

Desenvolvimento Empreendedor e Redes: da Baixa Renda ao Sucesso Empresarial

Victor Silva Corrêa¹
Glauca Maria Vasconcellos Vale²

Resumo: Este trabalho resalta a trajetória de empreendedores originários de camadas socioeconômicas de menor renda que conseguiram se projetar de maneira bem-sucedida no contexto empresarial. Sua base teórica deriva das literaturas sobre redes sociais e sobre atributos empreendedores. Baseia-se em uma pesquisa qualitativa exploratória, tendo o estudo de casos múltiplos holísticos como o método de pesquisa. Foram utilizados recursos provenientes da sociometria longitudinal, que possibilitaram identificar um padrão de evolução dos relacionamentos e dos respectivos momentos de transição. Os resultados evidenciaram a relevância combinada dos fatores relacionados às redes de relacionados e dos atributos empreendedores para o sucesso empresarial.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Redes Sociais. Baixa Renda. Trajetória empreendedora.

1. Introdução

A literatura sobre redes sociais e sobre *embeddedness* (GRANOVETTER, 1973, 1985) passou, sobretudo a partir da década de 1990, a integrar um vasto e promissor campo de pesquisas sobre empreendedorismo. Neste contexto, o empreendedor é vislumbrado como um ator imerso em uma rede de relações, e, como tal, capaz de usufruir dos recursos que aí circulam (ALDRICH e ZIMMER, 1986; BIRLEY, 1986; BURT, 1992; CHELL, 2000; JOHANNISSON, 2000; LECHNER, DOWLING e WELPE, 2006; MARTES, 2009; MARTINELLE, 2009). Reflexões mais recentes vêm, contudo, referindo-se sobre a necessidade de se associar, por um lado, a abordagem do empreendedor imerso em um dado contexto social, e, por outro, a perspectiva que o distingue como indivíduo detentor de atributos pessoais diferenciados (SEXTON e SMILOR, 1997; STARR e MACMILLAN, 1990). Nesta abordagem, seu desempenho seria influenciado ou condicionado pela natureza combinada de suas redes de imersão social e de seus atributos pessoais.

Tal perspectiva analítica torna-se particularmente interessante na análise da trajetória de empreendedores originários de camadas socioeconômicas mais vulneráveis. Isso porque, de acordo com Acs (2007), quando pessoas de segmentos socioeconômicos mais vulneráveis decidem abrir “seu próprio negócio sem as qualificações necessárias,

¹ Doutorando em administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. correavictor@oi.com.br.

² Doutora em administração pela Universidade Federal de Lavras. Professora Adjunta do Mestrado e Doutorado/ PUC Minas e Mestrado/ Fundação Dom Cabral/ PUC Minas. galvale@terra.com.br.

como educação, capital financeiro e contatos sociais, em muitos casos, fracassam” (ACS, 2007, p. 22). Com efeito, empreendedores, neste contexto, poderiam não possuir alguns dos recursos clássicos considerados importantes para a criação e o desenvolvimento de empreendimentos sólidos (ACS, 2007; AUDRETSCH *et al.*, 2002). Além disso, não estariam em condições de usufruir de uma variedade de recursos imersos no interior das redes de relacionamentos, capazes de darem sustentação a seus empreendimentos (GRANOVETTER, 1973, 1983; HITE, 2003, 2005). No entanto, o que se observa é que alguns desses empreendedores conseguem superar suas limitações de origem e se projetar no mundo empresarial. O presente trabalho, uma inovação na área, procura justamente investigar a trajetória de dois desses empreendedores, através da análise e da visualização da evolução de suas redes de relacionamentos interpessoais, em interação com a influência desempenhada pelos seus atributos pessoais.

