CLAUDIO ROBERTO LEANDRO

UMA ABORDAGEM COGNITIVA SOBRE O PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DE SISTEMAS LOCAIS DE PRODUÇÃO E INOVAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE O SETOR DO VESTUÁRIO NA CIDADE DE INDAIATUBA.

São Paulo

2012

CLAUDIO ROBERTO LEANDRO

UMA ABORDAGEM COGNITIVA SOBRE O PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DE SISTEMAS LOCAIS DE PRODUÇÃO E INOVAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE O SETOR DO VESTUÁRIO NA CIDADE DE INDAIATUBA.

Tese apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Engenharia

São Paulo
2012

CLAUDIO ROBERTO LEANDRO

UMA ABORDAGEM COGNITIVA SOBRE O PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DE SISTEMAS LOCAIS DE PRODUÇÃO E INOVAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE O SETOR DO VESTUÁRIO NA CIDADE DE INDAIATUBA.

Tese apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Engenharia

Área de Concentração:
Engenharia de Produção

Orientador:
Professor Titular
João Amato Neto

São Paulo
2012

Este Exemplar foi revisado e alterado em relação à versão original, sob responsabilidade única do autor e com anuência de seu orientador

São Paulo, 20 de fevereiro de 2012.

Autor: Cláudio Roberto Leandro

Orientador: Prof. Dr. João Amato Neto

FICHA CATALOGRÁFICA

Leandro, Claudio Roberto
Uma abordagem cognitiva sobre o processo de institucionalização de sistemas locais de produção e inovação:um estudo sobre o setor do vestuário na cidade de Indaiatuba / C.R. Leandro. -- São Paulo, 2012 (edição revisada).
191 p.

Tese (Doutorado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Sistemas de produção 2.Instituições 3.Empreendedorismo 4.Cognição empresarial I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

CLAUDIO ROBERTO LEANDRO

UMA ABORDAGEM COGNITIVA SOBRE O PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DE SISTEMAS LOCAIS DE PRODUÇÃO E INOVAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE O SETOR DO VESTUÁRIO NA CIDADE DE INDAIATUBA.

Tese apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Engenharia

Área de Concentração:
Engenharia de Produção

Orientador:
Professor Titular
João Amato Neto

São Paulo
2012

DEDICATÓRIA

À Deus (meu guia)

Ao Meu Filho Gabriel (minha inspiração)

Minha Esposa Cristiane (mais que esposa, mais que amiga)

Minha Mãe Lourdes (meu eterno anjo)

Meu Pai “Chicão” (meu herói)

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Dr. João Amato Neto, pela atenção, paciência e pela minha inserção no mundo das redes de cooperação.

Ao Professor Dr. Fernando Laurindo pela atenção dedicada aos alunos.

Aos demais professores da POLI, pelos ensinamentos e reflexões: Professores Drs. Mario Salerno, Paulo Cauchick, Afonso Fleury e Antonio Muscat.

Á Lídia, pela paciência e orientação nos serviços prestados pela secretaria.

À Cláudia, Michel, Mateus e Bia pelo apoio.

Resumo

O presente trabalho tem o objetivo de analisar como as estruturas de conhecimento dos empresários de micro e pequenas empresas, denominadas “roteiros cognitivos”, influenciam a capacidade de decodificação das mudanças institucionais que ocorrem em projetos de desenvolvimento de Sistemas Locais de Produção e Inovação (SLPI). A fase emergente do processo de desenvolvimento do SLPI contempla mudanças no sistema regulatório, normativo e cognitivo com o intuito de estimular a atividade empreendedora. O desenvolvimento do trabalho investiga se variações nos “roteiros cognitivos” dos micro e pequenos empresários estão associados à divergências na decodificação das leis, políticas, normas e crenças que interferem nos negócios.O referencial teórico que sustenta o trabalho fundamenta-se nos paradigmas dos SLPI (c*lusters)*, empreendedorismo, instituições e cognição empresarial. Os SLPI são apresentados como um grupo de firmas e instituições correlatas que possuem interdependências econômicas e sociais, localizadas em um mesmo espaço geográfico e pertencentes à um mesmo setor industrial. O estímulo à atividade empreendedora dentro do SLPI se desenvolve pelas instituições que são responsáveis por coordenar as transações entre empresários e os demais agentes locais como`: poder público, escolas técnicas, universidades, sindicatos e associações de classe. Nos estágios emergentes dos SLPI, os agentes agem isoladamente e as instituições começam a ser formadas para coordenar o comportamento coletivo. Durante a mudança das instituições, os empresários utilizam “roteiros cognitivos” para analisar a influência nos negócios. A metodologia utilizada para o desenvolvimento empírico do trabalho é o estudo de caso único com várias unidades de análise. O estudo de caso, desenvolvido com trinta micro e pequenas empresas do setor de vestuário na cidade de Indaiatuba, permitiu observar os “roteiros cognitivos” que orientam as decisões empresariais e a respectiva influência na decodificação nas mudanças institucionais. Os resultados apontam que diferentes níveis de “assistência dos roteiros cognitivos” estão associados à forma como o empresário decodifica as mudanças institucionais e incorpora nas transações de negócios.

Palavras-chave: Sistemas Locais de Produção e Inovação, empreendedorismo, instituições, cognição empresarial

Abstract

The present work aims to analyze how the knowledge structures of micro and small entrepreneurs, called "cognitive scripts" influence the decoding capability of institutional changes that occur in development projects of Local Systems of Production and Innovation (SLPI). The emerging phase of the development process of SLPI contemplates changes in the regulatory system, normative and cognitive, in order to stimulate the entrepreneurial activity. The development of this paper investigates if variations in the "cognitive scripts" of micro and small entrepreneurs are associated with differences in the decodification of laws, policies, norms and beliefs that interfere at the business system. The theoretical framework underpinning the work is based on the paradigm of the SLPI (clusters), entrepreneurship, business institutions and cognition. The SLPI are presented as a group of related firms and institutions that have social and economic interdependencies, located in the same geographic area and belonging to the same industrial sector. The stimulation of the entrepreneurial activity within the SLPI is developed by the institutions that are responsible for coordinating transactions between businesses and other local actors like: public authorities, technique colleges, universities, unions and class associations. In the emergent stages of SLPI, agents act in isolation and institutions begin to be formed to coordinate the collective behavior. During the change of institutions, entrepreneurs use "cognitive scripts" to analyze the influence at the business.The methodology used to the empirical development of this paper is the single case study with multiple units of analysis. The case study, developed with thirty micro and small companies in the garment sector in the city of Indaiatuba, allowed the observation of the "cognitive scripts" that guide business decisions and their influence at the decodification of institutional changes.The results indicate that different levels of "assistance of cognitive scripts" are associated with how the entrepreneur decodes the institutional changes and incorporates them in business transactions.

Keywords: Local Systems of Production and Innovation, entrepreneurship, institutions, entrepreneurial cognition

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais diferenças entre as dimensões institucionais 38
Quadro 2Instituições e Cultura Empresarial. 70
Quadro 3– Principais abordagens teóricas.....74
Quadro 4– Variáveis para mensuração do desempenho do negócio.....94
Quadro 5– Variáveis para avaliação da auto-eficácia.....95
Quadro 6– Auto eficácia dos empresários. 116
Quadro 7 – Associação entre “roteiros cognitivos” e desempenho de negócios.....124
Quadro 8 - Associação entre roteiros e auto-eficácia.....125
Quadro 9 - Variáveis de controle.....127
Quadro 10– Modificações na estrutura regulatória e influência nas ações empresariais.....145
Quadro 11 – Modificações na estrutura normativa e influência nas ações empresariais.....165

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Número de empresas por setor em Indaiatuba.....103

LISTA DE FIGURAS

Figura 1– Estrutura da cadeia produtiva do vestuário.....77
Figura 2 – Síntese do modelo de pesquisa.....88

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABDI	Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial
ABIT	Associação Brasileira da Industria Têxtil
ACOI	Associação das Confecções de Indaiatuba
AMPEI	Associação das Micro e Pequenas Empresas de Indaiatuba
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CGTB	Central Geral dos Trabalhadores do Brasil
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
EURATEX –	European Textile and Apparel Industry
FATEC	Faculdade de Tecnologia
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços.
IEMI	Instituto de Estudo de Marketing Industrial
OCDE	Organização para a Cooperação do Desenvolv. Econômico
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas
SINTCONF	Sindicato das Confecções de Indaiatuba
SLPI	Sistemas Locais de Produção e Inovação
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization

SUMÁRIO

Conteúdo

Introdução 17
1.1 Contextualização e Problema de Pesquisa 17
1.2 Objetivos Teóricos e Empíricos 19
1.3 Objeto de estudo e justificativa 20
1.4 Estrutura do trabalho 22
Capítulo 2 23
Referencial Teórico 23
Introdução 23
2.1 Sistemas Locais de Produção e Inovação 23
2.2 Estado de transição entre aglomerações e SLPI 28
2.3 Fatores determinantes para o desenvolvimento da atividade empreendedora. 30
2.4 As instituições e a atividade empreendedora 34
2.5 Instituições, legitimidade e a atividade empreendedora 40
2.6 A influência dos valores culturais sobre as instituições 42
2.7 O processo cognitivo empresarial 48
2.8 O processo de Cognição Social 56
2.9 Uma abordagem cognitiva do processo de institucionalização. 62
2.10 A relação entre instituições e a cognição empresarial nos Sistemas Locais de Produção e Inovação. 68
2.11 Estrutura teórica de apoio à construção do trabalho 70
2.12 Considerações finais do capítulo 72
Capítulo 3 75
O setor de vestuário brasileiro 76
Introdução 76
3.1 Panorama econômico do setor vestuário 76
3.2 A Cadeia produtiva do vestuário 76
3.3 As principais transformações da cadeia do vestuário. 80
3.4 – Desafios para o setor do vestuário 82
Capítulo 4 84

Metodologia da Pesquisa 84

Introdução 84

4.1 Problema de pesquisa 84

4.2 O modelo de pesquisa 87

4.3 Pesquisa Empírica 89

4.4 Escolha da unidade de análise 91

4.5 Instrumento de pesquisa 92

4.6 Perguntas específicas e proposições. 92

4.7 Técnica para coleta de dados 100

Capítulo 5 103

Caracterização do Sistema Local de Produção e Inovação Emergente da Cidade de Indaiatuba 103

Introdução. 103

5.1 O SLPI da cidade de Indaiatuba 103

5.2 Entre o estágio embrionário e emergente do SLPI 105

5.3 Apresentação dos dados da pesquisa de campo 109

5.3.1 Roteiros cognitivos de entrada 110

5.3.2 Roteiros cognitivos de aspiração 112

5.3.3 Roteiros cognitivos de habilidades: 114

5.3.4 Pressões coercitivas (dimensão regulatória) 116

5.3.5 Pressões normativas (dimensão normativa) 118

5.3.6 Pressões miméticas 119

5.4 Tratamento dos dados 120

5.4.1. Grupo sem a “assistência dos roteiros cognitivos” 120

5.4.2 Empresários com a “assistência dos roteiros cognitivos”. 121

5.4.3 Empresários com “assistência dos roteiros de entrada e aspiração e ausência da “assistência dos roteiros de habilidade”. 121

5.4.4 Empresários com a “assistência dos roteiros de entrada e habilidades”, mas com a ausência dos “roteiros de aspiração” 122

5.4.5 Empresários com a “assistência dos roteiros de entrada” 122

5.4.6 Empresários com “assistência dos roteiros de aspiração” 122

5.4.7 Empresários com “assistência dos roteiros de habilidade” 123

5.4.8 “Roteiros cognitivos” e desempenho empresarial. 123

5.4.9 Variáveis de controle 126

5.5 A relação entre a cognição empresarial e a estrutura institucional 127

5.5.1 As pressões corcitivas e os roteiros cognitivos....128
5.5.1.1 Sistema Legal....128
5.5.1.2 Sistema Financeiro....134
5.5.1.3 Sistema Educacional....137
5.5.1.4 Relações de Confiança....140
5.5.2 A pressão normativa e os roteiros cognitivos....146
5.5.2.1 Transferências de informações....146
5.5.2.2 Transferência de opiniões....149
5.5.2.3 Transferência de conhecimento pela socialização....153
5.5.2.4 Participação em movimentos sociais e políticos....157
5.5.2.5 Transferência de valores....162
5.5.3. A dimensão cultural-cognitiva e os roteiros cognitivos....165
Capítulo 6 170
Análise dos Resultados. 170
Introdução....170
6.1 Avaliação das proposições....170
Conclusão 174
Limitações do trabalho....176
Sugestões para trabalhos futuros....177
Referências Bibliográficas 178

Introdução

1.1 Contextualização e Problema de Pesquisa

Os Sistemas Locais de Produção e Inovação (SLPI) são identificados pela proximidade geográfica, institucional, social, econômica e política de um grupo de empresas do mesmo setor e os demais agentes de apoio como universidades, centros de pesquisa, escolas técnicas, poder público, associações empresariais, sindicatos e agentes financeiros. A literatura tem evidenciado que as empresas dentro do SLPI apresentam desempenhos superiores em relação às empresas mais dispersas. Os principais vetores que estimulam o desempenho empresarial estão associados ao acesso à recursos, informações e conhecimentos mercadológicos, produtivos e tecnológicos. O SLPI estimula um ambiente favorável à criação devido ao binômio competição-cooperação existente entre as empresas. Essa condição também contribui para a redução de riscos e incertezas para empresários que aspirem criar novos empreendimentos ou expandir as atividades correntes. O desempenho dos SLPI tem chamado atenção de pesquisadores, empresários e órgãos públicos, tanto pela contribuição no desempenho empresarial, quanto pela influência no desenvolvimento regional e nacional. Órgãos internacionais como OCDE, UNCTAD, UNIDO, Banco Mundial e *European Comission,* têm utilizado o aprendizado com os SLPI para promover o desenvolvimento econômico e social entre as nações.

Para regiões onde apenas a proximidade geográfica esteja presente, a literatura denomina de aglomerações industriais. Nesse caso as empresas estão espacialmente próximas, mas com ações e intenções isoladas e não há qualquer mecanismo de coordenação coletiva. Alguns autores associam essas aglomerações à falta de tradição empreendedora e, neste caso, o desempenho dos negócios é dependente do esforço individual.

Nos países em desenvolvimento, os SLPI fazem parte das políticas nacionais e regionais de desenvolvimento. Essas políticas direcionam recursos que, em conjunto com o esforço dos agentes locais, promovem a transição do estado de uma simples aglomeração para um SLPI. A principal diferença entre os dois estágios,

simples aglomeração e SLPI, segundo a literatura, é a presença das instituições responsáveis pela coordenação das ações dos empresários e demais agentes locais. Alguns autores reconhecem os SLPI como regiões institucionalizadas pois, nesse caso, a relação entre os agentes se desenvolve com base em regras, normas, e crenças que coordenam as transferências de recursos, informações e conhecimentos.

As pesquisas sobre o processo de mudança institucional em SLPI ainda são restritas. Alguns autores apontam para a carência de trabalhos que evidenciem os aspectos envolvidos sobre o ponto de inflexão nas trajetórias institucionais. Esse ponto de inflexão começa nas intenções de mudanças de simples aglomerações para SLPI e se desenvolve com agentes locais alterando o padrão de comportamento pelas novas regras, normas, mudanças nos sistemas de crenças e mudanças nas organizações. Autores como Hindle (2011) e Arikan (2010) apontam para lacunas na literatura sobre a transição institucional de SLPi. Essas lacunas são coincidentes com a inquietação do autor desse trabalho que, durante o período de 2007 – 2011, participou de um projeto para transformar uma aglomeração do setor de vestuário na cidade de Indaiatuba em um SLPI.

A secretaria de desenvolvimento da cidade de Indaiatuba, após analisar diversos SLPI no Brasil e no exterior, formulou um plano de desenvolvimento industrial para o setor do vestuário. Com a disponibilidade de uma infraestrutura completa para negócios e apoio de agentes públicos e privados, o projeto foi apresentado para os empresários no final de 2007, durante um evento regional para as empresas do vestuário. Após a apresentação do projeto, uma agenda com reuniões, debates, palestras e seminários foi promovida para avaliar e implementar as estratégias definidas pelo escopo do plano de desenvolvimento regional,.

Após as primeiras reuniões, um grupo de empresários declarou que se afastaria do projeto devido à falta de tempo. Eles declararam que o tempo era um recurso escasso e as reuniões tornaram-se improdutivas.

Um segundo grupo compareceu e participou por alguns meses das reuniões e atividades, mas também preferiu interromper a participação pois, segundo eles, não conseguiam ver uma “luz no fim do túnel”. Vários empresários foram se desligando do projeto com a alegação que as propostas não possuíam um viés “prático”. Apenas um grupo persistiu nos trabalhos e contribuiu para a adequação do projeto à

atividades do vestuário. Entre essas atividades destacam-se a ativação de um varejo para distribuição de produtos locais, disseminação de conhecimento entre os empresários para realizar *upgrading* na cadeia produtiva e a introdução de novas tecnologias de produção. Esses comportamentos divergentes entre os empresários comprometeram o desempenho do projeto que, até 2011, apresentou poucas realizações. A inquietação do autor nasce dessa observação que busca compreender por quê iniciativas para estimular a atividade empreendedora são compreendidas de formas divergentes pelo próprio empresário.

Essa fase de inquietação, provocada pela dispersão de interesses entre os empresários, contribuiu para a construção da pergunta de partida da pesquisa:

Por que os empresários possuem formas divergentes de decodificar as mudanças institucionais que podem influenciar o desempenho de seus negócios?

Essa questão que se torna o problema de pesquisa apóia-se em questões complementares para a estruturação da pesquisa:

- Quais são os mecanismos de mudança institucional que influenciam as ações dos empresários?
- Quais os mecanismos adotados pelos empresários para decodificar as mudanças institucionais?

Essas questões remetem à compreensão dos objetivos da pesquisa propostos na subseção seguinte.

1.2 Objetivos Teóricos e Empíricos

objetivo central do trabalho é analisar como a variação nas estruturas de conhecimento dos empresários, denominada “roteiros cognitivos”, está associada à interpretação das mudanças institucionais.

Os objetivos teóricos e empíricos são os seguintes:

1.2.1 Objetivos teóricos:

- Contribuir para o referencial teórico dos sistemas locais de produção e inovação, uma vez que serão inseridas abordagens complementares, como a “teoria da cognição social”, para investigar o processo de decodificação das mudanças institucionais durante as fases emergentes dos SLPI.
- Contribuir para o referencial teórico sobre instituições, uma vez que será estudado a associação entre os mecanismos de mudança institucional e os mecanismos de decodificação dos indivíduos dessas mudanças.
- Contribuir para o referencial teórico do empreendedorismo na medida em que se propõe investigar a ação empresarial em função da relação contexto-indivíduo.

1.2.2 Objetivos empíricos:

- Caracterizar os “roteiros cognitivos” que orientam as ações dos empresários em novos negócios dentro de um SLPI.
- Analisar como a “assistência dos roteiros cognitivos” decodifica as mudanças institucionais e influencia as decisões de negócios.

1.3 Objeto de estudo e justificativa

Para a Organização e Cooperação para o Desenvolvimento Econômico (OCDE) (2008), as instituições atuam diretamente sobre as oportunidades, recursos e sobre a capacitação empresarial. Baumol et al (2009) complementa que a principal diferença da atividade empreendedora entre as nações está associada à qualidade das instituições. Essas instituições influenciam a disponibilidade de capital, definem a regulação técnica, concorrencial e econômica, transferem conhecimento e tecnologia para as empresas, determinam a qualidade da infraestrutura física e influenciam as normas e culturas da sociedade que estimulam a criação de novos

empreendimentos. Se a estrutura institucional é favorável, os empresários podem converter, com mais facilidade, as ideias em negócios.

Nesse trabalho o objeto de estudo é o empresário, mais especificamente o proprietário (acionista) de micro, pequenas e médias empresas e a principal relação estudada é a estrutura cognitiva utilizadas pelos empresários para decodificar as mudanças institucionais dentro dos SLPI (cognição e instituições)

Os empresários participantes do estudo pertencem ao SLPI emergente do setor de vestuário na cidade de Indaiatuba. A cidade possui um projeto de formação de um SLPI desde 2007 com o objetivo de estimular as empresas a realizarem *upgrading* na cadeia de valor, mais especificamente nos processos. As empresas atualmente são, na maioria, faccionistas e apenas costuram roupas para varejistas e empresas com marcas próprias. Espera-se com o projeto, que os empresários realizem novas atividades como a modelagem, corte, costura e a distribuição de produtos em diversos segmentos como *jeans,* moda praia, *fitness,* moda esportiva, moda íntima e moda infantil. Desde 2007, agentes públicos e privados como a Prefeitura e SEBRAE, têm divulgado as principais transformações no cenário político como a redução de impostos, maior acesso a recursos financeiros, disponibilização de programas de capacitação, novas escolas técnicas, ativação de um centro de distribuição para produtos fabricados na região, convênios com universidades e melhores condições de infra-estrutura como novas áreas físicas para instalação das fábricas.

O esforço dos agentes locais para promover mudanças nas ações empresariais tem recebido pouca adesão dos empresários e dentro desse contexto, o estudo visa entender por quê existem divergências, por parte dos empresários, na decodificação das mudanças institucionais.

A literatura também aponta que há uma carência de estudos que analisem o processo de transição de regiões de simples aglomerações para SLPI ou regiões institucionalizadas. Esse trabalho visa contribuir com essa lacuna ao estudar o papel dos roteiros cognitivos na decodificação das mudanças institucionais. O trabalho pode contribuir para que outras regiões possam, também, compreender o fenômeno da institucionalização a partir de uma abordagem cognitiva.

1.4 Estrutura do trabalho

O trabalho está estruturado, além dessa introdução, em mais seis capítulos:

O capítulo 2 apresenta o referencial teórico com diversas abordagens teóricas que sustentam essa pesquisa. O capítulo contempla as abordagens sobre SLPI e a relação com a atividade empreendedora, o papel das instituições como mecanismo de coordenação das ações empresariais e cognição empresarial que investiga a capacidade dos empresários em interpretar as informações institucionais.

O capítulo 3 apresenta uma breve caracterização sobre o setor de vestuário no Brasil com detalhes econômicos, configuração da cadeia produtiva e os principais aspectos de prospecção do setor. A pesquisa é estruturada sobre empresas desse setor.

O capítulo 4 apresenta a metodologia aplicada no desenvolvimento da pesquisa. O capítulo apresenta a construção do modelo de pesquisa com a utilização dos principais conceitos levantados pela pesquisa bibliográfica, as justificativas para a escolha do método de pesquisa empírica e as perguntas específicas e as respectivas proposições.

O capítulo 5 apresenta os dados obtidos com a pesquisa de campo e os respectivos tratamentos..

No capítulo 6 são analisados os resultados com base nas proposições levantadas para orientar o trabalho.

E, por último, são discutidos os principais resultados obtidos com a pesquisa e a recomendação para trabalhos futuros.

Capítulo 2

Referencial Teórico

Introdução

Nesse capítulo são abordadas as principais teorias e conceitos relevantes para o desenvolvimento do trabalho. Primeiramente são apresentadas as abordagens que tratam das relações entre os sistemas locais de produção e inovação e a atividade empresarial. Na sequência, as instituições são apresentadas como instrumentos de coordenação das ações coletivas e, por fim, são apresentadas diferentes abordagens que analisam o processo de cognição empresarial.

2.1 Sistemas Locais de Produção e Inovação

Phan e Foo (2004) e Venkataram (2004) argumentam que o desenvolvimento econômico e social de uma região é dependente do desenvolvimento da atividade empreendedora. Audretsch (2004) e Krugman (2001) complementam que as regiões possuem formas diferenciadas de estimular a ação dos indivíduos para converter ideias em negócios. Para a OCDE (2008) a redução da desigualdade econômica e social entre países e regiões é dependente da geração de produtos e serviços e a respectiva capacidade de inserção no mercado consumidor.

Dentro desse contexto, Amato Neto (2009) e Krugman (2001) ressaltam que o desenvolvimento da atividade empreendedora tem sido correlacionado aos estudos das concentrações geográficas de empresas do mesmo setor. Os autores mencionam diversos exemplos como o Vale do Silício nos Estados Unidos, os distritos industriais italianos e os *keiretsus* japoneses. Essas regiões e a respectiva proximidade geográfica entre empresas, fornecedores especializados, poder público, universidades, centros de pesquisa, sindicatos e associações de classe promovem três elementos básicos (HUMPHREY; SCHMITZ, 2002, BELUSSI et al 2008; AMATO NETO, 2009):

- O primeiro se refere à divisão do trabalho baseado nas relações de confiança e na presença de um capital social enraizado nas práticas dos agentes locais.
- O segundo elemento se concentra na combinação entre cooperação e competição existente entre as empresas locais. O equilíbrio dessa contradição depende do sistema de governança que uma determinada região desenvolve para coordenar as ações dos agentes locais.
- E por último, esse sistema de governança é dependente da disseminação de regras, normas, crenças e organizações que se desenvolvem com o processo de maturação e determinam um padrão de comportamento entre os agentes.

Marshall (1920) foi o primeiro pesquisador a evidenciar que determinadas regiões com concentração de empresas de um mesmo setor geravam externalidades específicas que aumentavam a eficiência de todas as empresas. A partir da década de 70, o interesse na concentração geográfica de empresas foi intensificado pelas transformações políticas, tecnológicas, econômicas e institucionais que ocorreram devido às novas formas de organização industrial. Nessa época, três escolas desenvolveram estudos sobre os efeitos da concentração geográfica de empresas. A primeira, italiana, está embasada nos estudos sobre distritos industriais e é representada por Beccatini (1989), Brusco (1992) e Pyke e Sengenberger (1992). A segunda escola, representada por Piore e Sabel (1984), possui foco nas instituições e a última, californiana, representada por Scott (1988) e Scott e Storper (1997) possui enfoque nas redes interfirmas.

Com o processo de globalização e aceleração da inovação tecnológica, a concentração geográfica de empresas atrai a atenção de novas áreas de pesquisa. A partir da década de 90, essas concentrações geográficas passam a ser denominadas de *clusters* e começam a ser estudadas por duas novas correntes. A primeira corrente, econômica, representada por Krugman (1991) e Porter (1990;1998) se concentra na geração das externalidades marshalianas. Uma segunda corrente, sociológica, representada por Conti et al. (1995) e Powell (1990) se concentrou nos fatores, territoriais, sociais, institucionais e culturais inerentes aos *clusters.* Essa segunda corrente se baseia no paradigma das redes *(networks).* Os fatores estudados pela segunda corrente oferecem base para a investigação da

correlação entre os *clusters* e o processo de inovação tecnológica. Novas escolas surgem como: a escola do *milieu* de inovação (Camagni;1991; Maillat;1996), a nórdica de inovação e aprendizagem (Lundvall; Maskell, 2000; Malmberg; Maskell, 1997) e a da geografia econômica da inovação (Audretsch; Feldman, 1996).

Rocha e Stenberg (2005) argumentam que distorções no entendimento das propostas de cada escola ocorrem na literatura e sugerem uma denominação em função dos fenômenos a serem estudados:

- Quando somente a base industrial for analisada, o fenômeno é denominado industrial.
- Quando a análise é para uma indústria concentrada em uma região específica, o fenômeno é uma aglomeração.
- Quando somente a dimensão geográfica for estudada, trata-se de uma cidade ou simplesmente regiões.
- Se somente a rede entre os agentes for o objeto de estudo, o fenômeno a ser analisado é a rede de negócios ou a rede social.
- Se o objeto de estudo for recortado para uma rede interfirmas na forma de relação entre cliente-fornecedor, o fenômeno é um setor ou cadeia de valor ou *cluster* setorial.
- Se a cadeia de valor for regionalmente relevante, então o fenômeno é um cluster setorial em nível regional.
- Quando houver a combinação entre concentração geográfica, redes interfirmas e interorganizacionais, então o fenômeno é um *cluster.*
- Se o *cluster* for composto de micro e pequenas empresas de manufaturas, então o fenômeno é tradicionalmente denominado de distritos industriais.
- Se os clusters forem de micro e pequenas empresas voltadas à alta tecnologia, então o fenômeno é denominado de *milieu* de inovação.

Para alguns autores, os *clusters* também são reconhecidos como sistemas locais de produção de inovação (SLPI). Essa denominação, discutida por Amato Neto (2009), reflete a capacidade de transformação de uma determinada região em um ambiente favorável à inovação e estímulo a atividade empreendedora.

Uma região pode-se iniciar como uma simples aglomeração, apenas com a proximidade geográfica de manufaturas de micro e pequenas empresas e desenvolver capacidade de inovação devido aos fatores sociais, políticos, tecnológicos, institucionais e culturais.

Para desenvolvimento da revisão da literatura será adotado o termo de “aglomeração” nas regiões que possuem a concentração de micro e pequenas empresas de um mesmo setor, porém sem a interação entre os agentes locais. A expressão “Sistemas Locais de Produção e Inovação” ou “SLPI” será adotada para definir regiões que transitaram ou estão em fase de transição em três dimensões (ROCHA; STENBERG,2005; STORPER, 1997):

1. Na primeira dimensão existe apenas a proximidade geográfica entre as empresas (simples aglomeração).
2. Na segunda dimensão existe a presença de redes interfirmas que, além das relações de mercado, estão presentes em outros níveis de relações como regras informais, convenções e hábitos que coordenam ações das empresas em condições de incerteza.
3. Na terceira dimensão há uma rede institucional onde as empresas se articulam com outros agentes como: o poder público, sindicatos, universidades e escolas técnicas, centros de pesquisa e associações de classe. Nessa dimensão acumula-se a dinâmica das dimensões anteriores e os atores locais extrapolam as relações comerciais e intensificam as relações formais e informais. Para compartilhar informações e conhecimento dentro de um ambiente de confiança mútua. Coleman (1990) complementa que a terceira dimensão resulta na formação de um capital social e Van de Ven (1993) reforça que a região desenvolve uma identidade baseada no “enraizamento” institucional.

Dentro desse contexto, os SLPI podem ser definidos como um grupo de firmas e instituições correlatas que possuem interdependências econômicas e sociais que pertencem ao mesmo espaço geográfico e à mesma indústria (ROCHA; 2002, ROCHA; 2004, AMATO NETO; 2009).

A distinção entre aglomerações puras e os SLPI é relevante para o objetivo deste trabalho. Enquanto as aglomerações mantêm, como característica principal,

apenas a proximidade geográfica, os SLPI enfatizam as relações institucionais como mecanismos de coordenação da atividade empreendedora (ROCHA;STERNBERG, 2005). Os estudos dos SLPI têm recebido a atenção de acadêmicos, do poder público e da comunidade empresarial devido à sua relação com a atividade empreendedora. Romero-Martinez e Montoro-Sánchez (2008) afirmam que os SLPI desenvolvem diversos fatores que contribuem para o desenvolvimento da ação empreendedora e a formação de uma identidade local. Entre esses fatores destacam-se as economias de escala e escopo, eficiência da infra-estrutura logística, redução dos custos de transação, disponibilidade de recursos produtivos, tecnológicos e mercadológicos, acesso à fontes de conhecimento e informações, cooperação entre fornecedores, clientes e centros de pesquisa e a respectiva redução da incerteza. Krugman (1991) complementa que os SLPI desenvolvem uma força de trabalho técnica e tecnológica especializada, que favorece e assegura tanto a eficiência dos processos quanto os transbordamentos tecnológicos. O autor complementa que a disponibilidade de mão-de-obra especializada reduz os custos com busca, recrutamento e facilita os processos de recolocação.

Para Carlsson (2002) os fatores que influenciam a atividade empreendedora podem ser desdobrados em demanda e oferta. Pelo lado da demanda, os SLPI podem oferecer vantagens pela proximidade do mercado consumidor, proximidade com os principais concorrentes e pela redução dos custos com o processo de busca por novos mercados e clientes. Pelo lado da oferta, os SLPI oferecem mão-de-obra especializada, recursos produtivos e tecnológicos e facilitam os transbordamentos tecnológicos. Romero-Martinez e Montoro-Sánchez (2008) evidenciam que os SLPI contribuem para a aceleração do crescimento econômico e tecnológico dentro da região, desenvolvimento da estrutura educacional, elevação da produtividade e melhora do desempenho das exportações. Os SLPI elevam a geração e disseminação do conhecimento e, conseqüentemente, a criação e a expansão dos negócios. Os autores argumentam que embora os SLPI ampliem as oportunidades para os empresários, as variáveis que explicam o *por quê* da atividade empreendedora se desenvolver em uma região em determinado momento, permitindo a criação de riqueza, ainda são pouco estudadas.

Arikan (2010) afirma que o entendimento sobre a relação entre a atividade empreendedora e a formação de SLPI é relevante para o desenvolvimento de um

modelo que explique a formação de novos SLPI. O autor reforça que a literatura é extensa sobre regiões com tradição na atividade empreendedora, mas aponta que em aglomerações sem infraestrutura adequada e sem tradição empreendedora, os estudos são escassos e o processo de transição entre a dimensão de aglomeração pura (estado embrionário ou emergente) para um SLPI (com a presença de redes institucionais) carece de referencial teórico e empírico.

2.2 Estado de transição entre aglomerações e SLPI

Como mencionado na seção anterior, as aglomerações apresentam um grupo de empresas de um mesmo setor localizadas em um mesmo espaço geográfico e que interagem apenas por transações de mercado. Arikan (2010) e Hindle (2011) argumentam que as aglomerações carecem do desenvolvimento de uma infraestrutura adequada para a atividade empreendedora. Os autores complementam que o desenvolvimento da tradição orientada para a atividade empreendedora compreende quatro dimensões:

1. Uma dimensão psicológica, na qual os agentes locais possuem tolerância para desenvolver novos negócios ou expandir e inovar os negócios existentes.
2. Uma dimensão social, na qual as redes interfirmas asseguram as relações entre os agentes locais. O conhecimento gerado é facilmente disseminado entre os empresários.
3. Uma dimensão econômica, na qual os recursos financeiros, produtivos, tecnológicos e humanos estão a disposição dos empresários para o desenvolvimento de novos negócios.
4. Uma dimensão política, na qual aspectos relacionados à regulação econômica, técnica e concorrencial são relevantes para reduzir a incerteza do ambiente de negócios.

Essas dimensões também são compartilhadas por Wennberg e Lindqvist (2010), Gnyiawaly e Fogel (1994), Schoonhoven e Heisenhardt (1993), Markunsen et al (1986), Bruno e Tyejbee (1982) que associam essas dimensões ao estabelecimento de novos empreendimentos em determinados SLPI

Para Romero-Martinez e Montoro-Sánchez (2008) e Rocha (2004) a transição entre aglomerações e SLPI, mensurada pela presença da atividade empreendedora, deve ser avaliada sob uma perspectiva individual e outra perspectiva contextual. A primeira investiga a ação empreendedora como um atributo individual. Os empresários exploram as oportunidades dentro de um SLPI em função da capacidade de lidar com a incerteza e aceitar riscos, determinar objetivos e corrigir a trajetória das ações para assegurar que os objetivos sejam alcançados. A segunda dimensão tem ênfase no contexto que os SLPI propiciam aos empresários. Esse contexto contempla as condições de mercado, condições tecnológicas, estrutura regulatória, estrutura cultural e social. A combinação da dimensão individual e contextual favorece a estabilidade das relações entre as empresas em SLPI e contribui para um melhor aproveitamento das oportunidades. Rocha (2004) evidencia que em SLPI maduros, com a relação indivíduo-contexto favorável à tradição empreendedora, tanto a instalação de novas empresas quanto o crescimento das empresas existentes é maior em relação à regiões que são apenas aglomerações.

Wennberg e Lindqvist (2010) monitoraram o efeito dos SLPI sobre a sobrevivência e desempenho de novas empresas que foram constituídas entre os anos de 1993 e 2002 em vinte e três setores intensivos em conhecimento nas principais regiões suecas. Os autores evidenciaram que os benefícios econômicos pelos SLPI favorecem tanto novas empresas quanto as empresas já estabelecidas. Os autores monitoram a taxa de sobrevivência das empresas, capacidade de geração de emprego e renda, e capacidade de tributação. Essas regiões possuem capacidade de gerar e disseminar conhecimento entre os agentes locais que convertem esse conhecimento em novos produtos e serviços.

Para SLPI intensivos em capital, algumas pesquisas evidenciam pontos de saturação no desenvolvimento empresarial. Sorenson e Audia (2000), ao estudarem a atividade empreendedora na indústria de calçados nos Estados Unidos entre 1940 e 1989, evidenciaram que a proximidade teve um efeito inverso sobre as empresas que tiveram taxas de sobrevivência reduzidas. Beaudry e Swann (2001) complementam que crescimentos acentuados de novas empresas dentro dos SLPI levam à um acirramento da competição das empresas por recursos e pessoal. Nesses casos pode existir o que Beaudry e Swann (2001) denominam de

“congestionamento ou gargalos” nos recursos, e a competição por eles pode reduzir a ação empreendedora.

Os estudos de Wennberg e Lindqvist (2010) e Sorenson e Audia (2000) diferem quanto a SLPI intensivos em conhecimento e capital. Rocha (2004) argumenta que os estudos sobre a relação entre SLPI e a atividade empreendedora é incipiente e aponta para a necessidade de novas pesquisas para identificar essas relações tanto em SLPI intensivos em conhecimento quanto em capital.

2.3 Fatores determinantes da atividade empreendedora.

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) recomenda que os estudos sobre a ação empresarial leve em consideração três componentes (OCDE, 2008):

1. O empreendedor: indivíduos proprietários de negócios que buscam a geração de valor pela criação ou expansão da atividade econômica, identificação e exploração de novos produtos, processos e mercados.
2. A atividade empreendedora: ação humana orientada a negócios que busca a geração de valor pela criação ou expansão da atividade econômica, identificação e exploração de novos produtos, processos e mercados.
3. Empreendedorismo: fenômeno associado à atividade empreendedora.

Schramm (2006) argumenta que diversos estudos têm sido desenvolvidos para explicar os fatores determinantes da atividade empreendedora. O autor complementa que as palavras, frases e expressões usadas para explicar esses fatores são semânticas. Schramm (2006) aponta que os estudos possuem pontos em comum. A atividade empreendedora é dependente da combinação de três fatores básicos: oportunidades, capacidade empresarial e recursos (SCHRAMM, 2006).

Para OCDE (2008) e Hoffmann (2007) as oportunidades são criadas pelas condições de mercado que determinada nação ou região estimulam. Essas condições são afetadas pelo envolvimento do poder público no mercado, nível de competição, acesso aos mercados internacionais e às compras de produtos e

serviços pelo governo. Os recursos são influenciados pelo acesso ao capital, às fontes de conhecimento provenientes de pesquisas e recursos tecnológicos. A capacidade empresarial refere-se ao conjunto de habilidades que os empresários possuem tanto para desenvolver negócios quanto acessar as competências de outros agentes existentes na infraestrutura social e econômica. Lee et al. (2000) reforçam que os empresários precisam deter um capital humano para desenvolver negócios e um capital social para captar recursos e aproveitar as oportunidades disponibilizadas pela infraestrutura voltada à atividade empresarial.

A OCDE (2008), através de estudos comparativos, evidencia que a combinação entre oportunidades, capacidade empresarial e recursos sofre variações entre as nações e propõe que os fatores determinantes para a atividade empreendedora sejam desdobrados em seis categorias:

1. Estrutura Regulatória.
2. Condições de mercado.
3. Acesso ao capital.
4. Acesso às pesquisas e desenvolvimento e à tecnologia.
5. Capacidade Empresarial.
6. Cultura Empresarial.

A OCDE (2008), Hoffmann (2007), Peng et al (2008) e Wellter e Smallbone (2011) argumentam que essas categorias são fortemente influenciadas pelas políticas e as respectivas regras e normas. Cada categoria possui desdobramentos, detalhados da seguinte forma:

A estrutura regulatória é composta por políticas, leis e normas que regulam (OCDE, 2008):

- O processo de abertura e desenvolvimento de novos negócios.
- O processo de concordata e falência das empresas.
- Produtos, meio ambiente e segurança do trabalho.
- Fóruns para julgamentos das leis.
- Mercado de trabalho.
- Seguridade social e de saúde.
- Tributação sobre a renda e sobre a atividade empresarial.

- Tributação sobre o capital.

Essas políticas e leis que moldam a estrutura regulatória se configuram em meio às contradições como, por exemplo, em um processo de concordata a legislação precisa contemplar o direito dos credores e assegurar a recuperação das empresas em dificuldades. Processos de regulamentação do produto, meio ambiente e segurança do trabalho precisam contemplar a segurança dos usuários dos produtos, garantir o uso dos recursos de forma sustentável sem gerar ônus excessivos para os empresários. O equilíbrio na formulação das políticas, leis e normas contribuem para o processo de legitimidade empresarial, que será discutido na sub-seção 2.5 desse capítulo.

A composição das condições de mercado exige leis e regras que contemplem os seguintes aspectos (OCDE, 2008):

- Poder de mercado de grandes empresas ou grupos.
- Nível de competição.
- Acesso ao mercado internacional.
- Limites de intervenção do governo sobre a economia.
- Regulamentação sobre o processo de compras de bens e serviços por parte do poder público.

As leis e regras que moldam as condições de mercado também são constituídas em meio às contradições. A intervenção excessiva do governo na economia pode provocar a estagnação e a ausência pode levar a uma economia baseada na especulação (HANUSCH; PYKA,2007).

O acesso ao capital também é dependente de políticas, leis e regras para assegurar o encontro entre capitalistas e empresários. As principais fontes de acesso ao capital, assistidas por políticas e leis são as seguintes (OCDE, 2008):

- Crédito bancário.
- Anjos Financeiros.
- Capital de risco para novos empreendimentos.
- Mercado de ações.

O acesso à ciência e tecnologia também é dependente de políticas e leis que disponibilizem esses recursos para os empresários. As principais formas de obtenção de ciência e tecnologia são (OCDE, 2008):

- Investimento em pesquisa e desenvolvimento.
- Interface com universidades e centros de pesquisa.
- Apoio à cooperação tecnológica entre firmas.
- Programas de difusão tecnológica.
- Defesa da propriedade intelectual.

Os recursos e oportunidades para serem explorados exigem que os empresários possuam níveis adequados de maturidade em negócios. As principais áreas afetadas pelas políticas são as seguintes (OCDE, 2008):

- Educação na área de gestão de negócios.
- Educação para o empreendedorismo.
- Programas de treinamento e atualização empresarial.
- Redes empresariais.

A capacidade empresarial está, também, associada à cultura empresarial disponível em uma nação ou localidade. O desenvolvimento de uma cultura voltada ao empreendedorismo depende da forma como os indivíduos valorizam a atividade empreendedora. Os esforços do poder público e da comunidade local devem enfatizar (OCDE, 2008):

- Atitude da sociedade em relação à riscos.
- Valorização da sociedade em relação à atividade empreendedora.
- Educação voltada ao empreendedorismo.

A avaliação da OCDE (2008) sobre os principais fatores determinantes para a atividade empreendedora visa criar um contexto que canalize a intenção dos empresários em criar novos produtos e serviços. Baumol (2009) reforça a posição da OCDE ao afirmar que a principal diferença entre os países e regiões é a forma como a competência empresarial é canalizada para o mercado.

