

# SENSEMAKING E O DESENVOLVIMENTO DE REDES DE RELACIONAMENTOS DE NEGÓCIOS NO CONTEXTO DAS EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

Sergio Carvalho Benício de Mello\*  
Francisco Ricardo Bezerra Fonseca\*\*  
Ricardo Sérgio Gomes Vieira\*\*\*

## Resumo

Nas últimas três décadas, questões relativas ao papel e à importância das redes sociais de negócio têm surgido como foco de amplo e acalorado debate entre acadêmicos e profissionais da Administração. Apesar da existência de diversos arcabouços conceituais ligados à *Network Theory*, o modelo Ator-Atividades-Recursos (AAR) desenvolvido pelo IMP-Group tem sido amplamente utilizado numa variedade de contextos organizacionais. Neste artigo, utilizamos o AAR para investigar como oportunidades de negócios são identificadas por dirigentes de empresas de base tecnológica. Nesta pesquisa de natureza qualitativa, básica e de caráter exploratório-descritivo, foram realizadas entrevistas em profundidade. A análise de conteúdo foi adotada como método para interpretar os dados coletados pelas entrevistas. O principal resultado aponta para uma dinâmica coletiva desenvolvida nas redes de relacionamentos de negócios. Além disso, observam-se a importância e o papel do *sensemaking* em tal atividade. Em linhas gerais, o *sensemaking* é o processo pelo qual as pessoas geram sentido de suas experiências. Reflexões teóricas sobre os achados são discutidas e implicações para a academia e a prática organizacional, bem como indicações para futuras pesquisas são consideradas.

**Palavras-chave:** Modelo AAR. IMP-Group. Sensemaking. Identificação de oportunidades. Empresas de base tecnológica.

## Sensemaking and Business Relationships Network Development in the Context of High-Tech Firms

## Abstract

In the last three decades, issues concerning the role and influence of business social networks have sprung up as the main focus of debate amongst academics and professionals from the Business Area. Although there have been many theoretical backgrounds bounded to Network Theory, the Actor-Activities-Resources model (AAR model) developed by IMP-Group has been mostly adopted in a wide array of organizational contexts. Bearing this in mind, the AAR model was used to investigate how business opportunities are identified by the CEOs of High-Tech Firms. This is an exploratory investigation that follows a basic qualitative orientation. The data collection was taken from in-depth interviews with CEOs. *Content analysis* was used as the interpretation method for qualitative interviews in this paper. The main finding of this research points to a collective dynamic developed within business network relationships. Besides this, sensemaking principles are deeply embedded in the praxis of CEOs within such relations. Theoretical reflections on these findings are discussed. Implications for marketing theory and practice, as well as directions for future research, are considered.

**Keywords:** AAR Model. IMP-Group. Sensemaking. Opportunity findings. High-tech firm.

\* Doutor pela City University London (Case Business School). Professor Associado do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE - Recife/PE/Brasil. Endereço: Av. dos Funcionários, s/n. Cidade Universitária. Recife/PE. CEP: 50.740-580. E-mail: sergio.mello@ufpe.br.

\*\* Mestre em Administração pela UFPE. Professor Assistente do Núcleo de Gestão do CAA da UFPE - Recife/PE/Brasil. E-mail: ricardofonseca01@gmail.com

\*\*\* Doutor em Administração pela UFPE. Professor Adjunto do Departamento de Ciências Administrativas da UFPE - Recife/PE/Brasil. E-mail: ricardo.vieira@ufpe.br

## Introdução

O ato de forjar relacionamentos de negócios está presente nos discursos e nas práticas organizacionais há algum tempo. Tradicionalmente, o mérito pela introdução do paradigma relacional na compreensão do fenômeno das trocas entre organizações é creditado, principalmente, aos estudos conduzidos pelo *Industrial Marketing and Purchasing (IMP) Group*, em meados dos anos de 1970. E, desde então, os acadêmicos e profissionais têm sugerido que construir, manter e desenvolver relacionamentos de negócios acarretariam em uma série de benefícios (e.g., satisfação, lealdade e aumento da lucratividade) de longo prazo para os parceiros envolvidos em determinada relação (FORD *et al.*, 2011; HÅKANSSON *et al.*, 2009; ZHU; ZOLKIEWSKI, 2010).

Considerando a ampla receptividade e aplicabilidade dos princípios provenientes da perspectiva relacional no cenário das corporações contemporâneas, pode-se afirmar que a efervescência do fenômeno das trocas relacionais despertou a atenção e o interesse dos acadêmicos em investigar as múltiplas idiosincrasias e horizontes das interações entre organizações (HALLÉNA; LUNDBERGB, 2004). As questões relativas aos relacionamentos interorganizacionais, dessa maneira, tornaram-se rapidamente tópico obrigatório presente na agenda de pesquisa de estudiosos da área de negócios. Nas últimas três décadas, as discussões acerca do papel e da importância das redes sociais de negócio, enquanto fomentadoras das relações interorganizacionais, emergiram como foco de amplo e intenso debate entre os pesquisadores dessa área de conhecimento (ANDERSON; HÅKANSSON; JOHANSON, 1994; HÅKANSSON, 1980; ZHU; ZOLKIEWSKI, 2010).

Como resultado imediato desse pujante interesse da academia, várias teorias e modelagens têm sido propostas e testadas em diversos contextos de negócios com o intuito de entender a lógica, a dinâmica e as nuances referentes aos relacionamentos interorganizacionais (ANDERSON; NARUS, 1990; HÅKANSSON, 1982; WILSON, 1995). Diante do amplo conjunto de arcabouços conceituais existentes na literatura de negócios ligados à *Network Theory*, o modelo Ator-Atividades-Recursos (AAR) desenvolvido pelo *IMP-Group* tem recebido destaque e notoriedade no cenário acadêmico (FORD *et al.*, 2011).

Uma parte central das análises dos relacionamentos interorganizacionais do *IMP-Group* baseia-se no modelo AAR. Para os pesquisadores inseridos no grupo, Ator, Atividades e Recursos são as dimensões fundamentais das relações estabelecidas entre organizações (HÅKANSSON, 1982; HÅKANSSON; SNEHOTA, 1995). Nesse sentido, a compreensão da maneira pela qual os relacionamentos imersos nas redes de negócios ocorrem depende, necessariamente, do entendimento da interdependência entre essas três dimensões.

Inspirados no modelo AAR, estudiosos têm desenvolvido investigações em uma variedade de contextos (AXELSSON; EASTON, 1992; FORD, 1997; JOHANSON; MATTSOON, 1994). Recentemente, alguns pesquisadores têm ampliado seus interesses e horizontes de pesquisa para contemplar uma série de aspectos, pouco considerados, ligados aos relacionamentos interorganizacionais. Dentre os vários temas e questões levantadas nessas discussões, optou-se neste artigo por investigar dois temas de enorme importância para os recentes debates sobre os relacionamentos imersos em redes de negócios, a saber: a) identificação de oportunidades como uma atividade desenvolvida nas redes de relacionamentos de negócios (PHILIPSEN; DAMGAARD; MUNKSGAARD, 2004); e b) a importância e o papel do *sensemaking*<sup>1</sup> no desenvolvimento de tais redes de relacionamento (WEICK, 2010; WELCH; WILKINSON, 2005).

Conforme a abordagem do *IMP-Group*, a identificação de oportunidades e o *sensemaking* são atividades essenciais para que as organizações se sobressaiam frente à complexidade e dinamicidade inerentes aos mercados organizacionais (GARTNER; BIRD; STARR, 1992; GARTNER; CARTER; HILLS, 2003; SARASVATHY, 2001; SHANE; VENKATARAMAN, 2000; WICKHAM, 2004). A identificação de oportunidade envolve o

<sup>1</sup> O termo *sensemaking* poderia ser traduzido para "geração de sentido" ou "fazer sentido". Porém, uma vez que não temos uma tradução mais bem elaborada para a língua portuguesa, utilizaremos a terminologia original.

processo de reconhecimento da possibilidade de desenvolvimento de novas ofertas ao mercado ou o aprimoramento daquelas já existentes. O *Sensemaking*, por sua vez, pode ser compreendido como o processo pelo qual as pessoas geram sentido de suas experiências. Para efeitos deste artigo, as experiências em questão são referentes ao reconhecimento de oportunidades de negócios. Vale salientar que esses dois conceitos são explorados nas seções "Identificação de oportunidade" e "sensemaking".

Contudo, algumas questões devem ser consideradas quanto à importância dessas atividades para o desenvolvimento das redes de negócios. Em primeiro lugar, apesar dos estudiosos atestarem a importância dessas atividades para as organizações, não existe ainda consenso quanto à adoção de uma abordagem normativa capaz de compreender, em sua totalidade, como os atores organizacionais descobrem ou criam oportunidades de negócios e como eles geram sentido das mesmas (FORD *et al.*, 2011; HÅKANSSON; FORD, 2002; HÅKANSSON *et al.*, 2009; PHILIPSEN; DAMGAARD; MUNKSGAARD, 2004).

Além disso, apesar do IMP-Group ter desenvolvido pesquisas em diferentes contextos organizacionais, sob a égide do modelo AAR, poucos foram os estudos empíricos realizados para verificar como essas duas atividades impactam nos relacionamentos que ocorrem nas redes de negócios. Essa escassez de publicações demonstra uma lacuna existente a ser explorada e preenchida. Outro ponto de ponderação refere-se ao escopo de análise do IMP-Group quanto ao porte e ao modelo de produção das organizações investigadas em suas pesquisas. Em sua maior parte, seus estudos estão fortemente relacionados às organizações fordistas de grande e médio porte. Por conseguinte, as questões relativas às organizações pós-fordistas de pequeno porte, que predominam no contexto contemporâneo, não têm sido devidamente contempladas nos estudos realizados por esse grupo de pesquisa.

No tocante a realidade brasileira, a situação ainda é mais preocupante. Não obstante a maciça adoção da abordagem do IMP-Group pela comunidade acadêmica internacional, no cenário nacional, há uma aparente negligência dos acadêmicos quanto ao uso dos conhecimentos desenvolvidos por este grupo para investigar as redes sociais de negócios no contexto local. Em outras palavras, apesar da reconhecida reputação do modelo AAR, poucos têm sido os acadêmicos brasileiros que exploraram seu potencial explicativo (e.g., XAVIER; SOUZA FILHO; MARTINS, 2010). Além disso, não se tem notícia de estudos empíricos voltados para compreender o fenômeno dos relacionamentos ocorridos nas redes de negócios de Empresas de Base Tecnológica (EBT).

Diante do exposto, para efeitos deste artigo, o modelo AAR foi utilizado para fundamentar a análise, focalizando, especificamente, na identificação de oportunidades como uma atividade viabilizada nas redes de negócios. Baseando-se em evidências empíricas, o objetivo deste estudo, então, é descrever, sob a ótica dos dirigentes de EBTs, como eles constroem relacionamentos quando ocorre a identificação de oportunidades de negócios e qual o sentido gerado desta atividade.

