

O empreendedorismo como oportunidade de negócio para a maximização da eficiência e efetividade de redes interorganizacionais

BÁRBARA DOS SANTOS SPEZAMIGLIO

FEA-RP/USP

barbaraspeza@gmail.com

JOÃO EUSTACHIO

FEA-RP/USP

jh.eustachio@gmail.com

ROGÉRIO CERÁVOLO CALIA

FEA-RP/USP

rogeriocalia@gmail.com

O empreendedorismo como oportunidade de negócio para a maximização da eficiência e efetividade de redes interorganizacionais

1. INTRODUÇÃO

As organizações têm como principal objetivo atingir a competitividade de mercado em um ambiente volátil. A competitividade pode ser definida como a capacidade de crescimento e sobrevivência das organizações em atuais ou novos mercados (Jank & Nassar, 2000). Ela pode ser mensurada nas dimensões: (1) organizacionais, que compreende a eficácia financeira, envolvendo a rentabilidade da empresa; e (2) operacional, que abarca desempenho em relação a qualidade, inovação, tecnologia, entre outros (Brito & Brito, 2012).

Entretanto, no caminho para atingi-la, as empresas enfrentam vários desafios e problemas, pois para se manter competitivo as pessoas, organizações e nações devem ter a capacidade de alcançar resultados superiores e de agregar valor, utilizando uma quantidade limitada de insumos (Carayannis & Gonzalez, 2003). As companhias devem utilizar meios eficazes para atingir a competitividade máxima e um desses métodos pode ser por meio de redes interorganizacionais. As redes são consideradas como transações e ligações constantes que ocorrem entre uma ou mais organizações (Oliver, 1990). Segundo Inojosa (1999), as redes são como parcerias voluntárias para o alcance de um objetivo comum, com o intuito de superar limitações. Sendo assim, uma rede organizacional é uma estrutura composta por atividades que agregam valor, ao introduzir novos elementos para superar limitações estruturais e financeiras (Cândido & Abreu, 2000).

O interesse para a criação de uma rede de cooperação pode nascer do desejo de atingir um objetivo, que só pode ser alcançado por meio da operação em conjunto. Vale ressaltar que os benefícios obtidos passam a ser uma vantagem conjunta daqueles que operam para gerá-lo, sendo tais benefícios exclusivos da rede (Balestrin & Verschoore, 2009). Nessas redes podem haver intermediários de informação, que contribuem para moldar e influenciar uma rede, criando sinergia de informação e comunicação, além de gerenciar conflitos e reduzir incertezas (Ebers, 1997).

De maneira geral, pode-se dizer que as redes são criadas para solucionar um problema em comum de diversas organizações. Nesse contexto, o empreendedor pode conceber esse problema corrente como uma oportunidade de negócio, tornando-se um intermediário de informação de rede, por meio da coordenação e desenvolvimento da mesma. Isso pode ocorrer em razão do empreendedorismo ser definido como a identificação de uma oportunidade para a criação de algo novo (Baron & Shane., 2007; Venkataraman, 1997).

Venkataraman (1997) define que o campo de estudo do empreendedorismo abrange o como, porquê e quando surgem oportunidades de criação de novos produtos e/ou serviços na economia; como, porquê e quando alguns atores são capazes de identificar essas oportunidades; e as consequências econômicas, psicológicas e sociais não só para o empreendedor, mas também para a sociedade como um todo. Para Westhead & Wright (2000), empreendedores são figuras centrais do processo de empreendedorismo, que assumem as incertezas de um negócio, sendo capazes de realizar atividades que permitam alcançar o lucro. Westhead & Wright (2000) traz ainda o conceito de Knight (1921), que defende que empreendedores são pessoas diferentes do restante da sociedade, já que possuem competências e capacidades singularizadas para a tomada de decisão.

O empreendedorismo também pode ser vinculado ao processo de inovação (Venkataraman, 1997). Dosi (1988) descreve a inovação como a busca, descoberta, experimentação e desenvolvimento de novos produtos, processos ou novas técnicas organizacionais. Já Affuah (1998) a coloca como um novo conhecimento que permite criar

produtos e serviços para atender as necessidades e as vontades dos clientes. Drucker (1989) sintetiza que ela tem por objetivo explorar oportunidades de formas diferenciadas.

Por sua vez, a OECD (2005) define e tipifica a inovação como a “implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (2005, p. 55). Conclui-se assim, que um novo empreendimento pode surgir a partir de uma inovação de ideia, mercado, produto, serviço e tecnologia (Gartner, 1990). Entretanto, vale ressaltar que existem casos de empreendedorismo que não são inovadores, dessa forma o conceito não se limita a perspectiva da inovação (Feldmann, 2001).

Laconicamente, as redes se desenvolvem para solucionar problemas corriqueiros entre as organizações, sendo que individualmente elas não teriam a capacidade para solucioná-los. Surge assim, as redes de cooperação, que podem acontecer de duas formas: difusa ou formalizada. Entretanto, um empreendedor que visualiza os problemas dentro de uma rede, enxergando uma oportunidade de atuação; pode assumir riscos e agir como um intermediário de informação, desenvolvendo um empreendimento voltado para coordenar, e organizar uma rede de cooperação mais eficiente.

Dessa forma, diante dos argumentos apresentados, a pergunta de pesquisa para este estudo é: Como empreendedores podem desenvolver uma oportunidade de negócio por meio da maximização do desempenho de uma rede? Assim, o objetivo do presente artigo consiste em apontar maneiras pelas quais o empreendedor pode encontrar oportunidades de negócios conforme seu posicionamento dentro de uma rede.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Redes Interorganizacionais

Existe uma vasta literatura que se pode utilizar para analisar quando, onde, porque e como as organizações iniciam o processo de relacionamento entre si (Ebers, 1997). Dessa forma, para entender o contexto em que as empresas passaram a ter um maior nível de relacionamento, é de extrema importância também retratar o processo evolutivo dessa aproximação organizacional.

Ao longo da década de 1980, especialmente no que se refere à indústrias, cujos processos permeiam alto nível tecnológico, Ebers (1997) indica que está cada vez mais raro encontrar empresas sem laços cooperativos informais. Caracterizando, portanto, um aumento da conectividade e estabelecimento de contratos entre tais organizações. Além dos motivos históricos, relacionados à mudança do cenário global, Ebers (1997) aponta outros pontos que motivaram as organizações a estabelecer relacionamentos interorganizacionais, como a redução de custos e o aumento da receita.

Para Castells (2000) as redes não possuem um único centro, mas possuem nós com diferentes relações e dimensões. Ainda segundo o autor, esses nós podem ser formados por organizações de mesmo setor ou então de setores que se complementam, criando uma teia de alianças estratégicas, com alguns enlacs mais fortes ou mais fracos. Ou seja, se duas ou mais organizações estão conectadas, elas passam a constituir uma rede interorganizational, ou seja, uma forma de organização em que envolva o relacionamento entre empresas (Ebers, 1997).