Esses fatores, discutidos por Baumol et al (2009), OCDE (2008), Schramm (2006) e Schumpeter (1965) possuem implicações quanto a forma que as leis,

políticas, regras e normas são “entregues” para os empresários. Os agentes representantes do Estado e demais organizações precisam desenvolver rotinas que assegurem as transações dos empresários com as demais organizações. Greif (2004;2006) afirma que as transações são coordenadas por regras, normas, crenças e organizações denominadas de instituições. Nesse caso, as instituições asseguram a conexão dos empresários com o contexto discutido nessa seção.

2.4 A atividade empreendedora e as instituições

A estruturação dos fatores determinantes para a atividade empreendedora apresentada na seção anterior exige um suporte teórico que permita contemplar aspectos relacionados à cultura e tradição e estrutura legal e política, que permeia toda a atividade empreendedora de uma nação ou região. Bruton et al (2010), Baumol et al (2009) e Schumpeter (1965) evidenciam que a teoria institucional, na última década, vem sendo utilizada de forma crescente no desenvolvimento de pesquisas sobre o empreendedorismo. DiMaggio e Powell (1991) complementam que, em uma sociedade, os indivíduos estão sujeitos a pressões derivadas das leis, fóruns de julgamento, estrutura regulatória, agências governamentais, modelos mentais, práticas sociais e culturais. A forma como cada sociedade organiza esses elementos influencia nos resultados econômicos e sociais. Greif (2006), DiMaggio e Powell (1991) e Zucker (1977) argumentam que as instituições criam um contexto que determina as ações dos indivíduos e organizações. Greif (2006) complementa que as instituições atuam como um sistema de informação compartilhado, que torna o comportamento dos indivíduos e organizações previsível e reduz a incerteza inerente de um sistema social e econômico. As instituições definem o que é apropriado para o coletivo dentro de um senso objetivo e, qualquer ação fora do padrão, é considerada inapropriada e inaceitável.

A compreensão sobre a multiplicidade de mecanismos de coordenação da ação dos indivíduos pela teoria institucional deriva de diversas escolas teóricas, entre elas, a teoria econômica, a sociológica, a das organizações e a da ciência política (BRUTON et al., 2010).

O estudo das instituições pela escola econômica enfatiza o papel dos elementos regulatórios sobre o comportamento dos indivíduos e organizações. Esses elementos regulatórios representam a participação do Estado sobre a regulação econômica, técnica e concorrencial. A formulação das leis, regras e políticas, em meio às contradições, é capaz de estimular ou restringir as ações dos indivíduos (NORTH, 1990;1996). Willianson (1985), North (1990) e Greif (2006) argumentam que as instituições aumentam a previsibilidade sobre o comportamento dos demais agentes nas transações e restabelecem fronteiras entre as organizações.. Aoki (2007) reforça que essas instituições atuam como um sistema de informação compartilhado, no qual os agentes envolvidos em uma transação conhecem as regras e as sanções previstas em caso de comportamentos oportunistas. Kshetri e Dholakia (2011) evidenciam que em países emergentes, a participação do Estado e a qualidade das instituições formais são determinantes para o desenvolvimento econômico e para a atividade empresarial. Para Baumol et al.(2007) a complexidade da burocracia, níveis elevados de corrupção, ausência de leis e fóruns de julgamento que amparem contratos, reduzem o nível de confiança nas transações econômicas.

A ação do Estado sobre o sistema econômico e na atividade empreendedora por meio das leis, regras e políticas se desdobra em três componentes: (I) regulação, (II) participação e (III) suporte. Sobel et al (2007) argumenta que a (I) regulação representa um conjunto de fatores (leis, regras e políticas) que determinam as regras para a elaboração e julgamento de contratos desenvolvidos para assegurar as transações e evitar comportamentos oportunistas. Esse componente também contribui para controle da corrupção, manutenção da confiança e assegura a qualidade da burocracia assistida pelo Estado. Oxley e Yeing (2001) argumentam que a eficácia da regulação depende de um sistema com leis e regras bem definidas (legislativo), com um sistema de julgamento eficiente (judiciário) e indivíduos propensos a aceitar as leis e regras mediante os incentivos e sanções previstos. Schramm (2006) complementa que nações com leis e regras que protejam a propriedade intelectual (marcas e patentes), leis antitruste e leis que evitem a concorrência desleal favorecem a prática empreendedora.

O segundo componente que envolve a ação do estado é a (II) participação. Para Edelman e Suchman (1997) e Sobel et al. (2007) a participação representa a

inserção das necessidades e anseios da sociedade dentro das políticas e as respectivas leis. Para os autores, a eficácia da estrutura regulatória depende da participação dos representantes da classe empresarial na formulação de leis e políticas através do diálogo e da negociação. Greenwood e Hinnings (1996) afirmam que, em economias mais desenvolvidas, os representantes empresariais participam desse processo para assegurar seus direitos relacionados à independência e à autonomia. A construção do ambiente empresarial ou a construção social é determinada pelo Estado em um processo de interação com o meio empresarial.

O terceiro componente envolvendo o papel do estado refere-se ao (III) suporte oferecido aos empresários. A atividade de suporte contempla a infraestrutura que o estado disponibiliza para os empresários, como o sistema educacional, agências especializadas, laboratórios e centros de pesquisa, com o objetivo principal de socializar e facilitar o acesso aos instrumentos derivados das políticas públicas e agentes de financiamento (PORTER e STERN, 2001).

A forma como a dimensão regulatória coordena as ações dos indivíduos e as respectivas transações, ocorre pela coerção. Sanções são previstas para os indivíduos ou organizações que, de alguma forma, tenham comportamentos fora da estrutura regulatória. Essas leis e regras podem produzir, também, incentivos para uma determinada opção que seja prioritária pela ótica governamental. As leis e as regras atuam como esquemas interpretativos para os indivíduos e as rotinas se desenvolvem com base em protocolos e procedimentos padrão. Em síntese, a dimensão regulatória usa a coerção como mecanismo de institucionalização. As leis e as regras são os esquemas interpretativos para os indivíduos que alinham as ações à regulação por meio dos protocolos e procedimentos padrão existentes. A estrutura social que monitora a dimensão regulatória ocorre por de um sistema de governança ou sistema de poder.

Os primeiros estudos da sociologia começaram a observar que alguns grupos de indivíduos apresentavam comportamentos baseados em normas não previstas por qualquer estrutura regulatória. Parsons (1937) observou, em algumas profissões, que uma pressão homogeinizadora coordenava as ações de profissionais sem a ameaça de qualquer sanção ou pressão formal. Para DiMaggio e Powel (1991) trata-se de uma pressão homogeinizadora com mecanismos isomórficos normativos que

complementam as instituições. Para os autores, esse caráter é responsável pela normatização das ações dos especialistas. Essa normatização exprime os valores que são responsáveis pela prescrição, avaliação e obrigação dos indivíduos dentro de determinados grupos sociais ou profissionais. Scott (1995) reforça que as normas são relevantes para o contexto institucional, pois elas orientam como as coisas devem ser feitas; um caminho legítimo para alcançar os resultados. A influência das normas pode ser reconhecida, na prática, nas profissões como, por exemplo, da medicina e da área do direito.

Os SLPI, devido a proximidade entre os agentes locais, estimula a interação social entre as empresas e demais organizações públicas e privadas. Storper (1997) destaca que a principal norma entre os agentes locais é a cooperação. Lazaric e Lorenz (1998) complementam que a cooperação favorece o processo de aprendizagem coletiva. Amato Neto (2009) argumenta que a cooperação entre os agentes locais e o processo de aprendizagem coletiva amplia o acesso aos recursos produtivos e tecnológicos, melhora a capacidade gerencial dos empresários e aumenta a eficiência do processo de busca por novas oportunidades. Scott (1995) e Amato Neto (2009) reforçam que a cooperação entre os agentes locais forma um capital social ou ativo de relacionamento que é específico de um determinado SLPI. Para Beccatini (1990), esses ativos de relacionamento não podem ser transferidos de uma localidade para outra, o que determina uma identidade. Para Weber (1997), as relações dentro de um determinado grupo social produzem costumes, hábitos e linguagens que o autor denomina de convenções. Essas convenções se estabelecem em virtude de crenças afetivas e crenças racionais baseadas em valores ou de estatutos positivos cuja legalidade é aceita por determinado grupo social (WEBER, 1997).

Caravella (2010) argumenta que a dimensão normativa está presente nas redes sociais profissionais, nos sistemas de treinamento e educação e processos de certificação. Normas e valores definem o que é apropriado para um determinado grupo social. As ações dos indivíduos com base nessas normas e valores asseguram a autonomia e a legitimidade, pois cada um sabe qual é o respectivo papel social.

A forma como a dimensão normativa coordena as ações dos indivíduos possui algumas diferenças em relação à dimensão regulatória. O mecanismo de

coordenação é normativo, os valores são os esquemas interpretativos, as rotinas dependem da conformidade com as normas e a estrutura social que monitora esse processo é baseada em regimes ou sistemas de autoridade.

Os sociólogos centrados nos estudos das organizações e os antropólogos centrados nos estudos da cultura observaram em suas pesquisas, uma terceira dimensão das instituições. Para Dimaggio e Powell (1991) o comportamento dos indivíduos também é determinado pelo conhecimento compartilhado entre um determinado grupo social. Para Marquis e Battilana (2009) a estrutura cognitiva que orienta as ações dos indivíduos se refere a modelos mentais que facilitam a adoção de práticas similares entre indivíduos de um mesmo grupo social. Scott (1995) argumenta que enquanto a dimensão normativa enfatiza os papéis sociais, a dimensão cognitiva se concentra nas identidades sociais. Essa identidade representa o que um indivíduo é e como as ações fazem sentido para ele.

Para Caravella (2010) o conhecimento compartilhado pelos indivíduos se desenvolve com base na necessidade da redução da incerteza. As incertezas levam indivíduos e organizações a adotarem o comportamento de outros agentes que são referências dentro de um determinado grupo social. Caravella (2010) argumentam que a adoção do comportamento alheio tem uma escolha racional, pois os custos com a busca de soluções viáveis são reduzidos.

A forma como a dimensão cognitiva coordena as ações dos indivíduos se baseia em mecanismos miméticos, os esquemas interpretativos se apóiam em categorias e a estrutura social que monitora essa dimensão é baseada nas identidades sociais. O quadro 1 apresenta uma síntese com as principais diferenças entre as três dimensões institucionais.

Quadro 1 - Principais diferenças entre as dimensões institucionais (adaptado de Scott, 2007)

	Dimensão Regulatória	**Dimensão Normativa**	**Dimensão Cognitiva**
Base da submissão	Utilidade	Obrigação Social	Entendimento compartilhado
Base da demanda	Regras	Expectativas de	Esquema

		sustentação	Constitutivo
Mecanismo	Coercitivo	Normativo	Mimético
Lógica	Instrumentalista	Ser apropriada	Ortodoxa
Indicadores	Leis e regras	Certificação Acreditação	Conhecimento Compartilhado
Base de Legitimidade	Legalmente sancionada	Moralmente governada	Culturalmente suportada
Suporte pela Estrutura social	Sistema de governança	Regimes	Identidades
Suporte para Rotinas	Protocolos e procedimentos padrões	Conformidade	Roteiros ou *scripts*

Scott (2007) argumenta que as instituições são compostas por elementos das dimensões regulatória, normativa e cognitiva que, em conjunto com atividades associadas e recursos, promovem estabilidade e significado à vida social. O autor reforça que, embora cada dimensão apresente uma lógica e dinâmica própria, elas podem atuar de forma convergente e se complementarem ou, em determinadas situações, podem atuar de forma divergente e neutralizar as ações esperadas em cada dimensão (SCOTT, 2007). Dentro do contexto da atividade empreendedora, a variação da configuração das três dimensões institucionais está associada à variação do desempenho empresarial quanto ao desenvolvimento de novos negócios.

Para Dennis (2010;2011), Baumol et al. (2009) e Acs (2009), os formuladores de políticas precisam levar em consideração as três dimensões para canalizar a intenção dos indivíduos para o desenvolvimento de novos negócios.

Dennis (2010; 2011) reforça as afirmações de Scott (2007) e Dimaggio e Powel (1983) e sobre a forma de governança existente sobre a sociedade ou comunidade (DENNIS, 2010). Enquanto a dimensão regulatória usa a coerção para coordenar as ações dos indivíduos, a dimensão normativa e cognitiva é fortemente influenciada pela cultura de uma sociedade ou comunidade (BRUTON et al., 2010).

2.5 Atividade empreendedora, legitimidade e institituições

Ahlstrom e Bruton (2010) argumentam que os empresários não estão somente a procura de desenvolver novos produtos e serviços, mas também procuram meios de tornar as suas atividades legítimas perante o mercado no qual participam. Suchman (1995) reforça que a legitimidade se refere ao direito de existir e desempenhar uma determinada atividade dentro de um campo de atuação.

Para Bruton et al. (2010), Freeman et al. (1983) e Stinchcombe (1965) as instituições moldam o processo de legitimação das atividades empresariais. Para esses autores, a legitimidade não está restrita apenas à aprovação sociopolítica e cognitiva da sociedade e das instituições, mas também ao direito de obter acesso aos recursos e suporte dos diversos *stakeholders.* O acesso aos recursos e suporte dos *stakeholders* são aspectos críticos para a micro, pequenas e médias empresas em fase de desenvolvimento dos negócios. Bruton et al. (2010) argumentam que as empresas são julgadas pela sociedade pelo desempenho histórico. Empresas maduras e estabelecidas encontram legitimidade na sua própria história. Micro, pequenas e médias empresas em processo de desenvolvimento ainda estão em fase de geração de informações e referências para a sociedade e a construção de uma reputação e legitimidade. Nesse caso, sem o apoio das instituições, a longevidade empresarial pode ser comprometida.

Cada dimensão institucional possui uma forma de exercer influência sobre a legitimidade empresarial. Peng e Zhou (2005) evidenciam que, especialmente, em economias emergentes as instituições são relevantes para o processo de legitimidade de micro, pequenas e médias empresas. A dimensão regulatória, como já mencionado na seção anterior, contempla as leis, regulações, sanções e poder político para coordenar as ações empresariais. A dimensão regulatória influencia a legitimidade empresarial ao reconhecer e resguardar o direito de uma indústria existir. As leis, políticas, estrutura regulatória e as sanções são direcionadas para preservar o conhecimento, produtos, serviços, tecnologia e ciência envolvida em uma determinada indústria (DENNINS, 2010; BRUTON et al.;2010). A dimensão normativa influencia a legitimidade empresarial ao determinar certas normas para um grupo social. Essas normas estabelecem, por exemplo, padrões técnicos e de qualidade em um setor. A dimensão cognitiva se refere à estrutura de conhecimento que os indivíduos possuem e a respectiva forma de processar as informações. Essa

dimensão influencia a legitimidade empresarial pela congruência entre a estrutura cognitiva empresarial (indivíduo) e a cultura voltada à atividade empreendedora presente no ambiente de atuação.

Ahstrom et al. (2008) argumentam que as empresas costumam adotar algumas estratégias para alcançar a legitimidade com o suporte do arranjo institucional presente em uma determinada localidade (país ou região). Para os autores, quatro estratégias são possíveis: seleção, adaptação, manipulação e criação.

Na estratégia de seleção, as empresas buscam por um arranjo institucional adequado para o seu modelo de negócios. Pela dimensão regulatória, as empresas cumprem todas as exigências legais e os incentivos são suficientes para desenvolver os negócios. Pela dimensão normativa, as empresas podem alcançar a legitimidade se as operações forem benéficas para uma determinada localidade como, por exemplo, geração de empregos, inserção de novas tecnologias ou a geração de economias de escala para a região. A legitimidade cognitiva é alcançada pela facilidade de alinhamento do conhecimento dos novos empresários com o conhecimento existente nos agentes locais. As empresas que adotam essa estratégia visam apenas localizar um ambiente que melhor se alinhe ao modelo de negócios previamente determinado.

A estratégia de adaptação é adotada por empresas que não conseguem encontrar um arranjo institucional adequado para os negócios e apresentam facilidade de moldar o modelo de negócios ao arranjo institucional existente. Nesse caso a empresa, individualmente, procura parceiros públicos e privados locais para facilitar a entrada em uma determinada região. As orientações de parceiros facilitam o entendimento sobre as dimensões regulatória, normativa e cognitiva e a respectiva adaptação do modelo de negócios existente da empresa.

A estratégia de manipulação é uma opção para as empresas que precisam de modificações no arranjo institucional para inserir as atividades. Normalmente, essa estratégia requer a cooperação de várias empresas do mesmo setor para influenciar a opinião de órgãos públicos e privados locais. As associações de classe empresariais costumam ser a voz das empresas locais para negociar mudanças nas

estruturas regulatórias, maior cooperação entre os agentes e compartilhamento de uma estrutura cognitiva que seja mais adequada aos interesses empresariais.

A quarta estratégia, criação, se concentra no esforço das empresas em desenvolver um arranjo institucional para o desenvolvimento de novos negócios. Normalmente essa estratégia é utilizada por empresas de setores em formação que carecem de regras, leis e políticas de apoio, normas de cooperação mercadológica e tecnológica bem como a formação de esquemas interpretativos sobre o novo setor.

As quatro estratégias discutidas por Ahlstrom et al (2008) refletem a possibilidade das empresas em buscar a legitimidade para as atividades. Nas estratégias de seleção e adaptação os empresários têm um caminho mais fácil de acomodar o modelo de negócios dentro de um arranjo institucional. As estratégias de manipulação e criação exigem uma habilidade maior dos empresários em lidar com as instituições para promover mudanças nas dimensões regulatória, normativa e cognitiva.

Os autores que discutem o processo de mudança institucional argumentam que as mudanças podem ser exógenas ou endógenas. As mudanças exógenas ocorrem por influência de choques externos como, por exemplo, mudança na legislação ou no padrão de competição. As mudanças endógenas ocorrem, para Leca et al (2009) , Dimaggio e Powel (2003;1985), quando os agentes são capazes de propor e promover mudanças nas instituições. Esses agentes são denominados empreendedores institucionais e são capazes de mobilizar recursos e influenciar opiniões com vistas a alterar o arranjo institucional existente.

A coerção é o principal mecanismo de institucionalização da dimensão regulatória, enquanto a dimensão normativa e cognitiva se relaciona com os valores culturais de uma sociedade. Na próxima seção é apresentado um posicionamento da literatura sobre a relação entre instituições, valores culturais e a atividade empreendedora.

2.6 A atividade empreendedora, valores e instituições

A dimensão normativa e cognitiva possui uma forma diferenciada de exercer autoridade sobre o comportamento dos indivíduos. O impacto da cultura sobre as instituições tem sido estudada por diversos autores para explicar diferenças da

atividade empreendedora entre os países. Autores, como Mitchell et. al. (2007) e Busenitz et al. (2000), utilizam os indicadores de valores culturais desenvolvidos por Hofestede (1980) e Hofestede et al. (2010) para avaliar o comportamento do empreendedorismo em diversas nações. A relação entre a cultura e as instituições se deve ao padrão de repetições presentes no comportamento dos indivíduos e os códigos de conduta observados na interação humana (BARLEY, TOLBERT;1997, HATCH, CUNLIFFE;2006, NORTH;1990).

Hofestede (1980) e Hofestede et al. (2010) identificam cinco vetores determinantes para a cultura de uma sociedade: hierarquia e poder (distanciamento do poder), coletivismo e individualismo, posicionamento frente à incertezas, limite do espaço pessoal e tempo.

A hierarquia e poder se refere à aprovação ou à tolerância sobre o distanciamento e a desigualdade existente entre os indivíduos de uma sociedade e as esferas do poder (HOFESTEDE,1980). Para Mitchell (2000), em algumas sociedades, por exemplo, os indivíduos acreditam que a atividade empreendedora é restrita para a elite e que os recursos promovidos pelas camadas superiores do poder são para poucos. A crença que somente a elite pode desenvolver atividades empresariais dificulta o acesso aos recursos e às experiências disponíveis na sociedade pelas camadas mais distantes do poder.

O coletivismo se refere ao nível de envolvimento entre os indivíduos dentro de um determinado grupo social. Hofestede (1980) e Hofestede et al. (2010) argumentam que algumas sociedades possuem níveis elevados de individualismo. Para essas sociedades, o grupo é apenas um meio para construção do indivíduo que se concentra mais na própria realização pessoal e na própria autonomia em relação à estrutura social. O desempenho individual é o indicador para todas as coisas. Nas sociedades mais coletivistas, o indivíduo se define como parte de um grupo e valoriza mais a estrutura social. Essas sociedades possuem laços fortes com integração de valores e crenças e a lealdade é um requisito básico para a estabilidade social. Trompenaars (1994) argumenta que as decisões nas sociedades coletivistas são mais demoradas pela necessidade de coesão entre os indivíduos, em contrapartida a necessidade de informação explícita é reduzida, uma vez que os indivíduos possuem estruturas cognitivas capazes de compreender o contexto.

O terceiro fator destacado por Hofestede (1980) e Hofestede et al. (2010) sobre a cultura de uma sociedade é o posicionamento frente às incertezas. Esse fator representa o nível de inquietude de uma sociedade frente às incertezas, situações desconhecidas ou ambíguas. O ponto central da intolerância à incerteza não repousa sobre como as situações desconhecidas são resolvidas, mas a ansiedade que essas situações impõem à sociedade. Hofestede (1980) argumenta que níveis elevados de intolerância à incerteza, são compensados por mecanismos que aliviam a ansiedade. A tecnologia pode ser utilizada para reduzir as incertezas relacionadas aos elementos da natureza. As leis e as regras são constituídas para reduzir a incerteza quanto o comportamento de outras pessoas e a religião se relaciona contra os elementos transcendentais.

A masculinidade e o respectivo oposto, feminidade, se referem, segundo Hofstede (1980) ao grau em que a sociedade encoraja e recompensa comportamentos caracterizados por adjetivos masculinos ou femininos. Sociedades masculinas valorizam a competitividade e as femininas valorizam o bem-estar.

O quinto fator que caracteriza a cultura de uma sociedade é o tempo. Sociedades orientadas para o longo prazo possuem foco na perseverança, enquanto aquelas orientadas para o curto prazo focam na tradição, cumprimento das regras e normas sociais

Busenitz e Lau (2000), Mitchell et. al. (2000), Manolova et al. (2008) e Dennis (2011), argumentam que os cinco fatores apresentados por Hofestede (1980) e Hofestede et al. (2010) exercem influência na dimensão normativa e cognitiva das instituições. Na dimensão normativa, algumas sociedades valorizam a atividade empreendedora através da capacidade de conversão de ideias em negócios, pensamento criativo, admiração tanto pela carreira empresarial como pelos indivíduos que se arriscam em novos negócios. Os primeiros estudos sobre valores culturais e a atividade empreendedora (muitos orientados pelo desempenho da economia norte-americana) associaram altos níveis de individualismo, baixos níveis de intolerância à incerteza e baixos níveis de distanciamento do poder como variáveis de predição da atividade empreendedora. Nas sociedades mais individualistas, as pessoas apresentaram mais engajamento nos objetivos, propensão em enfrentar riscos e acesso às informações relevantes, enquanto nas

sociedades com valores opostos o desempenho se apresentou inferior (BUSENITZ; LAU, 2000).

Stephan e Uhlaner (2010) desenvolvem um estudo sobre a base de dados do *Global Leader and Organizational Behavior Effectiveness Project* (GLOBE) desenvolvido por House et al. (2004) para avaliar características culturais e o desempenho da atividade empreendedora. As variáveis utilizadas pelo projeto Globe apresentam algumas diferenças em relação a estrutura apresentada por Hofestede (1980). A divergência existe quanto ao número de variáveis e a forma de interpretação:

- A intolerância à incerteza, pelo projeto GLOBE, se refere à forma como uma sociedade utiliza as regras, normas e a estrutura formal para reduzir a incerteza futura. Hofestede (1980) avalia esse item pela intolerância das pessoas perante situações ambíguas e não pela forma que elas reduzem a ambiguidade.
- A distância do poder se refere à aceitação da sociedade sobre a concentração do poder em determinados níveis (convergente com a visão de Hofestede, 1980).
- O coletivismo institucional se refere à forma que as instituições distribuem recursos para toda a sociedade (não é discutido por Hofestede, 1980)
- O coletivismo social se refere à forma que as recompensas são direcionadas para o grupo ou para o indivíduo (convergente com a visão de Hofestede, 1980).
- O genêro, masculinidade e feminidade, se refere à preocupação com o bem-estar em detrimento à competição (convergente com Hofestede, 1980).
- A orientação para o longo prazo se refere ao foco na tradição em detrimento ao planejamento futuro e à perseverança (convergente ao trabalho de Hofestede, 1980).
- A orientação humanista se refere à atitude que os indivíduos possuem em relação aos demais (fraternidade – complementar à visão de Hofestede, 1980).
- A orientação para o desempenho se refere às recompensas da sociedade para os resultados alcançados (não é discutido por Hofestede, 1980).

Essas variáveis utilizadas pelo projeto GLOBE e por House et al. (2004) são analisadas por Stephan e Uhlaner (2010) para avaliar se diferentes escalas de práticas culturais estão associadas à atividade empreendedora. Os autores dividem as nações estudadas pelo projeto GLOBE em dois grupos. O primeiro grupo, definido como cultura baseada no desempenho, tem como características culturais níveis elevados de orientação para o longo prazo (perseverança), intolerância à incerteza, orientação ao desempenho (masculinas) e baixos níveis de distância do poder e coletivismo. Essas sociedades recompensam o desempenho individual, valorizam planos bem orientados e sistematizados. A única variável que a princípio não é convergente com a configuração desse tipo de sociedade é o nível elevado de intolerância à incerteza, mas segundo Vernaik e Brewer (2010) o item intolerância à incerteza, apresentado pelo relatório GLOBE, se refere ao grau em que uma sociedade usa as regras e as leis para reduzir a incerteza futura e a instabilidade. Como essas sociedades são orientadas para o futuro, existe a necessidade de aumentar o poder de predição e, nesse caso, existe a necessidade de redução da incerteza.

O segundo grupo, denominado cultura baseada no suporte social, apresenta níveis elevados de orientação humanista e baixos níveis de orientação ao desempenho. Stephan e Uhlaner (2010) argumentam que essas sociedades são propensas a contemplar a opinião e os anseios dos demais e possuem objetivos reduzidos de se destacar entre os demais. Os autores complementam que essas duas características favorecem a formação de um capital social e ao processo de cooperação.

Com relação às variáveis que definem o primeiro grupo, os países latino-americanos apresentam níveis muito distantes dos países nórdicos, Europa anglo-germânica e com relação à variáveis que definem o segundo grupo, os latino-americanos ocupam níveis intermediários.

Os países latino-americanos apresentam níveis intermediários de orientação humanista e orientação ao desempenho, baixos níveis de intolerância à incerteza e distância do poder.

Importante destacar que na visão de Hofestede (1980) e Hofestede et al. (2010), os países latino-americanos como o Brasil possuem níveis elevados de intolerância à incerteza (os indivíduos rejeitam situações não-estruturadas ou

ambíguas) e pelos estudos do projeto Globe, baixos níveis de intolerância à incerteza (utilização das regras, normas e burocracia para redução da incerteza). Essa contradição, não discutida por Stephan e Uhlaner (2010) traz um questionamento: Como uma sociedade não aceita situações ambíguas e mesmo assim não se apega às regras para reduzir a incerteza? Essa questão levantada durante a revisão bibliográfica será analisada na pesquisa de campo.

Os dois grupos separados pelas características culturais exercem influência sobre a forma como as instituições são construídas para dar suporte à atividade empreendedora. Baumol et al. (2009) argumentam que uma sociedade tende a construir instituições de acordo com os padrões estabelecidos. No primeiro grupo, as instituições são formadas para estimular o lado da oferta de empresários. Indivíduos que tenham intenção de criar e desenvolver negócios encontram um contexto favorável para realizar intenções. Essas sociedades possuem regras e normas claras, igualdade de condições de recursos, informações disponíveis e indivíduos que sabem como explorar o contexto social.

O desenvolvimento da atividade empreendedora no segundo grupo é dependente de um nível de apoio maior das instituições para desenvolver negócios. Os recursos são disponibilizados pelas redes e os empresários dependem de apoio emocional das redes para implementar ideias. Nesse tipo de sociedade, os empresários necessitam estar em redes sociais para alcançar os objetivos. Para Fukuyama (2001), esse tipo de sociedade dissemina, pela socialização, a valorização pela atividade empreendedora. Kwon e Arenius (2010) evidenciam que nessas sociedades, os empresários que interagem com o ambiente institucional, desenvolvem o capital social e possuem mais facilidade para reconhecer oportunidades.

As características culturais também estão associadas à dimensão cognitiva das instituições. Dennis (2011) reforça que a cultura influencia a propensão de uma sociedade em aceitar mudanças e interpretar as falhas como processo de aprendizagem. O autor complementa que se ambas, tanto a estrutura regulatória quanto a cultura forem favoráveis à atividade empreendedora, a nação ou região desfruta de uma atividade econômica intensa, com poucos conflitos e estabilidade, mas quando a estrutura regulatória e a cultura são desfavoráveis as nações ou regiões podem ser levadas à estagnação. Dennins (2011), Baumol et al. (2009) e

North (1990), reforçam que instituições e cultura não mudam ao mesmo tempo. Mudanças regulatórias levam um tempo muito menor para serem modificadas em relação à mudanças nos valores de uma sociedade ou comunidade. As regiões diferem quanto à sua história e tradição e determinar uma estrutura regulatória universal se torna uma tarefa difícil. Quando as instituições se alteram antes da cultura, os agentes públicos precisam desenvolver mecanismos eficientes de incentivos e comunicação para estimular a ação empresarial. Se a cultura evolui mais rapidamente que a estrutura regulatória, os empresários precisam desenvolver habilidades políticas para influenciar a opinião dos demais membros da sociedade para promover as mudanças (empreendedorismo institucional).

Bruton et al. (2010) evidenciam que as pesquisas sobre instituições e a atividade empreendedora se concentram nos estudos da difusão das práticas institucionais e os respectivos resultados gerados pela adoção das instituições. Poucas pesquisas, segundo os autores, se concentram na investigação sobre como as práticas institucionais são aceitas e se tornam legítimas. A adoção de práticas institucionais com vistas a legitimar um empreendimento é dependente da forma como os empresários processam as informações, adotam ou propõem mudanças nas regras, normas e crenças. A segunda parte da revisão da literatura se concentra na investigação sobre o processo cognitivo que acompanha as decisões dos empresários.

2.7 O processo cognitivo do empresário

Para Baron (2004), o que os indivíduos pensam, dizem ou fazem é influenciado pelos modelos mentais. Esses modelos mentais são mecanismos cognitivos que permeiam o processo de aquisição, armazenagem, transformação e uso da informação.

Os estudos sobre cognição empresarial buscam identificar padrões cognitivos que os indivíduos usam para tomar decisões na área de negócios. Essas decisões envolvem compreender o contexto dos negócios, identificar oportunidades e desenvolver produtos e serviços para o mercado. Baron (2004) e Mitchell et al (2007) argumentam que os processos cognitivos podem auxiliar a compreender quatro questões relevantes sobre o processo decisório dos empresários:

1. Por que apenas alguns indivíduos decidem se tornar empresários ?
2. Por que apenas alguns indivíduos conseguem reconhecer oportunidades de mercado para novos produtos e serviços rentáveis ?
3. Por que apenas alguns empresários obtêm êxito nos negócios ?
4. Como os empresários pensam?

A primeira questão colocada pelos autores é discutida por Shepperd et al (1996). Eles argumentam que os empresários ao decidirem empreender um novo negócio são confiantes sobre as chances de êxito. Os autores complementam que esses indivíduos “sofrem” de viés do “ótimo”. Ao vivenciar um resultado positivo com um novo empreendimento, o empresário desenvolve um entendimento muito maior sobre o processo do que qualquer pesquisa empírica possa evidenciar. Simon et al. (2000) argumentam que há uma ilusão de controle exacerbada e os empresários tendem a reconhecer os riscos existentes em proporções bem menores que os demais indivíduos. Baron (2004) e Plous (1993) argumentam que a teoria da prospecção contribui para a compreensão sobre a percepção diferenciada dos riscos dos empresários em comparação aos demais indivíduos. O ponto central dessa teoria é o conceito de valor subjetivo que corresponde à interpretação de ganhos e perdas de uma determinada oportunidade. Para os indivíduos de uma forma geral, a função “perda” promove um impacto maior sobre a decisão dos indivíduos do que a função “ganho”.

Tversky e Khaneman (1982) argumentam que uma perda de mil unidades monetárias tem um reflexo muito maior sobre os indivíduos do que um ganho da mesma proporção. Baron (2004) complementa que a disparidade sobre os efeitos das duas funções permite desenvolver uma predição sobre o comportamento dos indivíduos. Quando um indivíduo está avaliando apenas ganhos, o comportamento é “aversão ao risco”. Mas quando a avaliação se dirige sobre as perdas, o comportamento é “busca pelos riscos”. Os indivíduos preferem evitar os riscos quando estão avaliando ganhos e buscam correr riscos quando estão avaliando perdas. O autor cita um exemplo de simulações desenvolvidas com indivíduos; os participantes da simulação foram submetidos a duas situações. Na primeira foram solicitados a escolher uma entre duas opções. Quando questionados sobre a preferência entre apostar em uma oportunidade com 50% de chance de perder $1.000 ou uma oportunidade com perda concreta de $500, a maioria dos indivíduos

optou pela primeira alternativa (busca pelo risco), embora a expectativa de perda fosse a mesma. Na segunda situação, eles foram convidados a escolher entre apostar em oportunidade com ganhos concretos de $500 ou 50% de chance de ganho de $1.000. A maioria dos participantes optou pela primeira alternativa e não correr riscos (aversão ao risco). A avaliação de ganhos e perdas é desenvolvida em termos de um ponto de referência. Os indivíduos podem possuir diversos e contraditórios pontos de referência. Para Plough (1993) é possível que um indivíduo com intenção de se tornar um empresário, analise um contexto em função das perdas. Nesse caso, o foco é o ganho econômico a ser desperdiçado, caso o empresário não aproveite uma oportunidade. A percepção da perda potencial, estimula a busca pelo risco. Outro aspecto observado por Baron (2004) sobre a teoria da prospecção é que os empresários potencializam pequenas probabilidades; ao perceberem pequenas oportunidades de mercado, tendem a superestimar as chances em comparação aos demais indivíduos. Essa visão empresarial implica na alocação de recursos como capital, tempo e a própria carreira na área de negócios.

Sternberg (2004) argumenta que a avaliação de perdas e ganhos e avaliação de oportunidades não é um processo totalmente racional. O autor reforça que as decisões dos empresários (e dos demais indivíduos) são dotadas de vieses. Johnson-Laird (1999) aponta que os indivíduos sofrem do “viés da confirmação”. As informações que confirmem as crenças existentes nos indivíduos são mais bem assimiladas que as informações que as contradizem. Outro aspecto que Kunda (1999) observa é que os indivíduos tendem a enfatizar mais as informações negativas do que as positivas. Os empresários estão mais suscetíveis aos erros provocados pelos vieses. Para Shepperd (1996), o viés da otimalidade gera uma crença que os resultados serão positivos. Buehler (1994) cita um segundo viés, a falácia do planejamento, responsável pela crença que as atividades podem ser realizadas em um período menor que o necessário. O viés afetivo, discutido por Fargas (1995), ocorre em situações em que o estado emocional do empresário distorce o processo decisório.

A segunda pergunta, por que apenas alguns indivíduos conseguem reconhecer oportunidades de mercado, se concentra em um ponto crítico da ação empresarial. Para Gregoire et al. (2009) as oportunidades emergem do processo de mudanças. Essa mudanças podem ter origem:

- No conhecimento individual ou organizacional;
- No comportamento de atores relevantes no cenário dos negócios (governo, concorrentes, clientes, fornecedores e institituições).
- Na alteração do macroambiente como saturação de mercado, desregulamentação e ciclos de negócios.

Grégoire et al. (2009) complementam que essas mudanças não promovem as oportunidades de forma clara. As oportunidades são decorrentes do processo de investigação que visa extrair benefícios do processo de mudança. O empresário ao criar um novo produto ou serviço enfrenta a assimetria da difusão do conhecimento e a racionalidade limitada, pois a aderência de um produto ou serviço em um mercado específico é difícil de ser previsto *ex ante.*

McMullen e Shepperd (2006) argumentam que em um processo de reconhecimento de oportunidades, os empresários se deparam com uma fase de formação de crenças subjetivas. Nessa fase, esses empresários reconhecem uma oportunidade e acreditam que essa oportunidade está disponível para quem possuir determinadas habilidades e condições de explorá-la. Na segunda fase, os empresários visam avaliar essa oportunidade e verificar se possuem as motivações necessárias para converter as oportunidades em negócios. Grégoire et al. (2009) definem o processo de reconhecimento de oportunidade como o esforço para reconhecer os sinais de mudança com o intuito de formar crenças sobre ações que levam ao desenvolvimento de negócios. O resultado desse processo é a formação de uma crença *ex ante* que uma oportunidade existe ou não.

Para Matlin (2002) a percepção executa um papel relevante no processo de reconhecimento de oportunidades. Quando um empresário reconhece uma oportunidade, reforça Matlin (2002), significa que há alguma configuração de estímulo que possa ser observada. O empresário, na prática, recebe um conjunto de estímulos que lhe permite reconhecer algum objeto que mereça atenção. Larsen e Bundensen (1996) complementam que os objetos possuem características específicas e são armazenadas na memória dos indivíduos. Quando novos estímulos são recebidos e comparados com as características armazenadas de um determinado objeto, o indivíduo tem a percepção aguçada pela conexão entre um padrão anterior e o novo estímulo. Grégorie et al. (2009) complementam que as mudanças ambientais promovem estímulos e os empresários reconhecem padrões

previamente armazenados na memória e se esforçam para desenvolver comparações. Esse processo cognitivo utilizado para comparar coisas é reconhecido na literatura de alinhamento estrutural. Para Grégorie et al. (2009), quando os empresários recebem um sinal, eles prontamente buscam identificar se o sinal está associado a algo já visto antes. Em um primeiro momento, os empresários fazem uma varredura superficial, com o intuito de aproximar o sinal com algo já existente.
Na sequência, os padrões armazenados passam por uma fase de varredura estrutural onde os detalhes do sinal são associados com os padrões previamente separados pela varredura superficial. Corbet (2005) argumenta que a experiência acumulada dos empresários é relevante para o processo de reconhecimento de oportunidades.

O processo de detecção de sinais também é discutido por Swets (1992) que levanta quatro possibilidades de reconhecimento de sinais quando um estímulo está presente ou ausente. A primeira possibilidade ocorre quando um estímulo existe e o indivíduo conclui que ele está presente (identificação correta); a segunda possibilidade se refere à presença de estímulo e o indivíduo não conclui a presença (falha de identificação); a terceira ocorre quando o estímulo não existe e o indivíduo conclui, erroneamente, que há um estímulo (falso alarme), a quarta possibilidade é presenciada quando o estímulo não existe e o indivíduo conclui, corretamente, que não está presente (rejeição correta). Swets (1992) reforça que a compreensão dos estímulos e a adoção de uma entre as quatro possibilidades dependem dos custos e das consequências envolvidas, da intensidade do estímulo e das condições do indivíduo, incluindo a própria experiência. Por exemplo, um custo de falso alarme, pode ser pequeno para um engenheiro que suspende uma obra para averiguar uma possível falha na construção e muito grande para um médico que encaminha um paciente para uma cirurgia de alto risco (BARON, 2004). Dentro desse contexto, Brockner (2003) destaca que os indivíduos podem regular o próprio comportamento adotando duas estratégias opostas. Na primeira, o indivíduo adota uma postura de promoção e se lança no processo de busca, levantamento de hipóteses e explora todos os meios possíveis para alcançar os objetivos pré-determinados. Na segunda estratégia, os indivíduos adotam a estratégia de prevenção com principal objetivo de evitar erros. Nessa estratégia, a segurança prevalece e os indivíduos geram poucas hipóteses para conduzir as ações.

Brockner (2003), Baron (2004), Lieberman et al (1999) argumentam que a teoria de detecção de sinais e da regulação podem ser complementares no contexto empresarial. Para os autores, quando a estratégia de promoção é adotada pelos empresários, eles estão concentrados em reconhecer um estímulo presente e evitar falhas de identificação (presença do estímulo e a não percepção). Quando os empresários adotam a prevenção, a atenção é direcionada para evitar falsos alarmes (ausência de estímulos e a detecção inadequada) e suceder na rejeição correta. Em síntese, o foco na promoção se preocupa com a presença de sinais e com a melhor forma de reconhecê-lo; o foco na prevenção se preocupa com a necessidade de certificação em que o ambiente não possui estímulos.

O reconhecimento das oportunidades pelos empresários tende a ser maior para aqueles que adotam uma estratégia de promoção. Esses empresários trabalham para encontrar os estímulos ambientais e se esforçam para não perder oportunidades. O êxito no processo de busca ocorre devido ao levantamento de hipóteses e à construção de mecanismos de avaliação dessas hipóteses.

Por que alguns empresários são mais bem sucedidos do que outros, é analisado por Brockner (2003) em função do equilíbrio entre o foco na promoção e na prevenção. O autor evidencia que os empresários que têm foco na promoção mas adotam momentos de prevenção tendem a obter resultados melhores. Nesse caso, os empresários possuem mais facilidade para avaliar falsos alarmes.

O processo de reconhecimento de oportunidades também é discutido pelo estado de “alerta” dos empresários (TANG et al., 2010; GAGLIO; KATZ,2001, KIRZNER; 1979). Esse estado se refere à capacidade dos empresários em perceber oportunidades de mercado. Gaglio e Katz (2001) complementam que esses empresários possuem estruturas cognitivas específicas que permitem o processamento de informações que divergem dos modelos mentais correntes. O estado de alerta significa que os empresários, além de compararem novas informações à estrutura cognitiva atual, são capazes de fazer novas adaptações e aprendem rapidamente com o ambiente.

Para Tang et al.(2010) o estado de alerta empresarial pode ser desdobrado em três estágios: (I) varredura e busca, (II) associação e conexão e (III) avaliação e julgamento.

A primeira dimensão do estado de alerta empresarial se concentra no processo persistente de varredura e busca por novas oportunidades de negócios. Os empresários possuem uma estrutura de conhecimento que assiste o processo de busca dentro de um domínio específico. Esse processo se inicia sempre que um empresário precisa buscar informações para responder questões levantadas pelas ações dos negócios. Durante a varredura e busca, informações de alta e baixa relevância são absorvidas e incorporadas na estrutura cognitiva. Empresários com uma extensão maior nos processos de busca geram um nível maior de conhecimento e informação que beneficiam decisões futuras.

A segunda dimensão discutida por Tang et al (2010), associação e conexão, se concentra na recepção de novas informações, criação e simulações. A associação permite que os indivíduos considerem múltiplas opções e possibilidades e conexões com a base de conhecimento existente.

A terceira dimensão, avaliação e julgamento, permite que os empresários analisem o impacto das novas informações sobre o conhecimento atual e a respectiva relação com as oportunidades de negócios. A avaliação e julgamento servem como filtro que determina qual é o padrão que será reconhecido. Tang et al complementam que essa dimensão viabiliza condições para que os empresários se sensibilizem sobre as oportunidades e escolham uma alternativa.