Pesquisas demonstram que a análise das redes sociais em populações eventualmente marginalizadas restringe-se, em geral, ao estudo de certas comunidades de imigrantes ou de algumas minorias étnicas (ver, por exemplo, GRANOVETTER, 2003; LIGHT, KARAGEORGIS, 1994). Por outro lado, quando a literatura aborda a temática do empreendedorismo em comunidades carentes, o foco volta-se para estudos de microempresas ou de empreendimentos informais, muitos dos quais encontram-se limitados e restritos às suas comunidades de origem (BATES, 2005; DUNN e HOLTZ-EAKIN, 2000; CARVALHO, VALE e LIMA, 1998). Investigações do tipo aqui realizado - que incluem análises sobre a evolução das redes interpessoais na trajetória longitudinal de empreendedores provenientes da baixa renda - não foram encontradas em publicações internacionais (Academy of Management Journal, Journal of Business Research, Journal of International Management, Journal of Management Inquiry), e nem em algumas das principais publicações nacionais (RAC, RAE, O&S, RAUSP) no período entre 2004 e 2013.

Ressaltam-se, entre as principais contribuições do trabalho: i.) as análises sobre o papel e a influência longitudinais desempenhados pelas redes sociais de empreendedores originários de segmentos sociais desfavorecidos, combinadas, ao mesmo tempo, com apreciações sobre seus atributos pessoais. Tal investigação salienta a importância de se associar ambas as abordagens teóricas e amplia o aparato teórico-empírico sobre o fenômeno do empreendedorismo nesse extrato social; ii.) a utilização de uma abordagem inovadora na área - a sociometria longitudinal - que tornou possível a identificação e visualização de certo padrão de evolução das redes interpessoais ao longo do tempo.

O presente trabalho encontra-se dividido em quatro partes. Na primeira, apresenta o referencial teórico, que enfoca o tema das redes sociais e do *embeddedness*. Soma-se a isto uma reflexão sobre as habilidades e as características dos indivíduos empreendedores. A segunda parte apresenta a metodologia de pesquisa. A terceira parte apresenta e analisa os casos investigados. Finalmente, a conclusão resgata e consolida os resultados, e tece considerações de interesse para futuros trabalhos.

2. Referencial Teórico

Reflexões, ainda que incipientes, sobre o empreendedor como um ator inserido e integrado em uma rede de relacionamentos remontam a autores como Hirschman

(1958) e Bohannan e Dalton (1968). Contudo, foi a partir das reflexões de Granovetter (1973, 1983, 1985, 1992), que as proposições sobre o tema ganharam importantes contribuições (VALE e OLIVEIRA, 2010). Embora o interesse inicial de Granovetter não compreendesse diretamente a temática do empreendedorismo (1973, 1983, 1985), sua linha de raciocínio permitiu amplo tratamento deste tema e acabou, posteriormente, por abarcá-lo de maneira direta (GRANOVETTER, 2003). Insere-se, nas reflexões de Granovetter (1973, 1983), a temática sobre os laços sociais. Para o autor, os laços sociais podem ser de duas categorias antagônicas: fortes ou fracos. Os laços fortes são constituídos por contatos frequentes e de longa duração (GRANOVETTER, 1973, 1983) entre dois (díades) ou mais indivíduos, constituindo redes ou conjuntos coesos e integrados.

Já os laços fracos são caracterizados por relacionamentos pouco frequentes, formados em ocasiões nas quais os contatos com as díades são, sobretudo, fortuitos ou de curta duração (GRANOVETTER, 1983). Esses contatos, originários de diferentes tipos de redes sociais e empresariais, possibilitam recursos que extrapolam aqueles disponíveis nos conjuntos de relacionamentos nos quais o empreendedor encontra-se imerso (GRANOVETTER, 1983; HITE, 2005). Granovetter (1973) vislumbra o empreendedor como um agente capaz de conectar, via laços fracos, grupos sociais distintos, compostos por diferentes atores – como produtores, vendedores e compradores – que, de outra maneira, permaneceriam desconectados. Desta forma, o autor (1973, 1983) termina por defender a força dos laços fracos. Isso porque, os laços fracos, por serem capazes de conectar indivíduos em redes distantes, possibilitam a difusão e a circulação de diferentes e importantes informações e oportunidades.

