

ISCSP

INSTITUTO SUPERIOR DE
CIÊNCIAS SOCIAIS E POLÍTICAS
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA

EMPREENDEDORISMO E CAPITAL SOCIAL NUMA INCUBADORA: UM ESTUDO DE CASO

Martha Lúcia Carpenter Oliveira Lopes

Orientadora: Professora Doutora Fátima Assunção

Coorientadora: Professora Doutora Marta Varanda

Dissertação para obtenção de grau de Mestre
em Sociologia das Organizações e do Trabalho

Lisboa
2021

WWW.ISCSP.U LISBOA.PT

Folha de Rosto

Empreendedorismo e Capital Social numa incubadora: um estudo de caso

Martha Lúcia Carpenter Oliveira Lopes

Orientador: Professora. Doutora Fátima Assunção

Coorientador: Professora Doutora Marta Varanda

Dissertação para obtenção de grau de Mestre
em Sociologia das Organizações e do Trabalho

Júri:

Presidente:

Doutora Maria da Luz Ramos, Professora Auxiliar do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa;

Vogais:

Doutora Rosária Maria Pereira Ramos, Professora Auxiliar do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa;

Doutora Fátima Maria de Jesus Assunção, Professora Auxiliar do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, na qualidade de Orientadora.

Agradecimentos

Concluir este desafio já seria normalmente um marco em minha vida, mas concluir esta etapa em meio a uma pandemia mundial que rendeu grandes incertezas e desafios jamais vividos anteriormente, traz ainda mais sensação de superação e vitória. Tenho plena certeza que todo o conhecimento que adquiri irá me acompanhar por toda minha trajetória profissional. Irá render ideias diferenciadas e me dar base para realizar projetos que irão aprimorar a qualidade do ambiente de trabalho nas empresas nas quais eu atuarei e, conseqüentemente, a vida dos empregados. Pois este é meu objetivo profissional, tornar as empresas mais justas e responsáveis com seus colaboradores.

Pessoalmente esta conquista é uma mistura de sentimentos que ainda não sei muito bem expressar, mas que com certeza é resultado de muito apoio e gratidão. Obrigada Espírito Santo, por sempre me guiar, direcionar minha vida e minhas escolhas e por colocar tantas pessoas maravilhosas para me ajudar nesta jornada. A minha família, em especial aos meu pais, Vera Carpenter e Antônio Jorge de Oliveira, ao meu grande amor Walbertty Lopes, e a minha sogra e revisora, Regina Campos, obrigada por toda a sustentação nos momentos difíceis e apoio ao longo do processo. As minhas amigas de classe (para a vida), Tarsila Fiorda e Francine Vilela, pelos conselhos, troca de ideias e por não me deixarem desistir. Agradeço também, à minha orientadora, Professora Doutora Fátima Assunção e co-orientadora, Professora Doutora Marta Varanda, por todo o conselho, paciência e ensinamentos.

Por fim, mas não menos importante, agradeço o apoio da incubadora que permitiu a realização do presente trabalho. Meu profundo e sincero agradecimento a todos os colaboradores da incubadora que abriram as portas e apoiaram no desenvolvimento dos instrumentos da pesquisa e aos empresários que ofereceram seu tempo para participar deste estudo.

De certo, muitos outros amigos fazem parte desta vitória. Esta conquista tem um pouquinho de cada um de vocês e com certeza não seria possível sozinha. Muito obrigada!

Resumo

Este trabalho tem como objetivo identificar a relação entre o empreendedorismo e o capital social, ao investigar como os empreendedores utilizam suas redes para o desenvolvimento dos seus negócios dentro de uma incubadora de empresas. Trata-se de um tema relevante, já que o governo incentiva o empreendedorismo como uma saída para a crise do emprego e empresas privadas utilizam a prática para potencializar seus negócios.

Para compreender o gerenciamento do capital social no processo empreendedor é importante analisar aspectos relevantes como as motivações, frequência de interação com a comunidade, as fontes de informação que utilizam e quais consideram ser os principais recursos da rede. Sendo assim, é possível especificar como as incubadoras suportam as necessidades dos seus membros e apoiam na gestão do negócio. Outro fator a ser analisado é que, com o desenvolvimento das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), muitas das relações sociais são virtuais e as incubadoras oferecem apoio tanto físico quanto remoto aos empreendedores incubados, sendo importante então investigar esses dois tipos de relação, *on-line* e *off-line*.

Esta pesquisa tem como ponto de partida a questão: Como a fase de negócio e a localização (presencial ou remota) das empresas que integram uma incubadora influenciam a forma como os empreendedores utilizam o seu capital social? Para responder a esta questão, adotou-se uma estratégia de investigação quantitativa e desenvolveu-se um estudo de caso em uma incubadora de empresas através de questionário enviado via LinkedIn aos empresários membros da rede. Para análise dos dados recorreu-se aos programas SPSS (versão 26) e UCINET (versão 3.718).

Os resultados obtidos indicam que a incubadora de empresa estudada apoia os empreendedores que buscam ampliar seu capital social para o desenvolvimento do negócio e que não existem grandes diferenças nas experiências relatadas entre os empreendedores conectados física e virtualmente à incubadora.

Palavras-Chave: empreendedorismo, capital social, análise de rede

Abstract

The purpose of this investigation is to identify the relationship between entrepreneurship and social capital inside a business incubator and to understand how entrepreneurs use their personal networks to develop their businesses. This is relevant because the Portuguese government is incentivizing entrepreneurship as a means of overcoming the current job crisis and private companies use entrepreneurship internally to generally improve their businesses.

To understand how entrepreneurs manage their social capital it is important to analyze the motivation for joining a business incubator, the frequency of interaction within the incubator community, how entrepreneurs search for information generally and those attributes inside the incubator network which are most important to entrepreneurs. With this information, it is possible to understand how business incubators help their members to manage their enterprise. In addition, it is also possible to analyze how on-line and off-line relationships affect services within the business incubator, which is important in light of the development of the Technology of Information and Communications (TIC).

This research had the following question as its starting point: How does the business phase and location (in person or remote) of companies that are part of an incubator influence the way entrepreneurs use their social capital? To answer this question, a quantitative research strategy was used and a case study was conducted inside a business incubator. Questionnaires were sent to enterprises within a business incubator via LinkedIn. Responses were analyzed using SPSS(version 26) and UCINET (version 3.718) software.

In conclusion, it was shown that (i) business incubators support entrepreneurs who seek to expand their social capital for the purpose of developing their business and (ii) that there are no substantial differences in the experiences reported between those entrepreneurs physically located within the business incubator and those connected on-line only.

Keywords: entrepreneurship, social capital, network analysis

Índice

Agradecimentos.....	IV
Resumo.....	V
Abstract	VI
Índice.....	VII
Índice de Ilustrações.....	IX
Lista de Abreviaturas	X
Introdução	1
1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	4
1.1 Empreendedorismo e incubadoras	4
1.1.1 Conceitos de empreendedorismo.....	5
1.1.2 Empreender em incubadoras de empresas.....	8
1.2 Capital social e as características das redes de sociabilidade.....	11
1.2.1 Relacionamentos físicos e remotos	13
1.3 Capital social na Análise de Redes Sociais (ARS).....	15
1.3.1 Redes completas.....	17
1.3.2 Redes individuais	19
2. O DESENHO DA PESQUISA	22
2.1 Pergunta de Partida e Objetivos	22
2.2 Estratégia de Investigação e Modelo de Análise.....	23
2.3 O Estudo de Caso	25
2.4 Técnicas de Recolha e de Análise dos Dados	27
2.5 Questões Éticas	30
3 ANÁLISE DE DADOS.....	31
3.1 Caracterização dos Inquiridos	31
3.1.1 Perfil das empresas.....	32
3.1.2 Motivação e grau de satisfação	36
3.2 Relação entre a fase de negócio e a participação na Incubadora.....	39
3.2.1 Fases de Negócio e Frequência de Interação.....	41
3.2.2 Fases de Negócio e Fonte de Informação.....	44
3.2.3 Performance financeira	45
3.3 Característica da rede	46
3.3.1 Recursos da Incubadora	46
3.3.2 Centralidade	50
4 CONCLUSÃO	55

Anexos.....	59
Anexo 1 – Questionário.....	59
Anexo 2 – Carta de apresentação da proposta de estudo para incubadora.....	65
Referências Bibliográficas	66

Índice de Ilustrações

TABELAS

Tabela 1 - Hipóteses.....	24
Tabela 2 - Operacionalização dos conceitos	25
Tabela 3 - Caracterização social.....	31
Tabela 4 - Dados do negócio.....	33
Tabela 5 - Setor da empresa	33
Tabela 6 - Localização da Empresa.....	34
Tabela 7 - Experiências com o empreendedorismo.....	35
Tabela 8 - Motivações para ingressar na rede	37
Tabela 9 - NPS	38
Tabela 10 - Frequência de Interação Antes e Depois da Covid-19	40
Tabela 11 - Tabulação Cruzada I	42
Tabela 12 - Tabulação Cruzada II	42
Tabela 13 - Tabulação Cruzada III.....	43
Tabela 14 - Tabulação Cruzada IV	43
Tabela 15 - Fonte de Informação	44
Tabela 16 - Performance Financeira	46
Tabela 17 - Test T Independente.....	47
Tabela 18 - Medidas de Centralidade.....	51

Figuras

Figura 1 - Estrutura de Redes Sociais	20
Figura 2 - Modelo de Análise.....	24
Figura 3 - Rede Incubadora A	54

Gráficos

Gráfico 1 - Áreas de especialização escolar	32
Gráfico 2 - Recursos da rede	50

Lista de Abreviaturas

ARS - Análise de Redes Sociais

GEM - Global Entrepreneurship Monitor

TIC - Tecnologias da Informação e Comunicação

Introdução

A relação entre empreendedorismo e capital social cruza o contributo de vários campos de investigação (economia, sociologia, psicologia, entre outros) e desperta interesse em diferentes áreas da sociedade. O empreendedorismo apesar de não ser um novo conceito, vem recebendo crescente atenção governamental devido aos benefícios para os indivíduos e para a sociedade que lhe são atribuídos.

Uma vez que o governo incentiva o empreendedorismo como uma saída para a crise do emprego e as empresas privadas o utilizam para potencializar seus negócios, o conceito mostra-se relevante para o entendimento das relações sociais. Em Portugal, foram implementadas uma série de ações políticas e regulamentares e lançados programas que visam apoiar o ecossistema empreendedor, atrair novos investidores e promover as empresas portuguesas em mercados internacionais. Recentemente, o governo anunciou novas ações de apoio ao empreendedorismo no âmbito do programa StartUp Lisboa que são avaliadas em cerca de € 300 milhões, porém há problemas decorrentes de ineficiência devido à burocracia e altos impostos, que atuam como uma barreira para o desenvolvimento do empreendedorismo (GEM, 2020)

Diante disto, é interessante investigar o empreendedorismo sob aspectos presentes na sociologia como, por exemplo, o capital social. Bourdieu (1985) deu um importante contributo para o uso da noção de capital neste domínio, indo além da utilização deste termo na esfera das trocas econômicas. O capital social são relações constituídas socialmente que precisam de constante manutenção para que se tenha acesso aos recursos que disponibilizam. São, resumidamente, benefícios acumulados pelos indivíduos por meio da participação em grupos e na construção estruturada da sociabilidade (Bourdieu, 1985; Portes 2000; Lima, 2001).

Ao estudar o empreendedorismo e o capital social percebe-se que a sociedade está estruturada em redes e que os empreendedores se unem a grupos sociais para buscarem vantagens, seja por meio de conquista de recursos financeiros, informações privilegiadas ou parcerias, para seus negócios. Diante disso, torna-se interessante entender a relação dos empreendedores dentro de uma incubadora.

As incubadoras de empresas funcionam como uma ferramenta que ajuda os empresários a desenvolverem suas redes e aumentarem a probabilidade de sobrevivência e sucesso de seus negócios (Castro et al, 2014). As relações sociais que dão acesso a informações privilegiadas, trocas de experiências e parcerias são as principais vantagens

que uma incubadora pode oferecer pois resultam em conhecimentos que geram diferenciais competitivos. Além de apoiarem no crescimento de novas empresas com recursos intangíveis (conhecimento, acesso à rede), também oferecem recursos tangíveis (espaço, equipamentos compartilhados e serviços administrativos) para apoio ao negócio (Hausberg & Korreck, 2018; Totterman & Sten, 2005).

Outro fator analisado é que, com o desenvolvimento das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), muitas das relações sociais são virtuais e diversas incubadoras oferecem o apoio tanto físico quanto remoto aos empreendedores incubados, sendo importante então aprofundar a investigação sobre esses dois tipos de relação, *on-line* e *off-line*.

A pergunta de partida que se propõe no presente trabalho é a seguinte: Como a fase de negócio e a localização (presencial ou remota) das empresas que integram uma incubadora influenciam a forma que os empreendedores utilizam o seu capital social? Ao se tratar de uma dissertação de mestrado no campo da sociologia das organizações e do trabalho se mostra bastante relevante ter como objetivo geral compreender o gerenciamento do capital social no processo empreendedor. Tendo por base este objetivo geral, identificaram-se os seguintes objetivos específicos:

1) Identificar o perfil das empresas associadas à incubadora e a experiência prévia dos inquiridos com o empreendedorismo.

2) Especificar, na ótica dos empreendedores, de que forma a sua fase de negócio está relacionada com a frequência de interação com membros da rede da incubadora.

3) Investigar com base na fase de negócio dos empreendedores, quais as fontes de informação acessadas pelos mesmos para busca de apoio ao desenvolvimento de suas empresas.

4) Compreender como a localização (presencial ou remota) na incubadora evidencia o uso dos recursos oferecidos pela rede,

5) Compreender como a localização (presencial ou remota) na incubadora está relacionada ao grau de centralidade das empresas na rede de sociabilidade da incubadora.

Por meio da análise destes aspectos relevantes como identificar o perfil das empresas associadas, caracterizar a ligação prévia com o empreendedorismo por parte dos inquiridos, investigar quais as motivações (acesso a network, participação em eventos, parcerias, informação, etc.) que levam os empreendedores a associarem-se a incubadora, entre outros, é possível investigar os objetivos da presente pesquisa.

Importante analisar ainda quais as fontes de informação que utilizam para o desenvolvimento do negócio e a satisfação com a performance financeira dos empreendedores na incubadora. É relevante também estudar a participação dos empresários na rede ao investigar a frequência de interação com os membros da incubadora, quais os recursos da rede são mais valorizados pelos empreendedores e a participação em iniciativas da incubadora. Através desse conhecimento é possível especificar como as incubadoras suportam as necessidades dos seus membros e apoiam na gestão do negócio.

Para analisar esses objetivos, optou-se pela condução de um estudo de caso de uma incubadora situada em Lisboa e por uma estratégia de investigação quantitativa. Os dados foram recolhidos através de um inquérito por questionário aplicado *on-line*. Na análise dos dados recorreu-se aos programas SPSS (versão 26) e UCINET (versão 3.718), este último permite apresentar em formato de matriz a análise de redes sociais e de dados de proximidade (Borgatti, 2002).

A estrutura desta dissertação está organizada em quatro capítulos, para além da introdução. Inicia-se com a revisão da literatura sobre os principais conceitos que pautam esta pesquisa, são aprofundados os conceitos de empreendedorismo, capital social, os impactos de se empreender em incubadoras de empresas, as características das redes de sociabilidade, o diferencial na manutenção dos relacionamentos físicos e remotos e aspectos da Análise de Redes Sociais (ARS). No segundo capítulo apresentam-se as opções metodológicas da presente pesquisa e as hipóteses levantadas. O terceiro capítulo concentra-se na análise dos dados, iniciando-se com uma caracterização dos inquiridos. Por fim, o quinto capítulo apresenta as principais conclusões deste estudo, as suas limitações e aponta algumas sugestões para futuras investigações.

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 Empreendedorismo e incubadoras

Ao definir estratégias de negócios para um novo empreendimento, o empreendedor antes de tudo precisa mapear e estabelecer as necessidades e os cenários que irão levar ao sucesso ou ao fracasso da iniciativa. Para isso, é relevante que o indivíduo conheça seus objetivos e tenha clareza em como conquistá-los. Apesar de os empreendedores não seguirem sempre os mesmos passos em sua trajetória, é possível identificar fases no processo.

Na literatura o conceito de fases de negócio tornou-se relevante e apesar de não seguir sempre os mesmos passos, é possível encontrar padrões no desenvolvimento do negócio. Tais padrões são estabelecidos conforme o foco do estudo e Greve & Salaff (2003) constatam esse facto apresentando o trabalho de Kamm e Nurick (1993), que assumem que as organizações se desenvolvem de maneira evolutiva, ou de Chu (1996) que definiu as etapas conforme variam as atividades na rede de contatos. Já Reynolds e Miller (1992) examinaram quatro eventos-chave durante o estabelecimento de uma empresa: 1) intencionalidade ou compromisso, 2) financiamento, 3) contratação e 4) vendas. Existem também estudos como o de Hansen (2001), que não definem etapas sequenciais para as fases e que atribuem a mesma importância a todas elas.

O presente trabalho será baseado nas fases regulares de Wilken (1979), pois as etapas referem-se a diferentes aspectos relativos ao negócio e abrangem diversos tipos de empreendimentos. Na fase inicial, de motivação, os indivíduos discutem a ideia e desenvolvem o conceito empresarial, na fase de planeamento, buscam pelos conhecimentos e diferentes recursos necessários para abertura da empresa e, na fase de estabelecimento, se concentram em resolver os problemas e em suas atividades diárias (Greve & Salaff, 2003).

Com o objetivo de se preparar para atravessar as etapas acima, observa-se um aumento significativo pela busca da educação empreendedora (Jones e English, 2004). Além disso, devido a alterações nas relações de trabalho, o emprego tem-se tornado mais escasso e a criação de empresas apoia na geração de riquezas para o país e se apresenta como fonte de emprego e estímulo ao mercado consumidor (Longen, 1997).

Sendo assim, o discurso político tem enfatizado o contributo do empreendedorismo para criação de emprego e incentivado o seu desenvolvimento. Em

termos práticos, a relevância social do empreendedorismo ganhou mais destaque com o lançamento do Entrepreneurship 2020 Action Plan, pela Comissão Europeia. No documento é reforçada a importância do empreendedorismo para o crescimento econômico e para a criação de emprego (Comissão Europeia, 2010).

O aumento do número de iniciativas que incentivam e fornecem apoio ao empreendedorismo também demonstra a relevância da prática para a sociedade. Em Portugal, Assunção (2012) descreve uma série de instituições que se relacionam com diferentes aspectos do empreendedorismo, como a Associação Empresarial de Portugal, Associação Portuguesa de Pequenas e Médias Empresas, a Associação Nacional de Jovens Empresários, entre outras.

O crescimento da oferta de incubadoras de empresas também é um reflexo da busca por suporte no processo empreendedor, uma vez que oferece base administrativa e apoio na manutenção de custos operacionais do negócio (Bollingtoft & Ulhøi, 2005). Vale ressaltar que ao empreender individualmente, o empresário conta com desafios diferentes, como criação de rede, entrada no mercado, entre outros. Já o empreendedor que opta por estar em um ambiente de incubadora, tem a sua disposição acesso à rede e parcerias, mas enfrenta outros desafios como seguir as regras impostas pela instituição (Rice & Matthews, 1995).

Por sua vez, a academia tem analisado este fenômeno de forma crescente dada a visibilidade que adquiriu ao longo dos anos. Para aprimorar o estudo do empreendedorismo, por exemplo, os cientistas sociais desenvolveram pesquisas sobre o modo como os empreendedores localizam e exploram as oportunidades (Swedburg, 2000).