As três dimensões apresentadas por Tang et. al (2010) contribuem para um entendimento que o “estado de alerta” empresarial é associado a uma estrutura cognitiva que permite um processamento de informações sobre oportunidades de mercado. Esses empresários recebem estímulos frequentes e estão mais suscetíveis a reconhecer oportunidades.

A terceira pergunta proposta colocada no início dessa seção, por quê alguns empresários são melhor sucedidos que outros, recebe contribuição de diversos autores. Embora o ambiente empresarial dependa do ambiente institucional, a forma como os empresários tomam as decisões e qual o processo cognitivo que assiste esse processo torna-se relevante para a compreensão do desempenho de um sistema econômico. Além da forma diferenciada de lidar com os riscos apresentada pelos empresários, Forlani e Mulins (2000) argumentam que alguns empresários evitam níveis elevados de variabilidade nos resultados previstos. Esses empresários aceitam correr riscos, mas exigem que a amplitude do risco seja identificada. Os

empresários bem sucedidos também apresentam uma tendência de simular diferentes resultados previstos em uma determinada situação. Para Baron (2004) é um pensamento contra fatual. O autor reforça que a capacidade empresarial em imaginar diversas possibilidades a partir de um determinado contexto possui duas implicações. A primeira, negativa, se refere ao engajamento dos empresários em pensamentos que levam a ações nunca experimentadas ou que foram experimentadas com resultados negativos. O receio dos empresários em agir dentro desse contexto reduz a faixa de possibilidades de ações dentro do ambiente de negócios. A segunda implicação, positiva, emerge ao pensar em diversas possibilidades. O empresário utiliza os eventos passados para corrigir a trajetória das suas ações e construir estratégias mais efetivas. Baron (2004), em uma pesquisa comparativa entre empresários e estudantes da área de negócios, evidencia que a frequência com que entrevistados utilizaram os eventos passados negativos para conduzir as ações futuras, foi mais evidente nos estudantes. Os empresários declararam se preocupar mais sobre o futuro. Baron (2000) argumenta que embora os empresários acionem o passado com menor intensidade, aqueles que usam a experiência passada são capazes de desempenhar melhor as suas atividades nos negócios.

Outro aspecto relevante para o processo cognitivo empresarial é destacado por Petty e Cacioppo (1990). Os autores ressaltam que dois estilos de pensamentos dominam a forma de pensar e processar informações: processamento sistemático, com enfoque analítico e cauteloso e o processamento baseado em regras heurísticas com acionamentos rápidos do raciocínio. Mitchell (2007) argumenta que os empresários são mais orientados para a ação e preferem fazer as coisas acontecerem, típico do processamento heurístico. Mas o autor reforça que os empresários também possuem uma característica básica que é a ruptura de padrões para inserir novos produtos e acessar novos mercado e, para tanto, existe a necessidade do pensamento analítico e sistemático para planejar e implementar estratégias. A orientação à ação assegura a evolução dos negócios, enquanto a análise contribui para o processo de inovação nos negócios. Empresários que apresentam uma capacidade em alternar, conforme o contexto, entre o pensamento sistemático (analítico) e heurístico (ação).

Os processos cognitivos estão associados a habilidade do empresário em lidar com o contexto com o qual ele se relaciona. Na sequência, a revisão da literatura é complementada com o processo de cognição social que visa e identificar a cognição empresarial em função da estrutura social que permeia a atividade empreendedora

2.8 Cognição do Empresário e o Contexto Social

Fiske e Taylor (1984) afirmam que os indivíduos existem dentro uma situação descrita por dois pares de fatores: (I) cognição e motivação e (II) situação em que um indivíduo se insere. Para Salancik e Pfeffer (1978) as informações são efetivas quando são processadas por especialistas. A forma como os indivíduos adquirem, armazenam e recuperam as informações da memória é a preocupação principal da teoria do processamento das informações por especialistas. O processo cognitivo que oferece suporte ao processamento de informações pode ser definido, segundo Neisser (1967) como os processos responsáveis pela transformação, redução, elaboração, armazenagem, recuperação e uso das informações. Indivíduos especialistas possuem estruturas de conhecimento sobre determinadas áreas de domínio que permitem obter desempenhos superiores em comparação aos indivíduos não-especialistas.

As estruturas de conhecimento são adquiridas pelos especialistas por um processo dinâmico onde as estruturas de conhecimento são organizadas na memória de longo prazo (GLASER, 1984). Para Mitchell et al (2000;2007), e Lord e Mahrer (1990) essas estruturas contribuem para os seguintes aspectos:

- Otimizam a capacidade dos indivíduos em processar informações;
- Reduz os vieses e erros durante o processamento, associação e avaliação das informações;
- Orientam a ação dos empresários.

A formação da estrutura cognitiva em função de um contexto para um especialista é avaliada por Leddo e Abelson (1986). A pesquisa dos autores evidencia que a presença de estruturas de conhecimento de especialistas contempla

a configuração de forças que influencia a respectiva capacidade cognitiva. A estrutura de conhecimento permite que os indivíduos avaliem uma determinada situação e desenvolvam uma sequência de ações para desempenhar algum papel dentro dessa situação. Leddo e Abelson (1986) argumentam que as estruturas representam “roteiros cognitivos” e destacam que esses roteiros se desdobram em pelo menos três.

O primeiro roteiro permite que os indivíduos avaliem o contexto e decidam pela participação efetiva. A entrada dos indivíduos em um determinado contexto exige um conjunto de conhecimentos que são acionados para avaliar as condições ambientais. Os demais “roteiros cognitivos” assistem a ação dos indivíduos após a avaliação do ambiente. Um roteiro relacionado à aspiração permite que o indivíduo se sinta motivado para desenvolver ações orientadas pelo roteiro de entrada. A motivação pela busca de um objetivo necessita de um roteiro de habilidades que conduz a ação dentro de uma lógica. Os três “roteiros cognitivos”, “entrada”, “aspiração” e “habilidade” são acionados pelos indivíduos para avaliar as condições iniciais e definir um objetivo, ter a motivação suficiente e usar um conjunto de habilidades que permita alcançar o objetivo. O modelo proposto por Leddo e Abelson (1986) foi estudado em diversos tipos de indivíduos e suas especialidades como legisladores, jogadores de xadrez e em algumas profissões como, por exemplo, analista de sistemas.

Busenitz e Lau (1996) argumentam que as decisões empresariais são influenciadas pelas estruturas cognitivas e complementam que essas estruturas são influenciadas pelas variáveis do contexto e pelas variáveis individuais.

Mitchell et al. (2007) E Mitchel et al. (2000) se baseiam nos trabalhos de Leddo e Abelson (1986) e desenvolvem os roteiros especialistas para o contexto empresarial. Para Mitchell et. al, (2007) e Mitchel et al. (2000) o contexto social oferece as condições para os empresários desenvolverem os negócios. Esse contexto determina o arranjo empresarial necessário para que as oportunidades sejam reconhecidas e exploradas. Esse arranjo empresarial se conecta aos “roteiros de entrada” proposto por Leddo e Abelson (1986). Os fatores pessoais se relacionam com os “roteiros de aspiração” (propensão em assumir riscos, por exemplo) e os roteiros de habilidade para implementar negócios.

Mitchell et. al. (2007) e Mitchel et al (2000) e Mitchell (1994) tomam como base o modelo de Leddo e Abelson (1986), associam com a literatura sobre empreendedorismo e propõem um conjunto de “roteiros cognitivos” específicos que assistem os empresários nas decisões de desenvolvimento de novos negócios. Para Mitchell et al. (2007) Mitchel et al (2000) e Mitchell (1994), os “roteiros cognitivos” são estruturados da seguinte forma:

1. Roteiros de entrada: estruturas de conhecimento que os empresários acionam para compreender o contexto social e avaliar qual é o arranjo empresarial necessário para aproveitar uma oportunidade. A posse desse arranjo é determinante para decidir pela entrada em um novo negócio. Esse arranjo é composto por recursos, ativos tangíveis e intangíveis, contatos e relacionamentos para constituir um negócio. Esse arranjo pode ser desdobrado em quatro roteiros:
    a. Proteção de ideias: posse e uso de mecanismos de defesa contra imitação como patentes, segredos industriais, marcas ou franquias. Esse roteiro está vinculado à literatura sobre o empreendedorismo com base em Porter (1990) e Rumelt (1987) que afirmam que os empresários avaliam, ao entrar em um novo negócio, formas de se protegerem contra imitações.
    b. Redes de negócios: a posse de contatos sociais essenciais assegura que os empresários acessem informações e conhecimentos relevantes para a entrada em novos negócios. Roteiro com base em Aldrich e Zimmer (1986).
    c. Recursos: a entrada em novos negócios depende da posse e acesso à recursos financeiros, humanos, tecnológicos e demais ativos tangíveis e intangíveis. Roteiro com base em Bull e Williard (1993).
    d. Habilidades específicas: os empresários dependem de habilidades específicas em determinadas áreas de atuação para assegurar a vantagem competitiva das organizações que pretendem constituir. Esse roteiro está baseado na literatura da visão baseada em recursos analisada por Barney (1991).

Ao avaliar uma oportunidade com a “assistência do roteiro de entrada”, o empresário configura o arranjo necessário para entrar em um novo negócio. Esse

roteiro determina o perfil investidor do empresário. A ausência desse roteiro dificulta a avaliação e a intenção dos empresários em explorar o ambiente e renovar os negócios pela criação de novos produtos e serviços. Nas discussões de Mitchell et al. (2007) e Mitchel et al. (2000), esses roteiros não estão presentes, por exemplo, nos profissionais de negócios como por exemplo, gerentes.

2. “roteiros de aspiração”: esses roteiros de referem às estruturas de conhecimento que assistem o comprometimento dos empresários com os respectivos objetivos. Esses roteiros podem ser desdobrados em três:
    a. Busca por oportunidades: esses roteiros contemplam a abertura, orientação e direcionamento das ações em busca de novas situações e possibilidades que permitam experimentar novos produtos e serviços. Esses roteiros contemplam o estado de alerta e os mecanismos cognitivos para fazer inferências sobre as oportunidades. Esses roteiros possuem lastro com os trabalhos de Tang et al (2009), Grégoire et al (2009), Kirzner (1982) e Krueger e Brazeal (1994).
    b. Tolerância ao risco: esses roteiros assistem à forma como os empresários se comportam em novas situações ou situações não estruturadas. O reconhecimento de novas oportunidades e a incerteza inerente ao processo de busca exige a “assistência de roteiros” para minimizar o impacto dos riscos. Esse roteiro está baseado em Ghemawhat (1991) e Hisrich (1990).
    c. Motivação pela oportunidade: representam as estruturas de conhecimento que os empresários possuem para se manterem fiéis à proposta do negócio. As “intempéries” do mercado e os desvios da trajetória exigem ações para transpor barreiras e continuar na direção planejada (SEXTON;BOWMAN-UPTON, 1985).

Os “roteiros de aspiração” permitem que os empresários experimentem riscos em menor intensidade que os demais indivíduos devido à capacidade de se apoiar em elementos que reduzam a incerteza. A ausência desses roteiros restringe, segundo Leddo e Abelson (1986), a motivação e o comprometimento dos indivíduos com os propósitos avaliados pelos roteiros de entrada.

3. Roteiros de habilidade: o desenvolvimento de novos negócios exige estruturas de conhecimento que envolvam capacidades, habilidades, conhecimentos específicos, atitudes e normas (BULL E WILLIARD; 1993). Esses roteiros são decompostos em três:
    a. Roteiros de diagnóstico: novas oportunidades exigem habilidades para avaliar as condições de mercado e compreender de forma sistemática, os elementos que envolvem a criação de um produto ou serviço (KRUEGER E CASRUD; 1993).
    b. Roteiros situacionais: a experiência acumulada pelos empresários orienta as ações no desenvolvimento de novos negócios. As lições passadas com a criação de produtos e serviços, acesso à novos mercados e fidelização de clientes, por exemplo, produzem certos conhecimentos que são acionados no processo de criação (GRÉGOIRE et al., 2009, COOPER; DUNKELBERG; 1987, STUART; ABETTI, 1990)
    c. Roteiros de combinação: as habilidades empresarias precisam ser alinhadas às oportunidades. Esse alinhamento é presenciado pela (re)combinação de pessoas, materiais, conhecimento e produtos em novas situações (SCHUMPETER; 1934, KIRZNER; 1982).

Os “roteiros de habilidades” influenciam diretamente a autoeficácia dos empresários (confiança nas próprias habilidades). O efeito combinado dos roteiros de entrada, aspiração e de habilidades é enfatizado por Leddo e Abelson (1986) para a compreensão das ações dos indivíduos. Os autores complementam que os roteiros de entrada permitem que os indivíduos se certifiquem que o contexto é favorável, os “roteiros de aspiração” mantêm os indivíduos na trajetória, mesmo sendo necessários ajustes, e os roteiros de habilidade asseguram a eficácia da implementação dos objetivos determinados pelos empresários.

Mitchell et. al.(2007) e Baron (2004) argumentam que os estudos sobre cognição empresarial se encontram nos estágios iniciais de desenvolvimento. Embora inúmeras questões tenham sido expostas nas pesquisas, o pergunta central é compreender “*Como os empresários pensam?”.* O entendimento sobre esse tema oferece uma visão complementar à teoria da escolha racional e o princípio da racionalidade limitada discutida por Simon (1991).

Os “roteiros cognitivos” empresariais têm sido utilizados em algumas pesquisas empíricas. Mitchell et al (2000) investigam se os valores culturais estudados por Hofestede (1980) afetam os “roteiros cognitivos” empresariais. Brigham et. al (2007) avaliam os processos cognitivos para explicar porquê empresários apresentam comportamentos divergentes em determinadas situações. Os autores evidenciam que os empresários agem de forma diferente, pois pensam de forma diferente, especialmente pelo estilo de tomada de decisão. Reuber e Fischer (1994) descrevem como a reputação de uma organização é formada a partir das estruturas cognitivas. Smith et al (2010) investigam a associação entre os “roteiros cognitivos” e o comprometimento dos empresários com novas transações. A pesquisa de Smith et al (2010) evidencia que a “assistência dos roteiros cognitivos” estão associados à quatro características básicas:

1. Experiência em novas transações (indivíduo).
2. Autoeficácia (situação).
3. Especialista em alguma área de negócios (cognição).
4. Propensão em desenvolver novas transações (motivação).

O uso da cognição empresarial visa compreender a capacidade de ação e desenvolvimento em função do contexto social em que os empresários vivem. Uma das preocupações das pesquisas se concentra na convergência entre o contexto social em que os indivíduos vivem e a capacidade de explorar esse contexto.

Baumol (1990;2009) argumenta a diferença entre as nações se encontra na forma como as competências empresariais são canalizadas pelo sistema social, econômico e político. Dennis (2011A) complementa que mudanças institucionais e individuais não ocorrem ao mesmo tempo. Para Colyvas e Powell (2007), a aderência entre instituições e indivíduos depende de processo longo com ajustes de ambos os lados, fruto de negociações e mecanismos de retroalimentação.

As próximas seções tratam da relação entre a cognição empresarial e as instituições. O foco principal é investigar como as duas dimensões interagem, modificam e se estabilizam.

2.9 Uma abordagem cognitiva do processo de institucionalização.

Para Budzinski (2001) a relação entre as instituições e indivíduos é apresentada como regras intra e interpessoais. O autor complementa que a relação entre os dois tipos de regras apresentam potenciais de harmonia e conflito e são determinantes para qualquer desenvolvimento econômico. A harmonia significa, na visão de Budzinski (2001), que as instituições ou regras interpessoais estão de acordo com regras intrapessoais ou as estruturas cognitivas presentes nos indivíduos. Os conflitos emergem quando os dois tipos de regras apresentam incompatibilidades. Colyvas e Powell (2006) argumentam que o processo de institucionalização visa a congruência entre os dois tipos de regras. Se há a congruência, então é porque a legitimidade foi estabelecida e as ações são tomadas pelos indivíduos inconscientemente.

Colyvas e Powell (2006) avaliam que a estabilidade institucional é alcançada através de mecanismos de autoreforço, com as práticas individuais e institucionais se moldando a partir de comparações entre os resultados esperados e alcançados. Os autores reforçam que enquanto a legitimidade não for alcançada, a estabilidade está comprometida. A legitimidade, para Suchman (1995), se refere à percepção generalizada de que as ações de uma determinada entidade são desejáveis, autênticas e apropriadas dentro de normas, regras e crenças que compõem um sistema social. Colyvas e Powell (2006) complementam que as práticas, para se tornarem legítimas, são construídas dentro de uma ordem social e reproduzidas de forma natural, inconsciente, sem necessidade de mobilização de esforços. Jepperson (1991) reforça que as práticas legitimadas são resistentes a qualquer contestação. Greif (2006) destaca que essas práticas institucionais legitimadas se autoreproduzem e são refletidas nas concepções das práticas, crenças, normas e regras. Os indivíduos agem coletivamente dentro de um contexto com objetivos comuns. Práticas e ações são reciprocamente interpretadas e se tornam hábitos. O processo de institucionalização que representa o processo de legitimação evolui, para Colyvas (2006) e Colyvas e Powell (2006), em estágios. O primeiro estágio é marcado por práticas divergentes e por dificuldades em estabelecer padrões e objetivos; essa fase é determinada como pré-legitimação. Na segunda fase, começa a padronização das ações, os valores tornam-se mais claros, mais ainda são suscetíveis à oposição; essa fase é denominada de padronização. Na terceira fase,

as instituições tornam-se resilientes; as normas e valores são amplamente aceitos pelos indivíduos. Essa fase é denominada de institucionalização.

O processo de institucionalização, além da legitimidade, é acompanhado por axiomas que oferecem um elemento cognitivo para a reprodução da ordem social (ZUCKER; 1977). Os indivíduos assumem determinados comportamentos que são dados como certos. DiMaggio e Powell (1991) argumentam que dentro do processo de institucionalização, principalmente nas fases iniciais, o engajamento mental dos indivíduos e organizações é intenso. Para Colyvas e Powell (2006), as habilidades, esforços, motivações e ações práticas são elementos necessários para o processo de conversão de práticas que se transformarão em axiomas. Os autores complementam que o processo de institucionalização se concentra na conversão de um mosaico de rotinas, categorias e identidades em regras que conduzirão ações em determinadas situações. Os axiomas passam, então, a representar entendimentos pré-conscientizados, expectativas pré-configuradas, roteiros ou esquemas que guiam a interação entre os indivíduos e organizações, rotinas de alta-eficácia, práticas intensas enraizadas e resilientes. Berger e Luckman (1967) complementam que os axiomas atuam como *templates* pré-existentes para o pensamento e ação. O processo de institucionalização passa então a reduzir a carga cognitiva dos indivíduos, uma vez, que as regras, normas e crenças passam a atuar como um sistema de informação compartilhado, reduzindo riscos e incertezas (GREIF; 2006). Colyvas e Powell (2006) reforçam que enquanto a legitimação formaliza um *status* social (direito de existir), redefine as fronteiras de responsabilidades (papel de cada agente) entre as instituições, oferece uma reinterpretação sobre o acesso aos recursos e reconstrói a natureza dos recursos, os axiomas enraizam práticas e rotinas e classificam identidades.

Colyvas e Powell (2006) também argumentam que é possível presenciar verdades axiomáticas (rotinas) sem a presença da legitimidade. Os autores citam exemplos do tráfico de drogas que apresentam práticas e rotinas bem definidas e conhecidas, mas não são legítimas perante a sociedade (direito de existir). Essas práticas são fortemente combatidas pela estrutura regulatória, normativa (pelos valores da sociedade) e cognitiva (não há um padrão mental comum).

O estado de transição de uma aglomeração pura para um SLPI é marcado pela introdução ou mudanças nas regras, normas, crenças e organizações. Greif

(2004;2006) argumenta que a transformação institucional é um processo complexo e, normalmente, existem razões para que os indivíduos continuem com o comportamento de padrões antigos. Para Greif (2004; 2006), Colyvas e Powell (2006) o processo de mudança é influenciado pelos seguintes aspectos:

- A relação entre parâmetros e variáveis. As instituições quando estão sob análise imediata possuem parâmetros e são exógenas aos indivíduos, mas quando são elas analisadas no longo prazo, os parâmetros se tornam variáveis e são endógenas.
- As mudanças institucionais ocorrem por alterações marginais nos parâmetros institucionais.
- Os indivíduos para aceitarem novas regras, normas e crenças precisam avaliar os benefícios associados ao processo de mudança.
- Se os benefícios não forem observados, então as instituições passadas assumem a legitimidade.
- Para que um indivíduo avalie uma regra, norma ou o sistema de crenças é necessário a combinação do conhecimento sobre os parâmetros institucionais, a atenção para perceber mudanças e coordenação para lidar com a projeção dos resultados *ex ante.*

Billet (1996) complementa que a relação entre a cognição de um indivíduo (regras individuais) e contexto social (instituições e as regras sociais) possuem seis áreas de convergência:

1. Área de domínio: regras intra e interpessoais precisam ser construídas dentro de uma área de domínio. Nesse caso as dimensões regulatória, normativa e cognitiva das instituições precisam convergir com as regras individuais, nesse caso, a estrutura cognitiva que os empresários acionam para realizar novos negócios.
2. O alinhamento entre a relação contexto-indivíduo se desenvolve pela solução de problemas: para Anderson (1993), a aprendizagem se desenvolve através da solução de problemas. Para Billet (1996) o alinhamento entre as regras individuais e sociais ocorrem a partir de um espaço-problema, contradições ou negociações de impasses. A solução

de problemas oferece meios para a construção do conhecimento tanto para os indivíduos quanto para a transformação social.

3. A compilação do conhecimento é negociada em circunstâncias sociais: a prática dos indivíduos dentro das regras sociais produz um refinamento que contribui para a criação de rotinas.
4. A transferência do conhecimento é construída dentro de um contexto social e cultural: Greif (2006) argumenta que um conhecimento para ser robusto precisa ser reproduzido em novas situações. Para que o conhecimento seja transferido entre as unidades sociais, os indivíduos precisam associar o contexto em que o conhecimento foi gerado e comparar com o contexto em que vive.
5. Os esforços individuais são relacionados à prática social: o engajamento em atividades complexas de pensamento requer uma carga elevada de cognição. A decisão dos indivíduos em participar de determinadas práticas sociais é dependente das experiências sociais obtidas em determinados contextos.
6. Os fatores sociais que disponibilizam o conhecimento são relacionados às estruturas cognitivas: a cultura e as relações sociais que permeiam um processo de solução de problemas contribuem para a formação de estruturas cognitivas.

Para Billet (1996) o conhecimento adquirido pelos indivíduos através do tempo e a respectiva estrutura cognitiva são acionadas para analisar uma determinada situação-problema. O esforço para a solução do problema requer mudanças em um determinado objeto e na situação. O autor reforça que diferentes experiências produzem diferentes tipos de cognição e, consequentemente, diferentes resultados.

Lave e Wenger (1991), Cook e Brown (1999), Lant (2002) e Elsbach (2005) complementam que a cognição reflete um processo de interação entre os roteiros individuais e um contexto. Os autores argumentam que os indivíduos utilizam algumas variações de roteiros para avaliar o contexto. Essas variações nos roteiros atuam como *templates e* são definidas por Fiske e Taylor (1991) como:

1. Roteiros pessoais que representam a forma como um indivíduo se comporta e pensa. Esses roteiros são influenciados pela experiência, formação e motivação específicas de um indivíduo.
2. Roteiros de papéis que representam o comportamento de um indivíduo em uma atividade ou ocupação formal. Por exemplo, um gerente e um empresário possuem papéis diferentes. O primeiro está mais atento na proteção dos recursos da empresa e o segundo na promoção desses recursos. Nesse caso, a posição ocupada pelo indivíduo influencia a forma como as informações são processadas.
3. Roteiros de eventos que representam como uma sequência de eventos se desenvolve. Esses roteiros são utilizados pelos indivíduos para compreender como um determinado processo de desdobra.
4. Roteiros de regras que representam como ações, eventos e conceitos se relacionam. Os indivíduos acionam esses roteiros para identificar e correlacionar variáveis-chave de um contexto.

Para Elsbach et. al (2005) e Lant (2002) as variáveis de contexto podem ser desdobradas da seguinte forma:

1. Contexto Institucional e Cultural que determina as pressões normativas.
2. Contexto de Artefatos que determina a natureza de artefatos relevantes.
3. Contexto Físico que determina a natureza e a configuração de ativos tangíveis e até mesmo o espaço geográfico.
4. Contexto Social que determina a natureza da interação entre grupos. Esse contexto contempla as características dos membros dos grupos e os respectivos processos de interação.

A combinação de determinados “roteiros cognitivos” com os contextos permitem que Elsbach e Lant (2002) desenvolvam algumas inferências:

1. Atratividade por uma opção: a propensão que um indivíduo tem para fazer certas escolhas.
2. Auto-percepção: capacidade de reconhecimento das próprias habilidades e competências gerais e específicas.
3. Compreensão de problemas: condições de avaliar a relação entre causa e efeito, foco, atenção e causalidade entre variáveis.

4. Pensamento coletivo: grau de abertura para interação com os demais indivíduos.

Elsbach e Lant (2002) complementam que a percepção dos indivíduos em fazer escolhas é fruto da interação entre os roteiros de eventos e o contexto institucional e cultural conforme evidenciado por Einsbach et al (2005), Mitchell et al (2000). Os indivíduos possuem formas diferenciadas de construir seus roteiros como, por exemplo, avaliar riscos e, consequentemente, adotar caminhos alternativos. Mas ao avançar dentro do contexto institucional, as regras, normas e crenças regulatórias, normativas e cognitivas influenciam a trajetória dos indivíduos, restringindo o *leque* de possibilidades. Mitchell et al. (2000) argumenta que variações nos roteiros de eventos são observadas em diferentes ambientes institucionais após uma pesquisa em diversas nações.

A capacidade de compreender uma situação-problema emerge da interação entre os roteiros de regras e o contexto físico. Tyre e Von Hippel (1997), ao analisar o processo de aprendizagem pela interação, discutem que os engenheiros de produtos aprimoram uma tecnologia ao interagir com os usuários. A compreensão dos indivíduos sobre a correlação entre variáveis se desenvolve em um contexto físico, como um espaço do trabalho, sistema produtivo, disponibilidade de recursos, *layouts* e até mesmo o espaço geográfico em que a empresa se encontra. Os impasses e as contradições remetem os indivíduos a utilizar seu conhecimento e correlacionar as variáveis que derivam do contexto físico. Em projetos de máquinas, por exemplo, Tyre e Von Hippel (1997) destacam que os engenheiros possuem roteiros de regras orientados à construção mecatrônica enquanto os usuários possuem roteiros de regras baseados nas aplicações ou resultados. Somente quando os engenheiros trazem seus roteiros de regras para um determinado contexto, eles podem avaliar se os seus projetos são valorizados pelos usuários. Essa relação ou proximidade entre roteiros de regras e contexto físico promove um refinamento no processo de comunicação e os indivíduos passam, então, a reconhecer competências mútuas para encontrar soluções em comum.

A autopercepção emerge da interação entre roteiros pessoais e o contexto de artefatos. Durante a execução das rotinas profissionais os indivíduos reconhecem as próprias habilidades e competências em um contexto de artefatos. Esses artefatos caracterizam um grupo social. Weick et al. (1993) complementa que cordas, roupas

de *kevlar,* capacetes, e outros tipos de ferramentas são artefatos dos membros do corpo de bombeiros. Esses artefatos são relevantes para definir particularidades culturais de um grupo. A utilização de determinados artefatos contribuem para que um indivíduo esteja alinhado ao contexto.

Comportamentos coletivos emergem da interação entre os roteiros de regras e o contexto social. A cognição também está inserida no contexto da atividade de um grupo (THOMPSON et al., 1999). A cognição coletiva não se refere a modelos mentais compartilhados (senso comum), mas como um grupo heterogêneo usa as diversas bases de conhecimento para resolver impasses e contradições. Não há também a necessidade de alinhamento cognitivo entre os indivíduos, mas os roteiros individuais se completam na presença dos demais. Os roteiros de regras definem como uma atividade em particular deve ser desenvolvida, em que lugar (onde) e por quem; o contexto social define o conjunto de atividades que devem ser desempenhadas de forma interdependente (ELSBACH et al., 2005).

A literatura aponta que a relação entre indivíduos e contexto se desenvolve dentro de uma área de domínio e há, sempre, um espaço-problema para que os diversos “roteiros cognitivos” sejam alinhados ao contextualizados. A relação entre cognição e o contexto institucional é discutido na sequência dentro dos SLPI.

2.10 Cognição do Empresário e Instituições em Sistemas Locais de Produção e Inovação

Amato Neto (2009), Arikan (2010) e Hindle (2010), enfatizam que nos estágios emergentes dos SLPI, a cultura empreendedora ainda é restrita, há ausência de ações conjuntas entre as empresas e as instituições de apoio ao empreendedorismo ainda estão em formação. Audresch (2004) complementa que em regiões emergentes não há histórico empreendedor, pois as condições psicológicas (valor atribuído à atividade empreendedora), sociais (presença de redes sociais), políticas (políticas públicas favoráveis) e econômicas (disponibilidade de capital, mão-de-obra e ativos tangíveis) costumam apresentar uma configuração que desfavorece à ação dos empresários. Quando a região é institucionalizada as condições melhoram a ação empresarial. A literatura tem se concentrado,

predominantemente, no segundo tipo de região. A literatura sobre *clusters* contribui para o entendimento das externalidades positivas (HINDLE;2010, ARIKAN;2009, BELUSSI; SAMARRA; 2008, AMATO NETO; 2005, 2009, ROCHA;2004, SHAVER E FLYER; 2000, PORTER; 1990, MARSHALL;1920). Os estudos das redes enfatizam a presença de redes sociais locais que emergem entre os agentes e contribuem para a geração de recursos e estímulo para o desenvolvimento de novos negócios (STUART; SORENSON, 2003, SORENSON; AUDIA, 2000). Os estudos sobre instituições e ecologia organizacional focalizam nos efeitos da legitimidade que as instituições provocam sobre a atividade empresarial (AUDRICH; FIOL, 1994). Essas pesquisas contribuem para a compreensão dos mecanismos de auto-reforço que uma região desenvolve ao instituir uma tradição empreendedora. Arikan (2010) e Hindle (2011) argumentam que estudos orientados às regiões emergentes, sem a cultura empreendedora, são escassos. O autor complementa que o desafio é responder como regiões sem cultura empreendedora podem iniciar um processo de estímulo à atividade empresarial, construir uma infraestrutura favorável aos negócios antes mesmo de observar os benefícios dos mecanismos de autoreforço.

Alguns estudos apontam duas possibilidades para redirecionar a atividade empreendedora. Thorton (1999), Shaver e Scott (1991) e Gnyawali e Folgel (1994) argumentam que as regiões podem ser modificadas pelo lado da oferta de empreendedores que se dispõem a operar em uma determinada região ou pelo lado da demanda que requer um ambiente favorável à atividade empreendedora. As discussões desses autores dentro do contexto local estão alinhadas às discussões de Arikan (2010). Mas Arikan (2010) argumenta que os estudos ora enfatizam o contexto local ora as habilidades empresariais, mas faltam pesquisas que avaliem a interação entre contexto e os indivíduos. Outros autores como Sarason et al (2006), Schoonhoven e Romanelli (2001) e Thorton (1999) reforçam a necessidade de estudos que investiguem a relação entre o contexto e os indivíduos.

Arikan (2010) propõe que uma região deve ser analisada como um sistema auto-organizável, com a composição de vários subsistemas Para Simon (1991), esses subsistemas atuam de forma independente no curto prazo, mas afetam o desempenho do sistema global no longo prazo. Dentro desse contexto, Arikan (2010) sugere que os pesquisadores, ao estudar regiões emergentes, levem em consideração dois aspectos: a identificação dos subsistemas que compõe um

SLPI e a caracterização do comportamento desses subsistemas estáveis. Essa caracterização contribui para a compreensão dos mecanismos iniciais de desenvolvimento da atividade empreendedora. Mas regiões estagnadas e com subsistemas estáveis precisam de mudanças tanto no lado institucional (contexto) quanto no lado empresarial (individuo) para se tornarem empreendedoras.

Dennis (2011A) argumenta que uma região pode ser empreendedora se o ambiente institucional e a cultura empreendedora forem favoráveis. O quadro 2 apresenta as possibilidades de combinação entre ambiente institucional e cultura empreendedora.

Quadro 2 - Instituições e Cultura Empresarial.

		Ambiente Institucional	
		Favorável	Desfavorável
Cultura Empreendedora	Favorável	Regiões Empreendedoras	Regiões Oprimidas
	vel	Regiões Orientadas	Regiões Estagnadas

Fonte: **Adaptado de Dennis (2011A)**

O modelo discutido por Dennis (2011A) reforça a necessidade de compreensão entre as dimensões institucionais (contexto) e empresariais (indivíduo).

2.11 Estrutura teórica de apoio à construção do trabalho

A literatura sobre SLPI evidencia a carência de trabalhos que contribuam para o entendimento dos estágios iniciais de desenvolvimento. Mais especificamente como aglomerações se tornam regiões institucionalizadas (AMATO NETO; 2009, ARIKAN;2010, HINDLE;2011). A literatura aponta que as instituições são

responsáveis pela coordenação da ação coletiva (GREIF;2006). As instituições passam a coordenar as ações coletivas pelas pressões coercitivas, normativas e miméticas (DIMAGGIO;POWELL,1986). Para representar a dimensão institucional, esse trabalho utiliza a teoria do isomorfismo institucional proposta por DiMaggio e Powell (1986) e os respectivos mecanismos isomórficos: coercitivo, normativo e mimético. Para correlacionar os mecanismos isomórficos ao SLPI, as seguintes teorias complementares serão utilizadas:

- A pressão coercitiva deriva da dimensão regulatória. Whitley (1992) argumenta que um sistema de regulação se desdobra em 4 aspectos: sistema legal, sistema educacional, sistema financeiro e relações de confiança.
- A pressão normativa deriva da dimensão normativa e se refere à normas e valores de um grupos social. Nos SLPI a principal norma é a cooperação de informações e recursos produtivos e tecnológicos (AMATO NETO;2009). Os valores, definidos por Busenitz e Lau (1996) se referem aos valores que os empresários atribuem ao pensamento criativo e à capacidade conversão de ideias em negócios.
- A pressão mimética deriva da dimensão cognitiva e representa o conhecimento compartilhado de um determinado grupo. Para Busenitz e Lau(1996), dentro da atividade empreendedora, esse conhecimento se refere à forma de avaliação e gerenciamento dos riscos, capacidade de acessar informações relevantes e proteger legalmente os negócios.

O trabalho passa a investigar se a adesão dos empresários às pressões isomórficas estão associadas à estruturas cognitivas que reflitam o comportamento empresarial.

A abordagem teórica utilizada para investigar essa estrutura é a teoria proposta por Leddo e Abelson (1986) e Mitchell et al (2007) sobre os roteiros cognitivos. Esses roteiros refletem os roteiros de entrada, aspiração e habilidades utilizados pelos empresários para desenvolvimento de novos negócios. Abordagens complementares serão utilizadas para avaliara a relação entre os roteiros e o desempenho empresarial. A principal abordagem utilizada a proposta realizada por Smith et al (2007) que argumenta que os roteiros cognitivos estão associados à

experiência, chances de êxito, habilidade e atitudes para desenvolver novos negócios.

2.12 Considerações finais do capítulo

No anseio de explorar o conhecimento existente sobre a relação entre instituições e ação empresarial, a revisão da literatura foi estruturada para compreender como os SLPI, apresentados como organizações industriais locais e por intermédio das ações coletivas, aumentam a eficiência produtiva, tecnológica e mercadológica das empresas participantes. Os SLPI passam, então, a influenciar a atividade empreendedora devido às externalidades positivas alcançadas pelo processo de cooperação. A revisão da literatura também enfatiza o estado de transição de regiões que são apenas simples aglomerações para um SLPI e aponta o papel das instituições nesse processo. Para que as instituições coordenem as ações empreendedoras, elas precisam alcançar a legitimidade, ou seja, *dar o "direito de existir às empresas".* A legitimidade é alcançada quando as empresas se sentem motivadas a desenvolver transações, como transferência de recursos, informações, opiniões e conhecimento, com os demais agentes locais. Essas transações, com o tempo, tornam-se rotinas e se repetem de forma inconsciente (verdades axiomáticas). As instituições coordenam as atividades empreendedoras pelas regras (dimensão regulatória), normas e valores (dimensão normativa) e conhecimento compartilhado (cognitivo). Cada dimensão institucional difere quanto à forma de institucionalização. A dimensão regulatória usa a coerção e possui incentivos claros, enquanto a dimensão normativa institui normas e valores específicos de grupos sociais. A dimensão cognitiva é influenciada fortemente pelos valores culturais de uma sociedade, aspectos como distância do poder, tolerância à incertezas, orientação para o longo prazo, gênero e individualismo são apontados na literatura como fatores que ajudam a explicar o valor atribuído pelas sociedades à atividade empreendedora.

A segunda parte do referencial teórico construído tem ênfase no processo cognitivo dos empresários. A literatura sobre cognição empresarial busca investigar porque alguns indivíduos se tornam empresários, reconhecem oportunidades com mais facilidade, têm maior probabilidade de êxito que outros e, por fim, como os

empresários constroem seu quadro mental. As pesquisas apontam que os empresários têm uma tendência à quantificar riscos em proporções menores que os demais indivíduos; visualizam perdas, caso não aproveitem uma oportunidade. Os empresários também conseguem potencializar probabilidades que, para os demais indivíduos, são irrelevantes. Em contra-partida, esses empresários estão mais suscetíveis à vieses cognitivos. A capacidade de percepção e o reconhecimento de oportunidades também são mais aguçados para empresários, pois conseguem associar padrões (reproduzir a experiência em novos contextos) com mais facilidade. O reconhecimento de padrões é reforçado pela facilidade em distinguir oportunidades reais e "falsos alarmes", isto leva o empresário a agir de forma equilibrada entre a proteção e promoção de recursos. Esse equilíbrio e o respectivo momento de mudança de um *status* para o outro é dependente do estado de alerta que cada empresário mantém.

A eficácia das decisões empresariais também é dependente da capacidade de construir cenários a partir das experiências obtidas. Eventos passados sofrem contradições e simulações mentais, e são comparadas com novos contextos. Esse procedimento é dependente da facilidade que esses empresários possuem em combinar pensamentos estruturados e heurísticos.

Esses aspectos contribuem para a interação do empresário com o contexto social. A literatura apresenta um conjunto de "roteiros cognitivos" que auxilia a compreensão da relação entre o empresário e o respectivo contexto. Esses roteiros são decompostos em três: (I) "roteiro de entrada", que permite a avaliação do contexto social e as oportunidades e ameaças; (II) um "roteiro de aspiração" que mantém o empresário comprometido com os seus objetivos e um (III) "roteiro de habilidade" que assegura a implementação e o alcance desses objetivos.

A terceira parte da revisão da literatura se concentra na convergência entre instituições e cognição empresarial. Se as instituições coordenam a atividade empreendedora, a aceitação e adesão das regras, normas e crenças dependem da capacidade do empresário em processar informações do ambiente. A convergência entre instituições e cognição enfrenta momentos de harmonia e conflito. A institucionalização ocorre somente quando a legitimidade e as verdades axiomáticas são alcançadas. Os empresários passam a desenvolver transações com outras unidades sociais (rotinas e práticas) com base nas fronteiras de responsabilidade bem definidas entre as instituições. A convergência entre instituições e cognição é

debatida por alguns autores como aprendizagem situacional ou cognição situacional; há um espaço entre a estrutura institucional e a ação empresarial, onde problemas, impasses e contradições são debatidos, avaliados e retroalimentam tanto as instituições quanto os “roteiros cognitivos”.

A literatura também evidencia que determinados tipos de estruturas cognitivas se alinham à determinadas variáveis de contexto para produzir uma determinada ação. Por exemplo, se os empresários são capazes de pensar de forma heurística, ao se conectarem à um ambiente institucional/cultural, eles estarão mais propensos a reconhecer oportunidades. Empresários que reconhecem e acreditam nas próprias habilidades e se encontram em um determinado contexto físico como, por exemplo uma fábrica, apresentam uma capacidade maior de entender e solucionar problemas. O pensamento sistemático (baseado em regras) em contato com o ambiente social permite a cooperação com demais agentes que possuam habilidades complementares.

A quarta parte da revisão da literatura visou investigar o debate sobre instituições e cognição dentro de sistemas locais de produção e inovação embrionários ou emergentes. Dentro de um determinado espaço geográfico, as condições psicológicas, sociais, políticas e econômicas são determinantes para a ação empresarial. Caso essas condições sejam favoráveis, a cognição empresarial precisa capturar esse contexto para o desenvolvimento dos negócios. Caso seja desfavorável, como os empresários podem intervir no contexto? Alguns autores recomendam que os SLPI sejam estudados a partir da decomposição de sistemas em subsistemas. Os subsistemas operam de forma independente no curto prazo, mas interferem no desempenho do sistema no longo prazo. Esses subsistemas passam a ser o ponto de convergência entre instituições e cognição empresarial. Se os dois lados forem favoráveis à atividade empreendedora, a região se desenvolve pelo empreendedorismo; ambos os lados desfavoráveis implicam em uma região estagnada; caso haja somente a presença de instituições favoráveis, tem-se uma região orientada e se somente o lado empresarial for favorável, tem-se uma região oprimida. O quadro 3 apresenta uma síntese com as várias abordagens teóricas utilizadas nesse trabalho.

Quadro 3– Principais abordagens teóricas

Referenciais	Conceitos Relevantes	Principais autores

Sistemas Locais de Produção e Inovação (SLPI)	Grupo de firmas e instituições correlatas que possuem interdependências econômicas e sociais, localizadas em um mesmo espaço geográfico e pertencentes a um mesmo setor industrial.	Phan e Foo (2004), Amato Neto (2009), Bellussi e Samarra (2008), Krugman (2001), Rocha e Sternberg (2005), Storper (1997), Rocha (2004), Romero-Martinez e Montoro-Sanchez (2008)
Atividade Empreendedora e Determinantes	O estímulo à atividade empreendedora dentro do SLPI se desenvolve pelas instituições que são responsáveis por coordenar as transações entre empresários e os demais agentes locais como`: poder público, escolas técnicas, universidades, sindicatos e associações de classe. Conjunto de fatores ambientais que favorecem a atividade empresarial: oportunidades, recursos e capacitação empresarial.	Rocha e Sterberg (2005), Arikan (2010), Hindle (2011), Wennberg e Linqvist (2010), OCDE (2008), Schramm (2006), Hoffman (2007), Peng et al (2008), Welter e Smallbone(2011), Dennis (2011A, 2011B)

Quadro 4– Principais abordagens teóricas (continuação)

Instituições e Legitimidade	Conjunto de regras, crenças, normas e organizações que, em conjunto, coordenam as ações dos indivíduos. As dimensões institucionais são: regulatória, normativa e cognitiva. A legitimidade assegura o direito dos empresários em constituir seus negócios de forma legal e obter acesso aos recursos. Mecanismos institucionais utilizados para promover mudanças no comportamento dos indivíduos. Os principais mecanismos são o coercitivo, normativo e mimético	Baumol (2009), Dimaggio e Powell (199), Willianson (1990), Greif (2006), Bruton et al (2010), Kshetri e Dholakia (2011), Sobel et al (2007), Scott (2007), Zucker (1977), Marquis e Battilana (2009), DiMaggio e Powel (1991), Scott (2007), Stephan e Uhlaner (2010)
Cognição do Empresários e contexto social	Estruturas de conhecimento que os empresários utilizam para acessar, avaliar e decidir pelo desenvolvimento de novos negócios.	Busenitz e Lau (2000), Mitchell et al (2000) e Mitchell (2007), Baron (2004), Tang et al (2010), Fiske e Taylor (1984), Leddo e Abelson (1986)
	Mecanismos institucionais utilizados para promover mudanças no comportamento dos indivíduos. Os principais mecanismos são o coercitivo, normativo e mimético.	
Instituições, Cognição e SLPI	Em SLPI embrionários a formação de instituições e a respectiva decodificação pelos empresários carecem de referencial teórico para entender esse processo.	Arikan (2010) e Hindle (2011)

Capítulo 3
O setor de vestuário brasileiro

Introdução

O objetivo desse capítulo é fornecer um panorama sobre o setor de vestuário no Brasil. São destacados os dados econômicos do setor, a configuração da cadeia produtiva e as principais transformações tecnológicas que ocorrem no setor.