Posteriormente, Granovetter (1985, 2005) avança em suas reflexões sobre o papel e sobre a força dos laços sociais, e, baseado na vertente da nova sociologia econômica, aperfeiçoa o conceito de imersão (*embeddedness*). Ou seja, o argumento sobre a presença de interconexões entre as transações mercantis/comerciais e as relações sociais (GRANOVETTER, 1985). Nesta linha de raciocínio, encontra-se a ideia de que, ao longo do tempo, existiria não apenas uma expansão e alteração das redes de contatos, como, também, de sua composição e da natureza dos recursos aí disponíveis (JOHANNISSON, 1998). Tal evolução pode ser observada, por exemplo, em dois momentos distintos: o primeiro, na abertura de um negócio, quando os empreendedores acessam, sobretudo, os laços fortes, com o objetivo de buscar recursos das mais diversas naturezas, como informações, suporte financeiro, entre outros. O segundo pode ser exemplificado após a evolução do empreendimento, momento no qual os indivíduos, com o objetivo de agregar novos parceiros e recursos, veem-se obrigados a procurar conexões e contatos adicionais, compostos, geralmente, por laços fracos (GREVE e SALAFF, 2003; HITE, 2003, 2005; LARSON e STAR, 1993). Essa evolução dos laços é possibilitada pelo o que Hite (2005) cunhou de Processo de Alavancagem Social, termo utilizado para descrever a dinâmica na qual o empreendedor utiliza atributos de um determinado relacionamento para alavancar outras relações de seu interesse.

Observa-se que as perspectivas teóricas abordadas até o momento enfocam o empreendedor como um ator imerso em um determinado contexto social, de natureza relacional. Outra linha de raciocínio, também de interesse para o presente trabalho, volta-se para a análise do empreendedor como um ator atomizado e dotado de certas

características particulares. Inserem-se, nesta linha de reflexão, duas proposições emblemáticas. A primeira de Schumpeter (1982) e a segunda de McClelland (1972).

Para Schumpeter (1982), os empreendedores são agentes sociais capazes de inovar. Salienta o autor que (1959, p. 105) "ao empreendimento de novas combinações denominamos de empresa e aos indivíduos cuja função é realizá-las, empreendedores". E complementa que "[...] qualquer que seja o tipo enfocado, alguém só pode ser considerado um empreendedor quando efetivamente levar a cabo novas combinações". O empreendedor de Schumpeter é compreendido como um indivíduo dotado de certo grau de insatisfação social, e, como tal, capaz de mudar a realidade na qual se encontra inserido.

Como observado por Kilby (1971), o empreendedor schumpeteriano é um indivíduo motivado a mudar e tal indivíduo poderia surgir, de maneira aleatória, em diferentes populações. Evidentemente, alguns ambientes seriam mais propícios que outros. A temática da inovação e da capacidade empreendedora tem sido intensamente pesquisada (HUNG e MONDEJAR, 2005). A literatura distingue duas grandes categorias de inovação: i.) inovações incrementais – com introdução de melhorias contínuas e algumas vezes imperceptíveis – e; ii) inovações radicais – com mudanças radicais, no contexto de um processo de destruição criativa proposto por Schumpeter (ALBERNATHY e CLARK, 1985; TUSHMAN e ANDERSON, 1986; HENDERSON e CLARK, 1990).

McClelland (1972), por seu lado, considera que é a necessidade de realização pessoal que move os indivíduos a buscarem o envolvimento em atividades empreendedoras. Segundo o autor, tal necessidade faz com que os indivíduos canalizem energia para a melhoria e para o constante progresso de seus empreendimentos. O empreendedor de McClelland possui pouco interesse em desempenhar atividades rotineiras ou de alto risco. Ao invés disto, prefere situações de risco moderado, onde a habilidade e o desejo por responsabilidade e por medidas concretas de desempenho (a exemplo de resultados espelhados nos negócios) são levados em consideração. Algumas qualidades como audácia, engenhosidade, capacidade de liderança, persistência e determinação foram atribuídas ao empreendedor por estudos desta linha de pensamento (MARKMAN e BARON, 2003).

