

MOBILIZANDO RELACIONAMENTOS E ACESSANDO RECURSOS NA CRIAÇÃO E EVOLUÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS

Geraldo Magela Rodrigues de Vasconcelos*
Sérgio Fernando Loureiro Rezende**
Liliane de Oliveira Guimarães***
Roberto Costa Fachin****

RESUMO

Neste artigo analisamos a mobilização da rede de relacionamentos do empreendedor para acessar recursos simples e complexos na criação e evolução de novos negócios. Entendendo empreendedorismo como um processo evolucionário, desenvolvemos um estudo comparativo de casos em duas empresas de alta tecnologia que participaram de incubadoras. Realizaram-se entrevistas com os fundadores das empresas e com os atores que representaram seus principais relacionamentos durante a existência das firmas. Por meio da periodização da trajetória das empresas em pré-incubação, incubação e graduação, e da categorização dos recursos obtidos em cada fase a partir dos relacionamentos dos empreendedores, apontamos, como resultados de pesquisa, a mobilização de tais relacionamentos para acessar recursos simples e complexos na fase de criação de novos negócios. Na fase de evolução, constatamos, entretanto, que a mobilização desses relacionamentos é contingente ao grau de complexidade dos recursos.

ABSTRACT

Grounded on the social embeddedness approach, this article aims to analyze how entrepreneurs mobilize relationships to access resources in the set-up and evolution of new ventures. Based on the conceptualization of entrepreneurship as an evolutionary process, we developed a comparative case study of two high-technology firms that participated in incubators through face-to-face, in-depth interviews with the founders as well as with the actors that represented their main relationships during the existence of the firms. In terms of data analysis, we divided up the trajectories of the firms into three phases dubbed pre-incubation, incubation and graduation as well as categorized the resources accessed in each phase. Based on this, we found out that the entrepreneurs mobilized their main relationships to access simple and complex resources in the set-up phase. However, in the phase of evolution, the mobilization of these relationships was contingent on the degree of complexity of resources.

**Prof. Faculdade Pitágoras e doutorando em Administração CEPEAD/FACE/UFMG*

***Prof. Mestrado Profissional em Adm. PUC/MG*

****Profª Mestrado Profissional em Adm. PUC/MG*

*****Prof. Mestrado Profissional em Adm. PUC/MG*

INTRODUÇÃO

Recentemente, observa-se que a abordagem de inserção social¹ (GRANOVETTER, 1985, 1992; DACIN *et al.*, 1999) tem sido bastante utilizada na área de empreendedorismo (LARSON, 1992; LECHNER e DOWLING, 2003). De maneira geral, sugere-se que no decorrer da criação e evolução de novos negócios, os empreendedores tendem a mobilizar sua rede de relacionamentos para acessar recursos e transformar visões e planos de negócios em realidade (BIRLEY, 1986; ALDRICH e ZIMMER, 1986; JOHANNISSON, 1998, 2000). Isso significa que os empreendedores são relativamente dependentes das suas relações pessoais para obter recursos (ALDRICH e ZIMMER, 1986; HANSEN, 1995; BRUDERL e PREINSENDORF, 1998) que, por diversas razões, não estão disponíveis internamente na firma (OSTGAARD e BIRLEY, 1994) e/ou não são facilmente adquiridos por meio de transações de mercado (PORTES e SENSEBRENNER, 1993).

Com base nessas constatações, pode-se dizer que a conexão entre inserção social e empreendedorismo permitiu ampliar a compreensão acerca da criação e evolução de novos negócios (LARSON, 1992). Também revelou inúmeras possibilidades de investigações empíricas, dentre as quais se destaca a dinâmica da evolução de relacionamentos² e recursos (HITE, 2003). Isso significa analisar, a partir de um enfoque evolucionário, a mobilização de relacionamentos para acessar recursos considerados vitais ao novo empreendimento.

Alguns resultados preliminares de pesquisas recentes indicam que existe uma tendência à multiplex, ou seja, o empreendedor tende a diversificar os seus relacionamentos iniciais por meio do desenvolvimento de novos laços à medida que o negócio evolui (LECHNER *et al.*, 2006). Por sua vez, autores como Bruderl e Preinsendorf (1998) defendem a idéia de que os relacionamentos existentes em período anterior à fundação do novo negócio tendem, ao longo do tempo, perder relevância como fonte de recursos. Já Hite (2003, 2005) aponta para uma tendência de desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo em fase posterior à criação de novos negócios.

Ao considerar esses resultados como pouco conclusivos e ambíguos, acredita-se que a literatura encontra-se ainda em estágio embrionário no que diz respeito ao entendimento da dinâmica de relacionamentos e recursos na criação e evolução de novos negócios (BRUSH *et al.*, 2001). Isso pode ser corroborado pela posição de Lichenstein e Brush (2001), os quais, de maneira contundente, afirmam que nenhum estudo examinou longitudinalmente a evolução de laços e recursos em empreendedorismo. Essa constatação, também, se aplica aos estudos desenvolvidos no contexto nacional³. Por exemplo, no fórum sobre redes sociais e interorganizacionais, recentemente promovido pela Revista de Administração de Empresas da Fundação Getulio Vargas de São Paulo, Martes *et al.* (2006: 13), ao

¹No original *social embeddedness*. Faria e Wensley (2000) utilizam o termo original em inglês, enquanto Baldi e Vieira (2005) traduziram-no como *imersão social*. Neste artigo, optou-se por traduzir *social embeddedness* por *inserção social*, apesar de a tradução não refletir completamente a idéia de que a ação econômica é indissociável do contexto social.

² Neste artigo, relacionamentos, laços, díades e relacionamentos diádicos são utilizados de maneira semelhante.

³ Por recomendação de um dos pareceristas da O&S, efetuamos um levantamento bibliográfico da produção nacional no que se refere à inserção social em estudos de empreendedorismo. Foram consultados os artigos publicados nos últimos cinco anos, nos seguintes periódicos: RAE, RAE Eletrônica, RAC, RAUSP, O&S, READ, bem como os anais do ENANPAD nas áreas temáticas de Empreendedorismo e Comportamento empreendedor, e Empreendedorismo e Negócios Inovadores. Dentre os artigos inicialmente identificados, em número de 36, nenhum discute diretamente a relação entre empreendedorismo, inserção social e recursos em uma perspectiva longitudinal. Tangencialmente, os artigos de Borges Jr. (2004), Vale *et al.*, (2005), Rossoni e Teixeira (2006), Baldi e Vieira (2006), e Versiani e Guimarães (2006) ressaltam que as redes de relacionamentos se constituem em fontes de importantes recursos para os empreendedores. O levantamento bibliográfico completo está disponível com o primeiro autor do artigo.

elencarem os temas da produção brasileira que estão associados à inserção social, não incluem explicitamente a problemática do empreendedorismo.

Diante disso, o presente artigo analisa a mobilização de relacionamentos do empreendedor para acessar recursos no decorrer da criação e evolução de novos negócios. Para tanto, desenvolveu-se um estudo comparativo de casos em duas empresas de alta tecnologia que participaram de incubadoras de empresas. Foram realizadas entrevistas em profundidade com os fundadores das empresas e com os atores que representaram os principais laços desses empreendedores ao longo de, aproximadamente, dez anos de existência de ambas as firmas. Os resultados indicam que os empreendedores utilizam seus relacionamentos para acessar recursos simples e complexos, na fase de criação de novos negócios. Por sua vez, na fase de evolução, a mobilização desses relacionamentos é contingente ao grau de complexidade dos recursos. Ou seja, relacionamentos são mais utilizados para acessar recursos mais complexos. Recursos mais simples são, principalmente, obtidos por meio de relações de compra e venda.

Para além dessa introdução, o artigo está dividido em cinco partes. Na primeira parte, procede-se à revisão de literatura, abordando inicialmente estudos sobre inserção social e recursos em empreendedorismo. Em seguida, discutem-se os estudos que tratam da mobilização de relacionamentos na obtenção de recursos nas fases de criação e de evolução de novos negócios. A segunda parte contém os procedimentos metodológicos, enquanto na terceira parte os dois casos são descritos e analisados individualmente. A quarta parte contém a análise comparativa dos casos, ressaltando a dinâmica de relacionamentos e recursos na criação e evolução de novos negócios. Finalmente, a última parte do artigo contém as principais conclusões e contribuições do presente trabalho, bem como sugestões para novas investigações empíricas.

INSERÇÃO SOCIAL E RECURSOS EM EMPREENDEDORISMO

Para Dacin *et al.*, (1999), os trabalhos de Granovetter (1985, 1992) têm sido fundamentais para a pesquisa em inserção social. De maneira geral, esses trabalhos resgatam o papel das relações pessoais e redes de relacionamentos nas relações econômicas, argumentando que os atores preferem confiar em indicações pessoais para transacionar recursos escassos. Com isso, ressaltam-se os fatores reputação e confiança como intervenientes na ação econômica. Por exemplo, Baldi e Vieira (2006), ao analisarem, longitudinalmente, a formação do setor coureiro-calçadista do Vale do Rio dos Sinos, no Rio Grande do Sul, por meio dos tipos de laços, da posição e da arquitetura da rede, sugerem que a abordagem de inserção social foi importante para se compreender a emergência desse setor e a relação dos empresários entre si e com os empregados.