1.1.1 Conceitos de empreendedorismo

O empreendedorismo consiste na combinação de fatores de produção em um organismo (Swedburg, 2000). No século XIX, foi ressaltado pelo pensador Jean Baptiste Say, que um dos fatos intrínsecos à função empresarial é os “agentes produtivos saberem conciliar os fatores de produção com os esforços voltados para o gerenciamento e para os riscos associados ao empreendimento” (Santiago, 2009, p.88).

A palavra no contexto de negócio no século XVIII se referia às pessoas que compravam mercadorias e serviços pagando por eles um preço certo com o objetivo de no futuro vendê-los com preços incertos (Santiago, 2009). Sendo então, o empreendedor

fruto de uma sociedade específica: a capitalista moderna (Martes, 2010). Tal premissa se baseia na teoria de Max Weber que conceitua a ação de empreender como: organizar uma parte da economia na qual as necessidades das pessoas são satisfeitas por meio de troca, geração de lucro e responsabilidade pelos próprios riscos (Swedburg, 2000).

O capitalismo com a tendência geral de racionalizar e desmistificar a sociedade, também o faz com o empreendedorismo. Reinvestir e fazer crescer a empresa é o objetivo central do capitalista e um dos pontos chave da teoria sobre o “espírito do capitalismo” de Weber. Nesta teoria o protestantismo, por causa da sua fé e da ética que proferiu, contribuíram para impulsionar a economia ocidental moderna.

Os protestantes ajudaram a mudar a visão negativa de investir nos negócios para uma percepção positiva e isso influencia a economia com um novo espírito (Swedburg, 2000). Weber identificou o sistema de valores como fundamental para explicar o empreendedorismo, uma vez que eram pessoas inovadoras, independentes com espírito de liderança e autoridade. Sendo assim, o empreendedor é mais que um mero capitalista, uma vez que acumula racionalidade econômica e o auto interesse com valores modernos (Martes, 2010).

Diante disso, existem análises que chamam a atenção para a existência de características específicas dos empreendedores, a saber: são visionários; sabem tomar decisões e explorar ao máximo as oportunidades; são determinados e dinâmicos; são apaixonados pelo que fazem; são independentes e constroem o próprio destino; são líderes e formadores de equipes; são bem relacionados (networking); e criam valor para a sociedade. Diante desta descrição, observa-se que os empreendedores são considerados praticamente como heróis (Santiago, 2009; Martes 2010; Baggio & Baggio, 2015).

Mas ao discutir se existe ou não um perfil empreendedor, encontram-se diferentes teorias. Na ótica de Weber, por exemplo, o perfil empreendedor é uma construção social e não um dom. Já McClelland, destaca os recursos humanos e psicológicos para compreender o porquê de as pessoas empreenderem, através da relação do comportamento humano com a necessidade das pessoas de realização, poder e afiliação (Santiago, 2009).

A “realização” é definida pela conquista de algo difícil, o “poder” se relaciona com o controle do ambiente e do comportamento do outro e a “afiliação” é o anseio por se sentir aceito. De acordo com o psicólogo, para se criar uma cultura favorável ao crescimento da iniciativa empresarial é importante desenvolver o perfil empreendedor das

pessoas (Santiago, 2009). Nas últimas décadas, capacitar indivíduos com tal perfil tornou-se uma alternativa predominante para suprimir a diminuição dos postos de trabalho e a necessidade das pessoas em conciliar a dinâmica profissional com a saúde e a qualidade de vida pessoal (Paulino e Rossi, 2003).

A proposta de que a criação de um novo negócio promovia emprego em escala suficiente para a força de trabalho que perdeu seus postos com a revolução industrial, tornou o empreendedor agente central para as mudanças socioeconômicas (Swedburg, 2000). Alguns autores chamam, então, à atenção para o empreendedor enquanto inovador e responsável por “quebrar a cadência da normalidade produtiva, introduzindo novos paradigmas (resposta criadora, destruição criativa, inovações radicais etc.) aos sistemas produtivos” (Santiago, 2009, p.92).

Schumpeter entende que o empreendedor tem o papel fundamental de romper com o equilíbrio e o fluxo circular da economia, tornando-a mais dinâmica, competitiva e geradora de oportunidades (Santiago, 2009). O ato de introduzir um novo bem ou método de produção, abrir novos mercados ou utilizar uma nova matéria-prima, são alguns dos exemplos de ação empreendedora citados por Schumpeter.

Outras análises evidenciam a heterogeneidade deste universo, dando conta de situações em que a criação de um negócio é movida sobretudo pela dificuldade em encontrar um trabalho assalariado, ou seja, não por terem um perfil de “super-herói” com o poder de mudar a situação socioeconômica. Leite e Oliveira (2007 apud Baggio & Baggio, 2015, p.29), apresentam dois tipos de empreendedorismo: “o Empreendedorismo por Necessidade (criam-se negócios por não haver alternativas) e o Empreendedorismo por Oportunidade (descoberta de uma oportunidade de negócio lucrativa)”. Esta divisão leva a questionar se existem reais diferenças entre o empreendedor e o empregado autônomo.

A tendência da cultura empresarial e o embelezamento das qualidades empreendedoras podem mascarar os fundamentos sociais que condicionam o empreendedorismo (Assunção, 2012). Vale ressaltar que em muitos casos, os indivíduos começam seus negócios por não conseguirem atuar de maneira formal e com direitos de um trabalhador assalariado. Contudo, apesar da relevância do tema esta não será a discussão central deste trabalho.

Aqui entende-se como empreendedor um indivíduo que inicia uma nova iniciativa empresarial pela etapa de motivação, ou seja, o desenvolvimento de uma ideia de negócio,

e segue conforme as fases regulares de Wilken (1979). E será explorado como os empreendedores empregam o capital social para o desenvolvimento de seus empreendimentos tendo como premissa que utilizem de suas redes de sociabilidade e associações a incubadoras de empresas com este objetivo.

1.1.2 Empreender em incubadoras de empresas

Por vezes os empreendedores são influenciados por dois fatores: as experiências profissionais vividas anteriormente e pelos conselhos e assistência que recebem sobre os caminhos e decisões que devem seguir. Birley (1985) ressalta que o apoio de terceiros provém de uma rede social formal (bancos, agências governamentais e iniciativas privadas) ou informal (família, amigos, antigos colegas e colaboradores da empresa).

Independentemente da fonte para busca de conselhos, informações e parcerias, é consensual a necessidade de o empreendedor contar com apoio de diferentes contatos. Os contatos que levam a resultados de sucesso são o seu capital social e são um componente-chave das redes empresariais (Greve & Salaff, 2003). Alguns estudos indicam que, durante o processo de empreender, as necessidades do negócio mudam sendo indispensáveis diferentes informações (Klyver & Hindle, 2007; Greve e Salaff 2003). Para isso, a investigação existente mostra a importância dos empresários terem acesso a redes dinâmicas e diversas para que tenham alcance a conteúdos diferentes nas etapas já abordadas anteriormente neste trabalho (Greve e Salaff 2003). Por este motivo, observa-se o aumento de associações de tais atores às plataformas de apoio ao desenvolvimento dos negócios.

Diferente de empreender individualmente, ao empreender em um ambiente de rede, ou incubadora, o empreendedor tem disponíveis recursos e conhecimentos a que muitas vezes não teria acesso em outras circunstâncias, mas que são extremamente relevantes para o negócio (Rice & Matthews, 1995). Além disso, uma incubadora tradicional fornece apoio administrativo e redução de custos operacionais, como aluguel e taxas de serviços, que são barreiras difíceis de superar no estágio inicial do negócio (Bollingtoft & Ulhoi, 2005).

Na verdade, essas barreiras são intrínsecas ao longo de todo o processo empreendedor, não apenas no estágio inicial. Aspectos internos e externos do negócio influenciam diretamente no sucesso da empresa. Habilidades empreendedoras, políticas organizacionais, gerenciamento e personalidade são apontados como alguns dos fatores

internos. Já o ambiente, a população, as políticas governamentais e o mercado são fatores fora do controle dos empreendedores, portanto externos (Olawale & Garwe, 2010; Greve & Salaff, 2003; Klyver & Hindle, 2007; Nieuwenhuizen, 2010).

Olawale & Garwe (2010) pontuam que alguns dos comuns obstáculos para as pequenas e médias empresas são, por exemplo, falta de acesso a financiamento e garantias, suporte insuficiente do governo, altos valores na produção, recessão da economia, falta de uma rede de contatos, entre outros. Mas definir as dificuldades por etapas do processo é uma investigação pouco explorada na academia devido às particularidades de cada processo individual, uma vez que em muitos casos está relacionada diretamente ao próprio empreendedor (Kumar, 2007).

Na literatura, as dificuldades podem ser atribuídas tanto à personalidade quanto às experiências e fatores demográficos tidos no contexto. Kumar (2007) ressalta que não são as condições em si que importam, mas sim a consequência que têm sobre cada empreendedor. Ele acrescenta que o contributo de tais ênfases empíricas suportam principalmente a investigação da motivação do empreendedor e não suas dificuldades.

Mas vale ressaltar que a motivação também é um fator importante no estudo do empreendedorismo. As motivações para começar um negócio podem ser diversas, mas o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) destaca algumas como o esforço para fazer a diferença no mundo, a busca por renda e riqueza, o desejo de independência e autonomia, a continuidade de uma tradição familiar ou simplesmente a falta de alternativas de trabalho. Em Portugal, mais de 54.4% dos empreendedores em atividade empresarial em estágio inicial dizem que “ganhar a vida” é a principal motivação para empreender, seguido de “construir uma grande riqueza” (43.6%) (GEM, 2020).

Recentemente, o governo português anunciou novas ações de apoio ao empreendedorismo que são avaliadas em cerca de 300 milhões de euros (GEM, 2020), e o investimento no incentivo ao empreendedorismo é uma tendência global. Com o desenvolvimento de diferentes formas de suporte ao empreendedorismo, é comum na academia uma confusão com relação aos termos incubadora, aceleradora, suas delimitações e a relação de conexão entre os conceitos (Hausberg & Korreck 2018). As aceleradoras normalmente focam em equipes de *startup* e não em empresários individuais e oferecem formação, monitoramento e orientação para o negócio visando preparar a apresentação pública do negócio em busca da captação de potenciais investidores (Cohen e Hochberg 2014; Hochberg 2016).

Já a respeito das incubadoras de negócios, Hausberg & Korreck (2018) apresentam uma lista de definições para o termo, mas sintetizam definindo-as como organizações que apoiam o estabelecimento e o crescimento de novas empresas com recursos tangíveis (espaço, equipamentos compartilhados e serviços administrativos) e intangíveis (conhecimento, acesso à rede). Por sua vez, Hansen et al. (2000) distinguem as incubadoras em rede das tradicionais, referindo que as primeiras permitem que os empreendedores tenham acesso a recursos através do contato com os demais parceiros da instituição de forma organizada e rápida, enquanto as tradicionais oferecem apenas os recursos tangíveis.

Mas observa-se que para alguns tal distinção não é válida, já que o termo incubadora de empresas é genérico e se refere a qualquer organização que oferece acesso a escritórios e serviços administrativos compartilhados, além de assistência no desenvolvimento de planos de negócios e marketing, formação de equipes de gerenciamento, apoio na obtenção de capital e acesso a uma variedade de outros serviços profissionais mais especializados. Ou seja, o termo incubadora pode ser entendido com outros rótulos que são sinônimos como aceleradoras, incubadoras em rede, parques de conhecimento e centros de inovação (Bollingtoft & Ulhoi, 2005). Neste projeto iremos utilizar o termo incubadora, tendo em vista ser um termo guarda-chuva que inclui o objetivo do presente trabalho que é compreender o gerenciamento do capital social no processo empreendedor em uma rede.

Em entrevista exploratória com um empreendedor da incubadora que é analisada neste estudo foi ressaltada a importância de informações privilegiadas e da estrutura com que ele conta para o desenvolvimento do seu negócio ao estar associado a rede. Ao observar os obstáculos enfrentados pelos empreendedores, percebe-se que a proposta das incubadoras é suprir e apoiar as necessidades dos mesmos.

Sendo assim, pode-se dizer que os benefícios propostos pelas incubadoras ajudam os empresários a atravessarem obstáculos que teriam mais dificuldade em ultrapassar individualmente. Elas enfatizam ofertas de acesso direto a capital e serviços especializados, a fim de acelerar o tempo de colocação no mercado das pequenas e médias empresas incluindo-as em uma rede com grandes *players* tecnológicos e comerciais e acessos privilegiados (Hausberg & Korreck, 2018).

1.2 Capital social e as características das redes de sociabilidade

Existem duas perspectivas principais nos estudos sobre capital social: o capital social coletivo e o capital social individual (egocêntrico). Apesar das duas estarem relacionadas, a divisão se faz necessária para análise uma vez que a individual está focada no ator e a coletiva examina sistemas, comunidades e organizações sociais (Kadushin, 2012). Na presente pesquisa, a ideia é explorar ambos os aspectos das redes dos empresários participantes da pesquisa com o objetivo de analisar quais os possíveis resultados alcançados pelos mesmos.

Mas vale ressaltar que tal distinção nem sempre foi reconhecida. A popularidade do conceito de capital social foi acompanhada por uma crescente controvérsia sobre seu real significado e efeitos, uma vez que se aplica a diferentes tipos de problemas e unidades de análise (Portes, 2000a). Pode-se atribuir este fato à falta de clareza na transição das análises, uma vez que os contextos e suas aplicações mudaram ao longo do tempo. Portes (2000a), explica que em uma fase inicial os laços comunitários eram importantes pelos benefícios que proporcionam aos indivíduos, mas que de forma sutil o conceito foi exportado para outras disciplinas onde o capital social se tornou um atributo da própria comunidade. Uma comparação que exemplifica essa situação é que os primeiros estudos tinham como foco a segurança pessoal garantida pelo fato de haver um controle comunitário rígido. Em um segundo momento, o fato de haver segurança não se agrega mais aos benefícios dos indivíduos e sim à coletividade como um todo, na forma de redução das taxas de criminalidade, redução da corrupção oficial e melhor governança (Portes, 2000a).

Os sociólogos Pierre Bourdieu e James Coleman deram contributos para o estudo do aspecto individual e de pequenos grupos do capital social. Bourdieu aplica a ideia de capital às relações individuais e define o capital social como: “agregado dos recursos efetivos ou potenciais ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento ou reconhecimento mútuo” (Bourdieu, 1985, p. 51).

Sua definição determina dois elementos do capital social, primeiro o acesso do ator aos recursos disponíveis aos membros do grupo e segundo a quantidade e qualidade dos recursos. Para acesso a tais elementos, Bourdieu (1985) reforça que é necessário que haja manutenção, ou seja, um investimento contínuo das redes de relações construídas socialmente, pois são propícias a renderem lucros materiais e simbólicos e geram um acúmulo de capital. Se faz importante então entender sobre o conceito de capital.

Já Coleman centra seu argumento sobre o capital social numa estrutura social que consiste em relacionamento. “As estruturas sociais tornam-se capital social quando são apropriadas para promover os objetivos de um ator” (Kadushin, 2012, p. 176). Tais relacionamentos são pautados pelas normas de reciprocidade e resultantes da confiança social. A eficácia das normas pode ser explicada pela noção de fechamento, a existência entre um grupo de laços necessários para assegurar o cumprimento das normas. Coleman ressalta que esta relação é tão forte em uma comunidade que não é necessário a assinatura de contratos legais para garantir que os acordos sejam cumpridos (Portes, 2000b).

"(...) se A faz alguma coisa para B, confia que B responderá reciprocamente no futuro; isto estabelece uma expectativa em A e uma obrigação por parte de B. Esta obrigação pode ser entendida como um crédito potencial mantido por A em relação ao desempenho de B. Se A mantém uma grande quantidade destes créditos potenciais, para um número de pessoas que se relacionam com A, então, a analogia com o capital financeiro é direta. Estes créditos passam a constituir um passivo ao qual A pode recorrer se necessário - a menos, é claro, que a aposta na confiança tenha sido imprudente, e estes sejam débitos ruins que não poderão ser reembolsados." (Coleman, 1988, pag. 102 *apud* Lima, 2001, pp. 49-50).

Sendo assim, Coleman descreve o capital social como “uma variedade de diferentes entidades com dois elementos comuns: todas elas consistem em algum aspecto das estruturas sociais e elas facilitam certas ações dos atores - sejam pessoas ou atores corporativos - dentro da estrutura” (Coleman, 1988, p. 98).

Putnam ressalta o perfil coletivo do conceito, ao afirmar que capital social significa “características de organizações sociais, como as redes, as normas e a confiança, que facilitam a ação e a cooperação com vista a um mútuo benefício” (Portes, 2000b, p. 149 *apud* Putnam, 1993). Sua nova abordagem ao capital social, equivalente ao nível de civismo em comunidades, é resultado de estudos como a análise do caso italiano, que durou cerca de 20 anos, e da sociedade norte-americana (Melo et al., 2015). A condução do estudo sobre as diferenças políticas e econômicas entre norte a sul da Itália ressalta a relevância do engajamento cívico e como esta mobilização define se uma comunidade é bem ou mal governada (Portes, 2000b).

Além disso, para Putnam, a configuração da rede (mais horizontal ou vertical), afeta os valores que orientam o comportamento das pessoas. Quanto mais vertical, mais avessa ao capital social a comunidade é e quanto mais horizontal, mais favorável se torna

(Marconatto & Pedrozo, 2011). Quanto às formas de diferenciação do capital social, considera como mais importantes a forma de ponte e de união. O capital social de união tem uma perspectiva interna e reforça grupos homogêneos com identidades específicas, que podem ser escolhidas ou por uma necessidade. Já o capital social de ponte tem um olhar externo e inclui pessoas diferentes, sendo mais eficiente para difundir uma informação ou ter acesso a recursos externos (Melo et al., 2015).

Observa-se então que as três definições apresentadas exploram o conceito de rede uma vez que ressaltam a importância do vínculo social do ator. Como visto, este vínculo, o capital social, pode ser desmembrado em redes sociais completas ou individuais, o que permite o estudo da sua estrutura. Uma rede social é entendida como “um conjunto de atores sociais ligados entre si por meio de relações sociais” (Medina, 2011, p.140). A metodologia de análise de redes facilita uma investigação sistemática do conceito.

1.2.1 Relacionamentos físicos e remotos

Desde os anos 70 iniciou-se uma discussão sobre o conceito de comunidade que antes era entendido apenas como local, baseado no relacionamento entre pequenos grupos que conviviam intensamente, se apoiavam e controlavam uns aos outros (Wellman, 1972). Com o avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), houve um aumento do número de canais que apoiam o desenvolvimento das relações sociais, possibilitando que contatos sejam feitos tanto física (*off-line*) como virtualmente (*on-line*). Aqueles que antes só podiam se conhecer face a face, passam a se conhecer e estreitar os relacionamentos em um ambiente *on-line* (Hampton & Wellman, 1999).

Importa reconhecer que a definição de comunidade atravessou a ideia de pertencer geograficamente ao mesmo local e está mais ligada aos aspectos de sociabilidade e suporte e não ao local de interação. As relações vão além do contato com a vizinhança e incluem as relações de amizades, familiares, com colegas de trabalho e muitas outras que podem ser estendidas não só pela cidade como pelo mundo (Hampton & Wellman, 1999).