## Revisão de Literatura

### Relacionamentos de negócios

A visão do IMP-Group, referência nas pesquisas sobre a construção de relacionamentos interorganizacionais e considerado um dos mais profícuos na geração de conhecimento nesta área, é aqui adotada. Håkansson e Ford (2002) afirmam que os relacionamentos de negócios são fundamentais para a sobrevivência, o crescimento e o desenvolvimento de uma organização. Lembrem, ainda, que nenhuma organização ou ator organizacional consegue construir um relacionamento ou mesmo operar em seu cotidiano de negócios de forma independente, ou seja, sem a participação de outros. Esse grupo de pesquisadores entende o relacionamento de negócios como uma atividade vital, na medida em que viabiliza recursos necessários às organizações (FORD *et al.*, 2011; FORD; HÅKANSSON, 2006; HÅKANSSON, 1982; HÅKANSSON *et al.*, 2009; HÅKANSSON; SNEHOTA, 2000; ZHU; ZOLKIEWSKI, 2010).

Alguns aspectos definem esta abordagem. Primeiro, compradores e vendedores podem ser igualmente ativos na busca da troca. Nesse sentido, ambos desempenham papéis na formação, desenvolvimento e gestão dos relacionamentos (HÅKANSSON, 1982). Segundo, o ambiente e a atmosfera de negócios são considerados como influenciadores de cooperação, adaptação e institucionalização. Essa institucionalização advém de processos de adaptação da(s) parte(s) envolvida(s), o que leva à compatibilidade de demandas. Por fim, para o *IMP-Group*, os ambientes de negócios não são constituídos por atores individualmente agindo de forma atomizada, ao invés, estes são soluções compartilhadas (FORD *et al.*, 2011; HÅKANSSON *et al.*, 2009).

Salientamos que, apesar da importância dos relacionamentos de negócios serem consenso no cotidiano acadêmico e organizacional, construir laços demanda recursos, tanto em sua fase inicial, como no seu desenvolvimento e gestão (LUSCH; VARGO; TANNIRU, 2010). Holmlund (2000) argumenta que a grande dificuldade está na manutenção do equilíbrio percebido pelas partes, considerada como condição essencial para que as interações entre os parceiros sejam avaliadas positivamente ao longo do tempo, uma vez que, para ela, os relacionamentos de negócios tendem a acontecer a partir da repetição dessas interações, demandando investimentos, como, por exemplo, de tempo, de atenção, e que isso só acontecerá se fizer sentido às partes. Assim, o sentimento de pertencimento a um grupo tende a ser aglutinador de esforços para formação de relacionamentos de negócios, e este é consequência de processos de conhecimento mútuo (HOLMLUND, 2000).

A construção de relacionamentos de negócio a partir da visão do *IMP-Group* está fundamentada na dinâmica do modelo Ator-Atividades-Recursos (AAR) apresentado por Håkansson e Johanson (1992). A Figura 1 apresenta a representação gráfica do modelo.

**Figura 1 – Estrutura Básica do Modelo AAR**



Fonte: Håkansson e Johanson (1992, p. 29).

Nesse modelo, os atores organizacionais realizam atividades por meio de processos de trocas. Essas interações lhes fazem sentido, posto que elas são estruturadas a partir de interesses comuns (ver HÅKANSSON *et al.*, 2009). Tais trocas reforçam, cognitivamente, para os interagentes, a importância dos relacionamentos de negócios e, com o tempo, a reciprocidade e o sentimento de confiança (ZABKAR; BRENCIC, 2004).

No modelo AAR, as atividades são motivadas pela necessidade de controlar recursos existentes no ambiente, essenciais à solução de problemas organizacionais; neste caso, a identificação de oportunidades de negócios. Esse controle pode ser direto, quando o ator organizacional está de posse de um recurso, ou indireto, quando por meio de sua rede social é possível acessá-lo e mobilizá-lo; pode, também, ser entendido como interno à organização ou externo à mesma. O modelo segue uma lógica em que parceiros comerciais não mais dependem, exclusivamente, das ações empreendidas de forma individual ou pelos recursos que controlam diretamente (FORD *et al.*, 2006; HÅKANSSON, 1982; HÅKANSSON *et al.*, 2009). Os recursos, por sua

vez, são os próprios objetos passíveis de controle e utilização para realizar um ciclo de atividades (HÅKANSSON *et al.*, 2009; VELUDO; DOULAS; SHARON, 2004); são heterogêneos, na medida em que têm atributos em uma infinidade de dimensões que permitem utilizações diversas. Nesse sentido, uso e valor de um determinado recurso dependem de como este será combinado com outros (HÅKANSSON; WALUSZEWSKI, 2002; VAALAND; HÅKANSSON, 2003).

Håkansson *et al.* (2009) lembram que o conhecimento e a experiência na utilização dos recursos são importantes para o ator organizacional por duas razões. Primeiro, porque quando recursos heterogêneos são combinados, o desempenho conjunto deles aumenta por meio do aprendizado e da adaptação oriundos da experiência de sua utilização. Segundo, quando essa combinação é nova, ou seja, nunca antes realizada, novos conhecimentos emergem criando possibilidades inovadoras. Em ambas as razões, veem-se claramente instâncias de *sensemaking*. Em suma, o modelo AAR apresenta uma dinâmica na qual atividades (A) são realizadas pelos atores organizacionais (A) na utilização de recursos (R), de tal sorte que estas lhes façam sentido.

### Identificação de oportunidade

A identificação de oportunidades de negócios é tema recorrente nas organizações. Como reflexo, encontramos estudos em vários campos da Administração, como, por exemplo, na estratégia empresarial, no empreendedorismo, no processo decisório e nos relacionamentos de negócios (FORD *et al.*, 2011; GARTNER; BIRD; STARR, 1992; GARTNER; CARTER; HILLS, 2003; SARASVATHY, 2001; SHANE; VENKATARAMAN, 2000; WEICK, 2010; WICKHAM, 2004).

De acordo com Philipsen, Damgaard e Munksgaard (2004), existem vários conceitos de oportunidade na literatura. Neste estudo, adotou-se o entendimento do que vem a ser oportunidades a partir das visões complementares provenientes do empreendedorismo e dos relacionamentos de negócios. Na primeira visão, Wickham (2004) define oportunidade como uma lacuna deixada no mercado por aqueles que o servem, possibilitando a oferta de algo novo, diferente ou mais bem adequado às demandas de determinados clientes. Para ele, o ator organizacional é visto como parte ativa que fomenta o “encaixe” da oportunidade à organização, bem como faz com que recursos disponíveis sejam “ajustados” à oportunidade, a fim de adequar os recursos e a organização numa “configuração” exitosa. No processo, resultados de experiências anteriores (sucessos e fracassos) serão avaliados nas decisões de ajuste da oportunidade, dos recursos e da organização. Eckhardt e Shane (2003), por sua vez, definem oportunidades como situações em que novas formas de utilizar os recursos - por meio de troca ou combinação - podem ser introduzidas, transformando produtos e processos de tal sorte que sejam mais eficientes e rentáveis.

Na segunda, Håkansson e Ford (2002) acrescentam que as oportunidades de negócios dependem do montante de recursos investidos, quer na organização propriamente dita, quer nas relações que mantêm. Essas atividades de investimento podem ser desenvolvidas e combinadas de diversas maneiras, criando inúmeras possibilidades de inovação que tendem a beneficiar não apenas àquelas organizações envolvidas diretamente no processo, mas também toda a rede. Isso significa que os atores organizacionais, em seus processos de identificação de oportunidades, dependem das ações e recursos controlados por outros. Diante do exposto, é possível afirmar que existem pelo menos duas perspectivas para o conceito de oportunidade: a) a descoberta de oportunidade e b) a criação de oportunidade. Na primeira, fundada nos trabalhos de Shane e Venkataraman (2000) e Wickham (2004), oportunidades são consideradas como realidades concretas a espera de serem notadas, descobertas ou observadas, reforçando a importância de se estar alerta e da observação do ambiente em busca de oportunidades não exploradas. Na segunda, desenvolvida a partir dos trabalhos de Gartner, Bird e Starr (1992), Sarasvathy (2001) e Weick (1979, 1995b, 2010), as oportunidades são construídas a partir de ações e interações conjuntas dos atores organizacionais. Essa última perspectiva aponta para as redes de relacionamento.

Nesse sentido, Ford *et al.* (2011) afirmam que atores organizacionais em suas redes de negócios têm sempre que gerenciar as expectativas de seus pares. Assim, pressupondo que as organizações alcançam seus objetivos organizacionais por meio de suas redes de relacionamentos, claramente percebe-se um alinhamento de Håkanson e Ford (2002) com a perspectiva da “criação de oportunidades”. Pode-se, ainda, especular que a visão da identificação de oportunidades é utilizada na “descoberta de oportunidades”, visto que processos organizacionais relacionados ao delineamento de ambientes de negócios também são oriundos de interações (FORD *et al.*, 2011; HOLMEN; PEDERSEN, 2003).

Apesar de suas diferenças, essas duas perspectivas relacionadas à oportunidade são complementares. A perspectiva da descoberta oferece uma visão analítica importante, na medida em que olha para diferentes tipos de novas oportunidades. Já a criação de oportunidades acrescenta uma complexidade à primeira, na medida em que argumenta que nenhuma oportunidade é descoberta em uma análise de mercado, mas sim, como resultado de um processo interativo. Em suma, ao invés de afirmar que uma ou outra perspectiva é a correta, pode-se conjecturar que cada oportunidade engloba elementos de ambas.

Dessa forma, sendo a oportunidade um conceito subjetivo e perceptivo, baseado no que os atores organizacionais conhecem e percebem, a capacidade para identificar oportunidades depende dos atores envolvidos, da estrutura dos relacionamentos das quais participam, bem como da força dos laços relacionais (JACK; ANDERSON, 2002). Ademais, dado a natureza interativa e dialógica desse processo, é clara a presença da *sensemaking*, que será discutida a seguir.

### *Sensemaking*

A teoria do *sensemaking* foi utilizada para entender como os atores organizacionais, enquanto dirigentes de empresas de base tecnológica, geram sentido de suas atividades em seu cotidiano de negócios. Este conhecimento foi construído a partir da psicologia, sociologia, estratégia e teoria organizacional, trazido para a Administração por Carl Weick. Ele é utilizado pelo IMP-Group quando há referências ao processo de geração e apreensão de sentidos em atividades relacionais.

