

4. Resultados

Este Capítulo trata de descrever, de acordo com o problema e os objetivos estipulados neste estudo, os resultados obtidos através dos questionários e entrevistas realizadas com empreendedores brasileiros, sobre o processo de identificação de oportunidades que gerou a criação de novos empreendimentos.

Inicialmente, são apresentadas informações gerais sobre as empresas com relação ao porte e quantidade de funcionários. Desta forma, pôde-se identificar que se trata de um grupo de empresas com características semelhantes. Em seguida, os dados apresentados são referentes à caracterização de potencial de sucesso das empresas pesquisadas. Estes dois grupos de informações foram baseados exclusivamente nos dados obtidos através dos questionários. Logo após, estão os resultados referentes ao processo de identificação de oportunidades, a partir das respostas dos questionários e dos conteúdos das entrevistas realizadas. Nesta etapa, primeiramente estão as análises e resultados referentes à categorização das fontes de oportunidades utilizadas pelos empreendedores, assim como as atividades realizadas que foram indicadas como sendo relacionadas à escolha destas fontes. A categorização de potencial de sucesso foi utilizada para destacar estes grupos de empresas de acordo com as fontes utilizadas. Em seguida, são apresentados os resultados com relação ao grau de influência que os fatores rede de contatos e experiência prévia possuem neste processo. Por fim, são exibidos os dados referentes às atividades que os empreendedores realizam após terem identificado suas oportunidades. Toda esta parte é composta pelas análises dos questionários e também, com as opiniões, percepções e relatos coletados nas entrevistas semi-estruturadas realizadas com o grupo de empreendedores selecionado.

4.1. Características das empresas

Conforme descrito no Capítulo 3, a amostra constituiu-se de empresas brasileiras, com até 25 anos e que não são franquias ou subsidiárias de

empresas estrangeiras. Para que houvesse uma seleção inicial dentre as possíveis empresas a serem analisadas, foram procuradas, principalmente, aquelas que já tivessem passado por algum tipo de seleção ou teste, como os realizados em incubadoras ou aceleradoras de empresas.

Com relação ao ramo de atuação, a amostra de 54 empresas abrangeu diversos setores, evitando assim, que os resultados fossem tendenciosos devido à concentração de apenas um setor de atividade.

Quadro 3 – Quantidade de empresas por ramo de atuação

Biotecnologia	1
Comércio	2
Energia	2
Engenharia / Automação	6
Informática / TI	23
Serviços	20

O setor de serviços englobou empresas de alimentação, logística, consultoria, educação, marketing e eventos entre outras.

No que se refere à longevidade das empresas, De acordo com a classificação proposta pelo BNDES baseada no faturamento anual, 81% destas empresas pesquisadas são consideradas pequenas e 17% médias, ou seja, de faturamento anual acima de R\$10,5 milhões e menor que R\$ 60 milhões. Apenas uma grande empresa foi registrada, o que talvez já possa ser um indício de que um faturamento da ordem de R\$60 milhões só possa ser obtido, efetivamente, por empresas de maior perpetuidade. A maior ocorrência em termos de longevidade foi no grupo com mais de cinco e até dez anos, representando 46% das pesquisadas, seguida pelas empresas entre 3,1 a 5 anos, que corresponderam a 28%.

Com relação à quantidade de funcionários, 57% possuem até 20 empregados, 26% entre 21 e 50 e 17% mais que 100 funcionários. O grupo de empresas com seis a 20 funcionários foi individualmente o maior, representando 39% do total, o que é bem característico de micro e pequenas empresas, segundo classificação do Sebrae (2005).

Para a caracterização de potencial de sucesso, foi utilizada apenas a longevidade, pois, tanto o porte quanto a quantidade de funcionários podem variar intensamente entre os diferentes setores do comércio, indústria ou serviços.

Partindo da classificação apresentada, 25 empresas (46% do total) foram consideradas de alto potencial. Dentre as demais 29 empresas (54% do total) não classificadas como de alto potencial, 43% foram consideradas como emergentes e apenas 11% como normais. Assim, pode-se dizer que em termos de classificação de potencial de sucesso, a amostra mostrou-se bastante equilibrada, o que contribuiu bastante para as análises e conclusões da pesquisa, de acordo com os objetivos propostos pelo trabalho.

É relevante notar que das dez empresas que englobam os grupos de médias e grandes (19% do total), apenas três não foram classificadas como de alto potencial. As empresas médias e grandes são aquelas que faturam anualmente mais que R\$10,5 milhões de reais, e nesta pesquisa, apenas uma possui menos de cinco anos. O tempo médio de fundação de todas as empresas consideradas de alto potencial é de 8,6 anos, o que se aproxima bastante em confirmar a classificação proposta por Walsh (1996) descrita no Capítulo 3, na qual afirma que empresas de alto potencial são aquelas com mais de dez anos de existência.

4.2.

Tipos de fontes de oportunidades

Um dos principais objetivos propostos neste trabalho foi o de estipular uma classificação que organizasse de maneira clara e objetiva as formas pelas quais os empreendedores encontram e identificam as oportunidades que dão origem aos seus empreendimentos. Para tal, recorreu-se à literatura sobre o tema, na qual foi possível encontrar algumas contribuições neste âmbito, e a partir das quais, foram propostos dois modelos: um referente às fontes de oportunidades empreendedoras, e outro, ao processo de identificação e tratamento inicial das mesmas.

Estes modelos foram colocados em prática através da pesquisa realizada com os empreendedores a partir dos 54 questionários analisados, complementados pelas dez entrevistas posteriores.

O primeiro modelo propôs o estabelecimento de três grupos principais de fontes de oportunidades (Figura 3 – Capítulo 2), cada qual com suas atividades relacionadas. Destas, cada grupo possui duas atividades que são exclusivas, e outras três que estão na interseção com os outros grupos. O Quadro 4 sintetiza as principais características deste primeiro modelo.

Quadro 4 – Modelo dos grupos de fontes de oportunidades e suas atividades relacionadas

GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3
Empreendedorismo Corporativo	Pesquisa e Procura	Visão e Inspiração
Desperdício de idéias	Pesquisa Acadêmica	Insight, lampejo ou acaso
Descontinuidade de projetos	Pesquisa Científica	Tendências ou modismos
Pesquisa Empresarial		
Pesquisa de Mercado		
Surgimento de nova Tecnologia		
	Conhecimentos técnicos e de mercado	
	Influência de <i>hobbies</i>	
	Eventos, feiras, jornais, revistas	
Necessidades...		...não atendidas
Demanda...		...de clientes
Mudanças de...		...hábito de consumo

Este modelo foi abordado no questionário através de duas questões complementares. A primeira solicitava que se determinasse uma única fonte, dentre as três apresentadas, considerada como fator predominante na identificação da oportunidade. A questão seguinte expôs, sem qualquer tipo de ordenação, todas as 15 atividades relacionadas a cada uma das fontes individualmente, assim como, às suas interseções. Solicitou-se, então, que todas as opções que tivessem relação com a detecção da oportunidade fossem assinaladas. Com isto, foi possível avaliar, também, a validade da relação proposta no modelo entre os três grupos de fontes de oportunidades e suas atividades.