Apesar da importância e crescente interesse por essa abordagem, alguns autores (UZZI, 1996, 1997; HITE, 2003, 2005) têm argumentado que existe uma dificuldade de operacionalização do conceito de inserção social. Por exemplo, Uzzi (1996, 1997) concorda com o argumento da inserção social, mas assinala que, na verdade, Granovetter (1985, 1992) não busca operacionalizar esse construto por meio de estudos empíricos. Da mesma forma, Chang (s.d.) assinala que a literatura não oferece alternativas diretas de mensuração da inserção social como interveniente na ação econômica.

Assim, vários estudos têm analisado os laços (BIRLEY, 1986; KRACKHARDT, 1992), relacionamentos (HAKANSSON e SNEHOTA, 1995) e/ou díades (HITE, 2003) entre atores (indivíduos ou firmas), caracterizados a partir do tipo de contato (DUBINI e ALDRICH, 1991), força do laço (GRANOVETTER, 1973; KRACKHARDT, 1992), tipo de

laço (BIRLEY, 1986; DONCKELS e LAMBRECHT, 1997) ou densidade da rede na qual pertencem (ALDRICH, *et al.* 1987; BURT, 1992; HAKANSSON e SNEHOTA, 1995).

Em termos de empreendedorismo, tem-se sugerido, com base na abordagem de inserção social, que empreendedores mobilizam relacionamentos para obter informações úteis, confiáveis e, em alguns casos, exclusivas (LARSON, 1992; UZZI, 1997) e, assim, identificar e desenvolver oportunidades empreendedoras (JACK e ANDERSON, 2002). Nesse sentido, Borges Jr (2004), com base nos resultados de pesquisa realizada em 14 micros e pequenas empresas da indústria do vestuário no estado de Goiás, chama atenção para o papel dos laços fracos como fontes de informações importantes para o processo de inovação empreendedora.

Acredita-se, também, que os empreendedores podem acessar recursos externos com preços mais acessíveis do que recursos transacionados por relações de mercado (UZZI, 1997; SIMSEK *et al.* 2003). Nesse caso, os recursos são normalmente assegurados com acordos vagos, difusos e com prazos de pagamento frequentemente adiáveis (STARR e MACMILLAN, 1990). Tal processo tem sido denominado de cooptação de recursos por meio de contratos sociais (STARR e MACMILLAN, 1990; HANSEN, 1995).

Mais recentemente, tem-se argumentado que o acesso a recursos é contingente às diversas fases do empreendimento (GREEVE e SALAFF, 2003). Ou seja, o processo de mobilizar relacionamentos para acessar recursos é dinâmico e, portanto, tende a variar ao longo do desenvolvimento do negócio (LICHENSTEIN e BRUSH, 2001). McKelvey (2004) sugere a divisão desse processo em duas fases: criação e evolução do negócio. Essas fases são objeto de discussão das duas próximas seções.

RELACIONAMENTOS E RECURSOS NA CRIAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS

A fase inicial de negócios, aqui denominada criação de novos negócios, é, normalmente, caracterizada pela identificação e acesso a recursos que o empreendedor não dispõe (ROSSONI e TEIXEIRA, 2006), mas que, num primeiro momento, são essenciais para o estabelecimento do empreendimento (LICHENSTEIN e BRUSH, 2001). No decorrer desse processo, o empreendedor tende a utilizar-se de relacionamentos desenvolvidos em período anterior à criação do negócio (LECHNER e DOWLING, 2003). Isso quer dizer que, na criação de novos negócios, o processo de obtenção de recursos é interdependente do processo de mobilização de relacionamentos do empreendedor (LARSON e STARR, 1993; ROSSONI e TEIXEIRA, 2006), já que os recursos considerados vitais definem os relacionamentos que devem ser inicialmente utilizados e vice-versa. Nesse contexto, é interessante ressaltar que os estudos de Lichenstein e Brush (2001), Lechner e Dowling (2003) e Rossoni e Teixeira (2006) utilizaram a metodologia de estudo de casos de natureza qualitativa para analisar a interdependência da ação empreendedora inserida em redes de relacionamentos, para obtenção de recursos, na fase de criação de novos negócios. No caso específico de Rossoni e Teixeira (2006), a análise enfocou o processo de criação de uma organização do terceiro setor, sugerindo, portanto, que empreendedores utilizam sua rede de relacionamentos para acessar recursos mesmo em iniciativas empreendedoras sem fins lucrativos.

Mais especificamente, a literatura indica que os empreendedores tendem a iniciar o empreendimento com poucos recursos próprios (LECHNER e DOWLING, 2003). Em empresas de alta tecnologia, objeto deste artigo, esses recursos normalmente se resumem no conhecimento técnico do empreendedor, tal como enfatizado nos resultados dos estudos de caso realizados por Aldrich e Martinez (2001). Os demais recursos, segundo esses autores, são normalmente obtidos pela rede de relacionamentos do fundador.

Dito de outra maneira, os indivíduos buscam acessar os outros recursos necessários ao novo negócio utilizando-se, primeiramente, de sua rede pessoal (VALE *et al.*, 2005), a qual é, normalmente, formada por laços familiares (ALDRICH e MARTINEZ, 2001), amigos (JOHANNISSON, 1987; LARSON e STARR, 1993) e ex-empregadores (LECHNER e DOWLING, 2003). É interessante ressaltar que Rocha e Luce (2006) sublinham que a utilização de tal mecanismo é, particularmente, relevante no contexto brasileiro, já que a cultura nacional do Brasil é, segundo os autores, eminentemente relacional. Assim, fatores como amizade e parentesco podem, por vezes, sobrepujar critérios relacionados à eficiência dos contratos.

Isto posto, Larson e Starr (1993) sugerem que os recursos acessados pelo empreendedor, na fase inicial do negócio, podem ser econômicos e não-econômicos. Já Gnyawali e Madhavan (2001) e Rossoni e Teixeira (2006) ressaltam que alguns relacionamentos do empreendedor podem oferecer recursos intangíveis como legitimidade e *status* ao novo negócio. Por sua vez, Brush *et al.* (2001) partem das dimensões complexidade de recursos e aplicação em processos produtivos para classificar os recursos inicialmente acessados. Enquanto a primeira dimensão categoriza os recursos em relação à sua complexidade – simples ou complexos –, a segunda dimensão diz respeito à aplicação – instrumental ou utilitária – no processo produtivo. Interessa-nos aqui a primeira dimensão.

Para as autoras, recursos complexos, tais como recursos humanos, reputação ou rotinas organizacionais, são caracterizados por serem, freqüentemente, intangíveis. Além disso, o custo de oportunidade desses recursos tende a ser elevado, significando uma perda significativa de valor, se transferido para outros contextos (WILLIAMSON, 1985). Na terminologia de Barney (1991), pode-se dizer que recursos complexos possuem um baixo grau de substituição. Por sua vez, recursos simples são aqueles tangíveis e baseados em propriedade, tais como recursos financeiros; seu custo de oportunidade tende a ser baixo, é facilmente imitável e possui um elevado grau de substituição. Para Uzzi (1997), recursos simples são transacionados de maneira mais eficiente por meio de relações de compra e venda.

RELACIONAMENTOS E RECURSOS NA EVOLUÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS

Comparativamente à criação de novos negócios, pode-se dizer que existe uma literatura menos abundante e mais ambígua sobre relacionamentos e recursos na fase de evolução de novos negócios (LICHENSTEIN e BRUSH, 2001). Nesse sentido, parece que a literatura relaciona, mesmo que implicitamente, empreendedorismo apenas com criação de novos negócios (DELMAR e SHANE, 2004). Porém, se entendermos, tal como proposto neste artigo, empreendedorismo como um processo dinâmico (JOHANNISSON *et al.*, 2002) ou evolucionário (GARTNER e BIRLEY, 2002), considerar-se-á importante examinar o acesso a recursos após a criação do novo negócio. Lecher e Dowling (2003), por exemplo, defendem que as redes de relacionamentos entre firmas se alteram em termos de quantidade e qualidade de atores, dependendo do estágio de desenvolvimento. Tais conclusões foram obtidas a partir de um estudo de caso de natureza qualitativa, realizado no setor de tecnologia de informação com quatro empresas alemãs de alto crescimento. Cabe destacar que as constatações desses autores são condizentes com as conclusões obtidas por Greeve e Salaff (2003) no estudo transversal realizado pelos autores que, também, apontam a tendência de a dinâmica de relacionamentos e recursos se alterar ao longo do tempo.

Isto posto, duas posições sobre relacionamentos e recursos na fase de evolução de novos negócios, se destacam na literatura. Por um lado, autores como Bruderl e Preisendorf (1998), Greeve e Salaff (2003) e Lechner *et al.* (2006) sugerem que a rede inicial do empreendedor tende a exercer um papel menos impor-

tante como provedora de recursos. Isso significa que o empreendedor passa a ter uma menor dependência de familiares ou amigos, já que desenvolveu capacidades para gerar internamente recursos necessários ao negócio e/ou para adquiri-los em transações de mercado.