3.1 Panorama econômico do setor vestuário

O Brasil ocupa, respectivamente, o quinto e quarto lugar na produção mundial têxtil e de confecção (IEMI; 2010). Em 2010 a produção têxtil alcançou 2.249 toneladas e atingiu uma produção per capita de 11,6 kg/ano. A demanda atingiu 2.833 mil toneladas o equivalente a 14,7 kg per capita. A diferença entre a produção nacional e consumo, refere-se à importação de produtos (IEMI; 2010, BNDES, 2009). A participação do país no comércio exterior não reflete o seu desempenho como grande produtor mundial. Atualmente o país ocupa a 24ª posição como exportador; a China é o país líder (IEMI; 2010, BNDES; 2009).

A participação no PIB nacional é de 4,1% e no PIB industrial é de 17,2%. O setor de vestuário é o segundo maior gerador do primeiro emprego e o maior empregador formal da indústria de transformação (CGBT; 2009). O setor possui 45 mil empresas com CNPJ, sendo que 90% são confecções. Existem ainda 50 mil confecções operando na informalidade (CGBT;2009).

3.2 A Cadeia produtiva do vestuário

A visão geral da cadeia produtiva do vestuário contempla tanto as empresas têxteis quanto confecções. A indústria têxtil é responsável pelo desenvolvimento e produção de tecidos sintéticos, artificiais e naturais que são as matérias-primas para as empresas de confecção. Essas empresas produzem artigos para o lar (cama, mesa e banho), vestuário (calças, vestidos, moda praia, *fitness* etc) e artigos técnicos. Para o BNDES (2009), a estrutura da cadeia do vestuário pode ser

detalhada conforme figura 1. Para Rangel (2008) a indústria têxtil e de confecção possui baixa tecnologia. São empresas que boa parte do conhecimento tecnológico está embutido nas máquinas e equipamentos originados de fornecedores. As barreiras à entrada de novos concorrentes são baixas devido à facilidade de obter tecnologia no mercado. Para Breschi e Malerba (1997) a base de conhecimento relevante é simples, genérica e codificável, a apropriação do conhecimento ocorre por variáveis não tecnológicas, como marcas e contratos.

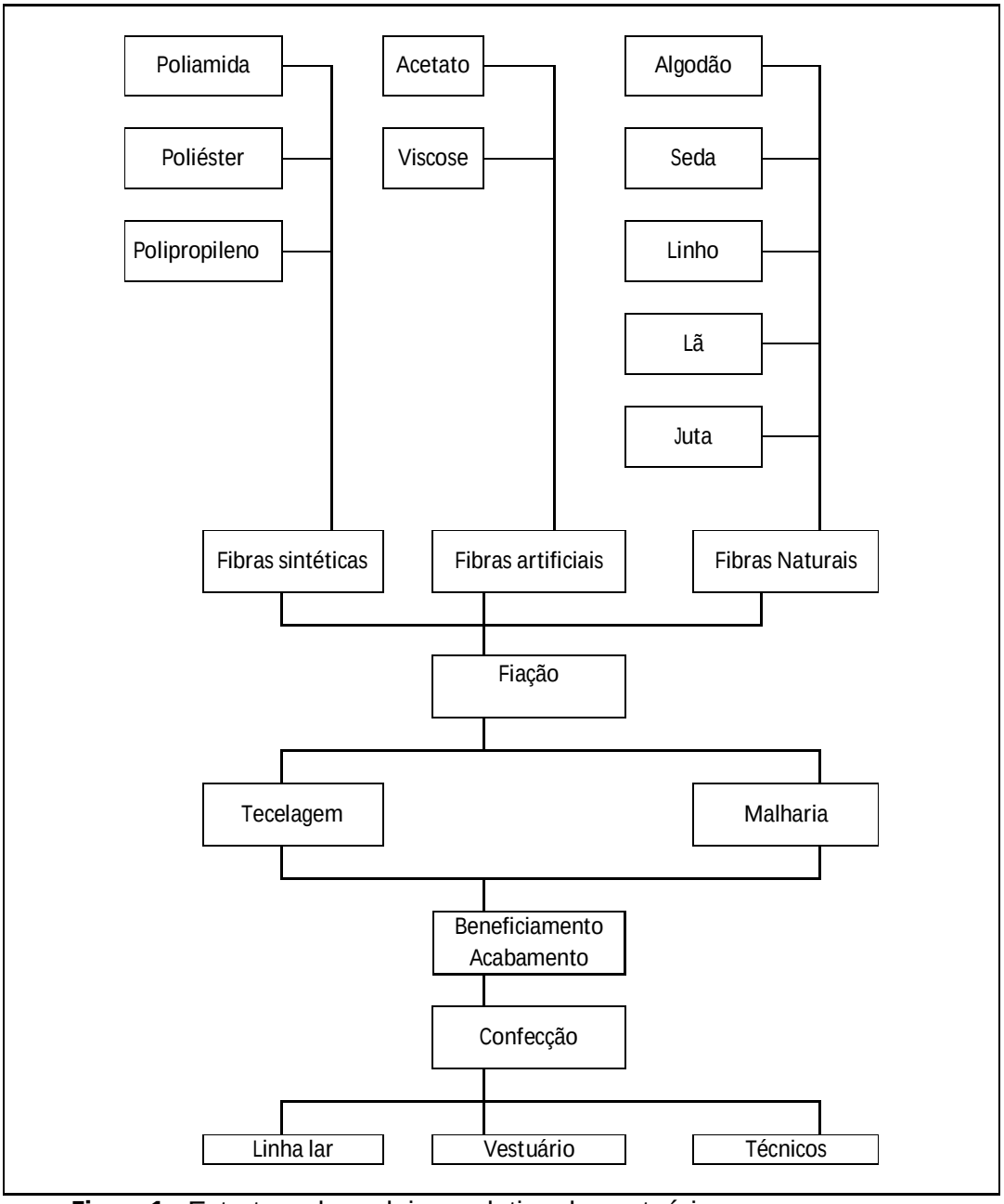

Figura 1– Estrutura da cadeia produtiva do vestuário **Fonte:** (BNDES, 2009)

As empresas que mais se destacam no setor se concentram nos estágios da cadeia mais próximos do consumidor. Estratégias bem definidas de *marketing,* gestão da marca e gestão logística têm assegurado a vantagem competitiva das empresas que determinam a dinâmica no setor de vestuário. Três tipos de organizações estão à frente:

1. Empresas fabricantes com marcas próprias que se concentram no *design,* produção, *marketing,* comercialização e distribuição. Aos poucos, essas empresas passaram a subcontratar a produção dos seus artigos e se concentrar nas demais atividades.
2. Empresas de comércio com marcas próprias que se concentram no *design* e comercialização e artigos de vestuário. Essas empresas subcontratam a produção de terceiros e colocam os seus produtos em diversas lojas de departamentos.
3. Grandes varejistas como hipermercados e lojas de departamento também usam a sua força e capilaridade comercial para criar e distribuir seus produtos com marcas próprias. A produção é subcontratada.

A organização da cadeia produtiva ocorre com grandes empresas detentoras de marcas que se concentram no *design* e comercialização que se transformam em formas de apropriação do conhecimento. As empresas menores, com foco na produção, competem com base em custo e enfrentam altos níveis de competição.

Cruz- Moreira e Fleury (2005) argumentam que as empresas de confecções possuem algumas características em função da posição na cadeia produtiva, conforme os itens abaixo relacionados:

- As empresas recebem especificações sobre produtos e processos produtivos, insumos e componentes semi-acabados, realizam atividades simples de montagem, remetem os produtos para os clientes para outras operações.
- As empresas fornecedoras de pacotes completos recebem especificações sobre o produto, desenvolvem especificações sobre o processo de produção, gerenciam compras e logística, entregam o produto com a marca do cliente.

- As empresas fornecedoras de pacote completo com design próprio realizam atividades de *design* e especificação de produto, produzem ou terceirizam a produção, gerenciam a cadeia de fornecedores, eventualmente decidem sobre a comercialização.
- As empresas fornecedoras de pacotes completos com marca original própria realizam *design* de produtos, criação e gestão de marcas, produzem e terceirizam a produção, gerenciam a cadeia de fornecedores, decidem sobre o processo de comercialização.
- Os compradores globais não produzem, mas criam e gerenciam marcas originais, desenvolvem o *design,* terceirizam a produção, gerenciam a cadeia de fornecedores e definem políticas de comercialização.

Cruz-Moreira e Fleury (2005) acrescentam ainda que as empresas do setor de vestuário podem realizar *upgrading* na cadeia produtiva da seguinte forma:

- As empresas podem realizar *upgrading* no processo ao melhorar a realização de tarefas e aumentar a eficiência dos processos internos.
- O *upgrading* no produto é alcançado quando as empresas mudam os atributos do produto alterando a qualidade, tornando-o mais sofisticado ou mais barato.
- Caso a empresa desenvolva novas habilidades para *design, marketing* ou mix de atividades que adicionem valor à cadeia, ocorre o *upgrading* funcional.

No Brasil as empresas de grande porte estão integradas desde a matéria-prima até os artigos manufaturados. Essas empresas possuem marcas próprias consolidadas e coordenam as ações das tecelagens e das facções. Empresas de médio porte com marcas próprias, também possuem integração na cadeia produtiva e subcontratam a produção dos seus artigos para empresas faccionistas de menor porte (PROCHINK;2002). As empresas varejistas com marcas próprias, tanto de grande quanto de médio porte, também produzem seus artigos em empresas de tecelagens e facções.

3.3 As principais transformações da cadeia do vestuário

A Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) desenvolveu em 2008 um estudo prospectivo para o setor têxtil e de confecção. O estudo se baseou, em primeiro lugar, nos estudos de tendências tecnológicas utilizadas pela *European Apparel and Textil Organization* (Euratex;2006) e, em segundo lugar, nas informações obtidas por um painel especialista constituído por vários profissionais do setor. Essas informações compiladas pela ABDI contribuíram para o detalhamento da visão de futuro tanto as empresas têxteis e de confecção. A estratégia setorial é decomposta em seis dimensões, conforme detalhamento:

1. Mercado: Aumentar a percepção de valor dos produtos e serviços da cadeia têxtil e de confecção tanto para o mercado interno quanto para o externo. O objetivo é desenvolver uma rede de valor ágil, versátil e sustentável apoiada em marcas fortes tanto para o mercado interno como para o externo.
2. Investimentos: Atrair e disponibilizar capital para o fortalecimento de marcas e reestruturação produtiva, fomentando ativos de conhecimento.
3. Tecnologia: desenvolver plataformas tecnológicas para a geração de uma rede valor baseada em conhecimento. O foco da tecnologia é desenvolver produtos verdes associados ao bem estar do consumidor.
4. Infraestrutura política e institucional: integração de governos, empresas e academia.
5. Infraestrutura Física: integração virtual e capacitação da rede de valor para a inovação.
6. Talentos: Desenvolvimento, atração e retenção de talentos em áreas intensivas em conhecimentos estratégicos para a produção de tecidos, fios e fibras.

As seis dimensões estratégicas visam coordenar as principais transformações tecnológicas e mercadológicas previstas para a cadeia produtiva. Os estudos da ABDI (2010) definem que a cadeia do vestuário possui sete grandes tendências denominadas rotas tecnológicas.

1. Utilização de novos materiais no vestuário com o objetivo de intensificar a interação da roupa com o usuário.

a. Tecidos que mudam de cor, resistentes a chamas, invulneráveis à manchas, dobras e líquidos; que liberam fragrâncias, absorvem odores e bloqueiam raios UV.
b. Fibras manufaturadas com propriedades das fibras naturais.
c. Roupas integradas à sistemas óptico-eletrônicos.
d. Tecidos inteligentes.

2. Tendências de integração da cadeia produtiva pelo uso da Tecnologia da Informação (TI). A TI se concentra na integração comunicativa entre consumidor, distribuição, comercialização e sistema de produção.
   a. Inteligência coletiva.
   b. Interação da cadeia.
   c. Personalização.
   d. Ambientes colaborativos.
   e. Cultura de redes.
3. Tecnologias para o vestuário: a necessidade de capacitação tecnológica do sistema produtivo engloba tanto as funções técnicas, quanto as funções administrativas e econômicas. Máquinas e equipamentos suficientes para garantir a ação das empresas sobre o mercado.
   a. Capacitação gerencial, técnica e tecnológica.
   b. Engenharia de Projetos.
   c. Engenharia de Produto.
4. O Meio ambiente e o vestuário: a questão da sustentabilidade permeia qualquer cadeia produtiva. O desafio para o vestuário é desenvolver produtos que não agridam o meio ambiente e a saúde dos consumidores. A ampliação da base de consumidores conscientes passa a reforçar a necessidade de alinhar a tecnologia ao meio ambiente. Esse alinhamento decorre da integração entre *designers,* fabricantes de máquinas e insumos e fabricantes dos artigos.
   a. Equipamentos e processos desenhados para a redução do consumo de água e energia;
   b. Matérias-primas recicláveis, fibras naturais orgânicas e naturalmente coloridas que propiciem a redução da carga orgânica no tratamento.
   c. Insumos auxiliares mais eficientes com melhor controle dos parâmetros ambientais.

5. Mercado: as tendências de mercado se concentram nas transformações que a tecnologia induz na forma de distribuição, comercialização e uso dos produtos do vestuário.
    a. Base de consumo ampliada e diversificada pela introdução de novos símbolos.
    b. Consumidor monitorado por *Radio Frequency Identification* (RFID) que passa a integrar hábitos de consumo e as empresas.
    c. Lojas e clubes virtuais que geram experiências de consumo.
    d. Intensificação do comércio-eletrônico.
6. *Design:* produtos orientados às questões sociais, ambientais e econômicas, dentro de uma perspectiva de sustentabilidade.
    a. *Design* para todas as classes sociais;
    b. Formas simples e funcionais;
    c. Mudanças nas relações entre pessoas e objetos.
7. Cadeia Produtiva: a cadeia produtiva do vestuário tende a representar a cadeia de valor global. A cadeia estará fortemente conectada com outros sistemas produtivos. Na cadeia à montante a conexão com produtores de máquinas, tecidos, fios e fibras dependerá cada vez mais da tecnologia. Na cadeia à jusante, a produção têxtil e do vestuário se conectará à outras áreas como engenharia, medicina e agricultura.
    a. Integração íntima com outras cadeias;
    b. Produção enxuta;
    c. Cadeia controlada por indicadores sociais, econômicos e ambientais.
    d. Integração global com ênfase na identidade nacional.

As seis dimensões estratégicas (mercado, investimentos, tecnologia, infraestrutura político-institucional, infraestrutura física e talentos) se estruturam para acomodar a cadeia de valor do vestuário dentro das sete tendências (tecnologia para o vestuário, informação, meio ambiente, mercado, *design* e cadeia produtiva).

3.4 – Desafios para o setor do vestuário

Os estudos de prospecção da ABDI (2008) revelam que existem oportunidades tecnológicas para o setor do vestuário, mas existem desafios para que empresas brasileiras aproveitem as oportunidades no futuro apontado pela

ABDI (2008). O Brasil ainda tem dificuldade para exportar artigos do vestuário. Dados do IBGE (2008) relatam que participação brasileira no comércio exterior na cadeia do vestuário é de apenas 2,6%.Toda a produção de artigos é disponibilizada no mercado doméstico e não há no setor, uma cultura voltada à exportação. Outro aspecto a ser destacado é a dificuldade que os produtos brasileiros enfrentam com as importações da Ásia. Os preços dos produtos asiáticos são inferiores aos brasileiros e dificultam as negociações com os varejistas ABIT(2008). No âmbito empresarial, as micro e pequenas empresas carecem de tecnologia e capacitação gerencial para lidar com a transição da realidade atual para novos cenários que a ADBI tem planejado. O BNDES (2009) relata que mudanças institucionais têm sido feitas para melhorar o acesso aos recursos. É possível observar que algumas mudanças têm ocorrido no ambiente institucional tanto nos aspectos de acesso à recursos quanto à redução de carga tributária sobre as empresas.

Esse capítulo apresentou um breve panorama sobre o setor do vestuário. A posição da cidade de Indaiatuba nesse contexto será apresentada no capítulo 5.

Capítulo 4

Metodologia da Pesquisa

Introdução

Esse capítulo tem o objetivo de apresentar os principais elementos que compõem uma pesquisa. Entre esses elementos, destacam-se, o problema e o modelo de pesquisa, a abordagem empírica, o método e os instrumentos utilizados para desenvolver a pesquisa. Também são apresentados nesse capítulo, as perguntas específicas e as proposições que orientam o trabalho.

4.1 Problema de pesquisa

Martins (2009) argumenta que um problema é a manifestação de uma desordem, algo fora do lugar que interfere no conforto, bem-estar e equilíbrio da sociedade. Martins (2009) complementa que para perceber a desordem, é preciso ter uma referência da ordem; da organização. A percepção da desordem e a referência da ordem criam o espaço para a manifestação do problema. Mas para que um problema tenha relevância e conduza uma pesquisa acadêmica, alguns aspectos precisam ser analisados, pois a referência da ordem pode ter significados diferentes para indivíduos diferentes (MARTINS; 2009). Nesse caso Fleury (2009) orienta que essa desordem (inquietação) seja confrontada com a teoria (ordem). Os diversos grupos teóricos possuem formas distintas de “enxergar” a ordem. A escolha de um grupo teórico define como o pesquisador compara a desordem encontrada na existente. A partir desse ponto uma investigação mais profunda identifica o conhecimento existente sobre determinada ordem e o pesquisador explica por que esse limite não é suficiente para resolver a desordem. Nesse momento, o pesquisador consegue evidenciar a relevância do problema que justifique uma pesquisa acadêmica.

A inquietação (desordem) desse trabalho começa com a observação de um SLPI em estágio emergente pertencente ao setor de vestuário na cidade de

Indaiatuba. A intenção dos agentes locais em conduzir um processo que leve a aglomeração ao *status* de SLPI maduro ou uma região institucionalizada, deu início a um processo de disseminação das principais mudanças na estrutura regulatória (política industrial), normativa (cooperação local) e cognitiva (conhecimento sobre negócios). A dificuldade em conseguir a adesão dos empresários ao projeto originou uma série de questionamentos pelos agentes responsáveis pelo desenvolvimento do SLPI. Durante o primeiro ano de apresentações do projeto os empresários convidados apresentaram diversos tipos de comportamento. O projeto apresentado em eventos patrocinados pela prefeitura local foram desenvolvidos com conteúdos e recursos apropriados com participação de órgãos públicos, empresários, universidades e sindicatos. Durante o desenvolvimento dos eventos observou-se a desistência em diversos momentos:

- Logo no início, alguns empresários rejeitaram os diversos convites para participação do projeto.
- Empresários que aceitaram o convite e desistiram logo nos primeiros encontros.
- Empresários que aceitaram o convite, participaram de diversos encontros e reuniões, persistiram até um certo momento, mas desistiram por não visualizar benefícios com o projeto.
- Empresários que persistiram até o fim, mas apenas acompanharam o projeto, com poucas observações e pouca contribuição ao desenvolvimento do projeto.
- Empresários que persistiram até o fim, observaram, fizeram sugestões, mas não conseguiram incorporar e implementar mudanças nas respectivas empresas.
- Empresários que persistiram e continuaram no projeto. Esses empresários foram capazes de direcionar críticas para ajustar o projeto, souberam traduzir orientações das políticas e de outros agentes em ações de negócios e dedicaram tempo extra para ajudar a estruturar os processos de algumas organizações como, por exemplo, a organização de duas associações empresariais.

Essa diversidade de comportamentos causou uma certa frustração nos organizadores do projeto que tentaram, em um primeiro momento, entender o porquê muitos empresários se demonstraram desinteressados e com dificuldades de avaliar os processos e os benefícios envolvidos enquanto outros, em um grupo menor, apresentaram um nível de interesse muito maior.

Em SLPI emergentes, as instituições estão em formação; os processos regulatórios, normativos e cognitivos estão em conflito e o processo de adaptação exige esforço dos agentes locais. O processo de institucionalização contempla os ajustes entre as duas dimensões estudadas nesse trabalho: institucional e cognitiva. Para que uma região se desloque de um estágio emergente para maduro (institucionalizado) os indivíduos observam a estrutura social e adotam uma conduta coordenada por essas instituições. Mas como observado em Indaiatuba, os indivíduos (empresários), processam de forma diferente as informações institucionais dificultando o processo de maturação do SLPI. Trabalhos recentes apontam para a escassez de pesquisas orientada aos SLPI em formação e que identifiquem os estímulos iniciais em direção à uma região institucionalizada e, principalmente, na literatura dos SLPI não é evidenciado discussões sobre o porquê indivíduos (empresários) processam as informações de forma diferente. A conversão da inquietação em um problema de pesquisa desenvolvida nesse trabalho é declarada da seguinte forma:

Por que os empresários possuem formas divergentes de decodificar as mudanças institucionais que podem influenciar o desempenho de seus negócios?

O problema gerado para esse trabalho se concentra em investigar o *porquê* empresários possuem formas diferentes de compreender, aderir e até mesmo influenciar a estrutura ou o ambiente institucional. O grupo teórico sobre o qual esse trabalho se relaciona analisa a cognição social; indivíduos dotados de estruturas cognitivas especialistas que capturam, analisam e exploram informações, atitudes, conhecimentos e opiniões disponíveis no contexto social. Billet (1996) argumenta que há um espaço de interação entre indivíduos e contexto ou uma área de domínio que permite a aprendizagem. A aplicação da teoria da cognição social é discutida em SLPI emergentes, com as instituições em processo de mudança. A dimensão do

contexto é representada pelas instituições enquanto a dimensão individual é representada pela cognição empresarial. A área de domínio ou o espaço de convergência entre as duas dimensões é a ação empreendedora: capacidade tanto das instituições em favorecer o contexto dos negócios, quanto a intenção do empresário em “dar vida” às suas ideias de negócios.

4.2 O modelo de pesquisa

Após a definição do problema é necessário a construção do modelo de pesquisa. Para Fleury (2009) essa fase é responsável pela identificação das variáveis que compõem o modelo e as respectivas relações interdependentes.

A base conceitual utilizada nessa pesquisa, como mencionado na seção anterior, é a cognição do empresário e o contexto social no qual ele está inserido (FISKE; TAYLOR,1986). A dimensão do indivíduo e a motivação é representada pelos “roteiros cognitivos” propostos por Leddo e Abelson (1986), Bull e Williard (1993), Mitchel (1994), Mitchel et al (2000; 2007). Essa dimensão captura a capacidade de avaliação, motivação e implementação de ações que direcionam os negócios. Esses roteiros assistem a forma como os empresários desenvolvem as transações relacionadas a novos negócios. A dimensão contextual é representada pelos mecanismos isomórficos coercitivo, normativo e mimético. Os construtos que representam tanto o contexto quanto o indivíduo possuem uma área de domínio que é a atividade empreendedora. O desdobramento da atividade empreendedora se dá pelas transações que os empresários desenvolvem com os demais agentes. A interpretação de transação nesse trabalho, segue a definição de Greif (2004;2006),que significa transferências de informações, atitudes sociais, opiniões e recursos de uma unidade social para outra. Para Greif (2004;2006) transações associadas à estrutura legal influenciam o bem-estar ou legitimidade das empresas. Transações que provêem informações influenciam a base de conhecimento; transações que provêem opiniões influenciam as crenças e transações associadas ao processo de socialização influenciam as normas. A relação entre indivíduo, instituições, e transações também são discutidas por Williamson (1985), North (2005) e Aoki (2006), complementam que o papel das instituições é coordenar transações.

A efetividade das transações (rotinas) é relevante para o entendimento do processo de institucionalização. Colyvas e Powel (2006) apontam que as verdades axiomáticas (práticas e rotinas enraizadas) e a legitimação são dois indicadores que as instituições são aceitas pelos indivíduos. Os empresários estarão dispostos a adotar determinados tipos de transações no momento em que eles perceberem que essas transações oferecem melhores condições para a existência da empresa. A figura 2 apresenta um síntese do modelo de pesquisa.

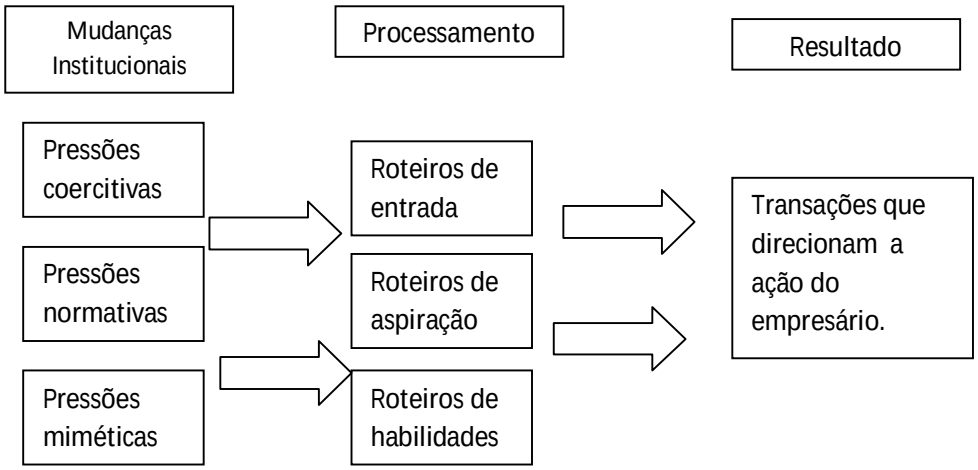

Figura 2 – Síntese do modelo de pesquisa.

A pesquisa exige que algumas variáveis sejam controladas para evitar a interferência no processo de inferência dos resultados. Como a cognição social reflete a estrutura de conhecimento dos empresários, algumas variáveis que podem interferir nessa estrutura são analisadas:

1. Escolaridade: controlar a interferência do nível de formação escolar do empresário sobre os “roteiros cognitivos” e, consequentemente, sobre a forma de avaliar as instituições.
2. Tempo de atuação na área de negócios: como os roteiros de formam com a experiência do empresário, essa variável monitora a variação nos roteiros em função do tempo que o empresário está no mercado.
3. Tempo de atuação na região: como as instituições têm o escopo local, o tempo em que o empresário atua na região influencia a percepção sobre a dinâmica local.

4. Sucessão familiar: como o universo de empresas é composto de pequenas e médias empresas familiares, essa variável tende a controlar se empresas maduras com longo tempo de atuação estão associadas à variação dos “roteiros cognitivos”, porém, no caso de sucessão, os resultados da empresa são frutos de gerações anteriores. Nesse caso, o objetivo é evitar vieses sobre uma empresa madura tendo um empresário com “roteiros cognitivos” em formação.

4.3 Pesquisa Empírica

As pesquisas empíricas podem ser quantitativas ou qualitativas. Bryman (1989) argumenta que as pesquisas quantitativas dão maior ênfase no teste de teorias utilizando amostras extensas e representativas. O pesquisador captura as evidências da pesquisa por meio da mensuração das variáveis e o subjetivismo é reduzido no processo de indução para a geração do conhecimento. A abordagem qualitativa é recomendada quando a ênfase recai sobre a perspectiva do indivíduo. Essa abordagem permite o pesquisador contemplar o ambiente em que o problema se desenvolve; o ambiente natural do indivíduo é o ambiente da pesquisa. Para Martins (2009), isso representa que as pesquisas são ambientadas em uma organização onde observações e evidências são coletadas. Martins (2009) também reforça que a abordagem quantitativa tem foco na estrutura e os respectivos elementos do objeto de estudo, enquanto a abordagem qualitativa tem foco nos processos do objeto de estudo. O entendimento do processo pode resultar em um mapa que é a reflexão do pesquisador sobre o território investigado. A reflexão sobre a teoria acontece em vários momentos durante a pesquisa, inclusive sobre a coleta de dados (MARTINS;2009). O pesquisador pode se deparar com algum conceito ou construto que não fazia parte do referencial teórico apontado pela revisão da literatura e necessitar incorporá-lo a partir desse ponto. Lakatos (2006) complementa que a abordagem qualitativa possui as seguintes características:

- Ênfase na interpretação subjetiva dos indivíduos;
- Delineamento do contexto do ambiente de pesquisa;
- Abordagem não muito estruturada;
- Múltiplas fontes de evidências;

- Importância da concepção da realidade organizacional;
- Proximidade com o fenômeno estudado.

O interesse central da abordagem qualitativa é compreender os eventos que culminam nos resultados. Torna-se, então, possível responder como um processo se desenvolve e responder ao problema (LAKATOS;2006)

A abordagem selecionada para essa pesquisa é a qualitativa, pois o fenômeno estudado (transações adotadas pelos empresários em função dos "roteiros cognitivos" e a estrutura institucional) está sujeito à interpretação subjetiva dos indivíduos (empresários). A pesquisa é desenvolvida dentro do ambiente dos indivíduos (o contexto institucional local). A abordagem segue um roteiro de pesquisa que orienta o pesquisador que é responsável pela reflexão das observações e análise das evidências. Além da realidade organizacional contemplada na pesquisa, existe a proximidade do pesquisador com o fenômeno estudado.

Dentro desse contexto, o método escolhido para a condução da pesquisa é o estudo de caso. Yin (2006) argumenta que o estudo de caso é recomendado para investigar fenômenos contemporâneos dentro da vida real, cujas fronteiras entre fenômeno e contexto não estejam bem delimitadas. Normalmente, os pesquisadores buscam responder questões como ou porquê sobre um conjunto de acontecimentos. O estudo de caso oferece duas dimensões para investigação. A primeira está relacionada à quantidade de casos e a segunda com relação ao número de unidades de análise. Casos múltiplos são relevantes para compreender diferentes aspectos de um determinado fenômeno. Unidades de análise múltiplas permitem que o pesquisador se concentre na interpretação dos fatos e nem tanto com a mensuração.

Essa pesquisa adota um estudo de caso múltiplo.. Trinta empresários, pertencentes ao mesmo contexto institucional, foram escolhidos para participar da pesquisa. A relação entre a escolha do método e o fenômeno visa investigar como variações nos "roteiros cognitivos" dos empresários afetam e são afetados pelas instituições locais. Essas mensurações são avaliadas pela forma como os empresários desenvolvem as transações.

4.4 Escolha da unidade de análise

A cidade de Indaiatuba é caso selecionado para a pesquisa. A cidade possui 185 empresas pertencentes ao setor de vestuário, mais especificamente, direcionadas para a produção de *jeans.* Entre 2007 e 2011, trinta empresas foram selecionadas e acompanhadas pelo autor do trabalho. O critério de escolha dos empresários levou em consideração os seguintes aspectos:

- Empresários que não tiveram interesse em participar do projeto do SLPI. Esses empresários declararam não haver benefícios.
- Empresários que participaram no início do projeto e desistiram após as primeiras ações.
- Empresários que participaram do projeto, mas com poucas contribuições para o desenvolvimento do SLPI.
- Empresários que participaram do projeto com dedicação de tempo e idéias para o desenvolvimento do SLPI.

A cidade conta com uma infraestrutura completa de escolas técnicas, universidades, sindicatos, políticas locais de desenvolvimento, associações de classe, infraestrutura logística e tradição no setor de vestuário. As unidades de análise selecionadas são empresas de pequeno e médio porte. O comportamento dessas empresas se alinha ao problema da pesquisa: "***Por que os empresários possuem formas divergentes de decodificar as mudanças institucionais que podem influenciar o desempenho de seus negócios?"*** Como mencionado na seção anterior, dentro do SLPI emergente de Indaiatuba, durante as exposições e desenvolvimento do projeto, o nível de interesse, participação e comprometimento dos empresários foi divergente.

Essa diversidade de comportamentos contribuiu para um primeiro pressuposto que os empresários possuem formas diferentes de processar informações como muitos mencionaram durante os eventos: *"é uma perda de tempo", "é muito blá-blá-blá", "depende do que a prefeitura (poder público) quer da gente" e "nós (empresários) precisamos definir o que nós queremos antes de entrar nesse projeto".* Em meio às diferenças dessas reações e comportamentos, analisar como a variação nas estruturas de conhecimento dos empresários, denominada "roteiros

cognitivos", está associada à interpretação das mudanças institucionais é a proposta principal desse trabalho.

4.5 Instrumento de pesquisa

A pesquisa utiliza fontes de dados primários e secundários. A fonte primária se apóia em dois instrumentos básicos:

1. Entrevistas com um roteiro de questões semi-estruturadas para avaliar a presença de "roteiros cognitivos" e a respectiva forma que os empresários lidam com as instituições através das transações.
2. Observações desenvolvidas em reuniões promovidas entre prefeitura, sindicato, representantes do setor de educação, associações de classe, SEBRAE e os empresários. Esses encontros, com o intuito de promover um novo ambiente institucional, produziram efeitos diferentes sobre os empresários. Comportamentos divergentes foram confrontados com as informações coletadas pelas entrevistas.

Miguel (2009) e Croom (2005) recomendam a construção de um protocolo de pesquisa para orientar as investigações observando os lastros com a teoria. Os autores recomendam que o protocolo de pesquisa contemple (I) o contexto (área e local, unidade de análise, questões, procedimentos e fontes de informações), (II) a parte a ser estudada (práticas, unidades de análise, questões, fontes de informação e procedimentos) e (III) meios de controle de pesquisa (variáveis de controle e as respectivas questões). Essas orientações de Miguel (2009) e Croom (2005) são detalhadas na seção seqüente onde são elaboradas as perguntas específicas e as respectivas proposições que visam responder o problema de pesquisa.

4.6 Perguntas específicas e proposições.

A partir da declaração do problema, o modelo teórico permite que o pesquisador planeje o trabalho (MARTINS;2009). Para que o modelo teórico ofereça suporte à pesquisa, é necessário que hipóteses ou proposições sejam lançadas para direcionar os esforços. Essas hipóteses são como representantes da ordem que se

espera com um grau de detalhe que permita a ação (MARTINS; 2009, FLEURY;2009). As perguntas específicas auxiliam o desdobramento do problema em partes relacionadas e as hipóteses ou proposições orientam o caminho para responder essas perguntas.

Com base nas orientações de Martins (2009) E Fleury (2009), as perguntas específicas, proposições, indicadores operacionais e fonte de coleta de dados são apresentados a seguir.

Pergunta Específica 1

Quais são as diferenças entre os "roteiros cognitivos" utilizados pelos empresários?

A primeira pergunta visa analisar o tipo de estrutura cognitiva que conduz os empresários à atividade empreendedora. A literatura aponta que os empresários possuem formas diferentes de mensurar os riscos e avaliar as oportunidades; são mais suscetíveis aos vieses cognitivos e mais proficientes no reconhecimento de padrões; são mais propensos à promoção do que a proteção dos recursos e são capazes de combinar estilos cognitivos sistemáticos e heurísticos.

Proposição 1

Os empresários possuem combinações diferentes de "assistência de roteiros cognitivos". Essas combinações são refletidas no desempenho de negócios.

Fonte de dados:

Essa hipótese diz respeito aos "roteiros cognitivos" que assistem o processo decisório dos empresários no desenvolvimento de negócios. O objetivo é identificar se esses roteiros divergem entre os empresários e se essas divergências estão associadas ao desempenho dos negócios. Os dados são obtidos por entrevistas com questões semi-estruturadas (fonte primária). A fundamentação teórica utilizada para investigar a proposição 1 será a abordagem dos "roteiros cognitivos" proposto por Leddo e Abelson (1986) e Mitchell et al (2007). Essa abordagem enfatiza que os

empresários recebem a assistência de roteiros de entrada, aspiração e habilidades quando estão viabilizando novos negócios.

Indicadores Operacionais:

- Identificar como os empresários protegem os seus negócios e a principal modalidade utilizada no setor do vestuário.
- Identificar quais as principais fontes de recursos utilizados pelos empresários para desenvolver negócios.
- Identificar a participação do empresário em redes específicas de negócios.
- Identificar os conhecimentos específicos para desenvolver negócios no setor de vestuário.
- Identificar a orientação do empresário para buscar novas oportunidades (tempos dedicado em busca de novas oportunidades).
- Verificar se os empresários, quando estão em processo de busca, contemplam ajustes futuros para correção da trajetória.
- Verificar se os empresários, quando avaliam uma oportunidade, se concentram nos ganhos ou perdas potenciais.
- Identificar o processo de análise que os empresários adotam para desenvolver novos negócios.
- Verificar como os empresários resgatam o conhecimento acumulado em desenvolver negócios e associam em novas situações.
- Identificar se os empresários, ao identificar novas oportunidades, buscam promover novas combinações para os recursos existentes.
- Identificar o desempenho nos negócios conforme indicações dos quadros 4 e 5:

A relação entre roteiros e desempenho de negócios será avaliada em duas dimensões. A primeira está centrada no desempenho do negócio e a segunda se concentra na confiança que o empresário possui na própria capacidade de desenvolver novos negócios (auto-eficácia). As variáveis de desempenho de negócios são apresentadas no quadro 4.

Quadro 5– Variáveis para mensuração do desempenho do negócio.

Item analisado	Mensuração

Crescimento do faturamento nos últimos 36 meses.	• Insatisfatório (inferior ao crescimento do PIB) • Satisfatório (igual ao crescimento do PIB) • Mais que satisfatório (acima do crescimento do PIB)
Rentabilidade	• Insatisfatória (dificuldade para cobrir as necessidades de capital de giro). • Satisfatória (cobre as necessidades de capital de giro) • Mais que satisfatória (cobre as necessidades de capital de giro e contribui para novos investimentos).
Fidelização de clientes	• Perda de clientes relevantes e sem reposição. • Perda de clientes relevantes e com dificuldades de reposição. • Manutenção dos clientes relevantes ou substituição por iniciativa própria.
Retorno sobre investimento	• Insatisfatório (abaixo do mercado financeiro). • Satisfatório (próximo ao mercado financeiro). • Mais que satisfatório (acima do mercado financeiro).
Porte da empresa (classificação - SEBRAE)	• Até 19 funcionários (micro) • Entre 20 e 99 (pequeno) • Entre 100 e 499 (médio)

A segunda dimensão visa capturar a percepção do empresário quanto a confiança que possui nas próprias habilidades, experiências e atitudes para desenvolver negócios. O quadro 5 apresenta as variáveis analisadas quanto à percepção do empresário sobre a própria experiência (indivíduo), capacidade em reconhecer oportunidades (situação), desenvolver transações (cognição) e intenção para novos negócios (motivação). Essas variáveis são discutidas por Smith et al (2007) que argumentam que a cognição afeta a percepção dos indivíduos.

Quadro 6– Variáveis para avaliação da auto-eficácia.

Item analisado	Mensuração
Experiência acumulada em desenvolvimento de negócios	Limitada / Extensiva
Probabilidade de obter êxito em novos negócios	Pequena / Elevada
Habilidade em desenvolver novos negócios.	Novato / Especialista

Atitudes para desenvolver novos negócios	Reservadas / Entusiasmadas

Pergunta específica 2

As pressões coercitivas, derivadas da dimensão regulatória, levam ao isomorfismo institucional?

A pergunta específica 2 visa analisar como os empresários tomam decisões relacionadas a novos negócios com base no sistema regulatório. Essa pergunta visa investigar se mudanças no sistema legal, educacional, financeiro e nas relações de confiança são contempladas pelos empresários para desenvolver novos negócios. Essa questão também orienta para a investigação sobre a importância atribuída ao sistema regulatório pelos empresários.

Proposição 2

Os empresários apresentam divergências sobre a forma de interpretação da influência das pressões coercitivas sobre o desenvolvimento de novos negócios.

Fonte de Dados:

A proposição 2 investiga se existe divergência sobre a forma como os empresários associam o sistema regulatório ao desenvolvimento de novos negócios. A fonte de dados, primária, é obtida por entrevistas com questões semi-estruturadas. A fundamentação teórica utilizada é a abordagem do isomorfismo institucional discutido por DiMaggio e Powell (1986) e as especificidades da dimensão regulatória são baseadas nas orientações de Witley (1992).

Indicadores operacionais:

- Identificar como os empresários associam o sistema legal com as decisões de negócios.
- Identificar como os empresários obtêm recursos com base no sistema financeiro e educacional.

- Identificar como as relações de confiança dos empresários no sistema regulatório influenciam as decisões de desenvolvimento de negócios no longo prazo.

Pergunta específica 3

As pressões normativas levam ao isomorfismo institucional?

Se a dimensão regulatória tem foco nas regras, as normas e os valores são determinados pela dimensão normativa. Amato Neto (2009) argumenta que os agentes locais, por meio da cooperação, definem parâmetros de interação para transferência de informações, conhecimento, opiniões, recursos produtivos e tecnológicos. As normas contemplam os padrões, convenções e acordos determinados pelo grupo social que o empresário participa, nesse caso, o próprio SLPI emergente. A pergunta específica 3 e a proposição 3 visam analisar se a participação e a interação dos empresários com as demais organizações locais influenciam as decisões de negócios.

Proposição 3

Os empresários apresentam divergências sobre a forma de interpretação da influência das pressões normativas sobre o desenvolvimento de novos negócios.

Fonte de dados:

Os dados são obtidos de fontes primárias, com entrevistas e questões semi-estruturadas. A fundamentação teórica utilizada é a abordagem do isomorfismo institucional, mais especificamente sobre a dimensão normativa. Para as especificidades dessa dimensão, essa abordagem é complementada pela abordagem dos SLPI discutida por Amato Neto (2009).

Indicadores Operacionais:

- Identificar como os empresários compartilham informações com as demais organizações dentro do SLPI.

- Identificar como os empresários compartilham opiniões com as demais organizações dentro do SLPI.
- Identificar como os empresários socializam conhecimento com as demais organizações dentro do SLPI.
- Identificar a participação dos empresários em movimentos políticos e sociais com o objetivo de influenciar as instituições.
- Identificar o valor atribuído à transformação de ideias em negócios e ao pensamento criativo.

Pergunta Específica 4

As pressões miméticas levam ao isomorfismo institucional?