Os resultados da primeira questão apontaram que, dentre os três grupos de fontes de oportunidades propostos neste trabalho, aquele que apresentou a maior concentração de empresas foi o de Pesquisa e Procura (Grupo 2), com 37% dos pesquisados. Em seguida está o grupo de Visão e Inspiração (Grupo 3) com 35,2%, acompanhado pelo grupo do Empreendedorismo Corporativo (Grupo 1), com 27,8%.

Analisando todos os grupos segmentados pelo potencial de sucesso (Tabela 5), constata-se que apenas o Grupo 1 (Empreendedorismo Corporativo) possui uma quantidade maior de empresas de alto potencial (14,8%) do que de emergentes ou normais (13%). Ou seja, das empresas iniciadas por esta oportunidade, a maior parte apresenta um grande potencial de crescimento.

Tabela 5 – Resultados totalizados: fontes de oportunidades

	Normal ou Emergente	Alto Potencial	Total
Empreendedorismo Corporativo	7 (13,0%)	8 (14,8%)	15 (27,8%)
Pesquisa e Procura	10 (18,5%)	10 (18,5%)	20 (37,0%)
Visão e Inspiração	12 (22,2%)	7 (13,0%)	19 (35,2%)
TOTAL	54 (100%)		54 (100%)

Conforme pode ser observado na Tabela 5, o Grupo 2 (Pesquisa e Procura) tem quantidades iguais tanto para o alto potencial quanto para as demais. Já no Grupo 3 a situação se inverte, registrando a maior diferença encontrada, com 22,2% para empresas normais e emergentes contra apenas 13% para as de alto potencial.

Conforme exposto, cada um dos três grupos de oportunidades possui cinco atividades relacionadas, sendo duas exclusivas e três nas interseções com outros grupos. Na segunda questão do questionário sobre este modelo, os empreendedores assinalaram as atividades que consideraram relacionadas à detecção de sua oportunidade. Como não havia qualquer indicação sobre qual era o grupo de cada uma das atividades, o estudo destas respostas puderam complementar a análise anterior.

Tabela 6 – Resultado geral: atividades relacionadas com a identificação da oportunidade

Atividade Relacionada	Pertencente aos Grupos	Frequência
Conhecimentos técnicos / mercado	2 e 3	61%
Necessidades não atendidas	1 e 3	54%
Insight, Lampejo ou Acaso	3	44%
Surgimento de nova tecnologia	1 e 2	41%
Demanda de clientes	1 e 3	35%
Tendências ou modismos	3	31%
Mudanças de hábito de consumo	1 e 3	30%
Desperdício de idéias	1	20%
Pesquisa Acadêmica	2	17%
Pesquisa de Mercado	1 e 2	17%
Pesquisa Científica	2	13%
Pesquisa Empresarial	1 e 2	13%
Eventos, feiras, jornais, revistas	2 e 3	13%
Descontinuidade de projetos	1	11%
Influência de hobbies	2 e 3	7%

No Quadro 4 pode-se observar as atividades que estão nas interseções de dois grupos, sendo que os referidos grupos estão indicados na segunda coluna da Tabela 6. Devido à existência destas interseções, faz-se necessário analisar o resultado desta questão individualmente para cada grupo, o que pôde ser feito através de uma regra simples de pontuação atribuída a frequência de cada atividade. Com isto, obteve-se os dados apresentados na Tabela 7 – apresentados em valores percentuais a partir da análise de frequência das respostas de todas as empresa.

Tabela 7 – Resultado geral: atividades relacionadas por grupo de fontes de oportunidades

Grupo de Fonte de Oportunidade	Resultado
Empreendedorismo Corporativo	30,0%
Pesquisa e Procura	28,8%
Visão e Inspiração	41,3%

Assim, pôde-se verificar que nesta questão, a frequência das atividades relacionadas com o Grupo 3 (41,3%) foi amplamente maior que as outras, ficando o Grupo 1 (30%) ligeiramente à frente do Grupo 2 (28,2%).

Confrontando o resultado totalizado da Tabela 5 com este apresentado na Tabela 7, encontra-se uma significativa diferença nos valores de parte dos grupos. Desta forma, é necessário que análises detalhadas sejam realizadas, tanto para examinar em profundidade exclusivamente as empresas de alto potencial – conjunto de maior interesse neste trabalho – quanto para buscar a validação do modelo de fontes de oportunidades proposto.

Empresas de Alto Potencial

Conforme mencionado, foi perguntado ao empreendedor no questionário de pesquisa sobre qual fonte de oportunidade ele identificou o negócio de sua empresa, através da questão: *Qual dessas fontes/atividades foi o fator predominante para originar a oportunidade identificada e explorada pela sua empresa?*

Analisando exclusivamente o conjunto das 25 empresas de alto potencial, a proporção da primeira análise envolvendo todas as empresas foi preservada, como era de se esperar. Assim, conforme pode ser visto na Tabela 8, o Grupo 2

apresentou o maior volume de empresas (40%), seguido do Grupo 1 (32%), e por fim, o Grupo 3 com (28%).

Tabela 8 – Empresas de alto potencial: fontes como fator predominante da identificação

	Alto Potencial
Empreendedorismo Corporativo	8 (32%)
Pesquisa e Procura	10 (40%)
Visão e Inspiração	7 (28%)

Conforme exposto, para complementar e refinar esta análise, é necessário cruzar estes dados com os relativos à pergunta sobre as atividades realizadas na identificação da oportunidade. Com isto, além de gerar uma análise mais conclusiva, este cruzamento poderia, em parte, comprovar ou não a validade do modelo proposto (este resultado não pode ser considerado definitivo, visto que o fator compreensão e interpretação do pesquisado no preenchimento do questionário possui grande influência. Esta análise especificamente sobre a validação do modelo de fontes de oportunidades será realizada adiante, englobando todas as empresas da amostra).