Por outro lado, Uzzi (1997) e Hite (2003) defendem que relações que, inicialmente, não forneciam recursos importantes para o novo negócio, normalmente equacionadas com transações de mercado, podem evoluir para relacionamentos de longo prazo baseados em confiança, reciprocidade e adaptação. Nesse caso, podem oferecer recursos associados a laços fortes (KRACKHARDT, 1992), tais como informações refinadas, incluindo transferência de conhecimentos tácitos, bem como solução conjunta de problemas e comprometimento recíproco (POWELL, 1990; LARSON, 1992). Vale *et al.* (2005) também acreditam que tais recursos são fundamentais para gerar processos de inovação, e Hakanson e Snehota (1995) postulam que os próprios relacionamentos se constituem em recursos valiosos para as firmas. Em suma, para esses autores, na fase da evolução dos negócios, os empreendedores, também, são dependentes dos novos laços fortes, desenvolvidos no decorrer do tempo, para acessar recursos necessários à perpetuação da firma.

METODOLGIA

A metodologia utilizada é o estudo comparativo de casos (RAGIN, 1987) ou estudo de casos múltiplos (YIN, 2001) de natureza qualitativa. Em termos de empreendedorismo, tem-se sugerido que esse método é adequado para a compreensão de empresas nascentes (HITE, 2003; 2005) e/ou sua evolução, no que diz respeito à aquisição de recursos externos por meio dos relacionamentos do empreendedor (JACK e ANDERSON, 2002). Nesse sentido, o estudo de casos múltiplos permite analisar os relacionamentos diádicos em diferentes fases da criação e evolução de novos negócios (LECHNER e DOWLING, 2003), o que implica, por sua vez, a adoção de uma perspectiva longitudinal de investigação (VIEIRA, 2004).

Com relação ao processo de coleta de dados, o primeiro passo foi a seleção das empresas, cuja escolha foi norteada por quatro critérios. Inicialmente, optou-se por selecionar empresas oriundas de incubadoras, pois sabia-se, com base na revisão de literatura (PAN *et al.*, 2005), que o processo de criação e evolução dessas empresas poderia ser, inicialmente, delimitado e categorizado em três fases distintas: pré-incubação, incubação e graduação (BOLLINGTOFT e ULHOI, 2005; PAN *et al.*, 2005).

A divisão de trajetórias em fases semelhantes, a qual é conhecida por periodização (ABBOTT, 1992), é utilizada, freqüentemente, para se comparar dados longitudinais (MILES e HUBERMAN, 1994; GEORGE e BENNETT, 2005). No nosso caso específico, a periodização possibilitou ainda, tal como proposto por McKelvey (2004), distinguir de maneira clara as fases de criação de novos negócios (pré-incubação) da fase evolutiva (incubação e graduação).

Segundo, optou-se por selecionar empresas oriundas de incubadoras de base tecnológica com o intuito de minimizar possíveis diferenças causadas pelo tipo de incubadora e, assim, garantir, mesmo que inicialmente, a comparação entre as trajetórias das empresas escolhidas (RAGIN, 1987; GEORGE e BENNETT, 2005). Terceiro, escolheu-se investigar incubadoras localizadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte (MG), a fim de facilitar o acesso às incubadoras e às próprias empresas, e, conseqüentemente, o trabalho de coleta de dados. Além disso, possibilitou controlar possíveis variações causadas pela localização da incubadora. Finalmente, consistente com pesquisas recentes em empreendedorismo (LECHNER *et al.*, 2006), selecionou-se empresas com até dez anos de existência, contados a partir da fase de pré-incubação.

Tendo esses critérios em vista, os gerentes das incubadoras contatados indicaram algumas empresas graduadas de incubadoras de base tecnológica, a partir das quais efetuamos diversos contatos. Duas empresas foram escolhidas. A

primeira é uma firma de engenharia que atua na área de revestimento acústico, enquanto a segunda pertence à área de tecnologia de informação.

Concomitantemente ao processo de seleção das empresas, foi elaborado o roteiro de entrevistas. Entre as várias fontes de evidências existentes em estudo comparativo de casos de natureza qualitativa, priorizaram-se as entrevistas pessoais, em profundidade, apoiadas em um roteiro de entrevistas. Pelo fato de as empresas selecionadas serem recém-criadas e consideradas de pequeno porte e, portanto, não terem o hábito de formalizar processos, rotinas e decisões, não foi possível a coleta de dados secundários. Conforme relata Edelman *et al.* (2005), essa não é uma situação incomum em pesquisas sobre empreendedorismo.

O roteiro de entrevistas foi dividido em três partes. Na primeira parte, procurou-se contextualizar as empresas pesquisadas, indicando produtos, serviços, idade, entre outros dados. Em seguida, pediu-se aos entrevistados que informassem quais atores externos à empresa tiveram influência na sua criação e evolução, tendo como parâmetro as fases de pré-incubação, incubação e graduação. Essa pergunta foi inspirada em Hite (2003), que solicitou aos entrevistados indicarem os laços diádicos que haviam sido relevantes para o sucesso das empresas pesquisadas. No nosso caso, apesar de as duas empresas terem suas quotas distribuídas entre alguns sócios, foi considerado o ponto de vista de um único sócio. Na empresa de engenharia, o ator selecionado foi o Marcelo⁴, por ser o sócio majoritário, fundador principal da empresa e único sócio remanescente do empreendimento inicial. No segundo caso, empresa de tecnologia de informação, o gerente da incubadora informou que deveríamos contatar o Eduardo. Ao longo da entrevista, percebemos que, tal como no primeiro caso, ele era o sócio remanescente de uma sociedade inicialmente composta por quatro pessoas.

A segunda parte do roteiro buscava identificar e caracterizar as díades formadas entre os entrevistados e os atores externos apontados como tendo influência na criação e evolução do novo negócio. Como nosso objetivo de pesquisa requeria identificar relacionamentos que pudessem sinalizar inserção social (GRANOVETTER, 1985), procurou-se identificar os atores, como e há quanto tempo os entrevistados os conheciam (HITE, 2003; LECHNER e DOWLING, 2003) e qual a frequência de contato (ALDRICH *et al.*, 1997). Essa maneira de caracterizar relacionamentos, tal como pontua Lechner e Dowling (2003), reflete uma perspectiva de custos na medida em que a construção de relacionamentos demanda, essencialmente, recursos de tempo e, em alguns casos, financeiros do empreendedor. Também significa identificar os relacionamentos do empreendedor como sendo similares aos da empresa. Isso parece não ser problemático em pesquisas de empreendedorismo, pois, conforme pontua Johannisson *et al.* (2002), os níveis individual e coletivo em empresas recém-criadas e/ou de pequeno porte são, normalmente, superpostos.

Em pesquisas que adotam uma perspectiva longitudinal de estudo (VIEIRA, 2004), tal qual o nosso estudo, é importante que se defina algum evento (VAN DE VEN e ENGLEMAN, 2004), construto (ABBOTT, 1992) ou variável (PENTLAND, 1999), por meio do qual a narrativa é construída. Consistente com as literaturas de inserção social (UZZI, 1997) e empreendedorismo (LARSON e STARR, 1992), já discutidas anteriormente, elegemos recursos como a variável crítica. Portanto, a terceira parte do roteiro de entrevista tinha como objetivo identificar e caracterizar os recursos acessados por meio dos relacionamentos do empreendedor ao longo das fases de pré-incubação, incubação e graduação das empresas investigadas.

Apoiados nesse roteiro de entrevista, realizamos, inicialmente, duas entrevistas com cada fundador, num total de 220 minutos. Em seguida, a partir dos dez atores indicados por Marcelo e Eduardo, contatamos e marcamos entrevistas com algumas dessas pessoas. Dacin *et al.*, (1999) e, mais enfaticamente, Hite (2003), em suas sugestões de pesquisas futuras, ressaltam a necessidade de se considerar a perspectiva de ambos os atores do relacionamento, já que pesquisas em

⁴ Os nomes dos fundadores das empresas são fictícios.

inserção social e empreendedorismo tendem a privilegiar a voz do empreendedor. Por meio desse procedimento, busca-se não somente captar os diferentes pontos de vista do relacionamento diádico (ALVESSON e SKOLDBERG, 2003), mas, também, efetuar o processo de triangulação de dados (JICK, 1979). Infelizmente, apesar dos nossos esforços, não foi possível entrevistar quatro indicados pelos entrevistados em função de localização e disponibilidade de tempo. Assim, conduzimos, em 2003-2004, nove entrevistas com seis atores com duração média de 40 minutos cada entrevista. As entrevistas foram, posteriormente, transcritas, totalizando 125 páginas.

Para a análise de dados, alternamos, ao longo de todo o processo, indução e dedução (EISENHARDT, 1989; GEORGE e BENNETT, 2005). A partir da utilização de matrizes e tabelas (MILES e HUBERMAN, 1994), inicialmente mapeamos a evolução dos relacionamentos ao longo das três fases analisadas, bem como definimos e caracterizamos os diversos recursos apontados pelos empreendedores como oriundos de tais relacionamentos.

