

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LUCILA PAMELA FERNÁNDEZ CANJURA

**REDE SOCIAL DO EMPREENDEDOR NO PROCESSO DE CRIAÇÃO DE
EMPRESAS: ESTUDO DE CASO COMPARATIVO ENTRE BRASIL E EL
SALVADOR.**

CURITIBA

2017

LUCILA PAMELA FERNÁNDEZ CANJURA

**REDE SOCIAL DO EMPREENDEDOR NO PROCESSO DE CRIAÇÃO DE
EMPRESAS: ESTUDO DE CASO COMPARATIVO ENTRE BRASIL E EL
SALVADOR.**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração, no Curso de Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. José Roberto Frega

CURITIBA
2017

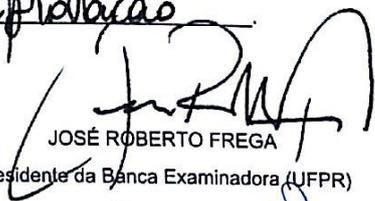


MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
Setor CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
Programa de Pós-Graduação ADMINISTRAÇÃO

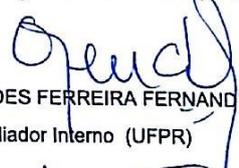
TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de LUCILA PAMELA FERNANDEZ CANJURA intitulada: "REDE SOCIAL DO EMPREENDEDOR NO PROCESSO DE CRIAÇÃO DE EMPRESAS: ESTUDO DE CASO COMPARATIVO ENTRE BRASIL E EL-SALVADOR", após terem inquirido a aluna e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua aprovação.

CURITIBA, 07 de Março de 2017.


JOSÉ ROBERTO FREGA

Presidente da Banca Examinadora (UFPR)


JANE MENDES FERREIRA FERNANDES

Avaliador Interno (UFPR)


JANSEN MAIA DEL CORSO

Avaliador Externo (PUC/PR)

AGRADECIMENTOS

Tenho certeza que foi só por Deus que cheguei até aqui (ao Brasil e ao final desta etapa do mestrado), foi Ele quem me deu a força para continuar nos momentos em que era mais fácil desistir, e a sabedoria nos momentos de ler, estudar e tomar decisões. Logo, Ele colocou às pessoas no meu caminho que foram como anjos, que me ajudaram e cuidaram ao longo desses dois anos e às quais eu quero agradecer.

A las personas que amo: mis papás, mis abuelos, mis tías e tíos y mejores amigas que siempre me han apoyado, por sus muestras de amor aún en la distancia.

A mi familia latina: Yiss, Clau, Lu, Nash por su comprensión cuando estaba totalmente estresada y no salía de casa, por las conversas, las risas y lágrimas que esta experiencia nos sacó, pero que valieron la pena. A la demás galera latina: John, Gerald, Iván, Favio, Pedro, Edna por el compañerismo y los momentos de des-estrés.

Agradeço especialmente a Ana e Ellen, que desde o primeiro dia na UFPR me acolheram com muito carinho. Aprendi muito com vocês, obrigada pela amizade e por terem sido um exemplo de dedicação e esforço, vocês foram indispensáveis nesta caminhada.

Ao meu orientador Prof. José Roberto Frega pela confiança e apoio na realização da dissertação. Aos professores da banca: Jane Mendes e Jansen Del Corso. Aos professores do PPGADM: Andréa Segatto, Fernando Gimenez, Natália Rese, Ana Paula Cherobim, Márcia Ramos May.

Aos meus colegas: Paulo, Diego, Dafne, Thalita, Luiz Pinheiro, Rodrigo Rosa, Rodrigo Silva, Leandro, as meninas do Marketing, pelas dicas e ajuda para sobreviver ao mestrado.

Ao grupo de pesquisa EGITS, pelas suas contribuições nas ideias para a dissertação.

À Organização dos Estados Americanos (OEA) pelo apoio financeiro.

Agradeço também aos empreendedores que aceitaram participar na pesquisa e colaboraram amavelmente nas entrevistas.

Por fim, a essas pessoas que indiretamente me ajudaram neste processo, e que tive o prazer de conhecer e chamar de amigas: Francielly, Ianara, Angela e demais meninas da célula, são uma benção na minha vida, assim como todas as pessoas maravilhosas que conheci na Primeira Igreja Batista (PIB) e me ajudaram no meu crescimento pessoal e espiritual, entre eles o casal: Andrea e Yohan.

A experiência em Curitiba não teria sido a mesma sem todos vocês.

***“Dios mismo será tu guía y te ayudará en todo, Él jamás te abandonará.
¡Echa fuera el miedo y la cobardía!”.***
Deuteronomio 31:8

**“O próprio Senhor irá à sua frente e estará com você; ele nunca o
deixará, nunca o abandonará. Não tenha medo! Não se desanime!”.**
Deuterônimo 31:8

RESUMO

O empreendedorismo, definido como a identificação de oportunidades de negócios e criação de empresas, tornou-se um fenômeno mundial que traz atenção tanto na academia como no mercado empresarial. Partindo do pressuposto que os empreendedores não possuem inicialmente todos os recursos necessários para criar as empresas, estes devem procurar de fontes externas, por meio dos seus contatos pessoais ou organizacionais, chamados de rede social dos empreendedores. Assim, o objetivo desta pesquisa é analisar como os empreendedores utilizam sua rede social no processo de criação de empresas, em diferentes contextos. A abordagem utilizada nesta pesquisa é do tipo qualitativa, realizando um estudo de casos múltiplos, com um total de seis casos, três deles em Curitiba, Brasil e três empreendimentos em San Salvador, El Salvador. Para a coleta dos dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os fundadores das empresas, assim como análise de documentos complementares. O período de coleta de dados foi entre agosto e novembro de 2016. Os dados foram organizados e analisados de acordo às categorias de análise definidas a priori para cada caso, e logo elaborando uma análise cruzada dos casos, finalizando com uma comparação entre os casos nos distintos países. Os principais resultados apontaram que tanto os empreendedores dos casos no Brasil quanto em El Salvador utilizam a sua rede social em todas as etapas do processo, utilizando principalmente a sua rede informal ou pessoal na etapa inicial para identificar oportunidades de negócio, e já nas etapas de preparação, lançamento e consolidação das empresas foi observada uma maior participação da rede formal ou organizacional na obtenção de diferentes tipos de recursos.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Rede social do empreendedor. Rede pessoal. Rede inter-organizacional. Brasil. El Salvador.

ABSTRACT

Entrepreneurship, defined as the identification of business opportunities and the creation of a new firm, has become a worldwide phenomenon that has brought great attention for the academic field as well as for the business market. Based on the assumption that initially, the entrepreneurs do not own all the necessary resources to start the new business, they must search from external sources, like their personal or inter-organizational network, which is known as the entrepreneur's social network. Therefore, the aim of this research is to analyze how entrepreneurs use their social network in the business creation process, in different contexts. This study employed a qualitative research method, using a multiple case study strategy for a total of six cases, three of them in San Salvador, El Salvador and three in Curitiba, Brazil. Data collection method included in depth interviews with the business funders, as well as complementary document analysis. The data collection process was conducted from August to November of 2016. Collected data was organized and analyzed for each case according to previous defined categories, and later creating a cross-case analysis, to end by making a comparison of the cases between countries. Research findings showed that entrepreneurs studied in both countries, use their social network in all the business creation stages, mainly they use their personal network in the initial stage to identify the business opportunities, and on later stages it was verified more use of the inter-organizational network to access different types of resources.

Key-words: Entrepreneurship. Social Networks. Personal Network. Inter-organizational network. Brasil. El Salvador.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – CLASSIFICAÇÕES DAS ABORDAGENS DOS ESTUDOS DE EMPREENDEDORISMO.....	19
QUADRO 2 - CONCEITOS DE EMPREENDEDORISMO SEGUNDO AS DISTINTAS ABORDAGENS	21
QUADRO 3– ETAPAS E ATIVIDADES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DE EMPRESAS	23
QUADRO 4-DADOS GERAIS BRASIL E EL SALVADOR	31
QUADRO 5 - RESUMO PRINCIPAIS CONCEITOS TEÓRICOS.....	40
QUADRO 6– CASOS SELECIONADOS	48
QUADRO 7– COLETA DE DADOS PRIMARIOS.....	50
QUADRO 8– CATEGORIAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE.....	52
QUADRO 9– RESUMO DA ANÁLISE EMPRESA TECVERDE	63
QUADRO 10– RESUMO DA ANÁLISE EMPRESA SEM CO2	70
QUADRO 11– RESUMO DA ANÁLISE EMPRESA FIT COOKIES	77
QUADRO 12– RESUMO DA ANÁLISE EMPRESA UASSIST.ME	83
QUADRO 13– RESUMO DA ANÁLISE EMPRESA JOVEN 360.....	90
QUADRO 14 – RESUMO DA ANÁLISE EMPRESA KADEVJO.....	98
QUADRO 15- ANÁLISE CRUZADO DOS CASOS NA ETAPA INICIAÇÃO.....	100
QUADRO 16- ANÁLISE CRUZADO DOS CASOS NA ETAPA PREPARAÇÃO	103
QUADRO 17- ANÁLISE CRUZADO DOS CASOS NA ETAPA LANÇAMENTO	106
QUADRO 18- ANÁLISE CRUZADO DOS CASOS NA ETAPA CONSOLIDAÇÃO	109

LISTA DE SIGLAS

- B2B – *Business to Business*
- BCR – *Banco Central de Reserva de El Salvador*
- DC – Definição Constitutiva
- DO – Definição Operacional
- ESEN – Escuela Superior de Economía y Negocios
- FEM – Fórum Econômico Mundial
- FIEP – Federação das Indústrias do Paraná
- FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos
- GEF – *Global Environment Fund*
- GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- MDIC -- Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços
- MEI – Micro Empreendedor Individual
- ONGs – Organizações não Governamentais
- PIB – Produto Interno Bruto
- PROESA – *Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones de El Salvador*
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- SENAI-PR – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial Paraná
- TEA – Taxa de empreendedorismo inicial
- TEE – Taxa de empreendedorismo em estágio estabelecido
- USAID – Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional
- VBR – Visão Baseada em Recursos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA.....	13
1.2.1 Objetivo geral.....	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 EMPREENDEDORISMO	17
2.2 REDE SOCIAL DO EMPREENDEDOR	24
2.3 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL E EM EL SALVADOR.....	30
2.4 TEORIA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS E AS REDES DO EMPREENDEDOR	36
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	42
3.1 QUESTÕES DE PESQUISA.....	42
3.2 DEFINIÇÃO DOS TERMOS	42
3.2.1 Definição de outros termos relevantes.....	44
3.3 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	44
3.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	45
3.5 SELEÇÃO DOS CASOS	47
3.6 TÉCNICAS DE COLETA DOS DADOS	48
3.6.1 Protocolo de Estudo de Caso	51
3.7 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS	52
4 ANÁLISE DE DADOS	54
4.1 CASO 1 – TECVERDE	54
4.2 CASO 2 – EMPRESA SEM CO2 ENTREGAS ECOLÓGICAS	64
4.3 CASO 3 – EMPRESA FIT COOKIES.....	70
4.4 CASO 4 – EMPRESA UASSIST.ME.....	78
4.5 CASO 5 – EMPRESA JOVEN 360.....	83
4.6 CASO 6 – EMPRESA KADEVJO.....	91
4.7 ANÁLISE CRUZADA DOS DADOS	99
4.7.1 Comparativo entre países Brasil e El Salvador.....	112

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	116
REFERÊNCIAS.....	124
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	132
APÊNDICE B – MODELO DE TERMO DE CONSENTIMENTO	133
APÊNDICE C – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA	134

1 INTRODUÇÃO

Pesquisas internacionais como *The Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) refletem o interesse em compreender o fenômeno do empreendedorismo, tanto para fins práticos como acadêmicos (SINGER; AMORÓS; MOSKA, 2015). A pesquisa do GEM tem permitido estudar as atividades empreendedoras desenvolvidas em diversos lugares do mundo, e como essas atividades têm permanecido ou mudado ao longo do tempo.

Ao revisar os diversos conceitos e abordagens que têm sido utilizados para estudar o empreendedorismo, destaca-se a abordagem que foca no empreendedor como criador de empresas (KATZ; GARTNER, 1988; SHANE; VENKATARAMAN, 2000; REYNOLDS *et al.*, 1999; VENKATARAMAN, 1997).

Geralmente os empreendedores não possuem num primeiro instante todos os elementos e recursos necessários para criar uma empresa, tendo que procurar de fontes externas, por meio dos seus contatos pessoais ou por meio de relações inter organizacionais, o que constitui a rede social do empreendedor (ALDRICH; ZIMMER, 1986; BIRLEY, 1985).

Além de contribuir no acesso a recursos (BRUSH; GREENE; HART, 2001; GIMENEZ; GIMENEZ, 2015; VASCONCELOS *et al.*, 2007), as redes sociais do empreendedor também contribuem na descoberta de oportunidades (HITE, 2005) e na inovação do empreendimento (BORGES, 2011; LOCKETT; JACK; LARTY, 2012; PARTANEN; CHETTY; RAJALA, 2014; SCHOTT; SEDAGHAT, 2014).

Pesquisas prévias têm mostrado o interesse no estudo do acesso a recursos nas diversas etapas de formação de empresas por meio das redes sociais do empreendedor (BIRLEY, 1985; GREVE; SALAFF, 2003; DUCCI, 2009; DUCCI; TEIXEIRA, 2011; NEWBERT; TORNIKOSKI; QUIGLEY, 2013; NEWBERT; TORNIKOSKI, 2013; SEMRAU; WERNER, 2014; CORRÊA; TEIXEIRA, 2015).

Portanto, o objetivo deste estudo é analisar como os empreendedores utilizam sua rede social no processo de criação de empresas, em diferentes contextos. Por meio de uma pesquisa empírica qualitativa é realizada uma comparação de três casos de empreendimentos no Brasil e três casos em El Salvador.

Dessa forma, são identificados aqueles atores individuais e organizacionais e sua participação nesse processo, e como essas redes sociais do empreendedor mudam ou não ao longo do processo.

Pesquisas anteriores trataram das redes sociais dos empreendedores num único contexto (DUCCI, 2009; CORRÊA; TEIXEIRA, 2015). No entanto tem sido sugerido que os vínculos sociais do empreendedor podem apresentar diferenças dependendo do contexto econômico e sócio cultural (SHANE; CABLE, 2002), e entre diversos setores (JACK; DODD; ANDERSON, 2008).

A perspectiva teórica da Visão Baseada em Recursos (VBR) permite compreender se as redes sociais do empreendedor podem ser um recurso estratégico que trazem uma vantagem competitiva para os empreendimentos estudados.

Nas seções seguintes é desenvolvida a revisão da literatura na temática, assim como os procedimentos metodológicos que guiaram a pesquisa.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O problema de pesquisa é o ponto de partida para a presente investigação, já que determina a necessidade do estudo a realizar (CRESWELL, 2010). Portanto a pergunta de pesquisa é a seguinte:

Como os empreendedores utilizam sua rede social no processo de criação de empresas, em diferentes contextos?

1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

Determinar os objetivos da pesquisa serve para guiar o estudo e responder ao problema de pesquisa (CRESWELL, 2010). Diante disso, é definido o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como os empreendedores utilizam sua rede social no processo de criação de empresas, em diferentes contextos.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os principais atores individuais e organizacionais envolvidos em cada etapa do processo de criação da empresa.
- b) Identificar a participação de indivíduos e organizações da rede social do empreendedor no processo de criação da empresa.
- c) Analisar como mudam e se adaptam as redes sociais do empreendedor em cada etapa do processo.
- d) Identificar as diferenças e semelhanças das redes sociais dos empreendedores estudados, no processo de criação da empresa.
- e) Realizar uma análise comparativa da utilização das redes sociais pelo empreendedor no contexto salvadorenho e brasileiro.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A importância do tema de empreendedorismo é reconhecida a nível mundial, sendo refletida em pesquisas como a do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), que avalia a atividade empreendedora em diversos países, e como esta contribui no desenvolvimento econômico dos países por meio da criação de empresas ou novos empreendimentos realizados por indivíduos (SINGER; AMORÓS; MOSKA, 2015).

Audretsch, Kuratko e Link (2015), com o propósito de ampliar o conhecimento acerca do empreendedorismo, sugerem que seria apropriado realizar estudos futuros aplicando o empreendedorismo em distintos contextos que não tem sido considerado em pesquisas anteriores, como em regiões e países menos desenvolvidos.

Também foi sugerido por Shane e Cable (2002) que os vínculos sociais numa rede de empreendedores podem variar em diferentes contextos econômicos e sócio culturais, especificamente no financiamento de novos empreendimentos, o qual foi o tema central do seu estudo, sugerindo para estudos futuros a realização de comparações *cross-national* nesse tema.

De forma similar, Jack, Dodd e Anderson (2008) supõem que nos aspectos de estudo das redes sociais do empreendedor pode existir variação dependendo do contexto, seja a nível regional ou internacional, e também entre setores.

Os indicadores da atividade empreendedora para El Salvador e Brasil têm se mantido em categorias similares nas últimas pesquisas realizadas pelo GEM, sendo que em 2012, em El Salvador 15,3% da população entre 18 e 64 anos foram proprietários de um novo negócio (SANCHEZ, 2013) e no Brasil no mesmo ano houve 15,4% de novos empreendedores entre 18 e 64 anos (GEM, 2014). Para o ano 2014 houve uma diferença percentual de 2,3% nos empreendimentos novos em El Salvador (19,5%) e no Brasil (17,2%) (GEM, 2014; SANCHEZ, 2015).

No relatório do GEM para El Salvador em 2012 um dos resultados apontou que o Brasil e El Salvador estavam classificados como os países com "empreendedores mais desconectados" (SANCHEZ, 2013, p.62), o que significa que os empreendedores nesses países tem uma capacidade menor que a média de outros países na América Latina para expandir-se no mercado por meio de seus contatos pessoais ou organizacionais.

Percebe-se a partir desse contexto a oportunidade de realizar um estudo que compare as redes sociais do empreendedor em diferentes países, como Brasil e El Salvador, analisando como são utilizadas as redes sociais pelo empreendedor nas diferentes etapas de criação de uma empresa.

Pouca atenção tem sido dada ao estudo das relações sociais ao longo do tempo, no tema de empreendedorismo (GEDAJLOVIC *et al.*, 2013). A pergunta de pesquisa foi adaptada de uma das sugestões feita por Gedajlovic *et al.* (2013), que propuseram uma agenda para futuras pesquisas, com o objetivo de avançar no campo de empreendedorismo.

Uma contribuição desta pesquisa é o cumprimento de sugestões como as de Hoang e Antoncic (2003); e Jack (2005;2010) referente aos procedimentos metodológicos na temática. Os autores destacaram a necessidades de mais pesquisas qualitativas que complementem as já existentes e superem as limitações de estudos quantitativos.

Referente às contribuições práticas, pessoas encarregadas de desenvolver políticas públicas podem examinar os resultados desta pesquisa e identificar aspectos que possam ser retomados como boas práticas derivadas de outros contextos e avaliar sua possível aplicação.

Além disso, programas internacionais, como o programa de Bolsas da Organização dos Estados Americanos e o Grupo Coimbra Brasil, mostram o interesse em promover a integração interinstitucional e internacional, por meio de

programas de mobilidade docente e estudantil, os quais permitem ampliar os conhecimentos de futuros pesquisadores, integrando as habilidades de pesquisa adquiridas em diversos contextos e saber aplicá-las em outros (ORGANIZATION OF AMERICAN STATES, 2015).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são descritos os principais tópicos que compõem o estudo, referentes ao empreendedorismo e às redes sociais no processo de criação de empresas. Dessa forma, são fornecidos os pressupostos teóricos e empíricos encontrados na literatura, que servem para orientar a pesquisa.

2.1 EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo como área de estudo é relativamente novo, sendo que um dos primeiros cursos sobre empreendedorismo oferecido foi em 1947, na *Harvard Business School* (COOPER, 2003). Estes foram se intensificando a partir da década de 1980, com a realização de conferências, como *The Babson Research Conference*, em 1981, e outras publicações que deram como resultado a elaboração de diversos *handbooks*, organizando os conhecimentos sobre empreendedorismo a partir dessa época (LANDSTRÖM; HARIRCHI; ÅSTRÖM, 2012; SEXTON; LANDSTRÖM, 2000; POWERS; MCDOUGALL, 2000).

Outro acontecimento que contribuiu na formação do empreendedorismo como área de pesquisa foi o surgimento de alguns periódicos especializados, como: *Journal of Business Venturing* (1985), *Small Business Economics* (1989), *Entrepreneurship Theory and Practice* (1988), e *Entrepreneurship and Regional Development* (1989) (CARLSSON et al., 2013; COOPER, 2003; POWERS; MCDOUGALL, 2000). A partir de então os empreendedores começaram a ganhar relevância, tanto na literatura acadêmica como na prática, ajudando no desenvolvimento do tema (LANDSTRÖM; HARIRCHI; ÅSTRÖM, 2012).

O desenvolvimento do conceito do empreendedorismo tem sido estudado multidisciplinarmente, entre algumas dessas áreas estão: a economia, administração, finanças, sociologia, psicologia, entre outras (CARLSSON et al., 2013).

O desenvolvimento dos estudos sobre empreendedorismo podem ser descritos em três fases (LANDSTRÖM; HARIRCHI; ÅSTRÖM, 2012). A primeira fase consiste nos estudos científicos pioneiros, apresentados principalmente pelos economistas e psicólogos. A segunda fase é caracterizada pelo aumento das atividades acadêmicas do tema, como as conferências, jornais e programas de

ensino. Já a terceira fase discute os conceitos apresentados, tentando delimitar o campo de pesquisa e reconhecendo a complexidade do fenômeno e o seu caráter multinível, procurando a maturidade do tema (LANDSTRÖM; HARIRCHI; ÅSTRÖM, 2012).

Carlsson *et al.* (2013) apresentam um *framework* para compreender os diversos níveis de análise, os processos e contextos do empreendedorismo. Os autores definem o conceito do campo de estudo de empreendedorismo, como uma função econômica desenvolvida por indivíduos, que atuam independentemente ou dentro de organizações, percebendo e criando oportunidades para introduzir novas ideias no mercado.

Por outro lado, as atividades empreendedoras são influenciadas pelo ambiente socioeconômico e ao mesmo tempo estas atividades se refletem em crescimento econômico e bem-estar humano (CARLSSON *et al.*, 2013). Este *framework* apresenta similaridades com o ponto de vista econômico descrito pelo pioneiro em tratar o tema de empreendedorismo, Joseph Schumpeter, quem enfatiza a importância do papel do empreendedor, e o define como aquele que introduz inovações ou “novas combinações” no mercado, atribuindo às pequenas empresas a capacidade de gerar o desenvolvimento econômico (SCHUMPETER, 1985).

Além da abordagem econômica que estudou inicialmente o empreendedorismo, existem outras abordagens e classificações do conceito de empreendedorismo que têm mudado ao longo das últimas décadas, dependendo das perguntas de pesquisa que têm surgido e dos diversos interesses e pontos de vista dos autores que têm aprofundado no estudo desta temática (AUDRETSCH; KURATKO; LINK, 2015).

A seguir são apresentadas algumas dessas abordagens que estudam o conceito de empreendedorismo, para depois poder determinar qual delas é a que mais se adequa ao propósito desta pesquisa.

Os autores Álvarez, Urbano e Amorós (2014) e Landström (2005) apresentam nos seus trabalhos uma classificação das diversas abordagens que estudam o empreendedorismo. Os nomes das abordagens diferem entre ambos autores, mas os conceitos se aproximam e apresentam similaridades. Estas classificações podem ser observadas no Quadro 1, onde também são agrupadas pelas similaridades encontradas.

QUADRO 1 – CLASSIFICAÇÕES DAS ABORDAGENS DOS ESTUDOS DE EMPREENDEDORISMO

ABORDAGENS POR ÁLVAREZ, URBANO E AMORÓS (2014)	ABORDAGENS POR LANDSTRÖM (2005)
Econômica	Função de mercado
Psicologia	Empreendedor como Indivíduo
Organizacional	Processo
Sociológica ou Institucional	

FONTE: A autora (2017)

No trabalho de Álvarez, Urbano e Amorós (2014), são distinguidas quatro categorias: abordagem econômica, como discutida previamente nos parágrafos anteriores; abordagem psicológica, baseado em traços ou características de personalidade do empreendedor, refletido no trabalho de McClelland (1961); abordagem organizacional ou baseado nas capacidades e recursos de uma nova empresa como elementos críticos no processo empreendedor; e por último a abordagem sociológica ou institucional que considera aspectos sócio culturais, que influenciam a decisão de iniciar um novo negócio, um exemplo desta foi o trabalho de Aldrich e Zimmer (1986).

Por sua parte, Landström (2005), apresenta três abordagens: empreendedorismo como função do mercado, similar à abordagem econômica de Álvarez, Urbano e Amorós (2014), a qual procura conhecer como os empreendedores atuam no mercado e quais são as funções que desempenham.

A segunda abordagem é o empreendedor como indivíduo, identificando características de personalidade e comportamentos do indivíduo que o classificam como tal e o diferenciam dos não empreendedores, similar à abordagem psicológica de Álvarez, Urbano e Amorós (2014).

Por último encontra-se a abordagem de empreendedorismo como processo, neste caso destaca-se o interesse pela descoberta, criação e exploração de oportunidades de negócio (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; VENKATARAMAN, 1997) assim como das diversas atividades que permitem a criação de novas organizações (BYGRAVE *et al.*, 2003; GARTNER, 1990). Esta última abordagem pode comparar-se com as abordagens organizacional e institucional de Álvarez, Urbano e Amorós (2014) já que ambas tratam dos fatores necessários para a criação de um empreendimento.

Em anos mais recentes têm surgido alguns esforços por conciliar as distintas abordagens (AUDRETSCH, 2012; AUDRETSCH; KURATKO; LINK, 2015; OSIRI et al., 2015). Audretsch (2012) sugere que a heterogeneidade das abordagens em empreendedorismo enriquecem o campo de pesquisa, além de contribuir para que seja dinâmico e ganhe relevância tanto na teoria quanto na prática.

Assim, Ferreira, Gimenez e Augusto (2014) destacam que o empreendedorismo não pode limitar-se unicamente a ser estudado por meio de uma das abordagens, já que o tema tem sido influenciado por diversas áreas de conhecimento. Audretsch, Kuratko e Link (2015), propõem um paradigma eclético, o qual sugere a combinação das diversas vertentes oferecendo diversas lentes para ser estudado.

De todas as abordagens anteriormente descritas, a que mais se adapta ao tema de pesquisa ora apresentado é a abordagem de empreendedorismo como processo, que se reflete quando estuda os processos de criação de empresas e descoberta de novas oportunidades de negócios (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; VENKATARAMAN, 1997, BYGRAVE et al., 2003; GARTNER, 1990).

Entre os autores que têm definido um conceito de empreendedorismo dentro da abordagem de processo encontram-se Venkataraman (1997), Gartner (1988), Reynolds *et al.* (1999), Fillion (1999), Shane e Venkataraman (2000), e mais recentemente Osiri *et al.* (2015), destacando a identificação de oportunidades de negócios e criação e desenvolvimento de novos negócios ou produtos de forma inovadora.

No Quadro 2, é apresentado, em forma de síntese, os conceitos de empreendedorismo utilizados nas diversas abordagens estudadas na literatura, os quais servem de base e guia para o desenvolvimento desta pesquisa.

QUADRO 2 - CONCEITOS DE EMPREENDEDORISMO SEGUNDO AS DISTINTAS ABORDAGENS

AUTOR	CONCEITO	ABORDAGEM
SCHUMPETER, 1934	Empreendedores como agentes de mudanças econômicas que introduzem inovações no mercado.	Econômica
CARLSSON <i>et al.</i> , 2013	Conceito campo de empreendedorismo, função econômica, introduz novas ideias no mercado.	Econômica
REYNOLDS <i>et al.</i> , 1999	Empreendedor como criador de empresas.	Processo
FILION, 1999	Empreendedor como uma pessoa criativa, que identifica oportunidades, toma riscos moderados e procura a inovação.	Processo
BYGRAVE <i>et al.</i> , 2003	Criação de novas organizações	Processo
BORGES, FILION E SIMARD (2008)	Todas as atividades realizadas pelo empreendedor para conceber, organizar e lançar uma nova empresa.	Processo
GARTNER, 1988	Ações que resultam na criação de novas organizações.	Processo
VENKATARAMAN, 1997; SHANE E VENKATARAMAN, 2000	Descoberta, criação e exploração de oportunidades de negócio.	Processo
OSIRI <i>et al.</i> , 2015	Indivíduos que reconhecem oportunidades de negócios inovadoras e as exploram, pode ser criação de nova empresa, desenvolvimento novos produtos/serviços ou expansão de existente.	Processo

FONTE: A autora (2017)

Dessa forma, percebe-se a mudança do conceito de empreendedorismo ao longo do tempo que passou a dar maior atenção ao processo e atividades como a identificação de oportunidades para criar novos negócios. Esse processo pode envolver uma equipe de pessoas e não necessariamente um único indivíduo, como era percebido inicialmente.

Os conceitos de Gartner (1988), Shane e Venkataraman (2000), Venkataraman (1997) e Reynolds *et al.* (1999) refletem o interesse por estudar o processo de criação de uma nova empresa e a descoberta de oportunidades de negócios.

Já os conceitos apresentados por Filion (1999) e Osiri *et al.* (2015) tentam conciliar ambos os enfoques, refletindo a parte inerente ao empreendedor como alguém criativo e tomador de riscos moderados, capaz de aprender a identificar oportunidades de negócios inovadoras.

Além das diversas publicações acadêmicas sobre o tema, tem surgido interesse em iniciativas públicas e privadas para promover e analisar o fenômeno do empreendedorismo (ÁLVAREZ; URBANO; AMORÓS, 2014). Uma iniciativa para estudar as atividades empreendedoras dos indivíduos, a nível mundial, foi criada

pela universidade *Babson College* nos Estados Unidos e a *London Business School*, na Inglaterra; elaborando o primeiro reporte “*The Global Entrepreneurship Monitor*” (GEM) em 1999.

Este último envolveu 10 países (SINGER; AMORÓS; MOSKA, 2015). No reporte de 2014, foram avaliadas as atividades empreendedoras de 73 países, sendo um dos objetivos do projeto descobrir os fatores que promovem ou limitam a atividade empreendedora, por meio da coleta de informação empírica que permita fazer comparações entre países (SINGER; AMORÓS; MOSKA, 2015).

De todos os conceitos que definem o empreendedorismo na abordagem de processo, o que melhor se alinha ao objetivo desta pesquisa é o conceito apresentado por Osiri *et al.* (2015), sendo este:

O empreendedorismo envolve a antecipação, a identificação ou a criação de oportunidades e o aproveitamento inovador de uma combinação de recursos para explorar as oportunidades, enquanto motivado por algum valor percebido e deliberadamente assumindo o risco associado à novidade do processo. (OSIRI *et al.*, 2015,p.3, tradução nossa)

Neste estudo, empreendedorismo é compreendido como processo de criação de empresas, o qual segundo Borges, Filion e Simard (2008) são todas aquelas atividades realizadas pelo empreendedor para conceber, organizar e lançar uma nova empresa.

Borges, Filion e Simard (2008) elaboraram um modelo de análise de quatro etapas do processo de criação de empresas, com base nas diversas etapas apresentadas previamente por outros autores que estudaram o tema de empreendedorismo, e que visavam facilitar a compreensão desse processo.

Esse modelo indica as principais atividades que realizam os empreendedores ao longo do processo de criação de empresas, reagrupando-as em quatro etapas: iniciação, preparação, lançamento e consolidação, estas etapas são apresentadas no Quadro 3.

Para o propósito deste estudo, são utilizadas as quatro etapas sugeridas por Borges, Filion e Simard (2008), já que estas permitem identificar as principais atividades de gestão que realizam os empreendedores, o que facilita a identificação da rede social ao longo do processo de criação da empresa nos casos estudados.

QUADRO 3– ETAPAS E ATIVIDADES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DE EMPRESAS

INICIAÇÃO	PREPARAÇÃO	LANÇAMENTO	CONSOLIDAÇÃO
Identificação da oportunidade de negócio Reflexão e desenvolvimento da ideia de negócio Decisão de criar a empresa	Redação do plano de negócios Realização do estudo de mercado Mobilização de recursos financeiros. Constituição da equipe empreendedora	Constituição legal da empresa. Organização das instalações e dos equipamentos. Desenvolvimento do primeiro produto ou serviço Contratação de empregados. Realização da primeira venda	Atividades de promoção e marketing. Comercialização de produtos e serviços Alcance do ponto de equilíbrio Planificação formal Gestão da nova empresa

FONTE: BORGES; FILION; SIMARD, (2008)

Na primeira etapa, de iniciação, são desenvolvidas as ideias de negócios, espera-se que o empreendedor tenha identificado uma oportunidade de negócio, e por tanto, este na procura de informação e recursos para iniciar operações nos próximos meses. Nessa etapa o empreendedor toma a decisão de criar uma nova empresa (BORGES; FILION; SIMARD, 2008; DAVIDSSON; HONIG, 2003).