Em nove economias mundiais, entre elas Portugal, mais de quatro em cada 10 empresários têm clientes fora do seu próprio país (GEM, 2020). Tal cenário evidencia que cada vez mais os empreendedores gerenciam suas relações comerciais de forma on-line (Fischer e Reuber, 2011) e que considerar a realidade virtual nos estudos sobre empreendedorismo e capital social se torna extremamente relevante. A literatura tem se concentrado nos laços de amizade das redes de relacionamento on-line, mas pouco se

explora a maneira como o capital social é acumulado nas redes *on-line* que os empreendedores usam para lançar, crescer e apoiar seus empreendimentos (Smith, Smith e Shaw, 2017).

O capital social é um determinante chave para o sucesso do empreendedor uma vez que através da *rede* é possível capitalizar as oportunidades, acumular informações, fortalecer a competitividade, entre outros. Como também pode ter efeitos negativos como conformidade mental, redução da objetividade, aumento dos custos de transição e proteção de mediocridades, por exemplo (Smith et al., 2017). Contudo, a gestão do capital social em um contexto *on-line* diferencia-se em algumas formas do contexto *off-line*.

Em um ambiente virtual, o tempo e o espaço são comprimidos e a velocidade da interação acelerada tornando os indivíduos cada vez mais acessíveis, sendo oferecidos intercâmbios que em um ambiente *off-line* não estariam disponíveis. “O gerenciamento de rede é a ação de criar, interagir e construir relacionamentos com outras pessoas para alcançar resultados relacionais” (Smith et al., 2017, p. 26). Em um ambiente físico, tal gerenciamento normalmente demanda intermediação de um outro indivíduo para que seja introduzido a novas conexões. Já nas redes *on-line*, algoritmos permitem que os usuários superem tais restrições espaciais e temporais e sugerem conexões proativas ao cruzarem informações que auxiliam os empreendedores a identificarem oportunidades de novos vínculos, com garantias mais calculadas, mais rapidamente e a um baixo custo (Smith et al., 2017).

No entanto, é importante não limitar o estudo a um ambiente ou outro, pois não é possível isolar um ator dos contextos e observar apenas os contatos *on-line* ou *off-line*, uma vez que ambos contribuem e formam o seu capital social. Algumas análises sugerem que a internet suporta uma variedade de laços, tanto fracos como fortes, mas raramente as conexões são mantidas unicamente via *on-line*, normalmente são um arranjo entre as interações físicas e remotas (Hampton & Wellman, 1999). Sendo assim, se faz importante o desenvolvimento de estudos que combinem e comparem os dois ambientes, e este é um dos objetivos deste trabalho.

Conclui-se que tanto *on-line*, como *off-line*, é possível estudar as estruturas sociais e entender os laços sociais, caracterizados como sendo meios através dos quais existe a troca de conhecimentos, informação e outros tipos de recursos. Diferentes estruturas de rede criam diferentes tipos de capital social e podem ser estudadas através da metodologia de Análise de Redes Sociais (ARS).

1.3 Capital social na Análise de Redes Sociais (ARS)

Ao estudar a estrutura das redes sociais é possível concluir, por exemplo, que ao ter características fechadas e de alta densidade (Coleman, 1990; Bourdieu, 1985), as redes são formadas por laços fortes e baseadas em confiança. Já quando apresentam características fluidas e abertas, são formadas por pontes entre grupos sociais, contam com laços fracos e são essenciais para o fluxo de informações (Burt, 1992; Granovetter, 1973).

Mas para iniciar este tipo de estudo é necessário entender o conceito de redes sociais. “As redes sociais são uma forma de pensar nos sistemas sociais que focam nossa atenção nas entidades que formam o sistema, as quais chamamos atores ou nós.” (Borgatti, 2013, p. 1). Estes atores podem ser indivíduos como também grupos, times, empresas, cidades, entre outros. Interessante perceber que tudo são relações sociais, porém Borgatti (2013) reforça que observar o sistema por meio do conceito de redes sociais possibilita analisar como partes diferentes de um sistema afetam outras.

Para tal análise, tanto individual quanto coletiva, o autor sugere três níveis importantes de serem delimitados: *díade*, *nós* e *network*. No primeiro nível estuda-se a relação em pares e é fundamental para a investigação da *network*. No nível dos nós são questionados sobre os contatos externos, como, por exemplo, se empresas com parceiros tecnológicos mais diversos são mais propensas a desenvolverem produtos inovadores. Já no nível de *network* seriam feitas perguntas sobre a conexão da rede e sua relação com a rapidez da difusão das ideias entre os atores (Borgatti, 2013).

Pode-se considerar então que as redes sociais representam um conjunto de atores autônomos, que formam um sistema limitado ou não, e que une ideias e recursos em torno de interesses e valores compartilhados. Os recursos disponíveis através das redes foram exaltados por Granovetter, em sua teoria de laços fortes e fracos e neste contexto observa-se também a aplicação do conceito de capital social no âmbito dos estudos das redes sociais (Régis, Dias & Bastos, 2006).

Granovetter explica que “a força do laço é uma combinação (provavelmente linear) da quantidade de tempo, da intensidade emocional, da intimidade (confidencialidade mútua) e dos serviços recíprocos que caracterizam a relação” (Granovetter, 1973, p. 1361). Diante deste conceito apoia-se a ideia de que a presença em um mesmo ambiente por uma maior quantidade de tempo e vezes promove o

fortalecimento dos laços entre atores. Esta ideia está presente neste trabalho no momento em que se entende que quanto mais eventos os empresários participarem mais forte serão os laços com demais atores da rede.

Com base nesta visão, Granovetter também sugere a ideia de “laços fracos” que surgem como pontes em um sistema social, desde que não cercado por laços fortes. É válido observar que Granovetter reforça a ideia de “tríade proibida” (tríades com dois laços fortes poderiam ser pelo menos complementadas com um laço fraco). Reforça porque se baseia nas ideias de Harrison White que se concentrou no uso do conceito de “equivalência estrutural” (extensão em que os padrões de relacionamento dos indivíduos são semelhantes e com acesso às mesmas informações) e desenvolveu-o na ideia de “posições de rede”. White e outros estudiosos da Análise de Rede questionam que as relações sociais não podiam ser reduzidas a normas e instituições sociais e apresentam suas pesquisas em resposta à hegemonia funcional-estruturalista, e com isso levaram a vários avanços as ideias desenvolvidas nas teorias organizacionais e na sociologia das organizações (Kirschbaum, 2019).

Para Coleman, o capital social tinha como base redes fortes e coesas. Outro contributo de Granovetter para o estudo das redes sociais deriva da recusa do ideal de Coleman ao defender a importância dos laços fracos para se obter novas informações e oportunidades fora da própria comunidade. Além disso, Kirschbaum, (2019) explica que Granovetter introduz uma novidade metodológica importante para o estudo ao operacionalizar a força dos laços considerando o tempo que dois atores passam juntos, o que simplifica a coleta de dados.

Estudos sobre análise de rede concluem que os recursos disponíveis nas redes sociais podem agregar valor à ação dos atores. Medina (2011), aponta como principais benefícios o reforço da identidade, reconhecimento e confiança necessária para manutenção da saúde física e mental, e o acesso a informações úteis sobre diferentes oportunidades e necessidades do mercado. Entre os recursos mais importantes que uma rede pode fornecer encontra-se acesso a financiamento, acesso a habilidades, conhecimentos e conselhos e legitimidade social (Klyver e Hindle, 2007).

É importante entender também que as redes sociais são dinâmicas e mudam conforme o momento e as necessidades dos atores. Em um processo empreendedor, por exemplo, são demandadas diversas informações que impactam diretamente em como a rede será composta pelo empresário. Apesar de poucos estudos com esse enfoque específico, é

consensual na literatura que as oportunidades de negócios dependem das redes sociais (Hausberg e Korreck, 2018; Greve e Salaff, 2003; Birley, 1985; Kumar, 2007).

Inicialmente, empreendedores em busca de oportunidades de negócio constroem redes abertas e diversas, compostas por laços fracos e se posicionam em buracos estruturais. Quando já se encontram em uma etapa de decisão sobre começar a empreender ou não, é comum a busca pela construção de uma rede densa, onde procuram o suporte emocional por parte da família, por exemplo, ou seja, buscam por seus laços fortes. Além disso, os membros da família são os investidores informais mais frequentes em novos empreendimentos (Bygrave, Hay e Reynolds 2003). Ocorre que, após o início de um negócio, no momento em que os empresários precisam de criar as condições para a sustentabilidade no mercado, voltam a confiar em uma rede diversa, como na etapa inicial. Contudo as redes sociais neste estágio estão mais inseridas em um contexto de negócios do que antes. De acordo com estudos anteriores este comportamento dinâmico da rede pode ser visto seguindo uma curva em forma de U (Klyver e Hindle, 2007).

Para apoiar os empreendedores na construção dessas redes é cada vez mais comum a associação através das incubadoras de empresas. As incubadoras de empresas funcionam como uma ferramenta que ajuda os empreendedores a desenvolverem suas redes e aumentarem a probabilidade de sobrevivência e sucesso de seus negócios (Castro, Galán e Bravo, 2014). A relação social é uma das vantagens mais importantes que as incubadoras de empresas devem oferecer, pois resultam em acessos e conhecimentos que geram diferenciais competitivos (Totterman e Sten, 2005).

Percebe-se então que as redes sociais são dinâmicas e auxiliam na análise do sistema social, uma vez que permitem entender as relações entre os atores e os recursos que são compartilhados. Mas vale aprofundar o entendimento sobre as redes completas e individuais, pois apesar das duas estarem relacionadas a divisão se faz necessária para o sucesso da análise.

1.3.1 Redes completas

As redes completas podem ser densas ou abertas. Nas redes onde os laços estão fortemente interconectados entre si é comum que haja mais confiança, contem com reciprocidade e as informações fluam mais rapidamente, ou seja, são redes com alto grau de coesão, densas. Por outro lado, redes nas quais os laços facilitam as conexões entre segmentos isolados possibilitam a circulação de informações privilegiadas que podem

gerar novas ideias e comportamentos, são redes fluidas e abertas (*brokerage*). Ambas as formas de capital social são recursos acessíveis para todos aqueles que participam das estruturas das redes sociais (Medina, 2011).

As características dessas estruturas resultam no acesso a diferentes recursos importantes para o desenvolvimento dos negócios. Coleman (1988) compara que grupos com alto grau de confiabilidade e confiança conseguem realizar mais do que grupos que não têm tais características, pois no primeiro cenário, devido à proximidade, serão mais respeitadas às normas impostas pelo grupo. Este tipo de estrutura pautada em normas eficientes é resultado da confiança provinda do alto grau de proximidade e explicada pelo sociólogo através da noção de fechamento. Para ele esta relação é tão forte em uma comunidade que não é necessário a assinatura de contratos legais para garantir que os acordos sejam cumpridos (Portes, 2000).

Este também é um dos diferenciais oferecidos pelas incubadoras. A confiabilidade adquirida por ser membro da rede possibilita ao empreendedor acesso a recursos do capital social que não estariam ao seu alcance em outra circunstância (Totterman & Sten, 2005). Para Castro et al. (2014), a confiança é como um lubrificante social que facilita a troca de recursos valiosos através da rede e de diferentes laços e permite o acesso e a mobilização não só dos seus recursos como dos parceiros.

Na literatura encontram-se alguns estudos que concordam com o benefício da confiança para os empresários e acrescentam que esta vantagem reduz o custo das transações, pois se estendem para além das interações diretas, incorporando indivíduos desconhecidos. Dessa forma, os empresários podem dedicar mais tempo à inovação nos processos e produtos já que não precisam se preocupar com o monitoramento do cumprimento dos acordos (Kwon, Heflin e Ruef, 2013). O valor das redes densas vem então da consistência da informação.

Contudo outras investigações reforçam que para os empresários que buscam por novas ideias de processos e produtos não seria vantajoso associar-se a uma rede com tal característica. Por isso, Medina (2011), sustenta que o valor do fechamento em uma rede densa vem da consistência das informações dentro do grupo e garantem a confiança, já os benefícios de uma rede fluida e aberta vêm da variação de crenças e práticas entre os grupos e potencializam a inovação.

Em entrevista exploratória com um membro administrativo da incubadora que é analisada na presente pesquisa, foi referido que ao mudarem de um ambiente único

para um prédio com vários andares, a proximidade e a troca diária entre os membros da incubadora enfraqueceu, ou seja tornou-se menos densa. A rede conta ainda com associados que baseiam seus relacionamentos majoritariamente em um ambiente *on-line*, pelo que se pressupõe que estarão mais afastados dos que estão fisicamente no *hub* da incubadora e que a rede tenha então características mais fluidas e abertas.

No estudo das redes completas (sociocêntricas) os investigadores centram sua atenção nos padrões de relacionamento entre os indivíduos que formam um grupo social definido. Normalmente mede-se a força do vínculo entre todos os membros de um grupo e, com isso, chega-se a uma matriz de proximidade que representa os padrões de relacionamento. Já os estudos das redes individuais (egocêntricas) concentram-se nas relações sociais dos indivíduos. Normalmente, os pesquisadores extraem os nomes de parentes, amigos e conhecidos dos entrevistados que não são relacionados entre si (McCarty, 2010)

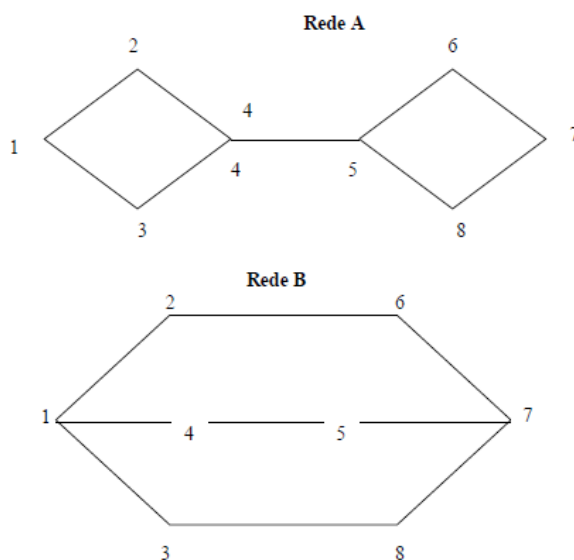
1.3.2 Redes individuais

Para analisar a estrutura das redes pessoais e posicionar os atores na rede usando ARS é necessário recorrer a métricas de centralidade como: *Degree* (grau) – mede o número de ligações; *Closeness* (proximidade) – indica quão perto cada um está dos demais actores; e *Betweenness* (intermediação) – número de vezes que os atores agem como ponte no caminho mais curto entre dois outros atores (Varanda, 2000).

Ao posicionar o ator na rede, pode-se identificar que ele mantém contato com grupos diferentes. A ARS permite criar um mapa sociométrico e desenhar a rede de relações para entender suas estruturas e padrões. Através de instrumentos matemáticos como a teoria de grafos, teoria estatística e probabilística, e modelos algébricos, é possível medir esses padrões de relacionamento e modelizá-los empiricamente (Borgatti, 2013).

A importância da estrutura da rede é exemplificada na figura 1. Uma inovação, uma informação sobre emprego ou uma epidemia tem a probabilidade de se difundir mais rapidamente na estrutura B do que na A, uma vez que a rede B conta com mais nós conectados entre si. É importante perceber que as redes A e B têm a mesma densidade e são representações simples de estruturas que nos permitem compreender como os processos se dão.

Figura 1 - Estrutura de Redes Sociais



Fonte: Varanda (2000)

A ilustração mostra ainda que ao englobar contatos desconectados, o ator acumula mais informações e passa a ter um papel intermediário entre eles. Como visto anteriormente, ter uma posição de intermediário para obter novas informações e ter acesso a oportunidades fora de sua própria comunidade, através de pontes para outras partes do sistema - laços fracos, é chamada “tríade proibida” por Granovetter (Kirschbaum, 2019).

O trabalho mais rigoroso sobre estrutura em redes pessoais é o de Burt (McCarty, 2010), pois ele vai além da “tríade proibida” e promove a vantagem do “buraco estrutural”. Os buracos estruturais são espaços vazios entre os *clusters* (grupos de nós altamente conectados internamente) de uma rede pelos quais não circulam informações, ou seja, espaços vazios na estrutura que quebram o fluxo da informação (Burt, 1992). Quem tem um papel de atravessar tais lacunas estruturais, permite o fluxo de informações entre diferentes aglomerados e aproxima distâncias ao conectar *clusters* (Kirschbaum, 2019; Medina, 2011).

Redes com laços interconectados demais (coesão estrutural) ou com contatos indiretos demais por meio de um grupo central (equivalência estrutural) obtêm pouca informação ou possuem informações redundantes e, conseqüentemente, menos capital social (Medina, 2011). Esta característica é comum em muitas redes sociais caracterizadas por um conjunto de *clusters* e é onde facilmente se identifica ligações

ocasionais, pontes estruturais (quando um indivíduo tem um amigo, conhecido ou colega em outro grupo), entre *clusters* relativamente isolados.

Em entrevista exploratória com o responsável pelas empresas associadas à incubadora objeto do estudo de caso da presente pesquisa, percebeu-se a realidade dos relacionamentos físicos e remotos existentes e esta característica de *clusters* isolados. Ao contar com projetos em diferentes partes do mundo é provável que muitos associados remotamente à incubadora ocupem o lugar de intermediários entre diferentes *clusters*, ou seja de pontes. Já a rede dos empresários alocados fisicamente na incubadora tem uma constituição diferente, pois tendem a participar mais das iniciativas da associação e garantem um alto grau de proximidade. Isso porque a proximidade geográfica permite a manutenção e o estabelecimento de trocas materiais e simbólicas e fortalece o capital social e os níveis de confiança (Melo et al., 2015; Medina, 2011).

2. O DESENHO DA PESQUISA

2.1 Pergunta de Partida e Objetivos

A pergunta de partida que se propõe no presente trabalho é: Como a fase de negócio e a localização (presencial ou remota) das empresas que integram uma incubadora influenciam a forma como os empreendedores utilizam o seu capital social?

Como se referiu anteriormente, o objetivo geral do trabalho é compreender o gerenciamento do capital social no processo empreendedor, por meio da análise de aspectos relevantes como identificar o perfil das empresas associadas, caracterizar a ligação prévia com o empreendedorismo por parte dos inquiridos, investigar quais as motivações (acesso a network, participação em eventos, parcerias, informação, etc.) que levam os empreendedores a associarem-se a incubadora, entre outros.

Tendo por base este objetivo geral, identificaram-se os seguintes objetivos específicos:

1) Identificar o perfil das empresas associadas à incubadora e a experiência prévia dos inquiridos com o empreendedorismo.

2) Especificar, na ótica dos empreendedores, de que forma a sua fase de negócio está relacionada com a frequência de interação com membros da rede da incubadora.

3) Investigar, com base na fase de negócio dos empreendedores, quais as fontes de informação acessadas pelos mesmos para busca de apoio ao desenvolvimento de suas empresas.

4) Compreender como a localização (presencial ou remota) na incubadora evidencia o uso dos recursos oferecidos pela rede.

5) Compreender como a localização (presencial ou remota) na incubadora está relacionada ao grau de centralidade das empresas na rede de sociabilidade da incubadora.

Tal análise se mostra relevante uma vez que se trata de uma dissertação de mestrado no campo da sociologia das organizações e do trabalho. Sendo então, necessário compreender quais as fontes de informação que os empreendedores utilizam para o desenvolvimento do negócio e a satisfação com a performance financeira dos empreendedores na incubadora. Além disso, serão analisados os aspectos da participação dos empresários na rede, ao identificar, por exemplo, a frequência de interação com membros da incubadora e quais os recursos da rede acessados pelos empreendedores.

Através desse conhecimento é possível especificar como as incubadoras suportam as necessidades dos seus membros e apoiam na gestão do negócio.