Segundo Todeva (2006), as redes envolvem um conjunto de empresas que possuem a característica de realizar ações em conjunto, utilizando a transação de recursos para se chegar a um objetivo. Portanto redes podem ser definidas como um grupamento de transações repetidas e mantidas por formatos estruturais baseados no relacionamento, possuindo conexões dinâmicas e interconexão entre os elementos.

No que se diz às trocas realizadas entre estas empresas, Ebers (1997) acrescenta que a rede de relações organizacionais também pode assumir diferentes formas, caracterizadas pelas trocas recorrentes entre o número limitado de organizações mantenedoras do controle residual de seus recursos individuais e, periodicamente, decidir conjuntamente sobre o seu uso. Existem diversos tipos e formatos de relacionamentos que as empresas podem adquirir, envolvendo a questão da confiança dos contatos interorganizacionais, a transferência de recursos e as atividades que envolvem as conexões da rede.

Há muitos motivos que levam a formação de uma rede interorganizacional, dependendo do tipo e do formato do negócio, entretanto, essa decisão pode ser devido a causas internas, como necessidade de expandir vendas, implementação de inovação, dividir custos, aumentar o canal de distribuição, obter conhecimento ou experiência, ou seja, pode ser pelos mais variados motivos (Rzepka, 2017).

Segundo Ebers (1997), os intermediários de informação podem facilitar e moldar a formação de redes interorganizacionais de diferentes maneiras. Eles podem agir como agentes de informação, permitindo às empresas explorar seus potenciais sinergia (melhorando fluxo e acesso a informações). Essa facilidade no fluxo, pode ser extremamente benéfica, uma vez que estes intermediários de informação podem ajudar a superar assimetrias de comunicação, estabelecer um conjunto comum de expectativas e facilitar o estabelecimento de metas (Ebers, 1997)

Neste contexto, pode-se notar que as estruturas nas redes interorganizacionais podem mudar ao longo do tempo como é o caso da formação de novas redes, mudança nas estruturas e quebra de relacionamento entre os membros (Knoben, Oerlemans, & Rutten, 2006). A questão da mudança das redes interorganizacionais, segundo Knoben et al., (2006), diz que quanto maior e central for a posição da empresa em relação à outras empresas, maior é o grau de formação de uma nova rede.

Tais intermediários podem, portanto, fomentar a troca e a cooperação que de outra forma, poderia acontecer de maneira ineficiente ou até não acontecer. Assim, Ebers (1997) afirma que os intermediários informativos têm um papel fundamental na resolução de conflitos entre as partes de uma rede, uma vez que eles podem reduzir os custos de comunicação, diminuir incertezas e facilitar uma melhor coordenação para os membros da rede.

Além da questão da resolução de conflitos, de acordo com Knoben et al. (2006), para que aconteça a formação de relacionamentos interorganizacionais, é necessário existir benefícios claros para que as organizações optem em manter seu relacionamento com a rede. Com isso, a partir de quando uma rede surge ou até mesmo quando um membro novo ocupa um espaço na estrutura, é natural que aconteçam mudanças na forma de relacionamento (Knoben et al., 2006).

Ahuja (2000), neste contexto, salienta que a mudança da rede pode acontecer em três tipos de estruturas: 1) Laços diretos, 2) Laços indiretos e 3) Buracos estruturais. O autor ainda contribui dizendo que os laços diretos e os indiretos contribuem de maneira positiva para o desenvolvimento de um produto inovador, enquanto redes que envolvem buracos estruturais não contribuem para gerar inovação nos produtos. De acordo com Burt (1992), buracos estruturais são a ausência de laços entre os contatos de uma rede, estando presentes principalmente em redes difusas, podendo representar oportunidades para os atores envolvidos na rede interorganizacional.

Dois contatos não redundantes estão conectados dentro de uma rede por meio dos buracos estruturais, sendo que o buraco funciona como um isolante. Como resultado os dois contatos provem benefícios adicionais a rede ao invés de se sobreporem. O buraco se forma de duas maneiras: dois nós não estão conectados diretamente dentro da rede ou então estão ligados indiretamente quando um desses nós possuem contatos que exclui o outro. Porém um

relacionamento forte significa a ausência de buracos estruturais (R. S. Burt, 1992). O balanceamento do tamanho e da diversidade da rede permitem a otimização dos buracos estruturais, pois o aumento da rede pode implicar na elevação dos mesmos na rede, que quando otimizada depende de dois conceitos: eficiência e efetividade (R. S. Burt, 1992)

A eficiência da rede está relacionada com a maximização dos contatos não redundantes assim como a otimização dos buracos estruturais, porque uma rede com mais contatos não redundantes oferece maiores benefícios, pois diferentes nós podem oferecer diferentes benefícios de maneira que eles se somem. Já a eficácia volta seu foco para as relações primárias, pois o centro da rede deve focar em manter e garantir seu relacionamento com seus contatos primários para gerar benefícios diretos e indiretos (R. S. Burt, 1992)

Entretanto os “Os benefícios da rede são aumentados de variadas formas. Existe um alto volume de benefícios porque mais contatos são incluídos na rede. Além do volume, diversidade aumenta a qualidade dos benefícios. Contatos não redundantes garantem exposição a diversas fontes de informação” (R. S. Burt, 1992, p. 69).

É relevante evidenciar que as organizações podem adquirir vantagem competitiva por meio da intermediação de oportunidades que existe devido aos buracos estruturais da rede (Carnovale, Rogers, & Yenyurt, 2016). Essencialmente, um buraco existe quando dois atores estão conectados a um terceiro ator, mas não estão ligados entre si (Zaheer, Gözübüyük, & Milanov, 2010, p. 67). As empresas podem conseguir vantagem por meio do acesso a uma diversa gama de parceiros e recursos, permitindo o fluxo de informação entre os buracos estruturais, ou seja, a organização pode administrar múltiplas conexões obtendo a informação existente nos buracos e traduzindo-a aos nós envolvidos (Ronald S Burt, 2004). Assim, a Figura 1 representa essa relação:

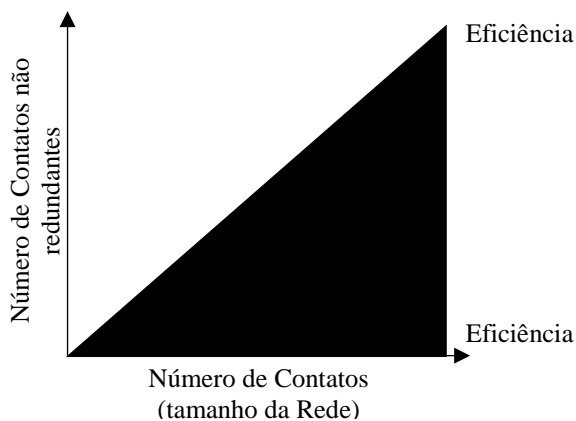


Figura 1- Eficiência e Efetividade Fonte: (Ronald S Burt, 1992, p. 71)

De forma geral quanto mais contatos desconectados na rede, maior será a amplitude dos buracos estruturais. “Assim, um buraco estrutural é um contexto potencialmente valioso para a ação, intermediação é a ação de coordenação em todo o buraco com conexões entre as pessoas em lados opostos do buraco, e os empresários da rede, ou simplesmente, intermediários, são as pessoas que constroem as pontes. Intermediários de rede são recompensados social e materialmente em seu trabalho de descodificação e codificação de informações. Numerosos projetos de pesquisa mostram que as pessoas com acesso a buracos estruturais são pagos mais do que seus pares, recebem avaliações mais positivas e reconhecimento, e são promovidos mais rapidamente para altos cargos” (Ronald S Burt, 2015, p. 150).