Um passo importante nessa etapa referia-se à classificação dos recursos identificados. Por um lado, a partir dos dados coletados e previamente analisados, buscamos categorizar esses recursos. Por outro lado, como a literatura oferece inúmeras propostas de classificação de recursos em empreendedorismo (BIRLEY, 1986; HANSEN, 1995, ALDRICH e CLIFF, 2003) e estratégia (BARNEY, 1991, 1995 e BRUSH *et al.* 2001), procuramos justapô-las com a taxonomia que emergiu dos dados⁵. Ao concluirmos que a nossa taxonomia era semelhante à proposta de Brush *et al.*, (2001)⁶, decidimos adotar a classificação sugerida por esses autores. Conforme discussão detalhada em seção anterior, a partir das dimensões complexidade de recursos e aplicação em processos produtivos, Brush *et al.*, (2001) propõem classificar recursos internos e externos da empresa em organizacionais, tecnológicos, sociais, humanos, físicos e financeiros.

Finalizamos a etapa de análise individual dos casos, aqui denominada intracaso, retornando os casos aos dois empreendedores e solicitando-os uma opinião crítica. A idéia era verificar até que ponto eles se reconheciam nos casos analisados, receber comentários acerca das alternativas de explicação propostas e esclarecer dúvidas ainda pendentes; procedimento esse sugerido por JICK (1979) e GODOY (2005), para aumentar a validade interna de pesquisas de natureza qualitativa.

Finalmente, a última etapa da análise de dados foi a comparação entre os dois casos. Tal como realizado anteriormente na etapa de análise intracaso, construímos diversas alternativas de explicação que pudessem elucidar as similaridades e diferenças identificadas nas duas trajetórias (GEORGE e BENNETT, 2005). Para tanto, foram elaboradas comparações horizontais das trajetórias (RAGIN, 1987), verticais por fase investigada (MILES e HUBERMAN, 1994) e por variáveis previamente selecionadas (PENTLAND, 1999). De acordo com ALVESSON e SKOLDBERG (2003), com isso, levamos o processo de análise de dados à exaustão, durante o qual descartamos, reformulamos e aprofundamos alternativas de interpretação do fenômeno investigado.

CASOS: EA E TI

Nesta seção, estão descritos e analisados os dois casos do presente trabalho. O primeiro trata de uma empresa de engenharia (EA), fundada em 1994, com o objetivo de desenvolver projetos de revestimentos acústicos para empresas industriais e comerciais. Por sua vez, o segundo se refere a uma empresa que desenvolve produtos e serviços de tecnologia de informação. Doravante denominada TI, a empresa foi fundada em 1996.

⁵ Em maior ou menor grau, 29 propostas de classificação foram analisadas.

⁶ Esse artigo foi publicado em 2002, no volume 42, número 2 da Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo.

A história da criação e evolução de EA, por meio da mobilização de relacionamentos para acessar recursos via relações sociais, é narrada a partir do sócio-fundador, Marcelo, engenheiro mecânico de formação, e está dividida em três fases. A primeira, denominada pré-incubação, compreende desde a fundação da empresa até o momento em que a empresa tornou-se parte de uma incubadora de base tecnológica. Nesse período, três atores foram considerados importantes como fontes de recursos externos: ex-empregador, amigo e fornecedor. A segunda abrange os anos de 1996 e 1997 e se refere ao período que a empresa fez parte da incubadora. Os recursos aqui analisados foram acessados por meio dos relacionamentos formados por Marcelo e pela gerente da incubadora e pela namorada. A última fase diz respeito à graduação da empresa. Nesse período, a empresa não se utilizou de relacionamentos para acesso a recursos. Os relacionamentos importantes para a criação e evolução de EA durante as três fases analisadas estão retratados na figura a seguir.

Figura 1 – Relacionamentos Importantes na Criação e Evolução de EA

RELACIONAMENTO: MARCELO e...	PRÉ- INCUBAÇÃO	INCUBAÇÃO	GRADUAÇÃO
Empregador	√		
Amigo	√		
Fornecedor	√		
Gerente Incubadora		√	
Namorada		√	

Fonte: elaborada pelos autores.

Fase 1: Pré-Incubação (1994-1995)

Marcelo iniciou sua carreira de engenheiro em uma empresa de revestimentos térmicos. Um ano mais tarde, em função da intenção da empresa de diversificar-se em revestimentos acústicos, Marcelo foi enviado para um centro de pesquisa acústica na Alemanha, a fim de fazer especialização e iniciar pesquisas em revestimento acústico.

Ao retornar ao país, em 1994, Marcelo encontra a empresa em má situação financeira, o que ocasionou, no final daquele ano, o seu fechamento. Porém, seu empregador apresentou Marcelo a dois clientes importantes, FIAT e Mannesmann, informando-os que Marcelo iria iniciar um novo negócio na área de revestimento acústico e que poderia vir a atendê-los de maneira satisfatória. Assim, é criada a EA, empresa especializada em revestimento acústico, cujo capital é dividido entre Marcelo e um sócio, advogado recém-formado e amigo de Marcelo.

O primeiro serviço, realizado para a FIAT Automóveis, ocorreu logo após a fundação da empresa e só foi possível devido a dois fatores. Primeiro, como Marcelo não dispunha de recursos financeiros para adquirir produtos e materiais necessários à prestação desse serviço e em função do relacionamento desenvolvido entre Marcelo e um fornecedor da empresa onde trabalhava, houve a negociação de crédito para a compra dos insumos. Segundo, o ex-empregador cedeu gratuitamente as ferramentas que Marcelo necessitava. Além disso, é interessante observar que EA localizou-se inicialmente na casa do amigo e, posteriormente, sócio de Marcelo, já que a prestação de serviços ocorria na sede do cliente.

Portanto, pode-se dizer que EA, por meio dos relacionamentos estabelecidos entre Marcelo e três atores (empregador, amigo e fornecedor), acessou recursos físicos, sociais, organizacionais e financeiros, fundamentais na etapa inicial do negócio. Os recursos físicos se referem às ferramentas e à sede da empresa. Os

recursos sociais foram provenientes do seu ex-empregador e correspondem à apresentação de Marcelo a clientes e fornecedores. Já os recursos organizacionais dizem respeito à constituição jurídica da empresa conduzida pelo amigo de Marcelo. Finalmente, os recursos financeiros são representados pelo crédito obtido por Marcelo junto a um fornecedor da empresa onde trabalhava anteriormente à fundação de EA.

Fase 2: Incubação (1996-1997)

Em 1996, a EA foi aceita como membro da ITEBE, uma incubadora de base tecnológica, gerenciada pela Refinaria Gabriel Passos – REGAP – da PETROBRAS, localizada em Betim (MG). A decisão de tornar-se uma empresa incubada se deveu à redução de custos operacionais, principalmente os de energia elétrica, à possibilidade de acessar novos clientes e à necessidade de EA ser instalada em local independente da residência de Marcelo.

Como proprietários de uma empresa incubada, Marcelo e seu sócio participaram de inúmeros treinamentos gerenciais oferecidos pela incubadora, destacando-se os seminários de fluxos de caixa e administração de pequenos negócios. Também conseguiram financiamento junto ao BDMG, e participaram de licitação promovida pela própria REGAP e por outras unidades da PETROBRAS.

Nessa fase, é importante ressaltar o papel exercido pela gerente da incubadora no acesso a recursos. Marcelo a destacou como uma pessoa que deu apoio emocional aos sócios de EA, o qual foi considerado fundamental em momentos críticos da empresa. Ofereceu, ainda, exemplo de perseverança e força de vontade. Nas suas palavras, “quando eu estava um pouco desanimado, eu chegava e olhava para X (gerente da incubadora)... ela me deu uma noção muito boa de vida.... 90% da perseverança que tenho hoje eu adquiri com ela”.

Uma outra pessoa importante na fase de incubação foi a namorada de Marcelo. Por ter inúmeros relacionamentos, essa pessoa apresentou Marcelo a potenciais clientes e fornecedores em jantares, festas e outros compromissos sociais. Um dos atuais clientes de EA foi resultado direto desse esforço.

Portanto, na fase de incubação, os relacionamentos formados por Marcelo ofereceram recursos de natureza social, os quais podem ser traduzidos em apoio emocional, exemplo de perseverança e força de vontade, e apresentação a novos clientes e fornecedores.

Fase 3: Graduação (1998-2004)

Após graduar-se, EA passou por diversas mudanças. Inicialmente, em função do não-pagamento de um dos seus clientes, para o qual a empresa tinha prestado diversos serviços e do qual era dependente financeiramente, EA tornou-se insolvente. Ocorreram três pedidos de falência e 36 títulos foram protestados. Nesse mesmo ano, o sócio de Marcelo se retira da sociedade.

O início da estabilização financeira só ocorreria no ano seguinte. O primeiro passo para que isso ocorresse foi a admissão de dois novos sócios que dotaram EA de processos operacionais e administrativos, destacando-se o sistema de acompanhamento de obras e informações gerenciais. Além disso, um dos sócios foi responsável pelo saneamento financeiro da empresa, efetuando diversas negociações com as entidades credoras. Assim, Marcelo é liberado para se dedicar ao atendimento de clientes e acompanhamento de obras.

