

**OS LOOPS DO DESENVOLVIMENTO DE OPORTUNIDADES: UMA INVESTIGAÇÃO
DOS MODELOS MENTAIS DE EMPREENDEDORES**

GUSTAVO BEHLING

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

FERNANDO CESAR LENZI

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

CARLOS RICARDO ROSSETTO

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

OS *LOOPS* DO DESENVOLVIMENTO DE OPORTUNIDADES: UMA INVESTIGAÇÃO DOS MODELOS MENTAIS DE EMPREENDEDORES

1. Introdução

Empreendedorismo é o processo de criação de valor, por meio de combinações únicas de recursos que tem por objetivo explorar oportunidades econômicas, sociais ou culturais em ambientes de mudança (FILLIS; RENTSCHLER, 2010). Quando criam inovações para atender necessidades dos clientes, empreendedores estimulam o desenvolvimento econômico e melhoram a qualidade de vida da sociedade (PRYOR et al., 2016). Em um mundo complexo e dinâmico, com incerteza crescente, agir de forma empreendedora é essencial para as organizações (SHEPHERD; WILLIAMS; PATZELT, 2015) e isso exige indivíduos motivados a agir em busca de oportunidades promissoras (WOOD; MCKELVIE; HAYNIE, 2014).

O esforço de criação de um novo negócio passa, em sua essência, pelo reconhecimento de uma oportunidade que um empreendedor acredita ter potencial para produzir riqueza e que, portanto, vale empregar esforços para explorá-la (HSIEH; KELLEY, 2016). É chamado de desenvolvimento de oportunidades o processo proativo e contínuo, essencial para a criação de novos negócios, que envolve a percepção, descoberta e criação de uma oportunidade (ARDICHVILI; CARDOZO; RAY, 2003).

Por mais que os indivíduos utilizem variadas fontes de dados exógenos na busca e avaliação de oportunidades, é a interpretação dessas informações, em última instância, que importa. Adotando uma perspectiva em primeira pessoa, essas interpretações permitem aos indivíduos discernir o significado dos dados, traçar um conjunto de ações subseqüentes e projetar os prováveis resultados a serem colhidos. A compreensão deste processo e dos elementos cognitivos que moldam os julgamentos a respeito de uma oportunidade é essencial para explicar de forma plausível as condições sob as quais a atividade empreendedora é mais provável de ocorrer (WOOD; MCKELVIE; HAYNIE, 2014).

O conjunto de estruturas cognitivas e relacionamentos de componentes de conhecimento, organizados de forma a representar a realidade percebida, fazer relações de causa e efeito prever resultados, é denominado de modelo mental (WOOD; MCKELVIE; HAYNIE, 2014). Estes, são representações cognitivas sobre como o ambiente de negócios funciona (GARY; WOOD, 2011) e incluem um conjunto de filosofias que norteia as estratégias, ações e atividades dos empreendedores (DE TONI et al., 2013).

Wood e McKelvie (2015) apontam uma convergência dos pesquisadores de empreendedorismo em torno da ideia de que os empreendedores criam imagens cognitivas para representar as oportunidades e fazer previsões sobre a sua atratividade com base nessas imagens. Neste ponto de vista, as oportunidades emergem de um padrão complexo de condições mutáveis do ambiente e os empreendedores empregam seus quadros cognitivos para estabelecer conexões entre as mudanças do ambiente e novas possibilidades de atender a essas demandas (HSIEH; KELLEY, 2016).

A pesquisa sobre modelos mentais tem, portanto, implicações importantes sobre as decisões de entrada no mercado, principalmente na tarefa de compreender como os empreendedores reduzem a complexidade do ambiente a dimensões gerenciáveis por meio dos modelos mentais (ZHAO; PARRY, 2012). Entretanto, embora o tema tenha recebido um fluxo constante de estudos nos últimos anos (WOOD; MCKELVIE, 2015), uma melhor compreensão de como empreendedores tomam decisões relativas ao reconhecimento,

avaliação e exploração das oportunidades é fundamental para o avanço do conhecimento do campo do empreendedorismo (SHEPHERD; WILLIAMS; PATZELT, 2015).

Apesar da relevância do tema, Wood, Mckelvie e Haynie (2014) afirmam que o conhecimento sobre como uma oportunidade é “individualizada”, ou seja, como os recursos cognitivos são empregados para analisar a sua atratividade é bastante limitada. Trabalhar a partir de um ângulo cognitivo requer que os pesquisadores examinem como empresários identificam ideias de novos produtos, serviços ou modelos de negócio, como avaliam tais oportunidades e como desenvolvem e implementam essas ideias, tomando decisões sobre mobilização de recursos, relação com investidores, consumidores e demais partes interessadas e como o ambiente interfere em suas rotinas e estratégias de ação (GREGOIRE et al., 2015).

Diante deste contexto surge a questão de pesquisa que norteia este estudo: como se configuram os modelos mentais de empreendedores nas decisões sobre o desenvolvimento de oportunidades? Para responder a esta questão, o presente estudo emprega a *InteractiveQualitativeAnalysis* (NORTHCUTT; MCCOY, 2004), método ainda pouco utilizado no campo das ciências sociais aplicadas, mas que traz *insights* e descobertas relevantes.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Modelos Mentais

Por mais que as decisões empresariais sejam baseadas em informações do ambiente, grande parte do processo decisório é cognitiva, especialmente em condições de risco como as enfrentadas pelos empreendedores (YANG; ZANG, 2015). De acordo Wood e Mckelvie (2015), a perspectiva da cognição empreendedora examina aspectos cognitivos relevantes no processo empreendedor, se concentrando na identificação de estruturas de conhecimento que os empreendedores utilizam para fazer avaliações, julgamentos ou decisões envolvendo principalmente a avaliação de oportunidades e a criação de novos empreendimentos.

A pesquisa no campo da cognição empreendedora tem buscado entender de que forma os processos cognitivos inibem ambiguidades e incertezas inerentes ao processo empreendedor (DEW et al., 2015). Para Cortez et al. (2016), a cognição pode ser influenciada pela memória, experiência acumulada, conhecimento e habilidades específicos sobre determinada área, entre outros aspectos. Reconhecer, segundo os autores, o que está na base dos pensamentos é capaz de tornar mais completo o entendimento das diversas variáveis envolvidas na atividade empreendedora.

A noção de que desenvolvemos cópias mentais de objetos e situações do mundo real em nossas mentes tem uma longa história na filosofia, que remonta à Grécia Antiga (BADKE-SCHAUB et al., 2007). Entretanto, atribui-se a Kenneth Craik, em 1943, a definição moderna dos modelos mentais como uma representação simbólica, ou um “modelo em pequena escala” da realidade, na qual o ser humano traduz ou interpreta elementos do ambiente. Essa simulação do mundo, ou representação dinâmica da realidade, influencia as atitudes possíveis em situações vivenciadas (BADKE-SCHAUB et al., 2007; DE TONI; MILAN, 2008; DHANARAJ; KHANNA, 2011).

Moreira (1996), afirma que os modelos mentais são como blocos de construção cognitivos que podem ser combinados e recombinaados conforme necessário, como uma forma de representação analógica do conhecimento. São compostos de elementos e relações entre esses, que representam um estado de coisas específico. Os modelos mentais estabelecem imagens, nomenclaturas e uma compreensão de como as coisas se encaixam; determinam o que é

importante ou não, dependendo dos valores subjacentes, dos interesses compartilhados e dos entendimentos comuns (HILL; LEVENHAGEN, 1995).