Desta forma, algumas instituições podem atuar como intermediários de informação que terão o objetivo de atuar como suporte na troca de informação entre as organizações da rede,

encorajando e facilitando o aprendizado mútuo, o que pode permitir incentivar a inventividade e adaptabilidade das organizações da rede (Ebers, 2015).

2.2 Empreendedorismo

Segundo Bygrave & Hofer (1991), o processo empreendedor abrange funções, atividades e ações envolvidas no processo de percepção de oportunidades, para criação de empresas que façam uso da mesma. Sendo assim, empreendedorismo pode ser resumido em um conjunto de outputs e inputs, onde os inputs correspondem a oportunidades, indivíduos proativos, risco, inovação e recursos; já os outputs pode ser um novo negócio, geração de valor, criação de novos produtos e processos, assim como lucros (Morris, 1998). De maneira geral, na literatura, não há um consenso sobre o conceito do termo empreendedorismo (Per Davidsson & Wiklund, 2007).

Para Scott Shane & Venkataraman, (2000), o campo de estudo do empreendedorismo abrange pesquisa de oportunidades, processo de descoberta, evolução e exploração das oportunidades, assim como os indivíduos que as exploram. As oportunidades podem ser caracterizadas como circunstâncias que permitem que novos produtos, serviços e métodos organizacionais possam ser criados, sendo negociados a preços superiores ao seu custo (Scott Shane & Venkataraman, 2000). Nesse contexto, os indivíduos que assumem os riscos de abrir uma nova empresa, passam a atender a determinada demanda e assim estimulam o setor econômico, tornando-se assim os empreendedores (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2007).

Shane & Eckhardt (2003, p. 165) descrevem as oportunidades como “situações nas quais novos bens, serviços, matérias-primas, mercados e métodos organizativos podem ser introduzidos através da formação de novos meios, fins ou relações meios-fins”. O empreendedorismo só começa depois de identificada a oportunidade, para só então desenvolver a ideia sobre como essa oportunidade pode se tornar lucrativa (S. Shane, Locke, & Collins, 2003).

De forma geral, a oportunidade empreendedora é um dos aspectos mais relevantes, pois sem a oportunidade não existem novos negócios a serem desenvolvidos. São as oportunidades que definem os limites e as condições de troca de um empreendimento (P. Davidsson, 2015; Short, Ketchen, Shook, & Ireland, 2010). Os principais aspectos envolvidos na literatura relacionada a oportunidade está vinculada a natureza da oportunidade; a origem da mesma (oportunidade criada ou descoberta); e as circunstâncias temporais envolvidas (Short et al., 2010). Para o presente trabalho a temática de maior interesse está vinculada com a natureza da oportunidade assim como seu processo de desenvolvimento.

O principal ator do empreendedorismo pode ser levado a criar uma nova empresa por dois tipos de motivação: por necessidade ou por oportunidade. Aqueles que são movidos por necessidade o fazem porque não lhes restam outra opção. Os empreendedores impulsionados por oportunidade, por sua vez, são induzidos pela percepção (identificação) de alguma oportunidade e buscam explorá-la (Albuquerque & Teixeira, 2015).

Há também outros dois tipos de oportunidades: as codificadas, que são facilmente percebidas e são entendíveis na comunicação; e as tácitas, que são aquelas que não são óbvias, havendo maior complexidade em identifica-las e decodifica-las (Corrêa & Vale, 2013; Smith, Matthews, & Schenkel, 2009). Já para Holcombe (2003) há três tipos de oportunidades: (1) aquelas que podem alterar o equilíbrio de mercado, como mudanças tecnológicas e padrões de consumo; (2) aquelas oportunidades relacionadas as possibilidades de produção, associadas com a expansão do mercado e redução dos custos de transportes e comunicação; e também (3) as oportunidades ligadas a atividades de outros empreendedores, já que soluções antigas podem impactar na criação de novas formas de negócio.

Para Hisrich, Peters, & Shepherd (2009), o fato do empreendedor transformar uma oportunidade em um novo negócio é um movimento processual, que pode ser descrito através das seguintes etapas: (1) identificação e avaliação da oportunidade; (2) plano de negócio; (3) determinação dos recursos necessários e finalmente (4) administração da empresa. Os autores afirmam que tais fases ocorrem de forma progressiva, entretanto, uma etapa não precisa estar totalmente finalizada para o início da próxima.

Já para Baron & Shane. (2007) as fases do empreendedorismo compreendem (1) o reconhecimento da oportunidade; (2) tomada de decisão em seguir em frente com o possível negócio e iniciar a captação de recursos; (3) criar o novo negócio e por fim (4) obter as consequências. Uma oportunidade de negócio pode ser identificada de acordo com o conhecimento prévio do empreendedor, principalmente em relação ao mercado, a forma de atender aquele mercado, assim como as dificuldades enfrentadas por esses clientes (Scott Shane & Venkataraman, 2000).

Estudar o empreendedorismo sob a perspectiva de redes é uma área de futuro promissor, pois as redes podem instigar a identificação de oportunidades, e os empreendedores podem fazer uso de uma rede para se familiarizar com uma área e assim identificar potenciais formas de novos negócios (Ferriani, Cattani, & Baden-Fuller, 2009; Memon, 2016). Além disso, o sucesso de uma organização está relacionado com a rede de contatos que mantém para aquisição de recursos, distribuição, clientes, competidores e também seus empregados (Memon, 2016).

Empreendedores desenvolvem novos negócios para a produção de produtos e serviços, havendo assim a necessidade elaborar uma rede que provenha capital humano e social. Nessa perspectiva a ciência de rede pode proporcionar que os empreendedores tenham suporte e acesso a diversos fornecedores e canais de distribuição, aumentando o tamanho da rede e elevando seu conhecimento sobre outros membros (Memon, 2016). “A fim de encontrar diferentes posições, o empreendedor pode ser capaz de encontrar papéis diferentes (líder, corretor, periférica) na rede. A estrutura da rede pode ser útil para os empreendedores a fim de organizar e expandir as oportunidades que estão disponíveis para os mesmos” (Memon, 2016, p. 936).

Observa-se que a compreensão do empreendedor dentro de uma rede assim como sua familiaridade com a mesma, permitem que ele redefina seu papel ou até mesmo encontre novas oportunidades de negócios. Tal fato levanta novamente o problema de pesquisa em questão sobre como o empreendedor pode identificar oportunidades considerando seu posicionamento dentro da rede. Ressalta-se assim a relevância do presente estudo visto que é uma relação ainda pouco estudada.