Essa pergunta específica visa investigar se os empresários tomam as decisões de desenvolvimento de negócios com base nas ações dos demais.

Proposição 4

Os empresários apresentam divergências sobre a forma de interpretação da influência das pressões miméticas sobre o desenvolvimento de novos negócios.

Fonte de dados:

A terceira dimensão das instituições, cognitiva, se refere ao nível de conhecimento compartilhado que os agentes locais possuem quanto à atividade empreendedora. Esse nível de conhecimento se reflete nas crenças internalizadas e nas rotinas adotadas pelos agentes locais. As crenças e rotinas representam o conhecimento dominante sobre a atividade empreendedora adquirida pelos empresários durante o processo de interação social. A fundamentação teórica utilizada é abordagem do conhecimento da atividade empreendedora compartilhada discutido por Busenitz e Lau (1996). Os dados são obtidos por entrevistas com questões semi-estruturadas.

Indicadores Operacionais:

- Nível de conhecimento compartilhado pelos empresários sobre o processo de busca por informações de novos negócios.
- Nível de conhecimento compartilhado sobre como proteger legalmente os negócios.
- Nível de conhecimento compartilhado sobre como avaliar riscos.
- Nível de conhecimento compartilhado sobre como gerenciar riscos.

Pergunta Específica 5

O conhecimento compartilhado entre os empresários reflete os valores e normas culturais?

Proposição 5

Os valores e normas culturais refletem o conhecimento compartilhado entre os empresários do SLPI.

Fonte de dados

A partir de dados secundários, apresentados por Hofestede (1980) e House et al (2004) sobre valores e normas culturais de uma nação, a hipótese propõe uma investigação sobre a relação entre o nível de conhecimento compartilhado entre os empresários e os valores e normas culturais. A fundamentação teórica utilizada é a abordagem dos valores e normas culturais, apresentadas por Hofestede (1980) e House et al (2004).

Indicadores Operacionais:

As questões culturais influenciam a forma que os empresários lidam com esses aspectos. Por exemplo, em sociedades mais individualistas, os empresários lidam com os riscos se apoiando nas instituições formais e nas sociedades mais coletivistas dependem mais de redes sociais para se apoiarem. Os aspectos culturais serão baseados em dados secundários como os estudos desenvolvidos por (1980), Hofestede et al (2010) e House et al (2004). Os aspectos culturais e cognitivos são contemplados nesse trabalho devido à tendência evidenciada pela

literatura. O modelo de avaliação de Hofestede (1980) e Hofestede et al (2010) foi aplicado duas vezes na sociedade brasileira. Na primeira versão, o modelo foi aplicado pela sociedade, sem levar em consideração as regiões do país. Na segunda versão, com o apoio dos pesquisadores da Fundação Dom Cabral, o modelo foi reproduzido levando em consideração a divisão por estados e o distrito federal. As pesquisas apontam que o Brasil, com poucas variações entre os estados, apresenta níveis elevados de intolerância à incerteza, seguido da distância do poder. Esses dois indicadores apontam que a sociedade precisa de regras claras e objetivas para poder agir e é tolerante para a distância que possui do poder (indivíduos em camadas hierárquicas inferiores acreditam que é difícil acessar as camadas superiores). Os demais aspectos como, individualismo, masculinidade e orientação para o longo prazo apresentam níveis intermediários. As variáveis mensuradas por House et al (2004) por intermédio do projeto Globe, confirmam que os países latinos americanos possuem níveis elevados de distanciamento do poder, não costumam usar a estrutura formal para reduzir a incerteza e os riscos. Esses indicadores são compatíveis com o modelo de Hofestede (1980) e Hofestede et al (2010).

Essa proposição visa confirmar as orientações de Buzenitz e Lau (2000) quanto os aspectos cognitivos compartilhados, em combinação com os valores identificados por Hofestede (1980) e Hofestede et al (2010) que a sociedade brasileira possui níveis elevados de intolerância à incerteza e distanciamento do poder. Embora os valores culturais e o conhecimento compartilhado estejam presentes em todos os empresários, essa proposição visa investigar se as variações nos roteiros cognitivos orientam os empresários sobre o reconhecimento do limites da dimensão cultural-cognitiva no ambiente de negócios.

4.7 Técnica para coleta de dados

As empresas participantes da pesquisa são de pequeno e médio porte e carentes de sistemas de gestão como planejamento estratégico formal e sistemas integrados de gestão. Todos os dados de fontes primárias foram extraídos das respostas dadas pelos próprios empresários. Durante a exposição para associar as variáveis de contexto, transações e roteiros cognitivos, as entrevistas foram

construídas levando em consideração um método básico de construção de cenários causais proposto por Read (1987). Para o autor a extração do conhecimento dos indivíduos pode ser feita levando em consideração três aspectos: princípios, processos e sintaxes causais. Esses aspectos influenciam a forma como um indivíduo interpreta a interação social.

Os princípios se referem às restrições que um indivíduo pode apresentar durante a interpretação de um cenário. Os princípios destacados por Read (1987) são:

a. O princípio da coerência exige que um nível mínimo de conhecimento para desenvolver uma interpretação inteligível do objeto.
b. O princípio da concretude restringe a interpretação ao uso, apenas, do conhecimento concreto.
c. O princípio do comprometimento mínimo sugere que o indivíduo aplica um esforço mínimo necessário para desenvolver interpretações.
d. O princípio da exaustão orienta que a interpretação depende da disponibilidade de todos os dados necessários.
e. O princípio da parcimônia orienta os indivíduos a produzirem uma interpretação que maximiza as conexões entre as informações disponíveis.

Os processos se referem à forma como as estruturas de conhecimento são integradas para promover as ações subseqüentes. As principais etapas que compõem um processo são:

a. Categorização dos indivíduos e do contexto.
b. Conexão das ações subseqüentes com o cenário inicial (os empresários podem reduzir a complexidade ambiental em sua área de domínio)
c. Conexão de novas ações ao cenário inicial.
d. Identificações de objetivos nos planos de ações dos indivíduos.
e. Avaliação se os objetivos pertencem a um plano maior.
f. Avaliação das fontes que determinam os objetivos.

As regras (sintaxes causais) visam identificar a estrutura de conhecimento que os empresários usam para construir cenários. Os cenários possuem diversos elementos causais e diferentes formas de conexão:

a. Ações e eventos provocam mudanças em um estado (condição).
b. Estados podem estimular as ações e eventos.
c. Estados podem desestimular ações.
d. Estados podem iniciar estados mentais.
e. Ações podem iniciar estados mentais.
f. Estados mentais podem criar um contexto para ação.

Os princípios, processos e regras, auxiliam a condução da avaliação sobre como as transações se conectam com as instituições e os roteiros cognitivos para os empresários. A utilização dos cenários causais na pesquisa visa facilitar as conexões que os empresários desenvolvem entre as estruturas cognitivas

Capítulo 5

Caracterização do Sistema Local de Produção e Inovação Emergente da Cidade de Indaiatuba.

Introdução.

Nesse capítulo são apresentados os dados obtidos com a pesquisa de campo. Em primeiro lugar, são apresentados os dados sobre a presença da assistência dos roteiros cognitivos dos empresários dentro do SLPI de Indaiatuba e na sequência são apresentados os dados sobre a associação das instituições sobre o desenvolvimento de negócios.

5.1 O SLPI da cidade de Indaiatuba

A cidade de Indaiatuba está localizada a 100 Km da capital paulista e pertence à região metropolitana de Campinas (RMC). A cidade possui uma base industrial diversificada com uma plataforma mecânica, eletrônica, química e têxtil. O gráfico 1 apresenta a distribuição de empresas dentro da cidade.

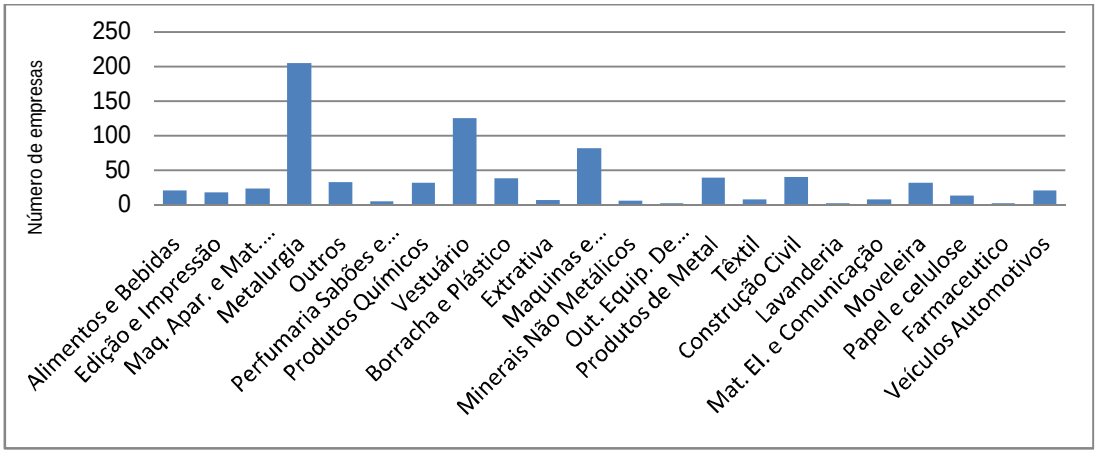

Gráfico 1 – Número de empresas por setor em Indaiatuba

Fonte: IBGE(2010)

A indústria (transformação) é responsável pela maior parte dos empregos formais gerados na cidade com especial destaque para a metalurgia e vestuário.

O setor de vestuário em Indaiatuba é representado pelas empresas de confecção. Na década de 80, a cidade ficou conhecida como a capital nacional do *jeans,* devido à capacidade de produção de artigos de vestuário, tanto em volume quanto em qualidade. Com a elevação da concorrência pelos produtos asiáticos e a disputa entre os demais estados brasileiros pelos incentivos fiscais, a cidade perdeu o *status* de capital nacional do *jeans*. No mesmo período, a falta de uma estratégia local para enfrentar a nova realidade, contribuiu para que muitas empresas tivessem dificuldades em manter as suas atividades e, para muitas empresas, dois caminhos foram possíveis: encerrar as atividades ou operar informalmente. Entre a década de 80 e 90, a cidade possuía 420 empresas e, atualmente, existem apenas 185 unidades cadastradas formalmente na prefeitura municipal.

As empresas do vestuário são responsáveis pela produção de calças para varejistas, lojas de departamentos e empresas com marcas próprias. Algumas empresas são responsáveis pela modelagem, corte, costura e distribuição dos produtos e outras se concentram, apenas, no corte e costura; essa última modalidade é conhecida como facção.

A tecnologia , boa parte originada de fornecedores, é de fácil acesso e o conhecimento acumulado no processo é rapidamente codificado por outras empresas (Franco; Malerba, 1997; Garcia, 2005). A estratégia de operações está fortemente ligada à estratégia de negócios e os principais vetores para essas empresas são, segundo Slack et al (2007), custo, qualidade, confiabilidade, tempo e flexibilidade. Barney e Hesterly (2006) complementam que, para essas empresas, a vantagem competitiva é difícil e os esforços levam apenas à paridade competitiva (atingir o mesmo nível tecnológico dos concorrentes). A dificuldade enfrentada pelas empresas locais tem levado a uma competição predatória onde a disputa por clientes e recursos reduzem a longevidade empresarial, na qual há uma redução seqüencial nos lucros, investimentos e atratividade de profissionais qualificados.

As possibilidades de realizar *upgrading* na cadeia produtiva têm se demonstrado possíveis apenas no processo. Existem evidências sobre poucas empresas que se aventuraram na tentativa de realizar *upgrading* no produto e obtiveram êxito. A melhor alternativa discutida pelos empresários, com relação ao *upgrading* na cadeia de produtiva, é não permanecer restrito ao corte e à costura dos artigos, mas ampliar o escopo de serviços prestados e buscar a especialização

em todas as etapas da produção que contemplam a modelagem, compra de insumos, produção e distribuição dentro de sistemas enxutos de produção.

Como as empresas passam a se responsabilizar por todas as etapas de produção dos artigos, a relação de dependência entre fornecedor e cliente é elevada e os empresários conseguem se apropriar desse valor mediante a elaboração de contratos com os varejistas e empresas com marcas próprias. Esse modelo substitui a competição predatória centrada na negociação de pedidos por preço menores, normalmente alimentados por lojistas da região metropolitana de São Paulo. Outro aspecto relevante é que essa nova configuração estratégica pode levar as empresas a diversificar os artigos produzidos. Além do *jeans,* produtos como moda praia, moda *fitness*, moda infantil, malharia e uniformes podem aumentar o escopo de negócios para as empresas locais.

5.2 Entre o estágio embrionário e emergente do SLPI

O declínio da reputação de uma cidade competitiva na área do vestuário trouxe sérias implicações quanto às oportunidades, recursos e capacidade empresarial. Com relação às oportunidades, a ineficiência operacional das empresas locais dificultou o acesso a clientes de maior porte. Nesse caso, as empresas ficaram restritas a clientes com foco em relações de curto prazo baseadas apenas em preço. O baixo desempenho das empresas também tem reduzido à atratividade de profissionais qualificados para compor a força de trabalho no vestuário. Como a cidade possui uma matriz industrial bem diversificada, existem oportunidades de trabalho mais atraentes em outros segmentos como, por exemplo, o setor metalúrgico. A falta de interesse pelo trabalho nas confecções tem levado os centros de formação técnica à ociosidade ao mesmo tempo em que as empresas sofrem pela carência desse recurso. A competição local não se restringe apenas à disputa por pedidos de clientes, mas também pela mão-de-obra escassa. Observa-se, também, que outros recursos básicos como equipamentos mais modernos, sistemas integrados de gestão e formas eficientes de gerenciamento da produção, também não fazem parte das estratégias operacionais das empresas dentro do SLPI

A reprodução dessa dinâmica no cotidiano empresarial tem levado o SLPI a um processo de estagnação. Os empresários locais têm dificuldade em buscar novas oportunidades e melhorar o modelo de gestão de recursos.

Esse cenário levou a Prefeitura Municipal de Indaiatuba, por intermédio da secretaria de desenvolvimento, a elaborar um projeto com vistas a modificar a realidade do setor. A Prefeitura Municipal em conjunto com outros agentes locais como SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas), SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), FATEC (Faculdade de Tecnologia vinculada ao Centro Paula Souza), ACOI (Associação das Confecções de Indaiatuba), AMPEI (Associação de Micro e Micro e Pequenas Empresas de Indaiatuba), SINTCONF (Sindicato dos Trabalhadores das Confecções de Indaiatuba) e alguns empresários começaram a se articular no início de 2007 para construir um ambiente institucional com vistas a coordenar as ações dos agentes locais para ampliar o escopo de oportunidades, melhorar a disponibilidade de recursos e aprimorar a capacidade gerencial. A principal motivação desses agentes é o exemplo de superação apresentado pelo SLPI da cidade de Americana.no Estado de São Paulo.

O plano estratégico local teve dois fatores motivadores. O primeiro se refere à própria situação das confecções locais com diversas necessidades de apoio. O segundo fator se concentra na fase que a economia do país atravessa. Momentos de estabilidade econômica combinado com políticas de incentivo ao desenvolvimento empresarial. Esses incentivos derivam da política industrial, tecnológica e de comércio exterior (PITCE), desenvolvida pelo governo federal. A estrutura regulatória do país tem passado por transformações que contribuem para o apoio das micro e pequenas com algumas concessões para determinados setores (ABDI, 2008). Essas transformações contemplam a desoneração tributária para os pequenos empresários e acesso a linhas de financiamento para suprir as necessidades de tecnologia. As associações que representam os empresários relatam uma maior abertura do governo para dialogar com a comunidade empresarial. Nos últimos anos, por exemplo, a redução de 12% para 7% no ICMS para o setor do vestuário é citado como um avanço nas relações empresariais com o governo. Mas os agentes reconhecem que o setor de vestuário é composto por uma multiplicidade de empresas de pequeno e médio porte que, sozinhas, não poderiam

influenciar as regras. A articulação setorial torna-se relevante para um setor que carece de mudanças. Dentro desse contexto, O projeto do SLPI em Indaiatuba visa canalizar a atividade empresarial da região às principais mudanças institucionais. O projeto do SLPI contempla:

1. Oportunidades: ações que possam orientar os empresários sobre novas oportunidades de mercado e reduzir as incertezas no processo de busca. As principais ações são:
   a. Missões empresariais: organização de visitas coletivas em regiões dentro e fora do país para negociação com novos parceiros.
   b. Rodadas de negócio: organização de eventos que promovam o encontro entre compradores e fornecedores.
   c. Feiras industriais: organização de visitas às feiras industriais do setor de vestuário. Essas feiras também são desenvolvidas dentro da cidade com o intuito de expressar a força produtiva local.
   d. Circulação de informação privilegiada: os estudos setoriais desenvolvidos pela ABDI e ABIT são compilados e distribuídos para os empresários com indicações de tendência de mercado. Esse item engloba tanto o potencial de obtenção de economias de escala (aumento da produção do *jeans*), quanto economias de escopo (produção de artigos de vestuário para outros nichos como uniformes, moda praia, moda *fitness* etc).
   e. Socialização do conhecimento mercadológico: casos de sucesso local, sob a ótica de mercado, passam a ser socializados entre os empresários.
2. Recursos: ações centradas na ampliação e redução de custos dos recursos:
   a. Mão-de-obra: cursos técnicos de corte, costura e modelagem associados à produção enxuta e qualidade assegurada; também contempla a utilização de máquinas computadorizadas no processo de produção.
   b. Capital: disponibilização de linhas de financiamento com custos baixos e prazos elásticos para a aquisição de máquinas e equipamentos.

c. Área física: áreas para a formação de um distrito industrial para micro e pequenas empresas do vestuário.
d. Insumos: fontes alternativas de obtenção de tecidos e aviamentos com potencial de redução de custos por compras coletivas.
e. Serviços: acesso a serviços contábeis, jurídicos e , transportes com custos diferenciados.
f. Consultorias especializadas: orientação e implantação das normas de qualidade série ISO-9000, produção enxuta e demais instrumentos de gestão de operações.

3. Capacitação Gerencial: ações orientadas à educação empresarial:
   a. Planejamento estratégico.
   b. Associativismo e Cooperativismo.
   c. Gestão financeira e análise de investimentos
   d. Gestão de *marketing.*
   e. Socialização das práticas produtivas, mercadológicas e tecnológicas entre as empresas.

O projeto para o desenvolvimento SLPI contou com alguns mecanismos e instrumentos de comunicação com os empresários:

1. Palestras desenvolvidas por empresários, associações empresaiais e agentes públicos.
2. Visitas nas empresas para divulgação dos projetos.
3. Eventos especiais como visitas a feiras e rodadas de negócios.
4. Agenda de cursos de capacitação.
5. Reuniões frequentes para discussões e socialização do conhecimento sobre mercado, produção e tecnologia para orientar os empresários nas suas decisões.
6. *Mailings* com informações sobre o setor.

No início do projeto, cerca de 200 empresários passaram a freqüentar as reuniões e observar as principais movimentações dos agentes sobre os pontos acima expostos. Mesmo com o fluxo de informações privilegiadas crescente, como a apresentação de fontes para obtenção de capital, tecnologia, informações sobre

negócios, o comportamento dos empresários foi divergente conforme apresentação no capítulo 4, com desistências em vários estágios do projeto.

Essa fase inicial do projeto, que categoria o SLPI de Indaiatuba como emergente, produz o campo de pesquisa para esse trabalho. Os empresários do setor do vestuário são analisados quanto à “assistência dos roteiros cognitivos” e a respectiva associação com decodificação das mudanças da estrutura do ambiente institucional.

5.3 Apresentação dos dados da pesquisa de campo

A pesquisa foi realizada com trinta empresários, proprietários de empresas do setor de vestuário com negócios orientados à confecção dos seguintes tipos de produtos:

- Artigos em *jeans* para varejistas e empresas com marcas próprias.
- Artigos para moda infanto-juvenil para empresas com marcas próprias.
- Malharia para varejistas e empresas com marcas próprias.
- Moda praia para grandes varejistas.
- Moda *fitness* para empresas com marcas próprias.
- Uniformes.
- Acessórios (bolsas, mochilas e produtos correlacionados).

As entrevistas foram conduzidas diretamente com os proprietários dedicando tempo para visitar os processos produtivos e administrativos, conhecer a linha de produtos extraindo informações sobre o modelo de negócios. A primeira fase da pesquisa foi direcionada a identificar se os empresários possuem a “assistência de roteiros cognitivos” que conduz ao desenvolvimento de negócios dentro do setor de atuação. Os roteiros se relacionam com a atividade empreendedora da seguinte forma:

- Os roteiros de entrada são acionados para avaliar o arranjo de recursos necessário para entrar em um negócio .
- Os “roteiros de aspiração” orientam os empresários quanto à motivação pelas oportunidades e os riscos envolvidos.

- Os roteiros de habilidade orientam o processo de análise, decisão e implementação de novos negócios.

Os dados referentes a presença da assistência dos roteiros cognitivos são apresentados na próxima seção.

5.3.1 Roteiros cognitivos de entrada

Os roteiros cognitivos de entrada refletem as condições de recursos que os empresários possuem para avaliar novos negócios. Esses roteiros se desdobram em quatro: proteção de idéias, acesso e posse de recursos, redes de contatos específicas e habilidades para desenvolver negócios em um determinado setor.

Questão 1: Como o negócio é protegido contra imitação? É utilizado algum mecanismo de proteção como marcas, patentes ou contratos? (proteção de idéias)

A primeira questão se refere à forma como os empresários protegem seus negócios contra imitação e os principais mecanismos de proteção adotados.

Apenas 5% dos empresários adotam um mecanismo de proteção dos negócios e a modalidade utilizada são contratos com clientes.

Questão 2: Quais as preferências de aplicações de recursos financeiros? (posse de recursos)

A segunda questão se refere ao destino dos recursos do empresário. Para 95% dos empresários, a maior parte dos recursos estão aplicados em um negócio corrente (ativos imobilizados, intangíveis e capital de giro). Apenas 5% dos entrevistados declararam que direcionam a maior parte dos recursos para aplicações financeiras.

Questão 3: Quais as principais fontes de financiamento utilizadas para financiar um novo negócio? (acesso a redes de negócios)

A terceira questão se refere à capacidade do empresário em gerar recursos de forma autônoma para financiar as decisões de investimento. Para 80% dos empresários, as decisões de investimento em novos negócios são efetuadas com capital próprio. Apenas 20 % dos empresários consideram a possibilidade de utilizar capital de terceiros.

Questão 4: Nos últimos três anos, houve aumento do grupo de ativos (imobilizados e intangíveis)? (posse de recursos)

A quarta questão avalia a capacidade do empresário em promover o crescimento do negócio pela produtividade dos ativos. Para 33% dos entrevistados, os ativos da empresa aumentaram sensivelmente nos últimos três anos. Os demais empresários informaram que possuem a mesma estrutura de ativos e receita no mesmo período.

Questão 5: Em uma nova oportunidade de negócio, caso não tenha os recursos necessários para avaliá-lo e financiá-lo, como você procede? (acesso a redes de negócios)

Essa questão investiga se o empresário possui uma rede de contatos específicos para alavancar os recursos necessários para desenvolver um negócio. Para 63% dos entrevistados, informações e recursos são alcançados com terceiros quando necessário. Os demais empresários (37%) apresentam dificuldades em desenvolver uma rede de relacionamentos que permita acessar recursos para desenvolver novas atividades.

Questão 6: Quando surge uma oportunidade de mercado, você consegue elaborar um plano de negócio e alinhá-lo com seus clientes, fornecedores e com a estrutura interna? Qual o grau de dificuldade que normalmente você se depara para desenvolver esse processo? (habilidades específicas)

Essa questão analisa se o empresário consegue mobilizar recursos e parceiros para aproveitar oportunidades. Para 70% dos empresários, essa uma tarefa executada com bastante esforço, mas é reconhecida como uma atribuição básica da profissão. Para os demais entrevistados, a elaboração e alinhamento do plano de negócios é uma tarefa desenvolvida com dificuldade e pouco nível de êxito.

Questão 7: Qual o nível de incerteza que, normalmente, as oportunidades estão inseridas? É necessário um tempo elevado para maturação do plano? (habilidades específicas)

Para os empresários que se declararam capazes de alinhar planos de negócios às oportunidades, o nível de incerteza é reduzido. Isso ocorre devido aos produtos,

clientes e mercados bem definidos. Esses planos normalmente partem de contatos comerciais com clientes que determinam as “regras do jogo”.

Questão 8: As suas habilidades na área de negócios estão orientadas a um ramo específico? (habilidades específicas)

Essa questão visa analisar a preocupação do empresário em se especializar em um determinado ramo de negócios. Para 83% dos empresários, as habilidades para desenvolver negócios estão centradas no setor de vestuário, mais especificamente confecções. Esses empresários informam que, normalmente, não diversificam as suas ações e decisões de investimento. Os demais empresários informam que possuem habilidades em diversas áreas.

5.3.2 Roteiros cognitivos de aspiração

Os roteiros cognitivos de aspiração representam as estruturas de conhecimento que os empresários possuem quanto à motivação ou aspiração pelas oportunidades e propensão em correr riscos. As próximas questões visam coletar evidências sobre a presença da assistência desses roteiros.

Questão 9: Na maior parte do tempo, você se encontra agindo e tomando decisões ou analisando e buscando informações precisas sobre os negócios? Como você equilibra essa condição? (busca por oportunidades)

Para 50% dos empresários as informações e oportunidades são encontradas com mais facilidade durante a ação empresarial. Os empresários informam que a visitação a clientes, feiras, fornecedores permitem repensar o modelo de negócios com mais facilidade. Para os demais empresários, a preferência é pela análise e precisão das informações: a ação é conseqüência de um processo de análise.

Questão 10: Quando você está em um processo de busca por oportunidades de novos negócios, qual é a sua expectativa? O que você espera encontrar? (busca por oportunidades)

Para 70% dos empresários a expectativa com o processo de busca é encontrar possibilidades de negócios ou caminhos que possam ser trabalhados. De forma análoga, alguns empresários comparam o processo entre “trilho” (algo linear e certo) e “trilha” (possui um destino, porém o caminho é sinuoso) e complementam que esse processo exige ajustes de trajetória. Para os demais empresários, as expectativas geram em torno de questões específicas e precisas.

Questão 11: Em que tipo de ambiente você prefere buscar as oportunidades de negócios? (tolerância ao risco)

Para 30% dos empresários, a preferência é por novos ambientes pelos quais a concorrência ainda não avançou. Esses empresários complementam que embora as incertezas e riscos sejam maiores, existe a possibilidade de diferenciação. Para a maior parte dos entrevistados (70%) a preferência é por ambientes familiares com forte proximidade da área de atuação.

Questão 12: Quando está avaliando um negócio, que tipo de resultado você não tolera? Qual a relação entre tempo de espera e necessidade de informações? (tolerância ao risco)

Para 66% dos empresários entrevistados o aspecto que mais incomoda é dedicação de tempo excessivo pela busca de informações e a probabilidade de perder uma oportunidade. Perder uma oportunidade tem mais impacto do que o processo de tentativa e erro. Para os demais entrevistados, entrar em um novo negócio sem informações sobre os riscos tem um impacto maior.

Questão 13: Já precisou tomar decisões arriscadas? Comente sobre essas situações (tolerância ao risco)

Para 77% dos empresários, abrir mão de ganhos menores no presente para obter arriscar ganhos maiores no futuro é necessário. Esses empresários argumentam que muitos negócios começaram de forma bastante tímida, sem ganhos, mas que com esforço passaram a construir plataformas de relacionamento melhores com os clientes. Os empresários destacam que existe a necessidade da visão do longo e do potencial de negócio que cada oportunidade oferece. Para os demais empresários, as decisões são tomadas somente quando as incertezas são reduzidas; preferem esperar.

Questão 14: Com relação aos recursos empresariais, como você equilibra a relação entre a proteção e promoção desses recursos? (motivação pelas oportunidades)

Para 5% dos empresários a preocupação central repousa sobre a melhor forma e lugar para investir recursos. Para isso esses empresários comentam sobre a necessidade de conhecimento sobre a avaliação e gestão de riscos. Eles também citam que a falta dessa atenção promove a estagnação ou redução da riqueza acumulada. Para os demais entrevistados (95%) a preocupação central está na forma como proteger os recursos através de mecanismos de gestão.

5.3.3 Roteiros cognitivos de habilidades:

Os roteiros cognitivos de habilidades representam as estruturas de conhecimento que os empresários possuem para avaliar, diagnosticar e implementar novos negócios. As questões apresentadas na sequência buscam apresentar evidências sobre a assistência desses roteiros.

Questão 15: Durante o desenvolvimento de um novo negócio, quando você se depara com problemas, qual o caminho que costuma adotar? Qual é o equilíbrio entre a experiência e o processo de tentativa e erro? (capacidade de diagnóstico)

Para 66% dos entrevistados quando se deparam com problemas durante o desenvolvimento dos negócios, existe a recordação com detalhes de situações passadas enfrentadas ou presenciadas e, de forma análoga, são reproduzidas em novas situações. Para os demais entrevistados somente o processo de tentativa e erro pode resolver os impasses.

Questão 16: Quando você está analisando um novo negócio, e se depara com dificuldades, você detecta com facilidade os pontos críticos? Cite alguns exemplos.(roteiro situacional)

Para 50% dos empresários entrevistados, foi possível observar a clareza com que aspectos-chave foram identificados em situações de negócios e soluções foram propostas com base em exemplos. Esses empresários foram capazes de fazer

conexões entre situações passadas e atuais através de elementos comuns entre dois cenários. Para os demais entrevistados, quando esse problema ocorre novas perguntas devem ser feitas para propor soluções.

Questão 17: Como você avalia o equilíbrio do seu conhecimento entre gestão do negócio e ação empreendedora? Em qual dimensão você busca aprimorar o seu conhecimento? (capacidade de diagnóstico)

Para 87% dos entrevistados, o conhecimento acumulado na gestão do negócio se sobrepõe ao conhecimento em desenvolver negócios. Esses empresários também complementam que normalmente estão em busca de novas metodologias para gerenciar melhor os seus negócios. Essa questão se alinha ao perfil "protetor" de recursos dos empresários. Apenas 13% apresentaram maior preocupação em desenvolver maiores conhecimentos sobre desenvolvimento de novos negócios.

Questão 18: Nos últimos três anos como tem sido o desempenho do seu negócio quanto ao desempenho do faturamento, rentabilidade, fidelização de clientes e retorno sobre investimento. Classifique entre insatisfatório, satisfatório e mais que satisfatório.

A classificação dos empresários em função do desempenho dos negócios é apresentada na tabela 1.

Tabela 1 – Classificação dos empresários por nível de desempenho

	Faturamento	Rentabilidade	Fidelização	Retorno
Insatisfatório	23,33%	16,67%	6,67%	3,33%
Satisfatório	63,33%	60,00%	56,67%	76,67%
Mais que satisfatório	13,33%	43,33%	36,67%	20,00%

Questão 19: Como você julga a sua experiência em desenvolver novos negócios? Limitada ou Extensiva? Comente.

Questão 20: Quando você está em processo de avaliação de um novo negócio, normalmente a probabilidade de obter êxito são pequenas ou elevadas? Comente.

Questão 21: Com relação as suas habilidades em desenvolver negócios, você se julga um novato ou especialista? Comente

Questão 22: Com relação as suas atitudes para desenvolver negócios, são reservadas ou entusiasmadas? Comente

O quadro 6 apresenta a classificação dos empresários quanto à auto-eficácia paras questões de 19 a 22.

Quadro 7– Auto eficácia dos empresários.

Item	Qualificação	Classificação
Experiência	Extensiva	56%
	Limitada	44%
Êxito (chances)	Elevada	67%
	Pequena	33%
Habilidades	Especialista	47%
	Novato	53%
Atitude	Entusiasmada	60%
	Reservada	40%

5.3.4 Pressões coercitivas (dimensão regulatória)

As pressões coercitivas se referem ao impacto que as leis, políticas e regras exercem sobre a ação empresarial. As questões a seguir apresentam evidências sobre a interpretação dos empresários sobre a influência das pressões coercitivas sobre os negócios.

Questão 23: Quais os principais fatores oriundos do sistema legal (leis e regras dos governos municipal, estadual e federal) que interferem nas suas decisões em desenvolver negócios?

Para 50% dos empresários, o sistema legal interfere diretamente nas decisões dos negócios. Os empresários apontam fatores como carga tributária, leis que defendem a concorrências, leis de combate a sonegação e leis que moldam o comércio exterior como os principais fatores de influência no desempenho dos negócios.

Para os demais entrevistados, os governos normalmente dificultam as ações empresariais, mas não reconheceram com exatidão os fatores de influência.

Questão 24: Qual é a influência do sistema educacional no desempenho dos negócios? Como você avalia a relação das políticas educacionais e o sistema empresarial?

Para 50% dos empresários, a qualidade e a quantidade de recursos humanos depende de dois fatores. O primeiro refere-se a disponibilidade de escolas técnicas e tecnológicas orientadas para as necessidades regionais. O segundo fator é apontado como o relacionamento que os empresários desenvolvem com as instituições de ensino para melhorar a relação escola-empresa. A infra-estrutura educacional é apontada como uma das variáveis mais importantes para se decidir por localização geográfica. Para os demais entrevistados (50%) as necessidades de acesso à mão-de-obra especializada é um problema de mercado.

Questão 25: Qual o papel da política de financiamento de projetos pelo governo? Você já viabilizou projetos de investimento com recursos financiados pelo governo?

Para 43% dos entrevistados, as decisões de investimentos são tomadas com base nas políticas de incentivos do governo. Esses empresários complementam que já desenvolveram operações subsidiadas com bancos para aquisição de máquinas e equipamentos e para infraestrutura. Os demais entrevistados declararam que não acompanham as políticas de incentivos do governo e que, raramente, desenvolvem negócios apoiados em recursos oriundos dos governos.

Questão 26: As decisões tomadas para o longo prazo contemplam as relações de confiança nos governos federal, estadual e municipal?

Para 20% dos entrevistados, as decisões de longo prazo são influenciadas pela confiança desenvolvida nos governos. Esses empresários informam que os riscos aumentam muito com a incapacidade do governo em sinalizar que decisões futuras contemplarão os interesses empresariais. Eles também são capazes de evidenciar as principais mudanças institucionais ocorridas nos últimos anos e predizem que as decisões futuras dos governos tendem a equalizar os diversos interesses sociais e econômicos da sociedade. Os demais entrevistados (80%) informam que as

decisões são tomadas sem uma análise profunda das relações de confiança com o governo. Para muitos empresários desse grupo, eles estão sozinhos nas decisões de desenvolvimento de novos negócios.

5.3.5 Pressões normativas (dimensão normativa)

As pressões normativas referem-se às normas e valores adotados por determinados grupos sociais. As questões a seguir visam analisar se os empresários adotam essas normas e valores gerados dentro do SLPI e a forma como os negócios são influenciados.

Questão 27: A participação da empresa dentro de um arranjo produtivo de confecções, como no caso de Indaiatuba, pode contribuir para o aumento da competitividade empresarial?

Para 60% dos empresários, um arranjo produtivo pode estimular a competição, facilitar o acesso aos recursos produtivos e tecnológicos e melhorar as condições de acesso às oportunidades de mercado. Para os demais empresários, participar de um arranjo produtivo o nível de influência é restrito.

Questão 28: Atualmente, existe a contribuição do arranjo para a competitividade empresarial? Quais os aspectos negativos e positivos?

Para 43% dos empresários o arranjo de confecções de Indaiatuba não oferece vantagens para os empresários. A relação cooperação-competição tem se acentuado mais na competição por clientes e recursos. Mudanças setoriais e carências empresariais reduzem a atratividade de novas empresas, cursos profissionalizantes e mão-de-obra qualificada. Os empresários também informam que os projetos locais não prevêem um estágio de transição. Para os demais entrevistados, a condição do arranjo (SLPI) não interfere na dinâmica dos negócios.

Questão 29: São valores dentro do arranjo: converter ideias em negócios e o pensamento criativo? Em caso positivo, quais os mecanismos de difusão desses valores?

Para 40% dos empresários o pensamento inovador e criativo e a capacidade de conversão de ideias em negócios são valorizados pelos demais empresários locais.

Os principais mecanismos de socialização desses valores se desenvolvem pela reuniões entre empresários e veículos comunicação local. Esses empresários informam que essa valorização ocorre pela própria natureza dos profissionais e não como resultado de um projeto local. Para os demais empresários esses valores não estão presentes dentro do SLPI.

5.3.6 Pressões miméticas

As pressões miméticas se referem a introdução de mudanças nos modelos de negócios a partir de exemplos adotados por outros empresários. As questões a seguir analisam a influência das pressões miméticas sobre as decisões empresariais.

Questão 30: Os empresários locais sabem como avaliar com os riscos envolvidos em novos negócios?

Para 80% dos entrevistados, os empresários locais não possuem habilidades suficientes para avaliar riscos em novos negócios. Os empresários complementam que raramente as empresas adotam modelos de negócios inovadores e, normalmente, continuam reproduzindo os modelos tradicionais. Para os demais empresários entrevistados, os empresários possuem habilidades em lidar com riscos.

Questão 31: Os empresários locais sabem como gerenciar riscos nos negócios?

Para 80% dos entrevistados, os empresários locais também apresentam limitações no gerenciamento de riscos. Os empresários citam o número elevado de empresas que encerraram as atividades nos últimos anos e complementam que existe um número também elevado de empresas em dificuldades financeiras. Para os demais entrevistados os empresários possuem conhecimentos mínimos para gerenciar riscos.

Questão 32: Os empresários locais sabem como conseguir informações relevantes para desenvolver novos negócios e protegê-los legalmente?

Para 90% dos entrevistados a articulação dos empresários locais com os demais agentes para conseguir informações relevantes e desenvolver mecanismos de proteção para os negócios são limitadas. Os empresários argumentam que o principal foco é a manutenção dos negócios correntes com ações de curto prazo e preocupações com a manutenção do fluxo de caixa.

5.4 Tratamento dos dados

Essa seção visa organizar os dados de acordo com a o modelo de pesquisa proposto no capítulo 4. O modelo visa investigar se os mecanismos de institucionalização, definidos pelas pressões coercitivas, normativas e miméticas são decodificadas de forma diferente em função da assistência dos roteiros cognitivos que os empresários possuem. Em primeiro lugar os empresários são organizados em grupos pelo perfil cognitivo e, na sequência, a relação das instituições é apresentada para cada grupo.Os critérios para definir se o empresário possui os três roteiros adotado foi o seguinte:

- Roteiro de entrada: adotar algum mecanismo de proteção, ter acesso a redes específicas de negócios, posse de recursos e conhecimentos específicos no setor de confecção.
- Roteiro de aspiração: priorizar o processo de busca, ser tolerante ao risco, e manter-se motivado pelas oportunidades.
- Roteiros de habilidade: capacidade de decompor elementos chave para avaliar novos negócios, capacidade de usar a experiência em novas situações e capacidade combinar recursos tangíveis e intangíveis em novas situações.

5.4.1. Grupo sem a “assistência dos roteiros cognitivos”

O primeiro grupo é composto por 6 empresários ou 20% dos entrevistados. Com relação aos roteiros de entrada esse grupo apresentou, nos últimos três anos, um nível de estagnação ou redução no porte dos ativos imobilizados e na estrutura de recursos humanos. O modelo de negócios permaneceu inalterado, com

operações centradas no mesmo tipo de produto e mercado. A manutenção da atividade do negócio no setor é dependente, segundo os empresários, da redução freqüente dos preços. O principal foco de ação desses empresários é a proteção dos recursos existentes. O grupo se destaca pela ausência total de roteiros de entrada, aspiração e habilidades.

5.4.2 Empresários com a “assistência dos roteiros cognitivos”.

O segundo grupo apresenta características opostas em relação ao primeiro. Esse grupo representa 33% dos entrevistados. e apresentam evidências sobre a assistência dos principais roteiros necessários para analisar e decidir pela entrada em novos negócios.

5.4.3 Empresários com “assistência dos roteiros de entrada e aspiração e ausência da “assistência dos roteiros de habilidade”.

Para 17% dos entrevistados (5 empresas), as decisões de negócios são assistidas apenas pelos “roteiros de entrada e aspiração”. A ausência dos roteiros de habilidade dificulta a conversão de oportunidades e ideias em negócios. Essa configuração dos roteiros cognitivos produz algumas implicações para os empresários entrevistados. Em primeiro lugar, a “assistência dos roteiros de entrada e aspiração” conduz esses empresários ao processo de busca por oportunidades. Uma vez que os recursos estão disponíveis, novos negócios são incorporados nas atividades atuais. A ausência dos “roteiros de habilidades” restringe a combinação de recursos para a nova realidade. As principais implicações observadas para esse grupo são:

- Elevação dos custos marginais e da necessidade de capital de giro em função da ausência de sistemas de gestão da produção (planejamento da produção, nivelamento e balanceamento do sistema produtivo).
- Redução no nível de ocupação das máquinas e equipamentos devido ao aumento nas mudanças das linhas.
- Elevação dos materiais em processo.

- Atrasos nas entregas dos clientes.
- Dificuldades financeiras.
- Rotatividade elevada da mão-de-obra produtiva

5.4.4 Empresários com a “assistência dos roteiros de entrada e habilidades”, mas com a ausência dos “roteiros de aspiração”.

A quarta configuração de roteiros é observada em 7% por cento dos entrevistados (2 empresários). Esses empresários possuem os recursos necessários para entrar em novos negócios. Também é possível o acesso a uma rede de contatos específicos que permitem a alavancagem de recursos. Os entrevistados também apresentam a posse de conhecimentos necessários para diagnosticar uma nova oportunidade e combinar recursos. Porém, o grupo apresenta limitações quanto a tolerância aos riscos e a respectiva motivação pelas oportunidades. Durante as entrevistas, o grupo evidenciou aversão à situações que exigem muitos ajustes (motivação pelas oportunidades).

Esse grupo, na presença de incertezas ou ambiguidades, interrompe o processo de busca. Esses empresários valorizam situações onde os ganhos e benefícios em novos negócios sejam apresentados de forma estruturada.

5.4.5 Empresários com a “assistência dos roteiros de entrada”

Esse grupo, representado por 10% da amostra (3 empresários), é caracterizado pela assistência única dos “roteiros de entrada”. Esses empresários apresentam a posse de recursos para entrar em novos negócios, mas carecem de motivação e habilidades necessárias para diagnóstico e implementação do mesmo. Os recursos são utilizados dentro do mesmo escopo de produto, mercado e clientes. Os empresários argumentam que o modelo de negócios tem sofrido poucas alterações nos últimos três anos.

5.4.6 Empresários com “assistência dos roteiros de aspiração”

A assistência única do “roteiro de aspiração” é identificada em 10% dos entrevistados (3 empresas). Os empresários desse grupo demonstram persistência e valorizam qualquer oportunidade indicada pelos clientes ou qualquer outro agente. A busca pelas oportunidades por iniciativa própria possui limitações devido à ausência de roteiros de diagnósticos e capacidade de alavancar recursos.

5.4.7 Empresários com “assistência dos roteiros de habilidade”

Para 7% dos entrevistados, diagnosticar o mercado, desenvolver planos de negócios e estruturar os processos é uma tarefa exequível. Esses empresários argumentam que possuem dificuldades para colocar os planos em prática, devido à impossibilidade de prever as variações inerentes à implantação de um novo negócio (ajuste da trajetória).