Paralelamente, em função da reputação de EA em termos de tecnologia e qualidade dos serviços, novos clientes foram conquistados. No ano seguinte, EA fez acordo com o EURONOISE, associação de empresas européias de revestimento acústico para aporte de tecnologia, incluindo a aquisição de um sistema de análise acústico com direito a uso exclusivo no Brasil.

Assim, na fase de graduação, relacionamentos não foram utilizados para acesso a recursos externos. Apesar de apresentar uma trajetória irregular, a qual foi pautada por momentos de declínio e crescimento, EA foi capaz de desenvolver paulatinamente recursos internos, principalmente os de natureza organizacional. Os recursos externos que necessitava foram adquiridos por meio de transações de mercado.

A figura a seguir contém uma síntese dos recursos acessados por meio dos relacionamentos considerados relevantes por Marcelo (ver figura 2). Conforme discutido anteriormente, nota-se que esses recursos foram obtidos somente nas fases de pré-incubação e incubação. Além disso, há uma maior diversificação da natureza dos recursos mobilizados na fase de pré-incubação. São seis recursos de quatro naturezas distintas: físicos, financeiros, sociais e organizacionais. Já na fase de incubação, os relacionamentos de Marcelo forneceram recursos somente de natureza social.

Figura 2 – Recursos Acessados por Fase em EA

RECURSOS	FASES	
	PRÉ- INCUBAÇÃO	INCUBAÇÃO
FÍSICOS		
Ferramentas	X	
Sede da empresa	X	
FINANCEIROS		
Crédito de fornecedores	X	
SOCIAIS		
Apresentação de clientes	X	X
Indicação de fornecedores	X	
Apoio emocional		X
Exemplo – perseverança e força de vontade		X
Novos relacionamentos sociais		X
ORGANIZACIONAIS		
Assessoria jurídica	X	

Fonte: elaborada pelos autores.

CASO TI

Tal como descrito e analisado no caso EA, a criação e evolução de TI é narrada a partir do ponto de vista de um dos sócios (Eduardo), e está dividida nas fases de pré-incubação, incubação e graduação. A fase de pré-incubação corresponde aos seis primeiros meses de existência da empresa. Três atores foram considerados importantes na obtenção de recursos externos: dois membros da família de Eduardo e um cliente. A fase seguinte corresponde aos dois anos (1997-1998) que a empresa fez parte de uma incubadora de base tecnológica.

Nesse período, quatro pessoas relacionadas ao Eduardo forneceram os recursos que a empresa necessitava: um familiar, dois clientes e o contador da empresa. Finalmente, a fase de graduação mostra os mesmos relacionamentos considerados na fase anterior oferecendo recursos externos a TI. Os relacionamentos importantes para a criação e evolução de TI, durante as três fases analisadas estão retratados na figura a seguir.

Figura 3 – Relacionamentos Importantes na Criação e Evolução de EA

RELACIONAMENTO: EDUARDO e...	PRÉ- INCUBAÇÃO	INCUBAÇÃO	GRADUAÇÃO
Tia	√		
Tio	√	√	√
Cliente 1	√	√	√
Cliente 2		√	√
Contador		√	√

Fonte: elaborada pelos autores.

Fase 1: Pré-Incubação (1996-1997)

No último ano do curso de ciência da computação, da UFMG, é oferecida uma disciplina de empreendedorismo com o objetivo de fomentar novos negócios de base tecnológica. Como requisito dessa disciplina, os alunos elaboram um plano de negócio o qual é submetido a avaliação por uma banca examinadora, denominada júri de empreendimento. Nesse contexto, Eduardo e três outros colegas viram seu plano de negócio ser classificado em segundo lugar, em 1996.

A partir daí, os quatro colegas constituíram a TI e iniciaram a elaboração e comercialização de *softwares*. O primeiro produto foi desenvolvido para uma distribuidora de cosméticos a partir da indicação da tia de Eduardo. Esse *software* proporcionou a primeira receita da empresa. O segundo produto foi concebido para uma empresa de transportes, doravante denominada Cliente 1. A indicação desse cliente partiu de um tio de Eduardo que atua como consultor dessa empresa, de propriedade do seu irmão. Por se tratar de uma empresa recém-fundada, a expectativa era que TI pudesse prestar serviços a custos mais baixos. Diferente do processo de concepção e desenvolvimento do primeiro *software*, nesse caso, houve transferência de conhecimentos do cliente para TI. Como o *software* era específico para o Cliente 1, foi necessário o aporte de conhecimento tácito, de natureza estratégica, sobre o funcionamento da empresa e do setor de transporte. Isso ocorreu por meio de interações da equipe das duas empresas, e só foi possível porque Eduardo era sobrinho do consultor da empresa. Esse tipo de conhecimento, também, foi fornecido pelo tio de Eduardo. O terceiro produto foi desenvolvido ainda no início da empresa, e era visto como *software* de prateleira⁷; como tal, gerava os recursos financeiros para, segundo Eduardo, "fazer a empresa girar".

Portanto, pode-se dizer que na fase de pré-incubação três relacionamentos formados a partir de Eduardo forneceram os recursos necessários a TI. O relacionamento representado pela tia de Eduardo forneceu recursos sociais na forma da indicação do primeiro cliente da empresa, a partir do qual foi desenvolvido o primeiro produto da empresa. O relacionamento formado com um outro familiar de Eduardo foi responsável por acessar mais um recurso social, ou seja, apresentação a um cliente do setor de transporte rodoviário, o qual viria a se tornar importante ao longo da trajetória de TI, bem como forneceu recursos de natureza organizacional ao atuar como consultor da transportadora. O Cliente 1, por sua vez, aportou conhecimentos essenciais sobre a estrutura e funcionamento do setor de transporte, recursos considerados, neste artigo, como sendo de natureza organizacional.

Fase 2: Incubação (1997-1998)

Como resultado da premiação conquistada no júri de empreendimentos, TI ingressou na INSOFT, incubadora de base tecnológica da UFMG. Tendo apenas seis meses de existência e três produtos desenvolvidos, em pouco tempo, a TI ampliou suas instalações, passando a ocupar a maior área da incubadora.

⁷ *Software padronizado que pode ser adquirido em lojas especializadas do ramo.*

Nesse período, dá-se o início do desenvolvimento do *software* do setor rodoviário para mais dois clientes. Um desses clientes, Cliente 2, considerado uma das maiores transportadoras do país, demandou uma versão mais sofisticada do produto em função da complexidade de suas operações, o que exigiu enorme dedicação de Eduardo e de seus sócios. É importante mencionar que a contratação de TI, segundo proprietária da transportadora, deveu-se a custos e, principalmente, ao fato de a empresa ter apresentado referências positivas de outra empresa de transporte. Ou seja, reconhecimento e apresentação do produto são recursos derivados do relacionamento de TI com o Cliente 1 e utilizados para a conquista de novos clientes do setor de transporte rodoviário. Além disso, o contato entre as duas empresas (TI e Cliente 2) evoluiu, ainda nessa fase, nas palavras da proprietária da empresa de transporte, para uma “relação comercial de confiança”, já que foi necessário a transferência de conhecimento tácito, de natureza estratégica, do cliente para TI.

Porém, o esforço exigido dos proprietários de TI referente ao desenvolvimento do *software* para o Cliente 2 ocasiona inúmeros conflitos internos, além de requerer uma dedicação que alguns não estavam dispostos a ter em função de outros interesses pessoais, tais como, realização de cursos de pós-graduação. Assim, ao final do período de incubação, a sociedade é reestruturada, permanecendo somente Eduardo e mais um analista de sistema. Esse período é visto como “bastante estressante” por parte de Eduardo, tanto do ponto de vista pessoal como organizacional. O contador, que até o presente momento se limitava a assessorar a empresa do ponto de vista contábil e tributário, assume um papel importante ao fornecer apoio emocional aos sócios. Inúmeras reuniões e encontros foram realizados com o intuito de “discutir problemas relativos ao negócio e pessoais”.

Ainda na fase de incubação, após o desenvolvimento inicial do produto para o Cliente 1, inicia-se a fase de aprimoramento do *software* por meio da atualização da primeira versão. Novos conhecimentos sobre o funcionamento da empresa e do setor são transferidos, por parte do cliente e do tio de Eduardo, para TI.

Apesar da reestruturação do quadro societário, os dois anos relativos à fase de incubação são vistos como positivos. Além da conquista de novos clientes, o quadro funcional de TI cresce de dois estagiários para seis empregados, todos com escolaridade de nível superior. Nessa fase, recursos de natureza organizacional e social são mais uma vez acessados por meio dos relacionamentos de Eduardo. Os recursos organizacionais dizem respeito ao conhecimento das operações da empresa e do setor de transporte aportados pelos familiares e, principalmente, por seus dois clientes mais significativos até o presente momento. Por atuar como consultor de empresas, um desses familiares também forneceu assessoria gerencial à empresa. Os recursos sociais são mobilizados por meio de todos os relacionamentos importantes nesse período e se referem à apoio emocional, indicação e apresentação do produto. Os atores principais são os familiares de Eduardo, um dos clientes de TI e o contador.