Desta forma, a análise foi realizada a partir da segunda pergunta colocada aos empreendedores: *Dentre as opções abaixo, assinale aquelas que tiveram relação direta com a detecção da oportunidade que originou sua empresa.*

Para que esta análise possa ser considerada adequada para estudo desta questão, é necessário atribuir um maior peso às atividades que são exclusivas de cada uma das fontes de oportunidades. Assim, os valores das atividades localizadas na interseção são divididos igualmente entre as duas fontes envolvidas. Esta análise é considerada a mais apropriada visto que as atividades exclusivas de cada grupo possuem, efetivamente, um maior peso individual para o seu grupo do que as localizadas na interseção dos mesmos.

Desta maneira, constatou-se uma inversão da maior e menor fonte de oportunidade (Tabela 9) em termos de quantidade de empresas, trocando os valores proporcionais dos Grupos 2 e 3 encontrados na Tabela 8.

Assim, o grupo com maior volume de empresas de alto potencial passou a ser o Grupo 3 (visão e inspiração), enquanto o Grupo 2 apresentou a menor quantidade. Já o Grupo 1 manteve-se inalterado, no mesmo percentual proporcional a primeira análise.

Tabela 9 – Empresas de alto potencial: atividades relacionadas à detecção

	Alto Potencial
Empreendedorismo Corporativo	32%
Pesquisa e Procura	28%
Visão e Inspiração	40%

A constatação desta diferença, conforme já verificado para toda a amostra, exigiu que análises mais específicas fossem realizadas para identificar as causas deste fato. Assim, foi investigado o grau de frequência com que os empreendedores que definiram o Grupo 2 como fator principal para a detecção de sua oportunidade (primeira questão), mas na questão seguinte, referente às atividades relacionadas com a detecção, assinalaram opções exclusivas do Grupo 3 (visão e inspiração). O mesmo foi feito para a situação inversa. Os resultados obtidos puderam, então, explicar a inversão obtida.

No primeiro caso, a incidência de empresas do Grupo 2 (pesquisa e procura) que possuem atividades relacionadas exclusivas do Grupo 3 (visão e inspiração) foi bastante alta, chegando a 40%. Porém, na situação inversa, não houve absolutamente nenhum caso encontrado. Como foi atribuído o peso maior para estas atividades exclusivas de cada uma das fontes de oportunidades, o resultado do Grupo 3 (visão e inspiração) cresceu muito, enquanto o do Grupo 2 (pesquisa e procura) diminuiu bastante. Também houve influência da alta incidência de empresas do Grupo 1 (empreendedorismo corporativo) que tiveram muitas atividades exclusivas do Grupo 3. O Grupo 1, porém, manteve-se equilibrado devido a uma significativa incidência de atividades exclusivas do próprio grupo.

Tabela 10 – Potencial de geração de empresas de alto potencial por fonte de oportunidade

	Normal/Emergente	Alto Potencial	TOTAL
Empreendedorismo Corporativo	7 (48%)	8 (52%)	15 (100%)
Pesquisa e Procura	10 (50%)	10 (50%)	20 (100%)
Visão e Inspiração	12 (56%)	7 (44%)	19 (100%)

Por fim, para obter um melhor entendimento sobre o potencial de cada fonte de oportunidade, as mesmas foram analisadas individualmente, comparando as quantidades de empresas normais ou emergentes com as de alto potencial. Assim, analisando conjuntamente as duas questões do questionário, foi possível observar o potencial que cada uma das fontes possui

para a geração de empresas com grandes possibilidades de sucesso (Tabela 10).

Assim, partindo de todas as análises sobre as empresas de alto potencial, chegou-se as seguintes considerações referentes aos resultados de cada um dos grupos:

- Grupo 1: Empreendedorismo Corporativo

Diversos autores (Ronstadt, 1988; Christensen & Pertesen, 1990; Hills, 1995; Bygrave, 1997; Hills & Shrader, 1998; Bhidé, 2000; McGrath, 1996 apud Alsos & Kaikkonen, 2004) apresentam suas constatações nas quais este grupo demonstra ser o de maior propensão a novos empreendimentos de sucesso. Não há indícios, no Brasil, de estudos que comprovem esta teoria, e devido às limitações metodológicas apresentadas no Capítulo III, o presente estudo também não se propõe a esta comprovação. A suposição que mais se aproxima é do Global Entrepreneurship Monitor (2003), em seu relatório sobre a atividade empreendedora no Brasil, na qual sugere que os principais empreendimentos iniciados pela detecção de uma oportunidade estão relacionados com empreendedores que mantinham algum vínculo empregatício.

Partindo de todas as análises realizadas neste estudo, o grupo do Empreendedorismo Corporativo manteve-se sempre com uma quantidade significativa de empresas, variando entre 33% e 35%, daquelas consideradas de alto potencial. Além disso, conforme apresentado (Tabela 10), trata-se do único grupo que possui mais empresas de alto potencial do que emergentes ou normais, indicando ser esta a única fonte de oportunidades com maior propensão a criação negócios de sucesso – estas conclusões serão expostas no Capítulo V.

É possível encontrar, também, uma ligação entre este grupo com o de Visão ou Inspiração (Grupo 3), visto que, 38% das respostas sobre as atividades relacionadas à detecção da oportunidade de empresas originadas pelo empreendedorismo corporativo, encontram-se na interseção destes dois grupos.

De acordo com o exposto no Capítulo 2, o empreendedor visionário pode potencializar as possibilidades que têm acesso dentro das empresas – como necessidades e demandas de clientes ou mudanças de hábito de consumo – estimulando sua perspicácia empreendedora sugerida por Kirzner (1973), e originando assim, oportunidades reais de criação de novos negócios.

Por outro lado, praticamente não há ligação entre este grupo e as atividades exclusivas do Grupo 2 (Pesquisa e Procura), sugerindo que as delimitações destas fontes estão devidamente definidas.

As atividades que obtiveram um maior resultado individual, foram: necessidades não atendidas (Grupos 1 e 3) e conhecimentos técnicos ou de mercado (Grupos 2 e 3).

Somando todas as atividades que envolvem a fonte do Empreendedorismo Corporativo, obtém-se 59% das respostas, o que indica que para as empresas de alto potencial, a relação entre as duas questões propostas no modelo foi significativa, mantendo-se acima da média. Por se tratar de um conceito relativamente novo, é possível que os entrevistados não tenham relacionado o termo “Empreendedorismo Corporativo” com a identificação de suas oportunidades, coibindo assim, um resultado ainda mais significativo.

Por fim, este grupo foi o que apresentou as menores quantidades de atividades relacionadas à detecção da oportunidade, o que demonstra que a identificação foi efetivamente bem focada em algumas poucas ações.