Para Borges (1997, p. 209), “na Ciência Cognitiva, os modelos mentais são usados para caracterizar as formas pelas quais as pessoas compreendem os sistemas físicos com os quais interagem”. Segundo o autor, modelo mental é o conhecimento sobre uma determinada questão ou domínio, usado para pensar sobre este domínio por meio de simulação mental, capacitando-nos a realizar ações inteiramente na imaginação e permitindo-nos internalizar as representações que criamos para as coisas e estados de coisas no mundo.

Brønn e Brønn (2003) defendem que um modelo mental é uma teoria pessoal de como as coisas funcionam, formada por fatores relevantes percebidos e as diversas relações entre esses fatores que, em conjunto, configuram uma forma de interpretar as entradas sensoriais. Complementando, os autores afirmam que os modelos mentais são roteiros simplificados da vida e afetam a forma como as pessoas interpretam situações e guiam o seu comportamento, incluindo a estruturação de problemas, a coleta e o processamento de informações, a avaliação, escolha, implementação e o aprendizado.

Para Badke-Schaub et al. (2007) os modelos mentais refletem nossa capacidade de categorizar o que sabemos e organizar o conhecimento. Embora estejam armazenados na memória, modelos mentais não são equivalentes ao conhecimento. São específicos para determinada tarefa em dado período.

Dada a incerteza associada à atividade empresarial, é recorrente a necessidade de tomar decisões rápidas nas quais frequentemente não se dispõem da informação necessária para tal. Nesse caso, o pensamento heurístico é utilizado com frequência para aumentar a velocidade de uma decisão e a eficácia da resposta (SHEPHERD; WILLIAMS; PATZELT, 2015). Para Pryor et al. (2016), heurísticas ou vieses cognitivos consistem em atalhos de processamento de informações, que reduzem o tempo e esforço dos indivíduos para avaliar informações e tomar decisões. Tais vieses ajudam a reduzir a incerteza e guiar comportamentos e na medida em que a tipicidade de uma situação aumenta, os indivíduos recorrem mais às heurísticas para se comportar nessas situações.

Especificamente sobre o processo de desenvolvimento de oportunidades, uma série de elementos cognitivos é apontada em estudos anteriores como capazes de influenciar as decisões de entrada no mercado. Dentre essas, pode-se destacar a experiência prévia (SHEPHERD; WILLIAMS; PATZELT, 2015; HSIEH; KELLEY, 2016; PRYOR et al., 2016), o domínio do conhecimento (WOOD; MCKELVIE; HAYNIE, 2014), o fracasso anterior (MITCHELL; MITCHELL; SMITH, 2008; WOOD; MCKELVIE; HAYNIE, 2014), a propensão ao risco (FILLIS; RENTSCHLER, 2010; YANG; ZHANG, 2015; HSIEH; KELLEY, 2016), o excesso de confiança (DE CAROLIS; SAPARITO, 2006; MILAN et al., 2011; SHEPHERD; WILLIAMS; PATZELT, 2015), a criatividade (BARON, 2006; MARTIN; WILSON, 2016), o capital social (DE CAROLIS; SAPARITO, 2006; YANG; ZHANG, 2015) e a reflexão moral (SHEPHERD; WILLIAMS; PATZELT, 2015).

2.2 Desenvolvimento de oportunidades empreendedoras

No campo de estudo do empreendedorismo, é inevitável delegar atenção a maneira como as oportunidades empresariais são percebidas e exploradas pelos empreendedores. Ardichvili, Cardozo e Ray (2003) defendem que identificar e selecionar oportunidades de novos negócios é uma das mais importantes habilidades de empreendedores de sucesso. Segundo Tang, Kacmar e Busenitz (2012), a compreensão da academia sobre o que precede o processo de identificação e exploração de uma oportunidade é, ainda, bastante restrita.

Uma oportunidade é a possibilidade de atender a uma necessidade de mercado através de uma combinação criativa de recursos para entregar valor superior (ARDICHVILI; CARDOZO; RAY, 2003). Dutta e Crossan (2005, p. 426) definem oportunidades empreendedoras como “um conjunto de condições ambientais que levam à introdução de um ou mais novos produtos ou serviços no mercado por um empresário ou por uma equipe empreendedora, quer através de um empreendimento existente ou recém-criado”.

Oportunidade empreendedora é uma maneira aparente de gerar valor através de produtos, serviços e processos únicos, novos ou desejáveis, não foram explorados anteriormente. Para tornar-se viável uma oportunidade necessita gerar valor (NECK; NECK; MURRAY, 2018).

A natureza da oportunidade reflete a ideia de que um sistema econômico nunca atinge o seu pleno potencial. Seu estado natural é de desequilíbrio, sempre havendo espaço para ações que podem levá-lo mais perto desse potencial equilíbrio (DIMOV, 2011). Para Dimov (2011), do ponto de vista da oportunidade como expressa em ações, uma ideia não pode ser rotulada de oportunidade a menos que seja posta em prática. O foco não deve estar em porque a oportunidade ocorre, e sim na forma e elementos da ação.

Hitt et al. (2011) apresentam o termo empreendedorismo estratégico, unindo os conceitos da atividade empreendedora (busca e exploração de oportunidades) e da gestão estratégica (criação de vantagens competitivas sustentáveis). Segundo os autores o empreendedorismo estratégico permite que as organizações abordem simultaneamente o duplo desafio de tirar proveito das vantagens competitivas atuais enquanto exploram oportunidades futuras que possam ser desenvolvidas e usadas como caminho para o valor e criação de riqueza.

Ardichvili, Cardozo e Ray (2003) propõem um modelo teórico que explica o desenvolvimento de oportunidades como um processo de vários estágios em que os empresários têm papel proativo e nos quais diferenças individuais e situacionais podem interferir. Este processo é composto por três etapas:

1. Percepção: a heterogeneidade na sensibilidade das pessoas para oportunidades de criação e entrega de valor pode ser proveniente de variações na composição genética, background e/ou experiência e na quantidade ou tipo de informação que possuem sobre uma oportunidade em particular.
2. Descoberta: a percepção de um possível “ajuste” entre as necessidades do mercado e recursos disponíveis, pressupõe a descoberta do tipo negócio que poderia resultar na exploração de uma determinada área geográfica ou espaço produto-mercado.
3. Criação: construção de um conceito de negócio, aliando as necessidades do mercado aos recursos disponíveis. É um nível além da percepção ou da descoberta. Envolve recombinação de recursos, afim de gerar valor superior aquele atualmente disponível.

Simultaneamente a essas três etapas, ocorre a avaliação, embora muitas vezes de maneira informal ou desarticulada. Apesar disso, a avaliação da oportunidade segue um conjunto de etapas e ao não “passar” por cada uma dessas, a exploração da oportunidade pode ser revisada ou mesmo anulada. Esse ciclo de identificação e avaliação é denominado “desenvolvimento de oportunidades”, um processo proativo, muito semelhante ao desenvolvimento de produto, mas que dá origem a uma empresa como um todo (ARDICHVILI; CARDOZO; RAY, 2003).