As oportunidades empreendedoras podem surgir da informação assimétrica e crenças que possuem os empreendedores (CASSON, 1982). Isso significa possuir informação única ou que não é facilmente reconhecida por outras pessoas, e pela intuição e o valor percebido no uso de recursos, na criação e comercialização de novos produtos ou serviços, porque do contrário é fácil de ser imitado por outros (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

A procura e identificação de oportunidades de negócio também implica reunir informação disponível por meio de contatos pessoais, para distinguir tendências locais ou regionais do mercado (DUCCI; TEIXEIRA, 2011), ou pode ser por simples observação pessoal ou de fontes públicas e privadas, por exemplo diante uma escassez ou problema percebido por clientes de um produto ou serviço pode surgir a oportunidade de criar um novo negócio que satisfaça as necessidades que não têm sido respondidas pelos negócios existentes (CASSON; GIUSTA, 2007).

Por outro lado, para Rasmussen, Mosey e Wright (2015), reconhecer, desenvolver oportunidades de negócios e adquirir recursos, são competências empreendedoras, ou habilidades de captar conhecimento necessário para desenvolver novos empreendimentos. Essas competências podem ser fornecidas ou influenciadas pela rede social do empreendedor (CASSON; GIUSTA, 2007;

RASMUSSEN; MOSEY; WRIGHT, 2015), ou seja, as relações do empreendedor com seus contatos pessoais ou profissionais.

Na segunda etapa, de preparação, sugere-se a elaboração de um plano de negócios, assim como a realização de um estudo de mercado. Nesta etapa inclui-se a procura de recursos para iniciar as operações e também é definida a equipe de trabalho responsável pelo empreendimento (BORGES; FILION; SIMARD, 2008).

Já na etapa três, lançamento, a empresa é constituída formalmente. Dessa forma, o empreendedor é responsável de fatores como a localização da empresa e instalação de equipamentos, para logo focar-se no desenvolvimento do produto ou serviço e realizar a primeira venda do mesmo. Além disso, nesta etapa, pode surgir a contratação do primeiro empregado (BORGES; FILION; SIMARD, 2008).

A última das etapas é a Consolidação, a qual consiste em realizar atividades de marketing, para promover a venda dos produtos ou serviços, assim como o alcance do ponto de equilíbrio e gestão da nova empresa (BORGES; FILION; SIMARD, 2008).

Como foi apontado por Landström (2005), na literatura sobre o processo empreendedor, tem-se dado ênfase ao estudo de diversas áreas, entre estas, o papel das *network* ou redes em empreendedorismo (ALDRICH; ZIMMER, 1986; BIRLEY, 1985). Pelo fato que os empreendedores precisam procurar por meio de fontes externas os recursos iniciais necessários para criar a empresa, recorrendo a seus contatos pessoais ou interorganizacionais, que é a sua rede social (ALDRICH; ZIMMER, 1986; BIRLEY, 1985).

2.2 REDE SOCIAL DO EMPREENDEDOR

Uma definição geral do termo rede, ou *network*, é apresentado por Scott e Davis (2007), como aquela composta por “nós” e “laços” e a relação entre eles. Nesse caso os “nós” são atores, que podem ser indivíduos ou grupos; os laços são conexões ou vínculos sociais. Dessa forma a rede tem sido definida como uma série de vínculos diretos ou indiretos de um ator a uma coleção de atores, podendo ser estas relações pessoais ou inter-organizacionais (O'DONNELL et al., 2001). Os vínculos entre eles envolvem comunicação e facilitam a interação social (CASSON; GIUSTA, 2007).

Na literatura acadêmica da língua inglesa tem se utilizado como sinônimos os termos *network*, *network relationship*, *social relationships*, *social networks* (ALDRICH; ZIMMER, 1986; GEDAJLOVIC et al., 2013; JACK, 2005; JACK et al., 2010; PARTANEN; CHETTY; RAJALA, 2014; RASMUSSEN; MOSEY; WRIGHT, 2015; SEMRAU; WERNER, 2014). Para evitar confusões, nesta pesquisa é utilizado o termo redes sociais (*social networks* em inglês), especificamente para aquelas vinculadas ao empreendedor.

O conceito de rede tem sido usado nas pesquisas de empreendedorismo para estudar o empreendedor no seu contexto (ALDRICH; ZIMMER, 1986; O'DONNELL et al., 2001). A partir de trabalhos como o de Birley (1985) e Aldrich e Zimmer (1986), o estudo do empreendedor inserido no contexto social começou a ganhar maior interesse na literatura, que anteriormente tinham sido apresentados na abordagem econômica (SCHUMPETER, 1985) e psicológica (MACCLELAND, 1961), para passar a dar maior ênfase ao empreendedorismo como processo dinâmico, que requer vínculos ou relações entre os principais atores do processo (ALDRICH; ZIMMER, 1986).

O papel das redes no contexto empreendedor foi estudado por Hoang e Antoncic (2003), eles fizeram uma revisão da literatura, que reflete o interesse de pesquisadores em investigar as causas e consequências da imersão no processo empreendedor. Os autores estudaram como o desenvolvimento e evolução das *networks* podem levar a resultados positivos no processo empreendedor (HOANG; ANTONCIC, 2003).

No trabalho de O'Donnell et al. (2001) baseado numa revisão literária são descritas duas principais correntes de pesquisa das redes em empreendedorismo, sendo estas as redes inter organizacionais e as redes pessoais. Nas redes inter-organizacionais os atores são as organizações e os laços com o empreendedor são formais. Já as redes pessoais são compostas por indivíduos e os seus laços informais com o empreendedor (O'DONNELL et al., 2001).

No entanto, os autores encorajam o uso dessas duas correntes como um único construto, que no caso deste estudo será usado o termo de redes sociais do empreendedor, como uma definição que abarca essas duas correntes (O'DONNELL et al., 2001).

Para Aldrich, Reese e Dubini, (1989), estudar empreendedorismo por meio das redes sociais, significa que o empreendedor pode obter apoio moral, serviços e assessoria de sua rede de contatos pessoal (*personal network*) a qual consiste em:

[...] todas as pessoas com quem o empreendedor tem relações diretas (ou para alguns propósitos, relações indiretas via relações diretas). Para empreendedores, poderíamos pensar em colegas, fornecedores, clientes, *venture capitalist*, bancos, outros credores, distribuidores, associações comerciais, e membros da família. (ALDRICH; REESE; DUBINI, 1989, p. 340, tradução nossa.)

É importante aclarar que para o propósito desta pesquisa não se utilizará o conceito de redes no sentido da teoria de análise de redes ou às características estruturais da rede, como a centralidade, densidade e posição do indivíduo (BURT, 2000), já que estas são geralmente usadas em estudos quantitativos (JACK, 2010; KREISER; PATEL; FIET, 2013; NEWBERT; TORNIKOSKI, 2013; NEWBERT; TORNIKOSKI; QUIGLEY, 2013). A diferença dos estudos quantitativos que procuram mensurar a extensão da rede, nesta pesquisa é estudado em profundidade as ações dos principais atores que participam do processo empreendedor.

Algumas das características das redes sociais foram agrupadas nos estudos de Semrau e Werner (2014) e Hoang e Antoncic (2003). Semrau e Werner (2014) separaram em duas categorias as características das redes sociais dos empreendedores, sendo estas relacionais e estruturais. Neste estudo unicamente são consideradas para os propósitos de pesquisa as características relacionais ou também chamadas dimensões interacionais (O'DONNELL et al., 2001).

As características relacionais se baseiam no trabalho de Granovetter (1973) sobre os laços fortes e fracos no acesso a recursos, definindo a força dos laços como: "... a combinação da quantidade de tempo, intensidade emocional, intimidade (confiança mútua), e serviços recíprocos que caracterizam o laço." (GRANOVETTER, 1973, p. 1361 tradução nossa). Os Laços fortes são caracterizados pela frequência na interação dos contatos (GRANOVETTER, 1973). Já os laços fracos são aqueles não diretamente conhecidos pelo empreendedor, representados como amigos de amigos (GRANOVETTER, 1973; JACK, 2005).

Ampliando algumas das características da força dos laços, O'Donnell *et al.* (2001) definem a intensidade como a medida em que os atores cumprem suas

obrigações, isso pode ser verificado nas parcerias ou contratos realizados. A característica de frequência representa o número de vezes e a quantidade de tempo investido entre os atores (O'DONNELL *et al.*, 2001). Por outro lado, a durabilidade dos vínculos sociais refere-se ao tempo que a relação permanece. As relações entre os atores também estão dotadas de sentido e conteúdo, ou seja, a orientação da relação e o significado atribuído às relações e as implicações que esse envolvimento possa trazer, como por exemplo se um laço de amizade se transforma em um laço de sócio (O'DONNELL *et al.*, 2001).

Na característica de conteúdo, as relações interpessoais e interorganizacionais são vistas como meios para acessar a diversos recursos possuídos por outros atores da rede (HOANG; ANTONCIC, 2003).

Salienta-se que por meio do contexto social pode-se obter não somente recursos, mas também informação e apoio necessários para a criação da empresa (JACK; ANDERSON, 2002).

Um dos benefícios das redes sociais no processo empreendedor é o acesso à informação e assessoria, dessa forma os empreendedores podem ter acesso a ideias e informação sobre novas oportunidades de negócios (BIRLEY, 1985).

Algumas vezes a informação procurada pelos empreendedores pode ser de forma consciente ou inconsciente por meio de conversas informais (GILMORE; CARSON, 1999). Para Gilmore e Carson, (1999) os atores da rede são aqueles que contribuem no empreendimento, seja de forma passiva, proativa ou reativa, além disso espera-se que os atores possam ajudar ao empreendedor na tomada de decisões.

Portanto, o estudo parte do pressuposto que as redes sociais do empreendedor contribuem no acesso a recursos (CASSON; GIUSTA, 2007; HAYTER, 2013; OSTGAARD; BIRLEY, 1996; SULLIVAN; FORD, 2014; DUCCI; TEIXEIRA, 2011), assim como na descoberta de oportunidades (HITE, 2005).

Em cada etapa do processo empreendedor é possível obter determinados benefícios (CASSON; GIUSTA, 2007), os quais podem ser os recursos necessários para a criação da empresa nessas diversas etapas (GREVE; SALAFF, 2003).

A obtenção de recursos em empresas nascentes foi estudada por Brush, Greene e Hart, 2001 onde analisaram os desafios que enfrentam os empreendedores para identificar e adquirir os recursos necessários, e que podem ser obtidos por meio das suas redes sociais. As autoras classificam os recursos em

seis tipos: humanos, sociais, financeiros, físicos, tecnológicos e organizacionais. Cada tipo de recursos pode variar num rango de complexidade, de simples a complexos. Os recursos simples são geralmente tangíveis ou possuídos por um indivíduo. Já os recursos complexos são intangíveis, sistêmicos ou baseado no conhecimento.

Para Newbert e Tornikoski (2013), alguns recursos contribuem de forma direta no sucesso de uma empresa criando vantagens competitivas, facilitando a identificação e exploração de oportunidades na etapa nascente, e outros recursos contribuem de forma indireta.

No mesmo estudo os autores separam os recursos que podem ser obtidos a preço de mercado daqueles que não (ideias e criatividade, apresentação a novas pessoas, apoio emocional e moral), focando unicamente no estudo dos recursos adquiridos no mercado.

Assim, por meio das redes sociais do empreendedor, baseadas na confiança e mutuo senso de obrigação ou reciprocidade, podem obter-se recursos a baixo custo (NEWBERT; TORNIKOSKI, 2013).

As redes sociais dos empreendedores mudam para adaptar-se às diferentes etapas de um empreendimento e dessa forma satisfazer os recursos necessários em cada etapa (GREVE; SALAFF, 2003; RASMUSSEN; MOSEY; WRIGHT, 2015; SULLIVAN; FORD, 2014).

Estudos têm focado nos recursos obtidos na etapa nascente (NEWBERT; TORNIKOSKI, 2013; SULLIVAN; FORD, 2014) e na etapa de crescimento (ANDERSON; DODD; JACK, 2010). Outros têm focado na obtenção de tipos específicos de recursos por meio de redes sociais como recursos financeiros (SHANE; CABLE, 2002), ou para inovar (HAYTER, 2013; PARTANEN; CHETTY; RAJALA, 2014).

Empreendedores em diversos países acessam a suas redes sociais de forma similar para discutir aspectos sobre como iniciar um negócio (GREVE; SALAFF, 2003). Na primeira fase de um empreendimento, é discutida a ideia do negócio, geralmente nesta fase as relações sociais se limitam às pessoas mais próximas do empreendedor (GREVE; SALAFF, 2003).

Nas etapas iniciais pode-se procurar financiamento e informação por meio de laços fortes na rede do empreendedor (KREISER; PATEL; FIET, 2013). Por outro lado, ao aumentar o número de laços (extensão, ou seja, número de contatos)

umentam as probabilidades de obter informação nova (KREISER; PATEL; FIET, 2013).

Também é reconhecido que o empreendedor pode transformar a força dos seus laços quando precisar de identificar novas oportunidades ou de obter acesso a recursos, dependendo da etapa na que se encontra no processo.

Por exemplo, quando está nas etapas de iniciação e preparação, os contatos de laços fracos facilitam informação sobre novas oportunidades, e os laços fortes facilitaram acesso a recursos (RASMUSSEN; MOSEY; WRIGHT, 2015).

Já nas etapas posteriores o empreendedor pode formar laços ou transformar os existentes para que se adaptem às distintas necessidades (RASMUSSEN; MOSEY; WRIGHT, 2015).

Dessa forma, percebe-se que os atores da rede social do empreendedor podem mudar em cada fase do processo de criação de um novo negócio, dependendo das necessidades específicas de cada negócio e dos propósitos que tenham, podendo facilitar informação e recursos para os empreendedores (RASMUSSEN; MOSEY; WRIGHT, 2015).

Além de oferecer acesso a recursos, a rede social do empreendedor é um elemento influenciador na criação uma nova empresa (BOAVENTURA; MELO, 2012; FERREIRA; GIMENEZ; AUGUSTO, 2014; GARCIA et al., 2012). Entre alguns estudos realizados no Brasil, um desses foi desenvolvido em Minas Gerais, apontando as motivações que levam empreendedores do setor da moda a criar novos negócios, destacando, a influência de terceiras pessoas, ou seja, as redes de contato como uma influência motivadora, como por exemplo colegas de trabalhos anteriores (BOAVENTURA; MELO, 2012).

O estudo de Garcia *et al.* (2012) determinou que existe uma correlação entre os fatores que influenciam jovens universitários a criar empresas inovadoras. Um desses fatores que motiva aos estudantes são os vínculos do empreendedor, especialmente no seu círculo próximo, como família e amigos, já que “permite que ele [o empreendedor] identifique mais claramente os benefícios e os desafios da atividade empreendedora” (GARCIA *et al.*, 2012, p. 60). Aproximadamente 60% desses jovens que têm a intenção de criar um negócio possuem um parente empreendedor (GARCIA *et al.*, 2012).

No estudo de Ferreira, Gimenez; e Augusto, (2014) realizado em quatro empresas de Curitiba, verificou-se que o processo de criação de empresas

compreende atividades como a superação de obstáculos; a intenção empreendedora; e a procura de apoio externo ou assessoria por meio de parcerias com instituições como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Organizações não Governamentais (ONGs) e Universidades, assim como a busca de recursos básicos necessários à etapa inicial.

A pesquisa desenvolvida por Birley (1985), nos Estados Unidos, separa as redes sociais em formais e informais, no processo empreendedor de criação de pequenas empresas, para obter todo tipo de recursos, desde equipamento; materiais; dinheiro até recursos intangíveis como informação e assessoria. As redes informais estão baseadas nas relações pessoais do empreendedor, referem-se a amigos, família, contatos de negócios, como colegas de empregos anteriores. Já as redes formais podem ser similares às redes empresariais ou inter organizacionais, sendo mais profissionais e específicas ao negócio, podendo incluir agências locais, estatais, e federais como bancos, contadores, advogados, entre outros.

Os resultados mostraram que eram mais utilizadas as redes informais (BIRLEY, 1985).

No estudo de Ducci e Teixeira (2011), no Brasil, foi observado que em três dos quatro casos estudados, não foi identificado o apoio emocional por parte da família, mas sim de amigos e colegas de profissão ou estudos, especificamente na etapa inicial do processo. Além disso, foi observada a mudança ou evolução dos relacionamentos ao longo do tempo (DUCCI; TEIXEIRA, 2011).

Pode argumentar-se que o contexto no qual o empreendedor está inserido, influencia no tipo de relacionamento que possui com seus contatos e os benefícios que pode obter deles ao iniciar um negócio (BIRLEY, 1985; DUCCI; TEIXEIRA, 2011). Com isso, na seguinte seção são descritos os dois contextos analisados nesta pesquisa.

2.3 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL E EM EL SALVADOR

Apesar do Brasil e El Salvador serem países com diferenças exponenciais se comparados na extensão territorial, população e Produto Interno Bruto, nesta seção são apresentados aspectos e indicadores que apresentam similaridades e possibilitam a oportunidade de realizar o estudo comparativo no tema abordado.

Quanto a extensão territorial, El Salvador (21.041 km²) pode ser comparado ao menor estado do Brasil, Sergipe que possui 21.918 km² (IBGE, 2017). No quadro 4 são apresentados os principais dados econômicos de ambos os países.

QUADRO 4 - DADOS GERAIS BRASIL E EL SALVADOR

	BRASIL (2015)	EL SALVADOR (2015)
PIB (US\$)	1,775 trilhões	25,85 mil milhões
População total	207.847.528	6.126.583
Crescimento do PIB	-3.8%	2.5%
Balança comercial	47.683 USD milhões (2016)*	-4.519 USD milhões (2016)**
Pobreza, linha de pobreza nacional (% da população)	7,4% (2014)	31,8% (2014)

FONTE: A autora (2017) com base nos dados do Banco Mundial, MDIC e o BCR.

* Dados do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC)

** Dados do BCR El Salvador

O Brasil experimentou uma fase de progresso econômico e social entre 2003 e 2014, porém em 2015 “o ritmo de redução da pobreza e da desigualdade parece ter estagnado” (WORLD BANK GROUP, 2017a). O Produto Interno Bruto (PIB) do país teve uma contração de 3,8% em 2015 (WORLD BANK GROUP, 2017a). O mesmo ano foi caracterizado pela crise econômica e política nesse país. A taxa de inflação superou o limite esperado pelo governo em 2015, chegando a apresentar taxa máxima de 10,7% no mês de dezembro (WORLD BANK GROUP, 2017a).

Em El Salvador, as mudanças políticas após a finalização da guerra civil na década de 80 trouxeram como resultado um melhor desempenho econômico entre 1990 e 2002. A crise global de 2008 impactou a economia do país, diminuindo as exportações e as remessas¹ e aumentando o desemprego e os preços da energia e alimentos (WORLD BANK GROUP, 2017b).

Já em 2015, El Salvador obteve um crescimento econômico de 2,5% devido principalmente ao consumo privado e aos fluxos de remessas e aumento de 4% nas

¹ As remessas familiares são as transferências correntes por migrantes que trabalham em outra economia que são considerados residentes. Estas transferências são entre pessoas relacionadas entre si. O fenômeno da migração está intrinsecamente ligado com o fluxo de remessas. Informação disponível em: <http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/1071610468.pdf>

A maioria das remessas provem dos Estados Unidos, segundo dados da pesquisa *Pew Research Center* “os salvadorenses são a quarta maior população de origem hispânica que vive nos Estados Unidos, representando 3,7% da população hispânica dos EUA em 2013”. Informação disponível em: <http://www.pewhispanic.org/2015/09/15/hispanics-of-salvadoran-origin-in-the-united-states-2013/>.

exportações. Dados mais recentes mostraram que as remessas em 2016 representaram um 17,1% do PIB do país, sendo equivalente a \$USD 4,576 milhões de dólares (CNN ESPAÑOL, 2017)

Houve uma redução no índice da pobreza se comparado com o índice de 2010, sendo que em 2014 aproximadamente um 31,8% da população salvadorenha vivia em condições de pobreza (WORLD BANK GROUP, 2017b).

As principais atividades econômicas de El Salvador em 2015 foram a indústria (23%), o comércio, restaurantes e hotéis (20%), o setor agropecuário (12%) (BCR, 2016). O setor industrial é caracterizado principalmente pela produção de químicos, produtos de panificação e cereais, e açúcar (BCR, 2016).

No Brasil as principais atividades econômicas são divididas no setor serviços (71,2%), indústria (23,8%) e o setor agropecuário (5%) segundo os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2014.

Referente às exportações e importações, a balança comercial apresenta um excedente para o caso do Brasil, já que os valores das exportações superam os valores das importações. Para o caso de El Salvador se tem um déficit, sendo que as importações superam as exportações do país. Em El Salvador as exportações são divididas em produtos tradicionais (café, algodão, açúcar, camarão), produtos não tradicionais, e a indústria manufatureira (BCR, 2017).

Os produtos mais exportados são os não tradicionais (73,94%), seguido das exportações da indústria manufatureira (21,65%) e por último os produtos tradicionais (4,41%) (BCR, 2017).

No caso do Brasil, os dez principais produtos de exportação são: óleos brutos de petróleo, minérios de ferro, soja, açúcar de cana, carne de frango congelada, celulose, café cru em grão, automóveis, farelo e resíduos da extração de óleo de soja, carne de bovino congelada (MDIC, 2017).

Todos esses produtos representaram o 37,13% das exportações em 2016 segundo os dados do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC, 2017).

A pesquisa *Doing Business*, realizada pelo Banco Mundial, é responsável de analisar as leis e regulações que facilitam ou dificultam as atividades das empresas em 190 países, entre os países que participam do estudo encontram-se o Brasil e El Salvador. Os resultados dessa pesquisa em 2017 referem-se ao estudo realizado em 2016 (WORLD BANK GROUP, 2017c).

Esta pesquisa classifica as economias de acordo ao grau de facilidade de fazer negócios, classificando-as entre 1 e 190, sendo o número 1, ou os países mais próximos desse número, os melhores avaliados, o que significa que a economia desse país possui um ambiente regulatório mais propício para criar uma empresa (WORLD BANK GROUP, 2017c).

Assim, segundo os resultados de 2017 o Brasil é classificado na posição número 123 e El Salvador na posição 95, o que significa que El Salvador oferece melhores condições para criar e operar uma empresa, sendo que um dos indicadores avaliados é a “abertura de um negócio” e que considera o tempo despendido, custos e procedimentos na criação de uma empresa (WORLD BANK GROUP, 2017c).

Os aspectos particulares de cada país que contribuem ou dificultam o processo de criação de empresas foram avaliados na pesquisa “*Enterprise Surveys*”, organizada pelo Banco Mundial. A última pesquisa no Brasil foi realizada em 2009 e em El Salvador no ano 2016. As empresas que fazem parte dessa pesquisa variam desde pequenas até grandes, do setor formal privado, e não são incluídas aquelas empresas de agricultura. A pesquisa é realizada aos proprietários ou diretores das empresas (WORLD BANK GROUP, 2017d).

Para o Brasil, o principal obstáculo que os empresários perceberam é as taxas de impostos, seguindo por outros obstáculos como mão-de-obra inadequada, as práticas do setor informal e o difícil acesso a financiamento (WORLD BANK GROUP, 2017e).

O maior obstáculo que os empresários salvadorenhos percebem é o crime e os roubos, depois foram mencionados outros obstáculos como as práticas do setor informal, instabilidade política, e as taxas de impostos (WORLD BANK GROUP, 2017d).

Como apontado nos relatórios do Banco mundial, os principais desafios de El Salvador são o crime e a violência, que afetam não só a qualidade de vida das pessoas, mas também o crescimento econômico, já que as empresas devem aumentar seus custos em segurança para prevenir esse tipo de situação. Em 2015 houve um aumento da violência, o que afeta de forma negativa os investimentos estrangeiros e a criação de empregos no país (WORLD BANK GROUP, 2017b).

A pesquisa do GEM permite comparar os indicadores da atividade empreendedora entre os distintos países avaliados, já que para obter esses

indicadores foi utilizada a mesma metodologia em todos os países estudados (GEM, 2014; SINGER; AMORÓS; MOSKA, 2015).

Para facilitar a comparação desses indicadores entre países, o GEM classifica os países segundo o índice de competitividade definido pelo Fórum Econômico Mundial [FEM] (2015), determinando três categorias de acordo com a fase de desenvolvimento econômico e alguns indicadores como o PIB per capita.

A primeira categoria é “países acelerados por fatores”, aqueles cuja principal atividade econômica se baseia nos recursos naturais que possuem. A segunda categoria é “países impulsionados pela eficiência”, aqueles que se caracterizam por ter industrialização em escala e “organizações intensivas em capital” (GEM, 2014 p.22).

Já a terceira categoria corresponde aos “países acelerados pela inovação”, sendo esses os que possuem empreendimentos baseados no conhecimento e que procuram a expansão e modernização (GEM, 2014).

Países como Brasil e El Salvador estão classificados na segunda categoria “países acelerados pela eficiência”, entre os outros países da América Latina na mesma fase encontram-se Argentina, Barbados, Belize, Chile, Colômbia, Costa Rica, Equador, Guatemala, Jamaica, México, Panamá, Peru, Suriname, Uruguai, segundo a última pesquisa realizada em 2014 (SINGER; AMORÓS; MOSKA, 2015).

Alguns índices sobre atividades empreendedoras não diferem expressivamente segundo dados dos reportes GEM, como no caso do Brasil tem participação desde o ano 2000, e de El Salvador, que participou apenas nos anos 2012 e 2014 (SANCHEZ, 2013; SANCHEZ, 2015; GEM, 2014). Um dos principais indicadores é a Taxa de Empreendedorismo Inicial (TEA), que é a porcentagem da população entre 18 e 64 anos proprietários ou gerentes de novos negócios (GEM, 2014).

Na pesquisa realizada em 2012, Brasil e El Salvador tinham uma TEA similar, 15.4% e 15.3% respectivamente (SANCHEZ, 2013). Já na última pesquisa, 2014, o TEA do Brasil aumentou para 17.2% e o de El Salvador aumentou a 19.5% (GEM, 2014; SANCHEZ, 2015). Por outro lado, a Taxa de empreendedorismo em estágio estabelecido (TEE), definido como o que tem sido pago de salário aos proprietários por mais de 42 meses, para o Brasil é 17.5% e para El Salvador 12.7% no 2014 (SINGER; AMORÓS; MOSKA, 2015).

No relatório da pesquisa de 2012 feita pelo GEM em El Salvador (SANCHEZ, 2013), incluiu-se o estudo das relações de negócios dos empreendedores, descrita como a capacidade de obter apoio de outras pessoas, empresas ou instituições para acessar ou expandir-se no mercado, e que aportam resultados concretos ao empreendedor, por exemplo: produção de um produto, desenvolvimento de novos mercados, melhoras na eficiência.

Um dado interessante que resultou desta pesquisa foi a classificação de Brasil e El Salvador como os países com "empreendedores mais desconectados" (SANCHEZ, 2013, p.62, tradução livre), já que apresentaram as taxas baixas de trabalho em conjunto, ou redes, para produzir. Um dos indicadores que reflete esta afirmação refere-se ao trabalho em rede para criar novos produtos ou serviços, nesse indicador a média dos demais países da América Latina é 18,9%, e para El Salvador foi 4,6% e Brasil 5% na etapa de empreendimentos estabelecidos (SANCHEZ, 2013).

Segundo o padrão observado, "o grau de uso de redes aumenta com o nível de desenvolvimento econômico de um país" (SANCHEZ, 2013, p.62, tradução livre), o que seria compreensível para um país como El Salvador, mas o Brasil seria uma exceção a esse padrão, sugerindo aprofundar mais nesta temática em estudos posteriores (SANCHEZ, 2013).

O trabalho de Rocha e Luce (2006) no tema de marketing de relacionamentos chama a atenção nas diferenças culturais que podem apresentar as relações entre vendedores e compradores em diversos países. Especificamente nas diferenças de sociedades relacionais, como o caso de países da América Latina.

Os estudos nessa temática geralmente são realizados nas culturas não relacionais como os Estados Unidos e alguns países do norte da Europa, ou também chamadas culturas impessoais. Tal como apontaram os autores:

A lógica do estabelecimento de redes de relacionamento nas sociedades relacionais é bastante distinta da que preside tal processo em sociedades impessoais. Nas sociedades relacionais, a formação de redes se baseia em conexões sociais preexistentes e não necessariamente na percepção de vantagens econômicas advindas das relações (ROCHA; LUCE, 2006, p. 90)

Os autores afirmam que as relações de negócios nas sociedades relacionais são baseadas na confiança, na obrigação ou normas sociais (ROCHA; LUCE, 2006, p. 91). Rocha e Luce (2006) sugeriram estudar os vínculos nestas sociedades mais

relacionais, onde ainda os estudos são limitados se comparados com as pesquisas realizadas em países mais desenvolvidos.

2.4 TEORIA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS E AS REDES DO EMPREENDEDOR

Uma perspectiva teórica que permite analisar o fenômeno em questão é a teoria da visão baseada em recursos (VBR), já que esta teoria propicia analisar se a rede do empreendedor é um recurso estratégico capaz de trazer uma vantagem competitiva sustentável para as empresas estudadas. Essa vantagem competitiva pode ser refletida no sucesso ou sobrevivência do empreendimento que chegou na etapa de consolidação.

Neste caso, é necessário primeiro descrever brevemente as origens da visão baseada em recursos e os conceitos principais que ela traz, para depois discutir a relação com as redes sociais do empreendedor.

Inicialmente foi definida como Visão baseada em recursos (VBR). Em 1984 foi publicado o artigo "*A Resource-based View of the Firm*" escrito por Birger Wernerfelt. Neste artigo, o autor estuda as empresas em termos dos recursos que possui e a posição delas como barreira para evitar que outros concorrentes do mercado acessem os mesmos tipos de recursos. Assim, sugere-se a ideia que, a identificação de certos tipos de recursos possibilita à empresa obter maior rentabilidade (WERNERFELT, 1984).

A Visão Baseada em Recursos sugere que, para que exista uma vantagem competitiva sustentável, as empresas devem possuir recursos heterogêneos, e esses recursos devem ser, preferivelmente, imóveis ou difíceis de ser transferidos de uma empresa a outra (BARNEY, 1991).

A vantagem competitiva sustentável, refere-se a uma estratégia para melhorar a eficiência e eficácia, que não está sendo implementada pelos concorrentes, potenciais ou atuais, ao mesmo tempo que as outras empresas não são capazes de duplicar essas estratégias (BARNEY, 1991).

Assim, compreende-se que, a visão baseada em recursos foca principalmente nas ações internas da empresa, como os recursos que estas possuem, diferente de outras perspectivas teóricas que focaram anteriormente nos

aspectos externos ou do ambiente, como as ameaças no mercado (BARNEY, 1991, 1995; WERNERFELT, 1984).

O conceito de recursos apresentado por Wernerfelt (1984) refere-se àqueles ativos tangíveis ou intangíveis ou qualquer coisa que possa ser uma fortaleza ou fraqueza da empresa.

Já no trabalho de Barney (1991), os recursos que podem trazer vantagem competitiva são agrupados em três categorias, sendo estas: recursos de capital físico, humano e organizacionais. Dentre a categoria de recursos de capital humano, encontram-se o treinamento, a experiência, julgamentos, inteligência, relacionamentos e *insights* sobre os trabalhadores individuais (BARNEY, 1991).

Entre os recursos organizacionais, o autor inclui as relações informais entre os grupos internos e entre a empresa e o ambiente (BARNEY, 1991). Desta forma as redes sociais do empreendedor podem ser vistas como um tipo de recurso intangível, de capital humano ou organizacional, que pode contribuir a gerar vantagem competitiva.

Nos casos analisados no estudo de Brush; Greene e Hart (2001), uma parte essencial do processo inicial de um empreendimento foram os contatos prévios que tinha o empreendedor, o que facilitou a obtenção de outros recursos, especialmente nesta fase na que um novo empreendimento ainda não possui uma reputação ou histórico que facilite a obtenção de recursos por outros meios.

Já que nem todos os recursos necessariamente podem gerar uma vantagem competitiva, Barney (1991) define algumas das características que estes devem cumprir para alcançar essa vantagem competitiva sustentável. Essas características são: serem valiosos, raros, difíceis de imitar e difíceis de substituir pelas outras empresas.