- Grupo 2: Pesquisa ou Procura

Conforme explicado anteriormente, este grupo sofreu uma grande variação em sua posição na classificação das fontes de oportunidades de empresas de alto potencial. A partir da última análise realizada – considera a mais completa – este grupo apresentou a menor quantidade de empresas com alto potencial de sucesso. Entretanto, analisando todas as empresas apenas deste grupo (Tabela 10), constata-se um equilíbrio entre empresas de alto potencial e normais ou emergentes.

A procura deliberada (Gaglio, 2001; Teach et al., 1989 apud Van der Veen, 2000; Herron & Sapienza, 1992 apud Ziestma, 1999; Mullins, 2004) e a pesquisa (Cesaroni & Piccaluga, 2003; Meyer, 2003; Mullins, 2004; Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2002) foram classificadas por estes autores como sendo uma das principais fontes de oportunidades empreendedoras.

Uma das hipóteses atribuídas neste estudo a possível pequena quantidade de empreendimentos de alto potencial originados por esta oportunidade, indica que o problema não está, em sua essência, na natureza da oportunidade propriamente, mas sim, na forma como elas são trabalhadas por seus empreendedores, ou mesmo, na experiência dos envolvidos.

O grupo da Pesquisa ou Procura é o que engloba a maior quantidade de atividades formais a serem realizadas, ou seja, aquelas que não estão relacionadas com a percepção, mas sim, com a realização de uma ação prática como a pesquisa acadêmica ou mesmo a participação em eventos, por exemplo.

Conforme identificado no grupo anterior, as atividades exclusivas do empreendedorismo corporativo praticamente não figuram neste grupo. Porém, aqui está a maior quantidade de diferentes atividades relacionadas com a detecção da oportunidade, o que aparenta ser facilmente compreensível, visto que, por envolver a procura deliberada, é natural que os empreendedores tenham abrangido uma maior quantidade de atividades na tentativa de encontrar a oportunidade que buscam (trata-se de uma questão que possibilita múltiplas respostas simultâneas, de 1 a 15).

Os itens que obtiveram a maior frequência individual foram os de necessidades não atendidas, como também ocorrido no Grupo 1, e o surgimento de uma nova tecnologia (Grupos 1 e 2). De acordo com o que será apresentado na análise das entrevistas, a combinação destes dois fatores mostrou-se uma característica bem marcante deste grupo.

Assim como ocorrido no grupo anterior, somando-se todas as atividades relacionadas com a pesquisa e procura para empresas deste próprio grupo, encontram-se 54% das respostas, o que também indica uma confirmação parcial do modelo para as empresas de alto potencial. Este resultado poderia ser maior, porém, conforme exposto anteriormente, esta fonte que envolve a pesquisa e a procura propriamente dita, sugere que os indivíduos buscaram pela oportunidade desejada, direta ou indiretamente, em uma grande quantidade de diferentes atividades.

- Grupo 3: Visão ou Inspiração

Assim como ocorrido com o grupo anterior, houve uma grande mudança no resultado das duas questões referentes ao modelo proposto. De acordo com a última análise, conclui-se que grande parte das empresas de alto potencial desta amostra foram originadas por uma visão ou inspiração (41%).

Em contrapartida, analisando todas as empresas originadas apenas por esta fonte, a maioria não apresentou propensão ao sucesso (56%). Este fato pode estar relacionado com o alto volume de empreendedores que atribuíram esta fonte com o fator predominante na detecção da oportunidade, e também,

com a grande incidência de atividades relacionadas a esta fonte assinaladas pelos empreendedores de todos os outros grupos.

Esta fonte de oportunidades está intrinsecamente relacionada com as anteriores, visto que se trata do grupo mais subjetivo, fortemente relacionado com as atividades de percepção e cognição. De acordo com a análise realizada especificamente sobre as empresas que declararam ter originado por esta fonte, pode-se perceber que a ligação com o Grupo 1 é bastante forte – conforme já apresentado. A relação com atividades na interseção com o Grupo 2 também é significativa mostrando que mesmo para atividades mais práticas de pesquisa e procura, a influência de atos como a intuição – destacada por autores como Hayes, 2000 apud Tat Keh, 2002; Baron, 2004; Cooper, 1981 apud Hills & Shrader, 1998 – é bastante relevante.

Diversos itens alcançaram um índice alto de respostas (acima de 40%), com destaque para conhecimentos técnicos ou de mercado (grupos 2 e 3) e identificação de necessidades não atendidas (grupos 1 e 3).

Este grupo obteve uma relação bastante positiva entre as respostas às duas questões do modelo, visto que, 79% das atividades indicadas como relacionadas à detecção da oportunidade são referentes à fonte visão ou inspiração. Este resultado pode ser compreendido pelo fato de que este é um grupo de atividades subjetivas porém muito marcantes, como o acompanhamento de tendências, a influência de hobbies, o estímulo criativo autêntico ou até mesmo, o mero acaso.

De uma forma geral, para todas as 25 empresas de alto potencial, com relação às atividades vinculadas com a detecção da oportunidade, os cinco principais itens encontrados foram os mesmos obtidos em toda a amostra, alterando apenas algumas posições.

Tabela 11 – Empresas de alto potencial: principais atividades relacionadas à detecção

Atividade Relacionada	Pertencente aos Grupos	Frequência
Necessidades não atendidas	1 e 3	72%
Conhecimentos técnicos/mercado	2 e 3	60%
Surgimento de nova tecnologia	1 e 2	44%
Demanda de clientes	1 e 3	44%
Insight, Lampejo ou Acaso	3	44%

Novamente, por se tratar de uma análise exclusiva das empresas de alto potencial – a partir da correspondência entre as duas questões apresentadas no

questionário – não é possível concluir que o modelo proposto é inválido, ou mesmo, que não tenha sido devidamente compreendido pelos respondentes. Para isto, será apresentada uma análise no Capítulo 5, envolvendo todas as empresas da amostra.