O modelo de Ardichvili, Cardozo e Ray (2003) ameniza a discussão se uma oportunidade é descoberta ou criada. Ao mesmo tempo, segundo os autores, elementos de uma oportunidade podem ser descobertos, como por exemplo uma mudança no comportamento dos consumidores que abre espaço para um novo produto, mas a ação empreendedora em si, é um processo de criação, na qual um empreendedor precisa mobilizar recursos para explorar a oportunidade.

Sarasvathy (2014) reforça essa lógica. Para a autora, não há necessidade de uma escolha absoluta entre os pontos de vista alternativos descoberta e criação. Sarasvathy (2001) propõe dois diferentes modos para a criação de uma oportunidade. O primeiro deles, denominado *causation* acontece quando o empreendedor possui um objetivo em mente e age para implementar suas ideias, numa lógica causal. Nesta perspectiva, o empreendedor planeja o conjunto de ações necessárias para chegar a um resultado final e a oportunidade surge da análise de informações as quais o empreendedor tem acesso. Já no segundo processo, chamado pela autora de *effectuation*, as oportunidades são criadas por meio da interação do empreendedor com o ambiente. Não há um objetivo final em mente e sim um aproveitamento das contingências, experiências e parcerias para desenvolver efeitos possíveis a partir dos meios disponíveis.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir os objetivos da pesquisa, de cunho exploratório, foi utilizada a metodologia *InteractiveQualitativeAnalysis (IQA)* proposta por Northcutt e McCoy (2004). Os autores desenvolveram um método de pesquisa que tem como objetivo principal gerar, a partir de um grupo de foco, um mapa mental compartilhado dos membros do grupo sobre determinado assunto, identificando relações entre componentes auto identificados de um problema e conciliando o rigor quantitativo do *Total Quality Management* a um projeto qualitativo de coleta e análise de dados.

O papel do pesquisador passa a ser de facilitador da pesquisa, provocando os participantes a gerar e analisar seus dados, com a mínima influência externa (NORTHCUTT; MCCOY, 2004). Uma pesquisa que emprega a IQA percorre quatro fases: 1) o design de pesquisa 2) o grupo de foco 3) as entrevistas e 4) o relatório.

3.1 Design da Pesquisa

Na primeira fase (design), é necessário definir a) declaração de problema; b) definição dos grupos constituintes; c) a formulação da questão de pesquisa (NORTHCUTT; MCCOY, 2004). O problema de pesquisa que acompanha o presente estudo é: como se configuram os modelos mentais de empreendedores nas decisões sobre o desenvolvimento de oportunidades? Com a definição do problema, parte-se para a identificação de grupos, denominados constituintes, que tenham “algo a falar” sobre o assunto. São grupo de pessoas que compartilham a compreensão de um fenômeno e a sua formação deve ser avaliada a partir de dois critérios: distância e poder (NORTHCUTT; MCCOY, 2004).

A distância consiste na proximidade dos indivíduos com o fenômeno e o problema em estudo, ou quão próximo do fenômeno os indivíduos de um grupo de fato estão. Já o poder reflete o quanto os indivíduos do grupo podem influenciar ou decidir a respeito do fenômeno ou problema (NORTHCUTT; MCCOY, 2004). No estudo em questão, as decisões para escolha dos indivíduos pautaram-se nos critérios de mínima distância e máximo poder em relação ao fenômeno estudado (NORTHCUTT; MCCOY, 2004). Desta forma, foram escolhidos, por acessibilidade, empreendedores fundadores do negócio, que tenham identificado e explorado uma oportunidade de negócio de maneira bem-sucedida, há pelo menos três anos e que ainda estejam a frente da gestão da empresa, sendo o principal responsável pela decisão de explorar ou refutar oportunidades, independentemente dos mercados de atuação, da idade, gênero ou formação acadêmica. Desta maneira, todos possuem distância reduzida e máximo poder sobre o fenômeno estudado, mantendo a homogeneidade do grupo.

Participaram da pesquisa nove empreendedores sediados na Grande Florianópolis, estado de Santa Catarina, o que incluiu a presença em um grupo de foco e uma entrevista individual

realizada posteriormente. Optou-se por garantir a confidencialidade dos participantes da pesquisa, ocultando o município e os nomes dos participantes da pesquisa e suas empresas, nominando-os apenas como Empreendedor 1, Empreendedor 2, e assim sucessivamente até Empreendedor 9. Por fim, a terceira etapa do design da pesquisa é a formulação da questão de pesquisa a ser explorada no grupo de foco. Essa pergunta é formulada de maneira diferente da questão problema de pesquisa que norteia o estudo, visando facilitar o entendimento dos participantes, contudo, busca obter as informações que a respondam.

A pergunta norteadora do grupo de foco foi: “Tente recordar dos momentos nos quais você identificou e passou a pensar sobre as oportunidades de negócio que explorou. Veja-se envolvido nos seus pensamentos para avaliar sobre aproveitar ou não essa oportunidade. Quais os pensamentos lhe vieram à tona para avaliar essa oportunidade? No que você pensou para decidir por explorar ou refutar essas oportunidades?” Com essas definições, a próxima etapa de um estudo IQA é a realização do grupo de foco.

3.2 Condução do grupo de foco e análise dos dados

O grupo de foco da IQA tem como objetivo inicial identificar as “peças do mapa”, denominadas de afinidades por Northcutt e McCoy (2004). O grupo de foco é iniciado com um “*brainstorming* silencioso”. Os participantes são convidados a escrever suas experiências nos cartões dispostos sobre as mesas, um único pensamento por cartão, dando preferência a palavras ou frases curtas.

Todos os cartões são lidos para que o entendimento do grupo a respeito dos mesmos seja homogêneo. Dando sequência aos trabalhos, os participantes criam uma breve definição de cada uma das afinidades criadas. Esta etapa é denominada de codificação axial (NORTHCUTT; MCCOY, 2004).

Quadro 2 - Afinidades resultantes do grupo de foco e definições

Afinidades	Definição
1. Demanda	Qual o tamanho do mercado?
2. Diferenciais	Como diferenciar minha empresa das demais?
3. Ideia de Negócio	Qual a ideia de negócio?
4. Motivação Pessoal	O que me motiva a empreender?
5. Operações Internas	Como gerenciar os processos de forma eficiente?
6. Solução	Qual a solução que vou oferecer aos clientes?
7. Viabilidade Econômica	A oportunidade é viável?

Fonte: Dados da pesquisa

Com as afinidades criadas e definidas, o segundo objetivo do grupo de foco é a analisar a natureza das relações entre cada afinidade, a partir de um conjunto de regras decorrentes da teoria dos sistemas. Cada participante recebe um formulário denominado Tabela de Relacionamento de Afinidades (ART), com o nome das categorias e um espaço para identificar a relação existente entre elas, sendo possível três possibilidades: $A \rightarrow B$ (A influencia B), $B \rightarrow A$ (B influencia A), ou $\langle \rangle$ (nenhuma relação). Esta etapa é denominada codificação teórica (NORTHCUTT; MCCOY, 2004).

Quando todos os participantes preencherem a ART, o grupo de foco pode ser finalizado. Posteriormente, para criar o mapa perceptual, resultante da atividade, o pesquisador deve realizar uma contagem de cada relacionamento possível entre as afinidades, considerando as ARTs de cada participante e registrando a soma das frequências para cada par de relação. Com esses dados é construída a Tabela de Frequência de Codificação Teórica (Tabela 1). No caso deste estudo, foram construídas 42 relações entre os pares de afinidades apontadas pelos empreendedores e classificadas em ordem decrescente.