Embora esse grupo apresenta planos de negócios, ideias e intenções para o futuro, observa-se que eles dificilmente são implementados com eficiência. As barreiras iminentes do processo de conversão das ideias em negócios não são superadas com facilidade. Para esses empresários, a persistência pode representar perdas maiores.

O próximo passo da pesquisa visa associar as variações nos roteiros cognitivos com o desempenho empresarial.

5.4.8 “Roteiros cognitivos” e desempenho empresarial.

A possibilidade de avaliar o desempenho dos negócios com base em relatórios econômicos e financeiros foi descartada devido à ausência de controles formais em algumas empresas. Outro fator a se destacar é o desconforto evidenciado por alguns entrevistados em detalhar dados considerados confidenciais. A relação entre roteiros e desempenho de negócios foi avaliada em duas dimensões conforme detalhado no capítulo 4. A primeira está centrada no desempenho do negócio e a segunda se concentra na confiança que o empresário possui na própria capacidade de desenvolver novos negócios (auto-eficácia).

Os dados coletados foram classificados de acordo com o perfil cognitivo de cada grupo de empresários e apresentados no quadro 7..

Quadro 8 – Associação entre "roteiros cognitivos" e desempenho de negócios

Grupo	Assistência dos roteiros	Faturamento	Rentabilidade	Fidelização	Retorno	Funcionários (média)
1	Ausente	Insatisfatório	Insatisfatório	Satisfatório	Insatisfatório	10
2	Entrada Aspiração Habilidade	Mais que satisfatório	Mais que satisfatório	Mais que satisfatório	Mais que satisfatório	30
3	Entrada Aspiração	Satisfatório	Satisfatório	Mais que satisfatório	Mais que satisfatório	64*
4	Entrada Habilidade	Satisfatório	Satisfatório	Insatisfatório	Satisfatório	15
5	Entrada	Satisfatório	Satisfatório	Satisfatório	Satisfatório	23
6	Aspiração	Satisfatório	Insatisfatório	Mais que satisfatório	Satisfatório	24
8	Habilidade	Satisfatório	Satisfatório	Satisfatório	Satisfatório	15

Os entrevistados do primeiro grupo não possuem a assistência dos roteiros e evidenciam um nível "satisfatório" apenas para a fidelização de clientes. A manutenção desses clientes, segundo os empresários, depende da aceitação da redução dos preços exigidos. A queda nos preços tem influenciado os demais indicadores. O porte das empresas gerenciadas por esses empresários é o menor encontrado entre os participantes.

O segundo grupo possui a "assistência dos roteiros de entrada, aspiração e habilidade". Os empresários declaram níveis "mais que satisfatórios" para os indicadores. Essas empresas estão no mercado, em média, há 14 anos e possuem 30 funcionários.

O terceiro grupo, com ausência da "assistência dos roteiros de habilidade", apresenta níveis "satisfatórios" de crescimento do faturamento e rentabilidade. Níveis "mais que satisfatórios" são observados apenas para fidelização de clientes e retorno sobre o capital aplicado na empresa. Esses empresários gerenciam, em média, 64 funcionários e as empresas estão no mercado há 21 anos. Importante enfatizar que nesse grupo existem dois casos de sucessão familiar. Um empresário está à frente de uma empresa com 170 funcionários e 54 anos de mercado e o outro de uma empresa com 25 anos de mercado e 98 funcionários. Essas duas amostras, *outliers*, se forem desconsideradas alteram o resultado do grupo para 8 anos e 14 funcionários. As amostras são mantidas no grupo devido ao perfil cognitivo.

O quarto grupo, com a ausência da “assistência dos roteiros de aspiração”, apresenta um conjunto de indicadores inferior ao grupo anterior. A fidelização de clientes apresenta níveis "insatisfatórios” e os demais indicadores “satisfatórios”. Esse grupo possui um tempo maior de atuação em relação ao grupo anterior, 14 anos e um mesmo porte com 15 funcionários.

Um aspecto observado durante as entrevistas é que o grupo com ausência da “assistência dos roteiros de habilidades” busca compensação com serviços de terceiros e formação escolar. Mas para o grupo com a ausência da “assistência dos roteiros.de aspiração” essa possibilidade não é restrita, uma vez que esse roteiro está vinculado à características do indivíduo como, por exemplo, a manutenção da motivação pela correção dos problemas que surgem durante a implementação de um negócio.

Os demais grupos, com a assistência de apenas um dos roteiros, apresentam níveis satisfatórios de desempenho dos negócios. É possível também observar, para essa amostra, que os que apresentaram a “assistência dos roteiros de aspiração” (grupos 2, 3 e 6) revelaram desempenhos superiores em comparação aos grupos que não possuem esse roteiro..

A segunda dimensão visou capturar a percepção do empresário quanto a confiança que possui nas próprias habilidades, experiências e atitudes para desenvolver negócios. O quadro 8 apresenta as variáveis analisadas quanto à percepção do empresário sobre a própria experiência (indivíduo), capacidade em reconhecer oportunidades (situação), desenvolver transações (cognição) e intenção para novos negócios (motivação), classificadas por perfil cognitivo..

Quadro 9 - Associação entre roteiros e auto-eficácia.

Grupo	Assist. dos roteiros	Experiência	Êxito	Habilidade	Atitude
1	Ausente	Limitada	Pequena	Novato	Reservada
2	Entrada Aspiração Habilidade	Extensiva	Elevada	Especialista	Entusiasmada
3	Entrada Aspiração	Extensiva	Elevada	Especialista	Entusiasmada
4	Entrada Habilidade	Extensiva	Elevada	Especialista	Entusiasmada
5	Entrada	Limitada	Elevada	Novato	Entusiasmada
6	Aspiração	Extensiva	Pequena	Especialista	Reservada
7	Habilidade	Extensiva	Elevada	Especialista	Reservada

O grupo de empresários com a ausência dos roteiros (1) relata um baixo nível de confiança nas próprias habilidades, atitudes e experiências para desenvolver negócios. Os grupos com a assistência de dois ou três roteiros se julgam mais capazes para desenvolver negócios. Para os grupos com a assistência de apenas um dos roteiros há, pelo menos, uma limitação quanto à própria experiência, capacidade de reconhecer oportunidades, desenvolver transações ou quanto à própria motivação.

5.4.9 Variáveis de controle

Na metodologia, um grupo de variáveis de controle foi selecionado para monitorar a influência de variáveis não contempladas diretamente pela pesquisa. Para Leddo e Abelson (1986) a cognição do indivíduo é influenciada pela experiência, educação formal, acesso à recursos, conhecimento específico e características próprias dos indivíduos. Essas variáveis de controle foram selecionadas para monitorar a respectiva influência sobre a variação da "assistência dos roteiros cognitivos":

1. Tempo de atuação no setor de confecções: essa variável visa controlar se o tempo de atuação do empresário no mercado está associado ao nível de "assistência dos roteiros".
2. Tempo de atuação no SLPI: o tempo de permanência do empresário na região é controlado para analisar as relações com os demais agentes locais.
3. Nível de escolaridade: a educação formal é monitorada para avaliar a respectiva influência sobre o nível de "assistência dos roteiros cognitivos"..
4. Sucessão familiar: em casos de sucessão familiar, os empresários podem apresentar resultados nos negócios que foram frutos de ações anteriores.

O quadro 9 apresenta os resultados das variáveis de controle para cada grupo de empresários em função do perfil cognitivo..

Quadro 10 - Variáveis de controle.

Grupo	Assistência dos roteiros	Tempo no setor (média)	Tempo na região (média)	Nível de escolaridade	Casos de Sucessão Familiar
1	Ausente	9 anos	9 anos	1º / 2º grau	Não
2	Entrada Aspiração Habilidade	14 anos	12 anos	2º grau / superior / pós-grad.	Não
3	Entrada Aspiração	21 anos	19 anos	2º grau / superior	SIM
4	Entrada Habilidade	9 anos	7 anos	2º grau / superior	Não
5	Entrada	12 anos	12 anos	2º grau	Não
6	Aspiração	6 anos	6 anos	1º grau	Não
8	Habilidade	9 anos	9 anos	2º grau	Não

Empresários com assistência dos roteiros de entrada, aspiração e motivação apresentam um tempo maior de atuação no setor e um nível de escolaridade também superior. O tempo mínimo de atuação desses empresários na região é de 6 anos. A sucessão familiar é presenciada somente para o grupo 3 que apresenta um tempo médio maior a frente dos negócios. Nesse caso o tempo de existência superior do grupo 3 em relação ao grupo 2 deve ao esforço de empresários anteriores. Em síntese, o tempo de atuação à frente dos negócios e nível de escolaridade estão associados à nível maiores de “assistência dos roteiros”

5.5 A relação entre a cognição empresarial e a estrutura institucional

Essa seção trata do processo de interpretação das instituições em função dos da “roteiros cognitivos” que “assistem” as decisões empresariais. Conforme definido por Greif (2006), as instituições, representadas pelas regras, normas, crenças e organizações são responsáveis pela coordenação das transações.

Enquanto as instituições visam coordenar e dar estabilidade às transações entre os empresários e demais agentes, a cognição empresarial orienta a propensão do empresário em desenvolver a transação.

As transações representam a transferência de produtos, serviços, opiniões, informações e conhecimento de uma unidade social para outra (GREIF;2006). As transações podem ser centrais ou auxiliares A primeira, tem ênfase na transferência direta entre as unidades sociais. O segundo tipo de transação, auxiliar, tem ênfase nas relações laterais e atuam como reforço da transação central. Por exemplo, em

uma operação de fornecimento de produtos para um cliente, uma empresa elabora um contrato para configurar as condições de suprimento e promover um relacionamento futuro. O conteúdo do contrato é a transação central entre as unidades sociais. As leis e os fóruns de julgamento que assistem esse contrato refletem as transações auxiliares. As unidades sociais se apóiam na estrutura legal para aumentar a confiança nas transações centrais. Nesse caso as transações auxiliares geram dois elementos institucionais: as crenças, pois as unidades sociais (empresário e cliente) passam a acreditar que nenhuma das partes se desvie do conteúdo devido às sanções previstas no contrato e o desenvolvimento de normas como a cooperação entre as partes. Os elementos institucionais como regras, crenças e as normas ficam evidentes. Por último, as organizações são determinantes para a disseminação dos elementos institucionais.

A próxima seção analisa como cada grupo empresarial desenvolve as transações em função da estrutura institucional e da cada dimensão do isomorfismo institucional.

5.5.1 As pressões corcitivas e os roteiros cognitivos

Para Whitley (1992) a dimensão regulatória das instituições contempla o (I) sistema educacional, (II) o sistema financeiro, (II) o sistema legal e as relações de confiança entre os empresários e a estrutura legal. Na sequência, cada elemento institucional da dimensão regulatória é analisado para os diversos grupos empresariais classificados pelo perfil cognitivo

5.5.1.1 Sistema Legal

O sistema legal influencia diretamente as condições de mercado para que os empresários possam desenvolver novos negócios (OCDE;2008). Os principais pontos são a propriedade intelectual, nível de burocracia para iniciar uma empresa ou criar um produto, defesa à concorrência e aspectos de tributação.

A transação avaliada é a comercialização de produtos e serviços pelos empresários e as variáveis de influência pelo sistema legal são: leis que reforçam contratos, fóruns de julgamento, burocracia com o desenvolvimento de negócios, tributação e leis que determinam barreiras à entrada de concorrentes. A relação do empresário com o sistema legal é desenvolvida por transações auxiliares, responsáveis pelo reforço da transação central.

O princípio utilizado para analisar a relação entre a estrutura legal e a cognição empresarial é a concretude, onde o empresário usa o conhecimento concreto para avaliar o contexto. As instituições criam um estado (condição) inicial que desencadeia uma sequência de ações que podem ser convergentes ou divergentes entre os empresários. Essas ações são analisadas para cada grupo classificados conforme o perfil cognitivo.

Para a CGTB (2008) e ABIT (2008) os principais aspectos que interferem nas ações empresariais estão relacionados a:

- Participação da carga tributária sobre os preços.
- Diferença entre as alíquotas de ICMS entre o estado de São Paulo e as demais regiões.
- Ausência de barreiras aos produtos asiáticos.
- Entrada de produtos ilegais no país.

Para a ABDI (2010), as exigências do setor têm sido, aos poucos, contempladas nas políticas públicas como, por exemplo, maior rigor da Receita Federal sobre as importações e desoneração tributária.

A influência do sistema legal sobre as transações comerciais são analisadas para cada grupo empresarial.

Grupo 1 – Empresários com a ausência da "assistência de roteiros cognitivos de entrada, aspiração e habilidades".

Esses empresários argumentam que os clientes passaram a pressionar mais por preços menores com a alegação de várias opções de fornecedores capazes de

produzir dentro do preço proposto. Esses empresários argumentam que a única alternativa é aceitar as pressões dos clientes para permanecer no mercado.

As reduções de preços e das margens de lucro têm levado esses empresários à informalidade com remessas de produtos sem documentos fiscais, omissão de receitas e contratação de mão-de-obra sem respeitar as leis trabalhistas.

Esses empresários foram convidados a responder sobre as principais transformações ocorridas no sistema legal nos últimos três anos e os respectivos impactos nas suas decisões de negócios. Os empresários revelam que não promoveram mudanças nas decisões de negócios em função de mudanças no sistema legal.

Grupo 2 - Empresários com a presença da "assistência de roteiros cognitivos de entrada, aspiração e habilidades".

O segundo grupo de empresários apresenta a posse de uma estrutura cognitiva oposta ao primeiro grupo. Para esse grupo, as condições de negócios são influenciadas pelas ações do Estado. Os empresários citam alguns problemas:

- Participação da carga tributária sobre os preços dos artigos do vestuário.
- Condições tributárias diferentes entre os estados brasileiros.
- Presença de produtos asiáticos que entram no mercado brasileiro devido a poucas barreiras à importação ou importações ilegais.

Esses empresários argumentaram que mudanças nos modelos de negócios foram adotadas para lidar com a forte pressão de preços. Para ilustrar a opinião de um empresário, a seguinte passagem da entrevista pode ser relatada:

- Empresário 2 D – "*Precisei buscar clientes com foco em custos, qualidade, pontualidade e flexibilidade e adaptar meus sistemas produtivos à novos produtos tais como produção de calças estilo "modinha" com apliques e bordados e produção de artigos com tecidos sintéticos" (busca por oportunidades, combinação de recursos e diagnóstico)*

Os entrevistados complementam que nos últimos três anos, as regras legais estão passando por mudanças e citam as recentes alterações nas alíquotas de

ICMS, redução de impostos para micro e pequenas empresas, pressões para eliminar importações ilegais e estudos em andamento para ampliar as barreiras às importações. Essas transformações, segundo os entrevistados, influenciam o planejamento dos negócios, pois tornam as condições de concorrência mais justas.

Grupo 3 - Empresários com a presença da "assistência de roteiros de entrada e aspiração", mas com ausência da "assistência dos roteiros de habilidade.

O terceiro grupo associa a configuração das regras do sistema legal às condições comerciais dos produtos. O grupo também aponta a configuração tributária e as condições de importações de produtos para o setor como elementos de restrição à ação empresarial. Como resposta às mudanças nas regras, o grupo argumenta que esperou muito tempo para promover mudanças nas transações comerciais. As principais respostas fornecidas pelos empresários foram:

- Empresário 3 A – *"Eu decidi esperar, pois não sabia quanto tempo duraria essa confusão no mercado."* (dificuldade de diagnóstico)

- Empresário 3 B - *"Quando me deparei com tal situação, percebi que era hora de mudar, mas não sabia para onde ir"* (dificuldade de diagnóstico).

- Empresário 3 B – *"Comecei a visitar novos clientes, mas as exigências eram bem diferentes. Além da costura de calças, esses clientes passaram a exigir um número maior de itens, com características diferentes, tecidos diferentes....não estava preparado"* (dificuldade de combinar recursos em novas situações).

A ausência dos "roteiros de habilidades" influencia o tempo de resposta desses empresários. Observa-se que nas mudanças institucionais, esses empresários possuem dificuldades em entender as relações causais entre as instituições e os negócios.

Grupo 4 – Empresários com "assistência dos roteiros de entrada e de habilidades", mas com ausência dos "roteiros de aspiração".

Os empresários desse grupo possuem carência da “assistência dos roteiros de aspiração”. Os entrevistados também associam as dificuldades em continuar com as mesmas transações comerciais devido à configuração das regras institucionais. Durante as entrevistas, os participantes argumentaram que mudanças nos modelos de negócios foram necessárias, mas as incertezas envolvidas nesse processo dificultaram as devidas adequações . Algumas respostas podem ser destacadas:

- Empresário 4B – *“Quando a produção de calças começou a ficar complicada, eu tinha algumas possibilidades”* - **(capacidade de diagnóstico)**- *“mas não sabia qual adotar, na dúvida preferi esperar”* - **(preferência por situações familiares; ausência de foco no processo de busca)** .

- Empresário 4C – *“Mudei ao perceber que algumas empresas (....) começaram a produzir para grandes varejistas e voltaram a crescer e contratar funcionários”* **(intolerância à incerteza).**

No grupo anterior, 3, informações e indícios orientam os empresários para novas possibilidades. Para o grupo 4, existe a necessidade de exemplos concretos para haver mudanças.

Grupo 5 – Empresários com a “assistência dos roteiros de entrada”, mas com ausência dos “roteiros de aspiração e habilidades”.

A presença exclusiva de um único roteiro traz outras implicações para a interpretação e capacidade de resposta ao ambiente. Esse grupo possui um perfil típico do investidor, pois apresenta condições de alavancar recursos para aproveitar uma oportunidade, com duas características de restrição. A primeira se refere à dificuldade em desenvolver diagnósticos para implementar uma ideia e a segunda é a baixa propensão em correr riscos. Esses empresários apresentaram evidências que permanecem com as mesmas transações de mercado e promovem mudanças quando os sinais são muito claros. No momento em que decide pela mudança ainda precisam de apoio para implementar mudanças. Algumas passagens das entrevistas foram as seguintes:

- Empresário 5 A – *“É verdade.....o governo tem demonstrado algumas mudanças, principalmente nos impostos, mas não sei como o mercado vai ficar.”* - **(dificuldade de diagnóstico -) – “***Preciso tomar um caminho que eu não me*

arrependa mais tarde; como já aconteceu comigo" – **(dificuldade de corrigir a trajetória - aspiração) .**

Grupo 6 – Empresários com a "assistência dos "roteiros de aspiração", mas com ausência dos "roteiros de entrada e habilidades".

Os empresários com a assistência única dos "roteiros de aspiração" também reconhecem a influências do sistema legal às transações comerciais (influência tanto da carga tributária quanto dos produtos asiáticos). Mudanças nos modelos de negócios em resposta às mudanças institucionais são restritas pelo acesso aos recursos e pelas habilidades. Os entrevistados demonstraram propensão em reagir rapidamente às demandas diárias, com base nas exigências dos clientes existentes. Mas reconhecem que possuem limitações para desenvolver novos negócios. Durante as entrevistas, um dos empresários revelou informações sobre um *insight* de uma nova oportunidade de negócio O negócio se refere à produção de artigos com tecidos de materiais reciclados. Segundo esse empresário, existem consumidores que valorizam produtos com aparência rústica e vínculo às questões ambientais. O empresário desenvolveu alguns protótipos de jaquetas, coletes, bermudas com lonas usadas no setor de transportes. O material foi previamente lavado e preparado. Amostras foram entregues a alguns usuários que sinalizaram de forma positiva a aceitação do produto. O empresário amadurecia a ideia há vários meses, mas enfrentava dificuldades para alavancar recursos e desenvolver o planejamento do negócio. Algumas evidências durantes as entrevistas foram as seguintes:

-Empresário 6 A: *"Com todas essas mudanças de mercado, eu tenho a intenção de colocar novos produtos. Após pensar bastante, cheguei a conclusão que eu poderia produzir e comercializar produtos com materiais reciclados"* - **(capacidade busca) – "***Mas tenho dificuldades para saber se existem clientes suficientes para esse produto"* (**dificuldades para diagnóstico) – "*Minhas máquinas <u>não dão conta</u> de costurar esse tecido e eu não sei como desenvolver fornecedores para esse tipo de material"* – **(dificuldade para acesso à recursos)** *"Acredito na ideia e não quero desistir dela, mas me falta muitas respostas"* **(capacidade de motivação pelas oportunidades)**

Esse exemplo é apresentado para ilustrar que reações ao ambiente institucional dependem do apoio dos “roteiros de habilidades” e do acesso aos recursos. Esses empresários também se queixam da “devastação” que os artigos asiáticos causaram no setor e reconhecem que o setor passa por uma transição.

Grupo 7 – Empresários com “assistência dos roteiros de habilidades”, mas com ausência dos “roteiros de entrada e aspiração”.

A assistência única dos “roteiros de habilidade” permite que esses empresários tenham condições de avaliar negócios, mas sejam limitados pelos recursos e a motivação necessária. Os entrevistados revelam que implementaram mudanças nos modelos de negócios da seguinte forma:

-Empresário 7 B – *“ Com a disputa acirrada por preços, encontrei possibilidades de mudanças”* - **(capacidade de diagnóstico) – “***Demorei muito para optar pela produção de itens novos; precisei esperar para ver o que as empresas iam fazer”* **– (intolerância às incertezas)- “***Nunca é fácil levantar recursos para entrar em novos negócios”.*

O tempo de espera está associado à redução de incertezas e ao grau de dificuldade de alavancar recursos.

5.5.1.2 Sistema Financeiro

Para Whitley (1992) e Lim et al (2008), a estrutura de financiamento da atividade empresarial pode ser voltada mais à captação de recursos utilizando o sistema bancário (capital de terceiros) ou o mercado de ações (capital adquirido com investidores - capital próprio). O poder público também pode prover recursos por meio de políticas públicas com custos e prazos compatíveis com o tempo de retorno de investimentos esperado pelos empresários..

A captação de recursos é a transação central desenvolvida entre os empresários e as organizações financeiras. Essas transações são assistidas pelas regras determinadas pelas políticas públicas e leis de proteção ao crédito. O tipo de transação analisada é o financiamento à longo prazo com o uso de recursos

públicos. A disponibilidade de capital e as respectivas regras são condicionantes para que os empresários desenvolvam as transações.

Grupo 1 – Empresários com a ausência da "assistência de roteiros cognitivos de entrada, aspiração e habilidades".

Os empresários desse grupo revelam que financiam as suas próprias necessidades que são, normalmente, limitadas às necessidades de capital de giro. Os investimentos em máquinas e equipamentos não são freqüentes. Quando há a necessidade de adquirir imobilizados costumam comprar financiados com o próprio fornecedor.

Grupo 2 - Empresários com a presença da "assistência de roteiros cognitivos de entrada, aspiração e habilidades".

Os entrevistados desse grupo reconhecem as principais transformações institucionais com relação ao sistema financeiro. Segundo esse grupo, quando grandes clientes deixaram o estado de São Paulo para desfrutar dos incentivos fiscais em outros estados, as empresas locais enfrentaram dificuldades financeiras devido à redução do faturamento. Naquele momento, argumentam os empresários, não havia nenhum tipo de assistência do governo, o acesso ao dinheiro era difícil e caro. Muitas empresas reduziram as atividades, pois não era possível obter financiamento para as necessidades de capital de giro ou para a aquisição de máquinas e equipamentos.

Atualmente, relatam os empresários, é possível obter recursos para financiar as necessidades básicas dos negócios e o desenvolvimento. Algumas passagens das entrevistas podem ser destacadas:

- Empresários 2 A – *"A empresa hoje modela, corta e costura e distribui os produtos nos pontos de venda. Os investimentos foram feitos com recursos de linhas especiais do governo. É possível conciliar o pagamento do financiamento com os próprios recursos gerados pelo faturamento".*

A propensão em desenvolver transações com os agentes financeiros está associada à necessidade de crescimento do negócio.

.**Grupo 3 - Empresários com a presença da "assistência de roteiros de entrada e aspiração", mas com ausência de "roteiros de habilidade".**

As mudanças no sistema financeiro também são reconhecidas por esse grupo que argumenta que o sistema oferece melhores condições para os empresários. Os entrevistados complementam que a propensão em captar recursos a longo prazo com uso de recursos públicos depende das necessidades de negócios.

A principal necessidade de financiamento é a renovação de ativos imobilizados.. Esses empresários relatam que possuem dificuldades para elaborar projetos e apresentar às organizações financeiras.

Grupo 4 – Empresários com "assistência dos roteiros de entrada e de habilidades", mas com ausência dos "roteiros de aspiração".

Esse grupo evidencia que o uso de financiamento público para o longo prazo é arriscado e usa com bastante moderação. Relato de um empresário desse grupo pode ser destacado da seguinte forma:

- Empresários 4C – *" Somente após ter certeza que um negócio pode dar certo é que eu avalio a opção de me endividar com bancos para o longo prazo"*

Grupo 5 – Empresários com a "assistência dos roteiros de entrada", mas com ausência dos "roteiros de aspiração e habilidades".

Grupo com facilidade de reconhecimento das fontes de financiamento e das regras envolvidas, mas a efetivação da captação de recursos é dependente da observação dos demais empresários para redução das incertezas e apoio de outros agentes para melhorar as habilidades com o processo de implementação.

Grupo 6 – Empresários com a "assistência dos roteiros de aspiração", mas com ausência dos roteiros de entrada e habilidades.

Grupo com desconhecimento das regras sobre as fontes de financiamento bem como os mecanismos para obtenção de recursos. Mesmo quando apresentados a essas fontes, esses empresários carecem de planos de desenvolvimento que demandem injeção de capital na empresa.

Grupo 7 – Empresários com "assistência dos roteiros de habilidades", mas com ausência dos "roteiros de entrada e aspiração".

A ênfase nos "roteiros de habilidades" possibilita a análise do empresário sobre a necessidade de investimento e, consequentemente, a captação de recursos com subsídios do governo. Porém, essas decisões são tomadas somente após a ausência de incertezas na adoção de novos modelos.

5.5.1.3 Sistema Educacional

Para Whitley (1992) e Vesper (1996) o sistema educacional influencia a atividade empreendedora de duas formas. A primeira pelas regras disponíveis para educação e treinamento. A segunda contempla as regras que controlam os termos que os trabalhadores comercializam as habilidades e competências no mercado. O sistema educacional se relaciona com a atividade empreendedora tanto pela formação do empresário na área de negócios quanto pela formação de recursos humanos para a manutenção da operação dos negócios.

A produção de artigos para vestuário possui um processo de produção intenso em mão-de-obra. A produção de uma calça *jeans* possui, em média, 36 operações. A demanda por pessoal qualificado é intensa e os aspectos de qualidade e disponibilidade desse pessoal possui interferência direta no desempenho dos negócios.

A disponibilidade de mão-de-obra qualificada para o setor de vestuário é um aspecto em que todos os empresários demonstram insatisfação com a condição atual. Os empresários relatam que enfrentam problemas quanto à disponibilidade de profissionais qualificados para o setor. Os aspectos analisados com os empresários se concentram sobre as formas de contratação e qualificação da mão-de-obra.

Grupo 1 – Empresários sem a "assistência de roteiros cognitivos".

Os entrevistados do primeiro grupo relatam que a escassez de mão-de-obra para o setor se deve ao desinteresse do poder público em atrair profissionais para as escolas técnicas. Esses empresários também relatam que as escolas técnicas preferem estimular cursos de capacitação para outros setores como, por exemplo, metal-mecânico. Alguns relatos podem ser descritos da seguinte forma:

-Empresário 1B – "*Tem sido comum contratar pessoas totalmente sem experiência para trabalhar na produção. As funcionárias mais antigas estão se aposentando e o poder público local não se preocupa em repor o pessoal qualificado"*

Esse grupo também relata enfrentar vários conflitos com o sindicato local:

- Empresário 1D – *" O pessoal do sindicato não entende e me pressiona por condições melhores de trabalho. E agora eu pergunto: como melhorar as condições se eu não consigo pessoal qualificado?*

Grupo 2 – Empresários com "assistência dos roteiros de entrada, aspiração e habilidades".

Para os empresários desse grupo, as escolas técnicas locais não possuem condições técnicas de preparar os profissionais necessários. Os empresários relatam, também, que não há preocupação do poder público local e demais agentes educacionais em resolver esse problema. Porém alguns empresários desse grupo argumentam que o pior problema não está nas mãos do poder público, mas na própria atratividade do setor por profissionais qualificados. As dificuldades enfrentadas pelo setor de vestuário refletiram em baixos salários, desrespeito às leis trabalhistas e ausência de sistemas de recompensa para os funcionários. Durante as entrevistas, um empresário fez o seguinte comentário:

- Empresário 2 A: *"É difícil competir com as empresas metalúrgicas. Elas tem pisos salariais maiores e oferecem mais benefícios para os funcionários. As empresas de confecção deixaram de ser atrativas para novos profissionais. Não adianta apenas*

reestruturar as escolas locais, é necessário tornar as empresas de confecção um lugar adequado para o trabalho".

Nesse grupo também há evidências de conflitos e tentativas de encontrar soluções, conforme um dos relatos coletados em campo:

-Empresário 2D – "*Já tive fases muito difíceis com o sindicato. Houve uma época em que as denúncias e processos trabalhistas me tiravam o sono. Nos últimos tempos o sindicato entendeu os problemas que o setor estava enfrentando e começou a exigir um plano de melhorias e não apenas soluções rápidas. Negociei um plano de melhoria com o sindicato, tive que fazer ajustes e o próprio sindicato conversou com o meu pessoal. Passei a remunerar o meu pessoal com base no desempenho da produção. Hoje tenho uma situação muito mais tranqüila"*

Para esse grupo, a estabilidade das transações relacionadas ao acesso à mão-de-obra depende não apenas de mudanças nas instituições, mas também nas atitudes empresariais quanto a forma de gerenciar os recursos.

Grupo 3 - Empresários com "assistência dos roteiros de entrada e aspiração e ausência dos roteiros habilidades".

Os empresários com ausência dos roteiros de habilidade relatam que o problema da oferta de mão-de-obra é resultado do descaso do sistema educacional e também dos empresários:

Empresário 3C – *"Estou sempre perdendo funcionários e tenho dificuldade com a reposição. Como a mão-de-obra especializada está escassa, preciso preparar profissionais internamente. Gasto tempo e dinheiro, mas não tenho garantia que eles vão ficar na minha empresa. Sei que preciso fazer alguma coisa, mas o quê?*

Os principais relatos desse grupo evidenciam que a escassez de mão-de-obra está associada à estrutura institucional e às condições de trabalho. Mas o grupo reconhece dificuldades para promover mudanças necessárias para melhorar a gestão dos recursos humanos.

Grupo 4 – Empresários com "assistência dos roteiros de entrada e habilidades" e ausência dos "roteiros de aspiração".

Esse grupo apresenta uma atenção maior sobre as operações do negócio, como planos formais e controle mínimos necessários para o sistema produtivo. Os empresários também relatam os mesmo problemas, mas apresentam mecanismos de gestão de pessoas e um bom relacionamento com o sindicato. A ausência dos "roteiros de aspiração" influencia a perspectiva de crescimento dos negócios e consequentemente e elaboração de um plano de carreira para os funcionários. Os empresários relatam que bons funcionários se desligam das empresas devido à estagnação que as mesmas se encontram.

Os demais grupos, com a assistência de um único roteiro, atribuem a escassez da mão-de-obra à falta de iniciativa do poder público.

5.5.1.4 Relações de Confiança

Whitley (1992) afirma que a confiança depende da percepção dos empresários sobre a pré-disposição do Estado em contemplar os interesses empresariais na elaboração de regras e leis. As relações de confiança se desenvolvem como transações auxiliares pois reforçam as transações centrais que se refletem na propensão dos empresários em desenvolver novos negócios. Os empresários foram convidados a associar as tomadas de decisões nos negócios com a expectativa sobre o comportamento do Estado:

- As leis e as regras contemplam os interesses empresariais. Em situações que a estrutura regulatória restringe a ação empresarial, o Estado apresenta interesse em mudar.
- As empresas quando estão com problemas financeiros podem contar com o apoio do Estado para um eventual processo de recuperação.
- As políticas sociais do governo sempre estão em equilíbrio com os interesses empresariais.
- As leis são criadas com vistas para proteger a indústria nacional.

- A atividade empreendedora é valorizada pelo Estado.

A forma como as relações de confiança influenciam as transações comerciais e as decisões de longo prazo são discutidas na sequência.

Grupo 1 – Empresários sem a "assistência dos roteiros de entrada, aspiração e habilidades".

Para esse grupo, as decisões são tomadas sem levar em consideração as ações do Estado ou das políticas de governo. Os entrevistados relatam que os problemas que já tiveram no passado com as mudanças econômicas, tributação, pressões pelas leis trabalhistas e falta de apoio contribuíram para que as ações sejam tomadas sem levar em consideração as intenções do governo. Alguns relatos coletados durante as entrevistas são os seguintes:

-Empresário 1 A – *"Tento atender meu cliente e pronto! Se eu parar para pensar no governo, eu não trabalho mais"*

- Empresário 1C – *" Como o governo pode valorizar o empresário com tantos impostos?"*

As mudanças nos negócios desses empresários ocorreram em função da pressão de clientes.

Grupo 2 – Empresário com a "assistência de roteiros de entrada, entrada, aspiração e habilidades".

Para esse grupo, as decisões de negócios estão associadas ao comportamento do governo principalmente para decisões no longo prazo. Eles destacam dois pontos relevantes que determinam o nível de confiança nas instituições: a regulação que determina as regras de mercado e molda a competição no setor e os incentivos que estimula a ação empresarial.

Com relação ao passado, os empresários destacam dois pontos. O primeiro com relação a legislação tributária, forma de condução da economia e a falta de incentivos existentes para as empresas de pequeno e médio porte, conforme relato de um dos empresários:

- Empresário 2 A- *"Quem está há mais de 10 anos no mercado, se lembra do sofrimento dos planos econômicos, da loucura que era o mercado. Não havia dinheiro para financiamento, juros elevados e uma carga tributária pesada para os pequenos empresários"*

O segundo ponto se refere à própria execução das leis, conforme um segundo relato.

- Empresário 2 A – "*Além de um governo agindo contra o empresário, a lei existia somente para empresários honestos. Cansei de ver alguns empresários com condições financeiras melhores do que a minha, devido à sonegação de impostos, venda sem documentos fiscais etc. Como alguém poderia confiar no governo?"*

O grupo também relata as principais transformações ocorridas:

- Empresário 3 A – "*As condições têm melhorado. Parece que a economia não tem tantos altos e baixos como no passado. Sempre que leio o jornal ou converso com outros empresários, percebo que o governo pensa mais no que faz. Recebo muitas ligações do meu gerente do banco oferecendo dinheiro com juros mais baixos (**com relação ao FINAME**), somos convidados para participar de eventos na prefeitura para dizer o que queremos. Isso nunca existiu! Eu vejo sempre clientes abrindo mais lojas em novos "shopping centers".....Sofremos bastante com o contrabando de mercadoria, mas os próprios clientes dizem que a lei está mais **brava**"*

- Empresário 3 E – *"Não posso dizer que dá para confiar mais no governo, sofri muito no passado. Quem não sonegasse impostos não sobrevivia. Sempre esperava por mais uma do governo, mas parece que estão tomando jeito. Ultimamente consigo tomar mais conta do meu negócio sem medo de surpresas. Pelo menos a situação é igual para todos"*

Esses relatos auxiliam a evidenciar que esse grupo observa as mudanças institucionais e alguma influência nas relações de confiança. Também há indícios de previsibilidade do comportamento dos demais agentes dentro de um canal institucional.

Grupo 3 – Empresários com "assistência dos roteiros de entrada, aspiração", mas com ausência dos "roteiros de habilidades".

Para o grupo com ausência nos roteiros habilidade, a dificuldade de diagnóstico interfere no processo de avaliação das mudanças nas relações de confiança. Eles relatam que são muitas mudanças que ocorreram nos últimos tempos e, em muitas vezes, têm dificuldades de processar os sinais de mudanças. Alguns relatos podem ser descritos:

- Empresário 3 A – *" Percebi mudanças quando passei a observar que alguns empresários estavam discutindo planos de investimentos em seus negócios para os próximos anos. Era difícil ouvir isso. Também observei alguns investindo em máquinas de modelagem e corte sofisticadas. Pensei comigo mesmo: esses são corajosos! Mas, eu demorei para entender que a realidade estava mudando. De fato as empresas de confecções começam a confiar mais na economia."*

O relato do empresário se refere às decisões de negócios e as relações de confiança. Na sequência, ele complementa:

- Empresário 3 A – *"Dá para pensar mais no futuro. O difícil é o planejamento para achar qual é o meu caminho"*

Durante as fases de transformação institucional, esses empresários carecem de mecanismos de redução da complexidade (como associar as informações e indicar um caminho).

Grupo 4 – Empresários com "assistência de roteiros de entrada e habilidades", mas com ausência de "roteiros de aspiração".

O grupo sem a "assistência dos roteiros de aspiração", possui uma capacidade maior para redução da complexidade devido a uma capacidade maior de diagnóstico. Porém as ações carecem de redução da incerteza. Alguns relatos coletados durante as entrevistas:

- Empresário 4C – *"A economia como um todo está mais estabilizada, tem bastante coisa para melhorar, mas tem muita coisa em discussão e logo deve mudar. Existem muitas possibilidades de negócios com novos clientes e novos mercados. Reconheço que tenho vários caminhos, mas prefiro esperar para decidir!*

Esses empresários, durante as entrevistas, relataram um nível maior de aversão ao risco e preferem tomar decisões após o mercado apresentar resultados e não apenas caminhos.

Grupo 5 – Empresários com "assistência apenas dos roteiros de entrada".

Esses entrevistados apresentam um pouco mais de dificuldade para avaliar as mudanças nas relações de confiança. A ausência dos "roteiros de aspiração" e habilidades indica que esse grupo carece tanto de mecanismos para reduzir a complexidade quanto a propensão em lidar com riscos, conforme relata um dos empresários:

- Empresário 5 A – *"Não sei se é possível dizer se confio mais ou menos no governo (leis e regras). Tem muita coisa acontecendo ao mesmo tempo e é melhor esperar para ver o comportamento do mercado".*

Grupo 6 – Empresários com "assistência apenas dos roteiros de aspiração"

Esses empresários conseguem capturar as transformações institucionais e perceber as mudanças nas relações de confiança, mas possuem dificuldades para lidar com a complexidade e obter recursos para redefinir as transações. Nesse grupo, um empresário com assistência do roteiro de aspiração fez o seguinte relato:

- Empresário 6B – *"Observo que nos últimos anos o mercado consumidor está mais estabilizado. O governo tem mais controle sobre a situação. Observo novas empresas na cidade, o comércio expandindo..... Sei que preciso agir. Tenho um produto que gostaria de colocar no mercado, mas tenho dificuldade em elaborar um plano de negócio e pesquisar mercado. Também precisarei de recursos que, a princípio, não tenho."*

Grupo 7 – Empresários com assistência apenas dos "roteiros de habilidade".

A "assistência dos roteiros de habilidade" auxilia o empresário a entender as transições institucionais e a interferência nas relações de confiança. Esse grupo apresenta dificuldades com o acesso à recursos e propensão a correr riscos. Esse

relato foi observado durante uma das reuniões, onde alguns empresários foram convidados para participar de um projeto de fornecimento de produtos para um grande varejista:

- Empresário 7 A – "*Temos uma economia mais estabilizada e um governo mais maduro. Tenho sido convidado para participar de vários projetos. Reconheço que todos oferecem boas possibilidades para o futuro, mas decidi esperar para ver a melhor opção. Mesmo que eu aceitasse, meus recursos são limitados para tal decisão".*

A dimensão regulatória através de leis, regras e políticas visa coordenar as ações empresariais. O sistema legal, financeiro, educacional e relações de confiança geram um contexto que inibe ou restringe as ações dos empresários. A propensão dos empresários em desenvolver transações dentro desse contexto apresentou variações em função da "assistência dos roteiros cognitivos". O quadro 10 resume a relação entre a dimensão regulatória e os empresários.

Quadro 11– Modificações na estrutura regulatória e influência nas ações empresariais

Assistência dos roteiros	Capacidade de compreensão das mudanças institucionais.	Potencial de Influência nas transações
Sem "assistência dos roteiros"	Dificuldade em compreender o processo de transição.	Estagnação nas transações durante a fase de transição.
Com "assistência dos roteiros de entrada, aspiração e habilidades."	Capacidade de compreensão do processo de mudança institucional	Modificação nas transações para responder à transição.
Com "assistência dos roteiros de entrada e aspiração".	Capacidade de compreensão do processo de mudança institucional	Modificação nas transações depende da redução da complexidade. (indicações sobre quais caminhos seguir)
Com "assistência dos roteiros de entrada e habilidades".	Capacidade de compreensão do processo de mudança institucional	Modificação nas transações depende da observação da redução dos riscos. (indicações que os caminhos levam determinados resultados)
Com "assistência dos roteiros de entrada."	Capacidade de observação dos resultados do processo de mudança institucional	Modificação nas transações depende da redução da tanto complexidade quanto dos riscos.
Com "assistência dos "roteiros de aspiração"."	Capacidade de observação dos resultados do processo de mudança institucional	Modificação nas transações depende da redução de complexidade e acesso à recursos.
Com "assistência dos roteiro de habilidade"	Capacidade de observação dos resultados do processo de mudança institucional	Modificação nas transações depende da redução de riscos e acesso à recursos.

O processo de mudança das regras utiliza o mecanismo de coerção para coordenar as ações dos empresários que podem apresentar um tempo diferenciado

de reação em função da “assistência dos roteiros”. A segunda dimensão, normativa, possui enfoque nas normas e valores para orientar as transações empresariais. A próxima seção analisa como as transformações nas normas, em um SLPI, são compreendidas pelos empresários.

5.5.2 A pressão normativa e os roteiros cognitivos

Em SLPI emergentes, as normas e valores estão em processo de formação. A principal norma considerada é a cooperação entre os agentes locais com compartilhamento de informações, opiniões, conhecimentos e recursos. O valor representa a prioridade que os agentes locais atribuem à geração e conversão de ideias em negócios. A propensão dos empresários em desenvolver transações baseadas em normas e valores são as seguintes:

1. Transferência de informações com outros agentes locais.
2. Transferência de opinião de outros agentes locais.
3. Transferência de conhecimento de/para outros agentes locais pela socialização.
4. Participação de movimentos políticos e sociais para influenciar, de forma endógena, a estrutura institucional.
5. Valor atribuído à transformação de ideias em negócios e valor atribuído ao pensamento criativo.

Esses itens são avaliados , na seqüência, para cada grupo de empresários em função do perfil cognitivo.

5.5.2.1 Transferências de informações

O princípio utilizado para avaliar a transferência de informações entre os agentes locais é o da coerência (READ;1987). Esse princípio pressupõe que o empresário tenha posse de conhecimento suficiente para interpretar o contexto em que a informação é gerada. Na sequência, essas informações são processadas e alteram a base de conhecimento do empresário e pode influenciar as ações subsequentes.

