observadas totais das linhas i e j respectivamente. Portanto:

$$E_{ij} = n \left(\frac{F_i}{n}\right) \cdot \left(\frac{F_j}{n}\right) = \frac{F_i \cdot F_j}{n}$$

Assim, sob R_0 e com as informações obtidas na amostra, o valor da estatística do teste será:

$$\chi_{cal}^2 = \sum_{i=1}^h \sum_{j=1}^k \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Quando 20% dos $e_i < 5$, ou se ao menos um $e_i < 1$, é necessário utilizar uma aproximação de distribuições binômias por normais, conhecida como a correção de Yates:

$$\chi_{Yates}^2 = \sum_{i=1}^h \sum_{j=1}^k \frac{(|O_{ij} - E_{ij}| - 0,5)^2}{E_{ij}}$$

- Região Crítica ou de Rejeição:

A região de rejeição de R_0 , ou RC, correspondente aos valores de χ^2 tais que $\chi^2 > \chi_r^2$, onde χ_r^2 é obtido na tabela Qui-Quadrado com $r = (h-1) \cdot (k-1)$ graus de liberdade e nível de significância α como consta no gráfico 2.

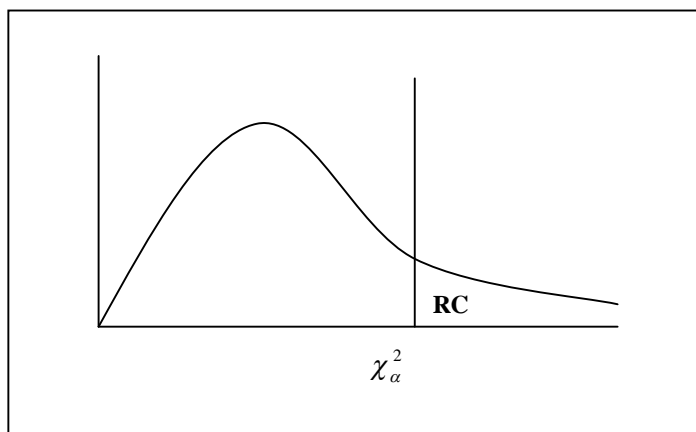


Gráfico 2 – Região de decisão

- Decisão:

Se o valor da estatística do teste χ_{cal}^2 pertencer à região crítica RC, conclui-se a que as frequências observadas diferem significativamente das esperadas segundo a hipótese de independência e, portanto, rejeita-se a relação R_0 ao nível α de significância. Caso contrário, não se pode rejeitá-la, ou seja, as variáveis são independentes. Nos casos de associação ou dependência entre as variáveis, uma medida dessa associação foi dada pelo coeficiente de Contingência:

$$C = \sqrt{\frac{\chi_{cal}^2}{\chi_{cal}^2 + n}}$$

O objetivo dessa análise foi verificar se há associação ou independência entre a variável tempo de ingresso na AC com os efeitos da participação de empreendedores na AC para os afiliados e as ações que as ACs desenvolveram e que favoreceram a exploração de novas oportunidades para as empresas entrevistadas.

Para verificar essa associação, a variável tempo foi categorizada da conforme consta na tabela 1:

Tabela 1 - Categorização do tempo de ingresso na associação comercial

| CATEGORIZAÇÃO | TEMPO DE INGRESSO |
|---------------|-------------------|
| Pequeno Prazo | 1 a 9,9 anos |
| Médio Prazo | 10 a 24,9 anos |
| Longo Prazo | 25 anos ou mais |

Após essa categorização, foram construídas tabelas para verificar a associação do tempo de ingresso com outras variáveis. Cada uma destas tabelas contempla associações do tempo de ingresso com apenas uma variável, e apresentam as quantidades de empreendedores que atribuíram os níveis de importância alta, baixa, plena, média ou nenhuma conforme seu tempo de ingresso na AC (Pequeno, médio ou longo). Logo após cada tabela há a informação se existe evidências de associação entre as variáveis.

3.6 CRITÉRIOS DE CONFIABILIDADE E VALIDADE

3.6.1 Confiabilidade

A confiabilidade relaciona-se à estimativa do grau em que uma determinada mensuração é livre de erro aleatório ou instável. Instrumentos confiáveis podem ser utilizados com a segurança de que fatores situacionais e transitórios não interferem nos resultados. O instrumento confiável assegura mensurações repetidas da mesma pessoa quando é aplicado repetidas vezes, independentemente do investigador que o aplica (COOPER; SCHINDLER, 2003).