Northcutt e McCoy (2004) sugerem utilizar os princípios de Pareto para selecionar os pares de afinidades a serem considerados na construção do *mindmap* compartilhado. A decisão busca gerar um *trade-off* entre dois critérios: a escolha deve representar a máxima variação do sistema (percentual acumulado com base na frequência), minimizando o número de relacionamentos em razão da parcimônia (percentual acumulado com base nas relações).

Nesse sentido, quando a porcentagem cumulativa das frequências atinge 80%, deve ser o ponto de seleção das afinidades, visto que a maior variância estará compreendida nestas relações. Conforme linha de corte deste levantamento, a porcentagem cumulativa das frequências atinge 83,9% no vigésimo sétimo par de relação entre afinidades (6 < 7). Todas as relações abaixo deste ponto, devem ser desconsideradas na construção do mapa mental. Para eliminar relacionamentos ambíguos, que recebem votos em ambas as direções, Northcutt e McCoy (2004) indicam examinar os relacionamentos selecionados na etapa anterior, visando identificar conflitos. Se ambos os pares de afinidade (ex. 1 → 2 e 1 ← 2) estiverem presentes, deve-se considerar na elaboração do mapa apenas a relação que obtiver o maior número de indicações dos participantes. Neste passo, foram eliminados seis pares de relação (1 → 5, 2 ← 7, 2 → 3, 2 → 6, 3 ← 7 e 6 ← 7), restando vinte e um pares utilizados na construção do mapa. A partir destes resultados, procedeu-se a construção do Diagrama de Inter-relações (IRD) do grupo de foco.

Quadro 3 - Diagrama de Inter-relações (IRD) do grupo de foco em ordem decrescente de Δ

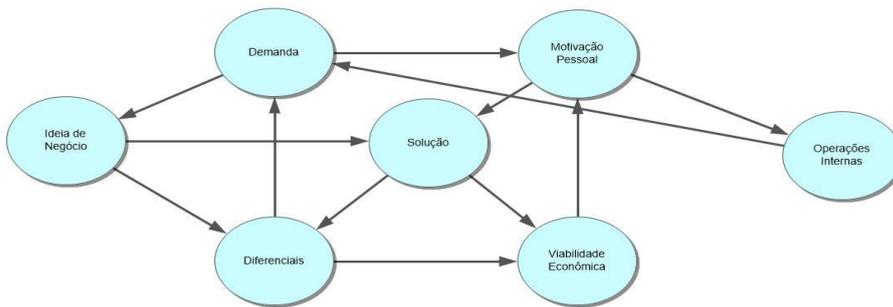
Diagrama de Inter-relações – Organizado em ordem decrescente de Δ										
	1	2	3	4	5	6	7	OUT	IN	Δ
3	←	↑		↑	↑	↑	↑	5	1	4
1		←	↑	↑	←	↑	↑	4	2	2
2	↑		←	↑	↑	←	↑	4	2	2
6	←	↑	←	←	↑		↑	3	3	0
4	←	←	←		↑	↑	←	2	4	-2
7	←	←	←	↑	↑	←		2	4	-2
5	↑	←	←	←		←	←	1	5	-4

Fonte: Dados da pesquisa

Cada um dos vinte e um pares de relação de afinidades foi inserido duas vezes no diagrama (Quadro 3). Cada seta destinada de uma afinidade foi contabilizada com um *out* e cada seta recebida foi considerada um *in*. A partir do número de *ins* e *outs*, foi calculado o valor de Δ ($\Delta = \text{outs} - \text{ins}$). O quadro foi então ordenado em ordem decrescente de delta, para que o mesmo possa indicar a posição de cada afinidade no sistema.

Como observado na Figura 1, o driver primário ideia de negócio influencia as afinidades diferenciais e solução. Já os diferenciais exercem influência sobre a demanda e a viabilidade econômica da exploração da oportunidade.

Figura 1 - Diagrama de Influência do Sistema (SID) ordenado do grupo de foco



Fonte: Dados da pesquisa

A solução ofertada ao mercado, influencia os diferenciais e a viabilidade econômica. Percebe-se um *loop* entre as afinidades motivação pessoal, que influencia a solução, solução, que influencia a viabilidade econômica, que por sua vez, retroalimenta a motivação pessoal. Outro *loop* é verificado entre operações internas (que influencia demanda), demanda (influencia motivação pessoal) e motivação pessoal (influencia operações internas). A demanda também retroalimenta o driver primário ideia de negócio. Este *mindmap* foi utilizado como base para a elaboração do roteiro de entrevistas individuais, explanado no próximo tópico.

3.3 As entrevistas

A partir do Diagrama de Influência do Sistema (SID), foi definido um protocolo para condução das entrevistas individuais com o objetivo de obter uma descrição rica, detalhada e exemplificada de cada afinidade do ponto de vista individual do participante e da maneira como ele percebe as relações apresentadas no *mindmap* (NORTHCUTT; MCCOY, 2004). As entrevistas foram realizadas no mês de julho de 2018. Todas foram gravadas e posteriormente transcritas, totalizando 05 horas e 52 minutos de gravação e 158 páginas de transcrição. Os resultados das entrevistas são apresentados e discutidos no tópico a seguir.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico serão apresentados e discutidos os resultados da pesquisa, iniciando pela descrição de cada uma das afinidades, na ótica dos empreendedores entrevistados e seguindo para a refinação das relações percebidas entre as afinidades, com a combinação das entrevistas de codificação teórica.

4.1.1 Ideia de negócio

Para os empreendedores entrevistados, a ideia de negócio surge basicamente das dificuldades como consumidor, da pesquisa deliberada e visita a feiras, como exposto pelo empreendedor 2:

A “A” tinha dificuldades de encontrar suplementos de qualidade na cidade [...] E chegou um determinado momento que ela começou a comprar pela internet e vender para as amigas dela. Enfim, chegou um determinado momento em que eu falei pra ela, olha, deixa eu entender um pouquinho melhor o que que é esse negócio. Ela me falou o que era. Eu comecei a estudar. A primeira coisa que eu fiz, comprei uma passagem e fui para uma feira para entender o tamanho desse negócio. – Empreendedor 2

4.1.2 Demanda

As entrevistas demonstram que a avaliação da demanda é feita, sobretudo, de maneira informal e com base na rede de contatos, evidenciada por vários empreendedores pesquisados, com destaque ao empreendedor 3.

O pessoal me conhece, sabe quem eu sou, e tal, então isso acabou se tornando mais fácil, eu tenho bastante contato, tenho meus parentes, claro, então desde o momento que a gente pega e fala do negócio eles abraçam a ideia. Eu sou daqui, e o pessoal me conhece, a minha família é daqui. Além do que a cidade é pequena, né, é nova. Então isso se tornou muito mais fácil. – Empreendedor 3

4.1.3 Diferenciais

Identificada uma falha de mercado que subsidia uma ideia de negócio e avaliada a demanda, os empreendedores buscam maneiras de diferenciar o seu negócio. A busca pela diferenciação desde a concepção do negócio, fica evidente na fala da Empreendedora 4.