Um recurso é considerado valioso quando contribui para melhorar a eficiência e eficácia da empresa, assim quando ajuda a identificar e explorar oportunidades. Recursos são raros, quando têm características únicas, exclusivas, ou fora do comum. Ao ter essas características vai ser difícil que um concorrente imite essas estratégias ou recursos.

Um aspecto que dificulta a imitação de um determinado recurso é a complexidade social inerente em alguns recursos, um exemplo disso são as relações informais que as empresas mantem com seus *stakeholders*. Outro aspecto

socialmente complexo é a reputação positiva que ganha uma empresa ao longo do tempo (BARNEY, 1991).

Uma última característica importante que os recursos devem cumprir para atingir a vantagem competitiva é que não existam outros recursos estratégicos substitutos.

Dado que a visão baseada em recursos, tem sido amplamente reconhecida e aplicada em diversas áreas de estudos, incluindo o empreendedorismo, esta perspectiva passou a ser considerada como uma teoria que contribui para explicar relações organizacionais (BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011).

Pelo fato de terem surgido novos *spin-offs* da visão baseada em recursos (como a *knowledge resource view*, as capacidades dinâmicas, e *the natural resource view*), assim como a integração desta com outras perspectivas, os autores argumentam que a pesquisa baseada em recursos tem atingido precisão e sofisticação suficiente como para deixar de ser considerada uma "visão" e passar a ser considerada uma teoria (BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011).

Assim, a rede social do empreendedor é percebida como um recurso importante nas etapas iniciais da criação de uma empresa (COPE; JACK; ROSE, 2007; O'DONNELL et al., 2001), já que pode trazer uma vantagem competitiva, ou pode ter influência no sucesso do empreendimento (ALVAREZ; BUSENITZ, 2001; JENSSEN; KOENIG, 2002; JENSSEN, 2001; O'DONNELL et al., 2001; COPE; JACK; ROSE, 2007).

O estudo de Alvarez e Busenitz (2001) examinou a relação entre a teoria da visão baseada em recursos e o empreendedorismo. As habilidades e características únicas da forma que o empreendedor gerencia o negócio, identifica oportunidades e capta recursos são percebidas como um recurso do empreendedor, o que possibilita obter uma vantagem competitiva.

Dado que não todos os empreendedores analisam situações ou contextos da mesma forma, essas características individuais e estilos de gerenciar não podem ser facilmente transferidos de uma pessoa a outra, o que significa que passa a ser um recurso difícil de imitar (ALVAREZ; BUSENITZ, 2001).

Essas ações diferenciadas do empreendedor os levam a desenvolver interações sociais únicas, por meio das quais utilizam seus laços fortes (GRANOVETTER, 1973) que lhes permite estar expostos a maior número de

contatos, e dessa forma reunir informação nova sobre oportunidades de negócios e recursos que contribuem no empreendimento.

O que significa que o empreendedor pode obter recursos raros ou informação específica por meio de suas diversas conexões sociais (ALVAREZ; BUSENITZ, 2001).

O estudo de Jenssen (2001), realizado com 100 empreendedores na Noruega, permitiu determinar a importância da rede social do empreendedor, como um meio para obter recursos, que leva ao sucesso na criação de novos negócios.

Além disso, o estudo traz a ideia que a rede social existente, na fase inicial do processo, chamada de *network* inicial, facilita o desenvolvimento de uma rede futura, ou seja, os empreendedores têm a oportunidade de conhecer novos contatos durante o processo empreendedor, e assim desenvolver uma nova rede de contatos, chamada *network* emergente (JENSSEN, 2001).

No começo do processo de criação da empresa, as redes sociais do empreendedor consistem nos seus contatos pessoais, geralmente família e amigos (COPE; JACK; ROSE, 2007). Com o tempo essa rede social pode mudar e ser formada por contatos formais, incluindo contatos com outras organizações (COPE; JACK; ROSE, 2007).

Outro aspecto que chamou a atenção, foi a necessidade de combinar os laços fortes e fracos do empreendedor e sua rede social, já que percebeu-se que os laços fracos tiveram maior impacto na rede inicial, e por outro lado, os laços fortes foram mais importantes na rede emergente (JENSSEN, 2001).

Portanto, é provável que os tipos de recursos aos que se pode ter acesso por meio das redes sociais do empreendedor dependam de ter ambos, laços fortes e fracos (JENSSEN, 2001).

Também foi observado no estudo de Jenssen e Koenig (2002), a influência que os laços fracos e fortes têm no acesso a recursos, e como esses recursos contribuem no sucesso do empreendimento.

Os resultados desse artigo levantaram dúvida sobre os argumentos prévios na literatura quanto à informação valiosa que é obtida principalmente pelos laços fracos (GRANOVETTER, 1973), já que nesse estudo tanto os laços fracos quanto os laços fortes mostraram ser importantes na obtenção de informação valiosa, sendo a força dos laços um aspecto que não fez diferença entre aqueles empreendedores que tiveram sucesso e dos que não (JENSSEN; KOENIG, 2002).

Inclusive, foi identificado que um alto fluxo de informação foi obtida por meio dos laços fortes (JENSSEN; KOENIG, 2002).

Neste estudo a teoria da visão baseada em recursos, permite orientar a pesquisa na compreensão da rede social do empreendedor, como um recurso estratégico que está presente nas empresas que foram analisadas, e qual foi a contribuição da rede social no sucesso da empresa para a empresa chegar na etapa de consolidação, por meio de uma vantagem competitiva.

A continuação é a apresentado o quadro resumo dos principais conceitos teóricos que foram utilizados para responder o problema de pesquisa.

QUADRO 5 - RESUMO PRINCIPAIS CONCEITOS TEÓRICOS

Termos	Conceito	Autores
Empreendedorismo	Ações que resultam na criação de novas organizações.	Gartner (1988)
	Descoberta, criação e exploração de oportunidades de negócio.	Venkataraman, (1997); Shane e Venkataraman (2000)
	Indivíduos que reconhecem oportunidades de negócios inovadoras e as exploram, pode ser criação de nova empresa, desenvolvimento novos produtos/serviços ou expansão de existente.	Osiri <i>et al.</i> (2015)
	Etapas do processo de criação de empresas. Quatro etapas: iniciação, preparação, lançamento e consolidação	Borges; Filion; Simard (2008)
Rede social do empreendedor	Constituída por todas as pessoas com quem o empreendedor possui relações diretas ou indiretas para obter apoio moral, serviços e assessoria.	Aldrich; Reese; Dubini (1989)
	Define as redes inter organizacionais e as redes pessoais. Redes inter-organizacionais, formadas pelas organizações com as quais o empreendedor possui laços formais. Redes pessoais do empreendedor são constituídas pelos indivíduos e os seus laços informais com o empreendedor	O'Donnell <i>et al.</i> , (2001)
	As redes sociais dos empreendedores mudam nas diferentes etapas de um empreendimento e empreendedores em distintos países acessam as suas redes sociais de forma similar.	Greve e Salaff (2003)
VBR e as redes sociais do empreendedor	Recursos humanos e organizacionais são complexos e intangíveis que pode contribuir a gerar uma vantagem competitiva quando cumpre as características de serem valiosos, raros, difíceis de imitar e substituir.	Barney (1991)

FONTE: A autora (2017)

Os conceitos de empreendedorismo foram sintetizados para caracterizar ao empreendedor como aquele que identifica oportunidades para criar uma nova empresa, produtos ou serviços. Estes conceitos iniciaram com os autores da década de 80 e 90 e finaliza com um conceito mais recente apresentado em 2015.

O processo de criação de empresas é dividido em quatro etapas segundo os autores Borges, Filion e Simard (2008). Por sua parte, a rede social do empreendedor é definida pelos indivíduos e organizações que se relacionam com o empreendedor e dos quais obtém benefícios e recursos.

Já a VBR é utilizada para analisar a rede social do empreendedor como um recurso estratégico utilizado para obter uma vantagem diante da concorrência.

Na seção seguinte são apresentados os procedimentos metodológicos que orientaram a pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção serão detalhados os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa, partindo das questões de pesquisa, as definições dos temas, classificação e delineamento da pesquisa, assim como a seleção dos casos e coleta de dados e a proposta de como serão analisados os dados.

3.1 QUESTÕES DE PESQUISA

O objetivo da presente pesquisa é responder à seguinte pergunta: Como atuam as redes sociais do empreendedor nas diferentes etapas do processo de concepção, nascimento e estabelecimento de empresas?

A partir dessa pergunta de pesquisa foram elaborados os objetivos específicos, os quais são transformados em forma de pergunta para guiar o estudo.

- a) Quais são os principais atores individuais e organizacionais envolvidos em cada etapa do processo de criação da empresa?
- b) Qual é a participação dos indivíduos e organizações da rede social do empreendedor no processo de criação da empresa?
- c) Como mudam e se adaptam as redes sociais do empreendedor em cada etapa do processo?
- d) Quais são as diferenças e semelhanças das redes sociais dos empreendedores estudados, no processo de criação da empresa.
- e) Qual a análise comparativa da utilização das redes sociais pelo empreendedor no contexto salvadorenho e brasileiro?

3.2 DEFINIÇÃO DOS TERMOS

Marconi e Lakatos (2003), destacam a importância de definir os termos que serão utilizados na pesquisa, a fim de evitar interpretações errôneas, para isso os conceitos devem ser claros e compreensivos, especialmente quando se trata de conceitos que apresentam ambiguidade ou podem ser interpretados de distintas formas na literatura. Desta forma, são apresentadas as definições constitutivas e operacionais dos termos que serão analisados na fase de campo e ao longo da

pesquisa. A definição constitutiva (DC), surge da teoria descrita no capítulo dois deste estudo, identificando os autores que melhor definem os conceitos que serão utilizados no estudo e que se adequam ao propósito da pesquisa (VIEIRA, 2004). Por outro lado, a definição operacional (DO), refere-se a como vai ser verificado ou observado aquele termo na fase de campo (VIEIRA, 2004).

Empreendedor

Definição constitutiva (DC): Indivíduo ou grupo de pessoas que descobrem ou criam oportunidades de negócios, mobilizando os recursos necessários para criar uma nova organização ou um trabalho por conta própria (KATZ; GARTNER, 1988; SHANE; VENKATARAMAN, 2000; VENKATARAMAN, 1997; REYNOLDS *et al.*, 1999).

Definição operacional (DO):

Os empreendedores são os fundadores ou sócios que participaram do processo de criação da empresa. Aqueles que identificaram a oportunidade de negócios ou que formaram parte da equipe que trabalho na procura de informação e dos recursos necessários para iniciar a empresa. Este conceito foi operacionalizado em base às entrevistas semiestruturadas com os fundadores, donos ou sócios das empresas.

Redes sociais do empreendedor

DC: O conceito de redes sociais do empreendedor aqui utilizado refere-se aos atores, indivíduos ou organizações vinculados ao empreendedor em cada uma das etapas do processo, que tenham contribuído ou limitado de alguma forma na criação da empresa, partindo do pressuposto encontrado na literatura que esses atores aportam recursos ou ideias (ALDRICH; REESE; DUBINI, 1989; CASSON; GIUSTA, 2007; HAYTER, 2013; HOANG; ANTONCIC, 2003; OSTGAARD; BIRLEY, 1996; SULLIVAN; FORD, 2014).

São aqueles atores da rede social do empreendedor com quem tem vínculo direto ou indireto, que tem realizado aportes indispensáveis em alguma das etapas do processo, como podem ser, clientes, fornecedores, colegas, família, amigos, ou

vinculados a outras organizações como bancos ou órgãos de apoio (ALDRICH; REESE; DUBINI, 1989).

DO: Por meio das entrevistas semiestruturadas com os empreendedores, são identificados aqueles atores, indivíduos ou organizações, que tiveram maior participação no processo de criação da empresa ou que influenciaram de alguma forma nesse processo. Essa informação também é analisada por meio de documentos disponibilizados pelos empreendedores ou por meio de informação nos sites das empresas.

3.2.1 Definição de outros termos relevantes

Empreendedorismo

DC: O processo de empreendedorismo neste estudo refere-se à identificação de oportunidades e a aproveitamento de recursos para explorar essas oportunidades de forma inovadora, que resulta na criação de uma nova empresa, ou no desenvolvimento de novos produtos ou serviços (OSIRI *et al.*, 2015).

3.3 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A abordagem adotada neste estudo é a qualitativa, indo ao encontro de sugestões de pesquisas anteriores no tema que ressaltam a necessidade de mais estudos qualitativos que complementem os já existentes (JACK, 2005, 2010; HOANG; ANTONCIC, 2003). Na abordagem qualitativa a informação é obtida no campo ou ambiente no qual se desenvolve o empreendedor, para isso, geralmente é necessário que o pesquisador colete os dados diretamente, por meio de entrevistas ou observação utilizando diversas fontes (CRESWELL, 2010).

No trabalho de Jack (2010) considerou-se as diversas abordagens que podem ser utilizadas no contexto das redes sociais e o empreendedorismo. Uma limitante dos estudos quantitativos prévios, encontrados na literatura, é que unicamente mensuram a extensão da rede, o número de contatos e a quantidade de tempo investido nos relacionamentos sociais (JACK, 2010). Dessa forma, não é possível determinar como esses contatos afetam o processo de criação da empresa (JACK, 2010; SEMRAU; WERNER, 2014). Outra limitante dos estudos quantitativos

é a dificuldade de identificar os tipos de recursos que podem ser obtidos por meio das redes sociais, já que unicamente tem verificado a relação entre as redes do empreendedor e o acesso a recursos (PARTANEN; CHETTY; RAJALA, 2014).

As principais redes sociais do empreendedor são analisadas, determinando como os atores contribuem ou limitam o processo de criação de uma empresa. Por outro lado, é descrito como as redes sociais mudam e se adaptam às diversas fases desse processo empreendedor.

No trabalho de Hoang e Antoncic (2003) sugere-se a utilização de mais estudos qualitativos, incluindo os estudos de caso como uma possível opção. Tem-se sugerido também incluir a etapa de crescimento e maturidade e não focar unicamente na etapa nascente (RASMUSSEN; MOSEY; WRIGHT, 2015).

Todavia, a pesquisa é classificada como descritiva, já que permite identificar informação inerente ao fenômeno a partir das definições na literatura, realizando uma análise do objeto em estudo (NEUMAN, 1997). Assim, a pesquisa descritiva oferece detalhes que refletem a complexidade do fenômeno, como a sua “[...] configuração, estrutura, atividades, mudanças no tempo e relacionamento com outros fenômenos.” (GODOY, 2010, p. 124).

É utilizado um corte transversal com uma aproximação longitudinal, já que as entrevistas na fase de campo foram realizadas em um período de quatro meses. A aproximação longitudinal é refletida mediante a informação sobre acontecimentos prévios à fase atual do empreendimento, por meio dos relatos dos entrevistados e fontes de dados documentais que permitam verificar essa informação.

3.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para responder ao problema de investigação “Como os empreendedores utilizam sua rede social no processo de criação de empresas, em diferentes contextos?”, a estratégia de pesquisa utilizada é o estudo de caso, cuja finalidade é investigar empiricamente e em profundidade um fenômeno contemporâneo (YIN, 2010). O estudo de caso é geralmente utilizado quando se estudam as perguntas de pesquisa “como?” ou “por quê?” permitindo fazer uma descrição ampla e profunda do objeto em estudo, para explicar, compreender e interpretar as características particulares do fenômeno estudado (YIN, 2010).

Esta estratégia de pesquisa permite estudar os casos no contexto no qual estão inseridos, no tempo atual, além de permitir estudar alguns fatos ocorridos no passado, por meio de documentos ou relatos dos empreendedores que podem ser verificados por meio de outras fontes de evidência (YIN, 2010).

O estudo de caso é múltiplo, esta estratégia foca em compreender as dinâmicas de cada caso e também possibilita realizar uma análise entre os casos (EISENHARDT, 1989). O número ideal de casos não está previamente definido na literatura, contudo, Yin (2010) sugere que a partir de dois ou mais casos já é considerado múltiplo. Por outro lado, Eisenhardt (1989) recomenda que sejam entre quatro e dez casos preferivelmente, já que menos de quatro casos dificultam a geração de uma nova teoria e o embasamento empírico pode não ser convincente; e mais de dez casos envolve maior complexidade e dificuldade no análise da informação (EISENHARDT, 1989).

Uma característica dos casos múltiplos, é que devem seguir uma lógica de replicação, podendo predizer resultados similares ou contrastantes, especificando as condições que levaram a esses resultados (YIN, 2010). A realização de casos múltiplos possibilita estabelecer comparações, e desenvolver pesquisas *cross-cultural*, além de obter resultados mais robustos (GODOY, 2010).

Yin (2010) e Eisenhardt (1989), sugerem que o estudo de caso não pode ser isolado do seu contexto. Neste estudo, são analisados diversos casos em dois contextos diferentes, referentes aos países: Brasil e El Salvador. Estes contextos podem exercer influências sobre a unidade de análise (GUEDES, 2005). Dessa forma é possível identificar e comparar diferenças ou semelhanças da rede social do empreendedor nas etapas do processo de formação da empresa no mesmo contexto e entre os distintos contextos (EISENHARDT, 1989; GODOY, 2010). O estudo de Greve e Salaff (2003), mesmo sendo quantitativo, permitiu identificar mais similaridades que diferenças por país, nas redes utilizadas pelos empreendedores.

A unidade de análise é o empreendedor ou equipe empreendedora. Estes permitiram identificar os contatos que atuam na rede social em cada etapa do processo de criação da empresa.

Os critérios para a seleção de casos são detalhados na seguinte seção.

3.5 SELEÇÃO DOS CASOS

A ideia nesta pesquisa foi selecionar intencionalmente empreendedores (indivíduos ou equipes), que geralmente são identificados por serem os fundadores e proprietários de empresas. Estes devem cumprir com certos critérios de seleção que melhor se ajustem para resolver o problema de pesquisa e facilitem a comparação dos resultados (CRESWELL, 2010). Com o objetivo de permitir a replicação analítica, como sugerido por Eisenhardt (1989), procurou-se que as empresas que tenham similaridade em alguns critérios. Entre esses critérios estabelecidos pela pesquisadora está o tempo de criação da empresa, a partir da data de formalização da mesma. Sendo esta limitada entre três e sete anos. Assim, a empresa já tem passado as etapas iniciais e encontram-se atualmente numa etapa de consolidação segundo algumas das características descritas por Borges, Filion e Simard (2008).

Um critério particular para delimitar a seleção dos casos é selecionar aquelas empresas que têm alcançado reconhecimento no mercado por ter introduzido um produto, serviço, processo ou método de comercialização inovador, ou seja, novo ou significativamente melhorado (OCDE, 2006). Este critério foi observado naquelas empresas que ganharam prêmios ou reconhecimento no seu setor por ser empreendedores destacados ou pelo inovador dos seus produtos ou serviços, ou por apresentar um diferencial diante dos seus concorrentes, o que foi verificado por meio de publicações em notícias e meios de comunicação que divulgaram os prêmios ganhos pelas empresas.

O número de casos foi igual em cada país, selecionando três empresas no Brasil, todas criadas em Curitiba, e três empresas em El Salvador, na cidade de San Salvador.

No Quadro 6 é apresentado um resumo das características das seis empresas estudadas.

QUADRO 6– CASOS SELECIONADOS

País	EL SALVADOR			BRASIL		
Empresa	KADEVJO	UASSIST.M E	JOVEN 360	TECVERDE	SEM CO2	FIT COOKIES
Setor	Serviço Desenvolvi mento de aplicativos	Serviço Assistência Virtual	Serviço RH	Construção	Serviço Delivery	Indústria de alimentos saudáveis
Ano de fundação	2013	2009	2011	2009	2013	2013
Tempo em anos	3	7	5	7	3	3
Reconhe cimentos no mercado	<p>“The New York Stock Exchange” “Ingenia Emprende 2013”, “Mobiles Contest 2012” e “Estudiante Emprended or 2012</p>	<p>“30 under 30” da revista INC em 2012. “Miami Herald Business Plan Challenge People’s Pick Award”. “Empact Showcase em 2011”, Reportagem da CNN espanhol em 2014.</p>	<p>Um dos 10 empreendimen tos inovadores na América Latina</p>	<p>Empreended ores Endeavor. Prêmios: “Prêmio Internacional Hérmes D’innovation 2012”. “Prêmio CNI de Inovação em Modelo de Negócio 2013”, “Prêmio CBIC de Inovação na Construção Civil e sustentabilid ade 2013”, “Prêmio PRIME de Inovação”, “RCE Awards 2014”</p>	<p>Destaque por ser um empreendi mento sustentável ambientalm ente.</p>	<p>Inovação em produtos no mercado brasileiro</p>

FONTE: A autora (2017)

3.6 TÉCNICAS DE COLETA DOS DADOS

Antes de ir à fase de campo, foi necessário estabelecer o planejamento da coleta dos dados, que de acordo com Yin (2010) não é simplesmente o registro mecânico dos dados, mas é a interpretação dessa informação à medida que é coletada. Dessa forma, o pesquisador mantém o foco nos dados de interesse para cumprir os objetivos da pesquisa.

A coleta de dados sugere a utilização de diversas fontes de evidência, como observação, análise de documentos e entrevistas (YIN, 2010). As entrevistas em pesquisas qualitativas permitem compreender e capturar as distintas percepções e experiências dos sujeitos de estudo (CORBETTA, 2003).

Nesta pesquisa, a principal fonte de evidência é a fala dos entrevistados, por meio das entrevistas semiestruturadas. Uma característica relevante da entrevista semiestruturada é a flexibilidade, no sentido que permite adaptar e modificar a ordem ou formulação das perguntas, de acordo às necessidades do estudo (CORBETTA, 2003).

É importante para o pesquisador a elaboração de um roteiro das perguntas feitas na entrevista, este instrumento permite ter um padrão das questões, que possibilita ter consistência no registro da informação, proporcionando validade nos dados coletados (BREAKWELL *et al.*, 2010). O roteiro elaborado nesta pesquisa pode ser visto no apêndice A

Foram entrevistados três empreendedores, sendo estes os fundadores das empresas em cada país e alguns sócios em alguns casos, que foram capazes de relatar os acontecimentos do processo de criação da empresa.

As entrevistas foram coletadas no período de agosto a novembro de 2016. As entrevistas em El Salvador foram realizadas pessoalmente no mês de agosto e entrevistas posteriores foram realizadas via telefone no mês de outubro. Por outro lado as entrevistas em Curitiba foram realizadas pessoalmente e via telefônica nos meses de setembro a novembro.

Como parte da ética da pesquisa, foi solicitada a autorização dos entrevistados para gravar as conversas que logo foram transcritas. Ao mesmo tempo, foi elaborado um termo de consentimento (ver apêndice B) que detalha o tema e objetivo da pesquisa, esclarecendo em que consistia a participação dos entrevistados, assim como as responsabilidades do pesquisador. No mesmo documento foi concedida a autorização por parte dos entrevistados para divulgar os nomes das empresas.

O resumo das empresas e pessoas entrevistadas, assim como o número e forma de realização das entrevistas pode ser observado no Quadro 7

QUADRO 7– COLETA DE DADOS PRIMARIOS

	PAÍS	NÚMERO DE ENTREVISTAS	ENTREVISTADOS	FORMA DA ENTREVISTA
TECVERDE	Brasil	2	Empreendedor T1 - Fundador/CEO	Presencial
			Gerente de Marketing	Telefone
SEM CO2	Brasil	2	Empreendedor S1- Fundador/sócio	Presencial e virtual
FIT COOKIES	Brasil	2	Empreendedora F1 – Fundadora	Telefone
UASSIST.ME	El Salvador	1	Empreendedor U1 – Fundador/CEO	Presencial
JOVEN 360	El Salvador	2	Empreendedora J1 – Fundadora/Sócia	Presencial
			Empreendedor J2 – Sócio/ Gerente Geral	Presencial
KADEVJO	El Salvador	2	Empreendedor K1 – Fundador/CEO	Presencial e virtual

FONTE: A Autora (2017)

Para conferir a validade da pesquisa, foram utilizadas fontes de informação complementares (YIN, 2010), documentos públicos como relatório de resultados (como foi no caso da empresa JOVEN 360), documentos internos de apresentação da empresa, informação nos sites institucionais, assim como notícias e reportagens na internet, entrevistas divulgadas por meio de vídeos em *youtube* e revistas online.

De acordo com Yin (2010, p. 143) “o uso de múltiplas fontes de evidência nos estudos de caso permite que o investigador aborde uma variação maior de aspectos históricos e comportamentais”, o que o autor chama de triangulação dos dados. Estas múltiplas fontes de informação permitiram verificar a veracidade de determinados acontecimentos narrados pelos entrevistados.

A confiabilidade da pesquisa está baseada na elaboração de um protocolo de estudo de caso que contém as regras e procedimentos gerais que devem seguir-se na coleta dos dados, indicando os passos prévios e posteriores à fase das entrevistas (YIN, 2010). O conteúdo do protocolo de estudo de caso sugerido por Yin (2010), diz respeito de apresentar a visão geral da pesquisa, os objetivos a serem investigados, os procedimentos necessários para entrar em contato com os empreendedores que serão entrevistados, a apresentação das credenciais dos pesquisadores e termos de confidencialidade para os entrevistados.

3.6.1 Protocolo de Estudo de Caso

Baseado no protocolo de estudo de caso proposto por Yin (2010) são definidos os seguintes passos realizados na coleta de dados:

- a) Identificar as empresas que cumpram com os critérios de seleção detalhados previamente, tanto em Curitiba, Paraná como em San Salvador, El Salvador.
- b) Entrar em contato com os empreendedores, sejam fundadores ou proprietários do negócio, para solicitar sua participação na pesquisa. Envio de e-mail e carta de apresentação da pesquisa (apêndice C).
- c) Agendamento das entrevistas com os empreendedores.
- d) Antes de realizar as entrevistas será feita a revisão de documentos disponíveis online sobre as empresas, seja publicações em periódicos, de instituições governamentais ou nos sites das empresas.
- e) Adaptar o roteiro de acordo às informações achadas nos documentos para realizar perguntas mais específicas de cada empresa.
- f) Elaboração de termo de consentimento para cada empresa.
- g) Realização das entrevistas de forma pessoal, online ou via telefônica.
- h) Transcrição das entrevistas usando o *software Express Scribe*.
- i) Organização dos documentos por cada empresa junto com a transcrição da entrevista. Foi criado um documento no programa Microsoft Word para cada caso com todas as informações.
- j) Primeira leitura das transcrições e documentos para detectar se faltou algum tipo de informação.
- k) Em alguns casos foram contatados novamente os entrevistados para esclarecer algumas questões (repete-se o processo de transcrição da entrevista).
- l) Categorização, seleção dos trechos de acordo as categorias de análise.
- m) Análise dos dados obtidos nas entrevistas e os dados acessados nos documentos, visando triangular a informação.
- n) Realização da análise individual por casos, e entre todos os casos.
- o) Elaboração do relatório final do estudo de casos múltiplo.

3.7 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

Para Merriam (2009) o objetivo de analisar dados é consolidar, reduzir e interpretar a informação obtida das entrevistas e documentos complementares, de modo que permita responder ao problema de pesquisa.

A análise de dados qualitativos pode não ser um processo linear, no sentido que a coleta de dados e análise da informação podem ser feitos simultaneamente (MERRIAM, 2009).

Para gerenciar os dados coletados Merriam (2009) sugere organizar a informação de acordo a algum esquema que faça sentido para o pesquisador, de maneira que facilite a codificação, ou seja, colocar um nome ou atalho aos trechos da informação de acordo às categorias de análise.

Segundo a autora as categorias de análise são: “elementos conceituais que abarcam muitos exemplos individuais (ou unidades de dados identificados previamente) da categoria” (MERRIAM, 2009, p. 181 tradução nossa).

Estas ajudam a responder a pergunta de pesquisa, e devem ser congruentes com a orientação do estudo, ou seja, com o referencial teórico, problema de pesquisa e objetivos (MERRIAM, 2009).

No Quadro 8 são apresentadas as categorias de análise que permitiram responder o problema de pesquisa e que facilitaram a análise dos dados.

QUADRO 8– CATEGORIAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

Categoria analítica	Elemento de análise	Referência
Etapa iniciação	Identificação da oportunidade de negócio Reflexão e desenvolvimento oportunidade de negócio Decisão de criar a empresa.	Borges, Filion e Simard (2008)
Etapa preparação	Redação plano de negócio e estudo de mercado. Mobilização de recursos. Constituição equipe empreendedora.	Borges, Filion e Simard (2008)
Etapa lançamento	Constituição legal da empresa. Organização das instalações e dos equipamentos. Desenvolvimento do primeiro produto ou serviço Contratação empregados. Realização primeira venda.	Borges, Filion e Simard (2008)
Etapa consolidação	Atividades de promoção e marketing. Comercialização de produtos e serviços. Alcance do ponto de equilíbrio. Gestão da empresa por meio da experiência prévia do empreendedor.	Borges, Filion e Simard (2008)

Atores	Redes organizacionais ou formais Redes pessoais ou informais	Aldrich, Reese e Dubini (1989); Birley (1985); O'Donnell et al. (2001)
Recursos	Humanos, sociais, financeiros, físicos, tecnológicos e organizacionais Simples e complexos	Brush, Greene e Hart (2001)

FONTE: O autora (2017)

Depois de ter definido as categorias de análise, foi feita uma revisão de toda a informação coletada para cada empresa estudada, e assim foram classificados os trechos da informação que se ajustam a cada categoria definida a priori. Assim foi classificada toda a evidência para cada uma das empresas.

Para separar e classificar a informação foi criado um documento no programa *Microsoft Word*, para cada uma das empresas, colocando as transcrições das empresas e toda a informação encontrada nos documentos complementares. Ao momento de realizar as transcrições das entrevistas também foram colocados comentários ou pé de página para facilitar a análise depois.

As informações foram logo organizadas em ordem cronológica ao respeito do processo de criação da empresa, de uma forma descritiva.

Não existe um único formato estabelecido para apresentar os dados, mas tem sido sugerido que o pesquisador se familiarize com cada caso, descrevendo e analisando os dados nos casos de forma individual (*within-case*) e determinando padrões entre os casos (*cross-case*), nesta fase podem ser comparadas as categorias de análise para determinar similaridades ou diferenças *within-case* ou *cross-case* (EISENHARDT, 1989; MERRIAM, 2009). Também é necessário comparar os achados com a teoria na literatura apresentada no capítulo dois deste trabalho (EISENHARDT, 1989).

4 ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo apresenta-se a análise dos dados coletados com os empreendedores entrevistados no Brasil e El Salvador.

Inicialmente são descritos os casos de cada empresa, de acordo às categorias de análise previamente descritas, em seguida é realizada a análise cruzada dos dados, permitindo comparar os diferentes resultados, e finalmente realizando a comparação dos achados característicos dos distintos países.

Desta forma, são descritos num primeiro momento os casos no Brasil, na ordem de maior tempo no mercado até menor tempo no mercado. Iniciando com a TECVERDE, seguindo a SEMCO2 Entregas Ecológicas, e logo A FIT COOKIES.

No caso das empresas em El Salvador, são descritos na mesma ordem de acordo ao tempo de criação da empresa: primeiro o caso da empresa UASSIST.ME, seguindo com o caso da empresa JOVEN 360 e por último a empresa KADEVJO.

4.1 CASO 1 – TECVERDE

A TECVERDE é uma empresa de engenharia que utiliza tecnologia *Woodframe* na construção de casas com um processo sustentável. Foi constituída legalmente em 2009 em Curitiba, Paraná.

A identificação da ideia de negócio veio do empreendedor T1, quem desde criança esteve envolvido no ambiente da construção, já que o seu pai tinha uma construtora. Quando ele começou a faculdade em engenharia civil, percebeu as ineficiências e dificuldades que se tinham em uma obra de construção civil convencional, com problemas de resíduos e desperdícios, mão de obra pouco qualificada, atrasos, baixos níveis de industrialização e falta de tecnologia.

Foi assim que ele teve a motivação de mudar esse setor e fazer esse trabalho de maneira diferente para diminuir todos aqueles problemas percebidos. Ele comenta:

Morei um tempo fora do país, e quando eu voltei eu tinha certeza que eu não queria continuar fazendo as coisas da mesma forma, já acreditava que a gente tinha a capacidade de tornar o setor da construção civil mais industrializado e sustentável, então a empresa nasceu a partir de um sonho, não a partir de uma tecnologia (EMPREENDEDOR T1)

O empreendedor T1 compartilhou a sua ideia com dois amigos da faculdade, o empreendedor T2 e o empreendedor T3, os quais aceitaram o desafio, e se tornaram sócios depois. Eles decidiram empreender dentro do mesmo setor, mas de maneira inovadora para tornar o setor mais industrializado e sustentável.

Eles ainda estavam na universidade quando decidiram criar a empresa, mas nessa época eles não tinham nem dinheiro, nem o conhecimento de qual a tecnologia que devia ser utilizada para tornar o setor da construção mais eficiente e sustentável.