A confiabilidade é um critério necessário tanto à pesquisa qualitativa quanto à quantitativa. Quando da investigação qualitativa, a proximidade entre o pesquisador e o informante possibilita informações detalhadas; as inferências são superficiais, descrevendo-se em detalhe o correto; aplica-se o uso de gravador para registrar entrevistas e observações para análises posteriores. Na investigação quantitativa, as perguntas do questionário são formuladas clara e detalhadamente; mantém-se o anonimato do entrevistado para evitar distorções nas respostas; as definições são precisas e operacionalizam-se com indicadores específicos (RICHARDSON, 1999).

Para maximizar a confiabilidade foram aplicados dois procedimentos descritos por Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999):

- a) Questionamento por pares: foram solicitados a colegas não envolvidos na pesquisa, mas que trabalham no mesmo paradigma e tenham algum conhecimento sobre o tema pesquisado, para que apontassem falhas, pontos obscuros e vieses nas interpretações dos dados, bem como apontassem evidências não exploradas e, se possível, oferecessem explicações alternativas às expostas por este estudo;
- b) Triangulação: como foram utilizadas mais de uma maneira de se obter dados (Entrevista com gerentes das ACs e empreendedores, coleta de dados secundários e questionário para empreendedores), foram possibilitadas comparações entre os dados levantados por cada uma, realizando desta forma uma triangulação de fontes.

A abordagem da consistência interna também foi utilizada, para contribuir para com a confiabilidade da pesquisa, quando a ferramenta de mensuração apresenta muitas questões ou declarações similares. Após a administração do questionário os resultados foram separados por item em números pares e ímpares ou em metades selecionadas aleatoriamente. Como as duas metades apresentaram um alto grau de correlação, considerou-se que o instrumento possui alta confiabilidade no tocante à consistência interna dada a homogeneidade entre os itens. Entretanto, há possibilidade de inferências incorretas sobre a alta consistência interna quando o teste contém muitos itens, pois desta maneira, o índice de correlação será inflacionado (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Antes da análise dos dados, foram enviadas as entrevistas, já transcritas, aos seus respondentes, pedindo que retifiquem seus dizeres, caso tenham mencionado alguma informação inadequada, e assinassem todas as páginas para reafirmar o conteúdo da entrevista.

3.6.2 Validade

Existem duas principais formas de validade, a externa e a interna. A validade externa refere-se à capacidade dos dados de serem generalizados entre as

peessoas. A validade interna limita-se ao instrumento, que só é válido quando ele é capaz de medir o que realmente é preciso medir, (COOPER; SCHINDLER, 2003; RICHARDSON, 1999).

O grau das diferenças encontradas com um instrumento de mensuração deve refletir as diferenças reais entre os respondentes que estão sendo testados. Para o instrumento ter validade deve ser sensível a todos os graus de significado variável e às mudanças nas nuances de significado ao longo dos tempos (COOPER; SCHINDLER, 2003).

O procedimento mais utilizado para averiguar a validade do instrumento é o pré-tese. Testando-se os instrumentos da pesquisa sobre uma pequena parte da população do “universo” ou da amostra, antes da sua aplicação definitiva, diminuiriam-se as chances da pesquisa chegar a um resultado falso (MARCONI; LAKATOS, 2006). O instrumento pode ser testado, em um primeiro nível, com colegas que podem gerar diversas sugestões de melhoria. Também foi aplicado o instrumento no campo com uma amostra de respondentes ou com pessoas que apresentassem características e formação similares aos respondentes desejados (COOPER; SCHINDLER, 2003). No caso deste estudo, o questionário constante no apêndice D foi apresentado primeiramente à banca de qualificação, na qual foram sugeridas as seguintes alterações:

- O acréscimo da alternativa “nenhuma” para evitar vieses nas questões 2.2, 2.3 e 2.4;
- O acréscimo da alternativa “não” para evitar vieses na questão 2.5;
- A retirada da numeração para tabulação constante junto a cada alternativa;

Após realizadas as alterações sugeridas na banca de qualificação, o questionário foi pré-testado com 10 indivíduos da população do estudo, na cidade de Londrina. Constatou-se que 40% dos respondentes não entenderam como preencher as questões com escalas. Para solucionar tal problema, foram acrescentadas notas explicativas para o preenchimento das questões com escalas como consta no apêndice C. Com exceção deste, não houve outros problemas referentes à funcionalidade do questionário durante o pré-teste.