Eu falei, nossa, a gente precisa de algo diferente, e eu me espelhava em algumas empresas que eu achava muito legais, mas eu não queria nada que nos comparasse. Eu queria nomes diferente, coisas diferentes. E a gente foi criando. Todo ano correndo atrás de coisas novas que a gente quer tá sempre na frente com alguma novidade. Essa é uma característica nossa. – Empreendedora 4

4.1.4 Solução

A afinidade solução é descrita pelos empreendedores com uma forte orientação para o mercado, no sentido de que as oportunidades identificadas, buscam solucionar problemas dos clientes, especialmente nos casos de negócios *business-to-business* e oferecer praticidade aos consumidores, no caso dos negócios *business-to-consumer*.

A afirmação do empreendedor 2 ilustra esse tipo de oferta, visando a praticidade do consumidor:

Então a gente sempre pensou em não ofertar um produto, mas ofertar uma solução naquilo que se propõe a fazer [...] eu tinha que ter tudo que o meu cliente buscasse em produto natural [...] então eu diria que a gente é uma solução. – Empreendedor 2

4.1.5 Motivação pessoal

Outra afinidade originada no grupo de foco que, segundo os entrevistados é considerada na avaliação de oportunidades empreendedores é a motivação pessoal. Alguns empreendedores citaram que o que mais os motivam a buscar novas oportunidades é o reconhecimento.

Bom, pessoalmente, assim, a gente busca é reconhecimento. Pra mim, esse trabalho de decoração é como mostrar a nossa capacidade, aquilo que a gente pode fazer. Ah, aquela decoração ficou maravilhosa, quem fez? Foi a Empresa 4. ... Foi um trabalho perfeito, executado pela Empresa 4. É isso que motiva mais a gente, sabe? – Empreendedora 4

4.1.6 Viabilidade econômica

A sexta afinidade que influencia a avaliação de oportunidades empreendedoras é a viabilidade econômica. Ficou evidente em algumas das entrevistas uma característica comum de testar a oportunidade antes de tomar a decisão de formalizar o novo negócio ou de realizar grandes investimentos. A fala do Empreendedor 2 é um exemplo:

Eu tenho uma característica de que se eu confio muito no negócio e se eu tenho oportunidade de testar ele antes e eu vejo que ele é bom, eu invisto mais o meu tempo nele. Então a minha análise de viabilidade econômica [...] hoje, ela tá diretamente ligada a se eu tenho ou não tenho condição de testar o negócio antes. – Empreendedor 2

4.1.7 Operações Internas

No que tange as operações internas, os empreendedores relatam as preocupações com os processos fabris, com a gestão de vendas e marketing e do ponto de vendas, como explicitado na fala dos empreendedores 1 e 3.

Mas eu não posso vender em qualquer lugar, porque eu vou queimar a minha marca. E outra que a gente quer fazer franquias, né, a gente quer fazer outras lojas nossas, né? Eu fui... eu fiz um curso de franquias para entender como que funciona.
– Empreendedora 1

A de venda, é a mais complicada mesmo, é... como é que eu vou te dizer? Eu acho que eu posso voltar à estaca da confiança, é o mais complicado, assim, convencer que é uma boa para o cliente. – Empreendedor 3

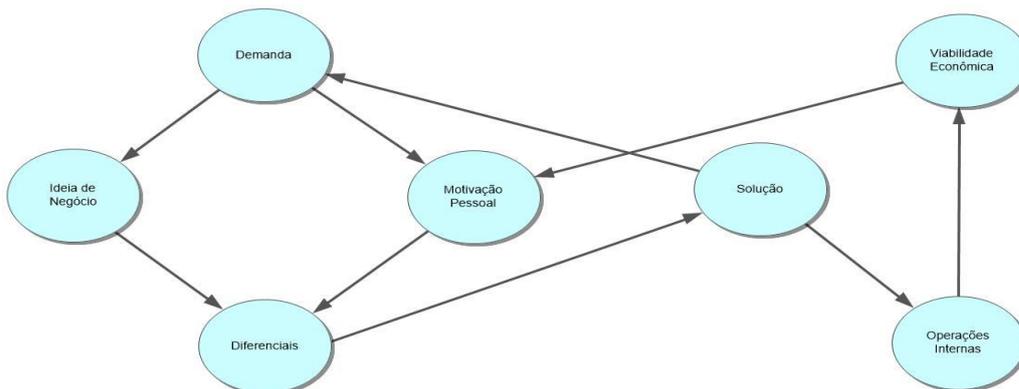
Finalizada a descrição das sete afinidades, partiu-se para a segunda parte das entrevistas, nas quais os empreendedores foram questionados novamente sobre as relações percebidas entre essas afinidades, o que será exposto a seguir.

4.2 Combinação das entrevistas de codificação teórica

No segundo momento das entrevistas individuais, os empreendedores foram convidados a analisar novamente as relações percebidas entre as afinidades resultantes do grupo de foco, mediante o preenchimento de uma nova ART. Conforme descrito na etapa de processamento do grupo de foco, essa segunda parte da entrevista, realizada de maneira estruturada, percorreu todos os pares de afinidades, questionando os empreendedores se algum dos três tipos de relação ($A \rightarrow B$ - A influencia B; $B \rightarrow A$ - B influencia A; ou $\langle \rangle$ nenhuma relação) era percebida.

Cabe ressaltar que os respondentes não tiveram acesso à ART respondida anteriormente, durante o grupo de foco. O objetivo deste novo ciclo de resposta, segundo Northcutt e McCoy (2004), é realizar a triangulação dos dados. Para construção do SID composto das entrevistas, foi percorrido o mesmo processo de análise dos dados descrito anteriormente com os dados do grupo de foco, resultando no *mindmap* exposto na Figura 2.

Figura 2- Diagrama de Influência do Sistema (SID) ordenado composto das entrevistas



Fonte: Elaborado pelos autores

O *mindmap* exposto na Figura 2 demonstra uma seta de influência partindo do driver primário ideia de negócio para o driver secundário diferenciais. Sobre esta relação, a Empreendedora 1 cita que “*Você vai ter uma ideia pra ter algo diferente, eu sempre baseei em algo diferente*”. O Empreendedor 3 tem visão semelhante, afirmando que “*A ideia de negócio é que envolve os diferenciais*”.

Os diferenciais, por sua vez, influenciarão a solução que a empresa oferece ao mercado. A fala do empreendedor 2 exemplifica essa relação:

Os diferenciais, acredito que geram a solução. O know-how que temos, nos ajuda a conseguir solucionar tudo que é ligado a porcelanato. – Empreendedor 2

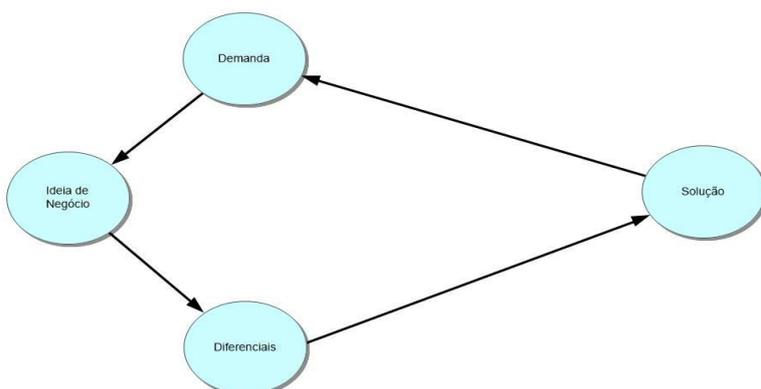
Já a solução criada e ofertada ao mercado, na visão dos empreendedores, tem a capacidade de influenciar a demanda pelos produtos e serviços.