Fase 3: Graduação (1999-2004)

Os principais eventos da fase de graduação dizem respeito ao desenvolvimento de novas versões do *software* do setor rodoviário, o que ocorreu simultaneamente à ampliação da carteira de clientes da empresa e a mais uma reestruturação societária.

Sobre o primeiro evento, o aprofundamento dos relacionamentos entre TI e Clientes 1 e 2 permite, por meio da interação entre as equipes e, conseqüentemente, aporte de conhecimentos mais complexos, o desenvolvimento de novas versões do *software* Rodoviário. Isso coincide com a conquista de novos clientes que agora estão localizados em diversos estados brasileiros. O fato de a empresa prestar serviços para o Cliente 2 atua, novamente, como uma alavanca na expansão da base de clientes, incluindo a subsidiária de uma multinacional francesa.

O segundo evento importante é ilustrado por uma nova estruturação societária. O último sócio de Eduardo decide sair da sociedade, mudando para a Inglaterra já que sua esposa foi admitida em um programa de doutorado. Como esse sócio atuava, principalmente, na área comercial da empresa, após a sua saída, opta-se por contratar um gerente comercial.

Nessa fase, TI ainda conta com recursos fornecidos pelo tio de Eduardo, na forma de assessoria gerencial, e pelo contador que, novamente, fornece o apoio emocional necessário a Eduardo na fase de alteração da composição societária da empresa.

Assim, na fase de graduação, recursos sociais e organizacionais são acessados pela TI, por meio dos mesmos relacionamentos que atuaram na fase de incubação, quais sejam: familiares, clientes e o contador. Enquanto os recursos sociais se referem a reconhecimento, apoio emocional e apresentação do produto, os recursos organizacionais dizem respeito, mais uma vez, ao conhecimento da empresa e do setor de transporte, bem como ao planejamento e assessoria gerencial.

A figura, a seguir, contém uma síntese dos recursos acessados por meio dos relacionamentos considerados relevantes por Eduardo. Pode-se observar que somente recursos de natureza social e organizacional foram obtidos por meio de relacionamentos sociais de Eduardo durante a criação e evolução de TI. Há, também, uma alta homogeneidade no acesso a esses dois tipos de recursos. Tanto recursos sociais e organizacionais são acessados na mesma intensidade em todas as três fases analisadas neste trabalho. Finalmente, vale destacar que relações que se iniciaram em bases estritamente econômicas (Cliente 2) evoluíram para um relacionamento governado por confiança e reciprocidade. Isso permitiu, entre outras coisas, a transferência de conhecimentos tácitos, de natureza estratégica, para TI, bem como a utilização desse cliente para a ampliação da carteira de clientes da empresa, ou seja, recursos considerados, respectivamente, organizacional e social. Acredita-se que o aporte desses recursos, provavelmente, não teria ocorrido se a relação inicialmente firmada entre os dois atores tivesse se limitado à compra e venda dos serviços de TI.

Figura 4 – Recursos Acessados por Fase em TI

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

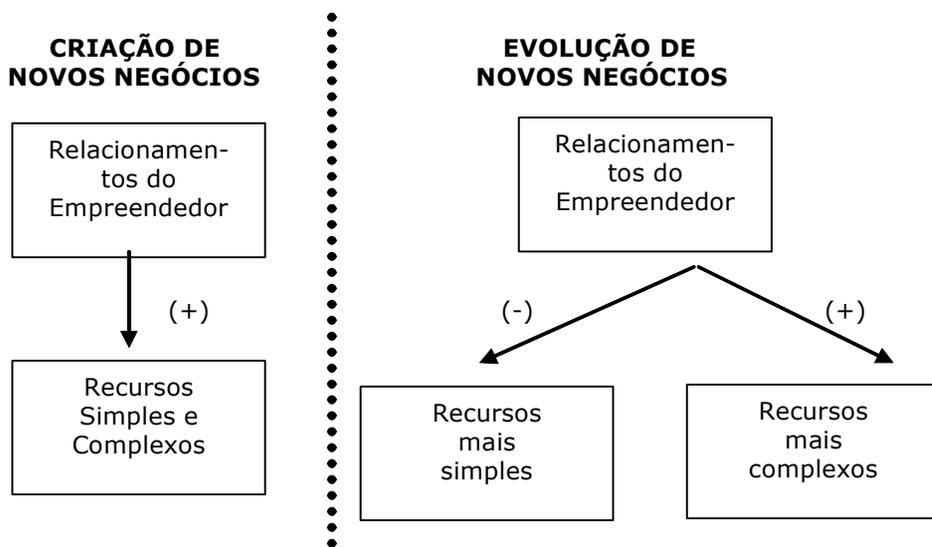
Fonte: elaborada pelos autores.

CRIAÇÃO E EVOLUÇÃO DE EA E TI

A criação e evolução de EA e TI pode ser representada pelo seguinte modelo de pesquisa (ver figura 5), a partir do qual derivam duas relações. Primeiro, o processo de criação de ambas as firmas é marcado pela dependência de recursos externos, os quais são acessados por meio dos relacionamentos do empreendedor. Segundo, ao longo da evolução de EA, observa-se que tais relacionamentos perdem, paulatinamente, importância como provedores de recursos. De maneira

oposta, o caso de TI indica que os relacionamentos de Eduardo continuam a fornecer recursos considerados vitais na evolução do negócio. Sugere-se que a dinâmica de relacionamentos e recursos na fase de evolução de novos negócios é contingente ao grau de complexidade dos recursos.

Figura 5 – Modelo de Pesquisa



Fonte: elaborada pelos autores.

CRIAÇÃO DE EA E TI: DEPENDÊNCIA DE RECURSOS SIMPLES E COMPLEXOS

Conforme discutido teoricamente, na fase de criação de empresas de alta tecnologia, o empreendedor, na maioria das vezes, dispõe somente de conhecimentos técnicos acerca do negócio (ALDRICH e MARTINEZ, 2001). Isso significa que ele possui capacidades limitadas para desenvolver (STARR e MACMILLAN, 1990) e/ou adquirir recursos simples (físicos) e/ou complexos (organizacionais), por meio de transações de mercado (LARSON, 1992; UZZI, 1997). A fim de contornar essa limitação, o empreendedor tende a mobilizar os relacionamentos formados em período anterior à criação do negócio como forma de acessar esses recursos (LARSON, 1992; LECHNER e DOWLING, 2003; ROSSONI e TEIXEIRA, 2006).

Essa descrição sobre mobilização de relacionamentos e acesso a recursos, na fase de criação de novos negócios, retrata apropriadamente os dois casos analisados no presente trabalho. Ou seja, os relacionamentos de Marcelo e Eduardo forneceram recursos considerados importantes na criação de EA e TI. Enquanto na primeira empresa os recursos foram enquadrados em quatro categorias (físicos, financeiros, sociais e organizacionais), no caso de TI os relacionamentos do empreendedor ofereceram uma menor variedade de recursos: organizacionais e sociais. Ressalta-se que os empreendedores aqui analisados recorreram, intencionalmente ou não, aos seus relacionamentos porque não dispunham de capacidades para gerar ou adquirir os recursos necessários, sejam eles recursos simples, tais como ferramentas ou matérias-primas (EA), ou recursos mais complexos, tais como conhecimento do setor (TI).

Assim, em termos teóricos, os casos aqui apresentados sinalizam que, na fase inicial de negócios, recursos simples e/ou complexos de natureza diversa são

obtidos em arena distinta da qual operam transações de mercado (LARSON, 1992; UZZI, 1997). Portanto, parece correto sugerir uma lente social, oferecida pela abordagem de inserção social (GRANOVETTER, 1985, 1992), para compreender como recursos são acessados na criação de novos negócios. Essa relação pode ser expressa hipoteticamente da seguinte forma:

H1: *Ceteris Paribus*, na fase de criação de novos negócios, o empreendedor tende a mobilizar seus relacionamentos para acessar recursos simples e/ou complexos.

EVOLUÇÃO DE EA E TI: DEPENDÊNCIA DO GRAU DE COMPLEXIDADE DE RECURSOS

Se os relacionamentos de Marcelo e Eduardo foram fundamentais como fontes de recursos na criação de EA e TI, não se pode afirmar o mesmo nas fases de incubação e graduação de ambas as empresas, as quais representam, neste trabalho, o período de evolução de negócios. Especificamente, enquanto, no caso de EA, observa-se que os relacionamentos fornecem cada vez menos recursos à medida que o negócio se desenvolve, no segundo caso, TI, verifica-se que os relacionamentos de Eduardo são, principalmente, mantidos e/ou aprofundados, oferecendo, ao longo dos dez anos de existência dos negócios, os mesmos tipos de recursos, porém cada vez mais complexos.

Teoricamente, pode-se dizer que a dinâmica de relacionamentos e recursos no caso de EA coaduna-se com as propostas de Bruderl e Preinsendorf (1998), Greeve e Salaff (2003) e Lechner *et al.* (2006), as quais indicam que a rede inicial formada pelo fundador da empresa tem a sua importância paulatinamente reduzida ao longo do tempo. De maneira oposta, no caso de TI, nota-se, tal como predizem Larson (1992), Uzzi (1997) e Hite (2003), não somente a manutenção, mas, também, o aprofundamento e o desenvolvimento de novos relacionamentos como fontes de recursos.