Buscou-se com o Termo de Consentimento, constante no Anexo E, esclarecer o pesquisado no sentido da importância veracidade das informações, e garantir o anonimato das informações prestadas.

REFERÊNCIAS

- ACIA. Disponível em <<http://www.acia.org.br>>. Acessado em: 13 jul. 2008a.
- _____. **Em cinco dias, mais de 38 mil pessoas vão à queima de estoque 10 anos.** Disponível em: <<http://www.acia.org.br>>. Acessado em: 13 jul. 2008b.
- _____. **Estatuto Social.** Apucarana, 20 jan. 2003.
- _____. **Estatuto Social.** Araçongas, 22 out. 2002.
- _____. **Junta Comercial.** Disponível em: <<http://www.aciaapucarana.org.br>> Acessado em: 20 jul. 2008c.
- _____ instala assessoria jurídica. **O Executivo**, Araçongas, p.6, jan. 2008.
- ACIL. Disponível em <<http://www.acil.com.br>>. Acessado em 20 jul. 2008.
- ACIL. **Estatuto Social.** Londrina, 25 ago. 2005.
- ALDRICH, Howard E.; CLIFF, Jennifer E. The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective. **Journal of Business Venturing**, v.18, n.5, p.573-596, September 2003.
- _____; ELAM, Amanda Brickman. Um guia para se surfar nas redes sociais. In: BIRLEY, S.; MUZYKA, D.F. **Dominando os desafios do empreendedor.** São Paulo: Makron Books, 2001. p. 120-125.
- ALVES-MAZZOTTI, Alda J. e GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.
- ANGELI, Kleber F.; PERIOTTO, Álvaro J. **Complexidade, Aprendizagem e mudança:** A Tecnologia da Informação como condutor de inovação em Arranjos Produtivos Locais de base tecnológica. In: V EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2008, São Paulo, Anais... São Paulo, 2008.
- ARDICHVILI, Alexander; CARDOZO, Richard; RAY, Sourav. A theory of entrepreneurial **opportunity** identification and development. **Journal of Business Venturing**, v.18, n.1, p.105-123, January 2003.
- BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. **Evidências Teóricas para a Compreensão da Redes Interorganizacionais.** In: II ENEO – ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2002, Recife. Anais...Recife.
- BARBETTA, P.A., **Estatística Aplicada às Ciências Sociais.** 2 ed. Editora da UFSC: Florianópolis, 1998.

BARON, Robert; SHANE, Scott A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

BECHERER, Richard, C.; MAURER, John G. The proactive personality disposition and entrepreneurial behavior among small company presidents. **Journal of Small Business Management**. Milwaukee: v.37 n.1 p.28-36. Jan 1999.

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

BORGES, Cândido Vieira. **Características e contribuições das Redes para o Desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas**. In: XXVIII Encontro da ANPAD, 2004, Curitiba. Anais do XXVIII EnANPAD, 2004.

BRONZO, Marcelo; HONÓRIO, Luiz. O Institucionalismo e a Abordagem das Interações Estratégicas da Firma. **RAE Eletrônica – Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, v.4, n.1, art. 5, jan/jul., 2005.

BRUYAT, Chirstian; JULIEN Pierre André. Defining the field of research in entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**. n.16, p. 165-180, 2000.

CASTELLS, M. **A era da informação: economia, sociedade e cultura – a sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHIASSON, Mike; SAUNDERS, Chad. Reconciling diverse approaches to opportunity research using the structuration theory. **Journal of Business Venturing**, v.20, p.747-767, 2005.

COHEN, Boyd; WINN, Monika I.; Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v.22, n.1, p. 29-49, 2007.

COMITÊ PERMANENTE DE ÉTICA EM PESQUISA ENVOLVENDO SERES HUMANOS – COPEP. Disponível em: <<http://www.ppg.uem.br>>. Acesso em: 07 fevereiro 2008.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORBETT, Andrew C. Experiential learning with the process of opportunity identification and exploitation. **Entrepreneurship Theory and Practice**. v.29, n.4, p.473-491, 2005.

COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. **Estatística**. São Paulo: Edgar Blücher, 1997.