Eu acho que a minha solução, vai afetar a demanda. Porque, tipo, a gente foi numa empresa e eles não tinham nada de RH estruturado. E a gente estruturou todo o RH deles. Então a nossa solução que gerou a demanda deles. – Empreendedora 5

A demanda por sua vez, alimenta a concepção de ideias de negócio, como mencionado pela Empreendedora 4: *Aí eu analisei número, assim, tem muita demanda e tem pouca empresa para atender. Existe uma demanda grande, que influenciou a minha ideia.*

Estabelecidas essas relações, percebe-se um *loop* entre as quatro primeiras afinidades do sistema. A concepção da ideia de negócio envolve a criação de um conjunto de diferenciais que solucionam necessidades dos clientes e problemas do mercado. O atendimento eficaz destes problemas, a partir da solução desenvolvida, aumenta a demanda que por sua vez, retroalimenta novas ideias de negócio. O *loop* remete ao processo de descoberta (ARDCHIVILI; CARDOZO; RAY, 2003).

Figura 31 - Loop 1 do sistema de influências



Fonte: Elaborado pelos autores

A solução ofertada ao mercado, que conforme descrição dos empreendedores, envolve a praticidade, a capacidade de resolução de problemas com rapidez, a assessoria e o acompanhamento e a garantia do sucesso do cliente na utilização dos produtos e serviços, exerce influência sobre as operações internas da empresa.

Nesse sentido, os empreendedores 4 e 8, citam uma necessidade de adaptação interna para responder as necessidades do mercado e o Empreendedor 3 exemplifica uma destas situações:

Hoje a gente recebe muito projeto pra fazer [...] e sabe, que quando se trata de desenvolvimento, o valor é absurdo, porque a gente conta com horas, e um sistema não é fácil de fazer. Então a gente gosta de ideia diferente, para solucionar problema e justamente a nossa coisa é "faça ideias acontecerem", né? O nosso slogan. A gente busca bem isso assim. Dá um jeito de criar. – Empreendedor 3

Percebeu-se também uma relação entre as operações internas e a viabilidade econômica do desenvolvimento da oportunidade. As falas dos Empreendedores 4 e 7 evidenciam a maneira como acontece essa relação, com destaque ao empreendedor 4:

Quanto a gente tem e que mudanças eu preciso fazer internamente esse ano pra poder ficar de pé até a minha temporada. Geralmente, em janeiro, a gente tá estudando tudo que a gente vai manter pra ser mais rentável. – Empreendedora 4

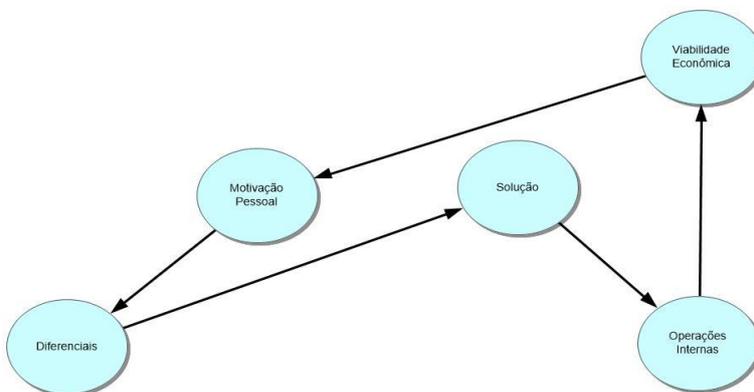
A viabilidade econômica, segundo os empreendedores entrevistados, influencia na sua motivação pessoal para o desenvolvimento de oportunidades. Os trechos das entrevistas a seguir, demonstram essa relação:

Bom, eu te digo que... obviamente, todo mundo gosta de ganhar dinheiro, né? Então assim, com certeza isso influencia a minha motivação, a gente se sente mais motivado. – Empreendedor 3

Tem, total. A viabilidade econômica, ela influencia na motivação também, ou seja, não tem lucro, não tem motivação, não tem o principal, né? – Empreendedor 6

Já a motivação pessoal dos empreendedores é motor para a busca constante de diferenciais para o negócio, como relatado pela Empreendedora 5: “*Tem relação. Na verdade, a minha motivação influencia muito nos diferenciais*”. Estabelecidas estas cinco relações, percebe-se um novo *loop* no sistema.

Figura 4 - Loop 2 do sistema de influências



Fonte: Elaborado pelos autores

Os diferenciais proporcionados pelos empreendedores ao mercado influenciam a solução ofertada aos clientes. As operações internas, por sua vez, precisam ser adaptadas para atender às soluções propostas, porém isso precisa ser feito de maneira eficiente, visando tornar as atividades da empresa economicamente viáveis. Já a viabilidade econômica e o consequente retorno financeiro do negócio influencia a motivação dos empreendedores para buscarem novos diferenciais e realimentar o *loop* do sistema. Este segundo ciclo, por sua vez, remete ao processo de criação de oportunidades (ARDCHIVILI; CARDOZO; RAY, 2003).

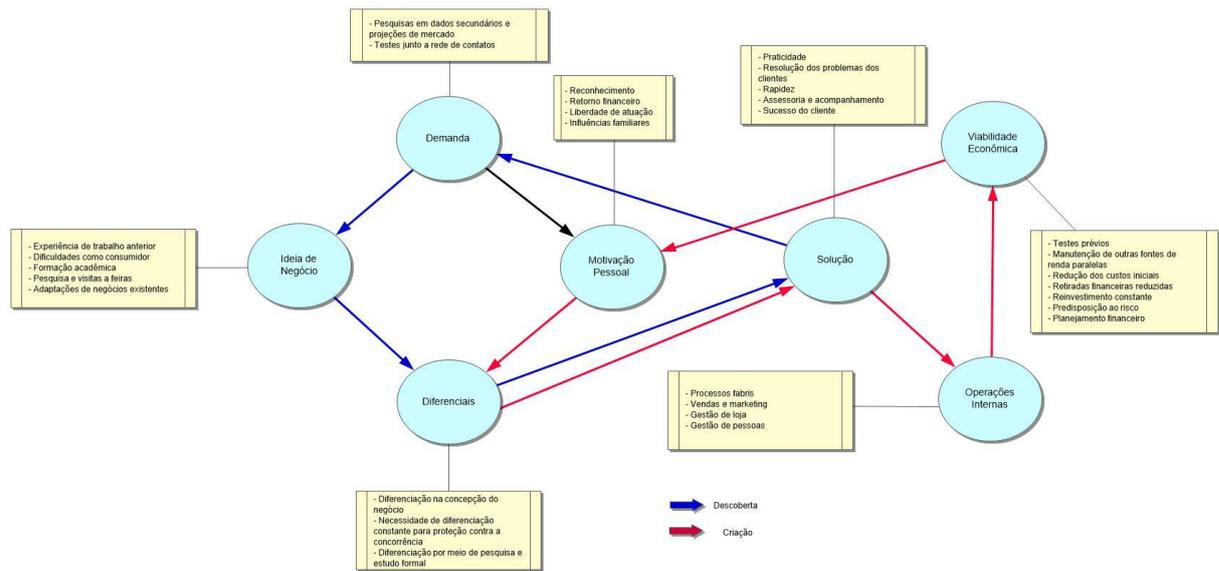
Há ainda, uma relação percebida entre a demanda e a motivação pessoal, sendo que a primeira é capaz de influenciar a segunda.