3. MÉTODO

Segundo Yin (2001), as estratégias de pesquisa são cinco, sendo elas experimento, levantamento, análise de arquivos, pesquisa histórica e estudo de caso. Para selecionar a estratégia mais adequada é necessário atender três condições: (1) designar o tipo de questão proposta; (2) definir a extensão do controle que o pesquisador tem sobre os eventos; (3) determinar o grau de enfoque histórico dos acontecimentos.

Sendo assim, a presente pesquisa se trata de um estudo de caso, pois não controla eventos comportamentais, focalizando acontecimentos contemporâneos. Além disso pretende investigar como pode ser a relação entre o empreendedorismo e as redes interorganizacionais, fazendo uso da pergunta de pesquisa “como”. Um estudo de caso pode ser definido como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos” (Yin, 2001, p. 32).

Conclui-se assim, que foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória, já que “realizam-se estudos exploratórios, normalmente quando o objetivo é examinar um tema ou problema de pesquisa pouco estudado, do qual se tem muitas dúvidas ou não foi abordado antes” (Sampierre, Collado, & Lucio, 2006, p. 99). Define-se ainda que a unidade de análise será um empreendimento que surgiu por meio de oportunidades disponibilizadas pelas redes interorganizacionais, sendo esse o critério de escolha. A empresa estudada foi encontrada pelo conhecimento prévio dos pesquisadores.

Ressalta-se também que a coleta de dados foi feita por meio de uma entrevista semiestruturada com o empreendedor do negócio em questão. Ademais, também foram analisados dados secundários fornecidos pela organização e também os dados públicos da própria empresa. Dessa forma, foi utilizada a triangulação de dados para aumentar a validade da pesquisa já que busca fontes distintas de dados para analisar um fenômeno (Azevedo, Oliveira, Gonzalez, & Abdalla, 2013).

Os dados secundários utilizados foram o estudo prévio do mercado realizado pelo empreendedor e as informações colhidas no site, cujo teor permitiam definir o modelo de negócio da organização, incluindo a descrição dos serviços oferecidos e a forma de atuação da empresa. A entrevista por sua vez foi feita diretamente com o fundador da empresa por meio de vídeo conferência, seguindo um roteiro de entrevista semiestruturada, de acordo com os parâmetros identificados por Hair, Babin, Money, & Samouel, 2005. Importante ressaltar que os dados secundários e as informações obtidas por meio de entrevista foram complementares havendo sinergia entre elas. Por fim, a avaliação dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo, que acontece em três fases principais: pré análise; exploração do material; tratamento dos resultados, inferência e a interpretação (Bardin, 2009).

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DO CASO

O caso trata de uma empresa da área de logística, que tem como visão se tornar referência na contratação de fretes online no Brasil; por meio de um processo simples, rápido e transparente. O objetivo da empresa é garantir que transportadoras e cargas se encontrem através de uma plataforma online. Com o intuito de garantir sigilo a organização estudada será chamada de Alfa.

A Alfa trabalha com contratação de cargas spot, que ocorre quando é necessário ir a mercado e contratar uma transportadora sem que haja um contrato com a mesma. Nesse contexto, a Alfa permite que o cliente encontre ofertas para transporte de cargas fechadas (carga de grande volume ou peso), que pode variar de uma tonelada até trinta e oito toneladas, ou cargas fracionadas (remessa de pequenas quantidades de mercadoria que não ocupam toda a capacidade do equipamento de transporte), que podem variar de duzentas e cinquenta gramas até três toneladas.

Para ter acesso aos serviços da Alfa, a empresa deve se cadastrar para fazer parte da rede, assim, poderá cadastrar suas cargas e receber ofertas para transporte de forma instantânea. Ao escolher a melhor oferta, um consultor Alfa entra em ação para finalizar os detalhes da contratação, sendo que todo o pagamento é feito para a Alfa, que retém 10% e repassa o restante a transportadora. Identifica-se que não há nenhum contato entre a transportadora e o embarcador de cargas, possibilitando aumentar a segurança dos participantes da rede.

Assim, a Alfa também oferece serviços de assessoria especializada em logística e transporte, que tem por objetivo auxiliar a empresa quanto aos seus processos internos, contribuindo na identificação de oportunidades de melhorias para redução de custo e aumento de desempenho da companhia. Os diagnósticos da consultoria são gratuitos para os parceiros,

pois a Alfa acredita que melhorando o desempenho dos participantes da rede irá melhorar o próprio desempenho.

Os clientes e potenciais clientes estão segmentados em dois tipos, sendo corporativos e varejo. O varejo é representado por transportadores, que atendem pessoas físicas e jurídicas de pequeno e médio porte com necessidade de transportar cargas do tipo CIF, ou seja, quando o fornecedor é o responsável pela entrega e pelos custos da mesma. O potencial para o mercado de varejo está estimado para a empresa em cerca de 42 mil transportadoras. Os clientes corporativos tratam-se de transportadoras de médio a grande porte que atendem organizações, que gastam acima de 500 mil reais por ano com transporte de cargas. Esse segmento de cliente apresenta um mercado potencial com aproximadamente 200 mil transportadoras.

A primeira etapa do processo de empreendedorismo se trata da identificação da oportunidade. No caso da Alfa, a identificação da oportunidade advém do conhecimento e da pesquisa do gestor a respeito do setor de logística. Segundo o entrevistado, a oportunidade foi identificada pelo fato do gestor, antes do empreendedorismo, estar envolvido em um projeto de consultoria voltado para setor de logística, no qual uma das etapas consistia em realizar um estudo de mercado.

Realizado tal estudo no setor de transporte, o futuro empreendedor visualizou o problema logístico que as empresas enfrentavam como uma oportunidade de negócio. Segundo o gestor, o que mais chamou atenção em sua pesquisa, foi o número de caminhões ociosos que transitavam nas rodovias brasileiras, o que encarecia o transporte, pois os clientes das transportadoras, acabavam por pagar o trecho de ida de sua mercadoria, assim como a volta do caminhão ocioso até a transportadora, o que representava custos extras para ambos os lados.

De acordo com os dados secundários oferecidos pela empresa estudada, verificou-se que 46% das viagens são feitas com caminhões vazios, apenas no estado de São Paulo, o que corresponde a 40 milhões de caminhões vazios circulando por ano. Isso corresponde a sete bilhões de gastos operacionais e tempo perdido, além de desperdício de 2 bilhões de diesel anualmente. Tais gastos seriam suficientes para construir trinta e dois quilômetros de linhas de metrô. Além disso, a contratação de frete por uma empresa ocorria da seguinte forma: primeiramente surge a necessidade, que pode ser atendida de duas maneiras, através de uma agenciadora ou contratando diretamente uma transportadora. Entretanto esse processo é lento, pois segundo dados fornecidos pela Alfa, o procedimento é realizado por meio de telefone, fax, e-mail e planilhas.