Segundo Weick (1995b), *sensemaking*, literalmente, significa a geração e apreensão de sentidos. É fundado na premissa de que a realidade não tem como ser entendida em sua completude. Ao contrário, ela é permeada por descontinuidades que geram ambigüidades, as quais demandam processos de natureza racional e emocional para serem decodificadas (GIOIA; MEHRA, 1996; WEICK, 1995a, 1995b). É um processo no qual agentes ativos constroem eventos sensíveis e sensatos (HUBER; DAFT, 1987), estruturando o desconhecido (WATERMAN, 1990). Envolve colocar estímulos dentro de algum tipo de *framework*, permitindo compreender, entender, explicar, atribuir, extrapolar e prever eventos cotidianos, atribuindo a eles significados. Nesse sentido, Louis (1980) sugere que a atividade de colocar estímulos dentro de *frameworks* é mais visível quando as previsões não funcionam. Portanto, entender *sensemaking* é, também, entender como os atores lidam com interrupções em eventos cotidianos.

O *sensemaking*, portanto, não tem um ponto de partida definido. É um processo circular e caótico que tem início quando uma sequência de atividades é interrompida pela incapacidade (mesmo que momentânea) de se prosseguir. Thomas, Clark e Gioia (1993), por exemplo, descrevem *sensemaking* como a interação recíproca entre a busca de informações, a indicação de significado e a ação no interior de uma configuração cultural. Assim, pode-se conjecturar que a realidade e as informações não têm existência de forma independente e externa ao ator organizacional, mas sim, são resultado da articulação de um conjunto de unidades de saber da consciência, estruturados a partir de experiências sensoriais, representações, pensamentos e lembranças. Isto leva a afirmação de que qualquer objeto oriundo de processos cognitivos está sempre no passado e que a realidade é sempre um momento de visão que antecede um processo de racionalização (COLVILLE; PYE, 2010; WEICK, 2009).

Ao aceitar o pressuposto que a produção de conhecimento é interna ao indivíduo, assume-se que toda informação e geração de conhecimento e de sentidos é subjetiva (COFFEY; ATKINSON, 1996), sendo esta extrapolada ao ator organizacional. O *sensemaking*, portanto, presume a relevância da individualidade, situacionalidade, a utilidade de experiências vividas e padrões institucionalizados no *locus* ao qual atores organizacionais estão inseridos, para que seja possível a construção de quadros da realidade úteis ao direcionamento de comportamentos e atividades (CARNER; QUINN, 1988; HUBER; DAFT, 1987; WATERMAN, 1990); em outras palavras, criar facticidade (WEICK, 1995b, 2009). Esse comportamento interno e exteriorizado através dos sentidos é o que permite ao ator organizacional construir e projetar seu movimento através do tempo e do espaço (DERVIN, 1998). Portanto, o *sensemaking* é o que os atores organizacionais elaboram como experiência a partir dos sinais do presente e dos ambientes em que estão mergulhados.

A produção de sentidos é constitutiva na medida em que os indivíduos não são ilhas e não agem como um ser isolado. O ator organizacional encontra-se sempre em constante processo de [re]construção, [re]definindo-se de acordo com o ambiente e a atmosfera (ver HÅKANSSON *et al.*, 2009) nos quais está inserido. Esse aspecto é denominado, por Weick (1995b), *enactement*, e entendido como ato constitutivo de processos de institucionalização de fenômenos cotidianos, o qual tem valor ontológico superior ao das atividades cognitivas que procuram coletar e ordenar esquemas ou sistemas de interpretação.

Neste sentido, Weick (1995b) diz que o mecanismo de *sensemaking* acontece por meio das comunicações entre as partes. Por isto, nunca é uma atividade solitária. Mesmo em uma situação de monólogo, o pensamento de um indivíduo (processos mentais internos) é contingencial, na medida em que leva em consideração o contexto social ou relacional no qual o pensante se encontra, portanto, ao mudar a audiência, o monólogo também muda. Assim, para entender o *sensemaking*, é necessário observar indícios que auxiliem o entendimento do outro generalizado, bem como protótipos, estereótipos e papéis desempenhados pelos demais atores interagentes em um determinado ambiente.

Mas, o que torna a identificação de oportunidades uma instância de *sensemaking*? Primeiramente, porque para identificar uma oportunidade, faz-se necessário existir uma percepção de que algo, em um fluxo contínuo de eventos, não está adequado; por exemplo, que demandas de um determinado cliente ou grupo não estão sendo atendidas. Isso, normalmente, advém de observações de um conjunto discrepante de pistas. Estas são percebidas quando o ator organizacional olha para trás; quer para a sua experiência passada, quer para a de seus pares. Em outras palavras, o ato de olhar é retrospectivo. Especulações plausíveis sobre como preencher uma lacuna informacional, como, por exemplo, o desenvolvimento de um novo produto ou serviço, são contempladas para explicar as pistas e a sua relativa escassez. Ao serem discutidas, essas especulações tornam-se parte do ambiente, criando um objeto (no caso uma possibilidade de negócio) até então, inexistente. Como mencionado, a percepção e delineamento dessas lacunas demandam processos dialógicos, ou seja, interação entre atores inseridos em redes sociais. Interações cuja reverberação está fundada na identidade e na reputação dos atores envolvidos. Portanto, a identificação de oportunidades de negócios é uma instância de *sensemaking*, porque envolve a) identidade, b) retrospecto, c) ação de ajuste e alteração de ambientes, d) interatividade, e) eventos contínuos, f) extração de pistas do cotidiano e g) plausibilidade.

## Procedimentos Metodológicos

### Das disposições gerais acerca da metodologia

Nesta seção do artigo, são apresentados os procedimentos metodológicos e analíticos utilizados para compreender as nuances do fenômeno sob investigação. Dentre os vários métodos de pesquisa existentes, optou-se por trilhar o caminho da pesquisa

qualitativa básica de caráter exploratório-descritivo. De acordo com Minayo (2010) e Merriam (1992), esse tipo de delineamento de pesquisa é indicado quando se almeja compreender a subjetividade dos atores (neste caso, os dirigentes de EBTs) e suas interações, assim como o mundo por eles construído sob inspiração de suas experiências cotidianas. Em linhas gerais, toda pesquisa social empírica demanda por parte do pesquisador que seja realizada uma seleção de evidências, as quais servem como base da investigação, seja para fins de descrição, prova ou refutação do fenômeno em questão. Portanto, seguindo as recomendações propostas por Bauer e Gaskell (2005) e Sardinha (2000), foi construído um *corpus* de pesquisa como princípio norteador para coleta de dados. A análise de conteúdo clássica foi a metodologia de pesquisa utilizada para descrever e interpretar o conteúdo dos textos manipulados neste artigo.

### Da construção do *corpus* de pesquisa à análise dos dados

A construção do *corpus* de pesquisa é considerada uma das etapas primordiais para a consecução de uma investigação de cunho qualitativo (SARDINHA, 2000). De acordo com Minayo (2010), Sinclair (1991) e Bauer e Aarts (2005), a construção do *corpus* é critério tanto de confiabilidade quanto de validade nas pesquisas sociais. Assim sendo, consoante às recomendações dos autores acima referenciados, a constituição do *corpus* desta pesquisa foi pautada nas seguintes normas de validade, a saber: exaustividade, homogeneidade, representatividade e pertinência. Vale salientar que esses critérios foram preponderantes para conferir representatividade para o *corpus* de pesquisa (BAUER; AARTS, 2005; SINCLAIR, 1991).

O *corpus* desta pesquisa foi composto por entrevistas individuais em profundidade realizadas com 09 (nove) dirigentes de empresas de base tecnológica, inseridos num dos maiores pólos de tecnologia do Brasil: o Porto Digital do Recife. As entrevistas foram realizadas no período de março a maio de 2005 e revisitadas e atualizadas entre novembro de 2011 e janeiro de 2012. Em consonância com as sugestões de Bauer e Gaskell (2005), as entrevistas foram pré-agendadas com os respondentes e a sua aplicação foi individual, em local reservado. Cada entrevista foi gravada com anuência dos entrevistados e, posteriormente, transcrita. As entrevistas foram conduzidas a partir de um protocolo de pesquisa, elaborado pelos autores, baseado numa versão refinada do modelo AAR (ROEHRICH; SPENCER, 2001, 2003; SUTTON-BRADY; CAMERON, 2002).

O protocolo foi utilizado como instrumento norteador das perguntas e indagações realizadas durante as entrevistas. Em linhas gerais, ele foi composto de perguntas que procuravam desencadear respostas argumentativas, relacionadas ao objetivo da pesquisa. Salienta-se que o protocolo foi construído de forma a permitir que os entrevistados pudessem discorrer, de forma oral e livre, sobre elementos do seu cotidiano de negócios. As perguntas indagavam, principalmente, quanto ao cotidiano de negócios dos entrevistados, quanto aos seus relacionamentos com parceiros de negócios, além de questões relativas à identificação de oportunidades. Com base nesses aspectos, foi possível obter uma descrição detalhada e cuidadosa da subjetividade dos entrevistados, das suas interações e da maneira pela qual geram sentido das oportunidades quando engajados em uma rede social de negócios.

Finalizadas as entrevistas, foi realizada uma leitura flutuante de cada uma, que consiste em ler exaustivamente todos os textos, de tal forma a deixar-se impregnar pelo seu conteúdo (MINAYO, 2010), no ímpeto de verificar se os mesmos continham informações pertinentes com o objetivo da pesquisa, bem como para identificar as unidades de significados (estratos e representações). Ao todo, foram selecionadas 113 unidades de significados oriundas das entrevistas dos dirigentes de EBTs.

Consoante às recomendações de Bardin (2008), Miles e Hubberman (1994) e Bauer e Aarts (2005), a operacionalização do processo de categorização das unidades de significado em cada entrevista baseou-se nas etapas descritas a seguir. Na primeira etapa, foi atribuída a cada entrevistado uma legenda própria composta pelas 03 (três) primeiras letras de seus nomes. Esse procedimento visou facilitar a identificação de

cada dirigente das EBTs por parte dos pesquisadores, bem como salvaguardar suas identidades. Em seguida, para cada entrevistado, foi arbitrada uma ordenação sequencial numérica de suas unidades de significado à medida que elas foram sendo identificadas pelos pesquisadores. Vale salientar que as unidades de significado foram dispostas, neste estudo, por meio de parênteses, os quais contêm os dois elementos anteriormente mencionados, a saber: a) as três letras correspondentes a identidade do entrevistado; e b) uma numeração referente à unidade de significado relacionada ao registro do entrevistado, seguindo sua ordem sequencial. Por exemplo, o parêntese (NOM2) corresponde segunda unidade de significado identificada e interpretada do nome do entrevistado.

Na segunda fase, na exploração do material, houve a administração de técnica analítica sobre o *corpus* que, segundo Bardin (2008), transforma os dados brutos, com o objetivo de alcançar o núcleo de compreensão do texto. A análise de conteúdo clássica foi o plano analítico utilizado no processo de codificação dos conteúdos dos textos do *corpus* e interpretação de seus significados (BAUER; GASKELL, 2005).