Dito de outra forma, pode-se afirmar que propostas teóricas distintas sobre a dinâmica de relacionamentos e recursos são respaldadas pelos dois casos analisados no presente trabalho. Porém, uma análise mais aprofundada dos dados sinaliza que essa dinâmica parece ser contingente ao grau de complexidade de recursos, ou seja, a mobilização de relacionamentos para acessar recursos na evolução de novos negócios depende da complexidade dos recursos a serem obtidos. Para nós, esse achado permite, de alguma forma, conciliar as duas propostas teóricas.

O caso de EA demonstra que os recursos inicialmente obtidos via relacionamentos de Marcelo eram simples e complexos. Para os recursos simples (por exemplo: ferramentas), observa-se uma substituição dos relacionamentos por transações de mercado como arena onde os recursos são transacionados. Isso significa que os recursos passaram a ser adquiridos por preços definidos em relações de compra e venda e balizados por contratos firmados com fornecedores e outros atores (WILLIAMSON, 1985). Para os recursos complexos, observa-se um processo por meio do qual a empresa é capaz de desenvolvê-los por conta própria. Conforme ressalta Gnyawali e Madhavan (2001), o desenvolvimento de reputação da firma em substituição à indicação de clientes oferecida por relacionamentos pessoais é um exemplo de recursos desenvolvidos internamente.

No caso de TI, os relacionamentos de Eduardo forneceram ao longo da história da empresa somente recursos de natureza complexa, aqui exemplificados por diversos recursos organizacionais e sociais. Tal como no caso de EA, alguns desses recursos foram desenvolvidos (por exemplo: reputação), enquanto outros recursos continuaram a ser acessados por meio dos relacionamentos do empreendedor (por exemplo: conhecimento do negócio e apoio emocional). Para esses

últimos recursos, considerados neste artigo como o de mais elevado grau de complexidade, pode-se afirmar que os relacionamentos (ou relações de inserção) constituem-se, na terminologia de Powell (1990), na forma de governança ideal por duas razões. Primeiro, existe uma enorme dificuldade de precificação de tais recursos (UZZI, 1997), o que torna inadequado o mecanismo de preço representado pelas relações de compra e venda (STARR e MACMILLAN, 1990). Segundo, como os recursos residem no relacionamento, torna-se difícil, senão impossível, sua internalização sem uma elevada perda de valor (POWELL, 1990). Isso porque os relacionamentos constituem não somente a fonte de recursos, mas o *locus* onde tais recursos são desenvolvidos (HAKANSSON e SNEHOTA, 1995). Por exemplo, em função do relacionamento desenvolvido entre TI e um de seus clientes, a empresa teve acesso a informações consideradas estratégicas acerca do negócio do cliente e do setor no qual opera, as quais serviram de base para o desenvolvimento de versões cada vez mais sofisticadas do *software* rodoviário.

Em síntese, sugere-se que na fase de evolução de negócios a mobilização de relacionamentos para acesso a recursos é dependente do grau de complexidade de recursos.

À medida que fornecem principalmente recursos simples, os relacionamentos tendem a perder importância, sendo gradualmente substituídos por relações de compra e venda. Por sua vez, relacionamentos que fornecem principalmente recursos complexos tendem a permanecer como fonte de recursos nesta fase. Em algumas situações, tal como ilustra o caso de TI, ocorre mesmo o aprofundamento desse relacionamento. Essas relações podem ser expressadas da seguinte forma:

H2: *Ceteris Paribus*, na fase de evolução de novos negócios, existe uma relação positiva entre grau de complexidade de recursos e mobilização de relacionamentos.

CONCLUSÃO

O presente artigo discutiu a mobilização de relacionamentos para acessar recursos na criação e evolução de novos negócios. Desta maneira, insere-se numa crescente literatura a qual preconiza que recursos escassos não são somente obtidos por meio de transações de mercado. Relacionamentos do empreendedor, os quais são normalmente alicerçados em confiança e reciprocidade, parecem mediar o acesso de recursos necessários ao novo empreendimento (LARSON, 1992; LECHNER e DOWLING, 2003).

Partindo do pressuposto de que empreendedorismo é um processo evolucionário (GARTNER e BIRLEY, 2002), o artigo examinou a dinâmica de relacionamentos e recursos em dois casos de empresas de alta tecnologia. Para tanto, desenvolveu-se um estudo qualitativo, de perspectiva longitudinal, alicerçado em entrevistas realizadas com os fundadores e com atores externos que influenciaram a criação e evolução dessas firmas.

Os resultados do artigo sinalizam que, tal como sugerido pela literatura (LARSON, 1992 e SIMSEK et al., 2003), os relacionamentos do empreendedor forneceram recursos simples e complexos na fase de criação de negócios. Isso nos possibilitou formular a primeira hipótese do artigo. Tal proposição indica uma relação positiva entre a mobilização de relacionamentos por parte do empreendedor e o acesso de recursos simples e/ou complexos na fase inicial do negócio.

Os resultados também indicam que os relacionamentos do empreendedor sofreram transformações na fase de evolução de negócios. Os dois padrões indicados pela literatura – decréscimo e aumento da importância dos relacionamentos do empreendedor – foram identificados nos dois casos estudados. Sugere-se que a dinâmica de relacionamentos e recursos nesta fase do empreendimento é contingente ao grau de complexidade dos recursos. Assim, os relacionamentos são mantidos e/ou aprofundados se fornecem, principalmente, recursos complexos,

tais como organizacionais e sociais. Esse resultado constituiu-se em base para a formulação da segunda hipótese do artigo, qual seja, existe uma relação positiva entre grau de complexidade de recursos e mobilização de relacionamentos na fase de evolução de novos negócios.

Tomados em conjunto, essas duas hipóteses permitiram a formulação de um modelo de pesquisa que contempla, longitudinalmente, o comportamento empreendedor na criação e evolução de novos negócios, tomando como base as variáveis relacionamento e recursos.

Tendo isto em vista, acredita-se que o artigo apresenta algumas contribuições à literatura de empreendedorismo. Primeiro, partindo da sugestão de alguns autores (LICHENSTEIN e BRUSH, 2001; BRUSH et al., 2001), o artigo procura examinar a dinâmica de relacionamentos e recursos não somente na fase inicial de novos negócios, mas ao longo de sua evolução. Esse procedimento teórico-metodológico é importante na medida que procura consolidar a perspectiva, recentemente advogada por alguns autores (GARTNER e BIERLEY 2002; MCKELVEY, 2004), de que empreendedorismo não é um fenômeno estático.

De fato, os resultados do artigo indicam que a dinâmica de relacionamentos e recursos é distinta nas duas fases analisadas: criação e evolução de novos negócios. Tal como nos lembra Delmar e Shane (2004), resultados dessa natureza podem servir de alerta para os pesquisadores que tendem a relacionar empreendedorismo com criação de novos negócios. Também serve de suporte empírico ao argumento de McKelvey (2004) de que a fase de criação de novos negócios envolve uma dinâmica que tende a ser distinta da verificada na fase de evolução de novos negócios.

Segundo, o artigo também contém implicações teóricas para a abordagem de inserção social. Especificamente, o artigo sinaliza que uma lente social é necessária e, em alguns casos, suficiente para explicar o acesso a recursos na fase de criação de novos negócios. Porém, essa mesma abordagem, apesar de necessária, não é suficiente para entender a dinâmica de relacionamentos e recursos na fase de evolução de negócios. Isso porque, nessa fase, o empreendedor tende a utilizar de maneira mais equilibrada relacionamentos e relações de compra e venda para obter os recursos necessários (UZZI, 1997). Assim, parece correto indicar certa cautela na utilização da abordagem de inserção social em empreendedorismo, já que seu poder de explicação parece estar mais atrelado à fase de criação de novos negócios.

Se essas contribuições parecem ser importantes no atual estágio de desenvolvimento da literatura de inserção social e empreendedorismo, existem questões suscitadas pelo presente trabalho que podem servir não somente como ponto de partida para pesquisas futuras, mas cujos resultados podem representar um importante passo para o amadurecimento e consolidação da literatura em empreendedorismo a partir do enfoque evolucionário. Por exemplo: como e por que empreendedores geram capacidades de desenvolvimento de recursos inicialmente acessados via relacionamentos? Qual é o impacto da mobilização de relacionamentos para acesso a recursos no desempenho das firmas nessas duas fases? E, por fim, nos perguntamos se os resultados da nossa pesquisa com empresas de base tecnológica encontram ressonância em empresas que pertencem a setores mais tradicionais da economia.

REFERÊNCIAS

ABBOTT, Andrew. What do cases do? Some notes on activity in sociological analysis. In: RAGIN, Charles e BECKER, Howard (Orgs.). *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry*. Cambridge: Cambridge University Press, p.53-82, 1992.

ALDRICH, Howard e CLIFF, Jennifer. The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective. *Journal of*

Business Venturing, v. 18, p.573-596, 2003.