Observa-se, nas reflexões de Schumpeter (1982) e de McClelland (1972), uma associação do empreendedor como um ator atomizado e individualizado, dotado de certas características e atributos que o tornam peculiar em relação aos demais. Tal perspectiva traz em seu bojo uma visão que "sedimenta uma imagem [...] de um indivíduo portador de qualidades e habilidades excepcionais" (COLBARI, 2007, p. 1). Starr e MacMillan (1990) afirmam que os empreendedores não atuam em um mercado neoclássico anônimo e perfeitamente competitivo. Ao invés disso, operam em um contexto imerso - *embedded* - em um sistema concreto e dinâmico de relações sociais (STARR e MACMILLAN, 1990). Já Sexton e Smilor (1997) salientam a negligência de algumas abordagens teóricas que compreendem os empreendedores, somente, como tomadores autônomos de decisões, desconsiderando, portanto, a linha de raciocínio que incorpora, também, o empreendedor em uma dada conjuntura social, canalizado ou constrangido pela natureza e pela posição em uma dada rede social. De fato, a associação entre, por um lado, a abordagem atomizada e, por outro, a perspectiva relacional, como destacado neste trabalho, parece trazer benefícios para os casos analisados, como será demonstrado nas seções seguintes.

3. Referencial Metodológico

Em recente edição da *Academy of Management Journal* (2011), os editores prenunciam uma nova era para as pesquisas qualitativas. Neste cenário, seria importante “encorajar o uso de fontes de dados não tradicionais” (2011, p. 235). Tal é o caso da presente pesquisa, de natureza qualitativa (BAUER, 2002; GIL, 1999; GODOY, 1995) e exploratória (YIN, 2007). Observa-se que se utiliza, aqui, o instrumento de análise da sociometria longitudinal, uma inovação na área.

O escopo exploratório possibilita desenvolver novos conhecimentos sobre processos e fenômenos ainda pouco pesquisados (BABBIE, 1986). É o caso da presente pesquisa, que enfoca a evolução das redes de relacionamentos de empreendedores oriundos de camadas socioeconômicas vulneráveis que se projetaram no mundo dos negócios. A pesquisa exploratória permite, ainda, aprofundar e detalhar novas reflexões e problemas, capazes de serem recuperados e expandidos em futuras investigações, o que se espera também obter com este artigo.

O método de estudo de caso, aqui utilizado, mostrou-se o mais adequado, uma vez que possibilitou capturar as dinâmicas envolvidas no processo de desenvolvimento dos empreendedores (EISENHARDT, 1989). Segundo Yin (2007), algumas características podem contribuir para que um método apresente-se como o mais indicado. Para o estudo de caso, isso ocorre quando se almeja responder a perguntas do tipo “como” (YIN, 2007; GODOY, 1995). Esta é a orientação da presente investigação.

Foi empregado o estudo de casos múltiplos, cujas evidências podem ser consideradas mais convincentes e robustas (YIN, 2007; JICK, 1979). A unidade primária de análise, definida com base na pergunta de pesquisa (YIN, 2007), foi o empreendedor. Para efeito deste trabalho, utiliza-se o conceito de empreendedor tal como adotado por Gartner (1989). Ou seja, “aquele que cria uma empresa” (GARTNER, 1989, p. 47). Nesse contexto, o empreendedor e seus empreendimentos são investigados de maneira holística, dada a interação que existe entre os laços sociais do empreendedor e os laços empresariais e comerciais de sua empresa, característica esta presente na proposição sobre *embeddedness*.

Buscou-se a generalização analítica, em que o objetivo foi utilizar a teoria como modelo com o qual se comparou os resultados empíricos encontrados (YIN, 2007; EISENHARDT, 1989). Desta maneira, tanto a seleção (YIN, 2007), quanto o número dos empreendedores investigados (GASKELL, 2002, p.71), tiveram a teoria abrangente como o critério de avaliação. A seleção dos casos foi realizada de maneira intencional, tendo em vista a possibilidade de reunir informações relevantes para o conhecimento das categorias básicas de análise.

Os laços sociais foram categorizados entre fraco ou forte, de acordo com a classificação presente nas reflexões de Granovetter (1973). Segundo o autor, a intensidade entre tais laços é baseada em uma referência intuitiva associada a certas características, tais como tempo de duração, frequência de contato, intensidade emocional ou intimidade, presentes nos relacionamentos entre as díades.