Constatou-se que o tempo médio para solicitar a cotação dura em cerca de uma hora, tendo acesso a apenas cinco transportadoras. O tempo de resposta da transportadora é de aproximadamente vinte e quatro horas, além disso, o tempo dos funcionários cobrando resposta das transportadoras é em torno de uma hora e quarenta minutos. O custo de todo esse processo fica por volta de mil reais. O conhecimento do empreendedor a respeito da frota brasileira também influenciou a tomada de decisão para seguir com o empreendimento. Segundo dados fornecidos pela empresa, cerca de 60% do transporte brasileiro é realizado através de rodovias, com uma frota de 6.826 caminhões (56,3% pertencentes a região centro-oeste).

Para identificar a solução para esses problemas, o atual gestor da Alfa realizou uma pesquisa na *web* para identificar empresas que já lidavam com esse problema logístico. Consequentemente, conseguiu localizar algumas plataformas online de organizações norte americanas, que se tornariam modelos de negócios influenciadores na criação da Alfa. Essas empresas tiveram grande influência na forma como o empreendimento foi criado, porém, com algumas diferenças, pois a situação nos Estados Unidos, quando se trata de logística, é bem diferente. O número de caminhões ociosos nos Estados Unidos não chega a 10%, além disso, todos os caminhões são informatizados, permitindo o cliente acompanhar sua carga em tempo real.

Verificando que o Brasil possui cem milhões de usuários de internet, o empreendedor viu uma oportunidade da articulação de uma rede interorganizacional, através de uma plataforma online, que agiliza o tempo de contratação de cargas, assim como ocorre nos modelos norte-americanos. Dessa forma, a Alfa se tornaria um elo de ligação dentro da cadeia de valor. Com a plataforma online desenvolvida, o empreendedor teve que enfrentar seu maior desafio: entrar em um mercado tradicional, onde o processo para a contratação de frete acontece de forma muito distante da internet.

Para enfrentar isso, a Alfa foi visitar as transportadoras para prospecção de clientes. No início, houve resistência, que foi cedendo com o tempo já que o cadastro na rede é completamente gratuito, fazendo com que as transportadoras vissem a Alfa apenas como mais uma fonte de cargas. Com o tempo, o *market place* da organização foi se estabelecendo, porque as transportadoras acabaram percebendo que a plataforma online realmente poderia ajudar a aumentar o número de cargas, o que implicaria em menos custos. Atualmente, as próprias transportadoras visualizam seu desempenho junto a plataforma da Alfa e entram em contato com a empresa, com o objetivo de melhorar esse desempenho. Depois que o *market place* da empresa estava estabelecido, o número de usuários da rede cresce naturalmente, assim como sua participação ativa.

Dessa forma, constatou-se o processo de empreendedorismo da Alfa, que segundo a literatura consiste em quatro fases principais: (1) o reconhecimento da oportunidade; (2) tomada de decisão em seguir em frente com o possível negócio e iniciar a captação de recursos; (3) criar o novo negócio e por fim (4) obter as consequências (Baron & Shane., 2007). Portanto, o processo da Alfa está descrito na Figura 2:

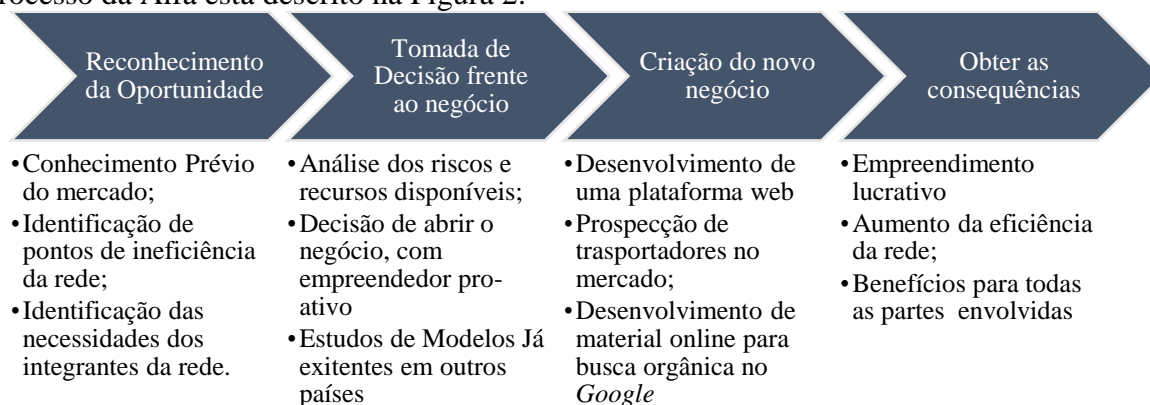


Figura 2- Processo de empreendedorismo baseado em BARON & SHANE., 2007. Fonte: Autores

Pela Figura 2, observa-se que a oportunidade de negócio advém de três fatores principais: o tamanho da frota brasileira e sua ociosidade, o desperdício de combustível, tempo e dinheiro e finalmente do processo de contratação de cargas por parte das empresas, já se que se trata de um processo lento e ineficiente. Isso só foi possível devido ao conhecimento prévio do empreendedor sobre as dificuldades existentes na contratação de frete e a um estudo aprofundado de mercado. Observa-se que apesar do conhecimento do empreendedor a respeito da rede, essa não era uma oportunidade facilmente identificável, já que se trata de um modelo de negócio inovador, sendo assim trata-se de uma oportunidade tácita pois possui maior complexidade (Corrêa & Vale, 2013).

Foram detectados também pontos de relevância que permitiram a identificação da oportunidade como: o conhecimento do funcionamento e interação da rede (dois tipos de nós com necessidades diferentes, transformando os mesmos em clientes); identificação e avaliação das carências de cada tipo de nó da rede (embarcadores e transportadores), definição da proposta de valor, objetivando resolver os problemas de interação entre os nós da rede;

identificação de modelos de negócios em outros países que poderiam ser adaptados as necessidades da rede. A Alfa obteve sucesso, porque garantiu a maximização da eficiência e efetividade da rede, se responsabilizando por diminuir os buracos estruturais transformando-os em laços diretos, diminuir os números de contatos redundantes e elevar o número de nós dentro da rede. Portanto, atuando como um intermediário de informação ela permite que as interações aconteçam com maior agilidade e qualidade (R. S. Burt, 1992).

Para atingir os clientes das transportadoras, todo o marketing foi digital, trabalhando apenas com a busca orgânica do *google*. Para a Alfa ser considerada importante para a ferramenta de busca e estar sempre entre as primeiras pesquisas, foi criado um blog que trata das principais notícias e problemas no setor de logística e frete. Para que assim, o *google* considerasse a Alfa um nome relevante para tema. Portanto, ao digitar contratação de frete na ferramenta de busca, a Alfa é uma das primeiras empresas a aparecer, atraindo clientes a se cadastrarem na rede.

A rede oferece benefícios para todas as partes: para as transportadoras, para os clientes e para a Alfa. Para as transportadoras, há um aumento da demanda, diminuição de potencial ocioso, redução dos esforços do time de venda, acesso a um banco de cargas, melhor capacidade de planejamento da viagem e gerenciamento de cargas e caminhões. Quanto aos clientes, eles têm a possibilidade de inúmeras transportadoras (até quinze cotações), possibilidade de negociação, maior facilidade na contratação dos fretes, transparência dos orçamentos e facilidade de pagamento. E intermediando esse processo o empreendedor conseguiu construir uma companhia de sucesso, obtendo lucro e garantindo sua sobrevivência no mercado.