_____, Pedro Luiz de Oliveira. **Estatística**. São Paulo: Edgar Blücher, 2002.

CUNHA, Julio A. C.; PASSADOR, João L. Alianças Estratégicas de Organizações: O aprendizado Institucional na Formação de Redes. In XXX ENANPAD – *ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 2006, Salvador. Anais... Salvador.

DAVIDSSON, Per. **Researching Entrepreneurship**. New York: Springer Verlag, 2005.

DEGEN, Ronald. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1989.

DEW, Nicholas. VELAMURI, S. Ramakrishna. VENKATARAMAN, Sankaran. Dispersed knowledge and an entrepreneurial theory of the firm. **Journal of Business Venturing**, v.19, n.5, p.659-679, set. 2004.

DUTTA, D. K.; CROSSAN, M. M. The nature of entrepreneurial opportunities understanding the process using the 41 organizational learning framework. **Entrepreneurship Theory and Practice**. v.29, n.4, p.425-449, 2005.

EMPREENDER une empresários. **Jornal da ACIL**, Londrina, junho de 2007. Edição Especial.

EXPORTAÇÕES pela ACIA passam de R\$ 9 milhões. **O Executivo**, Arapongas, fev. 2008, p. 3.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FACIAP – FEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS E EMPRESARIAIS DO ESTADO DO PARANÁ. Disponível em <<http://www.faciap.org.br>>. Acesso em 06 fevereiro 2008.

FILION, Louis Jacques. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.39, n.4, p.6-20, out/dez. 1999.

FONSECA, Jairo Simon da; MARTINS, Gilberto de Andrade. **Curso de Estatística**. São Paulo: Atlas, 1996.

GARTNER, W.B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. **Academy of Management Review**, v.10, n.4, p. 696-706, 1985.

GEM BRASIL. **Lançamento GEM Brasil 2006**. Disponível em: <www.gembrasil.org.br>. Acesso em: 10 abr. 2008.

GIDDENS, Anthony. **A constituição da sociedade**. 2ªed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

_____; PIERSON, Christopher. **Conversas com Anthony Giddens: o sentido da modernidade**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

HAGETTE, Teresa M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1987. 163p.

HISRICH, R.; PETERS, M. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HOFFMANN, Valmir E.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; MOLINA-MORALES, Francesc X. **Inovação e transferência de conhecimento em redes interorganizacionais aglomeradas territorialmente: uma análise a partir de equações estruturais em duas indústrias**. In XXX ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2006, Salvador. Anais... Salvador.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 06 fevereiro 2008.

JACK, Sarah L.; ANDERSON, Alistair R. The effects of embeddedness on the entrepreneurial process. **Journal of Business Venturing**, v.17, n.5, p.467-487, September 2002.

KEH, Hean T.; FOO, Maw D.; LIM, Boom C. Opportunity Evaluation under risky conditions: The cognitive process of entrepreneurs. **Entrepreneurship Theory and Practice**. v.27, n.2, p.125-148, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: A edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LEE, Joo-Heon; VENKATARAMAN, Sankaran. Aspirations, market offerings, and the pursuit of entrepreneurial opportunities. **Journal of Business Venturing**, v.21, n.1, p.107-123, Jan. 2006.

LEVIN, J; FOX, J.A.; **Estatística para Ciências Humanas**. 9 ed. Prentice Hall: São Paulo, 2006.

LIMA, Geraldine A. N.; LIMA, Juvêncio B.; TAKAKI, Heloísa R.; **Confiança e Aprendizagem Organizacional na Formação de Consórcios de PMEs para Exportação**. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2004, Curitiba. Anais... Curitiba.

MACHADO, Hilka Vier. Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares. **Psicologia em Estudo**. V.10, n. 2, p.317-323. maio/ago. 2005.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

McGRATH, Rita Gunther. In: BIRLEY, S.; MUZYKA, D.F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001. p. 31-34.

MEZIAS, Stephen J.; KUPERMAN, Jerome C. The community dynamics of entrepreneurship: The birth of the american film industry, 1895–1929 **Journal of Business Venturing**, v.16, n.3, p.209-233, May 2001.

MILLER, Nancy J.; BESSER; Terry L. Exploring Decision Strategies and Evaluations of Performance by Network. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v.10, n.2, p.167-186, 2005.

OZGEN, Eren; BARON, Robert A. Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors, industry networks, and professional forums. **Journal of Business Venturing**, London, 2006.