A ACOI (Associação das Confecções de Indaiatuba), AMPEI (Associação das Micro e Pequenas Empresas de Indaiatuba), SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas), SINTCONF (Sindicato das Confecções de Indaiatuba) e a Secretaria de Desenvolvimento Econômico do município são as organizações responsáveis pela articulação dos agentes locais para promoção da atividade empresarial. Essas organizações divulgam informações sobre tecnologia, mercado e produção para os empresários locais. Essas informações são transferidas entre os agentes através de *mailings,* revistas, *internet,* materiais técnicos e boletins. Essas transações são analisadas pelos grupos da seguinte forma:

Grupo 1 – Empresários com a ausência da "assistência de roteiros de entrada, aspiração e habilidades".

Os empresários desse grupo relatam que recebem alguns materiais com informações dos demais agentes locais, mas argumentam que não possuem o hábito de dedicar tempo e atenção para incorporar essas informações nos negócios. Quando questionados em que circunstâncias eles precisam de informações e quais as principais fontes, esses empresários relatam que usam os clientes como principal fonte para visualizar o comportamento das vendas. As informações geradas pelos agentes locais, segundo esses empresários, não contribuem para o modelo de negócios.

Grupo 2 – Empresários com a "assistência de roteiros de entrada, aspiração e habilidades".

Esses entrevistados relatam que, em 2007, no início dos trabalhos do SLPI, a circulação de informações entre os agentes locais sobre produção, tecnologia e mercado começou a expandir. Várias informações chegaram, porém com pouca utilidade. Diversos boletins com informações sobre problemas do setor que já estávamos "cansados" de saber e poucas informações sobre o futuro deste. A relação entre esses empresários e os demais agentes locais para estabelecer uma base de informação útil, teve várias fases:

1. Reinvidicações: o primeiro passo que os empresários adotaram foi encaminhar reclamações formais para os responsáveis pela compilação e disseminação de informações.

2. Superação de barreiras: ao acionar os responsáveis, a estrutura organizacional não era adequada para a produção de informações úteis. Uma das organizações envolvidas direcionou uma pessoa sem experiência na área de negócios para gerar, por exemplo, boletins. As principais fontes de informação (primárias) eram esquecidas. Com a introdução de uma pessoa, ainda faltava equipamentos e procedimentos.
3. Negociação: Após a estruturação, iniciou-se a fase de negociação sobre os tipos de informações e a frequência com que deveriam ser distribuídas. Segundo os empresários, uma fase de ajustes.
4. Estabilização: após os ajustes, as informações começam a ser disseminadas entre os agentes locais.

A interação desse grupo com os demais agentes locais contribuiu para mudanças organizacionais onde a norma (cooperação) foi estabelecida após algumas fases de trabalho, conforme relato de alguns empresários:

- Empresários 2 A - *“ Foi preciso muita discussão e negociação para conseguirmos ter informações relevantes. Poucos empresários têm usado, mas o trabalho está definido”*

Para o grupo, as informações foram organizadas de acordo com as necessidades de conhecimento para negócios. A estabilização de uma rotina cooperada se baseia na conformidade com os negócios.

Grupo 3 – Empresários com “assistência dos roteiros de entrada e aspiração”, mas com ausência dos “roteiros de habilidades”.

Os empresários desse grupo valorizam a transferência de informações e reconhecem que há uma circulação maior, mas relatam que precisam de orientações para conectar os fatos, conforme comentário de um empresário:

- Empresário 3B: *“ Fala-se muito em produção de roupas com tecidos sintéticos aqui na região. Mas tenho muitas dúvidas com relação à preços, mudanças na produção, tipo de clientes. É preciso continuar buscando mais*

informações para tirar proveito dessas informações. Faltam exemplos. Quem já conseguiu entrar?"

A ausência dos roteiros de habilidade limita os diagnósticos. Observa-se que os empresários não buscam apenas informações, mas referências que facilitem o processo de diagnóstico. Esse grupo também contribui para avaliar as informações ou estudos sobre os aspectos de intensidade e abrangência.

Grupo 4 – Empresário com "assistência dos roteiros de entrada e habilidades, mas com ausência dos roteiros de aspiração".

Para esse grupo a absorção das informações locais é relevante pois contribui para saber as tendências, mas os empresários evidenciam que esperam por situações concretas e, na maioria das vezes, as informações abrem possibilidades, como relata um dos empresários:

- "*Tudo o que circula na cidade se refere à possibilidades (**com tom de especulação).** É bom ficar atento, mas sempre é bom esperar."*

Esse grupo enfatiza a necessidade de informações concretas e a atuação em ambientes familiares.

Os grupos 5, 6 e 7 com assistência de apenas um roteiro, relataram que acessam informações esporadicamente e não apresentaram intenções de desenvolver esse tipo de transação. A aquisição e processamento de informação precisa compensar, pelo menos, duas limitações cognitivas simultaneamente.

5.5.2.2 Transferência de opiniões

A segunda transação analisada é a transferência de opiniões e atitudes sociais entre os agentes locais. Essa análise tem foco sobre a influência que alguns agentes têm sobre os demais. Para Greif (2006) a transferência de opiniões e atitudes influencia as crenças e os modelos mentais e, na sequência, as ações dos empresários. Os entrevistados foram convidados a citar empresas ou empresários que são referências dentro do setor empresarial. Essas referências foram

relacionadas à exemplos de estratégia global de negócios, produção e distribuição, força de vendas e publicidade. Dentro do SLPI, opiniões são transferidas em reuniões, eventos e visitas que os empresários participam. O cenário para avaliar essa transação se apóia no princípio da parcimônia que orienta os indivíduos à produzirem uma interpretação que maximiza as conexões entre as informações disponíveis. A partir dessas conexões, os indivíduos podem desencadear uma série de ações devido às mudanças no estado mental (crenças).

As opiniões e atitudes sociais dentro do SLPI são disseminadas para todos os empresários, porém a conexão desses sinais é processada de forma diferente pelos grupos estudados:

Grupo 1 – Empresários com ausência da "assistência de roteiros de entrada, aspiração e habilidades".

Esse grupo apresentou dificuldades para citar empresas que se posicionam como referências para os negócios, cujas atitudes e opiniões são levadas em consideração. Alguns empresários não possuem referências enquanto outros citam empresas com realidades muito diferentes. O grupo relata que as opiniões relevantes são dos clientes .

Grupo 2 – Empresários com a "assistência de roteiros de entrada, aspiração e habilidades".

Esse grupo reconhece empresários, empresas e organizações que são referências nas áreas de negócios e as opiniões e atitudes são observadas com regularidade. A relevância de capturar opiniões reflete a necessidade do empresário em entender as tendências para o setor. Como alguns empresários argumentam:

- Empresário 2D – *"Nem sempre eu consigo entender todas informações, às vezes, na dúvida, a opinião de um professor, empresário mais antigo, consultor ou alguém do poder público, ajuda a entender melhor as coisas"*

- Empresário 4E – *"Às vezes precisamos ver as coisas de outras formas"*

Esses empresários relatam que, sempre em algum ponto, os negócios possuem instabilidades e as ações dependem da análise de tendências. Eles

também citam as crises econômicas cujos rumos a serem tomados levam em conta basicamente opiniões.

As empresas citadas como referências alcançaram alguma reputação devido à capacidade de entender tendências e se projetar sobre elas. Essas empresas ou empresários quando emitem opiniões ou apresentam certas atitudes, também oferecem uma explicação sobre o *porquê* de uma determinada crença

Os entrevistados citam um empresário, que é a principal referência na cidade. Em uma época muito difícil para as empresas na região, esse empresário com experiência na modelagem, corte e costura, realizou um *upgrading* na cadeia de valor. Ele começou a desenvolver seus produtos, com marca e lojas próprias. Teve início com um escopo local, depois regional e, na sequência estadual. Um dos entrevistados relata:

-Empresário 2C - *"O caso da empresa (..) mudou completamente a nossa forma de ver o mercado. Nunca tínhamos pensado que seria possível ter uma marca e atuar em alguns nichos. É muito difícil, caro e arriscado, mas é possível. Sempre ouvimos o exemplo da empresa (..) dentro da cidade"*

Outros empresários são citados como referência no sistema de produção:

- Empresários 2E – "*Confecção sem 'pilhas' de calças espalhadas no meio da produção é difícil de acreditar. Mas o empresário da confecção (..) conseguiu implementar o sistema enxuto de produção e outros sistemas da qualidade. As atitudes dele também têm mexido com a nossa cabeça"*

Esse grupo oferece algumas evidências que contatos com outros agentes influenciam o sistema de crenças internalizadas. Pode-se obter muitas informações sobre os negócios, ampliar a base de conhecimento, mas a mudança de trajetória depende, também, de mudanças no sistema de crenças.

Grupo 3 – Empresários com "assistência de roteiros de entrada e aspiração, mas com a ausência dos roteiros de habilidades".

Para os empresários desse grupo, as opiniões são relevantes em apontar caminhos tanto na área de produção quanto sobre o mercado. Durante as entrevistas, alguns empresários citaram as declarações dadas por um deles que

implementou, com êxito, mudanças nos processos produtivos. Após as declarações, os empresários relataram que ficaram “empolgados” com os resultados alcançados pelo emissor das declarações. A ausência do “roteiro de habilidades” limitou o diagnóstico e o processo de adaptação de recursos. Os empresários relataram que consultores independentes foram contratados para promover as mudanças:

- Empresário 3C – *“O dono da empresa (..) sempre comentava das necessidades de mudanças nos processo, mas* ***caiu a minha ficha*** *quando ele informou que produzia vinte mil calças por mês com quarenta meninas (****costureiras).*** *Eu não consigo esse número. Fui ver o processo, achei complicado, muita mudança, até que me recomendaram uma empresa que poderia ajudar”*

Grupo 4 – Empresários com “assistência de roteiros de entrada e habilidades”, mas com ausência de “roteiros de aspiração”.

Para esse grupo, as opiniões refletem a experiência de um especialista; um indivíduo que enfrentou um desafio e alcançou um determinado resultado. Os entrevistados relatam que essas opiniões são importantes para reduzir os riscos associados aos negócios. Os entrevistados relatam que opiniões são comparadas à realidade dos negócios que, na sequência, decidem com base no posicionamento de outros.

O empresários relatam que as opiniões são conflitantes pois refletem outros pontos de vista, mas complementam que preferem esperar e observar resultados.

Grupo 5 – Empresários com a presença apenas dos “roteiros de entrada”.

Esses empresários argumentam que observam as opiniões e atitudes que orientam as tendências de mercado e os desdobramentos das empresas em referência. As transações são modificadas não apenas após os sinais emitidos por outros agentes, mas também após a evidência de resultados concretos.

Grupo 6 – Empresários apenas com a presença dos “roteiros de aspiração”.

Empresários evidenciaram empresas de referência, a maioria de empresas fora do SLPI, mas apresentaram dificuldades em associar opiniões e atitudes de outros agentes em seus negócios.

Grupo 7 – Empresários apenas com a “assistência dos roteiros de habilidade”.

Grupo também evidencia empresas de referência, mas argumentam que a consideração de opiniões e atitudes são resgatadas quando surgem pressões de clientes.

5.5.2.3 Transferência de conhecimento pela socialização

O próximo item analisado é a socialização do conhecimento entre os empresários dentro do SLPI. As transações referentes à transferência de conhecimento mercadológico, produtivo e tecnológico são verificadas entre os grupos de empresários. Essa transação contempla a observação e assimilação da experiência dos demais empresários. A socialização é um aspecto que exige a cooperação, pois a transferência de experiências se desenvolve dentro de um respectivo espaço físico e temporal. Nonaka e Takeushi (2006) argumentam que essa transferência ocorre por meio da observação, da imitação e da prática. A diferença entre a transferência de conhecimento por meio das informações (explícita) e pela socialização, é que na segunda forma a experiência é compartilhada juntamente com as emoções e o contexto que envolve o conhecimento adquirido. Nesse caso os agentes envolvidos compartilham mais que conhecimentos técnicos.

Uma das características de um SLPI emergente é o processo incipiente de cooperação. Os empresários dentro do SLPI de Indaiatuba argumentam que a socialização do conhecimento através de visitas, encontros, programas educacionais é restrito. O equilíbrio entre cooperação e competição é apontado pelos empresários como um desafio, pois todos competem por recursos, principalmente por mão-de-obra e clientes. Entre inicio de 2007 e inicio de 2011, a transição esperada pela prefeitura local, SEBRAE e ACOI era promover uma ruptura no quadro centrado na competição para um equilibrado com a cooperação. Essa expectativa não foi alcançada e os empresários continuaram a adotar o comportamento anterior; uma demonstração nítida de persistência institucional histórica.

Evidências de transição para um ambiente cooperado e com socialização do conhecimento foi observado em duas situações. A primeira, no inicio de 2009, durante uma reunião com sindicato para discussões sobre as condições da empregabilidade no setor e a segunda, em meados de 2009, para o desenvolvimento de parcerias com uma faculdade local.

Reunião entre empresários, SINTCONF e ACOI.

No início de 2009, os empresários foram convidados para participar de um debate sobre o problema da mão-de-obra na cidade. Esse debate foi promovido pelo sindicato local que apresentou as condições de empregabilidade nas confecções locais. A principal contradição que estava no centro das discussões era, de um lado, o sindicato com exigências salariais e, do outro, os empresários insatisfeitos com o desempenho profissional dos seus funcionários. Após alguns momentos de debate, três empresários pertencentes ao grupo 2 (com “assistência de roteiros”), convidados pelo sindicato, argumentaram que as condições de alta rotatividade de pessoal, baixa qualificação, baixa atratividade por novos profissionais e o “assédio” pelo funcionário do outro, são explicadas pela falta de gestão de pessoas alinhada ao desempenho dos negócios. Esses empresários começaram a explicar as alternativas encontradas por eles para atrair e reter pessoal qualificado com salários compatíveis com os demais setores na região, com adição de benefícios trabalhistas, planos de carreira e remuneração baseada em desempenho.

Esses empresários também relataram que as ações adotadas por eles reduziram as tensões existentes com o sindicato e os funcionários. A introdução de gerenciamento de processos, análise de custos, programas de melhorias contínuas e sistemas de planejamento de produção melhoraram a produtividade das fábricas e foi possível rever as condições salariais.

Nesse momento, o conjunto de opiniões e informações, alterou a base de conhecimento e crenças dos demais empresários que demonstraram interesse em entender “como” as mudanças foram introduzidas. Na sequência, visitas foram definidas entre os empresários e pode-se observar a seguinte dinâmica dentro das seguintes fases:

- 1º fase: apresentação do sistema de produção; princípios de funcionamento, formas de inserção dos profissionais nos processos e mecanismos de controle dos processos.
- 2º fase: explicação sobre os pré-requisitos para o processo de mudança.
- 3º fase: explicação sobre a sequência adotada para promover mudanças.
- 4º fase: negociação entre os empresários para permitir que líderes de produção das empresas visitantes estagiassem na empresa visitada.
- 5º fase: negociação entre os empresários para permitir que lideres de produção da empresa visitada trabalhassem alguns dias nas fábricas dos visitantes.
- 6º fase: comparações de desempenho.
- 7ª fase: resolução de conflitos entre os processos de transferência.
- 8ª fase: avaliação entre sindicato e funcionários.
- 9ª fase: presença de rotinas e práticas entre as empresas participantes do processo. A comunicação entre as empresas já ocorre sem a necessidade de intervenções ou negociações.

Embora de forma resumida, as fases acima expostas evidenciam que a introdução de um processo de cooperação requer o entendimento de alguns elementos:

- Reconhecimento dos parâmetros institucionais. Nesse caso o “gatilho” para estimular a cooperação entre os agentes foi identificado: melhoria nos processos e redução de custos.
- Nessa fase de institucionalização os benefícios devem estar claros para os agentes.
- Na primeira fase do processo de cooperação, existem barreiras entre as empresas e não há rotinas estabelecidas para transações. Nesse momento o processo é vulnerável.
- Necessidade de articulação e coordenação. Os valores entre os indivíduos são divergentes e os papéis de cada agente não estão bem definidos. As divergências podem interromper o processo antes de ser estabilizado.

Esses empresários que se propuseram a desenvolver um diagnóstico sobre a situação da empregabilidade, apresentar alternativas, socializar conhecimento e

acompanhar o desenvolvimento dos demais possuem apoio dos três “roteiros cognitivos”. Os empresários que absorveram o conhecimento pertencem ao grupo 2 e 3.

Reunião entre a secretaria de desenvolvimento, ACOI, empresários e universidades locais.

Em junho de 2009, a secretaria de desenvolvimento organizou um evento para oferecer aos empresários diversos tipos de recursos para desenvolvimento de negócios. O principal recurso em discussão era o desenvolvimento do conhecimento na área de negócios com o apoio das universidades. Os diretores das universidades locais apresentaram as estruturas universitárias e ofereceram programas de capacitações e até mesmo atendimento personalizado para os empresários que desejassem melhorar os negócios. Alguns dias após a reunião, um dos empresários com dificuldade para elaborar uma pesquisa de mercado e lançar um novo produto procurou uma das universidades com o intuito obter auxilio para o lançamento do produto. Na sequência, segue a jornada desse empresário com uma das universidades.

1º visita: Empresário se desloca até a universidade, procura o diretor que está ausente. A secretaria informa que não pode ajudá-lo pois não sabe do que se trata, mas agenda uma visita com o diretor uma semana depois.

2ª visita: Durante a visita com o diretor da universidade, o empresário expõe a sua necessidade de ser orientado sobre como lançar um novo produto em um novo mercado. O diretor fornece o endereço eletrônico de um professor e assegura que receberá a ajuda necessária.

3ª visita: O empresário é recebido pelo professor e recebe uma sugestão para desenvolver o plano de negócios e a pesquisa de mercado em algumas aulas noturnas com os alunos de graduação. O professor alegou que não sabia da oferta do diretor e também não tinha tempo suficiente para ajudar o empresário.

4ª visita: O empresário, em nova reunião com o diretor, argumenta que essa condição não satisfaz a necessidade e exige que a universidade disponibilize professores e recursos para a socialização do conhecimento.

5ª visita: O empresário, ACOI, AMPEI e secretaria de desenvolvimento se envolvem no processo e discutem alternativas com o diretor acadêmico. O diretor decide alocar um professor durante 30 horas semanais, com espaço e recursos adequados para atendimento aos empresários.

6ª visita: O empresário e a universidade começam os primeiros trabalhos.

A partir da 6ª visita, inúmeras dúvidas sobre o relacionamento e a transferência de conhecimento entre os agentes tornaram o processo de cooperação vulnerável.

Esse relato evidencia que as organizações dentro do SLPI precisam mudar uma parte da estrutura organizacional para que as transações sejam definidas. Nesse caso o esforço do empresário contribuiu para a criação de normas, baseadas na cooperação, responsáveis pela transferência de conhecimento entre a universidade e o meio empresarial. Os empresários que demonstraram interesse em socializar conhecimento com a universidade pertencem aos grupos 2, 3 e 4.

5.5.2.4 Participação em movimentos sociais e políticos

Os empresários se engajam em movimentos sociais e políticos para modificar a estrutura institucional com o intuito de aumentar o controle sobre determinada situação (Marquis e Battilana, 2007). Esse tópico visa avaliar a capacidade dos empresários em buscar apoio social e político para influenciar mudanças na estrutura institucional. O princípio utilizado no cenário é do comprometimento mínimo do indivíduo com um objeto, levando em consideração os objetivos que os empresários possuem em seus planos e a sintaxe causal se concentra no pressuposto que um estado (condição) inicial desencadeia uma sequência de ações e eventos.

Os empresários desenvolvem planos para adquirir conhecimento ou aumentar o controle sobre determinadas situações. Quando a execução de um plano (objetivos) se depara com a estrutura institucional (contexto), os roteiros cognitivos orientam o empresário a um comprometimento mínimo para articular esforços para interagir com as regras, normas e crenças.

O engajamento em práticas políticas e sociais para a modificação da estrutura institucional é dependente da ação dos agentes locais para o processo de

cooperação e, consequentemente, a criação de normas que coordenem as transações. Múltiplos tipos de transações evidenciam a ausência de regras e normas que padronizem as rotinas. A relação entre os agentes são demarcadas por barreiras e o acesso ocorre mediante autorizações e negociações. Para que as transações ocorram dentro de uma rotina, valores e normas emergem para coordenar o fluxo de ações. A influência sobre as instituições exige o tráfego dos empresários entre as diversas organizações para promover adequações necessárias na estrutura institucional. Essas práticas englobam a participação dos empresários em eventos organizados pelo poder público, eventos setoriais, ser membro de associações empresariais e possuir contatos específicos que levam o empresário à informações relevantes e canais para conhecer melhor os caminhos que as regras e normas são constituídas.

Essas práticas políticas e sociais visam a preocupação do empresário com a dinâmica setorial e o arranjo institucional que permeia toda a atividade empreendedora.

As entrevistas buscaram evidenciar a participação dos empresários em movimentos sociais e políticos e respectiva preocupação com a constituição de uma rede de relacionamentos que possa influenciar as condições de negócios no vestuário. Dentro da dimensão local, a prefeitura representada pela secretaria de desenvolvimento, a ACOI (Associação das Confecções de Indaiatuba), AMPEI (Associação das Micro e Pequenas de Indaiatuba) e o SINTCONF (Sindicato dos Trabalhadores das Confecções de Indaiatuba) são os principais agentes que cuidam dos interesses do setor na cidade de Indaiatuba. Outros agentes externos como a FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo), CGTB (Central Geral dos Trabalhadores do Brasil), ABIT (Associação Brasileira da Industria Têxtil e Confecção) e IEMI (Institutos de Estudos de Marketing Industrial) são relevantes para a geração de estudos e acesso às organizações responsáveis pela criação de regras e normas.

Os agentes externos facilitam o acesso à organizações capazes de conectar o setor aos órgãos políticos como por exemplo a ABDI (Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial) que possui legitimidade perante o governo Federal para apontar necessidades de mudanças nas regras. O papel da ABDI é desenvolver

estudos panorâmicos e de prospecção setoriais que refletem a realidade presente e futura e orientam as políticas industriais. Com o apoio da ABDI, o setor têxtil e de confecção possui estudos setoriais que apontam as tendências mercadológicas e tecnológicas. Organizações como FIESP e CGTB contribuem, também, com estudos setoriais que exprimam os principais anseios empresariais. A decisão do governo do estado de São Paulo em reduzir a alíquota de ICMS de 18% para 12% e mais recentemente para 7% é citada como exemplo de negociação entre essas organizações e o governo. O aumento das oferta de artigos de vestuário asiáticos e a queda de preços no mercado interno também tem levado esses agentes a se organizarem e pressionar o governo federal à aumentar as barreiras à entrada de produtos importados. Essas articulações permitem, também, que estudos comparativos entre setores sejam desenvolvidos e regras e normas adotadas em um setor possam ser adaptadas para o vestuário.

Os resultados para cada grupo de empresários podem ser descritos da seguinte forma:

Grupo de empresários sem a assistência dos "roteiros cognitivos de entrada, aspiração e habilidades".

Os empresários desse grupo não têm hábitos e não dedicam atenção aos movimentos sociais e políticos que permeiam o setor de vestuário. A participação em eventos sociais ou políticos não fazem parte das prioridades da respectiva agenda desse grupo. Para eles, o fator tempo é um recurso escasso e deve ser direcionado par atendimento aos clientes. Quando questionados sobre a importância da participação desses eventos, sinalizam a relevância, mas têm dificuldade de explicar a possibilidade de mudanças endógenas nas regras, normas e nas crenças. Por exemplo, para esses empresários, as recentes mudanças nas regras tributárias foram frutos da conscientização do governo (exógena) das dificuldades do setor e não teve início nas ações empresariais (endógena).

Grupo de empresários com a "assistência de roteiros de entrada, aspiração e habilidades"

Para o segundo grupo, a relação com os movimentos sociais e políticos é divergente do grupo anterior. Eles foram capazes de reconhecer as principais

instituições que moldam a dinâmica do setor de vestuário, os reflexos nos negócios e relataram a possibilidade de mudanças endógenas nas instituições.

Esses empresários são membros de associações que defendem os interesses empresariais e mantém uma certa regularidade nas reuniões e eventos do setor. Para esse grupo, quando os objetivos entram em conflitos com contexto institucional, estudos e reivindicações precisam ser canalizadas para as organizações que criam regras, políticas, normas e procedimentos.

Grupo de empresários com a "assistência de roteiros de entrada e aspiração", mas com ausência nos "roteiros de habilidade".

A ausência de "assistência nos roteiros de habilidade" restringe as habilidades dos empresários em fazer diagnósticos, usar a experiência passada em novas situações e a capacidade de promover novas combinações de recursos. Esses empresários possuem objetivos e planos e a respectiva motivação pelo desenvolvimento dos negócios, mas possuem limitações para implementar novos negócios com eficiência. Esses empresários não participam de movimentos sociais e políticos de forma deliberada, mas evidenciam apoiar os eventos quando a lógica é apresentada por outros empresários. Esse grupo se apresenta como "apoiador" do grupo anterior.

Grupo de empresários que contam com a "assistência de roteiros de entrada e habilidades", mas com ausência nos "roteiros de aspiração".

Os "roteiros de aspiração" auxiliam os empresários nos processo de busca, avaliar riscos e superar as barreiras inerentes ao desenvolvimento dos negócios. Empresários com roteiros de entrada e de habilidades demonstram capacidades para definir planos e objetivos, evidenciam a potencialidade de mudanças endógenas nas instituições (estado inicial), mas possuem limitações de participar e empreender movimentos sociais e políticos. Durante as entrevistas, esses empresários contribuíram com ideias e inferências, mas recuam no momento de

participar de movimentos com o propósito de pressionar as instituições para mudanças.

Grupo de empresários com a "assistência de roteiros de aspiração" e habilidades, mas com a ausência de "roteiros de entrada".

Esse grupo de empresários não foi encontrado na pesquisa.

Grupo de empresários com a "assistência de roteiros de entrada", mas com ausência de "roteiros de aspiração e habilidades".

A "assistência de roteiros de entrada" tem ênfase no perfil investidor dos empresários, com carências nos aspectos de motivação e implementação. A atenção desses empresários é na busca por recursos para os seus negócios, tem o habito de participar das associações que apóiam a atividade empresarial e dos eventos que essas associações promovem. Esses empresários apresentaram capacidade acompanhar as mudanças institucionais e apoiar os movimentos associados, mas não se apresentam como responsáveis pela articulação e planejamento das mudanças institucionais.

Grupo de empresários com "assistência de roteiros de aspiração", mas com ausência de "roteiros de entrada e habilidades"

Esse grupo de empresários apresenta atenção no processo de busca e intolerância à incertezas. A participação em movimentos políticos e sociais acontece quando outros agentes apresentam os projetos e convidam esses empresários para contribuir com as ações. São empresários orientados à ação, mas apresentam necessidades de orientação para interpretar o estado inicial do contexto institucional.

Grupo de empresários com "assistência de roteiros de habilidades", mas com ausência de "roteiros de entrada e aspiração".

Os roteiros de habilidade isolados dos roteiros de entrada e habilidades, suprem os empresários quanto ao conhecimento sobre como desenvolver negócios, mas carecem de recursos para entrar nos negócios e restringem os aspectos motivacionais. Esses empresários observam a estrutura institucional e são capazes de analisá-la e fazer diversas inferências e sugestões, mas a participação e

articulação com os agentes para a promoção das mudanças institucionais não são aspectos valorizados pelo grupo.

5.5.2.5 Transferência de valores.

Os SLPI são destacados pelo valor atribuído pela atividade empreendedora. Esse valor, para Busenitz et al (2000) se refere à transformação de ideias em negócios e ao pensamento criativo. Dentro dos SLPI, os casos de êxito nos negócios que refletem a capacidade dos empresários em converter ideias em negócios e a presença do pensamento criativo são gerados e disseminados por toda comunidade empresarial local. Em função dos resultados, um estado mental se instaura na região sobre os exemplos em destaque. Esse estado mental produz cenários que geram modelos de referência para decisões futuras.

Cabe aos empresários que observam esses exemplos, entender as relações de causa e efeito, simplificá-las e agir na sequência. A formação de valores é baseada nas avaliações que os empresários desenvolvem e associam com as suas atividades correntes.

Os empresários foram convidados a mencionar empresas que eles julgam ser referência de modelo de negócios nas áreas de estratégia de negócios, marketing, distribuição, produção e inovação na região. Com base nessas referências, os empresários destacaram os principais aspectos que levaram essas empresas ao *status* de referência. Eles também relatam a forma como criam estados mentais e incorporam em seus negócios.

Grupo de empresários com ausência da "assistência dos roteiros de entrada, aspiração e de habilidades".

Esse grupo cita referências de empresas fora do SLPI e, na maioria, empresas que não se relacionam ao vestuário. O grupo apresenta dificuldade de explicar como essas empresas de referência desenvolveram mecanismos para alcançarem a vantagem competitiva. Não foi possível observar que esses empresários acompanhem a forma como outras empresas convertem idéias em negócios.

Grupo de empresários com a “assistência de roteiros de entrada, aspiração e habilidades”.

A adoção de determinados comportamentos baseados em valores estabelecidos exige dos empresários não apenas a mensuração, mas o processo necessário para tanto. Os empresários com a assistência dos “roteiros cognitivos” fazem referência às empresas locais que se destacam pelas estratégias de *marketing,* distribuição, produção e desempenho em finanças. Esses empresários não apenas evidenciam quais são as referências, mas também evidenciam os caminhos necessários para alcançar os resultados. Esses caminhos foram destacados da seguinte forma:

- Proteção dos negócios pela marca: necessidade da mudança de competência, criação de departamentos de *design*, publicidade, gestão da marca lojas próprias.
- Distribuição: necessidade de contratos com grandes varejistas e operadores logísticos.
- Produção: necessidade de implantação de sistema enxuto de produção, informatização, sistemas de qualidade e gestão de pessoas.
- Finanças: necessidades de um planejamento eficiente de investimento associado ao modelo de negócio que contemple os itens anteriores.

Esses empresários evidenciaram também esforços para modificar alguns pontos nos seus modelos de negócios baseados nas empresas de referências. Esse grupo oferece um nível de barreiras menor à propagação de valores dentro do SLPI.

O grupo argumenta que a reprodução de valores nos negócios é, ainda, bastante lenta. Os entrevistados justificam que o tempo para incorporar essas referências nos negócios é elevado devido à necessidade de ajustes nos modelos de negócios.

Grupo de empresários com a “assistência de roteiros de entrada e aspiração”, mas com ausência nos ‘roteiros de habilidade’.

Esse grupo é capaz de fazer referências às empresas que se destacam dentro do SLPI e contribuir para a disseminação de valores sobre o pensamento criativo e conversão de ideias, mas há um aspecto a ser destacado em relação ao

grupo anterior. O entendimento das vantagens competitivas adotadas por outras empresas e a incorporação no modelo de negócios é, também, lenta em função do processo de adaptação e pela dificuldade de diagnosticar as mudanças necessárias e promover a combinação de recursos para novas situações.

Grupo de empresários com a "assistência de roteiros de entrada e habilidades", mas com ausência nos "roteiros de aspiração".

Esses empresários evidenciam capacidade absorção e disseminação de valores, mas as referências e a interpretação da conversão de ideias em negócios são absorvidas de duas formas. Se as práticas de conversão de idéias em negócios estiverem na proximidade da zona de experiência desse grupo, então a absorção é maior. Em situações que se distanciam da zona de experiência, esse grupo acompanha o processo de adaptação e os primeiros resultados apontados pelos grupos anteriores (grupos 2 e 3).

Grupo de empresários com a "assistência de roteiros de entrada", mas com ausência de "roteiros de aspiração e habilidades".

Esse grupo evidencia uma capacidade de absorver valor e limitações na disseminação. O grupo possui referência e entende como as empresas criam valores. Mas a incorporação nos modelos de negócios depende do monitoramento dos processos de adaptação de outros empresários.

Grupo de empresários com a "assistência de roteiros de aspiração", mas com ausência de "roteiros de entrada e habilidades".

A absorção e disseminação de valores com base em referência de outras empresas são limitadas. Esses empresários apresentam a motivação para desenvolver negócios, mas carecem de recursos para entrada e de conhecimentos específicos para entender a forma como as empresas de referência criam valor.

Grupo de empresários com a "assistência de roteiros de habilidades", mas com ausência de "roteiros de aspiração e entrada".

O grupo argumenta que capacidade entender os mecanismos usados por outras empresas locais para gerar valor, mas complementa que a incorporação no

modelo de negócios é difícil e arriscada. Outro aspecto destacado pelo grupo é a dificuldade em obter recursos para incorporar esses valores.

O reconhecimento do valor atribuído à geração e conversão de ideias e ao pensamento criativo sofre variações em função da "assistência dos roteiros" que os empresário apresentam Em SLPI embrionários e emergentes, as empresas que se destacam são referências para as demais empresas que codificam o desempenho e formam estados mentais que conduzem ações subseqüentes. A incorporação de valores (transferência) pelos demais empresários depende de um processo de decodificação com o apoio dos três roteiros.

O quadro 11 apresenta uma síntese da influência da "assistência dos roteiros cognitivos" no processo de decodificação da estrutura normativa

Quadro 12 – Modificações na estrutura normativa e influência nas ações empresariais

Assistência dos roteiros	Capacidade de compreensão das mudanças institucionais.	Potencial de Influência nas transações
Sem "assistência dos roteiros"	Pouca interação com os agentes locais	Estagnação nas transações durante a fase de transição.
Com "assistência dos roteiros de entrada, aspiração e habilidades."	Compreende a necessidade de criar normas e valores	Modifica as transações para se ajustar às normas. Contribui para eliminação de barreiras organizacionais. Absorve e dissemina valores.
Com "assistência dos roteiros de entrada e aspiração".	Compreende a necessidade de se ajustar às normas, mesmo na fase de estabilização.	Modifica as transações ainda no período de ajustes das normas.
Com "assistência dos roteiros de entrada e habilidades".	Compreende a necessidade de se ajustar às normas depois de estabilizadas	Modifica as transações após entender como as normas funcionam.
Com "assistência dos roteiros de entrada."	Compreende a necessidade de se ajustar às normas após os primeiros resultados.	Modifica as transações após as normas produzirem os primeiros resultados.
Com "assistência dos "roteiros de aspiração"."	Compreende a necessidade de se ajustar às normas após os primeiros resultados.	Modifica as transações após as normas produzirem os primeiros resultados.
Com "assistência dos roteiro de habilidade"	Compreende a necessidade de se ajustar às normas após os primeiros resultados.	Modifica as transações após as normas produzirem os primeiros resultados.

5.5.3. A dimensão cultural-cognitiva e os roteiros cognitivos

Schneider (1989) argumenta que as escolhas empresariais são influenciadas pelos valores culturais que determinam a relação entre os indivíduos e a forma como esses indivíduos interpretam o ambiente. Shaw (1990), Busenitz e Lau (1996),

Mitchell (2000), Mitchell et al (2008) e Manolova et al (2008) argumentam que os valores culturais afetam a estrutura cognitiva dos indivíduos. Enquanto a dimensão cognitiva reflete o conhecimento e as habilidades que a comunidade empresarial possui sobre o desenvolvimento de negócios, os valores culturais influenciam a forma como esse conhecimento é explorado.

Busenitz e Lau (2000) e Manolova et al (2008) definem quatro aspectos que associam a dimensão cognitiva das instituições à atividade empreendedora:

1. Nível de conhecimento que a sociedade possui sobre o acesso às informações para desenvolver produtos e serviços.
2. Nível de conhecimento sobre como proteger legalmente os negócios.
3. Nível de conhecimento sobre como avaliar riscos envolvidos em novos negócios.
4. Conhecimento sobre como gerenciar riscos durante o desenvolvimento de novos negócios.

Para Hofstede (1980) e Hofestede et al (2010) os valores culturais de uma sociedade divergem quanto a:

1. Distância do poder: distância entre as camadas hierárquicas
2. Coletivismo *versus* individualismo: preferência por trabalhar em grupos ou individualmente.
3. Masculinidade *versus* feminidade: preferência por valores relacionados à assertividade em detrimento à qualidade de vida.
4. Tolerância à incertezas: preferência dos indivíduos por situações estruturadas sobre situações não-estruturadas.
5. Orientação para o longo/curto prazo: sociedades orientadas para o curto prazo dão ênfase à tradição e cumprimento das normas sobre a ênfase na persistência.

As pesquisas desenvolvidas por Hofestede (1980) e Hofestede et al (2010) identificaram que as valores culturais na sociedade brasileira indicam níveis elevados de intolerância à incerteza e distanciamento do poder. Para masculinidade, individualismo e orientação para longo prazo os indicadores possuem níveis moderados.

A sobreposição dos valores discutidos por Hofestede (1980) e Hofestede et al (2010) sobre os aspectos mencionados por Busenitz e Lau (1996) são evidenciados nos roteiros cognitivos dos empresários dentro do SLPI:

- 95% dos empresários não protegem seus negócios com algum mecanismo legal.
- 95% declararam que preferem atuar em ambientes familiares e não se sentem confortáveis em novas situações.
- 67% dos empresários declaram que estão sempre procurando uma melhor forma de proteger os recursos e não em investir em novas oportunidades.
- 90% dos empresários afirmam que, na maior parte do tempo, visam buscar informações e aprimorar o conhecimento em gestão em detrimento ao conhecimento em desenvolvimento de novos negócios.

A dimensão cultural-cognitiva representa, segundo Grabher (1993), a visão comum pelos indivíduos. Arthur (1989) complementa que essa visão pode levar um grupo ou comunidade à um estado de rigidez e inflexibilidade. Peter e Sunley (2006) denominam de efeito *lock-in* cognitivo negativo e apontam como uma das causas da estagnação econômica regional. Essa estagnação, segundo Peter e Sunley (2006) é decorrente da incapacidade das empresas tanto em absorver novas ideias quanto responder às mudanças econômicas.

A dimensão cultural-cognitiva discutida por Hofestede (1980) e Hofestede et al (2010) e Busenitz e Lau (1996) permite avaliar de que forma os grupos de empresários interpretam essas instituições. As transações avaliadas junto aos empresários são as transações comerciais.

Existe um conhecimento compartilhado dentro do SLPI quanto aos elementos expostos por Busenitz e Lau (1996), porém a investigação dos reflexos nos grupos empresariais precisa respeitar uma determinada lógica. A maioria dos empresários declarou ser “intolerante à incerteza”, “valorizar ambientes familiares” e “ter dificuldade em proteger negócios”. A pesquisa buscou analisar se os grupos compreendem as implicações desse conhecimento compartilhado

Grupo de empresários se a “assistência de roteiros de entrada, aspiração e habilidades”.

Como mencionado nas seções anteriores, esse grupo possui níveis maiores de dificuldade para absorver opiniões, compartilhar conhecimento e reduzir a complexidade ambiental. O grupo apresenta persistência nos mesmos tipos de clientes e com os mesmo tipos de produtos. Esses empresários se esforçam para ajustar a estrutura da empresa para as exigências de preços cada vez menores. O grupo também apresenta dificuldades de reação e não absorvem as mudanças institucionais que ocorrem ao redor da atividade empresarial. O conhecimento predominante na região e os principais valores culturais restringem, a princípio, as ações dos empresários desse grupo

Grupo de empresários com a "assistência dos roteiros de entrada, aspiração e habilidades".

A principal diferença apresentada por esse grupo é o reconhecimento dos limites que o conhecimento compartilhado impõe aos negócios. A valorização de ambientes familiares remete o grupo a um uso maior do ambiente institucional como o apoio da dimensão regulatória e a construção de uma dimensão normativa para aumentar a certeza e reduzir riscos. Então a principal diferença do grupo anterior é o apoio que esses empresários buscam para decodificar as principais mudanças e se posicionarem. O grupo apresenta uma preocupação maior em entender as principais transições institucionais e interagir com elas. A principal contribuição é redução da complexidade (indicar caminhos) e reduzir a incerteza (apresentar resultados)

Grupo de empresários com "assistência de roteiros de entrada e aspiração" e ausência dos "roteiros de habilidades".

Esse grupo, em momentos de transição, tem dificuldade em definir os próprios caminhos devido à ausência dos roteiros de habilidade. Logo após a redução da complexidade e o entendimento de quais os caminhos são possíveis, o acesso à recursos e a motivação permitem que esses empresários promovam mudanças nos seus negócios.

Grupo de empresários com "assistência de roteiros de entrada e habilidades" e ausência dos "roteiros de aspiração".

A principal limitação desse grupo é necessidade superior em relação ao segundo e terceiro grupo de redução das incertezas. O grupo possui dificuldade em lidar com as variações inerentes ao processo de mudança. Somente após a avaliação dos primeiros resultados é que esses empresários se sentem mais “confortáveis” para agir.

Os demais grupos, com assistência de apenas um dos roteiros, acumulam as características da ausência da “assistência dos roteiros de habilidade e aspiração”. Somente após a redução da complexidade, da incerteza e comprovação dos resultados é que esse grupo tende a promover mudanças.

Capítulo 6

Análise dos Resultados.

Introdução

Esse capítulo tem o objetivo de analisar as proposições com base na pesquisa desenvolvida no SLPI de Indaiatuba. A estrutura do trabalho foi desenvolvida com vistas a investigar o porquê os empresários possuem formas divergentes de interpretar as mudanças institucionais. As proposições são construídas para mensurar se variações na "assistência de roteiros cognitivos" dos empresários estão associadas à interpretações diferentes das mudanças institucionais.

6.1 Avaliação das proposições

Proposição 1.

Os empresários possuem combinações diferentes de "assistência de roteiros cognitivos". Essas combinações são refletidas no desempenho de negócios.

Os empresários, ao receberem determinados sinais do ambiente, acessam uma estrutura cognitiva que orienta o processo de decisão pela entrada em um novo negócio. Essas estruturas, representadas pelos roteiros "cognitivos de entrada, aspiração e habilidades" apresentaram configurações diferentes para os empresários dentro do SLPI de Indaiatuba. Foram observados três grandes grupos:

1. Os empresários sem a "assistência dos roteiros" apresentaram níveis insatisfatórios de crescimento, rentabilidade e retorno sobre

investimentos. Também apresentaram níveis inferiores de auto-confiança nas habilidades, experiências e atitudes com relação ao desenvolvimento de novos negócios.

2. Os empresários com a “assistência dos roteiros” declararam alcançar resultados mais que satisfatórios nos indicadores básicos de negócios< Também declararam um nível maior de auto-confiança sobre as habilidades, experiências e atitudes com relação ao desenvolvimento de novos negócios.
3. Os empresários com assistência parcial dos roteiros apresentaram níveis intermediários de desempenho. Os entrevistados declararam que alguns indicadores de negócios não são satisfatórios e também relataram que a experiência, habilidades ou a atitude não é suficiente para desenvolver negócios.

As evidências coletadas dentro do SLPI de Indaiatuba contribuem para a validação da primeira hipótese. Os empresários possuem combinações diferentes de “assistência de roteiros cognitivos”. Essas variações estão associadas à variações nos desempenho de negócios e na auto-confiança dos empresários em desenvolver novos negócios..

Proposição 2

Os empresários apresentam divergências sobre a forma de interpretação da influência das pressões coercitivas sobre o desenvolvimento de novos negócios.