Além da vantagem de encontrar transportadoras de forma mais rápida e prática, as empresas cadastradas ainda tem a possibilidade de ter acesso a consultoria. A Alfa identificou que, em muitos casos, seus clientes apresentavam dificuldades administrativas, além de problemas operacionais e estruturais, como por exemplo, a falta de organização adequada do estoque, a utilização de uma embalagem que dificulta a logística, entre outros problemas que a Alfa ajuda a solucionar.

Seu maior desafio hoje na empresa se encontra em equilibrar a rede para que todas as partes obtenham vantagem, ou seja, não pode haver embarcadores que não encontrem transportadoras adequadas e nem transportadoras que não aumentem seu fluxo de cargas. Dessa maneira, os gestores criaram algumas medidas que ajudam a balancear a rede. Por exemplo, quando há poucas opções para uma determinada rota ou para determinados produtos, a equipe Alfa realiza uma busca intensa por transportadores que percorram tal rota ou que transportem determinado produto e os convida a participar da rede. Dessa forma é possível resumir a ação empreendedora por meio da figura 3:

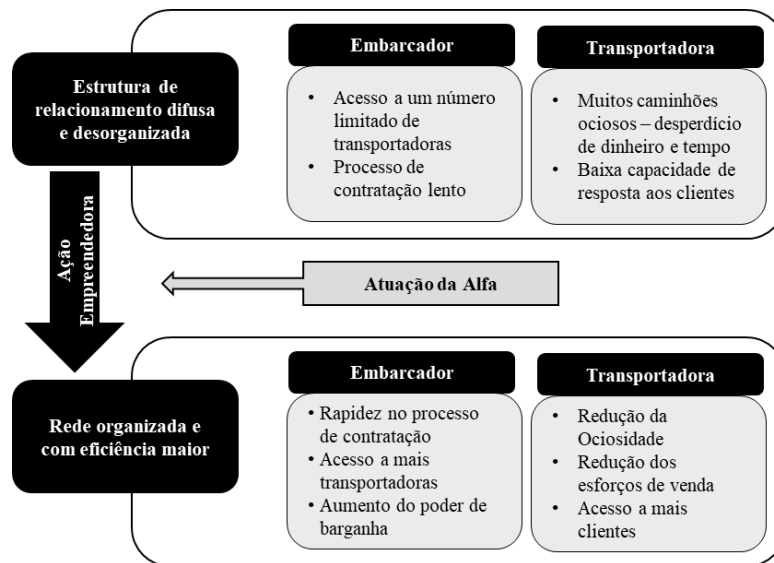


Figura 3 - Representação analítica do estudo de caso. Fonte: Autores

Vislumbra-se assim que a Alfa nasceu de um processo de inovação organizacional, em que foi desenvolvida uma nova prática de negócio frente ao mercado brasileiro. Sendo assim, nesse caso o processo de empreendedorismo está vinculado inovação (Venkataraman, 1997). E nesse caso, a inovação ocorreu por meio da exploração de uma oportunidade de maneira diferenciada (Drucker, 1989).

Presume-se também que a ação empreendedora atuou em uma oportunidade que modifica o padrão de consumo do mercado, pois a contratação de frete passa a ser intermediada, conforme proposta de Holcombe (2003). Importante ressaltar que a oportunidade foi explorada por meio de empreendedorismo de oportunidade (Albuquerque & Teixeira, 2015). Tendo em vista, a descrição do caso, do processo de descoberta da oportunidade e a identificação da ação empreendedora dentro da rede, foi desenvolvida a Figura 4, que demonstra a nova configuração da rede após a ação empreendedora.

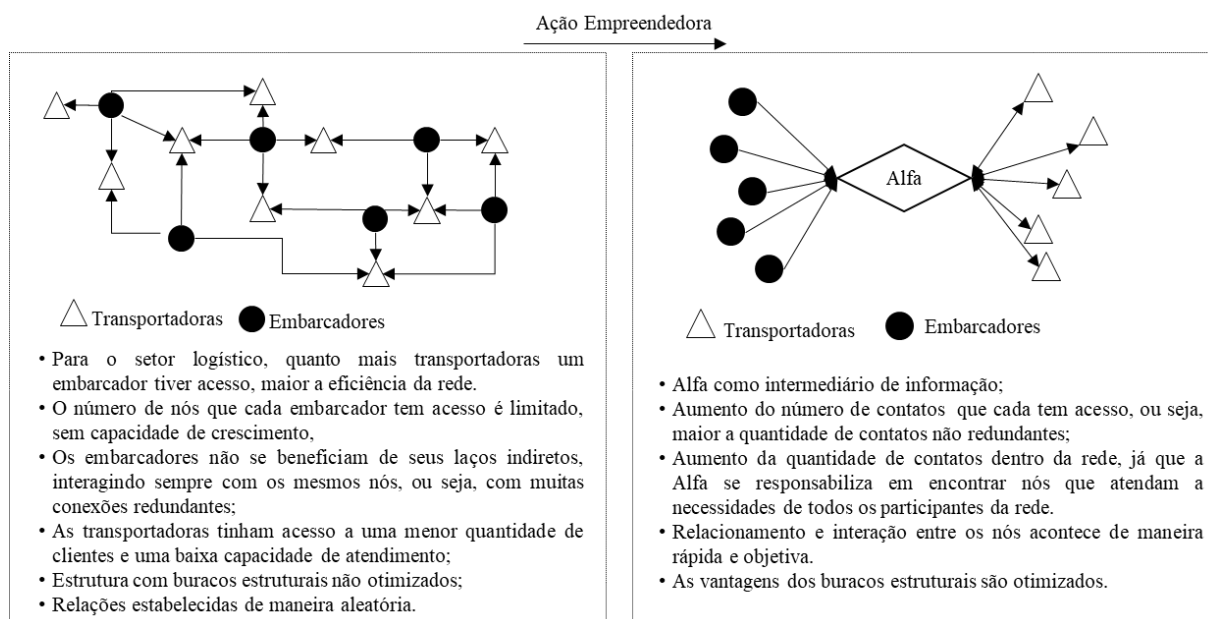


Figura 4 - Identificação da oportunidade dentro da rede interorganizacional

A formação da rede existente se dá pelo fato de que os embarcadores não têm como foco de negócio e nem especialidade a entrega e distribuição de produtos, que por sua vez é o foco

do negócio das transportadoras. Dessa forma, inicialmente as relações passaram a existir pela necessidade de os embarcadores oferecerem um serviço eficiente, e com a grande quantidade de transportadoras no mercado a competição em custo-benefício se tornou muito acirrada. A formação dessa rede se deu por um objetivo comum de entregar um produto ao cliente com qualidade e eficiência, concordando com Balestrin & Verschoore (2009), além disso, a motivação para formação das relações ocorreu por motivos internos, podendo estar relacionado com ampliação do canal de distribuição, falta de estrutura para operação logística, entre outros diversos motivos (Rzepka, 2017).