Acho que a demanda influencia na motivação pessoal [...] A partir do momento em que não exista demanda nesse meu mercado, não exista possibilidade de trabalho nele, eu ficar criando motivações, seria meio que nadar contra a maré. Se não tem, não tem porque eu ficar gastando neurônio. – Empreendedor 6

Estabelecidas todas as inter-relações entre as afinidades, o próximo tópico trará a discussão dos resultados da pesquisa à luz da teoria previamente levantada.

A partir das inter-relações e da descrição das afinidades por parte dos empreendedores, estruturou-se o *mindmap* das influências dos modelos mentais de empreendedores sobre o processo de desenvolvimento de oportunidades (Figura 5).

Figura 5 - Os modelos mentais de empreendedores no domínio do desenvolvimento de oportunidades



Fonte: Elaborado pelos autores

Os resultados desta pesquisa configuram mais uma fonte de evidências da integração dos pressupostos de descoberta e de criação de oportunidades, reforçando empiricamente o modelo teórico de desenvolvimento de oportunidades proposto por Ardichvili, Cardozo e Ray (2003). O primeiro *loop* do sistema de influências, no qual o empreendedor concebe uma ideia de negócio, que envolve diferenciais para atender a soluções do mercado e busca de alguma forma avaliar a sua demanda é aderente a descrição de Ardichvili, Cardozo e Ray (2003) para o processo de descoberta.

Já o processo de criação, envolve a concepção de um conceito de negócio que seja capaz de atender as necessidades do mercado a partir dos recursos disponíveis, indo além da percepção ou da descoberta, para de fato implementar um negócio e gerar valor, como pode ser percebido no segundo *loop* do sistema de influências. Neste, um curso de ação é posto em prática para efetivar a oportunidade identificada (DIMOV, 2011). A ideia de negócio é o ponto de partida para o desencadeamento de um conjunto de etapas para identificar a viabilidade da oportunidade. Esse processo apropria-se do conhecimento gerado pelas iterações com o mercado para aprimorar as soluções e desenvolver continuamente a oportunidade (SHRESTA, 2015).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa aderem-se a teoria previamente pesquisada, principalmente ao revelar uma forte influência da experiência prévia (HSIEH; KELLEY, 2016) e do domínio do conhecimento (WOOD; MCKELVIE; HAYNIE, 2014) na identificação de ideias de negócio e do fato que os empreendedores se utilizam, principalmente, do capital social (DE CAROLIS; SAPARITO, 2006; YANG; ZHANG, 2015) na avaliação da demanda.

Os resultados também confirmam que os diferenciais são constantemente reavaliados para reduzir o impacto da inovação e manter a vantagem competitiva sustentável dos empreendimentos (HITT et al., 2011). Os empreendedores são motivados a buscar oportunidades sobretudo pela busca de independência (HISRISCH; PETERS, 2004; DEGEN, 2009), pela necessidade de realização (MCCLELLAND, 1961), por influências familiares (SHRESTA, 2015) e pela busca pelo retorno financeiro (RIQUELME, 2013).

As operações internas são influenciadas pela criatividade (FILLIS; RENTSCHLER, 2010) e pela aprendizagem organizacional (DUTTA; CROSSAN, 2005) e reconfiguram os recursos e atividades na busca de melhoria contínua e da manutenção da viabilidade econômica. Sobre a viabilidade, os empreendedores buscam correr riscos calculados (YANG; ZHANG, 2015), sem comprometer recursos significativos (FILLIS; RENTSCHLER, 2010) e que os episódios de fracasso (MITCHELL; MITCHELL; SMITH, 2008; WOOD; MCKELVIE; HAYNIE, 2014) os tornam mais realistas na hora de fazer projeções.

A evidenciação empírica destes construtos apontados na literatura prévia, contribui de forma cumulativa para o conhecimento científico da área. Contudo, ponderando que este é um estudo de caráter exploratório, o *framework* apresentado configura uma série de possibilidades de pesquisa futura.

Não se buscou diferenciar neste estudo, empreendedores e empreendedoras, visto que os critérios para formação do grupo de foco foram distância e poder em relação ao fenômeno estudado. Contudo, considerando as motivações para empreender pode diferir significativamente entre homens e mulheres (GOMES; GUERRA; VIEIRA, 2011), é razoável considerar que os elementos cognitivos dos modelos mentais empregados por empreendedoras na avaliação de oportunidades possuam especificidades. Desta maneira, sugere-se a pesquisadores interessados no empreendedorismo feminino, a aplicação do método com grupos de foco diferentes, formado exclusivamente por homens e mulheres, o que pode ajudar a confirmar ou refutar tais afirmações.

Outra distinção não realizada neste estudo, mas que pode contribuir para avanços no campo é a replicação da pesquisa com grupos de empreendedores novatos *versus* empreendedores experientes, visto que há uma corrente que defende que empreendedores experientes possuem uma base de conhecimento organizada de maneira mais eficiente que os novatos e empregam uma estrutura cognitiva mais rica para a identificação e avaliação e novas oportunidades (BARON, 2006).

Apropriando-se da visão de que o desenvolvimento dos modelos mentais inicia nos modelos intuitivos, carregados de conteúdo emotivo, metáforas e sentimentos que são refinados a um modelo formal (HILL; LEVENHAGEN, 1995), este estudo não teve como foco abordar os sentimentos envolvidos no processo de exploração de oportunidades. Contudo, essa é uma via interessante de pesquisa, que pode contribuir para a explicação de porquê oportunidades de negócio são exploradas ou refutadas. O medo (GRÉGOIRE et al., 2015) e intuição (BALDACHINO et al, 2015), são alguns dos aspectos afetivos pelo qual pesquisadores de empreendedorismo têm se interessado e não foram abordados nesta tese.

Por fim, a natureza exploratória desta pesquisa, não busca generalizar os resultados apresentados. Contudo, estudos de abordagem quantitativa, a partir da criação de escalas e instrumentos de coleta para verificar a aderência do modelo proposto em amostras significativas, pode contribuir para ajustes nos resultados iniciais aqui apresentados, de forma que se permita uma extrapolação dos mesmos.

Em termos aplicados, uma melhor compreensão da estrutura e do funcionamento do modelo mental de empreendedores em relação ao desenvolvimento de oportunidades, pode auxiliar a formulação de políticas de educação e suporte a indivíduos interessados em empreender ou mesmo já estabelecidos, contribuindo para um maior número de negócios criados a partir de oportunidades identificadas. As relações de causa e efeito do modelo mental compartilhado aqui apresentado, podem também, auxiliar a compreender sob quais situações a exploração de oportunidades é mais provável de ocorrer de maneira bem-sucedida.