Similar ao caso do Empreendedor T1, o pai do empreendedor T2 também tinha uma construtora, e, portanto isso influenciou na sua decisão de ser engenheiro civil, mas foi só depois de conhecer como eram construídas as casas em outros países que a visão dele mudou.

Por outro lado, o empreendedor T3 conheceu o Empreendedor T1 por meio de um amigo em comum. Diferente dos anteriores, o empreendedor T3 não sonhava se tornar um engenheiro civil quando era criança, mas foi só depois de ter uma experiência fora do país que decidiu estudar engenharia civil. Foi o Empreendedor T1 quem fez o convite para ele participar no empreendimento.

Algum tempo depois, um quarto sócio foi acrescentado na fundação da empresa, sócio T4, ele estudava arquitetura. Dessa forma todos os sócios começaram o processo de procura de tecnologia em outros países, que oferecesse uma solução inovadora ao problema da construção convencional no Brasil.

Os empreendedores T1, T2 e T3 tiveram apoio moral e foram incentivados por suas famílias no início do processo de criação da empresa eles podiam conversar sobre o negócio com a família, e receberam a confiança de suas famílias por terem acreditado neles.

No caso do empreendedor T2, ele trocou ideias com o seu pai, que o incentivou a se tornar empreendedor, além disso, também recebeu o apoio de toda a família. Por sua parte, o Empreendedor T1 também obteve inspiração na sua família, de quem aprendeu a importância de se guiar por valores para se comprometer à causa de procurar a sustentabilidade ambiental no setor da construção.

A única experiência profissional previa que o empreendedor T1 teve, foi trabalhando no exterior em um setor diferente ao da construção, formalmente ele nunca trabalhou para a empresa do seu pai. Os conhecimentos que ele desenvolveu

sobre gestão foram obtidos de forma autodidata, dado que ele tinha interesse nos negócios.

Analisando as atitudes do Empreendedor T1, ele tomou o risco de criar uma empresa inovadora que mudasse o setor da construção, sem ter a experiência e os recursos necessários na etapa inicial, mas sim procurando novas tecnologias para serem aplicadas no Brasil.

Um quinto sócio T5, entrou na empresa alguns anos depois de ter sido criada, a contribuição dele foi a experiência profissional que ele tinha em produção industrial.

Logo após ter decidido criar a empresa foi elaborado um plano de negócios e foram realizados diversos estudos procurando a tecnologia que melhor resolvesse os problemas do setor de construção. Os três primeiros sócios procuraram a tecnologia em outros países como Nova Zelândia, Canadá, Estados Unidos e Alemanha, e a adaptaram para trazê-la e implementá-la no Brasil.

Essa procura de novos modelos sustentáveis de construção demorou dois anos, entre 2007 e 2009, e concluiu com a criação da TECVERDE em 2009, esse foi o início da transferência de tecnologia do modelo da Alemanha para o Brasil.

a gente foi buscar alternativas, a gente foi buscar ideias em outros países, sistemas construtivos diferenciados e aí a gente trouxe o sistema construtivo da Alemanha, que a gente desenvolveu tropicalizou ele para o Brasil e desde 2009 a empresa trouxe essa solução ao Brasil, com o objetivo de mudar a realidade de construção civil brasileira. (sócio T4²)

Inicialmente os sócios não tinham uma rede de relacionamentos naqueles países, no entanto eles procuraram entrar em contato diretamente com aquelas pessoas e organizações que oferecessem as melhores tecnologias de construção.

Foi assim que conseguiram realizar parcerias que permitiram obter os recursos necessários para levar a cabo a transferência de tecnologia para o Brasil. Entre essas parcerias, encontram-se a Federação das Indústrias do Paraná (FIEP), o Ministério da Economia do Estado alemão de Baden-Württemberg, SENAI-PR, investidores-anjo, a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP).

² Entrevista publicada pela Câmara Brasileira da Indústria da Construção – CBIC em 30/09/2015. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=a4XfTcVK5bw>>

Depois do primeiro ano de estudos, conseguiram obter recursos financeiros por meio de família e amigos, e por meio do prêmio PRIME da FINEP, mas a maioria do financiamento veio por meio da doação dos fornecedores.

Dessa forma foi possível iniciar a instalação da fábrica em Curitiba. Neste processo foi necessário adequar e transferir a tecnologia ao contexto brasileiro, nos aspectos culturais e das normas e legislações requeridas.

Além do plano de negócios, foi necessário realizar uma análise de mercado, para tentar compreender o cliente curitibano e dessa forma facilitar a aceitação da nova tecnologia. .

Outro aspecto de destaque na etapa da preparação e procura da tecnologia, foi que por ser algo inovador, não se tinha a mão de obra qualificada requerida no Brasil. Portanto, foi realizado um treinamento com pessoal da Alemanha.

Pelas limitações financeiras não foi possível contratar empregados antes da instalação da fábrica, portanto a montagem da mesma foi feita pelos sócios, amigos e familiares deles, os quais receberam o treinamento. “Começaram a trabalhar, eles mesmos, na linha de produção, sócios, mulher, namorada, irmão”³

Entre os recursos físicos iniciais, o escritório da TECVERDE foi uma sala improvisada na garagem do pai do Empreendedor T1, tendo unicamente uma mesa de cozinha, três cadeiras, um computador, uma impressora e um scanner.

Os recursos físicos necessários para construir a primeira fábrica com tecnologia *woodframe* no Brasil foram escassos, estes incluíram maquinarias. O valor do investimento financeiro também foi menor, se comparado com o valor do investimento que se faz para instalar uma fábrica similar em outros países.

Não é preciso esperar ter todo o mercado pronto, ter todos os equipamentos, todos os recursos financeiros e humanos para começar um novo projeto, para implantar uma nova empresa, desenvolver uma inovação. É possível começar com muito pouco (EMPREENDEDOR T1⁴).

Mesmo não contratando empregados, a TECVERDE fez um edital com as faculdades, chamando àquelas pessoas que quisessem trabalhar de forma voluntária, apelando ao atrativo inovador do projeto e o seu caráter sustentável para melhorar o setor de construção no Brasil.

³ Texto publicado pela Endeavor Brasil em 31/07/2016. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/historia-tecverde-empresendedores-construcao-civil/>>

⁴ Texto publicado pela Endeavor Brasil em 31/07/2016. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/historia-tecverde-empresendedores-construcao-civil/>>

Receberam mais de 50 candidaturas, e dessas somente 20 começaram atividades com a TECVERDE. Mas por questões jurídicas não podia se continuar com trabalho voluntário. Assim algumas dessas pessoas, logo após a instalação da fábrica foram contratadas e três delas se tornaram sócios.

Em 2010, foi inaugurada a primeira fábrica de casas, na região metropolitana de Curitiba. Um ano depois, tiveram o apoio de aproximadamente 34 empresas parceiras com as que formaram uma cadeia de fornecedores de matéria prima e equipamentos, já que inicialmente não existiam os materiais no Brasil. Em conjunto com a FIEP foi possível achar indústrias no Brasil que pudessem oferecer alguns desses materiais.

Nesse momento, a TECVERDE chegou a ter entre 14 e 20 fornecedores para compor um painel, o que pode ser visto como uma desvantagem já que dificulta a agilidade e rapidez do processo. Em anos posteriores esse processo foi otimizado , por meio da seleção daqueles fornecedores que tivessem maior comprometimento com a visão da TECVERDE.

Para superar a barreira da inexperiência na gestão de uma empresa do setor da construção civil, já que os três sócios iniciais eram todos jovens quando iniciaram a TECVERDE, foi criado um conselho administrativo de pessoas experientes em diversos setores de tecnologia que trabalhavam em grandes empresas de América Latina.

A equipe empreendedora T1, T2 e T3, desempenhavam eles mesmos as funções comerciais, administrativas, financeiras e de contato com fornecedores e clientes.

Além da criação do conselho administrativo, eles se preocuparam em criar uma equipe de profissionais que tivessem competências complementares necessárias, como engenheiros, arquitetos e profissionais da indústria automobilística e que compartilhassem e acreditassem na visão da TECVERDE.

Depois de ter fabricado a primeira casa industrializada, feita de madeira com a nova tecnologia, a TECVERDE enfrentou um desafio maior, já que no Brasil até esse momento (2010) a legislação dos bancos e das seguradoras não permitia o financiamento nem o seguro para casas feitas com tecnologias inovadoras.

A equipe empreendedora procurou o apoio dos bancos, mas não conseguiram.

[...] (a gente) bateu na porta de todos os bancos e a gente não conseguia ter financiamento, nenhum banco podia financiar nossas casas... descobriu que a regulamentação brasileira não permitia que uma casa como a nossa que continha madeira na estrutura pudesse ser financiada ou assegurada[...]” (EMPREENDEDOR T1)

Foi até que, por coincidência, em um evento da federação das indústrias o Empreendedor T1 sentou do lado da pessoa que resultou ser o Superintendente Nacional em novos negócios sustentáveis de um Banco reconhecido no Brasil.

Por meio desse contato, a TECVERDE conseguiu apresentar a proposta do seu trabalho numa reunião com o Banco, onde este comprou a ideia da TECVERDE. Com a ajuda do Banco em 2011 foi possível mudar a legislação dos bancos e das seguradoras para permitir o financiamento das casas feitas com a tecnologia *woodframe*.

Assim, em 2013 o Ministério das Cidades emitiu o Documento Técnico de Avaliação (DATec) que autoriza a construção de casas com a tecnologia *woodframe* para interesse social. No mesmo ano, o sistema construtivo foi homologado para produzir casas junto com o programa do governo “Minha Casa Minha Vida” dirigido a famílias de baixa renda.

O modelo de comercialização inicial da TECVERDE estava dirigido ao segmento de clientes finais de meia e alta renda, era ofertada a personalização dos modelos das casas e a venda era *online*. Desta forma as ações de marketing estavam orientadas para o cliente final.

Depois de licenciar a tecnologia para o programa “Minha Casa Minha Vida” perceberam que era mais rentável procurar outros modelos de comercialização. Isso foi identificado na entrevista com a Gerente de Marketing quem comentou:

aquelas casas menores [como as fabricadas para o programa Minha Casa Minha Vida]... com 200, 300 casas todas iguais, com cerca de 45mt² então, você coloca esse projeto na nossa linha de produção e começa a sair painel em uma repetição, então a gente ganha em tempo, ganha em escala, ganha em produtividade e oferece para o construtor essa opção (GERENTE DE MARKETING TECVERDE).

Portanto, o novo modelo de negócio está agora focado para atender às construtoras e não mais ao cliente final. Este novo modelo de negócio é chamado Kit TECVERDE, oferecendo as casas montadas para o construtor:

A gente vai lá e monta todas as casas para ele [o construtor], ele vem e faz a parte convencional, ai hoje o nosso modelo de negócio é esse, tentar encontrar quem são os construtores com esse tipo de empreendimento na mão, e produzir as casas para eles (GERENTE DE MARKETING TECVERDE)

Por sua vez, as atividades de marketing tiveram que ser modificadas para se adaptar ao novo segmento *Business to Business* (B2B) com as construtoras, “a gente tem um público que quer ver lucro, quer dinheiro, quer ver saldo, que ter retorno, então, a gente investe muito em relacionamento mesmo com essas pessoas” (GERENTE MARKETING TECVERDE).

Na realização das estratégias de marketing a TECVERDE conta com assessoria de imprensa, gerando pautas em revistas de construção ou notícias, o que para esse público é mais valorizado do que um anúncio publicitário; e também com uma agência de publicidade terceirizada, que ajuda nas estratégias de criação e desenvolvimento de campanhas para realizar ações pontuais.

Por outro lado, a TECVERDE investe em publicidade online como *Google Ads* e por meio de mídia social como *Linkedin*, assim como e-mail marketing, também participam eventualmente em férias onde é possível realizar demonstrações do sistema construtivo.

A consolidação e crescimento das atividades da TECVERDE no mercado têm aumentado ao longo do tempo, em 2014 foi instalada uma nova fábrica com maior capacidade de produção com linhas totalmente automatizadas, o que faz a TECVERDE a maior fábrica de casas com a tecnologia *Woodframe* na América Latina.

No mesmo ano a empresa expande suas operações para São Paulo, atendendo as demandas desse Estado. O destaque da TECVERDE como uma empresa inovadora que oferece soluções eficientes e sustentáveis no setor da construção fez com que em 2015 obtivesse um investimento do fundo norte-americano *Global Environment Fund* (GEF), tornando-se este um sócio da empresa.

O objetivo do investimento é contribuir na expansão da empresa para poder atender a demanda de outros Estados, adquirir novos equipamentos e dobrar o turno de trabalho, aumentando a capacidade de produção da fábrica e aumentar o faturamento nos próximos anos.

Ainda, a TECVERDE mantém parcerias com diversas universidades, na realização de trabalhos de pesquisa, dando suporte na área de tecnologia na construção.

Em 2016 foi realizada a construção do primeiro prédio *woodframe*, em parceria com uma construtora.

Com o sistema *woodframe*, baseado em estruturas de madeira produzidas de forma industrial e automatizada, as casas fabricadas na TECVERDE apresentam características de melhor desempenho térmico, acústico e de umidade, além do processo de produção ser mais eficiente, reduzindo o tempo de entrega da casa; e sustentável por meio da redução de desperdícios em 85%, emissão de CO₂ em 80%, e o consumo de água no processo em um 90%; assim como a melhora no controle de qualidade.

Outra das vantagens deste sistema é que permite fechar os valores dos contratos, evitando incrementos no decorrer da obra.

A inovação que a TECVERDE trouxe para o setor de construção civil no Brasil tem permitido a aceitação no mercado, e o reconhecimento por meio de diversos prêmios⁵ obtidos, entre esses: o prêmio internacional HÉRMES D'INNOVATION em 2012 e os prêmios nacionais CNI de inovação em modelo de negócio e o prêmio CBIC de inovação e sustentabilidade na categoria sistemas construtivos, esses últimos em 2013, Prêmio PRIME de Inovação, RCE Awards 2014 - premiação da Universidade das Nações Unidas, Premiação da ONU Durante a 7ª Conferência dos Centros de Expertise em Educação para o Desenvolvimento Sustentável; e foi finalista do Prêmio Nacional do Planeta Casa (2010 e 2012).

Em 2012 ganhou o reconhecimento pela ENDEAVOR no tema de empreendedorismo, e pelo rápido crescimento no mercado, considerada pela entidade como uma das empresas mais promissoras do Brasil. Foi a pioneira na transferência da tecnologia *woodframe* para o Brasil.

Um elemento diferenciador que a TECVERDE traz é a sustentabilidade no aspecto ambiental pelo qual também tem ganhado reconhecimento no mercado, mas pelo ponto de vista do Empreendedor T1, a sustentabilidade deveria ser um elemento intrínseco a qualquer produto ou empresa. A inovação que a TECVERDE

⁵ Informação extraída de documento institucional da TECVERDE.

trouxe no setor da construção, fez com que esta ganhe vantagem competitiva no mercado.

No contexto brasileiro, entre alguns dos desafios que a TECVERDE enfrentou está à questão cultural, pelo fato do brasileiro estar pouco habituado ao sistema construtivo *woodframe*, que nos países desenvolvidos é um sistema utilizado por muitos anos com aceitação no mercado. Também é percebido um preconceito por parte do brasileiro com as estruturas de madeira.

Outros desafios superados foram os prazos para obter certidões e a quantidade de impostos difíceis de calcular para produtos inovadores.

A TECVERDE teve que superar diversas barreiras nas primeiras etapas de criação da empresa, dadas as limitações quanto a mão de obra qualificada, cadeia de fornecedores, normas, transferência de tecnologia. Na atualidade o desafio é expansão da empresa a outros estados e regiões do país.

A recente crise econômica no Brasil, refletida na retração de aproximadamente 8% no PIB no setor da construção civil no Brasil em 2015 e também na redução de compra e financiamento de imóveis em torno de 30% (DIÁRIO Industria e Comercio, 2016), tem afetado de forma positiva à TECVERDE. Já que a TECVERDE oferece uma solução para as construtoras que procuram eficiência operacional, elas podem terminar a obra mais rápido, obter retorno em menor tempo, e ter menores custos.

Anteriormente as construtoras podiam ser vistas como concorrência indireta, já que elas também suprem a mesma necessidade dos clientes finais, mas a TECVERDE com o seu novo modelo de negócio enxerga as construtoras como aliadas.

Os contatos e parcerias que a empresa teve foram essenciais e indispensáveis, elas contribuíram com o crescimento da empresa e sobrevivência no mercado. “se a gente não tivesse tido essa rede de contatos trabalhando junto com a gente(...) teria levado muito mais tempo para chegar onde chegou ou teria morrido na praia” (EMPREENDEDOR T1)⁶

⁶ Entrevista publicada por Anhanguera Educacional em 26/08/2014. Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=TvPShaBqNgo&list=PL1JHH-VUE9dE3-mz6T6g6XGVVs9tGfHMH10/07/2016>>

A rede social construída pela TECVERDE baseou-se na transparência de expor as suas ideias e desafios aos seus contatos/parceiros, isso facilitou o apoio na criação de uma cadeia de parceiros que ajudaram a TECVERDE a obter recursos.

A importância da rede de contatos e dos laços foi observada também no fato da Gerente de Marketing ser familiar de um dos empreendedores, sendo esse tipo de vínculo um laço forte característico da rede social pessoal do empreendedor.

A seguir é apresentada a síntese das atividades, atores e recursos em cada etapa do processo de criação da TECVERDE.

QUADRO 9– RESUMO DA ANÁLISE EMPRESA TECVERDE

	INICIAÇÃO	PREPARAÇÃO	LANÇAMENTO	CONSOLIDAÇÃO
Atividades	Necessidade detectada pelos erros e aspectos negativos do setor de construção tradicional. Ideia foi discutida pelo empreendedor e os amigos da faculdade. A ideia foi compartilhada com família e amigos. Decidiram criar a empresa.	Elaboração do plano de negócio e estudo de mercado no Brasil. Procura de tecnologia em outros países. Transferência de Tecnologia da Alemanha para o Brasil. Obtenção recursos financeiros iniciais. Procura de equipamentos e maquinaria.	Inauguração da primeira fábrica, Mudança legislação para financiamento das casas, Homologação da tecnologia para fabricar casas de baixa renda, criação do conselho administrativo, Contratação de funcionários	Expansão a outros Estados. Expansão nos tipos de produtos (prédios) Novo modelo de negócio (comercialização para construtoras) Nova fábrica. Obtenção de novo investimento
Atores	três empreendedores, as suas famílias e amigos.	três Empreendedores e dois Sócios FIEP Ministério economia Alemanha. SENAI-PR Investidores Anjo FINEP Família e amigos Fornecedores	três Empreendedores e dois Sócios. Fornecedores, Universidade, 34 empresas parceiras, FIEP, Conselho administrativo, Equipe complementar de profissionais, Programa do Governo, Banco, Clientes finais, Empregados, Construtoras	Empreendedores e sócios, Conselho administrativo, Equipe complementar de profissionais, Programa do governo, Endeavor, Fundo investimento GEF, Assessoria imprensa, Agência de publicidade, Universidades, Clientes Construtoras, Empregados
Recursos	Apoio moral da família e amigos.	Recursos financeiros, investimento inicial. Recursos físicos: Maquinaria.	Físicos: Maquinaria, equipamentos.	Recursos físicos maquinaria Recursos financeiros.

FONTE: A Autora (2017)

4.2 CASO 2 – EMPRESA SEM CO2 ENTREGAS ECOLÓGICAS

A SEM CO2 Entregas Ecológicas foi fundada em setembro de 2013, na cidade de Curitiba, Paraná. A empresa atua no setor de serviços, realizando entregas por meio de bicicletas com o objetivo de não poluir o ambiente evitando a emissão de CO₂, sendo este um dos seus diferenciais no mercado que o caracterizam como um empreendimento social sustentável. Isso é percebido no comentário do empreendedor S1:

Nós ofertamos um serviço de entrega que não causa danos ao meio ambiente, desafoga o trânsito da cidade e ainda emprega jovens que amam pedalar e querem fazer disso sua profissão. Então, existe uma contribuição ambiental e social.⁷

A empresa foi produto da ideia do empreendedor S2, quando ele fez uma viagem pela Europa, e lá viu que existia um negócio de entrega com bicicleta, e foi assim que replicou a ideia para o Brasil, especificamente para a cidade de Curitiba por ter o reconhecimento “de cidade modelo internacional em desenvolvimento sustentável”.

Esse tem sido um dos motivos pelos quais a empresa obteve destaque em publicações nos meios digitais, reconhecendo-a como uma empresa sustentável.

Segundo pesquisas iniciais realizadas pelos empreendedores, no Brasil já existiam algumas iniciativas similares, mas eram escassas. Foi então que ele compartilhou a sua ideia de negócio com o empreendedor S1, amigo alguns anos, chamando-o para participar e criar a empresa.

Nessa época, o empreendedor S1 tinha saído da empresa que trabalhava e aceitou a proposta, como ele comenta: “eu gostei da ideia, trouxeram um negócio relativamente inovador e que trazer ia um certo resultado além de financeiro, sustentável também para o planeta mesmo” (EMPREENDEDOR S1).

O empreendedor S1 compartilhou a informação sobre a oportunidade de negócio com sua esposa, de quem obteve o apoio moral necessário.

Assim, foi convidado um terceiro sócio, o empreendedor S3, que era conhecido pelos empreendedores S1 e S2 no mercado de negócios de bicicletas. O

⁷ Notícia publicada no site “De Olho no Mercado” em 14/08/2015. Disponível em: <<http://www.negociosrpc.com.br/deolhonomercado/economia/empresas-investem-em-responsabilidade-social/>>

empreendedor S1 não define a relação com o empreendedor S3 como de amizade, eles só se relacionaram para criar a empresa.

O empreendedor S1 previamente tinha experiência na área administrativa e financeira de uma empresa. Ele possui um bacharelado em informática e pós-graduação em administração e gestão de negócios, assim como um MBA em planejamento de gestão de projetos. Mesmo tendo trabalhado por 18 anos numa empresa, ele sempre teve vontade de ter sua própria empresa.

O tempo que levou a constituição formal da empresa, a partir das primeiras conversas entre os empreendedores foi de três a quatro meses.

Uma das atividades na etapa de preparação é a elaboração de um plano de negócios, que no caso da SEM CO2 Entregas Ecológicas, foi elaborado, mas segundo as observações feitas pelo empreendedor S1 este resultou não ser o mais adequado já que eles realizaram uma análise de mercado que não chegou a se aprofundar: “a gente sabe a teoria, por ter estudado em administração [...] sabe da importância do plano de negócio, do plano financeiro, aquela coisa toda, mas daí na hora de fazer a gente acaba queimando etapas” (EMPREENDEDOR S1).

Neste caso, mesmo que o empreendedor possua os conhecimentos derivados da teoria acadêmica sobre princípios de administração, ou mesmo tendo experiência de trabalhos anteriores, na hora de empreender e criar um novo negócio e tentar colocar esses conhecimentos na prática, nem sempre se obtém os resultados esperados. Foi destacado pelo empreendedor S1 que em algumas ocasiões pode obter-se um maior aprendizado a partir dos erros cometidos.

Quando isso ocorre, o empreendedor se vê na necessidade de tomar decisões, para que a empresa continue financeiramente viável, o que pode sugerir retomar, repensar e refazer o plano de negócios para tomar outros rumos viáveis.

Entre as decisões que o empreendedor tomou para ajustar-se à novas condições do mercado foram reduzir custos e cortar despesas.

Quanto aos recursos financeiros, o capital inicial foi aportado pelos empreendedores S1 e S2. Por sua parte, o empreendedor S3, contribuiu somente com o conhecimento que tinha no mercado de bicicletas. Ele tinha trabalhado na parte comercial de uma empresa de entrega com bicicletas e também era ciclista, então ele tinha um conhecimento prévio das ações comerciais que deveriam ser feitas.

Portanto, quando a empresa foi criada, o empreendedor S1 era responsável pela área administrativa, o empreendedor S2 realizava a parte de marketing, e o empreendedor S3 realizava a parte comercial.

Atualmente os empreendedores S2 e S3 saíram da empresa por decisões pessoais, deixando o Empreendedor S1 como único responsável. O primeiro sócio que saiu foi o empreendedor S3, que não tinha aportado capital financeiro, saindo em setembro de 2014, um ano depois de ter criado a empresa.

O principal motivo dele para sair foi a necessidade de obter retorno financeiro imediato, e na época, a empresa ainda não estava tendo lucro para que tivesse retirada pró-labore para os sócios. O empreendedor S2 saiu em setembro /2015, por não ter tempo para se dedicar à SEM CO2 já que ele tinha outra empresa.

Hoje o único sócio, Empreendedor S1, desempenha todas essas funções, e não nega a possibilidade de, no futuro, procurar outro sócio que esteja alinhado com os objetivos e visão da empresa.

Entre alguns dos recursos físicos que os empreendedores precisaram para iniciar as operações da empresa estão: os equipamentos de informática, algumas bicicletas, capacetes, mochilas entre outros. Pessoas conhecidas ajudaram a captar outros recursos e contribuíram para criar a imagem visual da marca, como o logo ,desenho de uniformes, materiais para divulgação e o site.

Um desses contatos tinha uma empresa de software e foi ele quem desenvolveu a parte gráfica, outro conhecido tinha uma agência de publicidade, que foi responsável pelo desenho dos uniformes. Estes uniformes foram feitos numa fábrica que era de um conhecido, “a gente acabou usando todos os fornecedores, eram praticamente todos de pessoas conhecidas” (EMPREENDEDOR S1).

O escritório da empresa começou dividindo espaço com a outra empresa do empreendedor S2, que neste caso, foi um dos aportes que fez o empreendedor S2, facilitando o início de operações da empresa nesse lugar. Dois anos depois, em setembro 2015, com a saída do empreendedor S2, a SEM CO2 se viu na necessidade de mudar o escritório de lugar, já que continuar alugando no mesmo lugar não era viável financeiramente..

Nesse caso o empreendedor S1 optou por mudar o escritório para um novo espaço que seria compartilhado com um conhecido dele, que logo se tornaria

parceiro por ter uma empresa de venda e conserto de bicicletas. Esse espaço foi alugado a um preço baixo, que coube no orçamento da SEM CO2.

Além desse benefício econômico, o empreendedor S1 percebe que existe a vantagem da empresa ganhar maior reconhecimento pelos clientes que visitam a loja de bicicletas, ele também reconhece que a medida que a empresa crescer será necessário procurar um espaço maior.

Essa parceria é um exemplo dos benefícios mútuos que se obtém da rede social, já que por um lado essa empresa facilita a manutenção das bicicletas utilizadas pelos empregados da SEM CO2, e está a sua vez oferece preços mais baixos em entregas para a empresa parceira.

Outra parceria que a SEM CO2 realiza é com uma empresa de motos, somente para alguns casos que é necessário fazer uma entrega numa longa distância. O problema desse tipo de parceria é que a empresa perde o seu diferencial de sustentabilidade, mas a vantagem é manter os clientes.

No que se refere a empregados, hoje a empresa conta com seis, porém no início começaram com dois empregados e já chegaram a ter 10 ao longo dos três anos de atuação, mas no último ano se viu a necessidade de reduzir custos e por tanto o número de empregados diminuiu para seis.

Entre os serviços que a SEM CO2 ofereceu a partir do lançamento da empresa, estão: entrega imediata, entrega programada, entregador full time, entregador *part time*, pacote pre-pago. Desses serviços só um deles, o pacote pre-pago foi descontinuado, já que não teve aceitação por parte dos clientes. Inicialmente foi pensado que as entregas poderiam ser realizadas com outros meios além das bicicletas, utilizando skate e patins, mas esse últimos não foram viáveis na cidade de Curitiba, ficando com as entregas com bicicleta unicamente, e algumas poucas a pé quando é próximo do escritório ou região central de Curitiba.

Entre os clientes que atendem encontram-se pessoas jurídicas, que são aqueles clientes que geram renda fixa e com os quais se tem um contrato, e pessoas físicas, aqueles clientes esporádicos que não têm contrato com a empresa. Atualmente contam com aproximadamente 10 clientes jurídicos.

Os primeiros clientes da SEM CO2 foram em sua maioria amigos e conhecidos dos fundadores da empresa, como comenta Empreendedor S1: “a primeira cliente eu lembro até hoje, era uma conhecida de uma clinica e então foi ela

que solicitou o primeiro trabalho a ser realizado acho que três dias depois da abertura oficial da empresa”. (EMPREENDEDOR S1)

Por meio desses clientes começou a divulgação dos serviços oferecidos pela empresa, com a divulgação “boca a boca” de um cliente a outro. Posteriormente atraíram novos clientes que foram prospectados por meio de divulgação que os mesmos ciclistas que trabalham na SEM CO2 realizaram repartindo panfletos.

Inicialmente foram elaborados *flyers* e cartões de apresentação, assim como divulgação nos meios digitais como *facebook*, e *google ads* sendo esta uma estratégia de marketing mais orientada à clientes do tipo pessoa física.

Com o passar do tempo foi percebido, que essa estratégia não estava trazendo retorno para a empresa, já que era difícil mensurar a eficiência dessas atividades de marketing.

Atualmente as atividades de comunicação realizadas pela SEM CO2 são desenvolvidas pelo empreendedor S1, a comunicação que tem sido mais efetiva para a empresa é a “comunicação boca a boca” na qual um cliente satisfeito vai recomendar a marca para outras pessoas, sendo estes novos clientes potenciais para a empresa.

Outra atividade realizada hoje é o marketing direto, por meio do contato direto via e-mail, com clientes jurídicos potenciais, os quais trazem maiores retornos para a empresa.

A SEM CO2 já teve parcerias com algumas empresas, que foram clientes fixos em algum momento, como empresas de venda online para as quais distribuem os produtos deles. Também realizou patrocínios para atletas ciclistas, oferecendo os uniformes e o pagamento das inscrições nas competições. Esses tipos de atividades viraram notícia na internet, o que também facilitou a divulgação dos serviços que oferece a empresa.

O ponto de equilíbrio foi atingido dois anos depois da criação da empresa. A visão do empreendedor S1 é que a SEM CO2 seja reconhecida no mercado como uma empresa sustentável, e que os clientes e empresas tomem consciência da contribuição ambiental que empresas como a SEM CO2 realizam.

Enquanto às estratégias para o crescimento da empresa, até o momento das entrevistas, as medidas tomadas têm sido reduzir custos naquelas atividades de marketing que não tiveram os resultados esperados, aumentando a prospecção de

clientes de maneira direta, dessa forma procurando aqueles clientes jurídicos que tragam maiores retornos para a empresa.

A SEM CO2 tem aproximadamente quatro concorrentes diretos na cidade de Curitiba, ou seja, empresas que realizam o mesmo serviço de entregas com bicicletas. Assim, também existem ciclistas micro empreendedores individuais (MEI) que prestam o mesmo serviço de entrega de forma avulsa.

Da mesma forma a SEM CO2 tem concorrentes indiretos, sendo estes os motoboy, correios e outros meios *courier*.

O empreendedor S1 percebe que a qualidade na prestação do serviço, a confiabilidade e a sustentabilidade são os diferenciais que eles oferecem aos seus clientes, já que o estudo de mercado realizado antes da criação da empresa indicou que uma das maiores reclamações dos clientes era a pouca confiabilidade das entregas que outras empresas similares faziam, como demoras na atenção ou esquecimentos dos pedidos.

Portanto, a SEM CO2 procura garantir a qualidade da entrega e evitar esse tipo de reclamação. A principal característica que diferencia à SEM CO2 dos concorrentes indiretos é a sua contribuição com a sustentabilidade ambiental ao reduzir a emissão de gás carbônico, procurando clientes que apoiem essa causa ambiental e preferem esse tipo de serviço por esses motivos.

Em cada uma das entregas a SEM CO2 coloca um selo que indica que a entrega foi feita com um serviço que visa à sustentabilidade ambiental, por esse motivo muitos clientes têm se aderido ao serviço.

No caso da SEM CO2, o empreendedor S1 percebeu a diferença que fez ter uma rede de contatos, já que sem ela as possibilidades de ter conseguido alguns dos recursos necessários para iniciar operações teriam sido obtidos a preços mais altos ou houvesse tido maiores dificuldades na procura desses recursos no mercado

se você tem um relacionamento com várias pessoas, com vários segmentos, você consegue ter mais facilidade na montagem do negócio, a gente vai ter fornecedores mais confiáveis, você vai ter preços mais acessíveis, você vai ter dicas de negócios [...] a gente usou muito a rede de contato, de relacionamento nossa para execução das atividades, para abertura da empresa (EMPREENDEDOR S1).

A condição climática particular da cidade de Curitiba apresenta uma dificuldade para a realização do trabalho da SEM CO2 nos períodos de muita chuva.

Isso representa um desafio para empresa pois, para continuar a rotina de trabalho é necessário a utilização de equipamento especial para proteger ao ciclistas.