No entanto, pela estrutura em que a relação ocorre, os embarcadores encontram problemas de eficiência no processo, pois possuem acesso a poucos nós (transportadoras), unindo-se a outros nós de embarcadores por laços indiretos com os nós de transportadoras. Assim, essa rede possui vários centros de diferentes tamanhos, com setores diferentes que atuam de maneira complementar, características descritas por Castells (2000). Além disso, a rede desse setor é dinâmica pois um embarcador pode procurar por novas conexões na busca de melhores vantagens, porém conforme descrito por Todeva (2006). Além dessas propriedades, observa-se que a rede é composta por laços diretos e buracos estruturais Ahuja (2000), não havendo os benefícios inerentes dos laços indiretos, o que caracteriza a rede como difusa e com baixa efetividade, conforme critérios expostos por Burt (1992).

A Alfa passa atuar adquirindo vantagem competitiva por meio da intermediação de oportunidades que existe devido aos buracos estruturais da rede (Carnovale, Rogers, & Yenyurt, 2016). Ela transforma esses buracos estruturais e suas desvantagens em laços indiretos que conectam e geram valor para a rede. Dessa forma, ela amplia o tamanho da rede e diminui o número de contatos não redundantes. Dessa forma, ela consegue obter vantagem para todos os integrantes da rede, gerando rapidez no atendimento, potencializando o número de clientes para as transportadoras, assim como a diminuição dos esforços de vendas, ademais para os embarcadores aumentam suas ofertas gerando opções de fretes mais competitivos e auxiliando na redução de custos. Alfa permitiu que as empresas da rede pudessem conseguir vantagem por meio do acesso a diversos parceiros e recursos, permitindo o fluxo de informação entre os buracos estruturais, o que antes não existia, pois a Alfa passou a coletar e administrar as informações da rede que se perdiam nos buracos estruturais, traduzindo-as a todos os envolvidos (Ronald S Burt, 2004).

Assim, conclui-se que a oportunidade de negócio de Alfa estava na atuação em oportunidades de atuação estruturais, um contexto potencialmente valioso para a atuação por meio da intermediação, que nada mais é do que a coordenação em todo o buraco com conexões entre as pessoas em lados opostos do buraco (Ronald S Burt, 2015). E como Ebers (2015) evidenciou, os intermediários de informação atuam como suporte na troca de informação dentro da rede, facilitando o aprendizado e o benefício mútuo, o que corresponde que a Alfa atuou como intermediário de informação para dismantelar os buracos estruturais na construção de laços indiretos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das informações apresentadas, conclui-se que o presente artigo cumpriu o objetivo proposto, uma vez que encontrou evidências empíricas por meio de um estudo de caso, em que o empreendedorismo pode explorar o processo de maximização da eficiência e da efetividade de uma rede organizacional como forma de oportunidade de negócio que, neste caso, é responsável por modificar o padrão de consumo do mercado, dessa forma trata-se de uma oportunidade tácita e codificada, devido a sua complexidade (Holcombe, 2003; Smith et al., 2009).

Os fatores que influenciaram no processo de descoberta da oportunidade estão relacionados com o conhecimento do empreendedor no setor, o seu grau de envolvimento (Scott Shane & Venkataraman, 2000), pois o processo de descoberta partiu de uma pesquisa com empresas, o que permitiu descrever e identificar os problemas generalizados da rede, devido a presença de buracos estruturais (Ronald S Burt, 1992). Ademais, a pesquisa por modelos de negócio que já lidavam com os problemas identificados, contribuíram para o processo de construção do empreendimento, facilitando a ação empreendedora, apesar de que os casos encontrados lidavam com mercados estruturalmente diferentes.

Conclui-se também, que o empreendimento foi criado de maneira inovadora, pois explorou uma oportunidade de maneira diferenciada, porque transformou buracos estruturais e fortes laços, que colaboravam para ineficiência da rede, em laços indiretos, de maneira a otimizar a efetividade e a eficiência da rede, aumentando os contatos não redundantes, assim como o número relações que cada nó teria acesso. Portanto, a oportunidade estava em atuar como um intermediário de informação, que nesse caso teve a função de organizar e decodificar as informações que se perdiam dentro dos buracos estruturais. Além disso, transformou uma rede difusa em uma rede organizada e com maior fluidez de informação, gerando flexibilidade e agilidade para as organizações envolvidas.

É importante ressaltar que a Alfa não abrange toda a complexidade e amplitude da rede do setor logístico. A sua ação se restringe apenas a uma parte da rede, que é composta por seus clientes (embarcadores e transportadoras). Entretanto, nada impede que as transportadoras e clientes se relacionem com nós fora da atuação da Alfa, porém estar presente dentro da atuação do empreendimento lhe traz benefícios que sozinha dentro dessa complexa rede não poderiam ser obtidos. Além do mais, a abrangência de apenas uma parte da rede, traz perspectiva de crescimento do negócio ao empreendedor, reforçando sua tomada de decisão em relação a criação da Alfa. Desta questão, o empreendedor atua como uma fonte de equilíbrio dentro rede, pois realiza um trabalho de prospecção para que todos os nós da rede encontrem benefícios dentro da área de atuação da Alfa, além promover consultorias de gestão para os envolvidos, pois conforme constatado na literatura, quando os envolvidos na rede melhoram seu desempenho isso se reflete em vantagens para os demais (Balestrin & Verschoore, 2009).

Portanto, conclui-se para esse caso que um empreendedor pode atuar na maximização da eficiência e efetividade da rede melhorando o desempenho da mesma, mas para isso é necessário amplo conhecimento de como ocorre a interação entre os nós e quais são os problemas mais comuns aos envolvidos, o que pode garantir o sucesso do empreendimento. É importante ressaltar que o papel do empreendedor dentro da rede é como um intermediário de informação, atuando na coordenação e organização da rede.

Para estudos futuros, ainda é possível investigar as formas como um empreendedor pode maximizar o desempenho da rede e ampliar a rede de contatos dos nós envolvidos, assim como outras maneiras inovadoras para intermediação das relações e decodificação das informações perdidas nos buracos estruturais. Dessa forma, sugere-se o estudo do processo de criação do empreendimento dentro da rede e se ele pode cumprir outras funções além da maximização da eficiência/efetividade como evidenciado nesse caso. Por fim, sugere-se também que os estudos aprofundem o conhecimento acerca da atuação dos intermediários de informações e sua ação dentro dos buracos estruturais para geração de benefícios aos envolvidos da rede.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Affuah, A. (1998). *Innovation management, strategies, implementation, and profits*. Oxford: Oxford University Press.
- Ahuja, G. (2000). Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425–455.