REFERÊNCIAS

- ARDICHVILI, A.; CARDOZO, R.; RAY, S. A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. **Journal of Business venturing**, v. 18, n. 1, p. 105-123, 2003.
- BADKE-SCHAUB, P.; NEUMANN, A.; LAUCHE, K.; MOHAMMED, S. Mental models in design teams: a valid approach to performance in design collaboration?. **CoDesign**, v. 3, n. 1, p. 5-20, 2007.
- BARON, R. A. Opportunity recognition as pattern recognition: How entrepreneurs “connect the dots” to identify new business opportunities. **The Academy of Management Perspectives**, v. 20, n. 1, p. 104-119, 2006.
- BORGES, A. T. Um estudo de modelos mentais. **Investigações em ensino de ciências**, v. 2, n. 3, p. 207-226, 1997.
- BRØNN, P.S.; BRØNN, C. A reflective stakeholder approach: Co-orientation as a basis for communication and learning. **Journal of Communication Management**, v. 7, n. 4, p. 291-303, 2003.
- CORTEZ, A.E.G.; ANDRADE, T.B.F.; FERREIRA, C.M.; ARAÚJO, A.G. de. COGNIÇÃO E AFETIVIDADE NAS TRAJETÓRIAS EMPREENDEDORAS DAS MULHERES DA CIDADE DO NATAL–RN. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.5, n.2, 2016.
- DE CAROLIS, D.M.; SAPARITO, P. Social capital, cognition, and entrepreneurial opportunities: A theoretical framework. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 30, n. 1, p. 41-56, 2006.
- DE TONI, D.; MATTIA, A.; LARENTIS, F.; DA SILVA, M. G.; MILAN, G.S. O perfil dos gestores: um estudo exploratório dos modelos mentais e das competências. **GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 10, n. 3, 2013.
- DE TONI, D.; MILAN, G.S. A relação entre os modelos mentais dos empreendedores e o desempenho organizacional: Um estudo exploratório em duas empresas do setor metal-mecânico. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 14, n. 3, p. 622-649, 2008.
- DEGEN, R. J. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Prentice-Hall: 2009.
- DEW, N.; GRICHNIK, D.; MAYER-HAUG, K.; READ, Stuart; BRINCKMANN, Jan. Situated entrepreneurial cognition. **International Journal of Management Reviews**, v. 17, n. 2, p. 143-164, 2015.
- DHANARAJ, C.; KHANNA, T. Transforming mental models on emerging markets. **Academy of Management Learning & Education**, v. 10, n. 4, p. 684-701, 2011.
- DIMOV, D. Grappling with the unbearable elusiveness of entrepreneurial opportunities. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 1, p. 57-81, 2011.
- DUTTA, D.K.; CROSSAN, M.M. The nature of entrepreneurial opportunities: understanding the process using the 4I organizational learning framework. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 4, p. 425-449, 2005.
- FILLIS, I.; RENTSCHLER, R. The role of creativity in entrepreneurship. **Journal of Enterprising Culture**, v. 18, n. 01, p. 49-81, 2010.
- GARY, M.S.; WOOD, R.E. Mental models, decision rules, and performance heterogeneity. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 6, p. 569-594, 2011.
- GRÉGOIRE, D.A. et al. The mind in the middle: Taking stock of affect and cognition research in entrepreneurship. **International Journal of Management Reviews**, v. 17, n. 2, p. 125-142, 2015.
- HILL, R.C.; LEVENHAGEN, M. Metaphors and mental models: Sensemaking and sensegiving in innovative and entrepreneurial activities. **Journal of Management**, v. 21, n. 6, p. 1057-1074, 1995.
- HISRIC, R.D.; PETERS, M.P.; **Empreendedorismo**, Bookman: Porto Alegre, 2004.
- HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; SIRMON, D.G.; TRAHMS, C.A. Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. **Academy of management perspectives**, v. 25, n. 2, p. 57-75, 2011.

- HSIEH, R.M.; KELLEY, D.J. The Role of Cognition and Information Access in the Recognition of Innovative Opportunities. **Journal of Small Business Management**, v. 54, n. S1, p. 297-311, 2016.
- MARTIN, L.; WILSON, N. Opportunity, discovery and creativity: A critical realist perspective. **International Small Business Journal**, v. 34, n. 3, p. 261-275, 2016.
- MCCLELLAND, D.C. **The achieving society**. Princeton, New Jersey, 1961. Disponível em: <<http://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=mdp.39015020810936;view=1up;seq=8>> Acesso em: 22 de janeiro de 2014.
- MILAN, G.S.; DE TONI, D.; DORION, E.; SCHULER, M. A influência dos modelos mentais dos empreendedores no desempenho de suas organizações. **GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 8, n. 3, 2011.
- MITCHELL, R.K.; MITCHELL, J. R.; SMITH, J.B. Inside opportunity formation: Enterprise failure, cognition, and the creation of opportunities. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 2, n. 3, p. 225-242, 2008.
- MOREIRA, M.A. Modelos mentais. **Investigações em ensino de ciências**. Vol. 1, n. 3 (dez. 1996), p. 193-232, 1996.
- NECK, H.M.; NECK, C.P.; MURRAY, E.L. **Entrepreneurship: the practice and mindset**. SAGE Publications, 2018.
- NORTHCUTT, N.; MCCOY, D. **Interactive qualitative analysis: A systems method for qualitative research**. Sage, 2004.
- PRYOR, C.; WEBB, J.W.; IRELAND, R.D.; KETCHEN JR, D.J. Toward an integration of the behavioral and cognitive influences on the entrepreneurship process. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 10, n. 1, p. 21-42, 2016.
- RIQUELME, H.E. In Search Of Entrepreneurial Opportunities – An Integrated Model. **Journal of Enterprising Culture**, v. 21, n. 03, p. 249-274, 2013.
- SARASVATHY, S.D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of management Review**, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001.
- SARASVATHY, S. The downside of entrepreneurial opportunities. **M@ n@ gement**, v. 17, n. 4, p. 305-315, 2014.
- SHEPHERD, D.A.; WILLIAMS, Trenton A.; PATZELT, Holger. Thinking about entrepreneurial decision making: Review and research agenda. **Journal of management**, v. 41, n. 1, p. 11-46, 2015.
- SHRESTHA, B.K. Business opportunity recognition and development process: A study of Nepalese entrepreneurs. **South Asian Journal of Management**, v. 22, n. 4, p. 7, 2015.
- TANG, J.; KACMAR, K. M.M.; BUSENITZ, L. Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. **Journal of Business Venturing**, v. 27, n. 1, p. 77-94, 2012.
- WOOD, M.S.; MCKELVIE, A. Opportunity evaluation as future focused cognition: Identifying conceptual themes and empirical trends. **International Journal of Management Reviews**, v. 17, n. 2, p. 256-277, 2015.
- WOOD, M.S.; MCKELVIE, A.; HAYNIE, J. Michael. Making it personal: Opportunity individuation and the shaping of opportunity beliefs. **Journal of Business Venturing**, v. 29, n. 2, p. 252-272, 2014.
- YANG, J.; ZHANG, J. Social networks, cognition and risk recognition in new ventures: evidence from China. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v. 20, n. 02, p. 1550012, 2015.
- ZHAO, Y. L.; PARRY, M.E. Mental Models and Successful First-mover Entry Decisions: Empirical Evidence from Chinese Entrepreneurs. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 4, p. 590-607, 2012.