Antes de iniciar o processo analítico, as transcrições foram validadas pelos respondentes. Após esta etapa, os dados textuais foram manipulados e codificados com o auxílio do programa QSR-NVivo 8.0. Com a codificação, foi possível não só atingir uma representação do conteúdo e esclarecer características do texto, mas, também, definir unidades de registro, entendidas como unidades de significação e base de contagem. As categorias de análise foram definidas com base no modelo ARR. Sucintamente, as categorias foram descritas da seguinte maneira: a) Atores - aspectos pessoais do dirigente de empresa de base tecnológica e *stakeholders*; b) Atividades - processo de geração de ideias, construção de redes sociais de negócios, implementação de artefato inovador, *outsourcing* e internacionalização; e, por fim, c) Recursos - internos, externos e híbridos. Vale salientar que as categorias que foram percebidas como conceitualmente superpostas suscitaram a necessidade de alterações de ordem contextual e conceitual. Algumas categorias inicialmente contempladas pelos autores foram reclassificadas, a ponto de novas configurações serem realizadas, chegando-se, em alguns casos, a um terceiro nível de códigos.

Após a construção do mapa de codificação, procedeu-se uma análise preliminar dos resultados que produziram algumas interpretações. A partir daí, os textos do *corpus* começaram a ser analisados e cada trecho representativo de competências recebeu um código de acordo com sua adequação a uma determinada categoria (podendo uma frase obter mais de um código). Os resultados brutos foram tratados de modo a serem salientados aqueles considerados significativos e válidos.

Na última etapa, foram realizados o tratamento dos resultados obtidos e a interpretação dos mesmos; aqui foram feitas inferências e interpretações, o que possibilitou abrir novas pistas sobre as dimensões teóricas sugeridas pela elaboração do material (MINAYO, 2010). Os dados foram codificados na medida em que estes foram coletados, como recomendam Miles e Huberman (1994), já que postergar a codificação para quando todos os dados estiverem coletados significa empobrecer a análise, além de tornar o próprio processo de codificação muito cansativo. Caso um trecho representativo não se adequasse a nenhuma categoria, foi classificado como não categorizado, para, posteriormente, ser analisado. Para fins de ilustração, foi elaborado o Quadro 1, no qual são apresentados os procedimentos adotados para a análise de dados. Na primeira coluna, encontra-se a referência da unidade de significado do entrevistado. A segunda coluna apresenta o extrato de fala do dirigente de EBT referente à unidade de significado. A terceira coluna mostra os códigos das categorias do mapa de codificação derivados do modelo AAR. Na quarta coluna, estão as descrições desses códigos. E, por fim, na quinta coluna, é apresentada a interpretação do dado (trecho de fala destacado).

Quadro 1 - Procedimentos para Análise de Dados

Ref.	Unid. Sig.	Cod.	Desc. do Cod.	Interpretação
AME3	<p><b>Pesquisador:</b> Você citou que as ideias são diferentes e vêm do proprietário, da empresa, ou ideias que vêm do mercado. Você poderia elaborar isso melhor?</p> <p><b>Respondente:</b> Sim! As ideias vêm, principalmente, da experiência prévia e do dia a dia, de você interagir seja com os clientes, seja com o mercado, então, eu acho que essas ideias surgem de alguma demanda que você vê ou imagina que exista, com base no que você está percebendo que está acontecendo.</p>	1.4	Geração de ideias por meio de experiências prévias	As oportunidades de negócios são identificadas por meio do processo de geração de ideias, as quais provêm de múltiplas fontes, tais como <i>know-how</i> do dirigente (recurso interno), dos <i>stakeholders</i> , da rede de relacionamentos e, por fim, do ato do dirigente estar atento para as mudanças e tendências do mercado.
		6.1.2	Recurso Interno: Humano	
		7.3	Aspecto pessoal do dirigente de EBTs: Estar previamente preparado (Know-how)	
		7.6	Aspecto pessoal do dirigente de EBTs: Estar atento às mudanças de mercado	

Fonte: os autores (2011)

Para alcançar a qualidade e consistência requerida das pesquisas qualitativas, seguiram-se as orientações de Paiva Júnior, Leão e Mello (2011). Destarte, durante todo o processo de codificação e análise dos dados, foram realizados os seguintes procedimentos para assegurar a confiabilidade e validade desse estudo: triangulação, reflexividade e auditoria externa.

## Resultados

Nesta seção do artigo, são apresentadas e discutidas as análises dos dados coletados durante o período da pesquisa. Em linhas gerais, os achados elucidam alguns *insights*, de natureza exploratória, acerca da identificação de oportunidades nas redes sociais de negócios por parte dos atores organizacionais das empresas de base tecnológica. Este estudo empírico é, portanto, uma ação desbravadora do fenômeno investigado, manifesto em um contexto pouco explorado na realidade brasileira, sob a tutela do modelo AAR. Além disso, esta investigação representa uma tentativa de construir uma ponte entre a abordagem teórica do *sensemaking* e as práticas de negócios.

Seis temas gerais emergiram acerca dos relacionamentos e interconexões existentes no referido modelo do *IMP-Group*. Esses temas podem ser divididos em dois grandes grupos, a saber: o grupo das intraconexões e das interconexões. Os três primeiros temas representam as intraconexões das dimensões do modelo AAR. O primeiro tema, relações entre os diversos atores, destaca que os dirigentes de empresas de base tecnológica identificam oportunidades ao interagirem com os diversos públicos, os quais constituem sua rede de negócios. O segundo tema, atividades desempenhadas, apresenta o conjunto de atividades realizadas por eles com vias a descobrir ou criar novas oportunidades de negócios. O terceiro tema, recursos disponíveis na rede de negócios, descreve a natureza e origem dos recursos acessados e utilizados pelos atores para reconhecer ou viabilizar as oportunidades.

Os outros três temas representam as interconexões, derivadas dos relacionamentos entre duas ou mais dimensões, do modelo AAR. O quarto tema, relações entre ator e atividades, apresenta as maneiras pelas quais os dirigentes desempenham as atividades para fins de reconhecimento de oportunidades. O quinto tema, utilização dos recursos pelos atores, denota as forma pelas quais os dirigentes fazem uso dos recursos da rede de negócios para identificar e viabilizar oportunidades. E por fim, o sexto tema, relações entre atividades e recursos, descreve como a interdependência entre essas dimensões potencializam a capacidade dos dirigentes em gerar e identificar oportunidades de negócios.

## Intraconexões do modelo AAR

Salienta-se que em todas as atividades realizadas pelo ator organizacional na identificação, acesso e uso de recursos voltados para descoberta ou criação de oportunidades de negócios é permeada de *sensemaking*. Portanto, nas análises a seguir, as instâncias de *sensemaking* serão realçadas por aspas.

### Relações entre os diversos atores

Os dirigentes de empresas de base tecnológica (DEBT) identificam oportunidades de negócios por meio das “interações” estabelecidas com os diversos públicos (por exemplo, clientes, concorrentes, fornecedores, entidades financeiras, Governo e públicos internos da empresa), os quais influenciam diretamente ou indiretamente as atividades da organização (AND4, AND7, EVA8, EVA10, GER1, GER4, GER7, JOA1, MAN2, MAN5, MAN6, MAN7, YVE4)<sup>2</sup>. O DEBT, dessa forma, reconhece oportunidades quando, por meio das suas “interações”, clientes atuais ou potenciais lhe expõem demandas latentes. Nesse momento, ele inicia o processo de busca de informações, “extraíndo pistas do cotidiano” para definir de que maneira, seja por intermédio da oferta de uma ideia, um produto ou serviço, ele poderá “ajustá-las” às demandas identificadas. Como ilustração desse achado, destaca-se o seguinte trecho abaixo:

DEBT: [...] Às vezes, estando no próprio cliente e estando dizendo que determinada pessoa está precisando de determinada coisa. [...]. Você vai oferecer um serviço para determinada pessoa, você faz o negócio e aí você vê se esse cara tem essa demanda; então, você pode ter aí uma determinada demanda no mercado. E aí você se dá a procurar, buscar informação, descobre determinada coisa falha e aí você vai, cria uma marca e vai embora. [...]. (AND7).

As redes pessoal e profissional são percebidas pelo DEBT como fontes basilares para a identificação de oportunidades de negócios. A rede pessoal é, principalmente, composta por amigos e familiares. Já a rede profissional é formada pelos colaboradores da empresa, concorrentes, fornecedores, especialistas e instituições em geral. As oportunidades, dessa forma, emergem das “interações” entre o dirigente, seus amigos e demais colegas de trabalho. É por intermédio dessas redes que o dirigente tem acesso a determinadas “pistas do cotidiano”, ou seja, informações privilegiadas, conhecimentos e contatos, cuja finalidade é gerar e apresentar soluções inovadoras “ajustadas” às necessidades do mercado. Além disso, ele, “continuamente”, reconhece em outros atores pertencentes às suas redes uma maior competência que a sua para criar e identificar oportunidades. Os extratos de fala abaixo exemplificam essas situações:

PESQ: Essas oportunidades de serviço, como é que vocês identificavam isso?

DEBT: Network pessoal. O diretor da Sudene era o meu amigo pessoal e me pediu uma proposta e a gente ganhou. [...]. (JOA1).

PESQ: Vocês são bons em identificar essas oportunidades?

DEBT: Nós não somos bons. [...]. Tanto é que nós só tivemos duas ou três boas ideias nesse tempo todo. [...], mas a gente está se auxiliando de profissionais para isso, porque o mercado não é fácil, é um organismo muito complexo. (EVA8).

E, por fim, o reconhecimento de oportunidades ocorre no momento em que o DEBT “interage” ou acessa as várias instituições, as quais estão no raio de atuação da rede de negócios. Em termos nominiais, as principais instituições são: o Governo (AND4, MAN6), os bancos (GER7), as agências de fomento (MAN5), os sindicatos e as sociedades sem fins lucrativos (MAN2). As oportunidades, destarte, são fruto dos esforços do dirigente em: a) atender a demandas governamentais e de editais; b) realizar acordos com Banco do Nordeste, Banco do Brasil e Caixa Econômica; c) executar trabalhos consorciados com empresas parceiras do Porto Digital; d) acessar a rede

<sup>2</sup> A partir deste ponto do artigo, as evidências que dão suporte aos achados serão apresentadas no formato de unidades de significados codificadas.

de contatos da Softex, da Cespro, do Sindicato das Empresas Patronais e da Sucesso. Essas instituições, portanto, são vitais para que o dirigente identifique oportunidades, assim como as viabilizem. O extrato de fala, a seguir, ilustra o dado descrito acima:

PESQ.: Qual a importância das instituições públicas no teu ambiente de negócio?

DEBT: Rapaz, as instituições públicas não é tudo, mas é 100%. [...]. Não acredito que a gente possa prosperar sem a participação efetiva do poder público, da instituição pública em bilhões de níveis que eu, provavelmente, não saberia nem citar completamente. O governo é sempre um cliente gigantesco, começado logo por aí. É sempre cliente. O governo é implementador de macropolíticas, de políticas sistêmicas, gigantes, grandes do país, que acabam influenciando. [...]. (AND4).