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

ALDRICH, Howard e MARTINEZ, Martha. Many are called, but few are chosen: an evolutionary perspective for the study of entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Summer, p.41-56, 2001.

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

ALDRICH, Howard e ZIMMER, Catherine. Entrepreneurship through social networks. In: SEXTON, D. e SMILOR, R. (Orgs.). *The art and science of entrepreneurship*. Cambridge (MA): Ballinger Publishing, p.3-23, 1986.

ALVESSON, Mats e SKOLDBERG, Kaj. *Reflexive methodology: new vistas for qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.

BALDI, Mariana e VIEIRA, Marcelo. A natureza contingente da ação econômica: um estudo sobre imersão social no setor calçadista do Vale dos Sinos no Rio Grande do Sul. *Anais do XXIX Congresso do Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração*, Brasília, 2005.

BALDI, Mariana e VIEIRA, Marcelo. Calçado do Vale: Imersão social e redes interorganizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, vol. 46, n.3, p.16-27.

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

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

BIRLEY, Sue. The role of networks in the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, v. 1, n.1, p.107-117, 1986.

BOLLINGTOFT, Anne e ULHOI, John. The networked business incubator: leveraging entrepreneurial agency? *Journal of Business Venturing*, v. 20, p.265-290, 2005.

BORGES Jr. Cândido. Características e contribuições das redes para o desenvolvimento das pequenas e médias empresas. In: XVIII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2004, Curitiba, *Anais...Curitiba*, ANPAD, 2006, CD-rom.

BRUDERL, Josef e PREISENDORF, Peter. Network support and the success of newly founded business. *Small Business Economics*, v. 10, p.213-225, 1998.

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

BURT, Ronald. The social structure of competition. In: NOHRIA, Nitin e ECCLES, Robert (Orgs.). *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston: Harvard Business School Press, p.57-91, 1992.

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

DACIN, M. Tina, VENTRESCA, Marc e BEAL, Brent. The embeddedness of organizations: dialogue and directions. *Journal of Management*, v. 25, n3. p.317-356, 1999.

DELMAR, Frédéric e SHANE, Scott. Legitimizing first: organizing activities and the

- survival of new ventures. *Journal of Business Venturing*, v. 19, n. 3, p.385-410, 2004.
- DONCKELS, Rik e LAMBRECHT, Johan. The network position of small business: an explanatory model. *Journal of Small Business Management*, v. 35, n.2, p.13-25, 1997.
- DUBINI, Paola e ALDRICH, Howard. Personal and extended networks are central to entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, v. 6, n5. p.305-313, 1991.
- EDELMAN, Linda, BRUSH, Candida e MANOLOVA, Tatiana. Co-alignment in the resource-performance relationship: strategy as mediator. *Journal of Business Venturing*, v. 20, p.359-383, 2005.
- EISENHARDT, Kathleen. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, p.532-550, 1989.
- FARIA, Alexandre e WENSLEY, Robin. À procura do management estratégico e de embeddedness em cadeias de fornecedores: reconhecendo contradições lingüísticas e de poder através da prática de ouvir. XIV Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2000, Rio de Janeiro, *Anais...*Rio de Janeiro, ANPAD, 2000, CD-rom.
- GARTNER, William e BIRLEY, Sue. Introduction to the special issue on qualitative methods in entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, v., 17, n.5, p.387-395, 2002.
- GEORGE, Alexander e BENNETT, George. *Case studies and theory development in the social sciences*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 2005.
- GNYAWALI, Devi e MADHAVAN, Ravindranath. Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. *The Academy of Management Review*, v. 26, n.3, p.431-445, 2001.
- GODOY, Arilda. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. *Gestão.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*. V. 3, n.2, p.86-94, 2005.
- GRANOVETTER, Mark. *The strength of weak ties*. *American Journal of Sociology*, v.78, n.6, p.1360-1380, 1973.
- GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, v. 91, n.3, p.481-510, 1985.
- GRANOVETTER, Mark. Problems of explanation in economic sociology. In: NOHRIA, Nitin e ECCLES, Robert (Orgs.). *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston: Harvard Business School Press, p.25-55, 1992.
- GREEVE, Arent e SALAFF, Janet. Social networks and entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, v.28, n. 1, p.1-22, 2003.
- HAKANSSON, Hakan e SNEHOTA, Ivan. *Developing relationships in business networks*. Longon: Routledge, 1995.
- HANSEN, Eric. Entrepreneurial network and new organization growth. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Summer, 1995, p.7-20.
- HITE, Julie. Patterns of multidimensionality among embedded network ties: a typology of relational embeddedness in emerging entrepreneurial firms. *Strategic Organization*, v.1, n.1, p.9-49, 2003.
- HITE, Julie. Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, January, p.113-144, 2005.
- JACK, Sarah e ANDERSON, Alistair. The effects of embeddedness on the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, v. 17, n.5, p.467-487, 2002.
- JICK, Todd. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action.

Administrative Science Quarterly, v. 24, n.4, p.602-611, 1979.

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

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

JOHANNISSON, Bengt. Networking and entrepreneurial growth. In: SEXTON, D. e LANDSTRON, H. *Handbook of entrepreneurship*. London: Blackwell, 2000, p.368-386

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

KRACKHARDT, David. The strength of strong ties: the importance of philo in organizations. In: NOHRIA, Nitin e ECCLES, Robert (Orgs.). *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston: Harvard Business School Press, p.216-239, 1992.

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

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

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

LECHNER, Christian, DOWLING, Michael e WELPE, Isabell. Firm networks and firm development: the role the relational mix. *Journal of Business Venturing*, vol. 21, n.4, July, p.514-540, 2006.

LICHENSTEIN, Benjamin e BRUSH, Candida. How do "resource bundles" develop and change in new ventures? A dynamic model and longitudinal exploration. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, v. 25, n.3, p.37-58, 2001.

MARTES, Ana, BULGACOV, Sérgio, NASCIMENTO, Maurício, GONÇALVES, Sandro e AUGUSTO, Paulo. Fórum – Redes Sociais e Interorganizacionais. Apresentação. *Revista de Administração de Empresas*, v. 46, n. 3, p.10-15, 2006.

McKELVEY, Bill. Toward a complexity science of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, v. 19, p.313-341, 2004.

MILES, Matthew e HUBERMAN, A. *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

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

PAN, Philip, SIEGEL, Donald e WRIGHT, M. Science parks and incubators: observations, synthesis and future research. *Journal of Business Venturing*, v. 20, p.165-182, 2005.

PENTLAND, Brian. Building process theory with narrative: from description to explanation. *Academy of Management Review*, v. 24, n.4, p.711-724, 1999.

PORTES, Alejandro e SENSEBRENNER, Julia. Embeddedness and immigration:

- notes on the social determinants of economic action. *American Journal of Sociology*, v. 98, n.6, p.1320-1350, 1993.
- POWELL, Walter. Neither market nor hierarchy: networks forms of organization. *Research in Organization Behaviour*. v.12, p.295-336,1990.
- RAGIN, Charles. *The comparative method: moving beyond qualitative and quantitative strategies*. Berkeley: University of California Press, 1987.
- ROCHA, Angela e LUCE, Fernando. Relacionamentos entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento. *Revista de Administração de Empresas*, vol. 46, n. 3, p.87-93, 2006.
- ROSSONI, Luciano e TEIXEIRA, Rivanda. Integrando empreendedorismo, rede de relações, recursos e legitimidade: o caso da Aliança Empreendedora. In: XXX Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2006, Salvador, *Anais...Salvador*, ANPAD, 2006, CD-rom.
- SIMSEK, Zeki; LUBATKIN, Michael e FLOYD, Steven. Inter-firma networks and entrepreneurial behavior: a structural embeddedness perspective. *Journal of Management*, v. 29, n.3, p.427-442, 2003.
- STARR, Jennifer e MacMILLAN, Ian. Resource cooptation via social contracting: resource acquisition strategies for new ventures. *Strategic Management Journal*, v.11, n.4, p.79-92, 1990.
- UZZI, Brian. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect. *American Sociological Review*, v. 61, n.4, p.674-698, 1996.
- UZZI, Brian. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, v. 42, n.1, p.35-67, 1997.
- WILLIAMSON, Oliver. *The economic institution of capitalism*. New York: New York University Press, 1985.
- VALE, Gláucia, Wilkinson, John e AMÂNCIO, Robson. Desbravando fronteiras: o empreendedor como artesão de redes e artífice do crescimento econômico. In: XIX Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2005, Brasília, *Anais...Brasília*, ANPAD, 2005, CD-rom.
- VAN de VEN, Andrew e ENGLEMAN, Rhonda. Event- and outcome-driven explanations of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, v. 19, p.343-358, 2004.
- VERSIANI, Ângela e GUIMARÃES, Liliane. Creation of technologically-based firms in Brazil: the influence of incubators on the set-up of new business. *READ - Revista Eletrônica de Administração (UFRGS)*, vol. 12, 2006.
- VIEIRA, Marcelo. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, Marcelo e ZOUAIN, Deborah (Orgs). *Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro: Editora FGV, p.13-28, 2004.
- YIN, Robert. *Estudo de caso: planejamento e método*. Porto Alegre: Bookman, 2001.