2.2 Estratégia de Investigação e Modelo de Análise

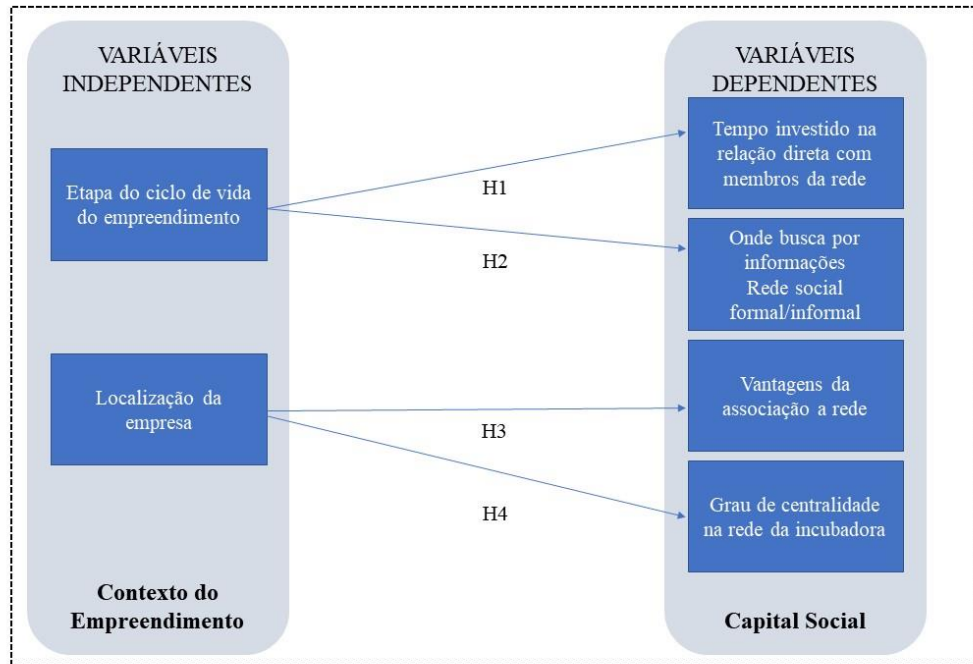
Como dito, investigar as redes de sociabilidade apenas sob seu aspecto estrutural (ex: espaço, equipamentos compartilhados e serviços administrativos) ignora uma parte relevante sobre o aspecto relacional (ex: informações privilegiadas, trocas de experiências e parcerias) da rede. Utilizar uma abordagem que integre ambas permite extrair mais conhecimento sobre a rede. Este fato é reforçado em estudos empíricos que integram a visão estrutural e a relacional e apresentam uma investigação mais ampla sobre o objeto. (Klyver e Hindle, 2007; Greve e Salaff, 2003).

Faz sentido então utilizar a abordagem quantitativa, pois permite mensurar conceitos, identificar padrões em uma forma mais extensiva e explorar relações entre variáveis como fase de negócio, interação com a rede, fonte de informação, utilização dos recursos da rede, entre outras (Flick, 2012). Uma das preocupações dos investigadores ao utilizarem esta estratégia de investigação é explicitar os procedimentos utilizados, para que possa ser replicado caso necessário (Bryman, 2012).

A análise se dará ao nível das redes pessoais (egocêntricas) dos empreendedores. Além das variáveis sociodemográficas, no estudo de ego é comum investigar o tipo de relacionamento que os inquiridos mantêm com a rede e coletar medidas sobre a força dos vínculos, avaliando por exemplo a centralidade do ator com relação aos demais membros da rede (McCarty, 2010).

Este estudo testa hipóteses que relacionam o empreendedorismo ao capital social. Com o objetivo de responder aos objetivos definidos para esta pesquisa e diante do enquadramento teórico construiu-se o modelo de análise apresentado na figura 2.

Figura 2 - Modelo de Análise



GESTÃO DO CAPITAL SOCIAL NO PROCESSO EMPREENDEDOR

Abaixo apresentam-se as hipóteses defendidas no trabalho, os trabalhos que as embasam e a operacionalização dos conceitos:

Tabela 1 - Hipóteses

Hipótese	Revisão da Literatura	Citação
<i>Hipótese 1:</i> A fase de negócio que os empreendedores estão influencia diretamente na frequência de interação com a rede.	Greve, A., & Salaff, J. W. (2003) Afandi, E., Kermani, M. & Mammadov, F (2017) Klyver, Kim & Hindle, Kevin (2007) Medina, J.G. (2011)	"Observamos que o estabelecimento de um negócio requer diferentes contatos e recursos em diferentes fases" (Greve & Salaff, p.1, 2003)
<i>Hipótese 2:</i> A fase de negócio que os empreendedores estão influencia na fonte de informação que buscam para o desenvolvimento da empresa.	Greve, A., & Salaff, J. W. (2003) Afandi, E., Kermani, M. & Mammadov, F (2017) Klyver, Kim & Hindle, Kevin (2007) Granovetter, M. (1973)	“Empreendedores em busca de oportunidades de negócios dependem fortemente de diversas redes sociais consistindo em muitos 'orifícios estruturais' e ligações fracas. Mais tarde, no estágio em que estão prestes a decidir se começam um novo empreendimento ou se procuram financiamento externo, os empreendedores dependem mais fortemente de redes densas, muitas vezes incluindo uma alta proporção de membros da família” (Klyver & Hindle, p.25, 2007).

<p><i>Hipótese 3:</i> Os empreendedores com as sedes das empresas alocadas presencialmente no prédio da incubadora utilizam mais recursos da incubadora do que os empreendedores apenas conectados remotamente à instituição.</p>	<p>Burt, R. S. (1992) Medina, J.G. (2011) Kirschbaum (2019)</p>	<p>"A qualidade da informação que circula pelas redes próximas é provavelmente superior à que circula pelas redes remotas porque, no processo de transmissão, a informação perde qualidade à medida que o número de etapas aumenta" (Medina, p.155, 2011)</p>
<p><i>Hipótese 4:</i> Os empreendedores com as sedes das empresas alocadas presencialmente no prédio da incubadora são mais centrais na rede do que os empreendedores apenas conectados remotamente à instituição.</p>	<p>Burt, R. S. (1992) Medina, J.G. (2011) Bollingtoft, A., & Ulhøi, J. P. (2005)</p>	<p>"Na medida em que os inquilinos estão todos localizados fisicamente sob o mesmo teto, torna a colaboração muito mais provável" (Bollingtoft & Ulhøi, p.274, 2005)</p>

Tabela 2 - Operacionalização dos conceitos

Conceito	Dimensão	Operacionalização do conceito
Empreendimento	Externa	Etapa do ciclo de vida do empreendimento
Empreendimento	Interna	Localização da empresa
Capital Social	Externa	Familiares com experiência empresarial
Capital Social	Externa	Onde busca por informações Rede social formal/informal
Capital Social	Interna	Tempo de investido na relação com outros membros da rede
Capital Social	Interna	Vantagens da associação a rede
Capital Social	Interna	Grau de centralidade na rede da incubadora

2.3 O Estudo de Caso

O governo português tem incentivado a prática do empreendedorismo no país. Em 2016 lançou o Programa StartUp Portugal, com o objetivo de criar e apoiar o ecossistema empreendedor, atraindo novos investidores nacionais e estrangeiros para co-financiar startups e promovê-las nos mercados internacionais. O programa resultou em um importante impulso ao empreendedorismo, no aumento do número de startups e

incubadoras, e ainda promoveu a visibilidade internacional do ecossistema empreendedor em Portugal (GEM, 2020).

Entre 2014 e 2016, somavam-se 1 535 startups alocadas em incubadoras e que já haviam passado pelo processo de incubação. Já em 2018, foram criadas 7 264 startups no distrito de Lisboa (Made Of Lisboa, 2020). Estes dados revelam o interesse de estudar o empreendedorismo desenvolvido em incubadoras. Deste modo, a presente pesquisa assenta num estudo de caso que envolve uma única incubadora o que permitirá compreender de forma mais aprofundada o funcionamento desta incubadora e a forma que os empreendedores utilizam os recursos a nível do capital social que ela facilita (Bryman, 2012).

A incubadora estudada e, que será designada incubadora A, está localizada no distrito de Lisboa e foi escolhida porque é um caso típico. Conforme os critérios de Bryman (2012), é um caso típico porque é um exemplo de uma categoria mais ampla da qual é membro e fornece um contexto adequado para as perguntas da pesquisa. Ela é considerada uma incubadora típica porque foca no desenvolvimento das relações de negócio e oferece apoio tanto físico quanto remoto aos empreendedores associados, uma das características foco do estudo em questão. Ao utilizar este tipo de desenho de pesquisa, a expectativa é sintetizar em particular a participação dos empresários na incubadora e como utilizam o capital social para o desenvolvimento do negócio.

O contacto inicial com a Incubadora A foi feito através de uma reunião com o setor de Marketing responsável pelo desenvolvimento de eventos e atividades cujo objetivo é fomentar o sentimento de pertencer à rede. Identificou-se que uma das características da incubadora é conectar instituições públicas, empreendedores, pesquisadores e perspectivas sociais, como também capacitar novas empresas para o mercado. Através desta entrevista foi possível recolher informações sobre o funcionamento da incubadora e contatos que subsequentemente permitiram realizar três entrevistas exploratórias.

Estas entrevistas foram realizadas com os seguintes representantes da incubadora: *Community Manager, Head of Acceleration* e com um empreendedor associado à rede. Com base em entrevista com a *Community Manager*, foi identificado que os empreendedores não arcam com valores financeiros para se associarem à incubadora. Para fazer parte da comunidade basta já terem participado de algum programa ou evento promovido pela mesma. Esta falta de uma relação clara dos integrantes da comunidade,

dificulta a gestão e uma análise criteriosa da rede, isto porque a incubadora não exige um documento de formalização do vínculo e por isso não tem uma listagem do número de empreendedores associados.

Este foi um desafio para o presente estudo, uma vez que a incubadora informou que conta com 15 empresas alocadas fisicamente no prédio da organização, mas que não tem estimativa precisa das empresas que integram a rede de forma remota. Porém ter este controle da rede não pareceu ser o foco da incubadora, uma vez que diz estar mais centrada no fortalecimento de um ecossistema de inovação e ter como objetivo desenvolver novas soluções para sociedade, economia e negócios por meio de inovação colaborativa. Este perfil reforça ainda o fato das empresas presentes na comunidade da incubadora serem majoritariamente de base tecnológica.

A origem da incubadora foi por meio do estabelecimento de um vínculo entre startups e investidores. Desde então apoia diferentes iniciativas de indivíduos, startups e corporações, ou seja, busca a construção e estabelecimento de uma rede de parceiros de negócios em diferentes países e regiões.

Devido a tal característica, o foco inicial deste trabalho mudou. Inicialmente iria-se estudar apenas as empresas alocadas fisicamente no *hub* da Incubadora A, entretanto após entrevista exploratória com o *Head of Acceleration* observou-se que a rede conta com empresas conectadas apenas virtualmente a comunidade e decidiu-se então, estender o estudo a um nível de comparação entre duas realidades, as das empresas que têm ou já tiveram seus escritórios alocados nas instalações da incubadora e a empresas que estão conectadas apenas remotamente.

A comunidade da incubadora é formada por empresas de diferentes segmentos como tecnologia da informação e serviços, recursos humanos, comércio a retalho, marketing e comunicação, turismo, entretenimento, entre outros. Vale ressaltar que os empresários se encontram em diferentes estágios do processo empreendedor. O empreendedor contactado em entrevista exploratória é do setor de serviços e partilhou sua trajetória na incubadora bem como pontos que considerava relevantes de serem abordados na pesquisa.

2.4 Técnicas de Recolha e de Análise dos Dados

A estratégia de investigação adotada nesta pesquisa é, como se referiu, quantitativa, assentando na recolha de dados através de um questionário. Vale ressaltar

que antes da situação pandêmica vivida em meados de 2020, a ideia para a recolha de material e desenvolvimento do projeto incluía a observação participante em eventos e a realização de entrevistas presenciais semi-estruturadas com os empresários que continham seus escritórios alocados no prédio da incubadora a fim de investigar a utilização do capital social para o desenvolvimento do negócio e mapear a rede. Porém perante a situação pandêmica os objetivos de pesquisa foram alterados e tendo em conta que o prazo de entrega do trabalho - o prazo final era dia 04 de janeiro de 2021 - optou-se por fazer um inquérito por questionário uma vez que a técnica permite uma recolha padronizada e mais célere dos dados e atendeu aos novos objetivos estabelecidos (Malhotra, 2006).

Em um questionário é estruturada uma série de questões que se referem aos conceitos a serem analisados na pesquisa (Bryman, 2012). Tal conjunto formalizado de perguntas visa traduzir as necessidades de informações requeridas para a investigação em um formato que os inquiridos compreendam (Malhotra, 2006). O questionário (anexo 1) referente a presente pesquisa conta com 29 questões divididas em três seções e escritas em inglês com o objetivo de ampliar a abrangência da pesquisa, uma vez que a comunidade da incubadora é internacional e a pesquisa conta com uma amostra de diferentes nacionalidades

Na primeira seção é solicitado que respondam perguntas que irão apoiar na construção do perfil sociodemográfico dos respondentes. Na sequência, foram coletados dados referentes a informações sobre a empresa, como origem, tempo de funcionamento, dados sobre a fundação, localização, setor e performance financeira. A última seção diz respeito à relação dos empreendedores com a rede da incubadora. Nesta etapa do questionário foram realizadas perguntas como há quanto tempo estão associados à incubadora, que fontes e tipos de informação buscam para o desenvolvimento do negócio, tipos de eventos em que já participaram, demais empresas da comunidade com as quais tiveram algum tipo de intercâmbio e frequência de interação com outros membros da comunidade.

Questões estruturadas, de escolha múltipla ou de escala, são mais fáceis de responder e analisar, contribuindo para reduzir o enviesamento do entrevistador (Malhotra, 2006). Por isso, em algumas respostas foi utilizada a escala de Likert, um dos formatos mais frequentemente encontrados para medir atitudes (Bryman, 2012). Já na última questão usou-se a métrica de Net Promoter Score (NPS), desenvolvida por

Reichheld que propôs que a questão “*How likely would you recommend joining the [brand or company X] to your friend?*” é a melhor e mais eficiente maneira de avaliar a satisfação do cliente (Schneider, Berent, Thomas e Krosnick, 2008).

Para construir as questões e fazer um pré-teste do questionário foram realizadas duas entrevistas com um empreendedor da rede. Após a construção do questionário, o mesmo ajudou a avaliar a qualidade do instrumento. Em entrevista exploratória, foram recolhidas informações sobre os tipos e fontes de informações, perfil e percepção sobre a incubadora. Uma das dificuldades encontradas no estudo foi para delimitar as empresas que interagem entre si na rede de sociabilidade da incubadora. A relação entre as empresas da rede interna da incubadora é o foco deste estudo, mas vale ressaltar que o tema não se esgota aqui pois as conexões vão além deste cenário.

De acordo com a *Community Manager*, a incubadora conta com empresas parceiras, normalmente grandes empresas com muitos anos de presença no mercado, e alguns empresários buscam a incubadora tendo como foco estreitar a relação com os empresas parceiras que promovem eventos segmentados de acordo com seus interesses. Tal cenário também apresenta ricos dados de investigação e vale ser abordado em outro estudo.

Gerenciar pesquisas por via on-line é uma tendência e apresenta vantagens como, menos gasto de tempo, baixo custo e facilidade de formatação, como também desvantagens uma vez que muitos desconfiam do anonimato, podem ter alguma dificuldade de acesso e baixos níveis de adesão (Flick, 2012). Levando em consideração o atual cenário de pandemia mundial que gera dificuldade de contacto, inviabiliza pesquisas realizadas pessoalmente e conseqüentemente gera complexidade à recolha de dados, optou-se neste trabalho por utilizar a via on-line para aplicação do questionário, uma vez que o perfil da amostra se sente à vontade no ambiente virtual.

O questionário foi enviado via LinkedIn para 164 empreendedores que participaram de diferentes programas desenvolvidos pela Incubadora A. A incubadora objeto de pesquisa também veiculou um *post* sobre a investigação na página da organização no LinkedIn. A pesquisa contou com 40 empreendedores respondentes. Este número de respostas apresenta uma diversidade interessante de informações para explorar o tema da dissertação. O preenchimento do questionário decorreu entre 15 e 30 de novembro de 2020, tendo por base o *Google Forms*. Na análise dos dados recorreu-se aos programas SPSS (versão 26) e UCINET (versão 3.718).

2.5 Questões Éticas

Na fase inicial da investigação a proposta de estudo do projeto foi apresentada à equipe de gestão da Incubadora A. No documento estão descritos os objetivos da pesquisa, tipo de informações necessárias para o desenvolvimento da investigação, prazos e a garantia de anonimato da incubadora e dos respectivos respondentes. Como também se apresenta a identificação da investigadora como estudante de Mestrado do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP-ULisboa) e seus dados de contato (e-mail e telefone). Se fez relevante iniciar o contato com a incubadora por meio de tal documento uma vez que esta pesquisa prima pelas questões éticas inerentes a uma pesquisa científica.

Os sociólogos lutam por integridade e objetividade científica no exercício da sua profissão, por isso questões gerais de ética de pesquisa são relevantes tanto para pesquisa tradicional, quanto para pesquisas *on-line*. Especificamente, garantir o conforto dos participantes e seu anonimato, disponibilizar acesso aos resultados da análise, evitar juízos de valor e garantir confidencialidade dos dados reunidos. Acrescenta-se aos cuidados de gerenciar uma pesquisa *on-line* a segurança virtual com as informações (Flick, 2012).

Nesta investigação, as questões éticas estão evidenciadas ainda na abertura do formulário desenvolvido no *Google Docs*. No questionário após reforçado os objetivos da pesquisa é apresentada a seção “*Your Consent*”, na qual os respondentes confirmam que leram e entenderam sobre o que se trata a pesquisa e o que será requerido dos mesmos. Além disso, garantiram o entendimento de que podem interromper a participação na pesquisa a qualquer momento e recusarem-se a responder qualquer pergunta. Nesta etapa também foi reforçada a importância e garantia do anonimato e a proteção de dados.

Na sequência de todas essas informações puderam optar em fazer parte ou não do estudo. Das 44 pessoas que leram a informação de apresentação de estudo, quatro acabaram por decidir não participar da pesquisa.

3 ANÁLISE DE DADOS

3.1 Caracterização dos Inquiridos

Nesta seção procede-se com a análise das características dos inquiridos nesta investigação. No total 40 pessoas decidiram participar do estudo, como se pode observar na tabela 3. Este total representa 26,8% do número total de empresários que foram convidados a responderem o formulário (164) o que é um número considerável de indivíduos uma vez que estima-se que os membros ativos de uma rede representam 25 a 30% do total de membros (Lichtenstein, 1992).

A distribuição por sexo revela que foi inquirido um maior número de homens (73% homens e 28% mulheres – tabela 3). Isso espelha a composição sexual no meio empreendedor e reforça o debate de gênero que questiona as desvantagens femininas no mercado de trabalho. Este cenário, reforça ainda o resultado de pesquisas que apresentam a desigualdade de gênero no empreendedorismo (Assunção, 2012; GEM, 2020).

Com relação ao grupo etário, a idade dos inquiridos varia entre até ou igual 30 anos a mais de 65 anos, sendo que predominam pessoas entre 31 e 50 anos (68%), seguido do grupo com menos de 30 anos (20%). A maioria dos inquiridos nasceu entre os anos de 1970 e 1980, conhecidos como a Geração Y, caracterizada por uma maior busca por probabilidades de crescimento devido a seu perfil criativo e proativo, o que também sugere uma tendência ao empreendedorismo (Lima et al, 2016).