Com base nesses achados, pode-se lançar a seguinte proposição:

P1: Os dirigentes de empresas de base tecnológica identificam oportunidade de negócios ao “interagirem” com os Stakeholders por meio da rede de relacionamentos da qual fazem parte.

### Atividades desempenhadas

O processo de criar e identificar oportunidades depende, necessariamente, da realização de uma ampla gama de atividades, muitas das vezes complementares entre si. No contexto das EBTs, os achados apontam que as principais atividades desempenhadas pelos dirigentes, com vias a reconhecer oportunidades de negócios, são: a) geração de ideias (AME2, AME3, AME4, EVA2, EVA3, EVA7, EVA8, GER1, GER3, GER5 e YVE4); b) diálogo com a rede pessoal e profissional de negócios (AME5, AME6, AND3, AND7, AND8, ANG5, EVA1, EVA6, EVA7, EVA8, EVA12, GER2, GER3, GER5, GER6, GER7, JOA1, MAN2, MAN4, MAN7, MAN8, MAN9, MAN10, YVE2 e YVE4); c) criação e implementação de artefato inovador (ANG7, EVA7, GER1, GER7, MAN7 e YVE4); d) *outsourcing* (ANG7, YVE2); e, por fim, e) internacionalização (MAN6).

Os achados indicam que a “interatividade” com a rede social de negócios, a geração de ideias e as “ações de ajuste/alterações de ambiente” por meio da implementação de artefato inovador são as atividades mais relevantes, desempenhadas pelo DEBT, no processo de reconhecimento de oportunidades. “Continuamente”, é por meio da “interação” com os parceiros e contatos da rede social de negócios que o DEBT “extrai pistas do cotidiano” e desenvolve novas ideias, as quais são rapidamente transformadas em soluções inovadoras, com vias a serem implementadas para atender as demandas identificadas. Em vista disso, o ato de gerar ideias indica que as soluções inéditas provêm da “extração e análise de informações” relacionadas com necessidades oriundas da organização, dos *stakeholders* e do mercado. Os trechos de fala em destaque, abaixo, refletem este achado:

DEBT: [...]. Nesse segmento da gente, de TI, todo dia se a gente sair para conversar, se for 4 ou 5, a gente volta com dor de cabeça, porque a quantidade de ideia que posta à mesa é um negócio absurdo [...]. (YVES4).

Vale salientar que o ato de internacionalizar-se não está relacionado com nenhuma outra atividade. Embora a atividade de *outsourcing* esteja relacionada com “diálogo com a rede social de negócios” e a ação de “implementar um artefato inovador”, estas relações não se mostraram tão expressivas quanto as outras, a ponto de ser um fator relevante para o reconhecimento de oportunidades (ANG7, YVE2). Com base nos achados, pode-se apresentar a seguinte proposição:

P2: Os dirigentes de empresas de base tecnológica incorrem em diversas atividades de identificação de oportunidades de negócios para atender as demandas latentes do mercado.

## Recursos disponíveis na rede de negócios

Os recursos são elementos vitais e constituintes do processo de identificação de oportunidades na rede de negócios das EBTs. Ao considerar que a organização é, essencialmente, uma entidade permeada por recursos, a maneira pela qual o DEBT acessa, utiliza e controla os recursos torna-se primordial na consecução das diversas atividades e tarefas cotidianas, em especial, aquelas relacionadas ao reconhecimento de oportunidades.

Quanto à natureza, os achados indicam que os recursos podem ser internos, externos e híbridos. Os recursos internos são constituídos por: a) recursos humanos, por exemplo, *know-how* e habilidades do dirigente (AM3; EVA2; GER5; GER8), confiança (GER3; MAN4; MAN8), corpo técnico capacitado (EVA1) e habilidades e conhecimentos dos funcionários (AND10; EVA5; YVE2); b) recursos tecnológicos, por exemplo, *newsletter* (AND7), infraestrutura técnica da organização (ANG5), base de dados de pesquisas (AND10); artefatos tecnológicos (YVES4; EVA8; ANG7); modelo de negócio (EVA8); requisitos funcionais (GER5) e reputação técnica da empresa (MAN8); e, por fim, c) recursos financeiros, por exemplo, orçamento empresarial (GER8) e capital próprio (ANG7).

Os recursos externos são constituídos pelo: a) conhecimento (técnico) dos clientes (AME3; AND10); investimentos e financiamentos de entidades financeiras (ANG7; GER7; MAN8); terceirização (ANG7); *know-how/expertise* tecnológico dos fornecedores/parceiros (AND8; ANG5; MAN4; MAN8); mercadológicos (AND6); soluções tecnológicas provenientes dos concorrentes (YVE2) e informações provenientes dos *stakeholders* (AND7; AND10).

Entre os diversos recursos que emergiram das falas dos dirigentes, deve-se fazer uma ressalva para o recurso temporal, mais especificamente, as questões relativas ao *timing* (EVA2 e EVA10). No que tange à identificação de oportunidades de negócios, o DEBT demonstra um bom "ajuste (i.e., *timing*) aos eventos que ocorrem no ambiente" de negócios, quando ele está no lugar certo, na hora certa, com a solução adequada para atender as demandas do mercado. Vale salientar que o ator organizacional deve estar "previamente" preparado para aproveitar esse momento. O trecho abaixo ilustra a relevância do *timing* na identificação de oportunidades de negócios:

DEBT: Quais os recursos essenciais para o desenvolvimento de uma nova tecnologia? *Timing, timing, timing*. Tudo que você pense vai cair numa dessas três categorias. [...].

PESQ: Se [...] você está dentro desse *timing*, você está dentro de um ambiente certo, numa hora certa, num momento certo e tem um produto que...

DEBT: Esse é o desafio. (EVA10).

Em linhas gerais, embora seja possível identificar e separar os recursos internos dos externos, os achados apontam para uma relevante interdependência entre eles. Ao estabelecer os vínculos da constelação de recursos, tornou-se notório que, em essência, os recursos são, em sua maior parte, de natureza híbrida. Entretanto, apesar da existência dos recursos externos serem estritamente dependentes dos recursos internos; os últimos têm possibilidade de existência própria. Com base nos achados, lança-se a seguinte proposição:

P3: Existe uma constelação de recursos, de natureza híbrida, a disposição dos dirigentes de empresas de base tecnológica para fins de identificação de oportunidades de negócios.

## Interconexões do modelo AAR

Salienta-se que em virtude da circularidade deste modelo, no qual as atividades realizadas pelo ator organizacional estão, necessariamente, relacionadas à identificação, acesso e ao uso de recursos, pode-se perceber, na apresentação dos resultados a seguir, certa recursividade com vias a melhor descrever as interconexões do modelo AAR.

## Relações entre ator e atividades

Com base nos achados, o DEBT desempenha suas atividades com vias a identificação de oportunidades da seguinte maneira: as oportunidades de negócios emergem quando o dirigente, ao “interagir” com sua rede pessoal e profissional de negócios (AND7), “extrai pistas do cotidiano” com vias a detectar a existência de necessidades a serem atendidas no mercado. A partir desse momento, ele incorre em um processo de criação e geração de ideias/soluções “plausíveis”, as quais se tornam artefatos tecnológicos inovadores a serem ofertados no mercado, para atender as demandas aparentes (AME4; MAN7; MAN9). O trecho destacado reflete o achado mencionado acima:

DEBT: Ser competitivo nesse negócio aqui eu acho que tem mais a ver com a capacidade que você tem de responder mais rapidamente às demandas que você identifica e com mais qualidade. Então, é sempre fazendo *softwares* melhores e atender mais rápido as janelas de oportunidades que a gente vislumbra. Talvez seja isso. E isso está também ligado à questão da inovação, de fazer produtos que, geralmente, não existiam antes ou não existiam para o público que a gente se propõe a fazer. (AME4).

Com vista no exposto, a Figura 2 apresenta a representação gráfica da maneira pela qual o DEBT desempenha suas atividades em sua rede de negócios, para fins de identificação de oportunidades.

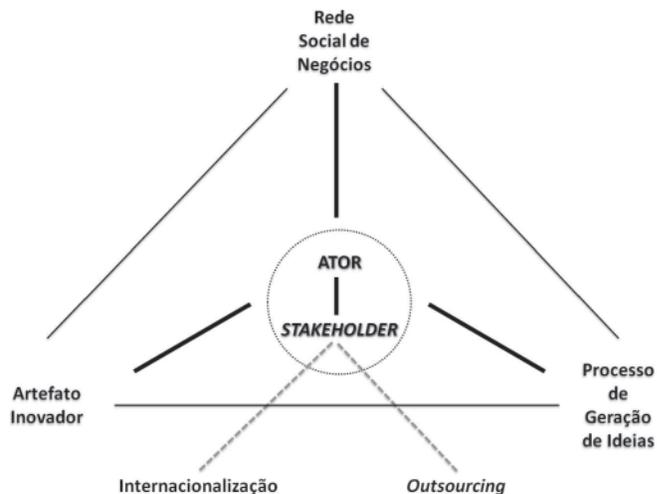
Vale ressaltar que, a partir das “interações” com a rede de negócios, o reconhecimento de oportunidade é possível na medida em que o agir do dirigente é permeado por sua capacidade de: a) “inovar”, b) “estar previamente preparado” (*know-how*), c) ser “flexível” e, por fim, “responder rapidamente” às demandas do mercado (GER3).

A “reconhecida capacidade técnica” do DEBT de poder potencializar<sup>3</sup> seus negócios e dos parceiros através da identificação de uma oportunidade, com “auxílio dos membros de sua rede social de negócios”, atrelada à possibilidade de “gerar soluções inovadoras”, são fatores-chave para o sucesso de sua organização. A reputação, construída a partir da “identidade” do dirigente, fruto da historicidade de suas interações com a rede de negócios, funciona como elemento atrativo, cuja força gravitacional motiva os membros de sua rede a procurá-lo para desenvolver uma oferta conjunta de negócios. Devido à inerente capacidade de inovar, de estar atento às tendências do mercado e de adaptação do DEBT, este vislumbra essa oferta como uma oportunidade de negócios (JOA1; GER5; EVA7; YVE4). Vale salientar que o DEBT, ao evocar de maneira “retrospectiva” suas experiências de vida e seu *know-how*, é capaz de identificar oportunidades ao “interagir” com os (potenciais) membros de sua rede possuidores de *expertise* necessária para auxiliá-lo a desenvolver um projeto comum (EVA8).

As “interações” do DEBT com os parceiros institucionais de sua rede de negócios representam uma via profícua para o reconhecimento de oportunidades. As demandas provenientes do Governo, sindicatos, associações e entidades da iniciativa privada, por exemplo, exigem que o dirigente esteja atento às novas possibilidades de expandir seus negócios para atender esse mercado-alvo. Para tal, ele deve ser capaz de “adaptar-se” e “responder rapidamente” a essas demandas (por exemplo, mudanças de legislação e requerimentos dos editais), com vias a descobrir ou criar oportunidades de negócios (EVA1; MAN2).