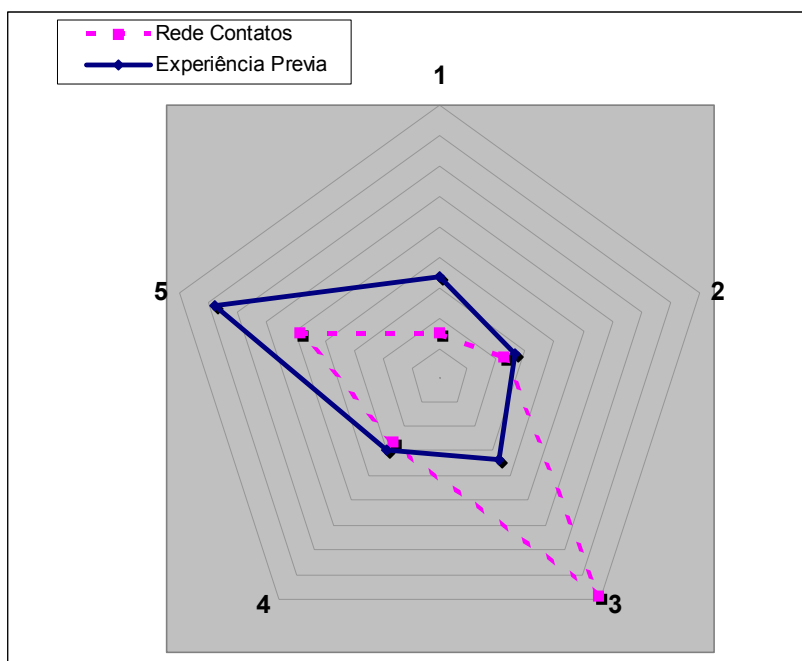
4.3.

Influência da rede de contatos e experiência prévia

Alguns fatores podem exercer grande influência para que um indivíduo encontre atividades que gerem oportunidades para um novo empreendimento. Diversos autores destacam dois itens principais: a rede de contatos sociais ou profissionais (Christensen & Peterson, 1990; Ardichvili et al., 2003; Birley, 1985 apud Van der Veen, 2000) e a experiência prévia do indivíduo (Timmons, 1985; Ardichvili et al., 2003; Koeler, 1988 apud Lumpkin et al., 2001; Alsos & Kaikkonen, 2004).

É possível que haja, inclusive, uma relação intrínseca entre estes dois fatores, pois a experiência prévia, além de contribuir com conhecimentos e habilidades que são obtidas, promove o estabelecimento de uma grande rede de contatos ao longo dos anos (Alsos & Kaikkonen, 2004).

Figura 5 – Gráfico: influência de fatores na identificação de oportunidades



Com o objetivo de confirmar estas teorias e assim contribuir na validação dos dois modelos propostos neste estudo, foi incluído no questionário uma

pergunta exclusivamente sobre a influência destes fatores: *Dê uma nota de um (baixa) a 5 (alta), para a influência que cada um destes dois fatores teve na identificação da oportunidade que originou sua empresa.*

O resultado final comprovou estas suposições, pois tanto a rede de contatos quanto a experiência prévia obtiveram índices significativos. O primeiro alcançou 37% para as notas altas somadas (notas 4 e 5), 44% para a nota média (nota 3), e apenas 19% para a soma das baixas (notas um e dois). Já a experiência prévia, alcançou um grau bastante alto de respostas altas (54%), um valor moderado para as baixas (30%) e somente 17% atribuíram a nota média. Na Figura 5 é possível verificar este resultado graficamente. Os vértices do pentágono indicam as notas de um (baixo) a 5 (alto) conferidas pelos empreendedores. Observa-se, então, que o polígono de linha contínua, que representa a influência da experiência prévia, tem uma acentuada tendência voltada para a nota mais alta (5). Já o polígono tracejado, representando a influência da rede de contatos, é mais alongado, dividindo uma grande tendência para a nota média (3) junto a uma tendência significativa para a nota 5.

Nas entrevistas realizadas foi possível constatar que, mesmo os empreendedores prematuros, ou seja, aqueles de muito pouca idade, relataram que praticamente toda e qualquer experiência que tiveram antes de iniciar seus empreendimentos geraram algum tipo de influência positiva.

Analisando apenas as empresas de alto potencial, obteve-se praticamente a mesma proporção para a influência da rede de contatos. Entretanto, registrou-se uma mudança significativa no caso da experiência prévia. O grau de notas altas foi ainda maior que o obtido na análise de toda a amostra, alcançando o expressivo valor de 68%. As notas baixas tiveram uma ligeira redução para 24%, porém, a nota média decresceu significativamente de 17% para apenas 8%.

Apesar da influência positiva deste fator na identificação de oportunidades não seja um consenso entre todos os autores – conforme exposto no Capítulo 2 – este resultado sugere uma confirmação do proposto por Shane (2000), que afirma ser a experiência prévia uma alavanca para o reconhecimento do valor de uma nova informação.

4.4.

Atividades realizadas após a identificação da oportunidade

A última parte do questionário objetivou abordar o segundo modelo proposto neste trabalho – o processo de identificação de oportunidades – e mais

especificamente, o tratamento inicial que é dado pelo empreendedor à oportunidade recém identificada.

Conforme apresentado no Capítulo 2, a identificação da oportunidade e consequentemente de seu potencial, é a primeira grande etapa deste processo. Porém, além disso, é necessário confirmar se é possível implementar o que foi descoberto a partir das competências e habilidades do empreendedor (Lumpkin et al., 2001). Timmons (1985) ainda complementa, afirmando que nem sempre uma boa oportunidade empreendedora é efetivamente uma legítima oportunidade de negócio.

Visando a verificar as atitudes dos indivíduos após a identificação de suas oportunidades empreendedoras, o questionário de pesquisa indagou quais atividades eles realizaram neste momento: *Assinale uma ou mais ações que o(s) empreendedor(es) realizou após ter identificado a oportunidade*. E conforme o modelo proposto na Figura 2 – Capítulo 2, a descrição de cada uma das atividades pós-identificação foi apresentada para orientar o empreendedor.

O resultado geral consolidado de todas as 54 empresas pesquisadas gerou dados interessantes. De toda a amostra, apenas 9% não realizou qualquer atividade pós-identificação, partindo diretamente para a implementação do negócio.

Quadro 5 – Frequência de atividades realizadas após a identificação da oportunidade

Avaliação	Reavaliação	Desenvolvimento	Nenhuma
50%	33%	69%	9%

A atividade que se apresentou como a mais executada pelos empreendedores foi o desenvolvimento da oportunidade, com 69%. Esta etapa está relacionada com a elaboração formal do conceito do negócio e a estruturação do empreendimento, através de planos de negócios ou outras ferramentas. Outra atividade que demonstrou um bom desempenho foi a avaliação da oportunidade, com metade dos empreendedores afirmando que realizaram esta atividade.

Analisando apenas as 25 empresas de alto potencial, constata-se que há uma diferença significativa com relação à análise de toda amostra. A frequência de empresas que não realizou nenhuma atividade cresceu para 16% e a atividade do desenvolvimento da oportunidade – que obteve uma alta frequência em toda a amostra (69%) – decresceu para 52%.

De forma a complementar este estudo, procurou-se determinar a quantidade de atividades realizadas pelos empreendedores, dentre as três ações apresentadas do processo de identificação de oportunidades. Com isto, foi possível determinar o grau de envolvimento e participação dos empreendedores neste processo.