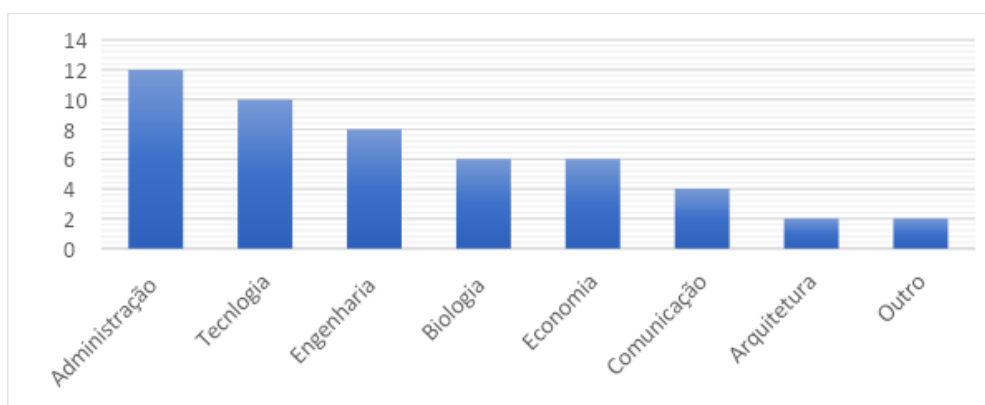
Tabela 3 - Caracterização social

Caracterização Social			
		N	%
Sexo	1. Male	29	73%
	2. Female	11	28%
	Total	40	100%
Idade	Until or equal 30 years	8	20%
	31 - 50 years	27	68%
	51 - 65 years	4	10%
	> 65 years	1	3%
	Total	40	100%

Anos completos de escolaridade	1. Formal high school studies	2	5%
	2. Undergraduate studies	10	25%
	3. Master	25	63%
	4. PHD	3	8%
	Total	40	100%

Dada a natureza do estudo, observa-se que a amostra conta com alto grau de escolaridade, sendo que 63% da amostra tem título de mestre e 25% dos inquiridos têm cursos de graduação. Interessante perceber que 13 pessoas têm mais de uma especialização em diferentes áreas de estudo, porém é majoritária especializações em administração, tecnologia e engenharia, mais especificamente em cursos como estratégia de negócios, ciência da computação e engenharia elétrica como apresentado no gráfico 1.

Gráfico 1 - Áreas de especialização escolar



3.1.1 Perfil das empresas

Como se pode verificar abaixo (tabela 4), a maioria dos empreendedores inquiridos trabalha em sociedade, conta com sócios fundadores (85%), e está entre um ano a menos de três anos à frente da gestão do negócio (38%). De acordo com o GEM (2020, p. 26), estes são conhecidos como Empreendedores Nascentes, pois entende-se que estão envolvidos na fase de constituição de uma empresa e que “gerem um novo negócio que proporcionou remuneração salarial por um período superior a três meses e inferior a três anos e meio”. Os empreendedores que estão acima de três anos já são considerados proprietários de um negócio, uma vez que a maioria das novas empresas não sobrevive para além dos três ou quatro anos (GEM, 2020).

Tabela 4 - Dados do negócio

Dados do negócio			
		N	%
Sociedade	1. I'm the only owner.	6	15%
	2. I have founding partners.	34	85%
	Total	40	100%
Tempo do Negócio	1. Less than 6 months.	4	10%
	2. From 6 months to less than 1 year.	2	5%
	3. From 1 year to less than 3 years.	15	38%
	4. From 3 years to less than 5 years.	10	25%
	5. More than 5 years.	9	23%
	Total	40	100%

Relativamente à distribuição dos setores das empresas, como se pode inferir através da análise do Tabela 5, os inquiridos atuam majoritariamente no setor de turismo (20%), seguido pelos setores inovação (15%) e tecnologia (15%) e em terceiro por energia (13%) e saúde (13%). Tal característica é explicada pelo fato de a incubadora trabalhar com projetos específicos para desenvolvimento de soluções por setor, ou seja, os empreendedores convidados a participarem do estudo, estiveram presentes em eventos específicos para a reflexão com vista à criação de soluções para o turismo, saúde e energia, por exemplo.

Tabela 5 - Setor da empresa

Setor da empresa	N	%
Tourism	8	20%
Innovation	6	15%
Technology	6	15%
Energy	5	13%
Health	5	13%
Mobility	3	8%
Entertainment	2	5%

Social Entrepreneurship	2	5%
Field Service / Operations	1	3%
Marketing/Communication	1	3%
Security	1	3%
Total	40	100%

Na Tabela 6 foram identificadas as localizações das empresas. Vale observar o equilíbrio entre empresas de Portugal (55%) e alocadas em outros países (45%), lembrando que mesmo as empresas alocadas em Portugal, muitas vezes têm apenas contato remoto com a incubadora.

Tabela 6 - Localização da Empresa

Localização	N	%
Portugal	22	55%
United Kingdom	3	8%
Brazil	2	5%
Spain	2	5%
US	2	5%
Belgium	1	3%
Chile	1	3%
Denmark	1	3%
Germany	1	3%
Iran	1	3%
Ireland	1	3%
Israel	1	3%
Netherlands	1	3%
Norway	1	3%
Total	40	100%

Entender a história da pessoa que abre um negócio próprio é relevante para o presente estudo, já que pode relacionar-se ao capital social acumulado ao longo da vida. As experiências prévias dos empreendedores muitas vezes justificam a motivação de

iniciar um novo negócio. O capital social tem um peso considerável neste sentido, uma vez que muitos dos empreendedores optam por começar uma iniciativa pois são influenciados pela família, amigos ou alguma pessoa que admiram, por exemplo. Também se observa que uma vez que tenham experiências anteriores com o empreendedorismo estão propícios a estarem à frente de outras iniciativas, pois apresentam um perfil proativo, disposto ao risco e decidido, o que alguns estudiosos definem como perfil empreendedor (Santiago, 2009)

Para investigar sobre este aspecto foi pedido aos respondentes (utilizando uma pergunta de escolha múltipla: *Please, choose the options that represent you. You can check more than one option.*) que escolhessem as opções que os representavam com relação às seguintes afirmações apresentadas na tabela 7:

Tabela 7 - Experiências com o empreendedorismo

Experiências com o empreendedorismo	N	%
This is my first experience with entrepreneurship.	19	28%
I have/had entrepreneurship cases in my family.	18	26%
I have/had other companies before this one and was successful.	13	19%
I have/had other companies before this one but was not successful.	12	17%
A friend of mine encouraged me to be an entrepreneur	7	10%
Total	69	100%

Nota: Trata-se de uma questão de múltipla escolha, podendo as empresas referir mais de uma experiência.

Devido a característica da incubadora estudada é interessante perceber que 28% dos respondentes afirmam ser sua primeira experiência como empreendedor, isto reforça a teoria sobre importância das incubadoras de empresas, que são conhecidas como berços para o desenvolvimento de novas empresas. Alguns pesquisadores caracterizam o processo de incubação como um modelo que busca vincular habilidades, tecnologia, capital e *know-how* para alavancar o talento empreendedor e acelerar o desenvolvimento de uma empresa (Hughes & Ireland & Morgan, 2007).

Muitos empresários se associam às incubadoras para desenvolverem suas redes e aumentarem a probabilidade de sobrevivência e sucesso de seus negócios. A relação social, foco deste estudo, é uma das vantagens mais importantes que as incubadoras

podem oferecer, pois resultam em acessos e conhecimentos que geram diferenciais competitivos (Castro et al, 2014; Totterman & Stein, 2005).

Em seguida, 26% dos empreendedores respondentes afirmam ter ou já ter tido casos de pessoas empreendedoras na família. Tal cenário reafirma a conclusão de estudos que defendem que a “influência da educação familiar e do meio cultural tem parcela significativa na formação de empreendedores” (Teixeira & Ducci & Sarrassini & Munhe, 2011, pág 10). De acordo com Bourdieu (1985), este aspecto também está ligado ao capital cultural e a influência da família neste processo.

Os amigos também influenciam na tomada de decisão dos empreendedores inquiridos, já que 10% dos respondentes disseram ter sido encorajados por um amigo a iniciarem um negócio. Os resultados encontrados reafirmam a influência do capital social no empreendedorismo, já que refletem que quem convive e estabelece relações ao longo da vida com pessoas ligadas ao meio empreendedor está integrada em um grupo social e conta com benefícios que credenciam sua entrada em locais que seriam mais difíceis de serem acessados de forma independentemente (Bourdieu, 1985).

Quanto aos respondentes que tiveram prévias experiências como empreendedor é interessante perceber a proximidade entre os empreendedores que já havia gerenciado outras empresas que tiveram sucesso (19%) e os que afirmaram ter iniciado negócios que não tiveram sucesso (17%).

3.1.2 Motivação e grau de satisfação

Para compreender o que motiva os empreendedores a ingressarem na rede perguntou-se aos respondentes: *Why did your company join the Incubator A Community? Please, feel free to write about your experience at the Incubator A network.* No geral observa-se que a motivação principal para participar da rede resulta de uma iniciativa própria ou por meio de convite para participação em eventos da Incubadora A. Muitas das empresas convidadas a participarem de um evento específico acabam por gerar vínculo e ingressarem em outras iniciativas da rede. Para melhor analisar as motivações descritas para aderirem à rede foram estabelecidos quatro critérios com base nas respostas abertas, conforme apresentado na tabela 8.

Dentre as expectativas relatadas, a maioria dos empreendedores (40%) afirmaram ter ingressado na comunidade, pois participaram de eventos específicos promovidos pela Incubadora A. Porém, é comum que após a participação em um evento as empresas

acabem por envolver-se em outras iniciativas, como foi relatado por um dos respondentes que disse ter aderido à rede por meio de um evento em 2017 e desde então participam de outros programas e eventos sociais da incubadora.

Tabela 8 - Motivações para ingressar na rede

Expectativas	N	%	Comentário representativo
Participação em eventos específicos	16	40%	“We joined the Community by participating in an Acceleration Program”.
Acesso à rede da Incubadora A	14	35%	“Because of the possibility to create a network with other companies”.
Características da Incubadora A	7	18%	“After seeing most hubs and consolidations of entrepreneurial activity. Incubadora A stood out as the most active, well organized, energetic community. Miles ahead”.
Busca de informações e aprendizado	3	8%	“Since I had no previous experience in entrepreneurship and I am working alone, joining the Incubadora A community was a no brainer. I had a lot to learn and wanted to get in touch with a lot of people that could help me”.

O segundo motivo apontado foi o acesso aos contatos da rede (35%). Os motivos pelo interesse no *network* são diversos, desde a aproximação de novos parceiros, clientes e investidores, ao interesse pelo acesso privilegiado a diferentes informações. Outro ponto interessante é que a rede é multinacional e alguns respondentes ressaltaram que aderiram à rede com o intuito de obter contatos e informações a respeito de redes estrangeiras, tanto de outros países interessados no mercado em Lisboa, quanto de empresários alocados em Portugal interessados em redes internacionais.

Este motivo é muito reforçado na literatura como justificativa para as empresas buscarem integrar uma incubadora ao invés de empreenderem sozinhos. De fato, fazer parte de uma rede é pontuado como o principal diferencial oferecido pelas incubadoras de empresas. Os empreendedores passam a ter disponível recursos e conhecimentos a que muitas vezes não teriam em outras circunstâncias, mas que são extremamente relevantes para o negócio, pode-se dizer então que o capital social é um componente chave das incubadoras que levam ao sucesso do negócio (Rice & Matthews, 1995, Greve & Salaff, 2003).

As características específicas da Incubadora A, também foram descritas como um dos motivos relevantes para aderir à rede (18%). Características específicas da incubadora sobre como distribuem a suas iniciativas ajudam nas estratégias dos empreendedores. Um empreendedor do setor de turismo comentou que o conhecimento da incubadora sobre o setor ajudou a alavancar seus negócios. O comentário foi reforçado por outro respondente que pontuou a característica da comunidade ser dividida pela etapa de desenvolvimento que a empresa está e pela distribuição por setor que atua, o que ajudou bastante na estruturação de sua empresa.

Outra expectativa é procura de informações e aprendizado. Informações que guiaram as estratégias do negócio e aprendizados sobre como criar uma empresa e conquistar clientes. Este ponto também é indicado em prévios estudos como um benefício oferecido pelas incubadoras, pois são locais onde os empreendedores contam com programas de mentoria e onde estabelecem interações que desencadeiam desenvolvimento, inovação e aprendizagem. A interação contínua e ampla entre as empresas facilita a formação de capital social, pois os empreendedores percebem que, compartilhando e extraindo recursos, aprendem novos caminhos e atividades por meio do conhecimento de outras pessoas e descobrem como melhor utilizar essas combinações de recursos (Hughes et al, 2007).

Com o intuito de medir o grau de satisfação e lealdade dos empresários com relação à Incubadora A, esta pesquisa utilizou a métrica de Net Promoter Score (NPS). Nesta métrica os respondentes escolhem um número entre 0 e 10 para avaliar em qual grau recomendariam a organização para um amigo. A pontuação do Net-Promoter de uma empresa é medida com base na diferença entre a proporção de clientes que indicam numa escala de 9 ou 10 (chamados de “promotores”) e a proporção de respondentes que se posicionam entre 0 e 6 (chamados de “detratores”). Os inquiridos que respondem em pontos 7 e 8 são chamados de “neutros” (Schneider et al, 2008). A respeito da Incubadora A, na tabela 9, observa-se que há um maior número de respondentes classificados como neutros.

Tabela 9 - NPS

NPS	N	%
Detratores	7	18%
Neutros	17	43%

Promotores	16	40%
Total	40	100%

De acordo com o cálculo do NPS ($40\% - 18\% = 23$) o Net Promoter Score da Incubadora A é 23%. Reichheld (2004), sugere que um alto índice de satisfação se encontra na faixa de uma NPS acima de 75%. Ter um alto índice representa um alto grau de engajamento da rede uma vez que conta com muitos promotores que estariam dispostos a promoverem a instituição. Quando observa-se uma grande quantidade de detratores na pesquisa, entende-se que são pessoas insatisfeitas e que avaliam negativamente a experiência na rede.

A Incubadora A conta com um baixo nível de NPS, o que significa que os membros de sua rede não estão altamente engajados com a instituição. Porém este resultado pode estar relacionado com as características da incubadora que tem como foco a promoção de eventos e em ser ponte para que os empresários tenham acesso a informações que auxiliam o desenvolvimento do seu negócio. Diante disso, pode-se concluir que os empresários pertencentes à Incubadora A são em sua maioria neutros, o que demonstra a necessidade de ser melhor trabalhada a interação e o engajamento dos membros com relação à rede.

3.2 Relação entre a fase de negócio e a participação na Incubadora

As fases regulares de Wilken (1979), baseiam-se em três principais momentos do desenvolvimento do negócio, que neste trabalho foram investigadas através da pergunta “*Which is the current situation of your business?*”. Sabendo que na Incubadora A o empreendedor precisa ter uma ideia concreta de negócio para se associar à rede, não foi considerada nas respostas a fase de motivação. Foram consideradas apenas a fase de planejamento, na qual buscam pelos conhecimentos e diferentes recursos necessários para abertura da empresa, e a fase de estabelecimento, quando se concentram em resolver os problemas e em suas atividades diárias (Greve & Salaff, 2003). Outra particularidade é que foram diferenciados dois cenários dentro da fase de estabelecimento: os empresários que estão desenvolvendo um negócio desde o início e os empresários que estão a administrar um negócio pré-existente.

Considera-se que os empreendedores que optaram pela resposta “*We are currently in the process of starting a business but have not yet started operations*”, se encontram

na fase de planejamento. Os que optaram pela resposta “*We currently run a business that I/we started*”, se encontram na fase de estabelecimento, assim como os que optaram pela resposta “*We have taken over an existing business*” que estão na mesma fase mas com a particularidade de ter passado para uma nova administração.

Para entender como os empreendedores se comportam com relação a interação com a rede na fase de negócio foi feita a seguinte pergunta “*How often did you PERSONALLY MEET with someone from the Incubadora A community?*” E “*How often did you MEET ON-LINE with someone from the Incubadora A community?*”. A título de contextualização com o atual cenário global que impactou diretamente no comportamento das pessoas, a pergunta direcionou a resposta com base em antes ou depois da Covid-19, conforme tabela 10. Nesta tabela é interessante perceber que a pandemia influenciou na frequência de interação dos empreendedores com a rede. A principal mudança está na frequência da interação *on-line* na categoria “*Frequently (once a month)*” que cresceu 350% e com relação à distribuição dos inquiridos pelas categorias de respostas, constata-se que o peso desta categoria aumentou 18 p.p após a COVID-19. Enquanto que a frequência de interação pessoalmente caiu 5% na categoria *Very Frequently (once a week)*.

Tabela 10 - Frequência de Interação Antes e Depois da Covid-19

How often did you PERSONALLY MEET with someone from the Incubadora A community?				
	Before Covid		After Covid	
	N	%	N	%
1. Never.	17	43%	26	65%
2. Occasionally (once or twice a year).	14	35%	8	20%
3. Frequently (once a month).	4	10%	3	8%
4. Very Frequently (once a week).	5	13%	3	8%
Total	40	100%	40	100%
How often did you MEET ON-LINE with someone from the Incubadora A community?				
	Before Covid		After Covid	
	N	%	N	%
1. Never.	20	50%	13	33%

2. Occasionally (once or twice a year).	16	40%	14	35%
3. Frequently (once a month).	2	5%	9	23%
4. Very Frequently (once a week).	2	5%	4	10%
Total	40	100%	40	100%

Observa-se que, antes da COVID-19, somando as frequências de interação ocasional, frequente e muito frequente, os empreendedores no geral mantinham uma interação física (58%) equilibrada com a frequência de interação *on-line* (50%) uma vez que a diferença é de apenas 8% entre a física e a *on-line*. Porém nota-se que a COVID-19 teve grande impacto na frequência de interação dos empresários com membros da incubadora uma vez que somando as frequência de interação ocasional, frequente e muito frequente, os empreendedores mantinham uma interação física (36%), entretanto a soma das mesmas categorias na frequência *on-line* é de 68%, o que representa um aumento de 32 p.p. sobre a interação.

3.2.1 Fases de Negócio e Frequência de Interação

A dinâmica das redes sociais dos empreendedores permitem uma gestão eficiente dos negócios. Além disso, as necessidades mudam conforme o processo se desenvolve e a empresa passa para novas fases (Klyver & Hindle, 2007; Greve e Salaff 2003). Diante disso é válido cruzar a variável independente Fase de Negócio com a variável dependente Frequência de interação (Tabelas 11, 12, 13 e 14), com o objetivo de analisar em qual fase de negócio os empreendedores buscam ter mais contato com a rede. Nesta etapa serão analisadas as informações correspondentes ao comportamento antes e depois da COVID-19.

Fase de Negócio e Interação (Física e *On-line*) Antes da COVID-19

Os empreendedores respondentes da pesquisa estão majoritariamente na fase de estabelecimento do negócio (83%). Os empreendedores em fase de estabelecimento que são fundadores do negócio são os que mais tiveram contato físico com a Incubadora A, principalmente um contato ocasional (uma ou duas vezes ao ano) com a rede (85,7%). Com relação aos empreendedores que mantêm um contato muito frequente (uma vez por semana) com a rede, 40% assumiram um negócio pré-existente. A interação física dos empreendedores em fase de planejamento é menor que nas demais etapas, sendo que a

maioria dos respondentes inseridos nesta categoria (35,3%) nunca tiveram interação física com outros membros da rede.