As entrevistas foram utilizadas como fontes de coletas de informações (BAUER, 2002; DUARTE, 2002; GASKELL, 2002; PETTIGREW, 1990; YIN, 2007). Foram realizadas entrevistas semidirigidas, de cerca de quatro horas cada, que buscaram compreender a trajetória dos empreendedores, a evolução de suas redes de contatos e,

por conseguinte, de seus empreendimentos. Cada empreendedor foi focado de maneira egocêntrica (como um “ego”), e, a partir de seus relatos, foram identificados os vários “alter” primários com os quais ele se relacionava, em cada momento de sua história. A partir dos “alter” primários foram identificados, também, os alter secundários, quando era o caso. Segundo Uzzi, Amaral e Reed-Tsochas (2007), muitos estudos apropriam-se de tal estratégia.

A partir dos dados levantados nas entrevistas, foram construídas matrizes. Elas incorporaram a relação do EGO e a dos respectivos Alter, e permitiram, posteriormente, a elaboração dos sociogramas. Como salientado por Nooy, Mrvar e Batagelj (2005, p. 14), “uma rede pode ser desenhada de diferentes maneiras, cada uma delas enfocando diferentes características estruturais”. O principal objetivo da análise e visualização das redes sociais seria o de detectar e de interpretar padrões de laços sociais entre atores. A visualização das redes sociais e de seus padrões de vinculação torna-se possível através da sociometria. A ciência chamada sociometria estuda relações interpessoais. Segundo seus adeptos, a sociedade é composta por “uma estrutura de laços sociais” (NOOY, MRVAR e BATAGELJ, 2005, p. 3). As redes longitudinais permitem avaliar e comparar a estrutura das vinculações em diferentes momentos no tempo. Nos sociogramas elaborados a evolução dos nós na rede dá-se cronologicamente, no contexto de uma apresentação horizontal, que propõe captar o tempo transcorrido entre o período de dificuldades, ainda prevalente no início da vida adulta dos empreendedores, e o momento atual, quando a pesquisa foi realizada.

Para efeito do presente trabalho, a capacidade de inovação, valorizada por Schumpeter, foi associada à capacidade do empreendedor realizar mudanças no seu empreendimento, que possam destoar das iniciativas em curso geralmente implementadas por outros empreendimentos do segmento. Já a vontade de *achievement*, salientada por McClelland, foi associada a características como: valorização do esforço e trabalho individual em oposição a um emprego garantido; capacidade de administrar um empreendimento em área de risco moderado, apesar de limitações de origem; vontade de construir um empreendimento.

A análise dos dados consistiu em agrupar e em analisar as evidências empíricas obtidas. As técnicas específicas foram realizadas por meio de análises intracasos e de comparações intercasos, em que os dados, categorizados, foram cruzados através dos casos investigados (SOY, 1997). As comparações intercasos, sintetizadas no Quadro 1, basearam-se, sobretudo, nas similaridades entre os casos, e confrontaram, ao mesmo tempo, com a fundamentação teórica correspondente (EISENHARDT, 1989).

4. Descrição dos Casos

Optou-se por apresentar as descrições das trajetórias de dois empreendedores considerados significativos do conjunto analisado. O propósito, na apresentação dos casos, não foi esgotar o assunto, mas, sim, introduzir alguns elementos básicos considerados fundamentais de análise e de tratamento de dados, possíveis de serem retomados e ampliados em futuras investigações.

4.1 Matusalém Gonzaga

Matusalém Gonzaga, casado, 50 anos, é um *chef* brasileiro reconhecido internacionalmente pelo seu talento nas culinárias italiana, mexicana e, sobretudo, brasileira, com especialidades nas cozinhas mineira e baiana. Foi sócio-fundador, em 1991, do restaurante Cancun, localizado em São Paulo, um empreendimento criado com o apoio de um conhecido, que também se tornou sócio. Atualmente, é o sócio-fundador do Restaurante Matusalém, com sede, desde 2008, em Belo Horizonte. Com mais de 50 empregados diretos e faturamento médio anual bruto de 960 mil reais, o restaurante é, atualmente, uma das alternativas de comida mineira e baiana da capital mineira.