<sup>3</sup> Aqui se entende o ato de potencializar negócios como a abertura de novas unidades da EBT, realização de parcerias para atender um novo mercado-alvo, trocas de conhecimentos, tecnologia e experiência, entre outras ações.

Figura 2 – Atividades Desempenhadas pelo DEBT



Fonte: os autores (2011).

Fruto das interações com a rede de negócios, uma das principais atividades desenvolvidas pelo DEBT, com vias a reconhecer oportunidades, é a geração de ideias/soluções inovadoras. O desenvolvimento delas visa atender às demandas do mercado, bem como para aprimorar os negócios da organização e dos seus parceiros (AME4). Tais ideias/soluções surgem de múltiplas fontes, seja do “empreendedor intuitivo” (GER1), das necessidades do mercado (EVA7) e das “interações” formais ou informais com sua rede social de negócios (AME3). Vale salientar que, devido ao dirigente estar inserido em uma teia de “interações” em sua rede, o processo de gerar novas ideias/soluções é, estritamente, constituído pela interdependência e complementaridade entre essas fontes.

Desse modo, as características pessoais do DEBT, em conjunto com as “interações” com os parceiros de sua rede de negócios possibilitam-o, por intermédio do processo de geração de ideias/soluções inovadoras, não apenas vislumbrar lacunas no mercado, mas também criá-las. Salienta-se que essas lacunas são, na maioria das vezes, percebidas pelo dirigente como oportunidades de negócios (AME3; EVA7). Nesse sentido, os achados apontam que as “experiências prévias e o *know-how*” do dirigente, atrelados à sua capacidade de inovar e estar “constantemente” “atento e flexível às variações do ambiente” de negócios, assim como sua “capacidade de responder rápido” às demandas da rede permitem que ele desenvolva “intuitivamente” novas ideias/soluções, as quais o direcionem a reconhecer ou realizá-las (EVA2; EVA3; GER3; GER5; YVE4).

E, por fim, as ideias desenvolvidas pelo DEBT, em “parceria” com os membros de sua rede de negócios, são implementadas por eles através da criação de um artefato tecnológico inovador. Os achados indicam que estes possuem, pelo menos, duas características interrelacionadas no tocante às oportunidades de negócios: a) o artefato representa a materialização de uma ideia/solução para suprir as oportunidades identificadas; b) o nascimento do artefato implica na criação de novas possibilidades de oportunidades para o dirigente (EVA7). Em relação à sua primeira característica, os artefatos são o produto final do processo de reconhecimento de oportunidades. Quanto à segunda, os artefatos criados para atender um determinado fim transmutam-se em meios para reconhecer novas oportunidades de negócios.

Em ambos os casos, o DEBT incorre em ampla busca de “pistas do cotidiano” para desenvolver e implementar determinado artefato tecnológico junto aos membros da rede de negócios. Ao realizar isso, ele apresenta aos seus parceiros uma solução, a qual, na maioria dos casos, revela uma “forma inovadora e eficiente para aprimorar práticas organizacionais” (YVE4). Ao identificar uma nova oportunidade, o dirigente,

devido à sua “competência adaptativa”, é capaz de mudar seu foco de atuação, ou as características do artefato tecnológico, para fins de potencializar a sua organização e as dos parceiros, gerando novos negócios ou parcerias (MAN7; YVES2).

As atividades de internacionalização e *outsourcing* não se mostraram relevantes, muito provavelmente, devido ao fato das EBTs do Porto Digital atenderem, prioritariamente, o mercado local. Além disso, em muitos casos, elas são o próprio *outsourcing* de seus clientes. Com base no exposto, apresenta-se a proposição abaixo:

P4: É por meio do “diálogo” com a rede social de negócios que os dirigentes de empresas de base tecnológica, a partir da geração de ideias “plausíveis”, “desenvolvem soluções inovadoras” para atender as demandas identificadas no mercado.

### **Acesso e uso dos recursos pelos atores**

Conforme elucidado na seção 4.1.3, que trata dos recursos disponíveis na rede de negócios, existe uma relação quase perfeita de interdependência entre os diversos recursos acessados e usados pelo DEBT. Certamente, para cada recurso externo utilizado por ele para descobrir ou criar oportunidades de negócios, há em contrapartida um recurso interno, sendo que a relação inversa nem sempre ocorre. Mesmo assim, pode-se afirmar que, em essência, os recursos são de natureza híbrida, portanto, estes são acessados de várias maneiras pelo DEBT, e utilizados para os mais diversos fins, quando se trata de descobrir e criar oportunidades de negócios. A Figura 3 apresenta a representação de como ocorre o acesso e uso dos recursos pelo DEBT.

Via de regra, os achados indicam que os recursos são amplamente acessados e utilizados pelo DEBT para descobrir e criar oportunidades de negócios. Contudo, verifica-se, também, que o acesso e controle dos recursos externos são diminutos, quando comparados com os internos. Uma das possíveis explicações para esse fato baseia-se na premissa de que o dirigente não é o controlador direto dos recursos externos, mas sim os membros de sua rede social de negócios. Entretanto, quando se trata de sua rede pessoal, o dirigente percebe que detém maior controle dos recursos externos, devido ao “fluxo de trocas” destes e à maior facilidade de obtê-los nas interações com seus amigos e cooperadores. Mesmo assim, o acesso e controle aos recursos externos dependem da vontade de seus pares em disponibilizá-los.

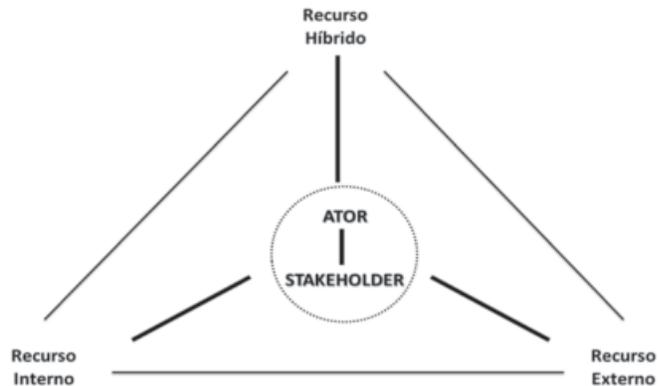
No tocante aos recursos internos, estes são acessados pelo dirigente quando, ao “interagir” com sua rede de negócios, ele recorre às suas “capacidades e habilidades pessoais” (AME3; AND10), às de seus funcionários e sócios (GER3), aos artefatos previamente desenvolvidos (AND1; YVE2), e por fim, à estrutura organizacional da EBT (EVA8). Os achados apontam que as “características pessoais” mais relevantes do dirigente para fins de descobrimento ou criação de oportunidades de negócios são: a) inovador, b) previamente preparado (*Know-how*), c) atento (as mudanças no mercado), d) proatividade e reatividade, e, por fim, e) flexibilidade.

O acesso aos recursos internos não está apenas limitado às habilidades e competências inerentes ao DEBT, mas também àquelas pertencentes aos seus funcionários e sócios da EBT (GER4; EVA1). Nem sempre o dirigente descobre ou cria, isoladamente, uma oportunidade de negócios. Muitas das vezes, ele o faz por intermédio do “diálogo” com os membros de sua organização. Assim, ao reconhecer que outros atores da rede interna da organização possuem uma maior *expertise* que a sua, o dirigente, “corriqueiramente”, “recorre” a eles para ajudá-lo no processo de identificação de oportunidades, seja por meio de informações, conhecimentos, opiniões, ou do “acesso à rede” de contatos dos funcionários. Por conta disso, o DEBT investe no treinamento e capacitação dos seus colaboradores.

Inevitavelmente, para acessar e utilizar os recursos externos, o dirigente faz uso de sua rede de recursos internos. As informações sobre as tendências macroambientais do mercado representam para o DEBT uma importante fonte de recursos externos para o reconhecimento de oportunidades de negócios. Elas envolvem questões relativas ao atual estado do ambiente econômico, bem como às mudanças no ambiente econômico (AND4; MAN6; YVE3), político-legal (GER4; YVE4), sociocultural (AND1; YVE2; YVE4)

e tecnológico (EVA10; EVA7). Alguns exemplos são: a) impostos, taxas (e.g., Celic), PIB e setor imobiliário; b) negociação com sindicatos; c) padrões de consumo de artefatos tecnológicos (e.g., jogos); e d) inserção de novas tecnologias. Esses recursos são extraídos do mercado por meio de “pesquisas, buscas de informações, e leituras” realizadas pelo dirigente. Ao estudar, algumas vezes intuitivamente, o comportamento do mercado, o DEBT é capaz de vislumbrar janelas de oportunidade, com vias a propor uma solução inovadora.

Figura 3 – Os Recursos Acessados e Usados pelo DEBT



Fonte: os autores (2011).

Conforme mencionado, os recursos externos podem, também, ser acessados pelo DEBT por intermédio de sua rede pessoal e profissional de negócios. Os conhecimentos, as informações e as soluções (artefatos tecnológicos) desenvolvidas pelos coopedidores, por exemplo, compõem os recursos disponíveis da rede do dirigente. A rede pessoal comumente cede informações privilegiadas ao DEBT acerca da abertura de editais e investimentos, convida-o para estabelecer parcerias e desenvolver inovações, e possibilita ao dirigente acesso a pessoas e locais, por exemplo (AND3; JOA1). Geralmente, o dirigente possui fácil acesso aos recursos de sua rede pessoal, principalmente, por conta de sua boa “reputação técnica” perante os seus amigos. Além disso, devido ao dirigente ser uma pessoa inovadora, atenta ao mercado e flexível, ele possui o “*know-how*” de como acessar esses recursos na rede pessoal e profissional. Ao “dialogar” com seus clientes, por exemplo, o DEBT consegue perceber quais são as brechas existentes no mercado, e, para tal, desenvolve “novas soluções” baseadas nas carências e necessidades do mercado-alvo (AME3; YVE4).

As informações relativas às políticas públicas (MAN6), aos fundos setoriais para P&D (JOA3), ao lançamento de editais (JOA2) e à captação de investimentos (ANG7) são acessadas pelo DEBT por meio de suas “leituras” sobre as demandas governamentais, de sua “participação” em fóruns de debate público, bem como de sua “interação” com as instituições de fomento, bancos, sindicatos e coopedidores. Essas informações são vitais para que o dirigente consiga criar e descobrir novas oportunidades de negócios. Vale salientar que fatores como estar atento, ser inovador, conseguir responder rápido às demandas existentes, ser flexível e possuir uma estrutura organizacional voltada para a inovação são primordiais para tornar exequível o acesso e uso desses recursos externos por parte do dirigente.