Tabela 11 - Tabulação Cruzada I

Fase de Negócio e Interação Física Antes da COVID-19

Fase do negócio		Never		Occasionally (once or twice a year)		Frequently (once a month)		Very Frequently (once a week)		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Fase do negócio	We are currently in the process of starting a business but have not yet started operations.	6	35,3%	2	14,3%	0	0,0%	0	0,0%	8	20,0%
	We currently run a business that I/we started.	10	58,8%	12	85,7%	4	100,0%	3	60,0%	29	72,5%
	We have taken over an existing business.	1	5,9%	0	0,0%	0	0,0%	2	40,0%	3	7,5%
Total		17	100,0%	14	100,0%	4	100,0%	5	100,0%	40	100,0%

A Incubadora A conta com muitos associados que apenas estão remotamente ligados à Incubadora, sendo importante analisar a relação da fase de negócio com a frequência de interação *on-line* antes da Covid-19.

Assim como na frequência de interação física, 100% dos empresários que têm uma interação muito frequente com a rede estão na fase de estabelecimento de um negócio pré-existente. Com relação a maioria que interagem ocasionalmente, 81,3% estão na fase de estabelecimento de um novo negócio, enquanto que os que mantêm um contato muito frequente (uma vez por semana) com a rede são apenas os que assumiram um negócio pré-existente.

Tabela 12 - Tabulação Cruzada II

Fase de Negócio e Interação *On-line* Antes da COVID-19

Fase do negócio		Never		Occasionally (once or twice a year)		Frequently (once a month)		Very Frequently (once a week)		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Fase do negócio	We are currently in the process of starting a business but have not yet started operations.	5	25,0%	3	18,8%	0	0,0%	0	0,0%	8	20,0%
	We currently run a business that I/we started.	14	70,0%	13	81,3%	2	100,0%	0	0,0%	29	72,5%
	We have taken over an existing business.	1	5,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	100,0%	3	7,5%
Total		20	100,0%	16	100,0%	2	100,0%	2	100,0%	40	100,0%

Fase de Negócio e Interação (Física e *On-line*) depois da COVID-19

É interessante perceber ainda o impacto da COVID-19 na frequência das relações. Sendo assim, nesta etapa será analisada as frequências de interação física e *on-line* depois da pandemia. Dos empresários que nunca tiveram interação física depois da Covid-19 a maioria continua sendo empreendedores em fase de estabelecimento que são fundadores

do negócio (76, 9%). Houve um acréscimo de 22 p.p. no número de empresários que não mantêm contato físico com a incubadora, uma vez que antes da pandemia eram 42,5% e depois passou a ser 65%. Com relação às demais frequências, apenas na categoria muito frequente dominam os empresários que assumiram um negócio pré-existente (66,7%).

Tabela 13 - Tabulação Cruzada III

Fase de Negócio e Interação Física Depois da COVID-19

Fase do negócio		Never		Occasionally (once or twice a year)		Frequently (once a month)		Very Frequently (once a week)		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Fase do negócio	We are currently in the process of starting a business but have not yet started operations.	5	19,2%	1	12,5%	1	33,3%	1	33,3%	8	20,0%
	We currently run a business that I/we started.	20	76,9%	7	87,5%	2	66,7%	0	0,0%	29	72,5%
	We have taken over an existing business.	1	3,8%	0	0,0%	0	0,0%	2	66,7%	3	7,5%
Total		26	100,0%	8	100,0%	3	100,0%	3	100,0%	40	100,0%

Ao analisar a frequência de interação *on-line* depois da pandemia, nota-se que a Covid-19 impactou os empresários da fase de planejamento e empreendedores em fase de estabelecimento que são fundadores do negócio. Com relação aos que estão na fase de planejamento observa-se uma distribuição padrão entre as frequências ao invés de uma concentração de resposta na categoria ‘nunca’, como apresentada na tabela 11. Já os empreendedores em fase de estabelecimento que são fundadores do negócio houve aumento de representatividade na categoria frequente (77,8%) e queda nas categorias nunca (76,9%) e na categoria ocasionalmente (85,7%) em comparação aos dados da tabela 11.

Tabela 14 - Tabulação Cruzada IV

Fase de Negócio e Interação *On-line* Depois da COVID-19

Fase do negócio		Never		Occasionally (once or twice a year)		Frequently (once a month)		Very Frequently (once a week)		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Fase do negócio	We are currently in the process of starting a business but have not yet started operations.	2	15,4%	2	14,3%	2	22,2%	2	50,0%	8	20,0%
	We currently run a business that I/we started.	10	76,9%	12	85,7%	7	77,8%	0	0,0%	29	72,5%
	We have taken over an existing business.	1	7,7%	0	0,0%	0	0,0%	2	50,0%	3	7,5%
Total		13	100,0%	14	100,0%	9	100,0%	4	100,0%	40	100,0%

Diante dessas análises, pode-se então confirmar a hipótese 1 do presente trabalho - *A fase de negócio que os empreendedores estão influencia diretamente na frequência de interação com a rede* - uma vez que os empreendedores inquiridos na fase de estabelecimento do negócio são os que mantêm mais contato com a rede. De acordo com Chu (1996, p.361) esta fase também chamada de “start-up stage, período durante o qual

os empresários de facto estabelecem as suas empresas” é a fase que os relacionamentos de negócio tornam-se mais importantes que os pessoais para o desenvolvimento da empresa, ampliando a busca pela interação com a rede da incubadora.

3.2.2 Fases de Negócio e Fonte de Informação

Para investigar a hipótese 2 desta pesquisa - *A fase de negócio que os empreendedores estão influencia diretamente na fonte de informação que buscam para o desenvolvimento da empresa* - serão analisadas as fontes de informação mais acessadas pelos empreendedores para o desenvolvimento do seu negócio.

Importante investigar este ponto uma vez que a fonte de informação revela relevantes dados sobre o capital social do empreendedor e muitas vezes está relacionada à força do laço social (forte ou fraco) a que o empresário recorre para acessar dicas, conselhos e entendimento sobre diferentes situações. Para analisar este ponto foi perguntado no questionário: *“The last time you needed to research information that could help your business grow - such as business mentoring, partnerships, investment, relevant networking/connections, government subsidies, etc - what sources did you use?”*. No Tabela 15 é apresentada a frequência de acesso às fontes de informação.

Tabela 15 - Fonte de Informação

Fonte de Informação	N	%
Friends	11	28%
Media (News site, newspaper, magazines)	10	25%
Personal Network	8	20%
Incubadora A Community	6	15%
Investors	2	5%
Social Media (LinkedIn, Facebook, YouTube)	2	5%
Family	1	3%
Total	40	100%

O apoio de terceiros aos empreendedores provém normalmente de uma rede social formal - bancos, agências governamentais e iniciativas privadas - ou informal - família, amigos, antigos colegas e colaboradores da empresa - (Birley, 1985). A maior representatividade com relação às fontes de informação acessadas pelos empreendedores

participantes deste estudo consiste no âmbito informal (51%), sendo amigos (28%), rede de contatos pessoais (20%) e família (3%). Seguido de mídia (sites, jornais e revistas) (25%), que apesar de não serem informações oficiais, pois a comunicação social constrói a realidade e não a reproduz, podem ser consideradas relevantes uma vez que os empresários confiam que são informações resultantes de uma investigação as informações oficiais e partes envolvidas nos fatos.

Com base na definição de Coleman (1988), um dos recursos do capital social é a confiança, e quanto maior a confiança, maior é a força do laço. A construção da confiança durante um negócio (por exemplo, confiança nos amigos, confiança na família) pode ser crucial no estabelecimento e operação de uma empresa, a fim de manter a confidencialidade da procura de informação (Afandi, Kermani & Mammadov, 2017). Esta afirmação é validada, uma vez que se verifica que duas das três principais fontes de informação são de carácter pessoal e próximo dos inquiridos, já que buscam principalmente os amigos e as redes pessoais para busca de informações relevantes para os seus negócios. Mas ainda é válido perceber a relação de confiança estabelecida com a mídia uma vez que se acredita que informações divulgadas formalmente têm carácter verdadeiro e investigado, apesar de serem construídas pelos veículos de comunicação.

Apenas 15% dos inquiridos buscam a comunidade da Incubadora A para acesso a informações. Este dado reforça os resultados apresentados com relação à motivação dos empreendedores em fazerem parte da rede. A busca por informação está em última colocação na motivação dos empreendedores, enquanto que os principais interesses são em participação em eventos e no acesso aos contatos da rede.

3.2.3 Performance financeira

Com relação a performance financeira, é válido ressaltar que o ciclo de vida de uma empresa é analisado pelo GEM (2020) com base nos recursos, principalmente financeiros, despendidos para a manutenção do negócio. O pagamento de salário por mais de três meses é considerado o marco de nascimento do negócio, os que proporcionam remuneração salarial por mais de três meses e menos de três anos e meio são considerados novos e tal linha de corte foi definida já que a maioria dos novos negócios não sobrevivem além de três ou quatro anos.

Sendo assim, este é um aspecto que pode ser considerado como relevante para os empreendedores optarem por empreenderem sozinhos ou dentro de uma incubadora. A

pergunta “*How do you evaluate the company 's financial performance since you joined the Incubadora A Community?*” permite analisar como os empreendedores avaliam o resultado financeiro da empresa desde que se associaram à rede. Conforme demonstrado no Tabela 16, 48% dos empreendedores inquiridos julgam ter melhorado conforme o esperado, 30% mais do que o esperado e 23% menos do que o esperado. Diante disso, pode-se dizer que 78% da amostra se diz satisfeita com a performance financeira após associar-se à rede, o que leva a concluir que foi acertada a decisão de ingressar na comunidade da Incubadora A.

Tabela 16 - Performance Financeira

Performance Financeira	N	%
Improved less than expected.	9	23%
Improved as expected.	19	48%
Improved more than expected.	12	30%
Total	40	100%

3.3 Característica da rede

Nesta última seção será avaliado se os empreendedores com as sedes das empresas alocadas fisicamente no prédio da Incubadora A utilizam de forma diferente os recursos da rede do que os empreendedores apenas conectados remotamente à instituição. Outra proposta é verificar se os empreendedores alocados no *hub* têm maiores medidas de centralidade do que os associados remotamente à incubadora.

Investigar estes dois lados (físico e virtual) das experiências oferecidas pela Incubadora A é interessante para perceber como os empreendedores gerenciam seu capital social nestas duas realidades para o gestão dos seus negócios. Isso porque as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), ampliaram consideravelmente o número de canais disponíveis para criação e manutenção de relações, tornando o virtual um ambiente muito utilizado para o desenvolvimento do capital social (Hampton & Wellman, 1999).

3.3.1 Recursos da Incubadora

Alguns estudos pontuam que as incubadoras de empresas oferecem recursos que são diferenciais para o empreendedor conquistar o sucesso do seu empreendimento.

Empreender em um ambiente de rede disponibiliza recursos relevantes para o negócio mas que podem não ser acessados de forma individual, como por exemplo informações privilegiadas, apoio pessoal, senso de propósito, credibilidade, capital, conselhos, mentoria, troca de experiências, entre outros recursos que aceleram o tempo de colocação da empresa no mercado (Rice & Matthews, 1995; Hausberg & Korreck, 2018).

Tais recursos têm como foco desenvolver rapidamente os negócios em um mercado competitivo (Hughes et al, 2007) e a Incubadora A oferece apoio de diferentes formas que estão disponíveis para os associados utilizarem. Para identificar quais são os recursos utilizados pelas empresas, foi solicitado que respondessem em qual grau concordavam ou discordavam de algumas afirmações relacionadas à rede.

Dentre as questões foram apresentadas opções com relação a informações privilegiadas, acessos a pessoas importantes, suporte para questões políticas, direcionamento de carreira, troca de experiências, definição de propósito e credibilidade. Para analisar estas hipóteses foi feito por meio do SPSS o Teste de Levene para analisar a igualdade de variâncias e o Teste T para amostras independentes para análise de igualdade de médias, pois tais testes permitem comparar dois grupos que neste caso são: as empresas que têm ou já tiveram escritórios alocados no *hub*, com as empresas que têm acesso *on-line* em relação a utilização dos recursos da rede (Tabela 17 e 18).

Tabela 17 - Test T Independente

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
My company benefits from information that helps me solve problems or capitalize on opportunities	Equal variances assumed	1,995	,17	-,947	38	,350	-,215	,227	-,675	,245
My company gets access to decision makers that allows	Equal variances assumed	,093	,76	-,397	38	,694	-,122	,307	-,744	,500

me to move plans ahead										
My company has political support that allows me to move my plans ahead	Equal variances not assumed	5,318	,027	-,646	10,015	,533	-,211	,328	-,941	,518
My company has problem-solving interactions that actively challenge my thinking on problems or opportunities in my work	Equal variances assumed	2,479	,12	-,303	38	,763	-,093	,307	-,715	,529
I have career advice or other developmental feedback that helps me be more effective in my work	Equal variances assumed	1,459	,23	-1,059	38	,296	-,287	,271	-,835	,261
I have personal support and the ability to vent or discuss a tough problem in my work in ways that help me to get back on track	Equal variances assumed	3,129	,08	-1,288	38	,206	-,319	,248	-,820	,182
It helps me to get purpose or a sense that what I do at work has a positive impact and matters	Equal variances assumed	,108	,74	-,712	38	,481	-,186	,262	-,716	,343
My company benefits from the exchange of experience with others in the network	Equal variances not assumed	10,662	,002	-2,070	27,867	,048	-,341	,164	-,677	-,004

My company benefits from new contacts in the network that otherwise would be difficult to access	Equal variances assumed	1,761	,19	-,900	38	,374	-,229	,255	-,746	,287
My company has credibility in the market for being part of the network	Equal variances assumed	,008	,93	,085	38	,933	,022	,254	-,493	,536
My company obtains privileged information through the network	Equal variances assumed	,102	,75	-,506	38	,615	-,125	,248	-,627	,376

Com base nos resultados dos testes de Levene é possível concluir que apenas os recursos “*My company has political support that allows me to move my plans ahead*” e “*My company benefits from the exchange of experience with others in the network*” têm igualdade de variância não homogênea, rejeita a hipótese nula. Com relação ao Teste T, observa-se que a média do grupo alocado no *hub*, para o grupo com acesso virtual é a mesma para a maioria dos casos ($p > 0,05$) e, portanto, aceita-se a hipótese nula.

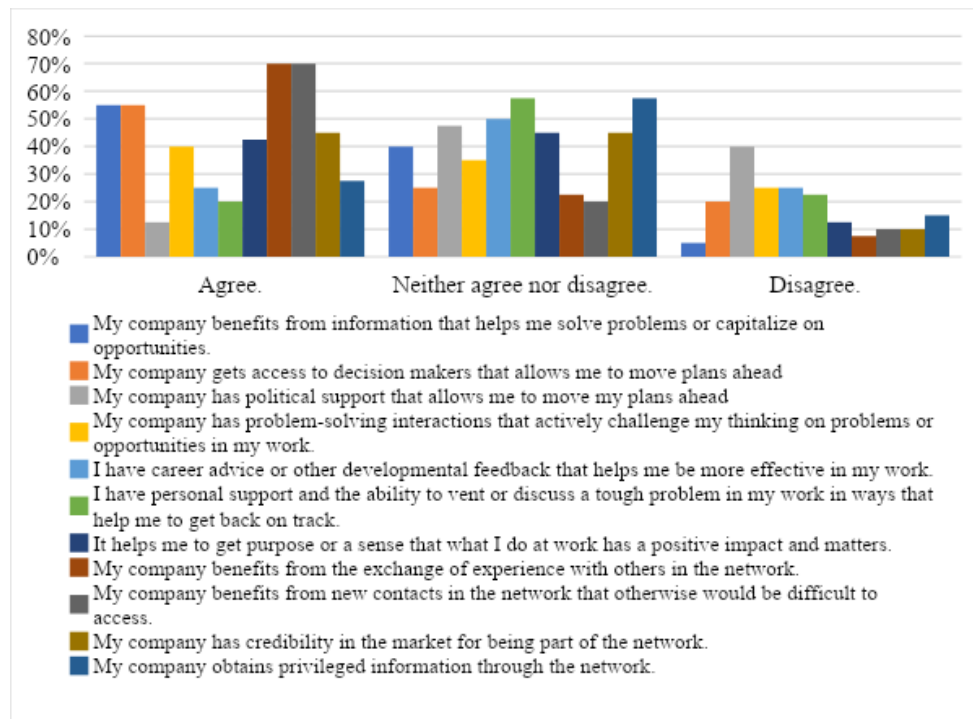
O atributo “*My company benefits from the exchange of experience with others in the network*” foi o único que o teste-t independente mostrou que a média das empresas do grupo "No" apresenta nível de concordância superior com relação a troca de experiências das empresas ("Yes"), ou seja que estão *hub* ($t(38) = -2.070$; $p < 0,05$).

Estes resultados demonstram que os dois grupos acessam os recursos da rede com comportamentos semelhantes, na maioria dos casos não existem grandes diferenças entre a experiência dos empresários que estão ou já estiveram alocados no prédio da incubadora para os empresários que tiveram ou têm apenas acesso remoto à rede. No caso da Incubadora A é importante considerar que é uma rede de base tecnológica, sendo intrínseco aos negócios ter conhecimentos sobre tecnologia, o que facilita utilização do meio para o desenvolvimento da empresa.

Vale observar também que 78% dos respondentes da pesquisa nunca tiveram suas empresas no prédio da Incubadora A e apenas 23% da amostra está ou já esteve alocada

no *hub*. A maioria dos respondentes (70%) concorda com as seguintes afirmações: “*My company benefits from the exchange of experience with others in the network*” e “*My company benefits from new contacts in the network that otherwise would be difficult to access*”.

Gráfico 2 - Recursos da rede



Com base nos resultados apresentados, não se confirma a hipótese 3 (*Os empreendedores com as sedes das empresas alocadas fisicamente no prédio da incubadora utilizam mais recursos da incubadora do que os empreendedores apenas conectados remotamente a instituição*), uma vez que há uma igualdade entre a forma que os empresários alocados na incubadores e os empresários conectados virtualmente são semelhantes.

3.3.2 Centralidade

Foram utilizadas as técnicas de Análise de Redes Sociais para mapear as relações entre as empresas que responderam à pesquisa e que fazem parte da incubadora e calcular as medidas de centralidade dos atores na rede. A centralidade pode ser definida como o grau de envolvimento de cada ator nas trocas realizadas e é calculada com base em suas relações (Henriques, 2012). Neste ponto vale clarificar o significado dessas medidas de centralidade conceituadas por Freeman (1979). A centralidade de grau (*degree*) distingue

as empresas que mais interagem com outras na rede e sua base de cálculo está no número de ligações adjacentes de, ou para, um ator. A proximidade (*closeness*) indica a distância de um ator para outro levando em consideração a proximidade dos mesmos, baseia-se na soma dos caminhos mais curtos. A medida de intermediação (*betweenness*) permite analisar quantas vezes uma determinada empresa se encontra no caminho geodésico que une duas outras empresas (Varanda, 2000).

Sendo assim, a centralidade pode ser entendida como um indicador de relevância de um ator na rede. Normalmente os atores mais centrais são os mais envolvidos nas relações dentro da rede e apresentam mais ligações com os demais membros, ou seja, é o grau de envolvimento de cada ator nas trocas realizadas (Wasserman e Faust, 1994).

Diante disto, este estudo utilizou a frequência de participação das empresas nos eventos promovidos pela Incubadora A para a construção da base de dados analisada no Ucinet. A matriz de análise utilizou-se de uma rede de dois modos, ou redes de afiliação, (Wasserman e Faust, 1994) que consistem “em informações sobre subconjuntos de atores que participam das mesmas atividades” (Tomaél e Marteleto, p.249, 2013).