Outra dificuldade da cidade é a infraestrutura das ciclovias, sendo esta limitada para algumas zonas da cidade e dificultando a mobilização dos ciclistas até longas distancias. Uma observação feita pelo empreendedor foi a dificuldade no acesso à informação sobre a abertura de empresas.

O Quadro 10 mostra as atividades, atores, recursos de acordo a cada etapa na criação da empresa.

QUADRO 10– RESUMO DA ANÁLISE EMPRESA SEM CO2

	INICIAÇÃO	PREPARAÇÃO	LANÇAMENTO	CONSOLIDAÇÃO
Atividades	Identificação da ideia de negócio observada em outro país e adaptada ao Brasil. Conversas entre os sócios sobre a ideia de negócio. Discussão da ideia com a esposa do empreendedor S1. Acordo entre os três sócios em abrir a empresa.	Plano de negócios e estudo de mercado superficial. (baixa importância percebida pelos empreendedores) Investimento inicial de dois sócios. Mobilização de recursos físicos e de marketing (criação de imagem da marca).	Abertura do escritório num espaço alugado pelo empreendedor S2. Contratação de ciclistas. Divulgação por meio de flyers e cartões de apresentação. Propaganda em Google ads. Criação site web e pagina em facebook.	Marketing direto, . Parcerias, patrocínios, entregas para sítios online. Corte de despesas.
Atores	três empreendedores, esposa do sócio S1. Apoio de família e amigos.	três empreendedores Fornecedores	Clientes Empregados	um sócios Clientes, Empregados
Recursos	Apoio moral da família e amigos.	Físicos: material publicitário e operacional. Conhecimento: identidade visual da marca, logo, site. Financeiros	Físicos (uniformes, mochilas) Materiais promocionais	Físicos

FONTE: A autora (2017)

4.3 CASO 3 – EMPRESA FIT COOKIES

A FIT COOKIES é uma empresa do setor comercio varejista de alimentos, especificamente de doces saudáveis ou também chamados doces *fitness*. A constituição legal da empresa foi em março de 2014.

No entanto a ideia de negócio e as atividades de comercialização dos produtos começaram em outubro de 2013, chegando a criar uma loja online antes inclusive da constituição legal e da abertura das lojas físicas em Curitiba e São Paulo. O tempo que demorou entre a ideia inicial e a formalização da empresa foram cinco meses.

A empreendedora F1 não estava planejando criar uma empresa, a ideia surgiu só depois de ter criado os produtos e estes terem sido aceitos e demandados por amigos e conhecidos por meio das mídias sociais. A ideia de negócio surgiu em paralelo com a criação dos produtos, já que a empreendedora F1, estava na procura de alimentos saudáveis que pudessem ser incluídos na sua dieta de atleta. A respeito disso a empreendedora F1 comentou: “Foi uma necessidade minha. Na época estava treinando para uma competição de fisiculturismo e o doce era o grande vilão da dieta”⁸

A empreendedora F1 percebeu essa necessidade , especificamente entre atletas e pessoas preocupadas em manter uma dieta saudável, mas ao não encontrar os produtos prontos no mercado, ela decidiu criá-los. Ela começou a desenvolver novas receitas de produtos a base de coco, *whey protein* e outros ingredientes e sabores.

Logo após ter criado os primeiros produtos ela começou a publicar nas mídias sociais, o que chamou a atenção de algumas pessoas famosas e atletas, que começaram a solicitar a venda desses produtos.

A demanda dos produtos aumentou a partir da publicação nas mídias sociais, dessa forma, em novembro 2013 a empreendedora F1 teve a iniciativa de disponibilizar os produtos em diversos pontos de venda em lojas que ofereciam produtos nutritivos ou naturais na cidade de Curitiba.

A empreendedora F1 não tinha experiência previa nesse setor, ela é advogada de profissão e até o momento da criação de empresa ela encontrava-se trabalhando como advogada em uma firma.

A respeito dessa mudança na sua carreira profissional, ela comenta que no início não foi fácil já que algumas pessoas não apoiaram a ideia dela de trocar um trabalho estável pelo empreendimento da venda de doces, mas que ela conseguiu

⁸ Entrevista publicada no site Pequenas Empresas & Grandes Negócios em 10/11/2015, nota escrita por Murilo Cepellos. Disponível em: < <http://revistapegn.globo.com/Banco-de-ideias/noticia/2015/11/advogada-cria-franquia-de-doces-fitness-depois-de-dieta.html>>

manter o foco no seu objetivo, e sua motivação foi ter encontrado sua vocação nessa nova carreira como empreendedora.

Para começar as operações da empresa a empreendedora F1 investiu em equipamentos, consultou alguns nutricionistas e começou a produzir os doces.

Os produtos da FIT COOKIES são considerados inovadores no mercado por ter sido um dos negócios pioneiros em produtos com ingredientes saudáveis, como colágeno, fibras, gorduras boas e baixa combinação de carboidrato, combinados com o sabor dos doces.

Um mês depois de ter começado a comercialização dos produtos em diversos pontos de venda, em dezembro 2013 a empreendedora F1 abriu a sua própria loja online, chegando a vender aproximadamente 20 mil reais de produtos na primeira semana.

A demanda dos produtos se estendeu até diversos estados brasileiros por meio da venda online. A entrega dos produtos é feita por meio dos correios. Em janeiro 2014 foi aberta a primeira loja física em São Paulo, e em março 2014 abriu a loja em Curitiba.

O plano inicial da FIT COOKIES era expandir-se por meio de franquias abrindo uma loja em cada capital do país, ensinando elas a administrar a loja, facilitando as receitas para que eles mesmos produzissem os produtos, e dessa forma a empreendedora F1 seria responsável da parte de marketing e publicidade unicamente.

A primeira franquia foi inaugurada em São Paulo em outubro de 2014, a FIT COOKIES chegou a ter até sete franquias no total.

Mas em 2016 os planos de crescimento por meio de franquia tiveram que mudar. Das sete franquias, cinco tiveram que encerrar as operações por causa da crise econômica no Brasil e só uma loja própria permanece aberta.

A decisão de encerramento dessas franquias foi tomada em 2016, quando foi percebido que não se estava obtendo os resultados esperados, as pessoas responsáveis pelas franquias não tinham a preparação adequada para fazê-la crescer, além de ter outras dificuldades relacionadas ao controle nos processos de qualidade e por último a crise econômica influenciou de forma negativa nas vendas.

a franquia ela veio como uma oportunidade de negocio para as pessoas, mas é muito difícil você fazer a checagem de quem realmente está preparado para abrir um negócio, e quem não está, então é um risco muito

grande que a gente corre em acabar entregando uma franquia para alguém que não está preparado para ter um negócio (EMPREENDEDORA F1).

A partir de outubro de 2016 surgiu a oportunidade de mudar o modelo de negócio, a FIT COOKIES parou de vender franquias e passou a industrializar os produtos, continuando com os pontos de venda em diversas lojas multimarcas. O foco da empresa será a criação de próprios canais de distribuição, venda online e entre os novos planos está disponibilizar os produtos por meio de *vending machines* como a empreendedora F1 comenta: “vamos investir bastante em marketing, investir bastante no *e-commerce* e investir bastante na venda direta, e os pontos de venda” (EMPREENDEDORA F1).

Esse novo modelo de negócio vai mudar a forma de produção deixando de ser artesanal, para um método de produção escalar.

nós abrimos o projeto de franquias, em que as próprias lojas fabricavam os seus produtos, agora nós mudamos o sistema fabril, abrimos uma indústria, para nós fornecermos os produtos aos franqueados e os pontos de venda (EMPREENDEDORA F1)

Por conseguinte a FIT COOKIES vai manter a distribuição dos seus produtos por meio das lojas próprias e por meio dos pontos de venda que são lojas multimarcas.

Nos primeiros três anos a empreendedora F1 trabalhou sozinha, não teve uma equipe empreendedora ou outros sócios, mas chegou a ter até cinco funcionários nesse tempo.

As funções da empreendedora F1 compreendiam a maioria das tarefas de gestão, marketing, e teve ajuda de outras pessoas na parte financeira, produção, e outras empresas terceirizadas que realizam a parte logística de envio dos produtos, uma designer, agência de publicidade, assessoria de imprensa, fotógrafo.

A função dela era verificar que todas as áreas da empresa fizessem o seu trabalho. Atualmente já que o modelo de negócio da empresa está mudando, as funções da empreendedora F1 passarão a se concentrar no desenvolvimento de novos produtos e marketing.

O novo modelo de negócio surgiu por meio da associação da empreendedora F1 com o sócio F2, quem se interessou pelo mercado da

alimentação saudável, ele já tinha experiência na indústria de alimentação, e foi proposto usar a estrutura da empresa que ele já tinha, voltada para a produção de alimentos saudáveis. A empreendedora F1 da FIT COOKIES e o sócio F2 decidiram unir as suas próprias empresas em uma nova parceria, mantendo a marca FIT COOKIES. O sócio F2 tem experiência previa e conhecimento na área de franquias e é dono de uma cadeia de lojas de alimentos.

O sócio F2 conheceu o trabalho da FIT COOKIES por meio de um amigo em comum com a empreendedora. E foi ele quem procurou a empreendedora em setembro de 2016 para conversar sobre a possibilidade de trabalhar em parceria.

Ambos concordaram que podiam obter benefícios mútuos como resultado da parceria, já que ambos possuem recursos complementares: “tudo o que ele tem ele pode-me ajudar, e tudo o que eu tenho pode ajudar ele” (EMPREENDEDORA F1)

O sócio F2 possui os recursos físicos como cozinha industrial e uma estrutura para atender aproximadamente 100 lojas, mas que na atualidade se encontravam sem atender a sua capacidade máxima e também tinha mão de obra ociosa.

Ele tinha a intenção de entrar no mercado de alimentos saudáveis já que o seu negócio até então estava declinando, foi assim que ele viu a oportunidade de se associar com a FIT COOKIES que já possui essa experiência e conhecimento na área e que é uma marca reconhecida no mercado. “ele é meu sócio na minha empresa, mas eu implantei a minha empresa dentro da empresa dele e ai agora nós vamos desenvolver, produzir e entregar o produto” (EMPREENDEDORA F1)

A ideia hoje é ampliar as linhas de produção criando novos produtos, como comida congelada e comidas salgadas saudáveis. “A gente vai criar a linha de doces é "*Fit Cookies*", a linha de alimentação salgada é "*Fit Food*” (EMPREENDEDORA F1)

A empresa não teve um plano de negócios quando começou operações, no entanto a empreendedora procurou o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) para realizar consultorias, fazer estudos de preço, fornecedores e matéria prima.

Com o apoio do SEBRAE foi possível elaborar planilhas de precificação. O SEBRAE disponibilizou diversos profissionais sobre questões pontuais que a empresa precisava como preço, fornecedores, prazos. Ela também teve a ajuda de um contador nesse processo.

A empreendedora F1 comentou a respeito: “um plano de negócio inicial não teve, nós entendemos o mercado e a viabilidade do produto tudo na prática, tudo fazendo” (EMPREENDEDORA F1). Isso expõe que para a empreendedora foi mais importante levar o negócio na prática.

Além do apoio do SEBRAE, a FIT COOKIES procurou uma empresa de consultoria na área de franquias. O apoio do SEBRAE e da consultora foram unicamente na etapa de criação da empresa.

Quanto aos recursos físicos iniciais, a FIT COOKIES utilizou materiais industriais como batedeira, liquidificador, criando uma cozinha industrial e outros equipamentos necessários como computadores.

Com a mudança no modelo de negócio, e outros acontecimentos inesperados, como assalto à loja física em Curitiba, a loja teve que fechar. A produção dos produtos passou a se realizar nas instalações disponibilizadas pelo sócio F2 em outubro 2016.

Pretende-se incrementar o investimento nas atividades de marketing nas mídias sociais. Além disso, será feita divulgação em consultórios médicos, nutricionistas, explicando os benefícios dos produtos.

Salienta-se o interesse em estudar o comportamento do consumidor e as suas preferências, focando os esforços na criação de novos produtos que atendam às suas necessidades “a gente tem que estar sempre buscando o que eles querem o que eles estão precisando, (o) porque que eles estão comprando(...) ou deixando de comprar.” (EMPREENDEDORA F1)

Do ponto de vista da empreendedora F1, o foco das ações de marketing deve ser procurar a satisfação do consumidor, e, portanto, os recursos destinados para essas atividades devem ser utilizados de forma mais eficiente, ao respeito a empreendedora comentou:

não adianta fazer uma campanha se ele (o cliente) não quer comprar, então a gente tem que estar sempre entendendo o que ele quer, ou onde você pode melhorar a onde você às vezes tem que retroceder e repensar.
(EMPREENDEDORA F1)

A preocupação da FIT COOKIES em comunicar aos seus clientes a informação nutricional e de saúde que oferecem os seus produtos faz com que a empresa ganhe aceitação no mercado, e do ponto de vista da empreendedora F1, o

diferencial que oferece a empresa com os seus produtos consiste em oferecer uma solução de comida saudável, que traz uma recompensa e bem-estar para o consumidor.

Os produtos oferecidos pela FIT COOKIES foram uns dos pioneiros nesse mercado, segundo comentários da empreendedora “meu produto ele entrou no mercado na hora certa no momento certo, mas houve muito trabalho, houve muita entrega” (EMPREENDEDORA F1), informação que foi verificada ao conferir as datas de criação das empresas que são concorrentes diretos da FIT COOKIES em Curitiba, por meio dos sites dessas empresas. Estas empresas concorrentes oferecem produtos similares, como doces *fitness* e sobremesas.

Ainda produtos light, sem açúcar, sem conservantes, produtos destinados para pessoas que realizam atividades físicas fazem parte dos concorrentes indiretos da empresa.

Em resposta a isso, a empreendedora F1 começou a criar novos sabores, ou diferentes tipos de apresentação dos produtos, e uma experiência que influenciou nesse processo foi a empreendedora ter viajado a outro país em procura de maior conhecimento sobre novas receitas e ingredientes.

A atitude da empreendedora F1 frente a concorrência foi positiva, já que ela enxergou isso como uma oportunidade de melhoria. A interpretação dela sobre essa situação foi que se outras pessoas estavam copiando a ideia, era porque ela estava no caminho certo.

Entre as dificuldades que a empreendedora teve que enfrentar no contexto brasileiro está a falta de assessoria, processos “burocráticos”, transporte e logística dos correios e.

A percepção dela é que no Brasil é difícil empreender, especialmente para aquelas pessoas que tem pouca experiência nos negócios. Sendo que o apoio por parte das entidades estatais que intervêm no processo de criação da empresa é limitado.

para quem não tem experiência, a gente se sente perdido, a gente não se sente apoiado, a gente não tem uma estrutura que a gente possa contar, no começo da empresa(...) acho que poderiam ter mais cooperativas, mais entidades com serviços mais acessíveis, baratos, para quem quer empreender, para quem quer trabalhar o seu negocio (EMPREENDEDORA F1)

Dada a situação da crise econômica do país, a empresa também enfrenta maiores desafios, percebendo que existe maior pressão para o empreendedor com relação às vendas e aos clientes.

A empreendedora percebe que devido à crise, a empresa deve estar mais consciente do poder de compra que tem os clientes, e, portanto deve passar a prestar maior atenção às necessidades dos mesmos.

Outro desafio que ela teve que enfrentar foi a decisão de mudar o rumo da empresa e se adaptar as mudanças do mercado, para sobreviver e continuar crescendo, onde teve que decidir deixar o modelo de negócio inicial e procurar novas opções de crescimento.

No Quadro 11 pode ser observado o resumo das atividades da FIT COOKIES no processo de criação da empresa.

QUADRO 11– RESUMO DA ANÁLISE EMPRESA FIT COOKIES

	INICIAÇÃO	PREPARAÇÃO	LANÇAMENTO	CONSOLIDAÇÃO
Atividades	Identificação da necessidade de doces fitness. Procura de receitas e ingredientes. Criação de produtos. Publicações nas mídias sociais.	Produção artesanal de produtos. Aumento da demanda e divulgação nas mídias sociais. Não tinha plano de negócios. Investimento financeiro próprio, e equipamento para cozinha. Comercialização de produtos em pontos de venda de lojas em Curitiba. Criação loja online.	Constituição legal da empresa, Criação loja física, Inauguração primeira franquia em São Paulo. Envio dos produtos a diversos Estados do Brasil.	Produção dos produtos de forma industrial. Fechamento de cinco franquias e uma loja própria. Nova associação com sócio. Traslado das instalações para a produção em fábrica do sócio.
Atores	Empreendedora. Clientes: atletas, amigos e conhecidos, seguidores nas mídias sociais.	Empreendedora, SEBRAE, Consultora franquias, contador, clientes, fornecedores, empresas terceirizadas para envio dos produtos, designer, agência de publicidade, assessoria de imprensa, fotógrafo.	Até cinco empregados, Donos empresas franqueadas, clientes, fornecedores, correios e empresas terceirizadas	Empreendedora e sócio. Clientes, Fornecedores
Recursos	Físicos: Ingredientes, equipamento de cozinha. Investimento financeiro próprio, conhecimento sobre alimentos saudáveis.	Físicos: Equipamento para cozinha industrial, computadores.	Físicos. Conhecimento.	Novas instalações da fábrica.

FONTE: A autora (2017)

4.4 CASO 4 – EMPRESA UASSIST.ME

A Empresa UASSIST.ME nasceu em 2009, na cidade de San Salvador, El Salvador, operando no setor de serviços. Oferece assistência administrativa bilíngue online, assim como assistência em *web design* e mídias sociais para clientes nos Estados Unidos e outros países.

A experiência profissional do empreendedor U1, fundador e sócio de UASSIST.ME inclui trabalhar na empresa familiar da indústria de manufatura desde os 18 anos de idade, e logo depois de se formar na faculdade trabalhou para uma empresa privada. Atualmente ele também é professor de uma aula de empreendedorismo em uma universidade em El Salvador.

O fato dos pais e avós serem empreendedores foi uma motivação para o Empreendedor U1, daí surgiu o desejo dele de ter um negócio próprio. Por causa do trabalho na empresa familiar, o empreendedor U1 teve a necessidade de contratar uma assistente, já que o seu trabalho implicava viajar muito, ele procurou inicialmente uma assistente virtual na Índia e nas Filipinas, mas ficou desapontado pelas diferenças culturais. Assim, ele contratou uma assistente em El Salvador, mas que trabalharia de uma cidade diferente da que ele morava.

O empreendedor U1 identificou a oportunidade de negócio a partir dessa situação que ele estava experimentando, esta assistente gerenciava toda a sua agenda e outras tarefas administrativas, porém ele nunca tinha contato pessoal com ela, só via online ou por telefone.

Esse assunto surgiu em uma conversa com um amigo, quem conhecia outro amigo em uma situação similar, com uma assistente administrativa que realizava o seu trabalho de outro país. Nessa conversa, ambos identificaram essa situação como uma oportunidade de criar um negócio que seria lucrativo. Desenvolvendo esse modelo de assistência virtual, desde El Salvador oferecendo esse tipo de serviços para clientes nos Estados Unidos.

Depois de ter discutido a ideia de negócio com o empreendedor U2, começaram a desenhar um plano de negócios, a ideia também foi discutida com família e amigos do Empreendedor U1. O empreendedor considera importante compartilhar a ideia de negócios antes de realizá-la e não ter medo de que alguém possa roubar a ideia.

Foi necessário procurar mais dois sócios empreendedores, o empreendedor U3 e o empreendedor U4, para procurarem clientes nos Estados Unidos. No total a equipe empreendedora inicial foi composta por quatro sócios, Empreendedor U1 e o empreendedor U2 inicialmente seriam os responsáveis da parte operacional da empresa, e ou outros sócios realizariam a parte das vendas.

Duas semanas depois de discutir a ideia foi realizada uma reunião em Miami com todos os sócios e foi apresentado o plano de negócios e foi assim que decidiram criar a empresa.

Na percepção do empreendedor, o plano de negócios foi uma parte importante para conhecer se existia demanda do tipo de serviço que seria ofertado por eles, estudar a concorrência e fazer projeções.

O plano de negócios foi uma guia sobre as ações que deviam ser tomadas inicialmente, mas na prática os resultados não foram como esperados no plano. O empreendedor U1 comenta que se deve estar disposto a mudar o plano de negócios e aceitar recomendações para tornar a ideia viável, como é refletido no comentário seguinte: “Tem muitas pessoas que se dedicam a fazer perfeito o plano de negócios e nunca realizam a ideia, então eu melhor digo que tem que se ter o produto mínimo viável, e no caminho modificá-lo se for necessário” (EMPREENDEDOR U1, tradução nossa)

O plano de negócios de UASSIST.ME ganhou reconhecimento do jornal norte-americano *Miami Herald Business Plan Challenge People's Pick Award*⁹ em 2011 como melhor plano e melhor ideia de negócio, isto ajudou na divulgação da empresa no mercado estadunidense.

Além disso, os sócios procuraram o apoio da *Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones de El Salvador* (PROESA), para obter informação sobre comercio exterior e conhecer as características da economia e do mercado salvadorenho para ajudar investidores e empresários a tomar decisões sobre criar negócios em El Salvador.

Esse apoio de PROESA influenciou na decisão final de escolher El Salvador para ser a sede das operações da empresa, já que estava sendo avaliada a opção

⁹ Informação publicada nos sites da revista Summa em 03/10/2014, disponível em: <<http://www.revistasumma.com/51892/>> e também publicada pelo periódico salvadorenho El Diario de Hoy em 18/08/2014 disponível em: <http://www.elsalvador.com/articulo/expansion/atanacio-pionero-asistencia-virtual-77871>

de criar a empresa em Honduras devido o fato que um dos sócios é originário desse país.

Quanto aos recursos financeiros iniciais, a equipe empreendedora foi a que realizou o investimento, não tendo apoio de nenhuma instituição bancaria ou governamental.

Entre os recursos físicos que a empresa precisou estão os computadores e toda a estrutura de tecnologia de informação para oferecer os serviços de outsourcing de assistência virtual.

A partir da reflexão da ideia de negócio até a criação da empresa passaram quatro meses. A empresa iniciou operações em setembro de 2009.

De acordo com o plano de negócios esperava-se ter 20 clientes, mas na realidade iniciaram com três, dos outros dois um era um sócio e outro era amigo de um sócio.

No mesmo ano, outros clientes chegaram por acaso, já que outra empresa em Peru, que oferecia serviços similares colocou o número telefônico errado e as pessoas ligavam para UASSIST.ME, essa oportunidade foi aproveitada para captar novos clientes.

Diante desse desafio as funções dos empreendedores tiveram que mudar, Empreendedor U1 passou a ser responsável pelas vendas, para conseguir novos clientes, ele continua desempenhando essa função até hoje e também é o Diretor de Operações.

Atualmente o sócio U4 saiu da empresa, ficando apenas três sócios, dos quais dois continuam participando da parte operacional da empresa.

Em 2014 a empresa já tinha aproximadamente 300 clientes, não só nos Estados Unidos, mas em outros países como Canadá, México, América do Sul entre outros.¹⁰

A ideia inicial era ofertar os serviços a clientes que fossem celebridades ou executivos que precisassem de assistentes pessoais, mas com o passar do tempo foi identificado que os tipos de clientes que solicitavam os serviços não eram de esse segmento, mas sim de um segmento corporativo, o qual era mais lucrativo para a empresa.

¹⁰ Informação publicada pelo periódico *El Diario de Hoy* em 18/09/2014. Disponível em: <<http://www.elsalvador.com/articulo/negocios/uassistme-cumple-cinco-anos-fundacion-65772>>

Dessa forma, tiveram que adaptar-se e contratar empregados que exercessem funções de analistas de negócios, ampliando as áreas de serviços a atividades mais específicas, como administração de negócios, *design*, comércio exterior e mídias sociais.

Quanto a empregados, no início foram contratados quatro assistentes, dos quais um deles pediu demissão nas primeiras semanas.

A empresa oferece três tipos de serviços aos seus clientes, dependendo das necessidades dos mesmos, todos os serviços incluem a disponibilidade de tempo integral da assistência, mas o trabalho é realizado em diferentes modalidades. Para todos os casos a assistência é oferecida em inglês e espanhol.

A demanda dos serviços aumentou nos sete anos que a empresa tem de operação, ocorrendo uma expansão da empresa, aumentando o número de empregados e clientes, inclusive foi necessário expandir as instalações físicas.

Desde a constituição formal da empresa até chegar ao ponto de equilíbrio foram oito meses. Segundo informações da empresa, 40% dos clientes novos são por indicação de outros clientes, outro 40% é pela busca na internet ou google *ad words*, e 20% vem das vendas diretas¹¹. Outras atividades de marketing que são realizadas, desde os inícios da empresa até hoje, são as mídias sociais e blogs de outsourcing.

Além disso, a empresa obteve atenção da mídia por meio de diversos reconhecimentos e prêmios obtidos relacionados ao tema de empreendedorismo e modelo de negócios como o reconhecimento do Miami Herald e do *Empact Showcase* em 2011, assim como o reconhecimento aos empreendedores de sucesso menores de 30 anos “30 under 30” pela revista INC em 2012. O empreendedor U1 participou da reportagem realizada pela CNN em espanhol em 2014 por ser considerado um dos líderes de negócios em El Salvador.

Os escritórios de UASSIST.ME encontram-se localizados em El Salvador e em Miami, em Miami se realizam as atividades de venda e prospecção de clientes, e em El Salvador se realiza a parte operacional do negócio, onde trabalham os assistentes contratados pela empresa de onde oferecem o serviço a clientes de diversos lugares do mundo.

¹¹ Entrevista publicada no site Inc em 02/07/2012, em notícia escrita por Darren Dahl. Disponível em: <<http://www.inc.com/30under30/darren-dahl/alfredo-atanacio-rodolfo-scjildknecht-founders-uassist.me.html>>

Uma das vantagens do modelo de negócios de UASSIST.ME é que permite gerar empregos em El Salvador e ao mesmo tempo as vendas provem de um mercado externo como os Estados Unidos e outros países, aproveitando outros mercados com economias maiores.

Outra característica que distingue a UASSIST.ME de outras empresas concorrentes em outros países é que a cultura salvadorenha tem uma afinidade ou aproximação da cultura americana, derivada da proximidade geográfica, diferente de outros países como Índia e Filipinas.

Para o empreendedor, o diferencial nos serviços que eles oferecem diante da concorrência nos Estados Unidos, é o preço, já que os preços de UASSIST.ME são menores que os preços dos concorrentes nos Estados Unidos.

Por outro lado, diante da concorrência em outros países como Índia e Filipinas, existem outras características que diferenciam os serviços de UASSIST.ME como a qualidade, proximidade geográfica e de usos horários, assim como características da cultura que são similares à cultura dos Estados Unidos, e a moeda que é o dólar. Entre outras características estão que os empregados têm sotaques neutros se comparados com sotaques de países na Ásia.

Diferente de outras empresas concorrentes em outros países, UASSIST.ME contrata os empregados para que trabalhem dos escritórios da empresa em El Salvador, tendo um vínculo de trabalho direto com os assistentes, e assim maior controle do trabalho realizado. Diferente de outras empresas em outros países que unicamente são intermediários na contratação de assistentes.

Nos últimos anos têm surgido concorrentes em El Salvador, novas empresas que oferecem serviços similares aos de UASSIST.ME, inclusive alguns concorrentes que têm imitado, ou tentado plagiar alguns elementos característicos da UASSIST.ME.

Entre os desafios do contexto salvadorenho é percebido que o país é pouco conhecido internacionalmente, e os esforços que as entidades do governo realizam para promover o comércio exterior do país não tem sido suficientes.

O empreendedor U1 tem percebido que existem preconceitos ao falar que as operações da empresa são realizadas em El Salvador, devido o fato que os clientes potenciais desconhecem a cultura e características do país.

O empreendedor considera que o país tem infraestrutura e pessoal capacitado para fazer funcionar um negócio como a UASSIST.ME e exportar esse

tipo de serviços. Abaixo é apresentada a síntese das atividades da empresa UASSIST.ME.

QUADRO 12– RESUMO DA ANÁLISE EMPRESA UASSIST.ME

	INICIAÇÃO	PREPARAÇÃO	LANÇAMENTO	CONSOLIDAÇÃO
Atividades	<p>Conversa com amigo e identificação da oportunidade de negócio a partir de uma experiência pessoal do empreendedor.</p> <p>Oportunidade que podia ser explorada no mercado exterior.</p> <p>Compartilhar a ideia de negócio com família e amigos</p> <p>Decisão de criar a empresa</p>	<p>Elaboração de plano de negócios e estudo das demandas do mercado.</p> <p>Investimento financeiro inicial.</p> <p>Preparação equipamento e escritório.</p>	<p>Formalização da empresa.</p> <p>três clientes iniciais</p> <p>quatro empregados.</p> <p>Desafios iniciais para conseguir clientes.</p>	<p>Aumento de clientes</p> <p>Aumento de empregados</p> <p>Ponto de equilíbrio.</p> <p>Reconhecimentos no mercado internacional.</p>
Atores	quatro empreendedores, família e amigos	PROESA quatro empreendedores	Fornecedores, clientes, sócios, empregados	Clientes Empregados Fornecedores Sócios
Recursos	Apoio moral da família e amigos.	Financeiro próprio Físicos, equipamentos, computadores, infraestrutura IT	Físicos	Intangíveis: reportagens.

FONTE: A Autora (2017)

4.5 CASO 5 – EMPRESA JOVEN 360

JOVEN 360 é uma empresa especializada em Recurso Humano Jovem, que promove oportunidades de emprego, estágios e voluntariados.

A empresa nasceu como um projeto social em 2012 na parceria realizada entre a Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID), a *Escuela Superior de Economía y Negocios* (ESEN), a empresa SEARCH, e um banco de capital privado.

A empreendedora J1 foia responsável do projeto. Na época ela já tinha experiência profissional na criação de outros empreendimentos. Formada em ciências da computação, trabalhou por 14 anos numa multinacional na área de

vendas, isso lhe permitiu conhecer muitas pessoas de todos os níveis na área profissional.

A empreendedora J1 acredita que as relações que construiu com os clientes, quando era vendedora na multinacional, se basearam na confiança, e isso ajudou a realizar parcerias nos futuros empreendimentos, e também facilitou o apoio de outras empresas.

Antes da criação da JOVEN 360, a Empreendedora J1 já tinha experiência como empreendedora da outra empresa, que é uma bolsa de emprego online. Esse primeiro empreendimento surgiu do convite de duas amigas, que logo se tornariam sócias dessa empresa.

Além desse empreendimento, a Empreendedora J1 e as suas sócias têm uma terceira empresa, que oferece serviços de recrutamento de profissionais experientes.

O empreendedor J2 de JOVEN 360 foi convidado pela empreendedora J1 para participar nos início do projeto, e logo se tornou sócio. Ele comenta que sempre quis ter a sua própria empresa, e a oportunidade surgiu pelo convite para participar do empreendimento. Similar com Empreendedora J1, a oportunidade de empreender se apresentou para o empreendedor J2, não foi uma iniciativa própria.

O empreendedor J2 é formado em comunicações. Ele e a empreendedora J1 se conheceram quando trabalhavam juntos na empresa anterior, na qual a Empreendedora J1 era chefe dele. “Eu trouxe o empreendedor J2 (...) eu disse que eu precisava dele para entrar nesse sonho novo, formar uma equipe de novo, e assim começou” (EMPREENDEDEDORA J1 tradução nossa)

A motivação principal que o sócio J1 teve para participar do empreendimento, foi o impacto social que geraria na empregabilidade dos jovens salvadorenhos, foi por isso que ele abriu mão de uma carreira promissora em uma grande empresa para se tornar empreendedor.

O projeto de JOVEN 360 veio como uma iniciativa de USAID, quando uma funcionária de USAID procurou a empreendedora J1, pela experiência que ela tinha, e fez a proposta para ela ser a responsável de um projeto de estágios em El Salvador.

O projeto nasceu da necessidade de melhorar o acesso ao emprego para jovens profissionais, obtendo experiência por meio de estágios, que até então, não eram comuns no mercado de trabalho salvadorenho.

Inicialmente a ideia de USAID era adaptar um programa que tinha sido desenvolvido na Macedônia, no entanto, ao avaliar esse projeto a empreendedora J1 sugeriu começar um novo projeto desde zero. O projeto iniciou formalmente em maio de 2011.

Entre as atividades iniciais, foram realizados *focus group* com clientes (empresas) para saber o que elas procuravam quando precisavam contratar estagiários. Ao mesmo tempo realizaram atividades para ajudar os jovens a se candidatar às vagas para estágios.

A JOVEN 360 mudou a forma de fazer curriculum para os jovens, desenhando uma plataforma online na qual este realiza o cadastro e preenche um perfil com as suas qualidades e habilidades, já que foi percebido pela empreendedora, que essa era uma forma de ajudar os jovens que ainda não possuem experiência de trabalho e também ajuda a área de RH na hora de fazer o recrutamento.