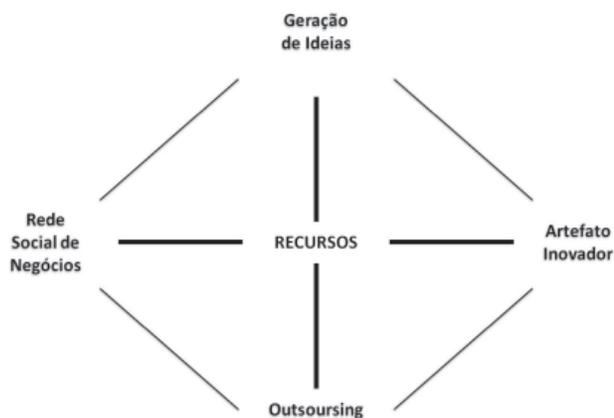
Salienta-se, ainda, que, similar aos recursos internos, o gerenciamento dos recursos externos, no que tange às oportunidades de negócios, visam ao aprimoramento e à expansão das práticas da EBT, mercados-alvo atingidos, implantação de uma tecnologia inovadora e acréscimo de novas unidades da organização do dirigente e dos parceiros (MAN4; MAN8; YVE2; YVE4; ANG7). Ademais, devido ao recurso temporal *timing* já ter sido apresentado na seção “Recursos disponíveis na rede de negócios”, não há mais necessidade de discuti-lo. Considerando o que fora exposto, sugere-se a seguinte proposição:

P5: Os dirigentes de empresas de base tecnológica identificam oportunidades por meio da utilização de recursos existentes em seu ambiente de negócios, “ajustando-os” às demandas do mercado.

### Relações entre atividades e recursos

Conforme apresentado nas seções anteriores, o ato de reconhecer oportunidades de negócios requer do DEBT o desempenho de uma série de atividades. Para tal, faz-se necessário que o dirigente acesse e controle os recursos internos da organização e os externos dispostos na rede social de maneira eficiente, com vias a desenvolver novas soluções para atender as demandas do mercado-alvo. A Figura 4 exibe a interdependência entre as atividades desenvolvidas pelo DEBT e os recursos.

Figura 4 – Relações entre Atividades e Recursos



Fonte: os autores (2012).

Assim sendo, os achados apontam que o DEBT, ao “interagir” com os membros de sua rede profissional e pessoal de negócios, é capaz de reconhecer oportunidades a confortar a realidade que se apresenta com seu “estoque de conhecimento”, composto pelas suas experiências prévias e seu *know-how* (AME3; EVA2; GER5). As habilidades e a capacidade do dirigente responder rápido às janelas de oportunidade são percebidas como recursos internos importantes para que ele possa desenvolver inovações aos seus parceiros (AME4).

Além disso, as ações do DEBT voltadas para o reconhecimento e criação de oportunidades são, muitas das vezes, influenciadas e pautadas pela capacitação funcional e técnica dos funcionários, bem como dos contatos estabelecidos pelos funcionários e sócios da organização. Esses atores são percebidos pelo dirigente como fontes fidedignas de informações, as quais ele, “corriqueiramente”, “recorre” para tomar decisões quanto ao desenvolvimento de uma ideia ou solução inovadora e ao estabelecimento de parcerias, por exemplo (GER3). Ressalta-se que as oportunidades descobertas ou criadas a partir de “pistas extraídas do cotidiano” dependem da habilidade e capacidade aguçada do DEBT de leitura e interpretação das informações e tendências retiradas da rede de negócios e do mercado (AND10; GER8; MAN7).

As “interações” entre o DEBT e os membros da rede de negócios ocorrem, em alguns casos, devido à sua reconhecida “reputação” de desenvolvedor de “novas soluções” para o mercado (EVA1). De fato, a habilidade técnica, atrelada à capacidade inovadora do dirigente fazem com que os (potenciais) parceiros o procurem para estabelecer projetos e parcerias, principalmente, por conta da confiança refletida pela “sua reputação”. O resultado dessas interações, baseadas na reputação, é o desenvolvimento e implementação de artefatos inovadores capazes de atender as demandas das oportunidades, com vias a aprimorar e potencializar os negócios da organização do dirigente e as dos parceiros (GER2; MAN8; MAN4).

O DEBT é ciente de que o ato de identificar oportunidades de negócios depende, em grande parte, de sua organização possuir um modelo de negócios, boletins informativos sobre as ações da organização, artefatos tecnológicos e um quadro de funcionários capacitados, ou seja, uma estrutura organizacional voltada para inovação (EVA8; AND7).

E, por fim, a identificação e realização de oportunidades de negócios são fortemente influenciadas pela capacidade financeira da EBT em gerir, de maneira apropriada, o orçamento dos projetos com vias a desenvolver e implementar artefatos tecnológicos inovadores (AND10). Diante do exposto, lança-se a proposição abaixo:

P6: Os recursos são mediações necessárias para a realização das atividades de identificação de oportunidades de negócios.

## Considerações Finais

A partir das lacunas existentes na literatura do *IMP-Group* e da carência de trabalhos relacionados com a construção de redes relacionais em organizações intensivas em tecnologia, com este estudo, fundamentado no modelo AAR, teve-se como objetivo descrever, sob a ótica dos dirigentes de EBTs, como eles constroem relacionamentos quando identificam oportunidades de negócios e qual o sentido gerado desta atividade. Foram observados seis tipos de relações divididas em dois grupos, intraconexões e interconexões. No primeiro, têm-se os recursos disponíveis na rede de negócios, as atividades desempenhadas e as relações entre os diversos atores; no segundo, as relações entre ator e atividades, o acesso e uso dos recursos pelos atores e as relações entre atividades e recursos. Cada uma deu origem a uma proposição que serve de fundamento para as considerações finais deste estudo.

Analisando os resultados, ficou evidente a relevância imputada pelo DEBT à identificação de oportunidades como uma grande marca de suas atividades. É um processo que acontece a partir de um conjunto de ações desempenhadas por ele em seu ambiente de negócios. Estas têm como objeto a identificação, acesso e uso de recursos disponíveis, o que indica uma adequação do Modelo AAR para o fenômeno e ambiente investigado.

Na criação ou no desenvolvimento de oportunidades de negócios, os recursos são apontados pelos atores organizacionais como mediadores desses processos (P6), salientando, aqui, a amplitude do conceito de recursos que perpassa pelos tangíveis e intangíveis, quer sejam internos ou externos à organização. Ficou clara a necessidade percebida em controlar os recursos existentes no ambiente como condição para a identificação de oportunidades (P3).

Na intenção de controlar os recursos associados ao processo de identificação de oportunidades, os dirigentes de empresas de base tecnológica incorrem em diversas atividades (P2) voltadas à utilização de recursos existentes em seu ambiente de negócios, "ajustando-os" à solução demandada pelo mercado (P5). Contudo, o controle desses recursos parece não acontecer a partir de um modelo de soma zero, posto que as preocupações não estão associadas à fusão ou mesmo incorporação do recurso, mas sim ao compartilhamento destes por meio da construção de parcerias, em que cada uma das partes entra com seu recurso.

A partir das ações desempenhadas, pode-se conjecturar que criar ou desenvolver oportunidades de negócios é um processo que não se apresenta como estrutura bem delineada, mas sim, na forma de estrutura caótica, complexa e indeterminada, permeada de incertezas e instabilidades que demandam, por parte do ator organizacional, a busca pela acoplagem e compartilhamento de competências. O DEBT aprendeu que esses problemas são superados a partir de um intenso fluxo de informações e conhecimentos que ele gera em suas redes de interações. Neste sentido, como uma "antena", o dirigente capta dados, informações e conhecimentos, gerando sentido desses *inputs* e transmitindo-os de volta à rede. Assim, o DEBT tem ciência que uma das formas de aumentar a viabilidade de seus processos é trabalhar em grupo. Percebe que pode produzir melhores resultados de forma coletiva e que estar em um

grupo (rede) aumenta a possibilidade de ocorrer complementação de capacidades, de conhecimentos e de esforços individuais.

Talvez, seja por este aspecto que a interação entre parceiros com entendimentos, pontos de vistas e habilidades complementares são buscadas e implementadas. Neste sentido, o ator, ao apresentar suas ideias aos seus parceiros, estes podem ter à sua disposição subsídios para identificar inconsistências ou falhas em seu raciocínio e, juntos, buscarem ideias, informações e referências para auxiliar na resolução dos problemas relacionados à identificação e realização de oportunidades. Para o dirigente, isto parece ser uma maneira de fomentar capacidades de gerar alternativas, de identificar e analisar as vantagens e desvantagens de cada uma, de selecionar aquelas mais viáveis, para que, enfim, possam tomar melhores decisões. O DEBT fornece indicações, mas nem sempre de maneira explícita, que atuar em uma rede de relacionamentos é, também, motivante, na medida em que sua atuação será observada, comentada e avaliada por pessoas da comunidade (rede) da qual eles fazem parte. Além disso, ao expressar suas ideias em palavras para poder se comunicar com os outros membros, eles trabalham ativamente seus conceitos, refletindo sobre os mesmos e refinando-os, trazendo uma melhoria à qualidade do trabalho e do aprendizado.

Por meio de suas experiências, o DEBT aprendeu que, para este processo colaborativo acontecer, é necessário que os parceiros troquem informações (comunicação), assumam compromissos que resultem em níveis de organização (coordenação) e operem em conjunto num espaço compartilhado (cooperação). Em outras palavras, é por meio do “diálogo” com a rede social de negócios, na qual também estão presentes os *stakeholders* (P1), que os dirigentes de empresas de base tecnológica geram ideias “plausíveis” e “desenvolvem soluções” para atender as demandas identificadas no mercado (P4). Em outras palavras, o processo de identificação de uma oportunidade é resultado de concepções integradas e coletivas, no qual eventos internos e externos à organização fluem para criar um consenso entre os membros-chave envolvidos. Portanto, a oportunidade emerge aos poucos num processo razoavelmente amplo e interativo. Neste, os envolvidos aprendem, assimilam informações e produzem mudanças de forma consciente, contínua e dinâmica.

É coerente afirmar que os atores organizacionais incluem, intencionalmente, a flexibilidade no agir e reconhecem que a solução de um problema, como identificar e realizar uma oportunidade, é um processo baseado em princípios intuitivos, circulares e caóticos o qual demanda iniciativa, capacidade para lidar com eventos imprevisíveis, concentração e distribuição de recursos em sua rede relacional. É um processo que envolve a boa orquestração das tarefas, diversos momentos de trocas, coordenação, planejamento, organização, qualificação técnica e social do pessoal, bem como controle do processo.