Contudo, a trajetória de Matusalém mostra momentos de muitas dificuldades. Aos quatorze anos mudou-se com a tia para o interior da Rondônia, enfrentando todo tipo de adversidade. Para ajudar no sustento da família trabalhou como lavador de pratos em uma lanchonete de beira de estrada. Ao mesmo tempo, foi obrigado a cozinhar em casa. Dada a precariedade da família, aprendeu a utilizar insumos locais, como carne de jacaré, mandioca e folhas retiradas das matas e plantações locais. Esse aprendizado terá repercussões na sua vida futura.

Ao retornar à Belo Horizonte, poucos anos depois, foi trabalhar, primeiramente, no hotel Real Palace e, posteriormente, no hotel Brasilton, inicialmente, como lavador de pratos e, posteriormente, tornou-se chefe da cozinha. Nesse meio tempo realizou um curso no SENAC, onde conheceu Ivo Faria, um contato chave. A partir daí atuou como chef ou sub chef de cozinha em outros restaurantes ou como administrador. Ao ajudar a fundar o restaurante Cancun, sua atuação lhe angariou projeção nacional, comparecendo, inclusive, a programas de televisão.

Ao longo de sua trajetória é possível observar a evolução e a multiplicação de suas redes de contatos. A Figura 1, ao recorrer à análise sociométrica, permite vislumbrar como Matusalém - ego - interagiu com seus diversos contatos – alter - ao longo do tempo.

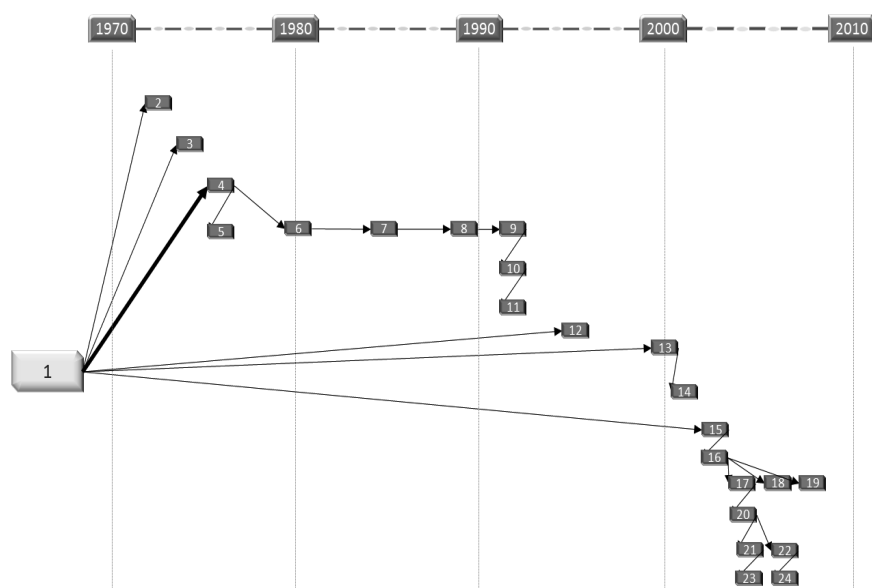


Figura 1: Sociograma representativo dos relacionamentos construídos por Matusalém de 1970 a 2010

Fonte: Dados da pesquisa

É possível observar, ao longo do período analisado - 1970 a 2010 -, a importância particular de alguns laços, seja na ajuda ao acesso a novos recursos, seja na alavancagem de novos contatos. Destacam-se aí quatro importantes díades: Oséas - alter 4 -, Dada Bahia - alter 13 -, Iraíldes - alter 16 - e Saulo Fernandes - alter 20 -. Oséas, caracterizado por laço forte, indicou Matusalém para o Real Palace e para o Brasilton, em 1976 e início da década de 80, respectivamente. Os hotéis, que foram os dois primeiros trabalhos de Matusalém após o retorno de Rondônia, apresentaram-se, também, como os locais nos quais Matusalém aperfeiçoou, efetivamente, seus aprendizados no ramo gastronômico. A indicação de Oséas possibilitou, além disso, a construção de novas e de importantes conexões para Matusalém, tais como Flávio - alter 7 -, Roberto - alter 8 - e Luis - alter 9 -, que o convidaram para novos trabalhos e empreendimentos no contexto gastronômico, possibilitando, igualmente, o desenvolvimento de Matusalém no setor.