A função que a JOVEN 360 desempenha pode ser vista como uma intermediária entre os jovens profissionais e as empresas. A empreendedora considera às empresas com que eles trabalham como parceiras, que desde o começo acreditaram e apoiaram a iniciativa da JOVEN 360.

Inicialmente foram três sócias as responsáveis pela empresa (Empreendedora J1, sócia TC1 e sócia TC2), mas na medida em que a empresa foi crescendo aumentou o número de sócios para nove em 2016, já que a empreendedora acredita que os funcionários chave devem ter a oportunidade de se tornarem sócios.

Pelo fato que muitos dos funcionários de JOVEN 360 são jovens, a função de Empreendedora J1 consiste em supervisionar o trabalho realizado, fornecendo os conhecimentos trazidos da sua experiência, assim como realizar novos contatos com pessoas ou organizações. Na expansão da empresa até outros países, a Empreendedora J1 é a porta-voz e responsável em apresentar a empresa diante dos novos clientes (organizações).

O empreendedor J2 é o Gerente Regional de JOVEN 360 em El Salvador, e sua função principal é verificar o cumprimento de objetivos, procurando sempre seguir a visão da empresa e motivar os funcionários .

Ele comenta que, mesmo que cada funcionário tenha atividades específicas, as tarefas podem variar no dia a dia da empresa e todos estão preparados para realizar diversas atividades.

A empreendedora afirmou que nunca teve a necessidade de elaborar um plano de negócio antes de iniciar todas as empresas criadas, informação que logo foi confirmada também pelo empreendedor J2 ao respeito de JOVEN 360.

Os recursos financeiros com o que o projeto iniciou foram fornecidos em sua maioria pelo USAID, assim como pela ESEN, a empresa SEARCH e o Banco.

Além dos recursos financeiros, o USAID contribuiu com materiais para o escritório, equipamentos, gastos administrativos e consultorias.

Um ano depois de ter iniciado o projeto, o USAID deixou de contribuir com os recursos financeiros, nesse momento já tinham contratado dez funcionários. A esse respeito, a empreendedora comenta que não ter recursos financeiros quando somente se tem a ideia de negócio não deve ser uma limitação para empreender, o que é necessário é saber vender a ideia.

JOVEN 360 tinha três opções nesse momento, encerrar o projeto, transformá-lo numa ONG ou transformá-lo numa empresa social. Os dirigentes do projeto, entre eles, a empreendedora J1 e o empreendedor J2 decidiram transformar o projeto numa empresa social, o que significa que a empresa gera lucro e ao mesmo tempo tem um impacto social.

A fonte de receita da JOVEN 360 são as empresas que os contratam para realizar serviços de seleção de pessoal (RH) especificamente de jovens talentos, assim como realizar atividades para posicionar as empresa na mente dos estudantes, por meio das mídias sociais ou fazendo eventos e tours nas universidades.

Outra fonte de receita é por meio de cooperação internacional, fundos que proveem de outros países que investem em projetos sociais em El Salvador, especificamente em temas de prevenção da violência.

Esse empreendimento social não somente é avaliado pelas metas econômicas atingidas a cada mês, mas também pelas metas sociais ou de impacto que são medidas pelo número de jovens que são contratados nas empresas.

A participação das Universidades tem sido limitada a permitir o acesso da JOVEN 360 para promover os serviços em suas instalações. A JOVEN 360 mantém uma boa relação com elas, mas não existe um comprometimento com a

causa de melhorar a empregabilidade dos jovens estudantes por parte das universidades.

As operações da JOVEN 360 têm se expandido a outros países como Guatemala, Costa Rica, Panamá, e recentemente Equador, este último por meio de uma parceria com uma empresa local para trabalhar com a marca JOVEN 360.

Essa parceria para iniciar a operação em Equador surgiu porque um ex-cliente originário de Guayaquil, Equador, que conversou com a Empreendedora J1 sobre levar essa ideia de negócio para o Equador.

Do mesmo modo, está-se avaliando a possibilidade de expandir para o Paraguai, Chile e México (ENTREVISTA EMPREENDEDORA J1).

Entre os benefícios que se obtém de expandir para outros países está a possibilidade de transmitir conhecimentos e boas práticas de um lugar a outro e fazer as adaptações necessárias de acordo com cada país “possivelmente o que funcionou aqui não necessariamente vai funcionar em Panamá, mas dá uma ideia de como foi feito e como pode-se tropicalizar para diferentes mercados” (EMPREENDEDOR J2, tradução nossa)

Algumas das organizações que apoiaram o projeto desde seus inícios estão: Fundação Forja, que em conjunto criaram o certificado “*Joven com Valor*”, no qual as empresas clientes da JOVEN 360 investem financeiramente, “apadrinhando” jovens estudantes para que estes recebam gratuitamente o certificado e ao mesmo tempo realizem estágios nestas empresas.

Para que os estudantes sejam aceitos no certificado, estes devem aplicar por meio da JOVEN 360 e passar no processo seletivo. O certificado consiste em 20 aulas ofertadas pela Fundação Forja sobre temas como valores éticos, *coaching* e mercado de trabalho.

Uns dos benefícios que os estudantes obtém estão os contatos com os executivos de diversas empresas.

Outra parceria desenvolvida é com a fundação Gloria de Kriete, em 2015, que consiste na criação de clubes dentro das universidades para que sejam liderados por jovens participantes do programa “Oportunidades”, oferecido pela fundação.

O programa da fundação Gloria de Kriete é dirigido a jovens que terminaram o ensino médio, com o fim de promover cursos técnicos visando resultados de longo

prazo, para que o estudante tenha as melhores oportunidades de ter um emprego que assegure a estabilidade econômica do estudante e a sua família.

O objetivo da parceria é recrutar os jovens do programa “Oportunidades” para participar das oportunidades de estágios e voluntariados oferecidos pela JOVEN 360, e dessa forma eles podem obter oportunidades de emprego em empresas de renome com as quais JOVEN 360 tem parcerias.

Outras atividades que a JOVEN 360 realiza são de emprego e feiras de voluntariado, estas últimas para vincular os estudantes as causas sociais. Nestes eventos participam organizações de nível internacional e nacional.

Os benefícios percebidos das relações com empresas ou organizações para realizar as atividades de voluntariado podem ser conferidos no seguinte comentário da empreendedora J1

com o voluntariado ganhamos todos, ganham as ONGs, que promovem as suas causas, ganham as empresas já que transformam o seu entorno também ganham os jovens porque desenvolvem competências de liderança e portanto o país também ganha (EMPREENDEDORA J1, tradução nossa)

A divulgação da marca JOVEN 360 surge como um benefício das alianças com os meios de comunicação, como rádio, TV e revistas por exemplo. Estes meios facilitam os espaços para propaganda do trabalho realizado pela JOVEN 360 sem cobrar, já que acreditam na proposta de valor e a visão do impacto que se gera na empregabilidade de jovens.

O diferencial da JOVEN 360 é o impacto social positivo na juventude, portanto as empresas decidem participar desse tipo de atividades porque gera uma imagem positiva para elas. Isso é aproveitado nas propagandas das empresas.

Os clientes da JOVEN 360 além das empresas, são os jovens cadastrados na plataforma online, atualmente a base de dados de JOVEN 360 El Salvador é de aproximadamente 400 mil jovens entre 18 e 28 anos.

As atividades de marketing dirigidas para os estudantes consistem em apresentar as vantagens e os benefícios de trabalhar em grandes empresas e obter experiência profissional em diversas áreas. Também é gerado conteúdo por meio do blog no site nos temas de crescimento profissional e mercado de trabalho.

Enquanto aos lucros da empresa, o empreendedor J2 comenta que só depois de cinco anos de trabalho começam a obter lucros. O diferencial dos serviços

que oferece a JOVEN 360 frente a concorrência, segundo as opiniões dos empreendedores, é o compromisso que a empresa tem com os jovens candidatos, para procurar as melhores oportunidades que se adaptem as habilidades, qualidades e perfil deles.

Sendo este um nicho de mercado específico que apresenta maiores desafios, pela inexperiência dos jovens, isso requer identificar o potencial dos jovens e prepará-los para os processos seletivos nas empresas.

A JOVEN 360 consegue integrar diversos serviços oferecidos separadamente por outras empresas concorrentes, como propaganda, RH, e consultorias na área organizacional.

Em 2016, a JOVEN 360 ganhou reconhecimento como um dos dez melhores empreendimentos que impulsionam inovações sociais na América Latina, na procura de mudar e resolver situações sociais problemáticas desses países, que no caso é o desemprego.

Entre os critérios avaliados nessa premiação foram, ser um modelo de negócio inovador e escalável que beneficie a um maior número de pessoas de baixa renda e crescimento da empresa.

O prêmio é respaldado por empresas multinacionais de renome e organizações para a cooperação e desenvolvimento, entre outras.

Entre os benefícios obtidos por meio desse reconhecimento, a empreendedora J1 comenta: “JOVEN 360 está se posicionando cada vez mais como um empreendimento social no tema de empregabilidade dos jovens, permitindo somar mais *stakeholders*, para multiplicar o impacto e expandir o modelo a outros países” (EMPREENDEDORA J1, tradução nossa)¹².

Os empreendedores que ganharam esse reconhecimento foram convidados para participar de um programa de oficinas, que permitiu expandir a rede de contatos dos empreendedores participantes e compartilhar experiências.

A concorrência da JOVEN 360 inclui empresas de RH, bolsas de trabalho, universidades e empresas de outsourcing.

¹² Entrevista publicada no site da *Asociación Empresarial para el Desarrollo* em 14/10/2015. Disponível em: <http://www.aedcr.com/noticias_empresas_detalle.php?id=277>

O sucesso na criação de parcerias com organizações foi resultado da experiência e os contatos realizados pelos empreendedores responsáveis da empresa.

A importância da rede social é percebida pelos empreendedores, não é somente conhecer uma pessoa, mas sim construir relações baseadas na confiança e reciprocidade.

QUADRO 13– RESUMO DA ANÁLISE EMPRESA JOVEN 360

	INICIAÇÃO	PREPARAÇÃO	LANÇAMENTO	CONSOLIDAÇÃO
Atividades	Convite à empreendedora para participar do projeto. Foi sugerido criar um novo projeto especificamente para El Salvador.	Parcerias com organizações Aportes de cada um das organizações parceiras. Não teve plano de negócio nem estudo de mercado. <i>Focus group.</i> Clientes.	Nasce como um projeto. Encerramento do apoio da USAID e perda de investimentos financeiros após um ano. Transformação em empresa social. Nova estratégia de comercialização. Parcerias estratégicas. Pouca participação das universidades.	Prêmio um dos dez melhores empreendimentos que impulsionam inovações sociais em América Latina. Parcerias diversas organizações. Expansão a outros países. Atividades de marketing em meios tradicionais. Férias de emprego e voluntariados.
Atores	três Empreendedores (sócios) USAID	Empreendedores (sócios) USAID ESEN Universidades Banco	Empreendedores (sócios), USAID, ESEN, Universidades, Banco, Estudantes, Empregados, Ajuda internacional.	Empresas parceiras, Meios de comunicação, Empregados Clientes: estudantes e empresas
Recursos	Apoio moral da família e amigos.	Recursos financeiros Recursos físicos para o escritório Conhecimento em design do site	Recursos financeiros	Espaços gratuitos em meios de comunicação tradicionais.

FONTE: A Autora (2017)

4.6 CASO 6 – EMPRESA KADEVJO

A empresa KADEVJO foi fundada em 2013 em San Salvador, El Salvador, sendo uma empresa que desenvolve soluções interativas como jogos para móveis, aplicativos, realidade virtual e aumentada.

O empreendedor K1, fundador da empresa, é formado em engenharia de sistemas, e anterior à criação da empresa KADEVJO, ele tinha trabalhado em uma empresa privada, como desenvolvedor de *videogames*, onde adquiriu conhecimentos sobre gestão de lojas e comercialização de produtos. Essa experiência profissional o ajudou no gerenciamento da sua própria empresa.

A principal influência do Empreendedor K1 para se tornar empreendedor começou na infância, quando o seu pai o motivava para um dia ter a sua própria empresa.

Por outro lado, o empreendedor K2 sempre trabalhou como *freelancer*, procurando realizar seus próprios empreendimentos, foi dessa forma que ele começou a comercializar um jogo de mesa que ele tinha criado previamente como uma atividade da faculdade, onde cursava *design*. Do mesmo modo que o empreendedor K1, o empreendedor K2 sempre sonhou em criar a sua própria empresa.

Em 2012 o jogo físico tornou-se popular no mercado, e foi assim que chamou a atenção do Empreendedor K1. Ele não conhecia pessoalmente o empreendedor K2, mas procurou-o nas mídias sociais e entrou em contato. Então fez a proposta de participarem de um concurso de desenvolvimento de jogos e aplicativos móveis, a ideia era criar um jogo online a partir desse jogo físico.

A dupla empreendedora possui características complementares, sendo que um deles é responsável da parte criativa e de design e o outro é responsável da programação do jogo. Dessa forma, os dois empreendedores se associaram para participar do concurso, e ganharam o primeiro lugar.

Quando ganharam o primeiro concurso, uns investidores de capital de risco (*venture capital*) os procuraram. Quando ganharam um segundo concurso os investidores chamaram os empreendedores para uma reunião, ainda em 2012, na qual foi definido que se criaria a empresa.

Os investidores avaliaram a oportunidade e o valor que teria a empresa e dependendo disso eles ficaram com uma porcentagem da mesma. A ideia inicial de negócio dos empreendedores era dedicar-se principalmente ao desenvolvimento de *videogames*, mas os investidores sugeriram desenvolver outros tipos de produtos online além dos *videogames*.

Com o tempo foi percebido que existia maior demanda de aplicativos por parte dos clientes, e dessa forma tiveram que dedicar a maioria de seus esforços para criar aplicativos.

Como requerimento dos investidores a empresa começaria aproximadamente seis meses depois dessa primeira reunião, sendo constituída formalmente em julho de 2013.

Os investidores colocaram o capital inicial na empresa, e atualmente eles continuam apoiando unicamente com assessoria. Inicialmente foi assinado um acordo entre os empreendedores e os investidores, um dos requerimentos era a dedicação exclusiva dos empreendedores à empresa, pelo menos nos primeiros três anos.

A equipe empreendedora foi constituída pelos empreendedores K1 e K2 juntamente com os investidores que têm participação na empresa.

O empreendedor K1 realizou uma parceria com determinadas pessoas que realizaram a função de intermediários com um cliente nos Estados Unidos. Por meio desses intermediários obtiveram lucro desde o começo da empresa, desenvolvendo aplicativos para esse cliente nos Estados Unidos. Em 2014 os intermediários finalizaram a parceria, portanto a empresa teve que adaptar-se à nova situação e procurar novos clientes.

Antes do termino do contrato com os intermediários, a visão de crescimento da empresa era contratar um vendedor, e eles focar na capacitação de mais pessoal. Porém, os planos tiveram que ser ajustados e adaptados à nova situação.

A partir de então, os esforços da equipe empreendedora foram focados nas atividades de venda e procura de novos clientes e projetos. As funções do Empreendedor K1 quando a empresa foi criada eram unicamente operacionais, mas mudaram para realizar as atividades comerciais, gerenciamento e qualquer outra atividade que requere-se sua atenção.

Atualmente o Empreendedor K1 é o diretor executivo, e agora ele é o responsável pela visão estratégica da empresa, dedicando-se especificamente a atividades de vendas e marketing.

Antes da criação da empresa não se tinha um plano de negócios. Nos primeiros meses após a criação da empresa os empreendedores elaboraram um plano de trabalho para organizar e priorizar as atividades que teriam que ser desenvolvidas com o objetivo de aumentar a produtividade da empresa.

Depois de terem enfrentado o desafio da perda do cliente estratégico, foi considerado a importância da elaboração de um plano de negócios, detalhando as ações e previsões que a empresa pretende realizar para atingir as suas metas, assim como ajudar a diminuir imprevistos ou erros.

Entre os recursos obtidos dos prêmios, ganharam \$USD 2000 para serem gastos em finalidades específicas, que só foram utilizados um ano depois da constituição da empresa. Além disso, obtiveram assessorias financeiras e comerciais.

Os recursos físicos com que iniciaram o escritório foram duas mesas, três cadeiras e uma impressora. Um dos investidores facilitou o lugar onde iniciou o escritório, era um espaço de *co-working* pequeno.

Quanto ao número de funcionários em 2014 passaram a ter 10, incluindo os dois empreendedores K1 e K2, mas com a finalização da parceria com os intermediários ficaram seis funcionários trabalhando na empresa. Já em 2016 passaram a ter 15 funcionários. Dado o crescimento da empresa em número de empregados, tiveram a necessidade de mudar de instalações, compartilhando o espaço físico com outra empresa.

Aproveitando essa situação procuraram a parceria com essa empresa que oferece serviços de treinamento em programação de *videogames*. Os empreendedores identificaram a oportunidade de ambas às empresas se beneficiarem e apoiarem mutuamente. Entre os benefícios, o empreendedor K1 lecionará aulas sobre programação de *videogames* para os alunos da empresa parceira, em contrapartida ele poderá contratar alguns desses alunos. Dessa forma se obtém benefícios recíprocos.

Um desafio que a empresa enfrenta é a falta de pessoal qualificado na área de programação de aplicativos ou *videogames* em El Salvador, tendo dificuldades

na contratação desse recurso humano. E a parceria acima, minimiza essa dificuldade.

Outras parcerias realizadas são com uma universidade privada e com uma empresa de recrutamento. O empreendedor foi convidado para dar uma palestra na universidade, percebendo a importância disso como uma oportunidade de encontrar pessoal capacitado ou que pudesse ser treinado e contratado para trabalhar na empresa.

A parceria com a empresa de recrutamento facilita o processo de seleção de pessoal, pré selecionando aqueles que mais se ajustam ao perfil que a empresa precisa, facilitando o processo de decisão de KADEVJO.

O contato surgiu porque um dos investidores conhecia o Gerente Regional da empresa de recrutamento, e foi por meio dessa relação que entraram em contato com KADEVJO. Com o tempo formou-se uma relação de amizade entre os empreendedores e o Gerente Regional, depois que eles se encontraram num evento de empreendedorismo.

O primeiro produto desenvolvido pela KADEVJO foi o jogo para móveis chamado GUANAPOLIO uma adaptação do jogo “*monopoly*” à cultura salvadorenha. O lançamento do jogo foi realizado para as plataformas android e IOS, em março de 2014, sendo o primeiro jogo móvel desenvolvido em El Salvador.

O jogo teve sucesso em El Salvador, atingindo uma média de 120,000 downloads. Durante o lançamento do jogo receberam muita atenção da mídia, como reportagens em revistas e notícias em periódicos. A empresa Microsoft se interessou na proposta da empresa, e daí surgiu a parceria com os empreendedores.

Um dos objetivos da Microsoft é apoiar iniciativas inovadoras de empreendedores de diferentes países, oferecendo ferramentas necessárias para o crescimento de empresas tecnológicas que desenvolvem aplicativos, assim como assistência técnica e programas de gratuitos nos primeiros três anos da empresa, para ajudar à empresa a se desenvolver no mercado.

O representante da Microsoft sugeriu para os empreendedores aplicar ao programa deles que oferece esses benefícios para os empreendedores. A Microsoft também tem realizado divulgação dos serviços que a empresa oferece e da parceria com eles, promovendo a empresa no mercado por meio de peças publicitárias como vídeos em *youtube* e apoio em eventos.

Para aproveitar essa oportunidade na parceria, o empreendedor K1 promove treinamentos que utilizem os programas da Microsoft, incentivando a compra dos serviços que a KADEVJO oferece e também a compra da tecnologia da MICROSOFT.

Em 2016, terminou o apoio gratuito da Microsoft, agora os empreendedores devem pagar por alguns desses serviços. Nos primeiros três anos da empresa, essa parceria representou ganhos em forma de poupança mensal pelos serviços obtidos.

O reconhecimento que o *videogame* GUANAPOLIO ganhou no mercado salvadorenho facilitou o acesso a novos clientes, tanto a nível nacional como internacional, em países como México, Estados Unidos e Inglaterra. Os aplicativos que a empresa desenvolve são em sua maioria específicos para satisfazer as necessidades de cada cliente, no entanto a empresa também tem uma pequena porcentagem de produtos próprios.

Um dos prêmios que obteve foi o prêmio internacional “*The New York Stock Exchange*”¹³. Entre outros reconhecimentos estão: “*Ingenia Emprende 2013*”, “*Mobiles Contest 2012*” e “*Estudiante Emprendedor 2012*”. Também foi finalista mundial no concurso “*GSEA New York 2012*”.¹⁴

Uma instituição do governo que tem apoiado a empresa é o “*Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador*” (PROESA), com a assistência em comercio exterior, aproximando a empresa de clientes potenciais, por meio de eventos, as quais facilitam contatos de negócio para os empreendedores.

Nesses eventos as empresas têm a oportunidade de apresentar os serviços e produtos que oferecem a clientes potenciais internacionais. Um desses eventos foi o “*Tercer Encuentro de Negocios El Salvador 2016*” organizado por PROESA com apoio da USAID.

As empresas que participam desses eventos têm a oportunidade de conhecer as necessidades do mercado e assim estabelecer contatos de negócios com clientes potenciais. A KADEVJO tem participado aproximadamente de três eventos por ano, organizados pela PROESA.

A principal atividade de marketing que a KADEVJO realiza é gerar conteúdo em mídias digitais. Reportagens e notícias em imprensa também têm sido

¹³ Reportagem publicada por Microsoft Latinoamérica em 12/01/2016. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=gCMSoG-iaoU> >

¹⁴ Informação publicada no relatório 2013-2014 do programa de desenvolvimento de micro e pequenas empresas de USAID em 2015.

consideradas importantes para divulgar a marca e os serviços que a empresa desenvolve. Uma dessas reportagens foi na “*Revista de Derecho y Negocios*” em 2014, no tema de “Aspectos chave para ser empreendedores de sucesso”, essa oportunidade surgiu já que o diretor da revista é amigo de um investidor.

Outra das ações que a KADEVJO tem realizado para atrair novos clientes é participar de eventos como concursos de empreendedorismo, palestras, entre outros e o resultado disso tem sido o aumento da sua rede social com clientes potenciais, assim como obter cobertura da mídia (imprensa) para divulgar o seu trabalho.

No último ano tem surgido novas empresas concorrentes diretas da KADEVJO, estas empresas concorrentes têm surgido por causa do aumento na demanda de aplicativos móveis.

Pela perspectiva do empreendedor a característica que os diferencia da concorrência é a assessoria que eles oferecem aos clientes, oferecendo soluções para que o cliente aproveite ao máximo o aplicativo ou jogo e obtenha maior lucro.

Como comenta o empreendedor K1, eles se preocupam com educar o cliente enquanto a melhor solução que se adapte a necessidade do cliente e do usuário final do aplicativo.

Outra característica dos serviços que oferecem é o enfoque nas estatísticas de uso do aplicativo, que permitem avaliar o desempenho do aplicativo ou jogo, é uma ferramenta que serve tanto para a KADEVJO como para o cliente avaliar a aceitação do produto no mercado.

O empreendedor percebe que o mercado salvadorenho está menos desenvolvido e precisa ser educado no que se refere às funções dos aplicativos, por outro lado os clientes no estrangeiro têm uma ideia mais clara de como funcionam os aplicativos e as necessidades dos usuários finais. Os esforços da KADEVJO estão agora mais concentrados na procura de clientes no exterior.

Para o empreendedor a rede social é importante, já que pode ser refletido no aumento das vendas. Nos meses que tem eventos de networking onde surgem novos contatos e novos clientes, as vendas aumentam. A rede social é usada como meio de atrair novos e maiores projetos, como ele cometa:

De todos os eventos aos que assistimos conhecemos a alguém, ou retomamos uma relação com alguém, que termina sendo uma venda, e os melhores negócios que tivemos até hoje tem sido pelo networking (...) para manter o fluxo constante de projetos sim fazemos uso das técnicas convencionais de venda, mas si queremos projetos maiores, que sejam

atrativos ou que sejam de longo prazo, o networking é o melhor (EMPREENDEDOR K1, tradução nossa)

Os sócios iniciais estavam cientes que precisavam de apoio de outras pessoas para criar a empresa, por isso aceitaram o apoio dos investidores, e procuraram parcerias com outras empresas que complementassem os seus serviços e necessidades para crescer como empresa.

Em outros eventos surgiram outros contatos importantes que proporcionaram peças publicitárias em revistas, parcerias estratégicas como as realizadas com a Microsoft para obter recursos necessários para o desenvolvimento dos produtos/serviços, contatos com outras empresas para obter recurso humano, e para obter clientes.

Segundo o empreendedor K1, a importância de participar nos concursos não é só ganhar, mas sim obter contatos estratégicos.

Um dos principais desafios que os empreendedores enfrentaram foi a pouca disponibilidade de mão de obra capacitada no mercado salvadorenho. No entanto reconhecem que existe potencial que pode ser treinado para se desenvolver nessa indústria.

No contexto salvadorenho, a empresa KADEVJO tem ganhado destaque pela criação de tecnologia e produtos diferenciados. É um setor novo e pouco desenvolvido no país, já que não aparece na lista dos setores que contribuem com o PIB do país (BCR, 2016).

Segundo Quintanilla (2013) a indústria de desenvolvimento de software ainda está nos seus começos em El Salvador, e não existem dados estatísticos de quantos profissionais programadores de *software* existem no país, além disso, poucas universidades oferecem cursos especializados nessa área, sendo que um dos primeiros cursos técnicos começou em 2014.¹⁵

A KADEVJO STUDIO é uma empresa pioneira em El Salvador na criação de aplicativos de realidade virtual e realidade aumentada, na percepção do

¹⁵ Nota publicada em El Diario de Hoy em 11/11/2013. Disponível em: <<http://www.elsalvador.com/articulo/entretenimiento/crean-tecnico-desarrollo-aplicaciones-moviles-47171>>

empreendedor K1, El Salvador ainda está em fraldas quando ao desenvolvimento de videogames e aplicativos, mas existe talento nessa área”¹⁶

No Quadro 14 é apresentado o resumo das atividades do processo de criação da empresa KADEVJO.

QUADRO 14 – RESUMO DA ANÁLISE EMPRESA KADEVJO

	INICIAÇÃO	PREPARAÇÃO	LANÇAMENTO	CONSOLIDAÇÃO
Atividades	Aproximação dos empreendedores. Participação em concursos de desenvolvimento de aplicativos. Vitória em concursos. Aproximação inicial dos investidores em um dos concursos. Decisão de criar a empresa entre os empreendedores e os investidores de risco.	Reunião com investidores. Parceria com intermediários. Não tinha plano de negócios.	Formalização da empresa. Lançamento videogame Guanapolio nas plataformas IOS e Android. Atenção mídias, revistas e reconhecimentos. Parceria Microsoft.	Encerramento parceria intermediários. Procura de novos clientes. Mudança no número de empregados. Recrutamento talento humano. Clientes internacionais. Marketing digital. Participação eventos PROESA.
Atores	Dois empreendedores, Investidores, Família.	Investidores, Sócios Intermediários entre clientes	Investidores, Sócios Intermediários com cliente internacional. Empregados Microsoft.	Investidores, Sócios. Empregados, Parceria Microsoft. Diversos clientes PROESA. Contatos estratégicos com Universidade e empresas.
Recursos	Desenvolvimento do <i>videogame</i> . Conhecimentos sobre programação. Apoio moral da família e amigos.	Físicos, Lugar disponível por meio de um dos sócios. Financeiros: investimento capital inicial.	Infraestrutura tecnológica, Licenças Microsoft gratuitas, Assessorias técnicas Microsoft.	Infraestrutura tecnológica, computadores (Tecnologias da informação e computação).

A Autora (2017)

¹⁶ Entrevista publicada pelo site Diario1.com em 07/04/2014. Disponível em: <<http://diario1.com/ciencia-y-tecnologia/2014/04/desde-el-cipitio-hasta-paquito-iconos-del-juego-guanapolio/>>

4.7 ANÁLISE CRUZADA DOS DADOS

Previamente foram analisados os seis casos de forma individual, descrevendo o processo de criação da empresa e cada uma das atividades que foram realizadas pelos empreendedores.

Foi possível identificar as atividades, atores e recursos de cada uma das empresas estudadas, assim como as características apresentadas por todas as empresas em cada etapa.

A partir dessas informações são analisadas as atividades em conjunto, permitindo identificar similaridades e diferenças entre todos os casos, para depois fazer uma comparação entre países.

Ao mesmo tempo, são revisados os elementos conceituais encontrados na literatura junto com as informações obtidas nos casos estudados.

De acordo com o conceito de empreendedorismo adotado neste estudo, o qual consiste na identificação e exploração de oportunidades de negócios que resultam na criação de empresas (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; GARTNER, 1988) assim como a criação de produtos ou serviços inovadores (OSIRI *et al.*, 2015) é possível comparar as diversas ações que levaram aos empreendedores entrevistados à criação das empresas estudadas.

Em primeiro lugar são analisadas as atividades que todas as empresas realizaram antes da criação da empresa, na etapa de iniciação, que podem ser vistas no Quadro 15.

QUADRO 15- ANÁLISE CRUZADO DOS CASOS NA ETAPA INICIAÇÃO

		BRASIL			EL SALVADOR		
		TECVERDE	SEM CO2	FIT COOKIES	UASSIST.ME	JOVEN 360	KADEVJO
Etapa Iniciação	Atividades	Necessidade detectada pelos erros e aspectos negativos do setor construtor tradicional. Ideia foi discutida pelo empreendedor e os amigos da faculdade. A ideia foi compartilhada com família e amigos. Decidiram criar a empresa.	Identificação e da ideia de negócio observada em outro país e adaptada no Brasil. Conversas entre os sócios sobre a ideia de negócio. Discussão da ideia com a esposa do empreendedor S1. Acordo entre os três sócios em abrir a empresa.	Identificação da necessidade de doces fitness. Procura de receitas e ingredientes. Criação de produtos. Publicações nas mídias sociais.	Conversa com amigo e identificação da oportunidade de negócio a partir de uma experiência pessoal do empreendedor. Oportunidade que podia ser explorada no mercado exterior. Compartilhar a ideia de negócio com família e amigos. Decisão de criar a empresa.	Convite à empreendedora para participar do projeto. Foi sugerido criar um novo projeto especificamente para El Salvador.	Aproximação dos empreendedores. Participação de concursos de desenvolvimento de aplicativos. Ganho concursos. Aproximação inicial dos investidores em um dos concursos. Decisão de criar a empresa entre os empreendedores e os investidores de risco.
	Atores	três empreendedores, as suas famílias e amigos.	três empreendedores, esposa do sócio S1. Apoio de família e amigos.	Empreendedora. Clientes: atletas, amigos e conhecidos, seguidores nas mídias sociais.	quatro empreendedores, família e amigos	três Empreendedores (sócios) USAID	dois empreendedores, Investidores, Família.
	Recursos	Apoio moral da família e amigos.	Apoio moral da família e amigos.	Físicos: Ingredientes, equipamento de cozinha. Investimento financeiro próprio, conhecimento sobre alimentos saudáveis.	Apoio moral da família e amigos.	Apoio moral da família e amigos.	Desenvolvimento do <i>videogame</i> Conhecimentos sobre programação. Apoio moral da família e amigos.

FONTE: A Autora (2017)

Tal como apontavam as afirmações de Casson (1982), Shane e Venkataraman (2000), as oportunidades de negócios podem surgir da informação única que possuem os indivíduos, que na maioria dos casos estudados, foram reconhecidas pelos empreendedores, os quais compartilharam as informações da ideia de negócio com amigos ou colegas. Portanto, o desenvolvimento da oportunidade de negócio foi um dos benefícios obtidos da rede social dos empreendedores, o que está em congruência com o estudo de Ducci e Teixeira (2011).

Todos os empreendedores identificaram uma oportunidade de negócio já que observaram uma necessidade que não estava sendo satisfeita no mercado, tal como foi apontado por Casson e Giusta (2007). Uma das empresas surgiu como projeto para resolver um problema social do país como foi o caso de JOVEN 360. O restante procurou responder às necessidades do mercado com os seus produtos ou serviços diferenciados ou inovadores.

Segundo as percepções dos empreendedores de UASSISTME e da FIT COOKIES, as ideias de negócio que oferecem uma solução inovadora a um problema específico têm maiores oportunidades de sucesso no mercado, o que aconteceu no caso das suas empresas.

Os empreendedores de UASSIST.ME e JOVEN 360 destacam a importância de compartilhar a ideia de negócios e não ter medo que alguém possa roubá-la, pelo contrário, é necessário compartilhar a ideia para encontrar o apoio necessário para executá-la.