PECH, Richard J.; CAMERON, Alan. An entrepreneurial decision process model describing opportunity recognition. **European Journal of Innovation Management**; v.9, p.1, 2006.

PERIM, Juliana A.; ZANQUETTO FILHO, Hélio. Formação de Rede Interorganizacional para a Gestão da Cadeia de Suprimentos: O Caso do Setor Avícola no Estado do Espírito Santo. In: XXXI ENANPAD – *ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro.

PNUD. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br>>. Acessado em: 01 setembro 2008.

PREFEITURA DE LONDRINA. **Perfil do município de Londrina – 2007**. Disponível em: <<http://www.londrina.pr.gov.br>> Acessado em: 22 ago. 2008.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

RICHARDSON, Roberto J. (Org.) **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 334p.

ROBB, David; XIE, Bin. A survey of manufacturing strategy and technology in the chinese furniture industry. **European Management Journal**. v.21, n.4, p.484-496, Elsevier, 2003.

SANDHUSEN, Richard L. **Marketing básico**. 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

SANZ-VELASCO, Stefan A. Opportunity development as a learning process for entrepreneurs. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**; v.12, n.5, 2006.

SARASON, Yolanda; DEAN, Tom; DILLARD, Jesse F. Entrepreneurship as the nexus of individual and **opportunity**: A structuration view. **Journal of Business Venturing**, v.21 n.3, p.286-305, May 2006.

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

_____. Entrepreneurship as a science of the artificial. **Journal of Economic Psychology**, v.24, p.203-220. 2003.

_____. Making It Happen: Beyond theories of the firm to theories of firm design. **Entrepreneurship Theory and Practice**. p.519-531. Baylor University. 2004a.

_____. The questions we ask and the questions we care about: reformulating some problems in entrepreneurship research. **Journal of business Venturing**. Elsevier, v.19, n.5, p.707-717, sep 2004b.

_____; DEW, Nicholas. **When markets are glue**. III CIPEAL – Conferência internacional de pesquisa em empreendedorismo na América Latina. Rio de Janeiro. nov/2004.

_____; DEW, Nicholas. New market creation through transformation. **Journal of Evolutionary Economics**. Springer-Verlag, v.15, p.533-565, 2005.

SCHWARTZ, Robert G.; TEACH, Richard D.; BIRCH, Nancy J. A longitudinal study of entrepreneurial firms opportunity recognition and product development management strategies: Implications by firm type. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**; v.11, n.4, 2005.

SEBRAESP. **Projeto empreender**. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br>>. Acesso em:14 ago. 2008.

SHANE, Scott. **A general theory of entrepreneurship**. The Individual-Opportunity Nexus. NorthHampton: Edward Elgar, 2003.

_____; VENKATARAMAN, Sankaran. The promise of entrepreneurship as a field of research, **Academy of Management Review** v.25, n.1, p.217–226, 2000.

SHEPHERD, Dean A.; DeTIENNE, Dawn R. Prior Knowledge, Potential Financial Reward, and Opportunity Identification. **Entrepreneursip Theory and Practice** v.29, n.1, p.91-112, January 2005.

SICOOB. **Quem somos**. Disponível em: <<http://www.sicoob.com.br>>. Acesso em: 21 jul. 2008.

SICOOB LONDRINA, vitória da ACIL. **Jornal da ACIL**, Londrina, junho de 2007. Edição Especial.

SIEGEL, S. **Estatística não paramétrica**. 1 ed. Rio de Janeiro: McGraw Hill, 1981.

SOUZA, Eda Castro Lucas de. **Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade** In: EGEPE – Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e

Gestão de Pequenas Empresas. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 134-146.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação (o positivismo, a fenomenologia, o marxismo). São Paulo: Atlas, 1987. 175p.

TROCCOLI, I. R.; MACEDO-SOARES, T. D.; Análise Estratégica sob Ótica Relacional: Enfocando Grupos e Blocos Estratégicos. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. v.8, n.1, p. 55-78, Jan/Mar. 2004.

VIEIRA, Sônia. **Estatística para a Qualidade:** Como avaliar com precisão a qualidade em produtos e serviços. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

WESTHEAD, Paul; UCBASARAN, Deniz; WRIGHT, Mike. Decisions, Actions, and Performance: Do novice, serial, and portfolio entrepreneurs differ? **Journal of Small Business Management**. Milwaukee. V.43, n.4, p.393-417, out 2005.