Borgatti (2013), exemplifica uma rede de dois modos ao apresentar uma clássica base de dados coletada por Davis, Gardner e Gardner (1941), na qual as mulheres representam as linhas e as colunas os eventos que estas mulheres participaram. No presente estudo aplicou-se o mesmo conceito, sendo que os empresários corresponderam as linhas e os eventos da incubadora as colunas. Foram avaliadas as medidas de *degree* e de *betweenness*, uma vez que a medida de *closeness* não se aplica a redes com mais de um componente como a utilizada neste trabalho. Sendo assim, para viabilizar a análise, que tem como foco a relação entre os empreendedores, serão utilizadas a tabela 18 e a figura 3. Tais ilustrações, têm como base uma matriz de dois modos (empresa x eventos) que foi convertida em um matriz de 1 modo (empresa x empresa).

Pressupõe-se que o maior envolvimento do empreendedor nas iniciativas da rede resulta em mais oportunidades de interações com os demais membros da associação. A proposta da seguinte análise é verificar se estar conectado remotamente ou ter, ou já ter tido, a empresa no prédio da incubadora influencia nas medidas de centralidade da rede.

Tabela 18 - Medidas de Centralidade

Empresa	Localizada no hub da Incubadora A	Degree	Betweenness
Empresa 1	Yes	45	31.373

Empresa 33	Yes	45	31.373
Empresa 6	No	31	11.599
Empresa 34	Yes	31	11.599
Empresa 16	No	27	9.882
Empresa 38	No	27	7.850
Empresa 30	No	23	7.202
Empresa 24	No	22	5.111
Empresa 27	No	22	4.750
Empresa 8	No	18	5.243
Empresa 17	No	18	5.243
Empresa 13	No	18	3.387
Empresa 32	No	18	3.387
Empresa 5	No	13	0
Empresa 18	No	13	0
Empresa 19	No	13	0
Empresa 21	No	13	0
Empresa 31	No	13	0
Empresa 36	No	13	0
Empresa 10	No	9	0
Empresa 11	No	9	0
Empresa 26	No	9	0
Empresa 35	No	9	0
Empresa 39	No	9	0
Empresa 40	Yes	9	0
Empresa 25	Yes	5	0
Empresa 2	No	0	0
Empresa 3	No	0	0
Empresa 4	No	0	0
Empresa 7	Yes	0	0
Empresa 9	Yes	0	0
Empresa 12	Yes	0	0
Empresa 14	No	0	0
Empresa 15	No	0	0
Empresa 20	No	0	0
Empresa 22	Yes	0	0
Empresa 23	No	0	0
Empresa 28	No	0	0
Empresa 29	No	0	0
Empresa 37	No	0	0

Dados extraídos de output do UCINET (versão 6.718)

As empresas que apresentam as medidas centralidade mais altas são as Empresa 1 e a Empresa 33: *Degree*=45; *Betweenness*=31.373, sendo que as duas empresas tiveram ou têm a sede alocada no prédio da incubadora.

As empresas que seguem com as segundas medidas de centralidade mais altas são as Empresa 6 e a Empresa 34 com os resultados: *Degree*= 31; *Betweenness*=11.599. A Empresa 6 acessa remotamente a rede e a Empresa 34, está ou já esteve presente no *hub*.

As Empresas 16 e 38 estão posicionadas em terceiro lugar nas medidas de centralidade e ambas acessam a rede apenas remotamente. Elas apresentam o mesmo grau de *Degree*=27; e diferentes medidas de *Betweenness*. As medidas da Empresa 16 é *Betweenness*=9.882 e a da Empresa 38 é *Betweenness*=7.850. Isso significa que a Empresa 16 aparece mais vezes entre os caminhos que unem duas empresas.

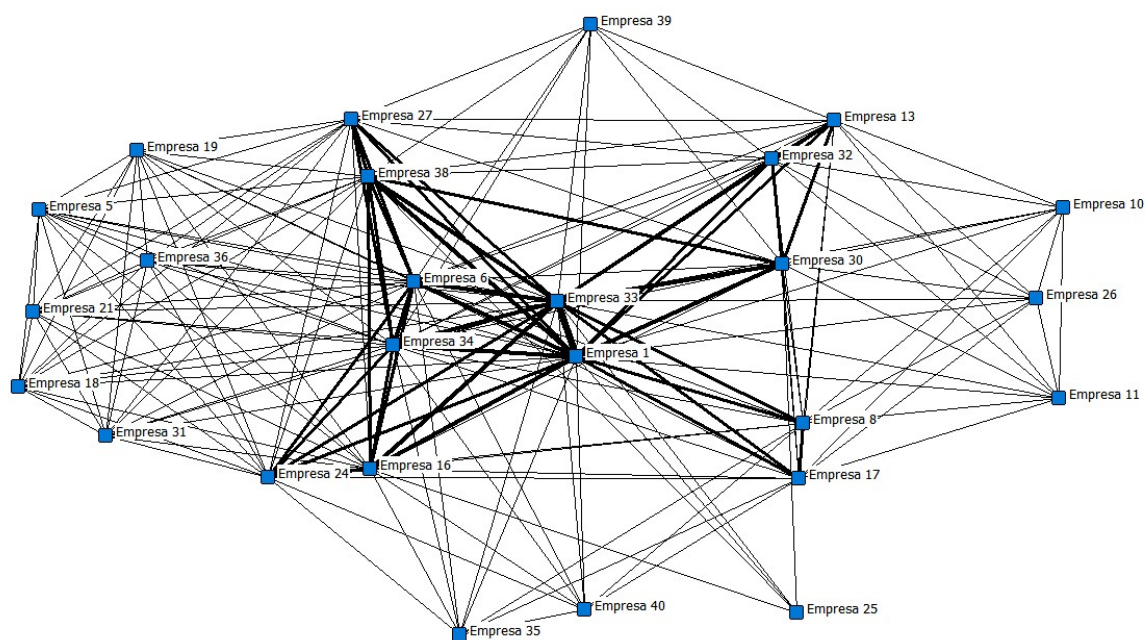
Quanto as características dos empreendedores destas empresas, observa-se que todos são homens e 67% tiveram casos de empreendedores na família. Além de estarem presentes em um maior número de eventos da incubadora, dois empresários mantêm contato com os membros da rede pelo menos uma vez por semana e outros dois uma vez ao mês. Vale ressaltar, que os motivos apontados como objetivo para tornaram-se associados a incubadora estão relacionados com o estabelecimento de novas conexões, parcerias e busca por investimentos, o que explica o anseio por estarem presentes nas ações promovidas pela rede.

Empreendedores que têm uma posição central normalmente são relevantes na rede e tendem a contar com parceiros poderosos, estabelecem conexões entre os buracos estruturais, têm acesso facilitado e rápido com os membros da rede, têm potencial controle sobre o fluxo de informação, entre outros (Freeman,1979, Varanda, 2000, Henriques, 2012, Borgatti, 2013). Ao usufruir de tais vantagens, os empresários que se destacam como centrais têm mais possibilidade de usufruir desses benefícios e conquistar seus objetivos primários com a associação a incubadora.

Ao estarem presentes em um maior número de eventos, o empreendedor conta com mais oportunidades de contato com os demais integrantes da rede. Sendo assim, tendo em vista que a força dos laços é “uma combinação (provavelmente linear) da quantidade de tempo, da intensidade emocional, da intimidade (confidencialidade mútua) e os serviços recíprocos que caracterizam o *empeate*” (Granovetter,1973, p 1361), pode-se entender que a presença conjunta em eventos fortalece as ligações, tornando o laço entre as empresas participantes mais forte. As forças das ligações normalmente são

representadas pelo tamanho das linhas, sendo as linhas mais grossas os laços mais fortes e as mais finas os laços mais fracos. Para melhor análise de tal aspecto, a figura 3 ilustra os resultados apresentados acima e a rede da Incubadora A. São visualizadas apenas as empresas interconectadas na rede, os atores isolados foram removidos da figura uma vez que não agregam na análise.

Figura 3 - Rede Incubadora A



Output de NetDraw (Borgatti, 2002)

Pode se dizer então, que posicionar o ator na rede facilita na identificação de quem mantém contato com grupos diferentes e os atores que são mais centrais na rede (Totterman & Sten, 2005). No presente estudo observa-se que a maioria dos empresários com altas medidas de centralidade recomendaria a incubadora aos amigos, ou seja, estão satisfeitos com os resultados conquistados ao se juntarem a incubadora. Vale observar também que 87% dos mais centrais consideram que tiveram performance financeira conforme a esperada ao se juntarem a rede ou melhorou mais do que o esperado.

Além disso, conclui-se que os dados encontrados na presente investigação não sustentam a hipótese 4 - *Os empreendedores com as sedes das empresas alocadas presencialmente no prédio da incubadora são mais centrais na rede do que os empreendedores apenas conectados remotamente à instituição*. Isso porque, das seis empresas centrais, três empresas têm ou tiveram sede no prédio da incubadora e outras três são associadas virtualmente à rede.

4 CONCLUSÃO

Felício, Couto, Caiado (2014, p.353), definem que “o sucesso empreendedor é fruto de um jogo social”. Isso porque para o bom desempenho organizacional é necessário a utilização de trocas sociais, ou seja, o uso generalizado do capital social. Este trabalho teve como objetivo identificar a relação entre empreendedorismo e capital social, através da investigação de como os empreendedores utilizam suas redes para o desenvolvimento dos seus negócios, dentro de uma incubadora de empresas.

Pesquisas anteriores indicam fortemente que a importância da diversidade nas redes sociais muda dinamicamente durante o processo empreendedor e pode ser vista seguindo uma curva em forma de U (Klyver e Hindle, 2007). Para compreender o gerenciamento do capital social no processo empreendedor foi identificado o perfil das empresas associadas, caracterizadas as ligações prévias com o empreendedorismo por parte dos inquiridos e investigadas as motivações que levam os empreendedores a associarem-se à incubadora.

Também foram explorados dados referentes à frequência de interação com os membros da incubadora, o uso dos recursos oferecidos pela rede e o grau de centralidade das empresas na rede. Ao investigar estes pontos foi possível entender como aproveitam a rede da Incubadora para benefício do negócio, isso porque o empreendedorismo consiste no processo de descoberta de uma oportunidade de negócio e sua exploração (Afandi et al, 2017).

A nível de caracterização do perfil dos empreendedores associadas à incubadora, em resumo, os inquiridos são maioritariamente homens, o que ressalta a desigualdade de gênero, com alto grau de escolaridade que contam com sócios fundadores e estão na fase de planejamento e estabelecimento do negócio.

Grande parte dos empreendedores respondentes, estão na primeira experiência no processo de empreender e têm ou já tiveram casos de pessoas empreendedoras na família. Interessante perceber que ter empreendedores na família pode não ser citado diretamente como uma motivação para tomada de decisão de abrir um negócio, mas normalmente tais pessoas já têm recursos financeiros e acesso privilegiado a informações que certamente são frutos do capital social, uma vez que cresceram em contato com outros empreendedores e contam com influência da educação familiar e do meio cultural (Teixeira & Ducci & Sarrassini & Munhe, 2011).

As incubadoras também têm um papel relevante no sucesso de uma nova iniciativa empresarial, pois os primeiros anos de vida são críticos e determinantes para a maturação do negócio (Bollingtoft e Ulhøi, 2005). Um dos diferenciais oferecidos pela instituição é a rede formada na incubadora. Isto é provado nos resultados da análise, uma vez que os principais motivos dos empreendedores ao associarem-se a rede é a participação em eventos, que os coloca em contato com grandes empresas parceiras da incubadora, e o acesso aos contatos internos da rede.

Com base na revisão de literatura pode-se dizer que o capital social está presente em todo o processo empreendedor, desde o início ao desenvolvimento e amadurecimento do negócio. Afandi et al. (2017) advertem que, caso o estudo desconsidere os diferentes estágios do processo empreendedor, pode resultar em conclusões deficientes sobre a influência do papel do capital social e suas dimensões. Esta afirmação é reforçada com base nos resultados do presente estudo, uma vez que os empreendedores em estágio de estabelecimento têm mais contato com a rede do que os empresários em fase de planejamento, por exemplo. Isso porque é neste período que os relacionamentos de negócio tornam-se mais importantes que os pessoais para o desenvolvimento da empresa e buscam ampliar a interação com a rede da incubadora (Chu, 1996).

A Incubadora A tem um perfil internacional e de base tecnológica, sendo relevante então comparar as interações físicas com as interações remotas entre os membros da rede. Este é um tema relevante uma vez que as TIC ampliaram de maneira considerável os meios de contacto e manutenção das relações e entender esta mudança é necessário para compreender os aspectos sociais que impactam.

A título de contextualização com o atual cenário global que impactou diretamente no comportamento das pessoas, foi importante identificar os padrões de interação antes ou depois da Covid-19. Antes da COVID-19 a frequência de interação física e *on-line*, excluindo as respostas dos que nunca tinham interação com a rede, eram muito parecidas. Já depois da COVID-19 a interação *on-line* teve grande aumento em comparado a interação física, o que reflete as restrições de convívio impostas pelo governo de Portugal neste período. Porém, vale ressaltar que tanto antes como depois da pandemia o grupo que mantém maior acesso regular a rede da incubadora são os empreendedores em fase de estabelecimento de um novo negócio.

Para Putnam (Felicio et al, 2014), a condicionante para o indivíduo se integrar a uma rede é maximizar seus interesses particulares, caso isso não seja alcançado é esperado a

deserção como um comportamento racional. Observou-se que os principais recursos da incubadora utilizados pelos empreendedores são os meios de trocas de experiências e o acesso a novos contatos, ou seja, recursos que ajudam a ampliar o seu capital social.

No entanto, ao contrário de outros tipos de capitais (por exemplo, físico, humano), o capital social não se pode construir sozinho e só pode persistir através da cooperação e associação social entre os indivíduos (Régis et al, 2006). Porém é interessante perceber que mesmo ao buscar contactos externos as redes pessoais, as principais fontes de informação acessadas pelos empreendedores inquiridos para apoio ao desenvolvimento do negócio consistem no âmbito informal, ou seja, amigos, contatos pessoas e família.

Outro ponto explorado nesta investigação foi buscar compreender como a localização (presencial ou remota) na incubadora evidencia o uso dos recursos oferecidos pela rede. Estudos afirmam que o espaço da incubadora promove sinergias entre os locatários e são ativos centrais para a construção de redes, supondo então que o nível de "capital social estrutural" é maior quando os inquilinos com necessidades similares estão localizados sob o mesmo teto (Tötterman e Sten, 2005). No entanto, neste estudo não se registraram grandes diferenças entre as experiências relatadas pelos respondentes situados presencialmente na incubadora e os que estão em contacto com a rede apenas *on-line*.

Da mesma forma que não foram registradas grandes diferenças com relação a utilização dos recursos. Não se pode afirmar que os empreendedores inquiridos alocados fisicamente a empresa são mais centrais que os conectados remotamente a rede. Esta conclusão sustenta-se nos resultados alcançados por meio do método de ARS, que possibilitou identificar as empresas mais centrais na rede e que desfrutam posição de destaque e relevância, ou seja, as empresas que se posicionam como conexões entre os buracos estruturais e têm acesso facilitado e rápido com os demais membros da incubadora.

Por fim, é descrito que para o desenvolvimento de uma rede é necessário conhecer outras pessoas e estimular espaços projetados para que haja encontros positivos entre os membros (Tötterman e Sten, 2005), mas o que se percebe é que estes espaços podem ser reproduzidos em ambiente virtual, não tendo grandes perdas nas conexões pessoais. As pesquisas atuais sobre como o capital social é acumulado de forma *on-line versus off-line*, concentra majoritariamente laços de amizade, e dão menos atenção à forma como o capital social é acumulado nas redes *on-line* que os empreendedores usam para lançar, crescer e apoiar seus empreendimentos (Smith e Smith, 2017). Apesar do interesse destas

conclusões, não é possível generalizar os resultados obtidos, portanto defende-se, que pesquisas futuras investiguem mais sistematicamente este cenário, visto que é uma realidade cada dia mais enfrentada no processo empreendedor.

Outra sugestão de estudo é explorar as relações das empresas da rede interna de incubadoras com as grandes empresas que são parceiras da instituição. Este se mostrou um ponto bastante interessante para a compreensão da utilização do capital social para a gestão de negócios.

Considera-se que as limitações deste estudo estão primeiramente relacionadas ao impacto que a COVID-19 apresenta sobre a vida das pessoas que tiveram que se adaptar rapidamente a novas realidades. Incluindo a própria investigadora que diante dos prazos e das dificuldades no desenvolvimento do estudo teve que optar por mudanças nos objetivos e na metodologia identificados antes da entrega do projeto. Além disso, o conteúdo analisado é limitado à percepção dos empreendedores respondentes já que é um estudo de caso que incide apenas sobre uma incubadora.

Anexos

Anexo 1 – Questionário

SURVEY

Introduction

The social network influences the development of your business and investigating how it happens is my main objective in my master's dissertation. Your participation in this study by responding to this on-line survey will take less than 10 minutes of your very valuable time and will be immensely appreciated. Without it, I will not be able to complete this research.

My name is Martha Carpenter. I am master's student at the Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – Universidade de Lisboa (ISCSP- ULisboa), studying Sociology of Organizations and Work, and I would like to develop my study in the Incubadora A Community.

The main aim of this study is to analyze the ways in which entrepreneurs mobilize their social capital in the development of their business activities. The survey consists of three main sections. If you agree to participate, in the third part of the survey, you will be asked to answer questions about the companies from Incubadora A community that you interact with.

It is important to note that the research will be conducted in order to guarantee the protection of interviewees' anonymity and data confidentiality. The names of both the companies and the hub will be substituted by fictitious names in the text of the dissertation. Please note that this survey should be responded by one founder/CEO of the company, who has or has had any interaction with a Incubadora A.

In return I will supply a summary of the results of my work and will be available to discuss them with you.

Thank you very much in advance for your contribution.

Your Consent

I have read and understand the introduction of this survey. I understand the purpose of the research and what I will be asked to do. I understand that I may stop my participation in this study at any time and that I can refuse to answer any question. I understand that if I take part in the Social Network Analysis my anonymity and the confidentiality of my data will be protected.

Q1- I choose to:

1. Not take part in this study.
2. Participate in this survey.

First Section - Demographic Details

Q2- Which company do you represent?

Q3 - What is your gender?

1. Male
2. Female
3. Other

Q4 - How old are you?

Q5 - What is the highest qualification that you have completed?

1. Formal high school studies
2. Undergraduate studies
3. Master
4. PHD

Q6 - If you have complete bachelor's, master's, doctoral, or any of these equivalent levels, please which are your fields of specialization?

Q7 - Please, chose the options that represents you. You can check more than one option.

1. I have/had entrepreneurship cases in my family.
2. My friend leads me to be an entrepreneur.
3. This is my first experience with entrepreneurship.
4. I had other companies before this one and was successfully.
5. I had other companies before this one but wasn't successfully.

Second Section – Company data

Q8 - Which is the current situation of your business?

1. We are currently in the process of starting a business but have not yet started operations.
2. We currently run a business that I/we started.
3. We have taken over an existing business.

Q9- How long have you managed that company?

1. Less than 6 months
2. From 6 months to less than 1 year
3. From 1 year to less than 3 years
4. From 3 years to less than 5 years
5. More than 5 years

Q10 - Did you start the business alone or do you have founding partners?

1. I'm the only owner.

2. I have founding partners.

Q11 - Is your company currently located/or has it ever been located in the Incubadora A hub building)?