A rede social dos empreendedores demonstrou influenciar a decisão de se tornar empreendedor, sendo que para os empreendedores da TECVERDE e UASSIST.ME a influência veio da família, por eles terem pais empreendedores e estar envolvidos nesse meio que lhes permitiu conhecer de antemão alguns dos benefícios e desafios de empreender.

Por outro lado para o empreendedor da KADEVJO mesmo seu pai não sendo um empreendedor ele o motivava para criar a sua própria empresa, e nos casos dos empreendedores da SEM CO2 e JOVEN 360 abrir um empreendimento já era uma das suas motivações pessoais, que foi influenciada pelo convite de terceiros para criar as empresas.

Este achado está de acordo com os resultados de Garcia *et al.* (2012) e Boaventura e Melo (2012) ao determinar que os vínculos com algum parente e as

relações com terceiros próximos do empreendedor influenciam na decisão de criar empresas.

Os principais atores na etapa de iniciação, que estiveram envolvidos na reflexão da ideia de negócio e na identificação da oportunidade de negócio foram pessoas próximas do empreendedor, como amigos, colegas da faculdade e em sua maioria tiveram o apoio moral da família, como foram os casos das empresas TECVERDE, FIT COOKIES, SEM CO2, UASSIST.ME, sendo esta uma rede pessoal informal com laços fortes entre os atores.

Para o caso da KADEVJO os empreendedores inicialmente não se conheciam, mas iniciaram uma relação de negócio, a relação nessa etapa é considerada como um laço fraco. Já a empresa JOVEN 360 foi diferente, sendo que a ideia surgiu de uma organização de cooperação internacional e foi desenvolvida e apoiada inicialmente pela empreendedora J1 e as colegas sócias dela em outra empresa. A FIT COOKIES por sua vez não teve sócios inicialmente, mas a ideia foi apoiada por família e amigos, assim como por pessoas conhecidas nas mídias sociais.

Isso está em congruência com os estudos de Birley (1985), Greve e Salaff (2003) e Cope, Jack e Rose (2007) quando falam que os laços fortes têm maior presença nas etapas iniciais dos empreendimentos, sendo a rede informal do tipo pessoal a principal nesta etapa, formada por um pequeno círculo com quem a ideia é compartilhada. Isso foi observado no compartilhamento de informação com amigos, que na maioria dos casos se tornaram sócios.

Os tipos de recursos nesta etapa podem ser classificados como humanos, baseados na experiência e conhecimento dos empreendedores, e sociais, pelas conexões com os contatos próximos com quem compartilharam a ideia de negócio e dos quais obtiveram o apoio moral necessário, oferecendo confiança aos empreendedores na criação da empresa. Só nos casos da empresa FIT COOKIES e KADEVJO tiveram recursos físicos nesta etapa já que possuíam os produtos ou protótipo do produto que seriam comercializados.

Logo após os empreendedores terem identificado e refletido sobre a oportunidade de negócio, estes decidiram criar a empresa, assim deu começo a etapa de preparação e procura de informação, recursos e contatos necessários para iniciar as operações. O Quadro 16 apresenta a síntese das atividades nesta etapa.

QUADRO 16- ANÁLISE CRUZADO DOS CASOS NA ETAPA PREPARAÇÃO

		BRASIL			EL SALVADOR		
		TECVERDE	SEM CO2	FIT COOKIES	UASSIST.ME	JOVEN 360	KADEVJO
Etapa Preparação	Atividades	Elaboração plano de negócio e estudo de mercado no Brasil. Procura de tecnologia em outros países. Transferência de Tecnologia da Alemanha para o Brasil. Obtenção recursos financeiros iniciais. Procura de equipamentos e maquinaria.	Plano de negócios e estudo de mercado superficial. (baixa importância percebida pelos empreendedores) Investimento inicial de dois sócios. Mobilização de recursos físicos e de marketing (criação de imagem da marca).	Produção artesanal de produtos. Aumento da demanda e divulgação nas mídias sociais. Não tinha plano de negócios. Investimento financeiro próprio, e equipamento para cozinha. Comercialização de produtos em pontos de venda de lojas em Curitiba. Criação loja online.	Elaboração de plano de negócios e estudo das demandas do mercado. Investimento financeiro inicial. Preparação equipamento e escritório.	Parcerias organizações Aportes de cada um das organizações parceiras. Não teve plano de negócio nem estudo de mercado. Focus group. Clientes.	Reunião com investidores. Parceria com intermediários. Não tinha plano de negócios.
	Atores	3 Empreendedores e 2 Sócios FIEP Ministério economia Alemanha, SENAI-PR, Investidores Anjo FINEP, Família e amigos, Fomecedores	3 empreendedores Fomecedores (conhecidos)	Empreendedora SEBRAE, Consultora sobre franquias, contador, clientes, fomecedores, empresas terceirizadas para envio dos produtos, designer, agência de publicidade, assessoria de imprensa, fotógrafo.	PROESA 4 empreendedores	Empreendedores (sócios) USAID ESEN Universidades Banco	Investidores, Sócios Intermediários com cliente
	Recursos	Recursos financeiros, investimento inicial. Recursos físicos: Maquinaria.	Físicos: material publicitário e operacional. Conhecimento: identidade visual da marca, logo, site - Financeiros	Físicos: Equipamento para cozinha industrial, computadores.	Financeiro próprio Físicos, equipamentos, computadores, infraestrutura IT	Recursos financeiros Recursos físicos para o escritório Conhecimento em design do site	Físicos, Lugar disponível por meio de um dos sócios. Investimento capital inicial.

FONTE: A Autora (2017)

Na etapa de preparação, de todos os casos estudados, só um deles, a FIT COOKIES, não teve sócios quando começou as operações. O restante dos casos apresentaram uma equipe empreendedora de entre três a quatro pessoas (sócios), três delas tiveram apoio nas etapas iniciais de organizações e investidores, que foram os casos da TECVERDE, JOVEN 360 e KADEVJO. Ao longo das etapas a equipe empreendedora mudou, aumentando ou diminuindo o número de sócios.

Além disso, foram procurados mais atores que pudessem contribuir para iniciar as operações da empresa, dessa forma a rede social cresceu em todos os casos. A TECVERDE e JOVEN 360 obtiveram maior apoio de contatos organizacionais, ou seja, da sua rede inter-organizacional do tipo formal por meio de parceria com outras organizações que proporcionaram recursos financeiros, físicos e tecnológicos.

A elaboração de um plano de negócios faz parte da etapa de preparação dos empreendedores antes de formalizar a empresa, no entanto houve uma divergência nas percepções dos empreendedores em quanto à importância da elaboração do plano de negócios, unicamente três das empresas estudadas tinham elaborado um plano de negócios formal prévio à criação da empresa.

Das seis empresas estudadas cinco consideram que este seja de importância para iniciar um negócio, fazendo previsões e tentando evitar erros ou imprevistos. Assim também foi percebido que é mais relevante levar ele na prática já que o plano é visto como uma guia das ações que devem ser realizadas, mas estão cientes que nem sempre os resultados ao executar o plano são os esperados.

Os dois empreendimentos que não tiveram um plano de negócios inicialmente reconheceram que tinham as ideias, mas não foram formalizadas, e só uma das empresas procurou ajuda da organização que promove o empreendedorismo no Brasil nesta etapa para se informar sobre aspectos do mercado, como preços, fornecedores e a viabilidade do produto.

Na literatura estudada a rede informal, formada por laços fortes, contribui a obter os recursos financeiros nas etapas iniciais (BIRLEY, 1985) assim como facilitam o acesso a outro tipo de recursos (RASMUSSEN; MOSEY; WRIGHT, 2015; KREISER; PATEL; FIET, 2013). Os resultados do estudo confirmam parcialmente essa afirmação, já que no que se refere ao investimento financeiro inicial, três das empresas tiveram apoio de terceiros, como organizações internacionais ou locais.

Dessas três empresas só uma teve apoio de *venture capital*, a mesma empresa contou com o apoio de contatos de negócios (intermediários) que facilitaram o acesso a clientes no exterior, desta forma esses contatos da rede formal se tornaram indispensáveis na criação da empresa. Estas organizações e investidores formam parte da rede formal do empreendedor, caracterizada por ser relações de laços fracos, o que difere de alguns estudos na literatura que encontraram maior uso dos laços fortes e redes informais na obtenção de recursos nesta etapa. As empresas que não tiveram apoio financeiro da rede social formal iniciaram com fundos próprios.

Percebe-se que nesta etapa houve participação da rede formal na maioria dos casos com o apoio de organizações e investidores assim como de organizações públicas que apoiam atividades empreendedoras e de inovação, como o SEBRAE para o caso da FIT COOKIES, de PROESA para o caso de UASSIST.ME e a FINEP para o caso da TECVERDE, instituições que ofereceram informação que ajudou na preparação da empresa para iniciar as operações. Também se obteve apoio de outros contatos como fornecedores e clientes em alguns casos.

Ainda continuou o apoio da rede informal. Tendo participação de ambos os tipos de redes antes da formalização das empresas.

Isso apoia a afirmação de Greve e Salaff (2003) que os empreendedores nesta etapa de procura de informação e recursos não tem certeza de onde podem obtê-los e por isso entram em contato com um maior número de indivíduos ou organizações que ofereçam algum apoio na criação da empresa.

Além de ajudar na obtenção dos recursos financeiros, a rede social facilitou a obtenção de determinados recursos físicos como equipamentos, maquinarias ou acesso a escritórios, assim como recursos tecnológicos como o caso da TECVERDE e KADEVJO. Foram identificados também recursos humanos e sociais no apoio de colegas e pessoas conhecidas, além do conhecimento da indústria ou de mercado que foi refletido em alguns casos na criação da identidade visual da empresa e elementos de marketing.

Depois de terem encontrado a informação e recursos necessários para iniciar operações as empresas foram constituídas formalmente. A síntese das atividades pode ser observada no Quadro 17 para a etapa de lançamento.

QUADRO 17- ANÁLISE CRUZADO DOS CASOS NA ETAPA LANÇAMENTO

		BRASIL			EL SALVADOR		
		TECVERDE	SEM CO2	FIT COOKIES	UASSIST.ME	JOVEN 360	KADEVJO
Etapa Lançamento	Atividades	Inauguração primeira fábrica, Mudança legislação para financiamento das casas, Homologação da tecnologia para fabricar casas de baixa renda, criação conselho administrativo, Contratação funcionários	Abertura do escritório num espaço alugado pelo empreendedor S2. Contratação de ciclistas. Divulgação por meio de flyers e cartões de apresentação. Propaganda em Google ads. Criação site web e pagina em facebook.	Constituição legal da empresa, Criação loja física, Inauguração primeira franquia em São Paulo. Envio dos produtos a diferentes estados brasileiros.	Formalização da empresa. três clientes iniciais quatro empregados. Desafios iniciais para conseguir clientes.	Nasce como um projeto. Encerramento do apoio de USAID e perda de investimentos financeiros após um ano. Transformação em empresa social. Nova estratégia de comercialização. Parcerias estratégicas. Pouca participação das universidades.	Formalização da empresa. Lançamento videogame Guanapolio nas plataformas IOS e Android Atenção mídias, revistas e reconhecimentos. Parceria Microsoft.
	Atores	Fornecedores, Universidade, 34 empresas parceiras, FIEP, Conselho administrativo, Equipe complementar de profissionais, Programa do Governo, Banco, Clientes finais, Empregados, Construtoras	Clientes Empregados/ ciclistas	Até cinco empregados, Donos empresas franqueadas, clientes, fornecedores, correios e empresas terceirizadas	Fornecedores, clientes, sócios, empregados	Empreendedores (sócios) USAID ESEN Universidades Banco Estudantes Empregados Ajuda internacional	Investidores, Sócios Intermediários com cliente internacional Empregados Microsoft
	Recursos	Físicos: Maquinaria, equipamentos.	Físicos	Físicos. Conhecimento.	Físicos	Recursos financeiros	Infraestrutura tecnológica, Licencias Microsoft gratuitas, Assessorias técnicas Microsoft

FONTE: A autora (2017)

Uma vez as empresas foram formalizadas, a rede expandiu-se em todos os casos ao contar com empregados, clientes e fornecedores. Algumas empresas nos primeiros meses após a sua criação tiveram que enfrentar maiores desafios para se manter no mercado, especificamente no caso da JOVEN 360, TECVERDE e UASSIST.ME.

No caso da TECVERDE um contato que surgiu nessa época foi indispensável para o sucesso da comercialização dos produtos, esse contato foi uma relação entre o empreendedor e um funcionário chave de um banco, o que permitiu ter acesso a essa entidade bancária e ao mesmo tempo facilitou a mudança da legislação que impedia o financiamento e a comercialização das casas da TECVERDE.

Esse tipo de contato pode ser caracterizado por ser um laço fraco que se tornou parte da rede formal do empreendedor e com o tempo se transformou em amizade ou laço forte. Por sua vez UASSIST.ME teve dificuldade em conseguir os primeiros clientes. Do mesmo modo, após aproximadamente um ano ter iniciado as operações da JOVEN 360 os empreendedores enfrentaram o desafio de ficar sem recursos financeiros das organizações que investiram inicialmente. Para enfrentar esse desafio os empreendedores recorreram a sua rede social, como colegas de trabalhos anteriores e dessa forma criaram parcerias com outras empresas que apoiaram a continuação das operações da JOVEN 360.

Do total dos casos, três apresentaram desafios que conseguiram superar por meio da sua rede de contatos. A empresa KADEVJO conseguiu clientes por meio da sua rede social, os intermediários, e por sua parte os clientes iniciais da SEM CO2 eram pessoas conhecidas ou amigos dos empreendedores.

Três empresas cresceram em número de empregados e clientes, nos casos da TECVERDE, UASSIST.ME, JOVEN 360, o restante enfrentou dificuldades e mudanças como nos casos da FIT COOKIES e a SEM CO2 que tiveram que ajustar-se às mudanças do mercado e em alguns casos diminuir o número de empregados, e no caso de KADEVJO superar a saída dos intermediários e clientes iniciais para procurar novos clientes.

A relação da equipe empreendedora da empresa KADEVJO iniciou como um laço fraco, pelo fato que eles não se conheciam anteriormente à criação da empresa, e no começo a relação foi unicamente de negócio, no entanto com o passar do tempo o laço que inicialmente foi de negócio se tornou em laço de

amizade, e também contou com a participação de um ator da rede formal representado pelos investidores com quem o vínculo nessa etapa é considerado um laço fraco por não terem uma relação previa ao empreendimento.

Dessa forma é observado que nesta etapa algumas relações foram mudando, passando de fazer maior uso das redes informais na etapa inicial a usar mais as redes formais nas etapas posteriores ao lançamento, o que está de acordo com estudos como o de Cope, Jack e Rose (2007).

Os recursos obtidos nesta etapa foram em sua maioria físicos, como equipamentos. Houve diminuição dos recursos financeiros obtidos por meio da rede social. Por meio de sua rede social, as empresas KADEVJO e TECVERDE obtiveram recursos tecnológicos fundamentais para sua empresa como licenças gratuitas de software e outras tecnologias. Identificam-se também recursos organizacionais ao se integrar e realizar trabalho em equipe com os empregados e os processos internos das empresas e humanos e sociais nas parcerias e o compartilhamento de conhecimento.

Todas as empresas receberam atenção da mídia, em notícias e reportagens nos meses posteriores à criação da empresa e lançamento dos seus produtos ou serviços.

Na etapa de consolidação as empresas já ganharam reconhecimento no mercado e atingiram o seu ponto de equilíbrio. As atividades que as empresas realizaram nesta etapa são apresentadas no Quadro 18.

QUADRO 18- ANÁLISE CRUZADO DOS CASOS NA ETAPA CONSOLIDAÇÃO

		BRASIL			EL SALVADOR		
		TECVERDE	SEM CO2	FIT COOKIES	UASSIST.ME	JOVEN 360	KADEVJO
Etapa Consolidada	Atividades	Expansão a outros Estados. Expansão nos tipos de produtos (prédios) Novo modelo de negócio (comercialização para construtoras) Nova fábrica. Obtenção novo investimento	Marketing direto, ponto de equilíbrio demorou aproximadamente e 2 anos. Parcerias, patrocínios, entregas para sites online. Recorte de despesas.	Produção dos produtos de forma industrial. Fechamento de 5 franquias e uma loja própria. Nova associação com sócio. Traslado das instalações para a produção em fábrica do sócio.	Aumento clientes Aumento empregados Ponto de equilíbrio. Reconhecimentos no mercado internacional.	Prêmio um dos dez melhores empreendimentos que impulsionam inovações sociais em América Latina. Parcerias diversas organizações. Expansão a outros países. Atividades de marketing em meios tradicionais. Férias de emprego e voluntariados.	Encerramento parceria intermediários. Procura de novos clientes. Mudança no número de empregados. Recrutamento talento humano. Clientes internacionais Marketing digital Participação eventos PROESA
	Atores	Empreendedores e sócios. Conselho administrativo, Equipe complementar de profissionais, Programa do governo, Endeavor, Fundo investimento GEF, Assessoria imprensa Agência de publicidade terceirizada Universidades Clientes Construtoras Empregados	1 sócios Clientes, Empregados	Empreendedora e sócio. Clientes, Fornecedores	Clientes Empregados Fornecedores Sócios	Empresas parceiras, Meios de comunicação, Empregados Clientes: estudantes e empresas	Investidores, Sócios Empregados, Parceria Microsoft Diversos clientes PROESA Contatos estratégicos com Universidade e empresas.
	Etapas	Recursos físicos maquinaria Recursos financeiros.	Físicos (novos uniformes)	Novas instalações da fábrica	Reportagens	Espaços gratuitos em meios de comunicação tradicionais.	Infraestrutura tecnológica, computadores (Tecnologias da informação e computação)

FONTE: A autora (2017)

Na etapa de consolidação foi observado que as empresas focaram em suas atividades de marketing para atingir os clientes e mercados alvos, e foi percebido pelos empreendedores da SEM CO2 e da FIT COOKIES que é necessário avaliar a efetividade das atividades de marketing, tentando mensurar os resultados, e de acordo a isto mudar às suas estratégias e focar naquelas que sejam mais efetivas, evitando gastos desnecessários naquelas atividades que não trouxeram resultados no passado.

As parcerias com outras empresas foram fundamentais na consolidação das seis empresas estudadas. As parcerias ajudaram na expansão e crescimento das empresas. Segundo Greve e Salaff (2003) na fase de consolidação as redes sociais são formadas por pessoas ou organizações chaves que tenham demonstrado comprometimento com o empreendimento ou que tenham contribuído com algum tipo de recurso essencial, o que foi observado em todos os casos.

Foi observado que três das seis empresas aumentaram sua rede social organizacional ao criar novas parcerias e em um dos casos atrair novos investidores, dessa forma obtiveram benefícios recíprocos e compartilhamento de conhecimentos complementares. As outras três empresas restantes mantiveram a rede social com os seus clientes, fornecedores e empregados. Nesta etapa o apoio da família e amigos já não foi identificado como relevante ou indispensável pelos empreendedores entrevistados nem pela documentação encontrada.

Ainda nesta etapa foram obtidos recursos físicos, mas que mudaram se comparados com as etapas anteriores, para se adaptar às novas necessidades de crescimento e expansão das empresas. Também foram obtidos recursos humanos e sociais por meio das parcerias que facilitaram alguns benefícios, entre esses se pode mencionar espaços nos meios de comunicação e publicidade.

Todos os empreendedores entrevistados que fundaram as empresas ainda continuam exercendo funções gerencias. No entanto, ao longo de todas as etapas suas funções têm mudado. No começo em todos os casos, a equipe empreendedora e sócios tinham responsabilidades e funções específicas. Diante das dificuldades e mudanças internas ou devido as mudanças de mercado, alguns deles se viram na necessidade de deixar funções operacionais para executar funções de vendas e atrair novos clientes, como nos casos dos empreendedores da KADEVJO, UASSIST.ME e a SEM CO2, já os empreendedores da TECVERDE e JOVEN 360

passaram a focar em atividades gerenciais, e a empreendedora da FIT COOKIES passou a focar nas funções de desenvolvimento de novos produtos e marketing.

O reconhecimento no mercado favoreceu as empresas, ganhando uma boa reputação nos seus setores de atuação, o que facilitou o acesso a novas redes de contatos e também permitiu manter as relações com contatos já existentes. Cabe ressaltar que uma característica percebida em todos os casos foi a confiança que existiu nos relacionamentos.

Assim como apontado no estudo de Brush, Greene e Hart (2001) os empreendedores construíram a sua base de recursos por meio da reputação que eles tinham ganhado previamente na sua experiência de trabalho e das relações com colegas anteriores.

Os empreendedores perceberam que algumas das características de produtos e serviços geravam uma vantagem frente aos concorrentes, especialmente aqueles que apresentam elementos inovadores no mercado ou que foram pioneiros no contexto em que se desenvolveram.

Do mesmo modo, a rede social dos empreendedores também pode ser considerada com um elemento diferenciador que contribuiu no processo de criação da empresa e permitiu aos negócios obter vantagens diante dos concorrentes, como no caso da TECVERDE que mudou a regulamentação do país em quanto a financiamento por causa de um contato chave que surgiu na sua rede social.

A rede social foi essencial para os casos que criaram novos produtos ou serviços, já que ajudou a ter aceitação, além desses contatos e parceiros ajudarem às empresas a se estabelecer no mercado e obter determinados recursos e vantagens competitivas.

A rede social dos empreendedores nesta pesquisa foi considerada como um recurso estratégico, tal como foi apontado pela Visão Baseada em Recursos. Estas redes foram um tipo de recurso complexo que dificilmente será imitado por outras organizações, já que cada um dos empreendedores desenvolveu a sua própria rede de contatos pessoais e organizacionais, dependentes de experiências prévias, o que esta de acordo com os achados de Brush, Greene e Hart (2001).

Não se pode ter a certeza que a gestão dos empreendedores foi o único fator ou o fator determinante na obtenção de uma vantagem competitiva como apontado por Alvarez e Busenitz (2001) já que este estudo limitou-se a estudar unicamente os empreendedores e não foi estudada a concorrência, porém foi

observado que as relações com os seus contatos, seja com indivíduos ou organizações, auxiliou na sobrevivência dos seus negócios, portanto pode se argumentar que foi uma característica que apresentou resultados positivos ao obterem apoio e recursos necessários em todo o processo.

4.7.1 Comparativo entre países Brasil e El Salvador

Os três casos das empresas estudadas no Brasil pertencem a diferentes setores, e possuem aproximadamente entre três e sete anos de mercado. A mais velha no mercado tem crescido em vendas, número de empregados e expansão da sua fábrica e operações a outros Estados. As outras duas empresas tiveram períodos de retração caracterizados por fechamento de lojas e redução de despesas e empregados. Essas últimas apontaram que a crise econômica no Brasil em 2015 teve um impacto negativo nas suas operações. Já a TECVERDE soube aproveitar a situação a seu favor ao oferecer uma solução para seus clientes construtoras nesse tempo de crise econômica.

Outros desafios percebidos pelos empreendedores no Brasil referem-se ao acesso a informação sobre o processo de criação de empresas, especialmente para a empreendedora da FIT COOKIES que não tinha experiência na área de gestão ou de negócios. Assim como também apontou a empreendedora sobre as dificuldades nos processos de transporte e logística da sua empresa que depende em grande parte de uma instituição pública para as entregas dos seus produtos.

Outras dificuldades na etapa inicial da criação das empresas foram específicas do setor de atuação, como o setor da construção, que teve que ajustar-se às regulamentações e normas do país, que depois foram mudadas para permitir continuar com as suas operações. Assim como também tiveram o desafio da aceitação dos seus produtos no mercado brasileiro, por ser um produto inovador criado com base em novas tecnologias, diferentes do tradicional nesse setor.

Quanto à utilização da rede social dos empreendedores, no Brasil nas etapas iniciais e de preparação foram verificadas as atividades de identificação das oportunidades e procura de recursos iniciais, como sugerido pela literatura estudada (HITE, 2005; BRUSH; GREENE; HART, 2001; GIMENEZ; GIMENEZ, 2015; VASCONCELOS et al., 2007) já que na etapa de iniciação as empresas não contavam com todos os recursos necessários nem a informação para criar as

empresas. Dessa forma fizeram uso dos seus contatos, começando com amigos com quem compartilharam a ideia de negócio e com a família para obter apoio moral necessário, para em seguida procurar recursos financeiros, físicos, humanos ou tecnológicos por meio de outros contatos dos empreendedores, seja com pessoas conhecidas envolvidas na área de atuação das empresas, ou organizações de apoio. Dois dos três casos no Brasil obtiveram apoio de organizações públicas sobre empreendedorismo e inovação, como foi o caso da FIT COOKIES por meio do SEBRAE, ou como no caso da TECVERDE que teve apoio de organizações brasileiras como o SENAI, FIEP e FINEP assim como organizações internacionais que facilitaram a transferência de tecnologia.

Assim, na etapa inicial houve maior participação da rede pessoal ou informal, caracterizada pelos laços fortes entre família e amigos dos empreendedores, e já na etapa de preparação houve maior participação da rede inter-organizacional e pouca da rede pessoal unicamente no caso da TECVERDE.

Nas etapas posteriores de lançamento da empresa a rede social passou a ser formada pelos clientes, fornecedores e empregados em todos os casos. Também foram observados contatos pessoais com conhecidos ou empresas terceirizadas que facilitaram as atividades de divulgação das empresas e de marketing em dois dos casos. A rede de contatos aumentou nesta etapa se comparada com as etapas anteriores para todos os casos no Brasil.

A rede social dos empreendedores também facilitou a obtenção de espaços para as instalações ou escritórios em dois dos casos no Brasil.

Já na etapa de consolidação as três empresas no Brasil fortaleceram os seus contatos com organizações parceiras com quem tiveram benefícios recíprocos, essas relações foram construídas com base na confiança mútua e a transparência nos objetivos procurados pelas empresas.

A rede inter-organizacional contribuiu na expansão e crescimento das empresas em dois dos casos. Nessa etapa houve menor ou nula participação da rede informal como a família.

Para os casos estudados em El Salvador, os principais desafios percebidos pelos empreendedores consistem no desconhecimento do país em mercados internacionais, já que dois dos três casos estudados têm o foco nos clientes no exterior.

As empresas UASSIST.ME e KADEVJO procuraram à organização pública responsável em El Salvador de promover o comércio internacional, da qual obtiveram o apoio necessário por meio de informações e novos contatos no exterior para começar a promover seus negócios. Ainda assim, os empreendedores sugerem maiores esforços por parte do governo para promover os investimentos no país, divulgando os benefícios comerciais que o país oferece para investidores estrangeiros.

A utilização da rede social pelos empreendedores salvadorenhos entrevistados na etapa inicial e de preparação foi essencial no processo de criação da empresa. Na etapa inicial duas das três empresas salvadorenhas receberam o apoio da família e amigos na identificação da oportunidade de negócio, e o caso da JOVEN 360 diferenciou-se dos outros pelo fato da ideia ter sido sugerida por uma organização internacional.

A empresa KADEVJO também teve a influência dos investidores na decisão de criar a empresa. Pode considerar-se que nesta etapa para os casos em El Salvador foram usadas ambas as redes pessoais, caracterizadas pelos laços fortes, assim como também pelas redes inter-organizacionais de laços fracos.

Na etapa de preparação as três empresas salvadorenhas fizeram maior uso da sua rede organizacional na procura de investimento e dos recursos físicos e humanos necessários para dar início às suas operações. Para a etapa de lançamento, igual as empresas brasileiras estudadas, a rede social dos empreendedores aumentou, e nos casos das empresas salvadorenhas houve maior participação de clientes, fornecedores, empregados e das redes organizacionais.

As parcerias são mais focadas na etapa de consolidação, de acordo com as necessidades de expansão e crescimento das empresas, deixando espaço unicamente para a rede inter-organizacional, e igual os casos das empresas brasileiras nesta etapa, não houve participação da rede pessoal como família e amigos.

Tanto os empreendedores das empresas brasileiras como das empresas salvadorenhas estudadas concordaram que as relações com os atores de sua rede social estão baseadas na confiança e na reciprocidade, o que foi observado nas suas relações com empresas parceiras e indivíduos.

Outra similaridade nos casos entre países foi que a rede pessoal dos empreendedores na etapa inicial foi utilizada para desenvolver a ideia de negócio e

já nas etapas posteriores a rede inter-organizacional foi utilizada para obter recursos.

As empresas TECVERDE no Brasil e KADEVJO em El Salvador utilizam maior tecnologia no desenvolvimento dos seus produtos e que apresentam elementos inovadores e diferenciados em seus respectivos contextos e, ambas apresentaram dificuldade na etapa inicial para procurar mão de obra qualificada.

Em ambos os casos tiveram que treinar o pessoal. No caso da KADEVJO em El Salvador as parcerias com universidades e empresas facilitou o processo de procura de recursos humanos necessários.

Para a maioria dos empreendedores entrevistados em ambos os países, o plano de negócios não é percebido como algo determinante no processo, já que foi observado que alguns empreendedores não tiveram um plano formal antes de criar as empresas, e aqueles que sim o elaboraram perceberam sua utilidade como uma guia, mas não necessariamente como um elemento confiável para obter os resultados esperados na execução da empresa.

Um achado que não previsto na literatura foi a influência de experiências internacionais que os empreendedores tiveram, que nos casos da SEM CO2, TECVERDE e JOVEN 360 foram um elemento chave na identificação da ideia de negócios. Do mesmo modo as empresas KADEVJO e UASSIST.ME perceberam a oportunidade de explorar mercados internacionais, com clientes em outros países, e por sua parte a empreendedora da FIT COOKIES teve uma experiência no estrangeiro na procura de inovar as receitas dos seus produtos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um primeiro momento foi apresentada a literatura que estudou o campo do empreendedorismo ao longo do tempo, definindo para o uso desta pesquisa a abordagem de empreendedorismo como processo, o qual baseia-se na premissa do empreendedor como aquele que identifica oportunidades e cria sua própria empresa (KATZ; GARTNER, 1988; SHANE; VENKATARAMAN, 2000; REYNOLDS et al., 1999; VENKATARAMAN, 1997).

Diante das dificuldades que os empreendedores têm para obter os recursos iniciais necessários para a criação das empresas, os empreendedores devem procurar obter esses recursos de fontes externas, sendo uma dessas fontes a sua rede social, a qual consiste em pessoas ou organizações com quem o empreendedor possui contato direto ou indireto (ALDRICH; REESE; DUBINI, 1989; ALVAREZ; BUSENITZ, 2001; JENSSEN; KOENIG, 2002; JENSSEN, 2001; O'DONNELL et al., 2001; COPE; JACK; ROSE, 2007)

Estas podem ser relações caracterizadas pelos laços fracos ou fortes, medidos na intensidade, frequência e durabilidade das relações que o empreendedor tem com eles (GRANOVETTER, 1973; O'DONNELL et al., 2001). Conforme Greve e Salaff (2003) apontaram no seu estudo, as redes sociais dos empreendedores são dinâmicas, mudam dependendo das necessidades em cada etapa.

Para analisar o processo de criação de empresas utilizou-se o modelo de classificação das quatro etapas proposto por Borges, Fillion e Simard (2008) que sintetiza as atividades que se espera que os empreendedores realizem ao longo do processo. Para estudar os tipos de redes sociais dos empreendedores, assim como os vínculos inseridos nessas relações, tomou-se como base os estudos de Birley (1985), Granovetter (1973) e O'Donnell et al. (2001); e para identificar os tipos de recursos obtidos por meio dessas redes sociais foi utilizado o estudo de Brush, Greene, e Hart (2001).

Na análise do primeiro e segundo objetivos específicos foram identificados os atores em cada etapa do processo de criação das empresas e a sua participação, determinando que todos os atores envolvidos contribuíram de alguma maneira no desenvolvimento da empresa. Na etapa inicial, os atores que tiveram maior participação foram indivíduos, sendo estes, amigos, colegas da faculdade, família,

que formam parte da rede pessoal do empreendedor. Neste caso, estes são caracterizados pelos laços fortes entre eles, e a contribuição deles foi no desenvolvimento da ideia de negócio e em dar apoio moral aos empreendedores.

Verificou-se também que as redes sociais permitem a identificação de oportunidades para empreender, o que está de acordo com os resultados do estudo de Jack e Anderson (2002). Na etapa de preparação foi observada a participação de organizações públicas e privadas, instituições de apoio ao empreendedorismo, organizações de apoio internacional, fornecedores e apenas em uma das empresas estudadas houve investidores de capital de risco.

Nas etapas posteriores, os atores foram da rede inter-organizacional, focalizando parcerias com determinadas empresas. A rede pessoal se limitou aos sócios, clientes e empregados. Todos estes atores da rede inter-organizacional contribuíram com recursos financeiros, humanos, sociais, físicos e tecnológicos em alguns casos.