Algumas limitações do estudo devem ser lembradas na medida em que são possibilidades para futuros trabalhos que possam complementar o conhecimento do fenômeno analisado, bem como aspectos relacionados ao *sensemaking*. Deve-se contemplar o contexto no qual o trabalho foi realizado para fazer quaisquer outras inferências fora do *locus* de pesquisa, seja espacial ou temporal. Este teve como foco apenas um *cluster*. Assim, todo e qualquer resultado está restrito ao *ethos* observado. As análises partiram da visão de uma das partes da interação, o que pode ter gerado ruídos. Ademais, olhou-se apenas para a identificação de oportunidade de negócios como elemento gerador de *sensemaking* para a construção de relacionamentos de negócios.

Por fim, outras correntes de pensamento, também, poderiam ser utilizadas para entender o fenômeno de redes de relacionamentos de negócios, como, por exemplo, a abordagem estratégica ou a sociológica. Surgem, aqui, indicações para estudos futuros, não só observando melhor o ambiente, mas também outros espaços de negócios no mesmo ou em diferentes setores da economia. Outras formas de recompensas advindas da construção relacional também podem ser investigadas. Estudos de casos múltiplos, olhar para interação a partir de horizonte relacional mais amplo ou, ainda, a observação a partir de outras lentes teóricas poderiam auxiliar no entendimento do fenômeno.

## Referências

- ANDERSON, J. C.; HÅKANSSON, H.; JOHANSON, J. Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 4, p. 1, 1994.
- \_\_\_\_\_; NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working Partnerships. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 1, p. 42-58, 1990.
- AXELSSON, B.; EASTON, G. *Industrial networks: a new view of reality*. London: Routledge, 1992.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 5 ed. Lisboa: Edições 70, 2008.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 4 ed. São Paulo: Vozes, 2005. 516 p.
- \_\_\_\_\_; AARTS, B. A. A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Ed.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2005. p. 39-63.
- CARNER, K.; QUINN, R. E. Organizational paradox and transformation. In: QUINN, R. E.; CAMERON, K. (Ed.). *Paradox and transformation*. Cambridge: Ballinge, 1988. p. 1-18.
- COFFEY, A.; ATKINSON, P. *Making sense of qualitative data - complementary research strategies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1996
- COLVILLE, I.; PYE, A. A sensemaking perspective on network pictures. *Industrial Marketing Management*, v. 39, n. 3, p. 372-380, Apr. 2010.
- DERVIN, B. Sense-making theory and practice: an overview of user interests in knowledge seeking and use. *Journal of Knowledge Management*, v. 2, n. 2, p. 36-46, Dec. 1998.
- ECKHARDT, J. T.; SHANE, S. A. Opportunities and entrepreneurship. *Journal of Management*, v. 29, n. 3, p. 333-349, 2003.
- FORD, D. *Understanding business markets: interaction, relationships and networks*. 2 ed. London: Dryden Press, 1997.
- \_\_\_\_\_; GADDE, L.-E.; HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. *Managing business relationships*. 3. ed. West Sussex, England: John Wiley & Sons, 2011.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. *The business marketing course* 2. ed. West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd., 2006. 271 p.
- \_\_\_\_\_; HÅKANSSON, H. IMP - some things achieved: much more to do. *European Journal of Marketing*, v. 40, n. 3/4, p. 248-258, 2006.
- GARTNER, W. B.; BIRD, B. J.; STARR, J. Acting as if: differentiating entrepreneurial from organizational behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 16, n. 3, p. 13-32, 1992.
- \_\_\_\_\_; CARTER, N. M.; HILLS, G. E. The language of opportunity. In: STEYAERT, C.; HJORT, D. (Ed.). *New movements in entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar, 2003. p. 103-124.
- GEERSBRO, J. Sensemaking in business networks - Making sense of business networks. In: IMP-CONFERENCE, 20., 2004, Copenhagen. *Proceedings...* Copenhagen: IMP-Group, 2004.
- GIOIA, D. A.; MEHRA, A. Sensemaking in organizations. *Academy of Management Review*, v. 21, n. 4, p. 1226-1230, 1996.
- HÅKANSSON, H. Marketing strategies in industrial markets. *European Journal of Marketing*, v. 14, n. 5/6, p. 365, 1980.
- \_\_\_\_\_. An interaction approach. In: \_\_\_\_\_ (Ed.). *International marketing and purchasing of industrial goods*. Chichester: John Wiley & Sons, 1982. p.10-27.

\_\_\_\_\_; FORD, D. How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*, v. 55, n. 2, p. 133-139, 2002.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; GADDE, L. E.; SNEHOTA, I.; WALUSZEWSKI, A. *Business in Networks*. 1 ed. England: John Wiley & Sons. 2009. 318 p.

\_\_\_\_\_; JOHANSON, J. A Model of industrial network. In: AXELSSON, B.; EASTON, G. (Ed.). *Industrial networks, a new view of reality*. London: Routledge, 1992. p.28-34.

\_\_\_\_\_; SNEHOTA, I. *Developing relationships in business networks*. London: Routledge, 1995.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. The IMP perspective, assets and liabilities of relationship. In: SHETH, J. (Ed.). *Handbook of relationship marketing*. Thousand Oaks: Sage 2000. p. 69-93

\_\_\_\_\_; WALUSZEWSKI, A. Path dependence: restricting or facilitating technical development? *Journal of Business Research*, v. 55, n. 7, p. 561-570, 2002.

HALLÉNA, L.; LUNDBERGB, H. New horizons and positions: structural effects of strategic networks. In: IMP-CONFERENCE, 20., 2004, Copenhagen. *Proceedings...* Copenhagen: IMP-Group, 2004.

HOLMEN, E.; PEDERSEN, A.-C. Strategizing through analyzing and influencing the network horizon. *Industrial Marketing Management*, v. 18, n. 1, p. 409-418, 2003.

HOLMLUND, M. *Perceived quality in business relationships*. Helsink, Finland: Swedish School of Economics and Business Administration Library, 2000.

HUBER, G. P.; DAFT, R. L. The information environments of organizations. In: JABLIN F.M.; PUTNAM, L. L.; ROBERTS, K. H.; PORTER, L. W. (Ed.). *Handbook of organizational communication*. Newbury Park: Sage, 1987. p.130-164.

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

JOHANSON, J.; MATTSSON, L.-G. The markets-as-networks tradition in Sweden. In: LAURENT, G.; LILLEN, G.; PRASS, B. (Ed.). *Research traditions in marketing*. Boston, MA: Kluwer, 1994. p. 321-342.

LOUIS, M. Surprise and sensemaking: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, p. 226-251, 1980.

LUSCH, R.; VARGO, S.; TANNIRU, M. Service, value networks and learning. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 38, n. 1, p. 19-31, 2010.

MERRIAN, S. B. *Qualitative research and case study applications in education*. 2 ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. *Qualitative data analysis: an expanded source book*. 2 ed. London: Sage, 1994.

MINAYO, M. C. D. *O desafio do conhecimento*. 12 ed. São Paulo: Hucitec Editora, 2010. 408 p.

PAIVA JÚNIOR, F. G. D.; LEÃO, A. L. M. D. S.; MELLO, S. C. B. D. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. *Revista de Ciências da Administração*, v. 13, n. 31, p. 190-209, set./dez. 2011.

PHILIPSEN, K.; DAMGAARD, T.; MUNKSGAARD, K. B. The paradox of opportunity and limitations for sub-suppliers. In: IMP-CONFERENCE, 20., 2004, Copenhagen. *Proceedings...* Copenhagen: IMP-Group, 2004.

ROEHRICH, G.; SPENCER, R. *Relationship atmosphere: behind the smoke screen*. In: IMP-CONFERENCE, 17., 2001, Oslo. *Proceedings...* Oslo: IMP-Group, 2001.

\_\_\_\_\_. *Relationship atmosphere: in search of a sound structural model*. In: IMP-CONFERENCE, 19., 2003, Lugano. *Proceedings...* Lugano: IMP-Group, 2003.

- SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: towards a theoretical shift from economic enivtability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, v. 26 , n.2 , p. 243-263, 2001.
- SARDINHA, T. B. *O que é um corpus representativo?* DIRECT Papers 44, PUCSP, 26p. 2000.
- SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.
- SINCLAIR, J. *Corpus, concordance, collocation*. Oxford: Oxford University Press, 1991.
- SUTTON-BRADY, C.; CAMERON, R. *We all live in a yellow submarine*. In: IMP-CONFERENCE, 18., 2002, Dijon. *Proceedings...* Dijon: IMP-Group, 2002.
- THOMAS, J. B.; CLARK, S. M.; GIOIA, D. A. Strategic sensemaking and organizational performance: linkages among scanning, interpretation, action and outcomes. *Academy of Management Journal*, v. 36, n. 2, p. 239-270, 1993.
- VAALAND, T. I.; HÅKANSSON, H. Exploring interorganizational conflict in complex projects. *Industrial Marketing Management*, v. 32, n. 2, p. 127-138, 2003.
- VELUDO, M. D. L.; DOULAS, K. M.; SHARON, P. Partnering and relationships within an international network context. *International Marketing Review*, v. 21, n. 2, p. 142, 2004.
- WATERMAN, R. H. *Adhocracy: the power of change*. Menphis: Whittle Direct Books, 1990.
- WEICK, K. E. *The social psychology of organizing*. Reading: Addison-Wesley, 1979.
- \_\_\_\_\_. *Crisis & renewal: meeting the challenge of organizational change* (book). *Harvard Business Review*, v. 73, n. 4, p. 1, 1995a.
- \_\_\_\_\_. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995b.
- \_\_\_\_\_. *Making sense of the organization: the impermanent organization*. West Sussex - UK: John Wiley & Sons, 2009. 321 p.
- \_\_\_\_\_. Reflections on enacted sensemaking in the Bhopal disaster. *Journal of Management Studies*, v. 47, n. 3, p. 537-550, May. 2010.
- WELCH, C.; WILKINSON, I. Network perspectives on interfirm conflict: reassessing a critical case in international business. *Journal of Business Research*, v. 58, n. 2, p. 205-213, 2005.
- WICKHAM, P. A. *Strategic entrepreneurship*. Essex: Prentice Hall, 2004.
- WILSON, D. An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of Academy of Marketing Science*, v. 23, n. 4, p. 335-345, 1995.
- XAVIER, W. S.; SOUZA FILHO, O. V. D.; MARTINS, R. S. Impactos de políticas de suprimento no desempenho de empresas de médio porte do setor moveleiro sob a ótica da network theory. *Revista Gestão Industrial*, v. 6, n. 1, p. 50-70, 2010.
- ZABKAR, V.; BRENCIC, M. M. Values, trust, and commitment in business-to-business relationships: a comparison of two former Yugoslav markets. *International Marketing Review*, v. 21, n. 2, p. 202, 2004.
- ZHU, X.; ZOLKIEWSKI, J. What is missing in business-to-business relationships? In: IMP-CONFERENCE, 26., 2010, Budapeste. *Proceedings...* Budapeste: IMP-Group, 2010.

**Artigo recebido em 15/12/2009.**

**Última versão recebida em 17/09/2011.**

**Artigo aprovado em 07/01/2012.**