1. Yes
2. No

Q12 - If your answer was “Yes”, how long has or have been you company located there?

1. Less than 6 months
2. From 6 months to less than 1 year
3. From 1 year to less than 3 years
4. From 3 years to less than 5 years
5. More than 5 years

Q13 - If your answer was “No”, please indicate where your company is located - (Country; City):

Q14 - Please indicate the sector in which the company operates. If you choose "other" please indicate which one.

1. Technology
2. Human Resources
3. Marketing
4. Consultancy
5. Other: _

Q15 - How do you evaluate the company's financial performance since you joined the Incubadora A Community?

1. Improved less than expected
2. Improved as expected
3. Improved more than expected

Third Section – Association

Q16 - How long have you been in Incubadora A Community?

1. Less than 6 months
2. From 6 months to less than 1 year
3. From 1 year to less than 3 years
4. From 3 years to less than 5 years
5. More than 5 years

Q17 - Why did your company join the Incubadora A Community? Please, feel free to write about your experience at the Incubadora A network.

Q18 - What kind of information do you look for on the network? You can check more than one option. If you choose "other" please indicate which one.

1. Innovation
2. Contacts
3. Financial
4. Investments
5. Marketing
6. Other____

Q19 - Has your company ever participated in any OPEN INNOVATION PROJECT from Incubadora A? If yes, which other Incubadora A Community companies have you had contact with? Please, list the companies (for instance, C1 – Incubadora A; C2 – LC Ventures, etc.):

Q20 - Has your company ever participated in any ACCELERATION PROJECT from Incubadora A? If yes, which other Incubadora A Community companies have you had contact with? Please, list the companies (for instance, C1 – Incubadora A; C2 – LC Ventures, etc.):

Q21 - Has your company ever participated in any BUSINESS INNOVATION PROJECT from Incubadora A? If yes, which other Incubadora A Community companies have you had contact with? Please, list the companies (for instance, C1 – Incubadora A; C2 – LC Ventures, etc.):

Q22 - Has your company ever participated in any CONSULTING PROJECT from Incubadora A? If yes, which other Incubadora A Community companies have you had contact with? Please, list the companies (for instance, C1 – Incubadora A; C2 – LC Ventures, etc.):

Q23 - Has your company ever participated in any ON-LINE EVENT from Incubadora A? If yes, which other Incubadora A Community companies have you had contact with? Please, list the companies (for instance, C1 – Incubadora A; C2 – LC Ventures, etc.):

Q24 - Has your company participated in any ON-SITE EVENT from Incubadora A? If yes, which other Incubadora A Community companies have you had contact with? Please, list the companies (for instance, C1 – Incubadora A; C2 – LC Ventures, etc.):

Q25 - How often did you PERSONALLY MEET with someone from the Incubadora A community?

1. Never
2. Occasionally
3. Frequently
4. Very Frequently

- A. Before COVID-19
- B. After COVID-19

Q26 - How often did you MEET ON-LINE with someone from the Incubadora A community?

1. Never
2. Occasionally
3. Frequently
4. Very Frequently

- A. Before COVID-19
- B. After COVID-19

Q27 - What is your primary source to help in the development of your company? If you choose "other" please indicate which one.

1. Incubadora A community
2. Friends
3. Family
4. Media (News site, newspaper, magazines)
5. Other

Q28 - Please say to what extent you agree or disagree with each of the following statements regarding your interaction with Incubadora A:

1. The company benefits from information that helps me solve problems or capitalize on opportunities.
2. The company get access to decision makers that allows me to move plans ahead.
3. The company have political support that allows me to move my plans ahead.
4. The company have problem-solving interactions that actively challenge my thinking on problems or opportunities in my work.
5. I have career advice or other developmental feedback that helps me be more effective in my work.

6. I have personal support and the ability to vent or discuss a tough problem in my work in ways that help me to get back on track.
7. It helps me to get purpose or a sense that what I do at work has a positive impact and matters.
8. The company benefits from the exchange of experience with others in the network.
9. The company benefits from new contacts in the network that otherwise would be difficult to access.
10. The company has credibility in the market for being part of the network.
11. The company obtains privileged information through the network.

- A. Agree
- B. Neither agree nor disagree
- C. Disagree

Q29 - How do you evaluate your experience in Incubadora A Community?

1. Less successful than expected
2. As successful as expected
3. More successful than expected

Thank you for completing the survey! If you need any further information, I'm available, just reach me out on the email: mcarpenteroliveira@gmail.com or LinkedIn (www.linkedin.com/in/CarpenterMartha)

Anexo 2 – Carta de apresentação da proposta de estudo para incubadora

Dear Incubadora A Community,

I am Martha Carpenter, a master's degree student in Sociology of Organizations and Work, in Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP). The reason why I am reaching you out, is because I would like to request the support of Incubadora A Community for the development of my **master's Project**.

Giving that the two guide lines that drive this study proposal are 'entrepreneur journey' and 'the relevance of using social capital and network', the main question to be answered with this project is: *How do entrepreneurs mobilize their social capital in the development of their professional activities?*

As part of the investigation process, it is necessary to understand the degree of access I could have to Incubadora A's entrepreneurs and some general information, as exploratory research, about the Hub, such as:

- Number of entrepreneurs inside Incubadora A's Hub;
 - Sociodemographic data (age, gender, nationality, education...) for characterization of entrepreneurs who have access to Incubadora A;
 - The gains and losses of Incubadora A's entrepreneurs;
 - Business maturity stage of the entrepreneurs;
 - Preconditions for an entrepreneur to be allocated on Incubadora A's Hub;
- P.S: Some other needs may appear during the research process.

Additionally, would be important to have access to previous studies/researches that have already be done considering Incubadora A's ecosystem.

After this preliminary research, it will be necessary to conduct interviews with some selected entrepreneurs. Using a mixed research strategy (qualitative and quantitative), this study will also apply methods of social network analysis, underlined by the theory of social structures.

Moreover, I would like to ask Incubadora A's support along the way and encourage entrepreneurs to take part of my research. It's important to mention that I will safeguard the anonymity of the participants.

Because it is a master's project I have a strict schedule that I need to follow. My deadlines are:

- **December 2019 - January 2020:** Exploratory research
- **February 2020:** Project presentation to the scientific council and approval
- **March – April 2020:** Interviews with selected entrepreneurs
- **May – June 2020:** Data Analysis and Consolidation
- **July 2020:** Delivery of the final master's project for the evaluation board

Thank you in advance for supporting this research, which can be helpful to verify the value of being part of a specific social network. I would appreciate your quick feedback regarding the possibility to proceed with the project.

Best regards,
Martha Carpenter

Referências Bibliográficas

- Assunção, F. M. de J. (2012) On Becoming self-employed: gender, class and entrepreneurship in Portugal, *A Thesis submitted to the University of Manchester in the Faculty of Humanities*, Manchester.
- Afandi, E., Kermani, M. & Mammadov, F (2017).. Social capital and entrepreneurial process. *Int Entrep Manag J* 13, 685–716 <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0421-8>
- Baggio, A., & Baggio, D. (2015). Empreendedorismo: Conceitos e definições. *Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia*, 1(1), 25-38.
doi:<https://doi.org/10.18256/2359-3539/reit-imed.v1n1p25-38>
- Birley, Sue. (1985). The role of networks in the entrepreneurial process, *Journal of Business Venturing*, 1, (1), 107-117
- Bollingtoft, A., & Ulhoi, J. P. (2005) The Networked Business Incubator - Leveraging Entrepreneurial Agency? *Journal of Business Venturing*, 20 (2), 265-290.
- Borgatti, S. P., Everett, M. G., & Johnson, J. C. (2013). Analyzing social networks, *Los Angeles, CA: Sage*.
- Borgatti, S.P., Everett, M.G. and Freeman, L.C. 2002. Ucinet 6 for Windows: Software for Social Network Analysis. Harvard, MA: Analytic Technologies.
- Bourdieu, P. (1985), "The forms of capital", in J. G. Richardson (org.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Nova Iorque, Greenwood, pp. 241-58.
- Bryman, A. (2012). Social Research Methods. 4 th edition. *Oxford University Press*
- Burt, R. S. (1992). Structural holes, Cambridge: *Harvard University Press*
- Bygrave, W. D., Hay M. and Reynolds P. D., (2003), "Executive forum: a study of informal investing in 29 nations composing the Global Entrepreneurship Monitor", *Venture Capital*, 5(2), pp 101-116.
- Castro, I., Galán, J. L., & Bravo, S. (2014). Entrepreneurship and Social Capital: Evidence from a Colombian Business Incubator. *Innovar*, vol. 24, Edición Especial 2014, p. 91-100
- Chu, P. (1996), Social Network Models of Overseas Chinese Entrepreneurship: The Experience in Hong Kong and Canada. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 13: 358-365. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1996.tb00744.x>
- Coleman, J. S. (1988), Social capital in the creation of human capital, *The American Journal of Sociology*, 94, pp. 95-121.

- Cohen, S., & Hochberg, Y. V. (2014). Accelerating startups: The seed accelerator phenomenon. *Available at SSRN 2418000*.
http://papers.ssrn.com/sol3/Papers.cfm?abstract_id=2418000.
- Comissão Europeia (2010), Europa 2020 – Estratégia para um Crescimento Inteligente, Sustentável e Inclusivo, Bruxelas: C.E.
- Felício, J. A., Couto, E., Caiado, J. (2014) "Human capital, social capital and organizational performance", *Management Decision*, Vol. 52 Issue: 2, pp.350-364,
<https://doi.org/10.1108/MD-04-2013-0260>
- Fischer, E., Reuber, A.R., 2011. Social interaction via new social media: (how) can interactions on twitter affect effectual thinking and behavior? *Journal of Business Venturing*. 26 (1), 1–18.
- Flick, Uwe (2012). Introdução à Metodologia de Pesquisa: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso.
- Franke, Ulrich J. (1999) The virtual web as a new entrepreneurial approach to network organizations, *Entrepreneurship & Regional Development*, 11:3, 203229, DOI: 10.1080/089856299283173
- Freeman, L.C., “Centrality in social networks: conceptual clarification”, *Social Networks*, 1, 1979, 215-239
- Global Entrepreneurship Monitor’s (GEM) (2020). *Global Report*. Global Entrepreneurship Research Association, London Business School Regents Park, London.
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78:1360-1380.
- Greve, A., & Salaff, J. W. (2003). *Social Networks and Entrepreneurship*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1), 1–22. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.00029>
- Hampton, K.N. & Wellman, B. (1999). Netville On-line and Off-line: Observing and Surveying a Wired Suburb. *American Behavioral Scientist*, 43(3), 475–492.
<https://doi.org/10.1177/00027649921955290>
- Hansen, M. T., Chesbrough, H. W., Nohria, N., & Sull, D. N. (2000). Networked incubators—Hothouses of the new economy. *Harvard Business Review*, 78(5), 74–84.
- Hausberg, J. & Korreck, S. (2018). Business incubators and accelerators: a co-citation analysis-based, systematic literature review. *Journal of Technology Transfer*. 1-26.
- Henriques, Rita Raminhos Coelho Fuentes (2012). " Redes inter-organizacionais e criação de valor: participação e apropriação de resultados". *Tese de Doutorado*, Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão.

Hinds, David & Lee, Ronald. (2008). Social Network Structure as a Critical Success Condition for Virtual Communities. 323. 10.1109/HICSS.2008.404.

Honig, Benson & Karlsson, Tomas (2010) Social Capital and the Modern Incubator: A Comparison of In-group and Out-group Social Networks, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 23:sup1, 719-731, DOI: 10.1080/08276331.2010.10593512

Hochberg, Y. V. (2016). Accelerating entrepreneurs and ecosystems: The seed accelerator model. *Innovation Policy and the Economy*, 16(1), 25–51.

Hughes Mathew & Ireland, R. Duane & Morgan, Robert E. (2007), Stimulating Dynamic Value: Social Capital and Business Incubation as a Pathway to Competitive Success, *Long Range Planning*, Volume 40, Issue 2, Pages 154-177, ISSN 0024-6301, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2007.03.008>.

Kadushin, Charles (2012) *Understanding Social Networks: Theories, Concepts, and Findings*. Oxford University Press, Oxford

Klyver, Kim & Hindle, Kevin (2007) The Role Of Social Networks At Different Stages Of Business Formation, *Small Enterprise Research*, 15:1, 22-38, DOI:10.1080/13215906.2007.11005830

Kirschbaum, Charles. (2019). Network analysis: emergence, criticism and recent trends. *RAUSP Management Journal*, 54(4), 533-547. Epub December 13, 2019. <https://doi.org/10.1108/rausp-05-2019-0074>

Kwon, S.-W., Heflin, C., & Ruef, M. (2013). Community Social Capital and Entrepreneurship. *American Sociological Review*, 78(6), 980–1008. <https://doi.org/10.1177/0003122413506440>

Kumar, Munish (2007). Explaining entrepreneurial success: A conceptual model. *Academy of Entrepreneurship Journal* 13.1: 57.

Jones, C. & English J. A contemporary approach to entrepreneurship education. *International Journal of Education & Training*. Volume 46, No 8/9 - 2004 · pp. 416-423, 2004.

Lima, Jacob & Da Paraiba, Federal. (2001). A Teoria do Capital Social na análise de políticas públicas. *Política & Trabalho*. 17. 46-67.

Lima, Thatiana Helena, & Rosane Martins, Marcela, & Angeli dos Santos, Acácia Aparecida, & Farias Oliveira Nunes, Maiana (2016). Autoeficácia para Atividades Ocupacionais: Uma Comparação entre as Gerações X e Y. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 17(2),201-210 <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2030/203051246008>

Lichtenstein, G. (1992), "The significance of relationships", em *Entrepreneurial development: a case study of the ecology of enterprise in two business incubators*, University of Pennsylvania.

Lisbon Startup Scene (2020). Retrieved November 23, 2020, from Made Of Lisboa: <https://madeoflisboa.com/lisbon-startup-scene>

Longen, M. T (1997). Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor. Florianópolis, Santa Catarina. *Dissertação de mestrado da Universidade Federal de Santa Catarina*.

Malhotra, N. (2006), "Questionnaire design and scale development" em R. Grover e M. Vriens *The Handbook of market research: uses, misuses and future advances*, SAGE Publications: 176-201

Marconatto, Diego., Pedrozo, Eugenio A. (2011). Capital social: visão integrada. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional (XXXV Encontro da ANPAD)*. Rio de Janeiro. 1-17

Martes, Ana Cristina Braga. (2010). Weber e Schumpeter: a ação econômica do empreendedor. *Brazilian Journal of Political Economy*, 30(2), 254-270. <https://dx.doi.org/10.1590/S0101-31572010000200005>

McCarty, Christopher (2010). La estructura en las redes personales. Bureau of Economics and Business Research. Universidad de Florida. *REDES - Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales* Vol.19, #11, Diciembre 2010. <http://revista-redes.rediris.es>

Medina, J.G. (2011). Una definición estructural de capital social. Department of Sociology. University of Leicester. *REDES- Revista hispana para el análisis de redes sociales* Vol20, #6, Junio, 2011. <http://revista-redes.rediris.es>

Melo, P de., Regis, H., & van Bellen, H. (2015). Princípios epistemológicos da teoria do capital social na área da administração. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(1), 136 a 164. <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/25382>

Nieuwenhuizen, C. (2010). *Basics of Entrepreneurship*: Juta and Company Ltd.

Olawale, F., & Garwe, D. (2010). Obstacles to the Growth of New SMEs in South Africa: A Principal Component Analysis Approach. *African Journal of Business Management*, 4(5), 729-738.

Paulino, A. D. & Rossi, S. M. M. (2003). Um estudo de caso sobre Perfil Empreendedor – Características e traços de personalidade empreendedora. In: *EGEPE – Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*. 3. Brasília: UEM/UEL/UnB, p. 205-220.

Pearson, K. (1900). X. On the criterion that a given system of deviations from the probable in the case of a correlated system of variables is such that it can be reasonably supposed to have arisen from random sampling. *Philosophical Magazine Series 5*, 50(302), 157-175.

Portes, Alejandro. (2000b). Capital social: origens e aplicações na sociologia contemporânea. *Sociologia, Problemas e Práticas*, (33), 133-158.

http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S087365292000000200007&lng=pt&tlng=pt

Portes, Alejandro. (2000a). The Two Meanings of Social Capital. *Sociological Forum*, 15(1), 1-12. <http://www.jstor.org/stable/3070334>
Rana, R., & Singhal, R. (January-April de 2015). Chi-square test and its application in hypothesis testing. *Journal of the Practice of Cardiovascular Sciences*, 1(1), 69-71. http://www.j-pcs.org/temp/JPractCardiovascSci1169-6226467_171744.pdf

Régis, H. P.; Dias, S. M. R. C.; Bastos, A. V. B. (2006) Articulando cognição, redes e capital social: um estudo entre empresários participantes de incubadoras de empresas. In: *ENANPAD: Encontro Nacional dos Programas de pós graduação em administração*, 30., Salvador, Anais, CD ROM.

Rice, M. P. and Matthews, J. B. (1995) Growing New Ventures, Creating New Jobs: Principles & Practices of Successful Business Incubation. Westport,CT: *Center for Entrepreneurial Leadership*

Rowley, J.S. (2014). Designing and using research questionnaires. *Management Research Review*, 37, 308-330.

Santiago, Eduardo Girão. (2009) Vertentes teóricas sobre empreendedorismo em Shumpeter, Weber e McClelland: novas referências para a sociologia do trabalho. *Revista de Ciências Sociais*, Fortaleza, v. 40, n. 2, 2009, p. 87-103

Schneider, D., Berent, M., Thomas, R., & Krosnick, J. (2008). Measuring customer satisfaction and loyalty: Improving the "Net-Promoter" Score. (PDF). *Annual Conference of the World Association for Public Opinion Research (WAPOR)*, Berlin, Germany.

Smith, Claudia & Smith, J. & Shaw, Eleanor. (2017). Embracing digital networks: Entrepreneurs' social capital on-line. *Journal of Business Venturing*. 32. 18-34. 10.1016/j.jbusvent.2016.10.003.

Swedburg, Richard. (2000). The Social Science View of Entrepreneurship: Introduction and Practical Applications Entrepreneurship: *The Social Science View*, p. 7-44 2000. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1512265>

Teixeira, R. M., Ducci, N. P. C., Sarrassini, N. D. S., Munhe, V. P. C., & Ducci, L. Z. (2011). Young entrepreneurship and family influence: the life history of a successful young girl. *Revista de Gestao USP*, 18(1), 3+.

Tomaél, Maria Inês e Marteleto, Regina Maria (2013) Redes sociais de dois modos: aspectos conceituais. *Transinformação.*, v. 25, n. 3, pp. 245-253. *Epub*. ISSN 2318-0889.

Tötterman, H., & Sten, J. (2005). Start-ups: Business Incubation and Social Capital. *International Small Business Journal*, 23(5), 487-511. <https://doi.org/10.1177/0266242605055909>

Varanda, Marta (2000) "A análise de redes sociais e sua aplicação ao estudo das organizações: uma introdução ", *Organizações e Trabalho*, nº 23, dez.

YIN, R. Case study research: design and method. London: Sage, 1989.

Wasserman, S.; Faust, K. (1994), *Social Network Analysis*, Cambridge, MA: Cambridge University Press

Wilken, P.H. (1979). *Entrepreneurship: A Comparative and Historical Study*. Norwood, NJ: Ablex.

Wellman, B. (1972). Who needs neighbourhoods? In A. Powell (Ed.), *The city: Attacking modern myths* (pp. 94-113). Toronto, Canada: McClelland & Stewart.