O terceiro objetivo era analisar como as redes do empreendedor mudaram em cada etapa do processo, o que foi percebido pela mudança das necessidades em cada etapa. Para criar uma empresa requerem-se diferentes contatos e diferentes recursos nas diferentes fases. Isso foi observado na mudança no número de empreendedores e sócios ao longo das etapas para todas as empresas estudadas, assim como na mudança de atores (indivíduos, família amigos, empresas parceiras, e outras organizações).

Na etapa inicial foi necessário o apoio moral para gerar confiança na ideia de empreender, isso foi refletido no maior uso da rede pessoal dos empreendedores. Foi percebida a mudança na etapa de preparação motivada pela necessidade de obter informação nova sobre como criar a empresa e para procurar os recursos iniciais, desta forma além de continuar tendo o apoio da rede pessoal, os empreendedores procuraram criar uma rede formal ou inter-organizacional, contatando empresas ou organizações que oferecessem os recursos necessários.

Por último, nas etapas de lançamento e consolidação os objetivos dos empreendedores estavam focados em continuar viáveis no mercado e expandir as suas operações, de modo que os esforços dos empreendedores foram mais focados nas relações com empresas parceiras que fazem parte da sua rede inter-organizacional.

Para responder o quarto e quinto objetivos específicos, foram identificadas e analisadas todas as atividades realizadas nas quatro etapas de criação da empresa para todas as empresas, em primeiro lugar, para depois poder realizar uma comparação das similaridades e diferenças por países.

Assim como apontado no estudo de Greve e Salaff (2003) houveram similaridades na forma que os empreendedores utilizam a sua rede social no processo de criação de empresas nos diferentes contextos estudados, sendo que, no geral, os empreendedores realizaram de forma similar as atividades indicadas em cada uma das etapas.

O presente estudo visou analisar como os empreendedores utilizam sua rede social no processo de criação de empresas, em diferentes contextos, atingindo este objetivo por meio dos resultados que constata que os empreendedores dos seis casos analisados no Brasil e em El Salvador utilizam as redes sociais na identificação da oportunidade de negócio e principalmente para obter diversos tipos de recursos.

Em alguns casos isso gera maiores vantagens quando, por meio da rede social, se obtêm os recursos a menor custo. Assim como também a rede social contribuiu na realização de ações de *marketing*, facilitando o acesso a novos mercados, na transferência de conhecimento, no aumento das vendas, projetos ou clientes, no desenvolvimento de novos produtos ou serviços, na expansão das suas operações, e na obtenção de apoio moral/emocional, de forma similar em ambos países.

De acordo com os objetivos da pesquisa foi possível determinar alguns achados principais:

- Os empreendedores dos casos analisados estão cientes da importância do uso da sua rede social e das implicações que esta teve ao longo do processo de criação das empresas. Esta rede foi indispensável para o crescimento e sobrevivência das mesmas.
- A rede social dos empreendedores analisados pode ser considerada como um recurso social complexo do empreendedor que permite que a empresa se diferencie da concorrência, o que pode gerar uma vantagem competitiva no mercado. Isso se deve pelo fato de que dificilmente outros empreendedores conseguiriam desenvolver e manter relações com os mesmos atores dos empreendedores estudados, e portanto, as ações realizadas são também

diferenciadas, o que está de acordo com a literatura (ALVAREZ; BUSENITZ, 2001; JENSSEN; KOENIG, 2002; JENSSEN, 2001; O'DONNELL et al., 2001; COPE; JACK; ROSE, 2007)

- Estas redes não são estáticas, visto que mudam de acordo com as necessidades de cada caso. Foi percebido pelos empreendedores que por meio das redes sociais obtiveram resultados mais rápidos do que esperado, acessaram a recursos com menor custo, e obtiveram benefícios recíprocos das parcerias.
- As relações construídas pelos empreendedores estão baseadas na confiança e reciprocidade. Não basta para eles apenas conhecer os indivíduos ou organizações apropriadas, mas também manter vínculos de confiança e realizar ações transparentes. Desta forma, ganham uma boa reputação diante dos atores envolvidos e atores potenciais.
- A rede social influenciou na motivação empreendedora, o que foi evidenciado por alguns dos empreendedores terem pais empreendedores ou terem sido motivados pela família para ter sua própria empresa.
- Diferente da literatura, que diz que nas etapas iniciais se faz maior uso das redes pessoais ou informais para obter recursos (financeiros ou de outro tipo), os resultados são parciais, já que nos casos estudados houve maior participação das redes formais ou inter-organizacionais para a obtenção dos recursos, especialmente na etapa de preparação.
- Neste estudo, observou-se pouco envolvimento das universidades ou de instituições de governo. Nos casos que houve participação de instituições de apoio aos empreendedores, este se deu apenas por um período de tempo determinado ou eventual, geralmente nas etapas prévias à formalização da empresa, como foi o caso da FIT COOKIES, e na procura de expandir os mercados de atuação, como no caso da KADEVJO.
- A rede social do empreendedor contribuiu para a criação da empresa e na consolidação no mercado, vez que facilitou a divulgação dos produtos ou serviços oferecidos, assim como ajudou a atrair novos clientes e, em alguns casos, facilitou a contratação de empregados. A rede social também ajudou a superar os desafios iniciais.

- Somente um dos empreendedores analisados encontrava-se desempregado no momento da identificação da oportunidade de negócio, mas não foi esse o motivo que o levou na busca de iniciar um negócio próprio. Este empreendedor foi motivado pela ideia de negócio e as oportunidades de superação pessoal que este negócio representava. Os demais empreendedores analisados contava com um emprego no momento de criar a empresa. Este achado mostra que, nesta pesquisa, o principal motivo de criar uma nova empresa foi a oportunidade de inovar em um produto ou serviço e cumprir metas pessoais dos empreendedores, que no final os levou à autorrealização, contrario à motivação por necessidade como alternativa ao desemprego.

Quanto às contribuições teóricas, este estudo teórico-empírico permitiu analisar os conceitos de empreendedorismo de rede social do empreendedor em distintos contextos, como sugerido por Audretsch, Kuratko e Link (2015).

Pesquisas prévias têm se baseado nos empreendedores de países desenvolvidos, alguns deles caracterizados por terem uma sociedade impessoal. Assim, esta pesquisa apresenta uma contribuição nos estudos de empreendedorismo e rede social em países da América Latina.

Diferente das afirmações de Rocha e Luce (2006), os resultados não mostraram que as relações do empreendedor com atores da sua rede pessoal, como família, tivessem um componente de obrigação ou imposição social.

Não foi possível verificar as sugestões de Shane e Cable (2002) e Jack, Dodd e Anderson (2008) em quanto a que poderiam existir maiores variações do que semelhanças em diferentes contextos. Os resultados do estudo apoiaram as afirmações de Greve e Salaff (2003) quando afirmaram existir padrões similares na mobilização dos contatos dos empreendedores nas diferentes fases em países distintos.

Por ser uma pesquisa teórico-empírica que analisou e comparou os resultados dos casos estudados em distintos contextos, sendo três casos de empreendedores no Brasil e três casos de empreendedores em El Salvador, pretendeu-se avançar no campo de estudo do empreendedorismo como sugerido por Gedajlovic *et al.* (2013).

As implicações práticas do estudo dizem sobre ajudar os empreendedores a entender a utilidade do gerenciamento das redes sociais e dos benefícios que podem obter, a maneira de manter distintas relações com os diversos atores envolvidos em todas as etapas.

Entre os benefícios destas redes, além da obtenção de recursos, as empresas podem ganhar legitimação, ao serem apoiadas por outras empresas que já tenham sido consolidadas no mercado, de maneira que é facilitada e garantida uma boa reputação das empresas. As redes facilitam o acesso à tecnologia em alguns casos, propaganda e outros tipos de divulgação das empresas, seja em meios tradicionais ou não tradicionais.

Além disso, foi identificado que os pequenos empreendedores não realizam alianças estratégicas, ou seja, estes não fazem parcerias formais, e assim não aproveitam essa rede com inteligência estratégica. Os empreendedores poderiam orientar as suas relações com os diferentes atores para alcançar maiores resultados, ou melhorar o desempenho.

Assim, sugere-se a procura de novos parceiros com os quais também poderiam ser realizadas alianças estratégicas, identificando aqueles atores da rede do empreendedor que até então já tenham demonstrado comprometimento e benefícios recíprocos, tendo contribuído na obtenção de melhores resultados. Esse tipo de aliança aumentaria o comprometimento das partes, e a mensuração de metas e objetivos atingidos por ambas partes, assim como o tempo de duração dessas relações estaria estipulado previamente com possibilidades de continuidade na aliança.

Outra contribuição prática desta pesquisa diz sobre o aprendizado que os empreendedores podem obter, ao observar e conhecer as diversas ações e práticas utilizadas por outros empreendedores em países diferentes. Por meio destas redes, os empreendedores podem obter maior aprendizado em gestão das empresas e gerenciamento dos recursos.

As atitudes e decisões tomadas por cada empreendedor analisado, tanto na criação da empresa como na expansão da mesma, servem de exemplo com uma das formas de gerenciar que apresentam os empreendedores, o que poderia ser adaptado ou replicado em outros casos que apresentassem condições similares.

Os empreendedores devem iniciar a procura de contatos, primeiro com os já conhecidos, mapeando aquelas pessoas ou organizações que o empreendedor já

conhece ou já teve alguma relação prévia e que sabe que pode contribuir de alguma maneira no empreendimento.

Logo, os empreendedores podem procurar novos contatos, com os quais ainda não teve uma relação, mas que tem a possibilidade de entrar em contato com eles por meio de terceiros, ou seja, de outras pessoas conhecidas. Do mesmo modo, pode procurar diretamente esses novos contatos de indivíduos ou organizações que ofereçam oportunidades de envolver-se com o novo empreendimento e que contribuam com algum tipo de recurso e nos resultados da empresa.

O empreendedor deve pensar de antemão nos tipos de benefícios recíprocos que se espera de uma relação-chave com uma organização parceira ou com um indivíduo da sua rede.

Percebeu-se uma desconexão entre as universidades e os empreendedores, por não estarem envolvidas diretamente na promoção e criação de novos empreendimentos. Estas entidades não representaram uma participação que impactasse ou tivesse uma influência nos casos estudados. Assim como no caso de Joven 360, foi mencionado que as universidades não percebem a importância do seu papel na empregabilidade dos jovens universitários formados.

A participação de organizações públicas também foi limitada em ambos países, somente tiveram participação aquelas organizações que os empreendedores procuraram com a intenção de obter informação específica, nos casos de El Salvador, sobre comércio exterior, e no caso de Brasil, sobre gestão do empreendimento por meio do apoio do SEBRAE.

É de grande importância que as organizações que promovem o empreendedorismo aumentem os seus esforços no apoio aos empreendedores, participando junto com eles nos processos de gestão prévios à criação da empresa, e que ofereçam maior acompanhamento nas etapas posteriores. Estas organizações poderiam facilitar a divulgação dos produtos e serviços oferecidos pelas novas empresas e também realizar ações para promover o sucesso de alguns casos empreendedores e assim motivar o surgimento de novos empreendedores.

É necessário evidenciar algumas das limitações desta pesquisa, como o tempo de realização da pesquisa, o que impossibilitou a realização de um acompanhamento do processo de criação da pesquisa em tempo real, e portanto, a estratégia aqui utilizada foi de corte transversal com aproximação longitudinal,

estudando em retrospectiva os acontecimentos narrados pelos empreendedores entrevistados e em base na documentação encontrada que pudesse verificar tal informação.

Dado que os empreendedores dos casos estudados dedicam a maior parte do seu tempo às atividades das empresas, o número de entrevistas e a duração das mesmas foi limitado. Do mesmo modo, não foi possível entrevistar diversos atores da rede social dos empreendedores.

Por ser uma pesquisa do tipo qualitativo, aprofundou-se nas características e resultados dos seis casos estudados, mas isso não permite fazer generalizações dos resultados, somente replicação teórica à novos casos com características similares.

No presente estudo focou-se nas redes sociais dos empreendedores analisados, limitando-se a considerar outros aspectos do contexto dos países ou como isso influenciou nas decisões dos empreendedores.

Para futuros estudos, sugere-se realizar estudos empíricos em empresas do mesmo setor, a fim de expandir e avançar no tema abordado, ou ampliar as discussões na temática de empreendedorismo e as redes sociais.

Com a ideia de acrescentar mais conhecimentos sobre as diferenças ou similaridades das redes sociais empreendedoras, pode ser considerado realizar mais estudos em outros países.

Sugere-se incluir as categorias de análise de reputação dos empreendedores, confiança nas relações dos empreendedores e os diversos atores, e experiências no estrangeiro, as quais não foram consideradas previamente à realização desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ALDRICH, H. E.; REESE, P. R.; DUBINI, P. Women on the verge of a breakthrough: networking among entrepreneurs in the United States and Italy. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 1, n. 4, p. 339–356, 1989.
- ALDRICH, H. E.; ZIMMER, C. Entrepreneurship through social networks. In: SEXTON, D. L.; SMILOR, R. W. (Eds.). **The art and science of entrepreneurship**. New York: Ballinger, 1986. p. 3–23.
- ÁLVAREZ, C.; URBANO, D.; AMORÓS, J. E. GEM research: achievements and challenges. **Small Business Economics**, v. 42, n. 3, p. 445–465, 2014.
- ALVAREZ, S. A.; BUSENITZ, L. W. The entrepreneurship of resource-based theory. **Journal of Management**, v. 27, p. 755–776, 2001.
- ANDERSON, A. R.; DODD, S. D.; JACK, S. Network practices and entrepreneurial growth. **Scandinavian Journal of Management**, v. 26, n. 2, p. 121–133, 2010.
- AUDRETSCH, D. Entrepreneurship research. **Management Decision**, v. 50, n. 5, p. 755–764, 2012.
- AUDRETSCH, D. B.; KURATKO, D. F.; LINK, A. N. Making sense of the elusive paradigm of entrepreneurship. **Small Business Economics**, n. May, p. 1–10, 2015.
- BARNEY, J. **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage** *Journal of Management*, 1991.
- BARNEY, J. B. Looking inside for competitive advantage. **The Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, p. 49–61, 1995.
- BARNEY, J. B.; KETCHEN, D. J.; WRIGHT, M. The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? **Journal of Management**, v. 37, n. 5, p. 1299–1315, 2011.
- BCR - BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR. **Resultados económicos de El Salvador en 2015 y Proyecciones**. Disponível em: <<http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/?cdr=33>> Acesso em: 31/10/2016
- BCR - BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR. **II.1 Balanza Comercial**. Disponível em: <<http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/?x21=35>> Acesso em: 20/03/2017
- BIRLEY, S. The role of networks in the entrepreneurial process. **Journal of Business Venturing**, v. 1, n. 1, p. 107–117, 1985.
- BOAVENTURA, M. G.; MELO, M. C. O. L. Criação de Empresas por Microempreendedores. **Revista de Administração FACES Journal Belo Horizonte**, v. 11, n. 2, p. 11–26, 2012.

BORGES, C. O papel do capital social do empreendedor na criação de empresas tecnológicas. **Revista de Administração e Inovação- RAI**, v. 8, n. 3, p. 162–181, 2011.

BORGES, C.; FILION, L. J.; SIMARD, G. Jovens empreendedores e o processo de criação de empresas. **RAM. Revista de Administração Mackenzie (Online)**, v. 9, n. 8, p. 39–63, 2008.

BREAKWELL G.; *et al.* **Métodos de pesquisa em Psicologia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BRUSH, C. G.; GREENE, P. G.; HART, M. M. From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base. **Academy of Management Executive**, v. 15, n. 1, p. 64–80, 2001.

BURT, R. S. The network structure of social capital. **Research in Organizational Behavior**, v. 22, p. 345–423, 2000.

BYGRAVE, W. et al. Executive forum: A study of informal investing in 29 nations composing the Global Entrepreneurship Monitor. **Venture Capital**, v. 5, n. 2, p. 101–116, 2003.

CARLSSON, B. et al. The evolving domain of entrepreneurship research. **Small Business Economics**, v. 41, n. 4, p. 913–930, 2013.

CASSON, M. **The entrepreneur**. New Jersey: The entrepreneur. Barnes and Noble Books, 1982.

CASSON, M.; GIUSTA, M. D. Entrepreneurship and Social Capital: Analysing the Impact of Social Networks on Entrepreneurial Activity from a Rational Action Perspective. **International Small Business Journal**, v. 25, n. 3, p. 220–244, 2007.

CNN ESPAÑOL. **Las remesas familiares de EE.UU. a El Salvador en 2016 fueron las más altas de la historia**. Disponível em:

<<http://cnnespanol.cnn.com/2017/01/24/las-remesas-familiares-de-ee-uu-a-el-salvador-en-2016-fueron-las-mas-altas-de-la-historia/>> Acesso em: 20/03/2017

COOPER, A. Entrepreneurship: The past, the present, the future. In: ACS, Z. J.; AUDRETSCH, D. B. (Eds.). **Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction**. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2003. p. 21–34.

COPE, J.; JACK, S.; ROSE, M. B. Social capital and entrepreneurship: an introduction. **International Small Business Journal**, v. 25, n. 3, p. 213–219, 2007.

CORBETTA, P. **Social research: theory, methods and techniques**. London: Sage, 2003.

CORRÊA, R. O.; TEIXEIRA, R. M. Redes sociais empreendedoras para obtenção de recursos e legitimação organizacional: estudo de casos múltiplos com empreendedores sociais. **Rev. Adm. Mackenzie**, v. 16, n. 1, p. 62–95, 2015.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAVIDSSON, P.; HONIG, B. The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. **Journal of Business Venturing**, v. 18, n. 3, p. 301–331, 2003. DIÁRIO Industria e Comercio. Disponível em: <<http://www.diarioinduscom.com/com-investimento-de-r-40-mi-tecverde-inicia-expansao/>>. Acesso em: 15/11/2016

DUCCI, N.P. **A utilização das redes sociais na formação do capital social por empreendedores**: um estudo de casos múltiplos em dos municípios da região norte pioneiro – Paraná. Dissertação (Mestrado em Administração) - Setor de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009.

DUCCI, N. P.; TEIXEIRA, E. M. As redes sociais dos empreendedores na formação do capital social: um estudo de casos múltiplos em municípios do norte pioneiro no estado do Paraná. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 4, p. 967–997, 2011.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.

FERREIRA, F. L.; GIMENEZ, F. A.; AUGUSTO, P. O. Empreendedorismo e o processo de criação de uma nova organização. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 3, p. 70–93, 2014.

FILION, L. J. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios** *Revista de Administração*, 1999.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. **The Global Competitiveness Report 2015–2016**, 2015. Disponível em: <http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf> Acessado em: 23/11/2015.

GARCIA, R. et al. Empreendedorismo acadêmico no brasil: uma avaliação da propensão à criação de empresas por estudantes universitários. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 1, p. 36–63, 2012.

GARTNER, W. B. “Who is an entrepreneur?” Is the wrong question. **American Journal of Small Business**, p. 11–32, 1988.

GARTNER, W. B. What are we talking about when we talk about entrepreneurship? **Journal of Business Venturing**, v. 5, n. 1, p. 15–28, 1990.

GEDAJLOVIC, E. et al. Social Capital and Entrepreneurship: A Schema and Research Agenda. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 37, n. 3, p. 455–478, 2013.

GEM -GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil-2014**:Relatório nacional. Curitiba: IBQP, 2014

GILMORE, A.; CARSON, D. Enterpreneurial Marketing by Networking. **New England Journal of Entrepreneurship**, v. 2, n. 2, p. 31–38, 1999.

GIMENEZ, F. A. P.; GIMENEZ, S. C. Capital Social e Redes Sociais na Criação e Crescimento de uma Empresa de Cicloturismo. **Turismo em Análise**, v. 26, n. 3, p. 616–638, 2015.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

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

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

GUEDES, A. L. Pesquisa Internacional em gestão: abordagem interdisciplinar com múltiplos níveis de análise. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D.M. (Orgs.) **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. p. 71-96

HAYTER, C. S. Conceptualizing knowledge-based entrepreneurship networks: perspectives from the literature. **Small Business Economics**, v. 41, n. 4, p. 899–911, 2013.

HITE, J. M. Evolutionary Processes and Paths of Relationally Embedded Network Ties in Emerging Entrepreneurial Firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 1, p. 113–144, 2005.

HOANG, H.; ANTONCIC, B. Network-based research in entrepreneurship: A critical review. **Journal of Business Venturing**, v. 18, n. 2, p. 165–187, 2003.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Área Territorial Brasileira**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/geociencias/cartografia/default_territ_area.shtm>Acesso em: 20/03/2017

JACK, S. L. The Role , Use and Activation of Strong and Weak Network Ties : A Qualitative Analysis. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 6, p. 1233–1259, 2005.

JACK, S. L. Approaches to studying networks: Implications and outcomes. **Journal of Business Venturing**, v. 25, n. 1, p. 120–137, 2010.

JACK, S. L. et al. An entrepreneurial network evolving: Patterns of change. **International Small Business Journal**, v. 28, n. 4, p. 315–337, 2010.

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

JACK, S. L.; DODD, S. D.; ANDERSON, A. R. Change and the development of entrepreneurial networks over time: a processual perspective. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 20, n. 2, p. 125–159, 2008.

JENSSEN, J. I. Social networks, resources and entrepreneurship. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, v. 2, n. 2, p. 103–109, 2001.

JENSSEN, J. I.; KOENIG, H. F. The Effect of Social Networks on Resource Access and Business Start-ups. **European Planning Studies**, v. 10, n. 8, p. 1039–1046, 2002.

KATZ, J.; GARTNER, W. B. Properties of Emerging Organizations. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 3, p. 429–441, 1988.

KREISER, P. M.; PATEL, P. C.; FIET, J. O. The Influence of Changes in Social Capital on Firm-Founding Activities. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 37, n. 3, p. 539–568, 2013.

LANDSTRÖM, H. **Pioneers in entrepreneurship and small business research**. New York: Springer Science & Business Media, 2005.

LANDSTRÖM, H.; HARIRCHI, G.; ÅSTRÖM, F. Entrepreneurship: Exploring the knowledge base. **Research Policy**, v. 41, n. 7, p. 1154–1181, 2012.

LOCKETT, N.; JACK, S.; LARTY, J. Motivations and challenges of network formation: Entrepreneur and intermediary perspectives. **International Small Business Journal**, v. 31, n. 8, p. 866–889, 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MCCLELLAND, D.C. **The achieving story**. Princeton, NJ: D. Van Nostrand, 1961.

MDIC -- MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS. **Balança comercial brasileira: Acumulado do ano**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/balanca-comercial-brasileira-acumulado-do-ano>> Acesso em: 20/03/2017

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research: A guide to Design and Implementation**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

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

NEWBERT, S. L.; TORNIKOSKI, E. T. Resource Acquisition in the Emergence Phase: Considering the Effects of Embeddedness and Resource Dependence. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 37, n. 2, p. 249–280, 2013.

NEWBERT, S. L.; TORNIKOSKI, E. T.; QUIGLEY, N. R. Exploring the evolution of supporter networks in the creation of new organizations. **Journal of Business Venturing**, v. 28, n. 2, p. 281–298, 2013.

O'DONNELL, A. et al. The network construct in entrepreneurship research : a review and critique. **Management Decision**, v. 39, n. 9, p. 749–760, 2001.

OCDE Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ed, tradução FINEP, 2006.

ORGANIZATION OF AMERICAN STATES Disponível em: <<http://www.oas.org/en/scholarships/html>>. Acesso em: 05/12/2015

OSIRI, J. K. et al. Entrepreneurship mix and classifying emerging sub-fields. **Academy of Entrepreneurship Journal**, v. 21, n. 1, p. 1–12, 2015.

OSTGAARD, T. A.; BIRLEY, S. New venture growth and personal networks. **Journal of Business Research**, v. 36, n. 1, p. 37–50, 1996.

PARTANEN, J.; CHETTY, S. K.; RAJALA, A. Innovation Types and Network Relationships. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 5, p. 1027–1055, 2014.

POWERS, J. B.; MCDUGALL, P. A Review of The Blackwell Handbook of Entrepreneurship, edited by Donald Sexton and Hans Landstrom. **Small Business Economics**, v. 15, n. 4, p. 321–328, 2000.

QUINTANILLA, M. **El Salvador ante el reto del desarrollo de aplicaciones para dispositivos móviles que usan plataforma Android** San Salvador: TCA Editores, , 2013. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10972/1740>>

RASMUSSEN, E.; MOSEY, S.; WRIGHT, M. The transformation of network ties to develop entrepreneurial competencies for university spin-offs. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 27, n. 7–8, p. 430–457, 2015.

REYNOLDS, P. D.; HAY, M.; CAMP. S.M. **Global Entrepreneurship Monitor, 1999 Executive Report**, Michael Hay and Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership at the Ewing Marion Kauffman Foundation, 1999.

ROCHA, A.; LUCE, F. Relacionamentos entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 3, p. 87–93, 2006

SANCHEZ, M.M. **El emprendimiento en El Salvador. Global Entrepreneurship Monitor: Informe nacional El Salvador 2014-2015**. San Salvador: ESEN, 2015.

SANCHEZ, M.M. **Global Entrepreneurship Monitor: Informe nacional El Salvador 2012**. San Salvador: ESEN, 2013.

SCHOTT, T.; SEDAGHAT, M. Innovation embedded in entrepreneurs' networks and national educational systems. **Small Business Economics**, v. 43, n. 2, p. 463–476, 2014.

SCHUMPETER, J. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SCOTT, R. W.; DAVIS, G. F. **Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open Systems Perspectives**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2007.

SEMRAU, T.; WERNER, A. How Exactly Do Network Relationships Pay Off? The Effects of Network Size and Relationship Quality on Access to Start-Up Resources. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 3, p. 501–525, 2014.

SEXTON, D.; LANDSTRÖM, H. **The Blackwell Handbook of Entrepreneurship**, Oxford: Blackwell, 2000.

SHANE, S.; CABLE, D. Network Ties, Reputation, and the Financing of New Ventures. **Management Science**, v. 48, n. 3, p. 364–381, 2002.

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.

SINGER, S.; AMORÓS, E.; MOSKA, D. **Global Entrepreneurship Monitor 2014 Global Report**. Babson MA: Babson College, 2015.

SULLIVAN, D. M.; FORD, C. M. How entrepreneurs use networks to address changing resource requirements during early venture development. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 3, p. 551–574, 2014.

VASCONCELOS, G. M. R. et al. Mobilizando Relacionamentos e Acessando Recursos na Criação e Evolução de Novos Negócios. **Organizações & Sociedade**, v. 14, n. 41, p. 113–134, 2007.

VENKATARAMAN, S. The distinctive domain of Entrepreneurship Research. In: KATZ, J. A. (Ed.). **Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth**. Greenwich, CT: JAI Press, 1997.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171–180, 1984.

WORLD BANK GROUP. **Brasil: aspectos gerais.** Disponível em:
<<http://www.worldbank.org/pt/country/brazil/overview>> Acesso em: 20/03/2017a

_____. **El Salvador: panorama general.** Disponível em:
<<http://www.bancomundial.org/es/country/elsalvador/overview>> Acesso em:
20/03/2017b

_____. **Doing Business 2017.** Disponível em:
<<http://portugues.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2017>>
Acesso em: 20/03/2017c

_____. **Doing Business 2017.** Disponível em:
<<http://portugues.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2017>>
Acesso em: 20/03/2017c

_____. **Enterprise Surveys: El Salvador Country Profile.** Disponível em:
<<http://www.enterprisesurveys.org/~media/GIAWB/EnterpriseSurveys/Documents/Profiles/English/el-salvador-2016.pdf>> Acesso em: 20/03/2017d

_____. **Enterprise Surveys: Brazil 2009.** Disponível em:
<<http://www.enterprisesurveys.org/data/exploreconomies/2009/brazil>> Acesso em:
20/03/2017e

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre:
Bookman, 2010.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Tópicos para orientar a pesquisadora.

- 1- Surgimento da ideia de negócios, motivações, principais atores, quais as contribuições deles, procura de informações e recursos.
- 2- Experiência previa sobre gestão, plano de negócios, estudo de mercado, formalização da empresa, instalações fabrica, abertura, primeira venda.
- 3- Contatos da rede social (parceiros), indivíduos ou organizações que apojam o processo antes e depois da criação?
- 4- Mudança das necessidades da empresa e das relações com contatos pessoais ou inter-organizacionais.
- 5- Concorrentes, vantagem competitiva, recursos e diferencial.

Questões para os entrevistados.

- Local, data de criação, ramo de atividade, número de funcionários, possui ou não sócios.
- Como surgiu a ideia de negócio? quais foram as principais motivações?, quem foram os principais atores que influenciaram a decisão de criar a empresa? (com quem conversou sobre a ideia de negocio antes de iniciar) Como se desenvolveu a equipe empreendedora?
- Foi elaborado um plano de negócio? Quem ajudou na elaboração? Obtiveram ajuda externa, assessoria para sua elaboração?
- Foi realizado algum estudo de mercado?
- Obteve ajuda de algum individuo ou organização sobre gestão de empresas na etapa inicial?
- Tinha conhecimento de instituições ou programas do governo que oferecem apoio na criação de empresas?
- Quais foram as principais pessoas ou organizações que contribuíram no acesso a recursos iniciais? Tipos de recursos obtidos?
- Qual a sua experiência profissional previa ao empreendimento?
- Como foi o processo de formalização da empresa?
- Como foi a organização das instalações e equipamentos?
- Como foi o processo de criação do produto/ serviço e a comercialização?
- Tem parcerias? qual foi o principal motivo da procura de parceiros? Como foi esse processo de procura de parceiros? quais os resultados dessas parcerias?
- Como tem mudado as relações com parceiros, sócios, ao longo do tempo?
- Como foram mudando as necessidades da empresa a medida que foram crescendo? e como suprimam essas necessidades?
- Qual o diferencial da sua empresa frente aos concorrentes?
- Quais foram os fatores que facilitaram ou dificultaram o processo de criação da empresa no país?

APÊNDICE B – MODELO DE TERMO DE CONSENTIMENTO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE CONSENTIMENTO E PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA

Por meio da presente autorização, informo que aceito participar da pesquisa que investiga sobre “Networking do empreendedor no processo de criação de empresas: Estudo de caso comparativo entre Brasil e El Salvador”. Essa pesquisa é de responsabilidade da pesquisadora Lucila Pamela Fernández Canjura - discente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR), Mestrado em Administração, na linha de pesquisa em Inovação e Tecnologia - e sob a supervisão do professor Dr. Jose Roberto Frega.

Para cumprimento da referida pesquisa, serão realizadas entrevistas pela própria discente junto aos fundadores, proprietários ou gerentes de negócios inovadores. Os dados obtidos nas entrevistas serão usados para fins acadêmicos e de pesquisa, não tendo nenhuma finalidade comercial.

Como participante da pesquisa, declaro que concordo em ser entrevistado (a), uma ou mais vezes pela pesquisadora, em local e data previamente ajustados, permitindo a gravação das entrevistas.

Autorizo a divulgação do nome da empresa _____ junto aos resultados da pesquisa, comprometendo-se a pesquisadora a utilizar as informações prestadas somente para os propósitos da pesquisa.

Ao final da pesquisa, se assim desejar, os resultados poderão ser compartilhados com a empresa.

Curitiba, 30 de novembro de 2016.

Assinatura do Entrevistado (a)

Nome do entrevistado (a):

Cargo que ocupa na organização:

E-mail e telefone do entrevistado:

APÊNDICE C – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Curitiba, 07 de julho de 2016.

À

Nome empresa

Ref.: Convite para participação em pesquisa acadêmica



Prezado Senhor _____,

Sou mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, e gostaria de convidá-los a participar da pesquisa acadêmica sobre “Redes sociais do empreendedor no processo de criação de empresas: Estudo de caso comparativo entre Brasil e El Salvador”, realizada sob orientação do Prof. Dr. José Roberto Frega. Essa pesquisa tem como objetivo analisar como os empreendedores utilizam seus contatos pessoais e inter-organizacionais (rede social) no processo de criação de empresas.

A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo. Caso aceite participar, serão realizadas entrevistas pessoais, via teleconferência ou telefone, conforme disponibilidade dos participantes, e terão duração aproximada de 40 minutos.

Cabe informar que os dados coletados serão utilizados para fins acadêmicos e que, na publicação dos relatórios sobre os resultados da pesquisa, a identidade dos participantes será mantida em sigilo.

Apesar de não receber benefícios diretos, a sua participação irá contribuir para a produção de conhecimento científico sobre o tema ora apresentado.

Finalmente, me coloco a disposição para esclarecimentos de dúvidas e peço a gentileza de informarem via e-mail, no endereço pamelafernandez@ufpr.br, sobre o aceite na participação da pesquisa.

Atenciosamente,

Lucila Pamela Fernández Canjura
Mestranda em Administração - UFPR
Matrícula nº 201500030651