As pressões coercitivas derivadas da estrutura regulatória representam as regras, leis e políticas que podem restringir ou estimular a ação empreendedora. Os empresários que apresentaram a assistência dos roteiros associaram a influência da dimensão regulatória sobre a dinâmica dos negócios. Os empresários com a ausência da assistência dos roteiros apresentaram dificuldades em decodificar os elementos oriundos da dimensão regulatória e associar com o desempenho dos negócios.

Empresários com a assistência parcial também apresentaram limitações na decodificação das leis, regras e políticas.

Essas observações contribuem para validar a proposição 2.

Proposição 3

Os empresários apresentam divergências sobre a forma de interpretação da influência das pressões normativas sobre o desenvolvimento de novos negócios.

Os valores e as normas locais apresentaram uma relação incipiente com os empresários locais. Os empresários dotados da assistência dos roteiros cognitivos forneceram evidências sobre a relevância das normas e valores para a dinâmica dos negócios e apresentaram também condições de contribuir para a formação de uma dimensão normativa.

Essas observações contribuem para a validação da hipótese 3.

Proposição 4

Os empresários apresentam divergências sobre a forma de interpretação da influência das pressões miméticas sobre o desenvolvimento de novos negócios.

As pressões miméticas, derivadas da dimensão cognitiva, refletem a adoção de determinados comportamentos com base nas ações dos demais. Esses comportamentos reproduzem o conhecimento compartilhado entre os empresários. A forma de avaliar e gerenciar riscos, acessar informações relevantes e proteger legalmente os negócios possui um visão comum entre os empresários. As limitações sobre essas questões é compartilhada pela maior parte dos entrevistados. Houve pouca variação sobre o conhecimento compartilhado entre os empresários locais.

Com base nessas observações pode-se refutar a proposição 4. Há evidências que as pressões miméticas são facilmente decodificadas pelos empresários locais.

Proposição 5

Os valores e normas culturais refletem o conhecimento compartilhado entre os empresários do SLPI.

Os valores e normas culturais discutidos por Hofestede (1980) e House et al (2004) refletem as variáveis que contemplam o conhecimento compartilhado entre os empresários. A intolerância à incerteza e a baixa propensão em correr riscos, distanciamento do poder e a dificuldade de acesso às instituições são alguns exemplos evidenciados pela pesquisa.

Essas evidências permitem validar a hipótese 5.

Conclusão

Esse estudo procurou trazer um maior entendimento sobre a influência que os “roteiros cognitivos” dos pequenos empresários exercem sobre a decodificação das mudanças institucionais em um SLPI..

Como contribuição teórica, o trabalho desenvolve um referencial teórico no qual é possível estudar a atividade empreendedora como resultado da estrutura institucional e cognitiva.

Mudanças nas instituições (contexto) e cognitivas (empresário) não ocorrem simultaneamente. Leis, normas e políticas são desenvolvidas com o objetivo de coordenar a ação empresarial. Mas para que ocorra a mudança no comportamento, o empresário precisa processar os sinais que são enviados por mecanismos coercitivos, normativos e miméticos

Para os formuladores de políticas públicas, entender a cognição empresarial auxilia na eficácia da criação de regras, leis, normas e aumenta a previsibilidade do comportamento dos empresários. Para os empresários, entender e interagir com a estrutura institucional contribui para a redução da incerteza, pois é possível prever o comportamento dos demais agentes. Também é possível desenvolver negócios e contar com uma infraestrutura de recursos uma vez que as leis, regras e normas interferem diretamente na disponibilidade da mão-de-obra especializada, capital e o próprio conhecimento.

Como contribuição empírica, o trabalho reproduz o modelo conceitual para a formação de SLPI e discute como as transições institucionais são capturadas de forma diferente pelas diversas estruturas cognitivas empresariais. Através de um estudo de caso, buscou-se apresentar como a “assistência de roteiros cognitivos de entrada, aspiração e habilidades” influencia a interpretação das mudanças regulatórias, normativas e cognitivas.

O caso selecionado para analisar a associação da cognição empresarial à interpretação das mudanças institucionais apresentou o seguinte estado de transição:

- Um estado de transição regulatória, no qual as regras e leis têm buscado incentivar a ação empreendedora.

- Um estado de transição normativa, no qual os agentes locais buscam estabelecer um padrão tecnológico, produtivo e mercadológico.
- Um estado de transição cognitiva, no qual os agentes locais buscam modificar a base de conhecimento compartilhada entre os empresários.

A partir dessa condição inicial, o estudo buscou compreender como as diversas configurações cognitivas empresariais interpretam e reagem às mudanças institucionais. Os principais comportamentos empresariais encontrados foram os seguintes:

- Os empresários com a “assistência dos roteiros cognitivos de entrada, aspiração e habilidades” apresentam um “estado de alerta” maior e conseguem interpretar, associar e julgar as mudanças institucionais. Esses empresários associam que, por exemplo, redução na carga tributária, aumento nas linhas de financiamento, interação com o sistema educacional e estabilidade econômica, favorecem o desenvolvimento de novos negócios. Esse grupo empresarial contribui, na fase de transição regulatória, para a redução da complexidade institucional e direcionamento de caminhos (quais nichos atuar ou até mesmo como realizar *upgrading* na cadeia de valor – da costura à modelagem e ao corte de diversos artigos). Ao reduzir a complexidade e “apontar” caminhos, esses empresários iniciam um processo de geração e disseminação de valores e ajudam a transpor as barreiras das organizações dentro do SLPI e estabelecer rotinas que permitam a transferência de informações, opiniões, conhecimento e recursos. As práticas empresariais desse grupo e os resultados alcançados retroalimentam a base de conhecimento compartilhado pelos demais empresários.
- Os empresários com a “assistência dos roteiros de entrada e aspiração” apresentaram uma dificuldade maior em compreender as mudanças institucionais. Para esse grupo a transferência de informações, opiniões e conhecimentos é relevante para a canalização dos recursos e da motivação que possui.

- Para os empresários com a “assistência dos roteiros de entrada e habilidades” apenas apontar caminhos não é suficiente. Eles precisam observar os primeiros resultados para conhecerem os riscos envolvidos.
- Para os empresários com a assistência de apenas um dos “roteiros”, as mudanças institucionais passam incorporar as transações por mecanismos miméticos. Nesse caso, esses empresários mudam apenas baseados no comportamento dos demais.

Em Sistemas Locais de Produção e Inovação embrionários a variação na assistência dos roteiros cognitivos contribuir para explicar as dificuldades que somente as pressões coercitivas e normativas exercem sobre os empresários. No caso do SLPI de Indaiatuba as pressões miméticas exercem forte legitimidade sobre as ações dos empresários.

Considerar os três mecanismos de institucionalização em função das variações da assistência dos roteiros cognitivos oferece uma contribuição para compreender o porquê os empresários não aderem às instituições ao mesmo tempo.

Limitações do trabalho

Esse trabalho possui algumas limitações. A primeira se refere à dificuldade de obtenção de dados de micro e pequenas empresas. Essas empresas carecem de dados econômicos, financeiros e sistemas de controle que ajudem a observar o desempenho dos negócios. Durante as entrevistas, foi necessário acompanhar os processos produtivos e conversar com diversos funcionários para entender as principais mudanças ocorridas nos negócios. Em algumas vezes, os empresários relataram que haviam lançados novos produtos no mercado, mas foi observado apenas pequenas mudanças introduzidas pelo próprio cliente. Outro aspecto a se destacar é o receio que os empresários apresentaram em divulgar algumas práticas que pudessem comprometer as ações com alguns órgãos públicos. Em reuniões na qual o sindicato estava presente, por exemplo, alguns empresários não aceitavam participar.

A segunda limitação se refere ao próprio SLPI emergente de Indaiatuba com instituições que se encontram em estágios incipientes. O campo regulatório até 2008

foi bastante agressivo, segundo os empresários, devido à configuração tributária e à entrada de produtos asiáticos. As principais mudanças regulatórias como alteração na alíquota do ICMS, legislação para microempresas, repressão ao contrabando e, espera-se em breve, conforme previsão da ABIT, a elevação do imposto de importação são recentes e muitos empresários estão em processo de avaliação do cenário.

Sugestões para trabalhos futuros

Esse estudo foi desenvolvido em um SLPI emergente com empresas que orientam as estratégias à processo e estão vinculadas à um setor de baixa tecnologia. Recomenda-se algumas variações desse estudo:

- **Estágio de maturidade do SLPI**: em um SLPI emergente observou-se a presença de diversas configurações cognitivas. Novos estudos podem avaliar se o nível de maturidade do SLPI contempla níveis de variações diferentes nas estruturas cognitivas.
- **SLPI orientados à produto/processo**: as trajetórias tecnológicas são divergentes para empresas orientadas a produto ou a processo. Sugere-se a investigação da relação entre estrutura institucional e cognitiva em SLPI orientado a produto.
- **Setores.** Setores mais intensivos em conhecimento e tecnologia, possuem padrões normativos diferentes como, por exemplo, o automobilístico ou o aeroespacial. Pesquisas podem ser desenvolvidas para analisar as variações de “roteiros cognitivos” em situações que o ambiente normativo, por exemplo, tenha uma influência maior sobre as decisões empresariais.

Referências Bibliográficas

ABDI – AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. ***Panorama setorial – têxtil e confecção.*** Série Cadernos da Indústria ABDI, v. V, Brasília, 2008.

ABIT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL. "BNDES: **A cadeia têxtil e de confecções – uma visão de futuro"**. Apresentação realizada no BNDES, Rio de Janeiro, nov. 2008.

_____. "**O setor têxtil e de confecção pós-Doha**". Brasília, agosto de 2008(a). Disponível em: <http://www.abit.org.br/apresentacao_brasilia/brasilia_area_internacional.ppt#>.

ACS, Z. J.; DESAI, S.; HESSELS, J. **Entrepreneurship, economic development and institutions**. *Small Business Economics*, v. 31, n.2, p. 219-234, 2009.

AHLSTRON, D.; BRUTON, G.D.; YEH, K. S. **Private Firms in China: Building Legitimacy in an Emerging Economy.** *Journal Of World Business,* v. 43, n.4, p. 385-399, 2008.

AIDIS, R.; ESTRIN, S.; MICKIEWICZ, T.M. **Entrepreneurial entry: Which institutions matter?** Bonn, Germany, April, 2009. Discussion Paper n. 4123. Institution for the Study of Labor. Disponível em: http://eprints.ud.ac.uk/17685/1/17685.pdf. Acesso em 09 março 2011.

ALDRICH, H.E.; FIOL, C.M. **Fools Rush in? The Institutional Context of Industry Creation.** *Academy of Management Review.* V.19, N1, P.645-670, 1994.

ALDRICH, H.. ZIMMER, C. **Entrepreneurship Through Social Networks.** In S.D. & R. Smilor: The Art and Science of Entrepreneurship. Cambridge, MA: Ballinger, 1986.

ALEXANDER, E.R. **Institutional transformation and planning: from institutionalization theory to institutional design.** *Planning Theory*, v. 3, n. 5, p. 209-223, 2004.

AMATO NETO, J. **Gestão de Sistemas Locais de Produção e Inovação.** São Paulo: Editora Atlas, 2009.

_____. **Redes Entre Organizações: Domínio do Conhecimento e da Eficácia Operacional.** São Paulo: Editora Atlas, 2005.

ANDERSON, J. R. **Problem solving and learning.** *American Psychologist*. v. 48, n. 1, p. 35-44, 1993.

ARIKAN, A.T. **Regional Entrepreneurial Transformation: A Complex Systems Perspective.** *Journal of Small Business Management,* v. 48, n.2, p. 152-173, 2010.

ARTHUR, W.B. **Competition, Technology, Increasing Returns, and Lock-in Historical Events.** *Economic Journal.* v. 9, n.2, 116-131, 1989.

AUDRETSCH, D.B. **Agglomeration and the Location of Innovative Activity.** *Oxford Review of Economic Policy.* V. 13, n4, 2004

BARLEY, S.R.; TOLBERT, P.S.**Institutionalization and Structuration: Studying Links between Actions and Institution.** *Organization Studies,* v.16, n., 93-117, 1997.

BARNEY, J. **Firm resources and sustained competitive advantage.** *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARON, R. A. **The Cognitive Perspective: A valuable Tool for Answering Entrepreneurship's Basic "Why" Questions.** *Journal of Business Venturing*, v. 19, n.4 p. 221-239, 2004.
_____. **Opportunity Recognition as Pattern Recognition. How entrepreneurs connect the dots to identify business opportunity.** *Academy of Management Perpsective, v.20, n.1, p. 104-119, 2010.*

BAUMOL, W. **Entrepreneurship: productive, unproductive and destructive:** *Journal of Political Economy*, v. 98, n.5, p. 893-922, 1990.

_____; LITAN, R.E.; SCHRAMM, C.J. **Good Capitalism, Bad Capitalism and the Economic of Growth and Prosperity.** New Haven, CT: Yale University Press, 2009.

BEAUDRY C.; SWANN, P. **Growth in Industrial Clusters: A Birds' Eye View of the United Kingdom.** Discussion Paper 00-38, Stanford Institute for Economic Policy Research, 2001.

_____; BRESCHI, S. **Are Firms in Clusters Really More Innovative?** *Economics of Innovation and the New Technology,* v.9, n2, p. 325-342, 2003.

BECCATINI, G. **Sectors and/or Districts. Some Remarks on the Conceptual Foundation of Industrial Economics**. In E. Goodman et al. *Small Firms and Industrial Districts in Italy.* London, Routledge, 1989.

BELLO, D. C.; LOHTIA, R.; VINITA, S. **An institutional analisys of supply chain innovations in global marketing channels.** *Industrial Marketing Management*, v. 33, n. 6 p. 57-64, 2004.

BELUSSI, F.; SAMARRA, A.; SEDITA, S.R. **Industrial districts evolutionary trajectories: localized learning diversity and external growth.** In: 25TH CONFERENCE ON ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION – ORGANIZATIONS, INSTITUTIONS, SYSTEMS AND REGIONS. Copenhagen: DRUID/Copenhagen Business School, Denmark, June, 2008.

BERGER, P. L.,;LUCKMAN, T. **The Social Construction of Reality**. Garden City, NJ: Doubleday, 1967..

BILLET, S. **Situated learning: bridging sociocultural and cognitive theorising.** *Learning and Instruction*, v. 6,n. 3, p. 263-280, 1996.

BONCHEK, M.S.; SHEPSLE, K.A. ***Analyzing politics: rationality, behavior and institutions*.** New York: W.W. Norton, 1996.

BONINI, S.; ALKAN, S. **The Political and Legal Determinants of Venture Capital Investments Around the World.** *Small Business Economic,* v.12. n.1, 2011.

BOWEN, H.P.; DE CLERCP, D. **Institutional context and the allocation of entrepreneurial effort.** *Journal of International Business Studies.,* v. 39, n.4, p. 747-767, 2008.

BROCKNER, J. HIGGINS E.T.; LOW, M.B. **Regulatory Focus Theory ans the Entrepreneurial Process.** *Journal Business Venturing, v. 19. N.1 2003.*

BRUSCO, S. **Small Firms and the Provision of Real Service.** In F.Pyke and W. Sengenberger (eds.) *Industrial Districts and Local Economic Regeneration,* Geneva. *International Institute for Labour Studies, 1992.*

BRUTON, G. D.; AHLSTROM, D.; LI, H. **Institutional theory and entrepreneurship: where are we now and where do we need to move in the future?** *Entrepreneurship: Theory and Practice*, v. 34, n.6, p. 335-347, 2010.

BUDZINSKI, O. **Cognitive Rules and Institutions – On the Interrelation of Intrapersonal and Interpersonal Rules.** Discussion Paper 241 University of Hannover, Dept of Economics, Honnover, 2001.

BUEHLER, R. GRIFFIN, D.R. **Exploring the Planning Fallacy: why people underestimate their task estimation time.** *Journal Person Sociological Psychology,* v. 67, n1, p. 984, 996, 1994.

BULL, I., & WILLARD, G.E. **Towards a theory of entrepreneurship.** Journal of Business Venturing, v. 8, n.3, p. 183- 195, 1993.

BUSENITZ, L. W. **Progress in understanding entrepreneurial behavior.** *Strategic Entrepreneurship Journal*, v. 1,, n.4, p. 183-185, 2007.

_____; LAU, C. **A Cross-Cultural Cognitive Modelo of New Venture Creation.** *Entreneurship, Theory and Practice,* v, 7, n., 1996.

_____; GOMEZ, C.; SPENCER, J.W. **Country Institutional Profiles: Unlocking Entrepreneurial Phenomena.** *Academy of Management Review, v. 43, n.5, p.25-39, 2000.*

CAMAGNI, R. **Local Millieu: Uncertainty and Innovation Networks: Towards a New Dynamic Theory of Economic Space.** London: Belhaven Press, 1991.

CARLSON, W. **Institutions, Entrepreneurship and Growth: Biomedicine ans Polymers in Sweden and Ohio.** *Small Business Review, v. 19, n .4 p-105-121.*

COLEMAN, J. S.. **Foundations of Social Theory.** Cambridge, M.A. Harvard University Press, 1990.

COLYVAS, A.J.; POWELL, W.W. **Roads to Institutionalization: the remaking of boundaries between public and private science.** *Research in Organizational Behavior, v*. 27, n.1, p. 305-353, 2006.

CONTI, S.E; MALECKI, E.; OINAS, P.E. **The Industrial Enterprise and Its Environment: Spatial Perspective.** Aldershot: Avebury, 1995.

COOPER, A.C.; DUNKELBERG, W.C. **Entrepreneurial Research: Old Questions, New Answers and Methodological Issues.** American Journal of Small Business, v. 11, p. 1-20, 1987.

CORBET, A.C. **Entrepreneurial Learning within the Process of Opportunity Identification and Exploitation.** Entrepreneurship Theory and Practice, v.35, p.128-152, 2005.

CORBETT, A. C.; HMIELESKI, K. **The conflicting cognitions of corporate entrepreneurs.** *Entrepreneurship: Theory and Practice*, v. 32, n. 2, p. 105-339, 2007.

CROOM, S. **Topic Issues and Methodological Concerns for Operations Mangement Research.** Eden Doctoral Seminar on Research Methodology in Operations Management. Bruxelas, 2005.

DANIS, W.N.; DE CLERCQ, D.; PETRICEVIC, O. **Are Social Networks More Important for New Business Activity in Emerging than Developed Economies? An Empirical Extension.** *International Business Review,* v.8, n.5, p. 2-15, 2010.

DENNIS JR., W. J. **Entrepreneurship, Small Business, Public Policy Levers (Part1).** *Journal Of Small Business Management.* V. 49, n.1, 92-106, 2011A.

DENNIS JR., W. J. **Entrepreneurship, Small Business, Public Policy Levers (Part 2).** *Journal Of Small Business Management.* V. 49, n.2, 149-162, 2011A.

_____. **Entrepreneurship, Small Business, Public Policy Levers (Part2).** *Journal Of Small Business Management.* V. 49, n.1, 92-106, 2011.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W.W. **The iron cage revisited: Institutional isophormism and collective rationality in organizational fields.** *American Sociological Review,* v. 48, n. 3, p.147-160, 1983.

_____;_____. **A Gaiola de Ferro Revisitada: Isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 45, 2, p. 23 - 33, abr/jun. 2005.

EDELMAN, L.B.; SUCHMAN, M. **The Legal Environment of Organizations.** *Annual Review Sociology, v. 23, n1, p. 479-516.*

ELSBACH, K.D.; BARR, P.S.; HARGADON, A.B. **Identifying Situated Cognition in Organizations.** *Organization Science,* v. 16, n4, p. 422-433, 2005.

FISKE, S. T.; TAYLOR, S. E. **Social Cognition.** Reading, MA, Addison-Wesley, 1984.

FLEURY, A. **Planejamento do Projeto de Pesquisa e Definição do Modelo Teórico** in Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção (Eds) Paulo Augusto Cauchick Miguel (org.), Rio de Janeiro, 2009

FORGAS, J. P. . **Towards understanding the role of affect in social thinking and behavior.** Psychological Inquiry, 13, 90-102, 2002.

_____. **Mood and Judgment: the affect infusion model.** *Psychology Bulletin,* 117, v. 12, 39-66, 1995

FREEMAN, J.; CARROL, G.R.; HANNAN, M.T. **The Liability of newness: age dependence in organizational death rates.** *American Sociological Review,* v. 50, n.1, 1983.

FUKUYAMA, F. **Social Capital, civil society and Development.** Third World Quaterly, v.22, n.1, p. 7-20, 2001.

GAGLIO, C.M.; KATZ, J.A.The **Psychological Basis Of Opportunity Identification: entrepreneurial alertness.** *Small Business Economics,* v. 16, n. p. 95-111, 2001.

GEREFFI, Gary. **A commodity chains framework for analyzing global industries.** Draft. Duke University. 1999a. Disponível em: http://www.sjsu.edu/upload/course/course_775/gereffix1x.pdf . Acesso em 12 junho 2008.

GHEMAWAT, P. **Commitment: The Dynamics of Strategy.** New York, Free Press, 1991.

GLASER, R. **The reemergence of learning theory within instructional research.** *American Psychologist*, v. 45,n. 1, p. 29-39, 1984.

GNYAWALI, D.R; FOGEL, D.S. **Environments for Entrepreneurship Development: Key Dimensions and Research Implications.** *Entrepreneurship Theory and Practice,* v. 18, n.3, 1994.

GREENWOOD, R. HINNINGS, B. **Understanding Radical Organization Change: bringing together the old and the new institutionalism.** Academy of Management Review, v.21, v.4, p. 1022-1055, 1996.

GREGÓIRE, A.D.; PAMELA, S.B.; SHEPHERD, D. **A Cognitive Process of Opportunity Recognition: The Role of Structural Alignment.** *Organization Science, v5, n.1, p. 1-19, 2009*

GREIF, A. ***Institutions and the path to the modern economy. Lessons from medieval trade.*** California: Cambridge University Press, 2006.

HANUSCH, H; PYKA, A. **Roadmap to comprehensive neo-Schumpeterian economics** in *Hanusch, H; Pyka, A Elgar Companion to Schumpeter: Massachussets, 1a ed., 2007.*

HATCH, M.J.; CUNLIFFE, A.L. **Organization Theory: Modern Symbolic, and postmodern perspectives.** Oxford, Oxford University Press, 2006.

HAYNIE, M.; SHEPHER**D, D.A. A Measure of Adaptive Cognition for Entrepreneurship Research.** *Entrepreneurship, Theory and Practice,* v.12, n2, 2009.

HESSELS, J; VAN GELDEREN, M; THURIK, R. **Entrepreneurial aspirations, motivations and their drives.** *Small Business Economics,* v.31, n. 3, p.1007-1127, 2008.

HINDLE, K. **How Community Context Affects Entrepreneurial Process: A diagnostic Framework.** *Entrepreneurship & Regional Development,* v.22, n.7, p. 599-647, 2011.

HISRICH, R.D.; JANKOWICZ, A.D. **Intuition in venture capital decisions: An exploratory study using a new technique.** *Journal of Business Venturing*, v.5,n.1, p. 49-62, 1990.

HOFESTEDE, G. **Culture´s Consequences: International Differences in Work Related Values.** Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1980.

_____; DE HILAL, A. V. G.; MALVEZZI, S.; TANURE, B.; VINKEN, H. **Comparing Regional Cultures Within a Country: Lessons from Brazil.** *Journal of Cross-Cultural Psychology,* v. 41, n.3, p. 336-352, 2010.

HOFFMANN, A., LARSEN, M. AND OXHOLM, S.. **Quality Assessment of Entrepreneurship Indicators.** FORA, Copenhagen, Available at: http://ice.foranet.dk/upload/quality_assessment_of_entrepreneurship_indicators_002.pdf, 2006.

_____. **A Rough Guide to Entrepreneurship Policy‖**, in Handbook of Research on Entrepreneurship Policy edited by Roy Thurik, David Audretsch and Isabel Grilo, Edward Elgar Press, 2007.

HOLM, P. **The dynamics of institutionalization: transformation process in Norwegian fisheries.** *Administrative Science Quaterly*, v. 40, n. 4, p. 398-422, 1995.

HOUSE, R.J.; HANGES, P.J.JAVIDAN, M; DORFMAN, P.W; GUPTA, V. **Culture, Leadership, and Organizations. The Globe Study of 62 societies.** Thousand Oaks, CA: SAGE, 2004.

HUMPHREY, J. SCHMITZ, H. **How Does Insertion In Global Value Chains Affect Upgrading In Industrial Clusters?** Regional studies, v.36.9, 2002. p. 1017-1027.

INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL (IEMI). **Relatório setorial da indústria têxtil Brasileira.** São Paulo: IEMI, v. 10, nº 10, jul. 2010.

_____. **Relatório setorial da indústria têxtil Brasileira.** São Paulo: IEMI, 2007.

JEPPERSON, R. L. "**Institutions, institutional effects, and institutionalism**," pp. 143-163 in Walter W. Powell and Paul J. DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

KIRZNER, I.M. **Perception, Opportunity and Profit.** Chicago: University Press, 1979.
_____.**The Theory in Entrepreneurship in Economic Growth.** In A. Kent, D. L. Sexton & K.H. Vesper. Encyclopedia of Entrepreneurship. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1982.

KRUGMAN, P. **Geography and Trade.** Leuven, Belgium: Leuven University Press, 1991.

KRUEGER, N.F.; CASRUD, A.L.**Entrepreneurial Intentions: Applying the Theory of Planned Behavior.** Entrepreneurship and Regional Development, v. p. 315-330, 1993.

KRUEGER, N.F.; BRAZEAL, D.V. **Entrepreneurial Potencial and Potencial Entrepreneurs.** Entrepreneurship Theory and Practice, v. 18, 1, p. 5-21, 1994.

KSHETRI, N.; DHOLAKIA, N. **Regulative Institutions Supporting**. **Entrepreneurship in Emerging Economies: A Comparison of China and India.** *Journal of International Entrepreneurship, v.13, n.1, 2011.*

KUNDA, Z. **Social Cognition. Making Sense of People.** MIT Press, Cambridge, 1999.

KWON, S.W; ARENIUS, P. **Nations of Entrepreneurs. A social capital perspective.** *Journal of Business Venturing*, v.25, n.3, p. 315-330, 2010.

LAKATOS, E.M.**Metodologia da Pesquisa Científica.** São Paulo: Editora Atlas, 2006

LARSEN A.; BUNDENSEN, C. **A Template-matching pandemonium recognizes unconstrained handwritten characters with high accuracy.** *Memory cognition, v.24, n.1, 136-143.1996.*

LAVE, J.E.; WENGER, O. **Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation.** Cambridge University Press, Cambridge, UK, 1991.

LAZARIC, N.;LORENZ, E. **Trust and organizational learning during inter-firm cooperation.** In N. Lazaric & E. Lorenz (Eds.), Trust and economic learning. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 1998.

LEANDRO, C.R., AMATO NETO, J. **Building competence to innovate through cooperation networks: A project for Sorocaba metropolitan region.** INTERNATIONAL ANNUAL EUROPEAN OPERATIONS MANAGEMENT SOCIETY (EUROMA) Conference, 14 , Ankara Bilkent University, 2007.

LECA, B. BATILLANA, J.; EVA BOXENBAUM. **"How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship."** *The Academy of Management Annals* p.65-107, v.12, n.3,2009

LEDDO, J.; ABELSON, R.P. ***The nature of explanations*** In J. A. Galambos, R. P. Abelson e J. B. Black (eds). Knowledge Structures. New Jersey: Hillsdale, Lawrence Erlbaum and Associates, 1986.

LEPAK, DAVID. P., SMITH, KEN G., TAYLOR, SUSAN M. **Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective.** *Academy of Management Review*, v. 32, n. 1, p. 180-194, 2007.

LIBERMAN, N.; IDSON, L.C.; CAMACHO, C.J.;HIGGINS, E.T. **Promotion and Prevention Choices Between Stability and Change.** Jounal of Personality Soc. Psychology, v. 77, p. 1135-1145, 1999.

LIM, D. S. K.; MORSE, E. A.; MITCHELL, R. K.; SEAWRIGHT, K. K., **Institutional Environment and Entrepreneurial Cognitions: A Comparative Business System Perspective.** *Entrepreneurship: Theory and Practice*. V. 37, n.2, p. 237-249, 2010.

LORD, R.G.,;MAHER, K.J. **Alternative information processing models and their implications for theory, research, and practice.** Academy of Management Review, v.15, n.1, p. 9-28, 1990.

LUNDVALL, B.A.; JOHNSON, B. **The Learning Economy.** Journal of Industry Studies, v. 1, n.2 p. 1998.

MACMILLAN, I.C. **The Politics of New Venture Management.** Harvard Business Review, v. 83, p. 8-16, 1983.

MARTINS, R.A.**Principios da Pesquisa Cientifica:** in Metodologia da Pesquisa em Engenharia de Produção (Eds) Paulo Augusto C. Miguel (org),Rio de Janeiro: Campus, 2009.

MAILLAT, D. **Regional Productive Systems and Innovative Millieux.** In Networks of Enterprises and Local Development. Paris: OECD, 1996.

MANOLOVA, T. S.; EUNNI, R. V.; GYOSHEV, B. S. **Institutional Environments for Entrepreneurship: Evidence from Emerging Economies in Eastern Europe.** *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 32,n. 3, p. 234, 345, 2008.

MARQUIS, C.; BATTILANA, J. **Acting Globally but Thinking Locally? The Enduring Influence of Local Communities on Organizations.** *Research In Organizational Behavior*, v. 29, n. 5, p. 283-302, 2009.

MATLIN, M.W; FOLEY, H.J. **Sensation and Perception.** Boston: Allyn e Bacon, 2001.

MCGEE, J. E.; PETERSON, M., MUELLER, S. L., SEQUEIRA, J. M. **Entrepreneurial Self-Efficacy: Refining the Measure**. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, v. 30, n. 2, p. 70-86, 2009.

MCMULLEN, J. S. **Delineating the Domain of Development Entrepreneurship: A Market-Based Approach to Facilitating Inclusive Economic Growth.** *Entrepreneurship, Theory and Practice,* v. 32, n.2, p. 185-215, 2010.

_____; SHEPHERD, D.A. **Entrepreneurial Action and the role of uncertainty in the theory of entrepreneur.** *Academy Management Review, v.31, n.1 p.* 132-152, 2006.

MEYER, J.K.; ROWMAN, B. ***Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*** In W.W. Powell e J.P. Dimaggio (eds) **The new institutionalism in organizational analisys.** Chicago: University of Chicago Press, 1991.

MEYER, K.; ESTRIN, S.; BHAUMIK, S. K.; PENG, M. W. **Institutions, Resources and Entry Strategies in Emerging Economies.** *Strategic Management Journal*, v. 30, n. 1, p. 61-80, 2009.

MIGUEL, P.A.C. **Metodologia da Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações.** Organizador, Editora Campus: Rio de Janeiro, 2009

MITCHELL, R. K.; SEAWRIGHT, K. K.; MORSE, E. A. **Cross-Cultural Cognitions and The Venture Creation Decision.** *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 5, p. 180-197, 2000.

_____; BUSENITZ, L.; BIRD, B.; GAGLIO, C.M.; MCMULLEN, J.; MORSE, E.; SMITH, B. **The Central Question in Entrepreneurship Cognition Research.** *Entrepreneurship Theory and Practice,* v. 31, n.1, p.1-27, 2007.

NEISSER, U. **Cognitive Psychology,** New York, Appleton-Century-Crofts, 1967.

NORTH, D. **Institutions*, Institutional Change and Economic Performance*.** New York: Norton, 1990.

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Adressing and Measuring Entrepreneurship.** Paris, France, 2008.

OXLEY, J.E.; YEUNG, B. **E-Commerce readiness: institutional environment and international competitiveness.** *Journal of International Business Studies,* v. 32, n.4, 705-723, 2001.

PARSONS, T. **The Structure of Social Action.** New York: Macmillan, 1937.

PENG, M. W.; WANG, D. Y.L.; JIANG, Y. **An Institution- Based View of International Business Strategy: A Focus on Emerging Economies.** *Journal of International Business Studies*, v. 39, n.8, p. 920-936, 2008.

_____;ZHOU, J.Q. **How Network Strategies and Institutional transitions evolve in Asia.** *Asia Pacific Journal of Management, v. 22, n.4, p.321-336, 2005.*

PROCHNIK, V. **Programas regionais para modernização e difusão de tecnologia em indústrias tradicionais.** Disponível em: <http:// www.ie.ufrj.br/cadeiasprodutivas/pdfs/programas_regionais_para_modernizacao_e_ difusao_de_tecnologia.pdf>..

PHAN, P.H., FOO, M.D. **Technological Entrepreneurship in Emerging Regions.** *Journal of Business Venturing,* v.21, n 2, p. 1-5, 2004

PIORE, M.J.; SABEL, F. C. **The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity.** New York, Basic Books, 1984.

PLOUS, S. **The Psychology of Judgment and Decision Making.** McGraw Hill, New York, 1993.
PORTER, M. **Clusters and The New Economics Of Competition**. Harvard Business Review, V.76, N.6. Nov.Dec./1998.

_____. **Vantagem Competitiva – Criando e Sustentando um Desempenho Superior.** Rio De Janeiro : Campus, 1990.

_____; STERN, S. **Innovation, Location Matters.** *Sloan Management Review, v.42, n.4, p. 28-36, 2001.*

POWELL, W.W. **Neither Market Nor Hierarchy – Network Forms of Organizations.** *Research in Organizational Behavior,* v. 12, n, 4, p. 295-336, 1991..

PYKE, F., SENGENBERGER, W. **Introduction** In: Cossentino, F., Pyke, F; Sengenberger, W. (eds) **Local and Regional Response to Global Pressure: the case of Italy and its industrial districts,** Geneva, International Institute for Labour Studies, 1996.

RANGEL, A. S. **Uma agenda de competitividade para a indústria paulista**. São Paulo: Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo (IPT), fev. 2008

REUBER, A.R; FISCHER, E.M. **Entrepreneurs Experience, Expertise and the Performance of Technology Based Firms.** IEEE Transactions on Engineering Management, v. 41 (4), 365-374, 1994..

READ, S.J. **Constructing Causal Scenarios: A Knowledge Structure Aproach to Causal Reasoning.** ***Journal of Personalility and Social Psychology,*** v. 52, p.288-302, 1987.

ROCHA, H.O.**Entrepreneurship and Development Through Clusters: A Theoretical Model.** Paper presented at the British Academy of Management Conference, London, 2002

ROCHA, H.O. **Entrepreneurship and Development: The role of Clusters.** A literature Review. *Small Business Economics.,* v.23, n.5, 363-400, 2004.

_____; STERNBERG, R. **Entrepreneurship: The Role of Clusters – Theoretical Perspectives and Empirical Evidence from Germany.** *Small Business Economics,* v. 24, n.3, 2005.

ROMERO-MARTINEZ, A. M., MONTORO-SÁNCHEZ, ANGELES. **How Clusters Can Encourage Entrepreneurship and Venture Creation.** Reasons and Advantages. *International Entrepreneurship Management,* v.4, n.2, p. 315-329, 2008.

RUMELT, R.P. **Theory, strategy, and entrepreneurship.** In D.J. Teece (Ed.), **The competitive challenge: Strategies for industrial innovation and renewal Cambridge,** MA: Ballinger., 1987.

SALANCIK, G.R.; PFEFFER, J.; **A Social Information Approach to Job Attitudes and Task Design.** *Administrative Science Quaterly,* v.23, n.1, 224-253, 1978

SARANSON, Y.; DEAN, T.; DILLARD, J.F. **Entrepreneurship as the Nexus and Individual and Opportunity: a Structuration View.** *Journal of Business Venturing,* v.21, n.1, p.286-305, 2006

SCHOONHOVEN, C.B.; EISENHARDT, K. M. **Entrepreneurial Environments: Incubator Regions Effects on the Birth of New Technology Firms** in High Technology Venturing. M. W. Lawless e L. Gomez Mejia. Greenwich: Jai Press, 1993.

_____; ROMANELLI, E. **Emergent Themes and the Next Wave of Entrepreneurship**. Research in the Entrepreneurship Dynamic, Eds C.B. Schoonhoven, E. Romanelli. Stanford, Stanford University Press, 2001.

SCHRAMM, C. **The Entrepreneurial Imperative, Collins, Harper Collins Publishers,** New York, 2006.
SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico.** Editora Fundo de Cultura, Rio de Janeiro, 1ª edição, 1965.

SCOTT, A, J.; STORPER, 1992. **Industrialization and Regional Development.** London, Routledge, 1997.

SCOTT, A. **New Industrial Space: Flexible Production Organization and Regional Development in North America and Western Europe,** London: Pion Press, 1988.

SCOTT, W. R. **Institutional theory: Contributing to a theoretical research program.** In K. G. Smith & M. A. Hitt (Eds.), Great minds in management. Oxford: Oxford University Press, 2005.

_____. **Institutions and Organizations.** London: Sage, 1995.

_____. **Institutions and Organizations: Toward a Theoretical Synthesis.** In: SCOTT, W. R.; MEYER, J. W. (Eds.). Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.

_____. **Institutions and Organizations: ideas and interests.** Thousand Oaks, California: Sage, 2007.

SEXTON, D.L.; BOWMAN-UPTON, N. . **The entrepreneur: A capable executive and more.** *Journal of Business Venturing,* v. 1, n.1,p. 129-140, 1985.

SHAVER, K.G.; FLYER, F. **Agglomeration Economics, Firm Heterogeneity and Foreign Direct Investment in USA.** *Strategic Management Journal,* v.21, n1, p. 1175-1193, 2000.

SHAVER, K.G.; SCOTT, L.R. **Person, Process, Choice. The Psychology of New Venture Creation.** *Entrepreneurship Theory and Practice,* v. 16, n.1, p.23-45, 1991.

SHEPPERD, J.A.; OUELLETTE, J.A.; FERNANDEZ, J.K. **Abandoning unrealistic optimistic performance estimates and the temporal proximity of self relevant feedback.** *Journal of Person Sociology and Psychology, v. 70, n.1, p.844-855.*

SIMON, H.A. **Bounded Rationality and Organizational Learning.** *Organization Science,* v.2, n.1, p.125-134, 1991.

SIMON, M.; HOUGHTON, S.M., AQUINO, K. **Cognitive biases, risk perception and venture formation, how individual decide to star companies.** *Journal of Business Venturing*, v.15, n2, p. 113-134, 2000.

SMITH, B. J.; MITCHELL, J. R.; MITCHELL, R. K. **Entrepreneurial Scripts and The New Transaction Commitment: Extending EIPT Approach to Entrepreneurial Cognition research.** *Entrepreneurship: Theory and Practice*. V. 34, n. 4, p. 361 - 383, 2009.

SOBEL, R,; CLARK, J.R.; LEE, D. **Freedom, Barriers to entry, Entrepreneurship and Economic Progress.** *Austrian Economics,* v. 20, n.3 p. 220-236, 2007.

SOBEL, R.S.; DUTTA, N.; ROY, S. **Does Cultural Diversity Increase the Rate of Entrepreneurship?** *Review of Austrian Economics,* v. 23, n3, p.269-286, 2010.

SORENSON, O; AUDIA, P. **The social Structure of Entrepreneurial Activity: Geographic Concentration of Footwear Production in the United Station, 1940-1989.** *American Journal of Sociology,* v.106, n.2, 424-462, 2000.

STEPHAN, U.; UHLANER, L. M. **Performance-based versus supportive culture: A cross-national study of descriptive norms and entrepreneurship.** *Journal of International Business Studies,* v. 41, n.2, p. 1347-1364, 2010.

STERNBERG, R.J. **Successful Intelligence as a bias for entrepreneurship.** *Journal of Business Venturing, v. 19, n.1, 2004.*

STINCHCOMBE, A.L. **Social Structure and Organizations.** In J.G. March: Handbook of Organizations. Chicago, IL: Rand Mcnally, 1965.

STORPER, M. **The Regional World.** New York, Guilford, 1997.

STUART, T.E; SORENSON, O. **The Geography of Opportunity: Spatial Heterogeneity in Founding Rates and the Performance Biotechnology Firms.** *Research Policy,* v.32, n.1, 229-253., 2003

STUART, R.W; ABETTI, P.A. **Impact of Entrepreneurial and Management Experience on Early Performance.** Jounal of Business Venturing, v. p. 151-162, 1990.

SUCHMAN, M.C. **Managing Legitimacy:Strategic and Institutional Approaches.** Academy of Management Review, v.20, 3, p.571-610, 1995.

SWETS, J.A. **The Science of Choosing the Right Decision Threshold in High Stakes Diagnosis.** *American Psychological Review, v. 47, n.3, 522-532, 1992.*

TANG, J.; KACMAR, K.M., BUSENITZ, L. **Entrepreneurial Alertness in the Pursuit of New Opportunities.** *Journal of Business Venturing, v6, n.1, 2010.*

THOMPSON.L.L; LEVINE, M.J.MESSICK, D.M. **Shared Cognition Organizations: The Management of Knowledge.** Lawrence Erlbaum Associate, NJ, 1999.

THORTON, P.H **The Sociology of Entrepreneurship.** *Annual Review of Sociology,* v. 32, n.3, p. 229-253, 2003

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. **A Institucionalização da Teoria Institucional.** In: CLEGG, S. R.*et al* (Orgs.). Handbook de Estudos Organizacionais. v. 1, São Paulo: Atlas, 1999.

TVERSKY, A,; KHANEMAN, D. **Judgment under uncertainty: heuristics and biases.** In: Khaneman, D. Slovic, P., Tversky, A (eds). Judgment under Uncertainty, Cambridge, New York, 1982.

TYRE, M.J.E.; VON HIPPEL, C. **The Situated Nature of Adaptive Learning in Organizations.** *Organization Science,* v.8, n.1, p.71-83, 1997.

VAN DE VEN, A. H. **The Development of a Infrastructure for Entrepreneurship.** *Journal of Business Venturing,* v. 8, n1, 211-230, 1993.

VENKATARAMAN, S. **Regional Transformation Through Technological Entrepreneurship.** *Journal of Business Venturing,* v. 19, n.2, 153-167, 2004.

VERNAIK, S. BREWER, P. **Avoiding Uncertainty in Hofestede and Globe Project.** *Journal of International Business Studies,* v. 41, n.8, p. 1294-1315, 2010,

WEICK, K.E.; SUTCLIFFE, K.M; OBSTFELD, D. **Collective Mind in Organizations.** *Administrative Science Quaterly,* v.38, n.2, p.357-381, 1993.

WELTER, F.; SMALLBONE, D. **Institutional Perspectives on Entrepreneurial Behavior in Challenging Environments.** *Journal of Small Business Management, v.* 49, n1, p 107-125, 2011.

WENNBERG, K.; LINDQVIST, G. **The Effect of Clusters on the Survival and Performance of New Firms.** *Small Business Economics*, v. 34, n2, p. 221-241, 2010.

WHITLEY, R. **Societies, Firms and markets. The social Structuring of business systems.** In R. Whitley, European Business Systems: Firms and Markets in their International Context. London, Sage, 1992.

WILLIANSON, O. **Calculativeness, Trust and Economic Organization.** *Journal of Law and Economics,* v. 36, n1, p-453-486., 1993.

ZUCKER, L. **The Role of Institutionalization in Cultural Persistence.** *American Sociological Review,* v. 42, n.1, p 726-743, 1977.