- Albuquerque, A. da R. P., & Teixeira, R. M. (2015). O Processo de identificação e exploração de oportunidade empreendedora com Base no modelo de aprendizagem organizacional 4I. *Revista de Ciências da Administração*, 18(44), 25–37.
<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2016v18n44p25>
- Azevedo, C. E. F., Oliveira, L. G. L., Gonzalez, R. K., & Abdalla, M. M. (2013). A estratégia de Triangulação: objetivos, possibilidades, limitações e proximidades com o pragmatismo. In *IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade* (p. 1–16). Brasília.
- Balestrin, A., & Verschoore, J. (2009). *Redes de Cooperação Empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto-Alegre: Bookman.
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo* (4^o ed). Lisboa: Edições 70.
- Baron, R. A., & Shane, S. (2007). *Empreendedorismo: uma visão do processo*. São Paulo: Thompson Learning.
- Brito, R. P., & Brito, L. A. L. (2012). Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. *Revista de Administração de Empresas*, 52(1), 70–84.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes: the social structures of competition*. Harvard University Press. Cambridge.
- Burt, R. S. (1992). The Social Structure of Competition. In *Structural Holes* (p. 57–91). Cambridge: Harvard University Press.
- Burt, R. S. (2004). Structural Holes and Good Ideas. *American Journal of Sociology*, 110(2), 349–399.
- Burt, R. S. (2015). Reinforced structural holes. *Social Networks*, 43, 149–161.
<http://doi.org/10.1016/j.socnet.2015.04.008>
- Bygrave, W. D., & Hofer, C. W. (1991). Theorizing about entrepreneurship. *Theory and Practice*, 16(2), 13–22.
- Cândido, G., & Abreu, A. (2000). Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. *Encontro Nacional da Associação ...*, 1–15. Recuperado de <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Os+Conceitos+de+Redes+e+as+Rela+ões+Interorganizacionais+:+um+estudo+explorat+orio#0>
- Carayannis, E. G., & Gonzalez, E. (2003). Creativity and Innovation = Competitiveness ? When , How , and Why. *The International Handbook on Innovation*, 587–606.
- Carnovale, S., Rogers, D. S., & Yenyurt, S. (2016). Journal of Purchasing & Supply Management Bridging structural holes in global manufacturing equity based partnerships : A network analysis of domestic vs . international joint venture formations. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 22(1), 7–17.
<http://doi.org/10.1016/j.pursup.2015.08.002>
- Castells, M. (2000). Materials for an explorator y theory of the network society. *Journal of Sociology*, 51(1), 5–24.
- Corrêa, V. S., & Vale, G. M. V. (2013). A dinâmica das motivações empreendedoras: uma investigação retrospectiva. *Pretexto*, 14(4), 11–28.
- Davidsson, P. (2015). Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization. *Journal of Business Venturing*, 30(5), 674–695.
<http://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.01.002>
- Davidsson, P., & Wiklund, J. (2007). Levels of Analysis in Entrepreneurship Research:

- Current Research Practice and Suggestions for the Future. In *Entrepreneurship* (p. 245–265). Springer Berlin Heidelberg.
- Dosi, G. (1988). Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovation. *Journal of Economic Literature*, XXVI(September), 1120–1171.
- Drucker, P. (1989). *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira.
- Ebers, M. (1997). Explaining Inter-Organizational Network Formation, 1–26.
- Ebers, M., Management, F., & Sciences, S. (2015). Interorganizational Relationships and Networks. In *International Encyclopedia of Social & Behavioral Sciences* (Second Edition, Vol. 12, p. 621–625). Elsevier. <http://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.73125-4>
- Feldmann, M. P. (2001). *The entrepreneurial event revisited: firm formation in a regional*.
- Ferriani, S., Cattani, G., & Baden-Fuller, C. (2009). The relational antecedents of project-entrepreneurship: Network centrality, team composition and project performance. *Research Policy*, 38(10), 1545–1558. <http://doi.org/10.1016/j.respol.2009.09.001>
- Gartner, W. B. (1990). What are we talking about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 5(1), 15–28.
- Hair, J. F., Babin, B., Money, A. R., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto-Alegre: Bookman.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2009). *Empreendedorismo* (7ª edição). Porto-Alegre: Bookman.
- Holcombe, R. G. (2003). The origins of entrepreneurial opportunities. *Review of Austrian Economics*, 16(1), 25–43. <http://doi.org/10.1023/A:1022953123111>
- Inojosa, R. . (1999). *Redes e redes sociais: versão preliminar*. São Paulo: FUNDAP.
- Jank, M. S., & Nassar, A. M. (2000). Competitividade e Globalização. Economia e gestão dos negócios agroalimentares. In M. F. ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES (Org.), *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira.
- Knoben, J., Oerlemans, L. A. G., & Rutten, R. P. J. H. (2006). Radical changes in inter-organizational network structures: The longitudinal gap. *Technological Forecasting and Social Change*, 73(4), 390–404.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., Petty, J. W., & Palich, L. E. (2007). *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Thomson Learning.
- Memon, N. (2016). Entrepreneurship in the Eyes of Network Science. *Procedia Computer Science*, 91, 935–943. <http://doi.org/10.1016/j.procs.2016.07.113>
- Morris, M. H. (1998). *Entrepreneurial Intensity: Sustainable Advantages for Individuals, Organizations and Societies*. Westport: Greenwood Publishing Group.
- OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development. (2005). *Manual de Oslo*. Oslo.
- Olivares, G. L., & Dalcol, P. R. T. (2010). Proposta de um sistema de indicadores para medir o grau de contribuição dos aglomerados produtivos para o desenvolvimento local e regional. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 6(2), 188–218.
- Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. *Academy of Management Review*, 15(2), 241–265.
- Rzepka, A. (2017). Inter-organizational Relations as a One of Sources of Competitive Advantage of Contemporary Enterprises in the Era of Globalization. *Procedia*

- Engineering*, 174, 161–170. <http://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.01.195>
- Sampierre, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de Pesquisa* (3ª edição). São Paulo: McGraw-Hill.
- Shane, S., & Eckhardt, J. (2003). The Individual-Opportunity Nexus, em Z. Acs e D. Audretsch. In *Handbook of Entrepreneurship Research* (p. 161–191). Kluwer Academic Publishers.
- Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, 13(2), 257–279.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a field of research. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. <http://doi.org/10.2307/259271>
- Short, J. C., Ketchen, D. J., Shook, C. L., & Ireland, R. D. (2010). The concept of “opportunity” in entrepreneurship research: past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, 36(1), 40–65. <http://doi.org/10.1177/0149206309342746>
- Smith, B. R., Matthews, C. H., & Schenkel, M. T. (2009). Differences in Entrepreneurial Opportunities: The Role of Tacitness and Codification in Opportunity Identification. *Journal of Small Business Management*, 47(1), 38–57.
- Todeva, E. (2006). *Business Networks: Strategy and Structure*. New York: Routledge.
- Venkataraman, S. (1997). An, The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research: Perspective, Editor's. In *Advances in Entrepreneurship* (p. 119–138). JAI Press.
- Westhead, P., & Wright, M. (2000). *Advances in Entrepreneurship*. Edward Elgar.
- Wright, P., Kroll, M. J., & Parnell, J. (2000). *Administração Estratégica - Conceitos* (1ª ed). Atlas.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Método* (2ª edição). Porto-Alegre: Bookman.
- Zaheer, A., Gözübüyük, R., & Milanov, H. (2010). It's the Connections: The Network Perspective in Interorganizational Research. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 62–77. <http://doi.org/10.5465/AMP.2010.50304417>