O resultado apontou que metade da amostra realiza apenas uma atividade. Os valores para duas e três atividades foram iguais (20% para cada), o que indica que uma quantidade significativa de empreendedores (40%) realmente se envolve neste processo. Somente 9% indicaram não realizar qualquer ação, ou seja, identificam a oportunidade e seguem direto para a implementação do negócio.

A Tabela 12 apresenta estes resultados segmentados pela classificação de potencial de sucesso. Com isso, é possível observar algumas diferenças entre os dois conjuntos.

Tabela 12 – Resultado Geral: quantidade de atividades realizadas após a identificação

Qde de atividades realizadas	Normal / Emergente	Alto Potencial	Total da amostra
Nenhuma	1 (3,4%)	4 (16,0%)	5 (9,3%)
1	15 (51,7%)	12 (48,0%)	27 (50,0%)
2	6 (20,7%)	5 (20,0%)	11 (20,4%)
3	7 (24,1%)	4 (16,0%)	11 (20,4%)
TOTAL	29 (100%)	25 (100%)	54 (100%)

As variações encontradas para os valores de uma, duas ou três atividades realizadas foram pequenas. A maior diferença constatada, entretanto, foi para aqueles que não realizaram nenhuma atividade. Somente 3,4% de todas as empresas normais ou emergentes indicaram esta opção, contra 16% daquelas consideradas com maiores chances de sucesso.

Estes resultados poderiam indicar, *a priori*, que a realização das diversas atividades do processo de identificação de oportunidades não traz, efetivamente, maiores garantias para os empreendedores alcançarem o sucesso. Porém, conforme será apresentado no item seguinte – relativo às experiências dos entrevistados – a necessidade de entrar no mercado em tempo hábil para não perder a janela de oportunidade identificada (citado nas entrevistas como o *time-ti-market*), leva o empreendedor a transpor estas etapas, o que não significa, necessariamente, que estas atividades não sejam relevantes ou necessárias no tratamento inicial das oportunidades.

4.5. Experiências dos Entrevistados

O objetivo deste item é descrever as percepções dos empreendedores com relação às questões abordadas nas entrevistas, que foram realizadas de forma complementar aos aspectos abrangidos nos questionários. As entrevistas semi-estruturadas envolveram questões relativas ao processo de identificação de oportunidades empreendedoras, às fontes de oportunidades que originam estes empreendimentos, assim como, aos fatores de maior influência neste processo.

Segundo Tech (1990 apud Silva, J.R.G., 2001) a pesquisa baseada em entrevistas analisa as expressões verbais contidas na narrativa dos participantes. Aquelas consideradas como mais representativas de cada entrevista são definidas como cotas e, com base em sua similaridade, são preliminarmente classificadas. Trata-se de um processo de análise com uma seqüência de ações, envolvendo a *descontextualização*, a classificação (ou codificação) e a *recontextualização* dos dados.

Desta forma, partindo das perguntas e objetivos relevantes para este estudo, a categorização dos conteúdos das falas dos entrevistados foi efetuada, conforme descrito no Capítulo 3.

Inicialmente são apresentados os aspectos relativos a detecção da oportunidade, como isso se sucedeu, as atividades envolvidas e se houve algum momento específico em que o empreendedor pôde distinguir a idéia inicial da oportunidade real. Em seguida, são apresentadas as percepções que os empreendedores possuem sobre os fatores apresentados no Capítulo 2, sendo considerados os de maior influência neste processo. Por fim, os entrevistados falaram sobre as ações que realizaram após a detecção da oportunidade, até a implementação do negócio efetivamente.

4.5.1. Como a oportunidade foi identificada

Conforme descrito no Capítulo 3, os entrevistados foram divididos em conjuntos, de acordo com a fonte de oportunidade que informaram no questionário como tendo sido a principal para a detecção.

Foram citados diversos aspectos nos relatos sobre a forma como os empreendedores identificaram as oportunidades, envolvendo não apenas

diversas atividades realizadas, como também a influência direta de fatores como a rede de contatos, por exemplo.

Empreendedorismo Corporativo

Após a tabulação dos questionários, 15 empresas foram classificadas como originadas por esta oportunidade, devido à indicação de seus empreendedores. Destas, três foram entrevistadas, sendo duas de alto potencial de crescimento e uma considerada emergente. As percepções dos indivíduos com relação à forma de detecção da oportunidade se basearam em dois principais fatores:

a) Acesso a informações

Todos os três empreendedores entrevistados, que indicaram ter detectado a oportunidade através da empresa que estavam inseridos, citaram o acesso a informações privilegiadas – no sentido em que só teriam acesso por estarem dentro das empresas, e não em termos de confidencialidade – como tendo sido um fator de grande importância na forma como detectaram a oportunidade. Assim, percebe-se que o fato destes indivíduos estarem envolvidos com atividades relacionadas às empresas em que trabalhavam foi realmente decisivo.

Alguns relatos demonstram isso:

“[...] a combinação de ter alguém vendo o mercado por dentro, o tamanho dele, as brechas etc. com outros pesquisando, buscando informações comparativas de mercados lá de fora etc., foi conclusiva pra decisão de se aventurar [...]” (Empreendedor da Empresa 3)

“[...] um dos sócios do banco, em paralelo, me disse: tem uns caras que são muito bons tecnicamente mas não sabem ganhar dinheiro, você não quer conhecer e ver se tem uma oportunidade?” (Empreendedor da Empresa 7)

b) Observação de idéias ou projetos não explorados

Um outro aspecto relacionado a esse conjunto de empreendedores, também citado por todos, está na observação de idéias que não são exploradas pelas empresas, ou projetos que possuem pouca ou nenhuma importância. Trata-se de uma postura pró-ativa comum a estes empreendedores, de questionar, analisar ou buscar efetivamente por oportunidades que a empresa poderia estar explorando. Em alguns dos relatos, o descaso ou a falta de visão

dos empresários ou diretores destas empresas ocasionou na decisão de se explorar estas possibilidades externamente, como pode ser visto nos relatos abaixo:

“Quando ficou claro pra nós, que estávamos ali dentro do mercado, que aquilo era realmente uma oportunidade, e que não estava sendo explorada como deveria, pedimos demissão e partimos pra montar a empresa”
(Empreendedor da Empresa 8)

“[...] eram projetos que a empresa não pegava, ou pegava mas não fazia bem, pelo menos ele (meu sócio) achava que ela não fazia bem”
(Empreendedor da Empresa 3)

Em outro relato, percebe-se também, que a detecção da oportunidade dentro da empresa é acompanhada pelas características visionárias do empreendedor:

“[...] era uma tecnologia começando, e com possibilidades de transformar a vida das pessoas, assim como já ocorreu com várias outras tecnologias, as pessoas ainda não estavam acostumadas com essas novidades, mas por algum motivo aquilo pareceu uma oportunidade para um futuro que talvez não fosse tão distante”

Pesquisa ou Procura

Este foi o maior grupo encontrado no questionário de pesquisa, com 20 empresas originadas pela pesquisa ou procura deliberada de uma oportunidade. Assim, foi também o grupo com o maior número de indivíduos entrevistados, contando com quatro empreendedores que relataram suas experiências neste processo, destacando duas situações:

a) Pesquisa acadêmica

Neste conjunto de quatro empresas cuja fonte de oportunidade foi a pesquisa ou a procura, a situação que mais se destacou como sendo a geradora da identificação da oportunidade, foi o aproveitamento de trabalhos acadêmicos realizados pelos empreendedores ou por pessoas próximas a eles. Trata-se do modelo que foi impulsionado pelo surgimento das Incubadoras de Empresas, e não por coincidência, os três empreendedores que citaram este fator são ou foram empresas incubadas.

Abaixo, dois relatos que revelam esta situação:

“A primeira versão do programa veio de uma tese de mestrado de uma aluna junto com o um professor. Então, ele passou pra gente com sugestões, e a gente olhou, a gente estudou o sistema” (Empreendedor da Empresa 6)

“O fato de eu ter esse contato, no caso um contato familiar mesmo, de uma pessoa que estava fazendo um doutorado, estudando novas tecnologias e conceitos, foi fundamental. É o que nos sempre dizemos até hoje, a nossa empresa foi totalmente baseada e montada sobre este trabalho dela de doutorado.” (Empreendedor da Empresa 10)

b) Procura através de contatos pessoais

Unânime entre todas as empresas deste grupo, os contatos pessoais – considerado como um dos fatores de maior influência no processo de identificação de oportunidades – foram citados de forma indireta, como pôde ser visto nos depoimentos acima, mas também, de maneira direta. Ou seja, casos em que a detecção da oportunidade foi motivada exclusivamente pela procura junto a pessoas conhecidas, conforme mostra o seguinte relato:

“[...] nós queríamos achar um parceiro para abrir um negócio, e o melhor pra se começar é com as pessoas que você conhece ou que tenha muito contato próximo. E foi isso que fizemos, perguntamos a cada um... nós ficávamos perguntando pra todo mundo.” (Empreendedor da Empresa 5)

Visão ou Inspiração

Das 54 empresas pesquisadas no questionário, 19 foram originadas por uma visão ou pura inspiração do empreendedor em supor que determinada idéia viria a ser uma grande oportunidade de negócios. Trata-se do grupo mais subjetivo, pois não há ações específicas que os indivíduos realizem a não ser observar, pensar ou até mesmo sentir que possuem uma oportunidade para explorar. Conforme demonstrado nos resultados dos questionários, muitas empresas deste grupo não apresentaram propensão ao sucesso, o que pode indicar que a subjetividade da detecção da oportunidade seja um fator bastante delicado. De acordo com as percepções relatadas pelos entrevistados, um único conceito pôde ser definido neste grupo:

a) Percepção

Os três empreendedores entrevistados relataram situações nas quais tiveram a percepção de que teriam uma efetiva oportunidade de negócios. Os trechos abaixo demonstram este sentimento:

“Ocorreu muito como cliente mesmo, eu usava o serviço e via que tinham muitas coisas a serem adicionadas, vi isso como cliente. O que percebi foi que faltava alguma maneira de mudar isso” (Empreendedor da Empresa 9)

“Eu na época estava pensando, e já rabiscava uma empresa no papel, mesmo que assim brincando. Era aquela coisa de querer ter o próprio negócio, de conhecer uma coisa, de saber fazer uma coisa e imaginar que aquilo poderia dar certo como negócio, como empresa”

Analisando todas as dez empresas entrevistadas independentemente da origem de suas oportunidades, foi possível identificar determinadas atividades predominantes nas opiniões dos empreendedores com relação à detecção da oportunidade.

a) Necessidades não atendidas

Trata-se da percepção do empreendedor de notar que existe algo que o mercado ou as pessoas desejam, mas que, porém, não possuem acesso. Diretamente relacionada com o Grupo 3 (Visão ou Inspiração), esta atividade foi a mais mencionada em todas as dez entrevistas, contando com sete citações de cinco empresas (sendo três empresas do Grupo 3), englobando todos os três grupos de fontes de oportunidades.

O relato abaixo, exemplifica essa percepção de um empreendedor que detectou sua oportunidade através da Pesquisa (Grupo 2):

“A gente sabia que a gente tava entrando num mercado que ainda não tava acontecendo e ia começar acontecer por agora e que as pessoas iam começar a procurar saber agora” (Empreendedor da Empresa 4)

b) Surgimento de novas tecnologias

Quando um determinado conjunto de conhecimentos é aplicado de forma inovadora em um ramo de atividade, criando assim novos produtos e serviços, ou até mesmo, novas formas de produzir e oferecer produtos e serviços, os empreendedores que descobrem ou possuem acesso a esta nova tecnologia, podem transformá-las em oportunidades empreendedoras. Conforme o modelo proposto neste estudo, trata-se de uma atividade também relacionada com a

Pesquisa e Procura (Grupo 2), sendo que, das cinco citações destacadas nas entrevistas, quatro são de empresas deste grupo.

A seguir, um relato que ilustra este sentimento:

“É uma questão ainda mais sutil, porque a Internet é uma coisa nova, mas junto com a Internet surgiu uma nova cultura, e aí muda a linguagem, a forma como as pessoas se relacionam, e a forma das pessoas aprenderem. E também, a gestão nas empresas muda.” (Empreendedor da Empresa 10)

c) Mudanças de hábitos de consumo

O fato de o empreendedor estar inserido em uma empresa pode lhe prover uma vantagem na detecção de determinadas oportunidades de negócios. Inúmeros fatores podem contribuir para alternar os hábitos de consumo das pessoas, e estas mudanças, podem significar oportunidades, conforme demonstra o relato abaixo.

“As pessoas ainda não estavam acostumadas com essas novidades, mas por algum motivo aquilo pareceu uma oportunidade para um futuro que talvez não fosse tão distante. Era uma tecnologia começando, e com possibilidades de transformar a vida das pessoas, assim como já ocorreu com varias outras tecnologias.” (Empreendedor da Empresa 3)

Outras atividades tiveram grande frequência de citações, englobando todos os três grupos de fontes de oportunidades. Dentre elas, estão: conhecimentos técnicos ou de mercado, modismos e hobbies.

Por fim, uma outra questão relevante abordada nas entrevistas, visava compreender de que forma os empreendedores conseguem diferenciar simples idéias ou sentimentos de que possuem uma possibilidade de iniciar um empreendimento, de uma oportunidade real. Dos dez entrevistados, sete afirmaram ter ocorrido um momento ou situação em que puderam perceber que possuíam efetivamente uma oportunidade empreendedora, contra apenas três que não distinguiram estes momentos. Algumas destas percepções expõem questões relevantes no processo de identificação de oportunidades, como a conquista do primeiro cliente, a participação em eventos ou processos de seleção de institutos. Abaixo, exemplos de relatos evidenciam estes casos:

“Foram os dois projetos que minha irmã atuou, ainda enquanto estava no doutorado [...] e aí ela sentiu uma grande receptividade nos clientes mesmo, os clientes gostavam de interagir com ela, se sentiam bem, falavam que bom, agora as coisas estão começando a caminhar corretamente. E isto foi o motivo, foi um momento bom” (Empreendedor da Empresa 10)

“Foi em uma feira têxtil, seis meses depois, foi lá que a gente expôs, a gente já tinha uma versão do nosso produto lá, e o pessoal ficou muito interessado, ficamos procurando por dois meses essa oportunidade” (Empreendedor da Empresa 5)

A identificação desse momento específico no qual se distingue a idéia da oportunidade, no entanto, não demonstrou ser absolutamente necessário para que se estruture um empreendimento com grande propensão ao sucesso. Dos três empreendedores que confirmaram não ter havido este momento, duas foram classificadas como de empresas emergentes, e um de alto potencial. A citação abaixo relata a experiência deste último:

“Não teve, o momento mesmo é ali na hora da decisão, quando você acredita que é aquilo por ter determinados conhecimentos e toma a decisão de seguir” (Empreendedor da Empresa 8)

4.5.2.

Como ocorre a influência da rede de contatos e experiência prévia

Conforme demonstrado na análise dos questionários, a rede de contatos e a experiência prévia demonstraram ser significativamente importantes na identificação da oportunidade, com maior destaque para a experiência prévia do empreendedor.

No caso das entrevistas, ambos os fatores comprovaram, praticamente com a mesma intensidade, que exercem uma influência positiva na identificação da oportunidade. Dos dez entrevistados, seis afirmaram contundentemente que foram beneficiados por ter acesso a uma ampla rede de contatos, e também, por já terem realizado atividades práticas que trouxeram habilidades utilizadas neste processo. A seguir, duas experiências que exemplificam estas duas situações:

“A gente tinha uma rede boa, os primeiros clientes foram em cima, até hoje os nossos clientes são em cima da nossa rede de amizades. E pra identificar a oportunidade mesmo foi através mais da rede de contatos da própria universidade, teve uma grande influencia, não saberia dizer como seria se não houvesse isso” (Empreendedor da Empresa 10)

“Quando o pessoal me mostrou isso foi porque o pessoal já sabia que eu já tinha montado vários negócios e tal, alguns tinham dado certo e que eu tinha esse interesse” (Empreendedor da Empresa 7)

Já alguns empreendedores, denotaram não haver este tipo de relação positiva, conforme ilustram as passagens abaixo:

“No ramo mesmo que eu segui, eu não conhecia ninguém, nunca tinha trabalhado com automóveis, não conhecia ninguém que trabalhou com isso, nem sabia mesmo quem procurar que poderia me indicar alguém. A rede de contatos mesmo foi nula.” (Empreendedor da Empresa 9)

“Óbvio que tudo tem a ver com o seu jeito comercial, sua experiência comercial, sua experiência de vivência, mas não foi grande não, identificamos porque coincidiu um bom momento, só isso.” (Empreendedor da Empresa 1)

4.5.3.

Porque realizar determinadas atividades após a identificação da oportunidade

Outro modelo proposto neste estudo aborda a maneira como os empreendedores tratam as oportunidades identificadas em seu momento inicial, ou seja, logo após terem as identificado e antes mesmo de implementar o novo empreendimento.

De acordo com as análises dos questionários, apenas 9% de todos os 54 pesquisados indicaram não ter realizado qualquer atividade entre a identificação da oportunidade e a implementação do negócio.

Com o objetivo de compreender os motivos que levam os empreendedores a realizar ou não estas atividades, foi abordada, nas entrevistas, uma questão sobre este assunto. Dos dez participantes, três indicaram não ter realizado qualquer atividade, sendo que destes, dois são empreendedores de empresas consideradas de alto potencial. Este fato pôde ser verificado nos resultados dos questionários, visto que 16% destas empresas revelaram não ter realizado nenhuma atividade.

O principal argumento destes empreendedores foi a necessidade de entrar no mercado em um momento oportuno, antes que barreiras fossem levantadas ou mesmo, que a oportunidade deixasse de existir. O seguinte relato demonstra esse sentimento:

“Não tinha o que esperar nem planejar, era colocar em pratica e aproveitar aquela chance. Acho que pra esse mercado foi mesmo a única chance que eu tinha de entrar, depois ia ser cada vez mais e mais difícil” (Empreendedor da Empresa 2)

Já a grande maioria dos pesquisados e entrevistados relataram ter realizado alguma atividade visando a preparar a implementação do empreendimento, pois conforme ocorre no processo humano da criatividade – proposto por Csikszentmihalyi (1996, *apud* Lumpkin et al., 2001) – a estruturação

das diferentes etapas deste processo pode contribuir no melhor entendimento do que está para ser realizado. Outras motivações para realizar estas atividades surgiram nos relatos dos entrevistados, com destaque para aqueles que visavam, com isso, preparar a empresa para uma possível venda. Nos relatos abaixo, dois empreendedores expõem seus motivos para ter realizado estas atividades:

“Eu hoje, principalmente agora, vejo um impacto muito positivo. Às vezes vejo a história de muitas outras empresas assim, e vejo a gente dando um passo muito na frente, acho muito bom isso, ter parado pra avaliar bem, planejado uma coisa, ter investido tempo e dinheiro nisso” (Empreendedor da Empresa 4)

“Tem que fazer o negócio formal que você puder fazer e tem que fazer a parte prática. As outras coisas que eu tive eu aprendi que você tem que planejar e trabalhar a fundo. Eu não acho que isso seja suficiente, tanto pra validar uma oportunidade quanto pra falar que um negócio é ruim, mas acho que tem que fazer. Fizemos um plano de negócios formal, detalhado [...] mas a gente fez isso também porque na época a gente queria captar recursos e vender” (Empreendedor da Empresa 7)