Já Dada Bahia, que conheceu Matusalém em esporádicos eventos gastronômicos, caracterizando-se, desta forma, como um relacionamento formado, sobretudo, por laço fraco, convidou Matusalém, em 2002, para administrar um de seus restaurantes em Salvador, reflexo da experiência obtida em trabalhos passados. Ao mesmo tempo, apresentou Matusalém a Leonel - alter 14 -, que vendeu o espaço utilizado por Matusalém para criar, no mesmo ano, em Salvador, o estabelecimento que levou o próprio nome.

Outro importante contato foi Iraíldes, então gerente do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) na Bahia. Ela contribuiu, por meio de consultoria e de formação educacional, para os processos de abertura e de crescimento do restaurante Matusalém. Ademais, Iraíldes, contato inicialmente pouco frequente, apresentou o empreendedor a diversas díades, que possibilitaram a expansão de sua rede de relacionamentos, contribuindo, também, para o aprimoramento e para o crescimento de seu empreendimento.

Matuzalem sempre buscou realizar as coisas da melhor maneira, aprender tudo o que podia e superar desafios. Define-se como um inconformista. E era capaz de assumir riscos moderados. Ao deixar para traz um emprego ou um empreendimento garantido ia, sempre, em busca de algo que lhe parecesse melhor, ainda que dotado de certo grau de risco. Queria fazer as coisas a sua maneira. As experiências com a utilização de insumos regionais, na Rondônia, o levaram, posteriormente, a buscar a criação de pratos sempre novos e adaptados a cada realidade da flora, fauna e tradição locais, o que exigia pesquisa e criatividade. Uma inovação na área gastronômica. Cada vez que ingressava em um novo empreendimento gastronômico introduzia várias opções diferenciadas de menus, muitas delas resultados das experimentações e experiências.

4.2 José Souza da Conceição

José Souza da Conceição, casado, 47 anos, é empreendedor e dono da Souza & Souza Construção e Reforma, empresa especializada em serviços de reforma geral, uma empresa enxuta e flexível, contando com uma diversificada variedade de profissionais especializados terceirizados, além de um pequeno corpo fixo de funcionários. Criada em 1997, conta com uma carteira de clientes composta por mais de 400 empresas e pessoas físicas, entre condomínios, prédios comerciais e residências.

Entretanto, a trajetória de José Souza nem sempre foi fácil. Natural de Nanuque, nordeste de Minas Gerais, viveu até os 16 anos na pequena roça dos pais, trabalhando no plantio e na colheita de alimentos. Em 1979, mudou-se para Belo Horizonte à procura de trabalho, sem conhecer ninguém que lhe pudesse ajudar. Com 17 anos e nível fundamental incompleto - 5ª série -, trabalhou, inicialmente, como servente de pedreiro e auxiliar de pintor.

Percebeu, com o tempo, que poderia trabalhar como autônomo, disponibilizando seus serviços para outras pessoas, incluindo, seu antigo patrão. Seu sonho era trabalhar por sua própria conta e, um dia, criar a sua empresa. Ao realizar sua primeira transição, em 1984, começou, também, a ampliar, pouco a pouco, suas redes de relacionamentos. Buscou, inicialmente, nos seus conhecidos, seus primeiros clientes. Em 1997, já contando com uma clientela um pouco mais diversificada, resolveu criar sua empresa, a Souza & Souza Construção e Reforma. A partir desse momento, começou a oferecer seus serviços para outros tipos de clientes, que exigiam a emissão de notas fiscais, como condomínios, prédios de luxo, entre outros. Sem recursos financeiros suficientes para poder imobilizar na compra de máquinas e equipamentos, começou a terceirizar parte dos serviços, buscando uma carteira de fornecedores mais diversificada e confiável.

Observa-se, ao longo da trajetória em direção ao empreendedorismo, o papel relevante de certos laços sociais, que foram capazes de lhe abrir as portas para novos patamares de relacionamentos e de inserção no mercado. A Figura 2 possibilita observar a evolução das redes de relacionados de José Souza - ego - ao longo do tempo.

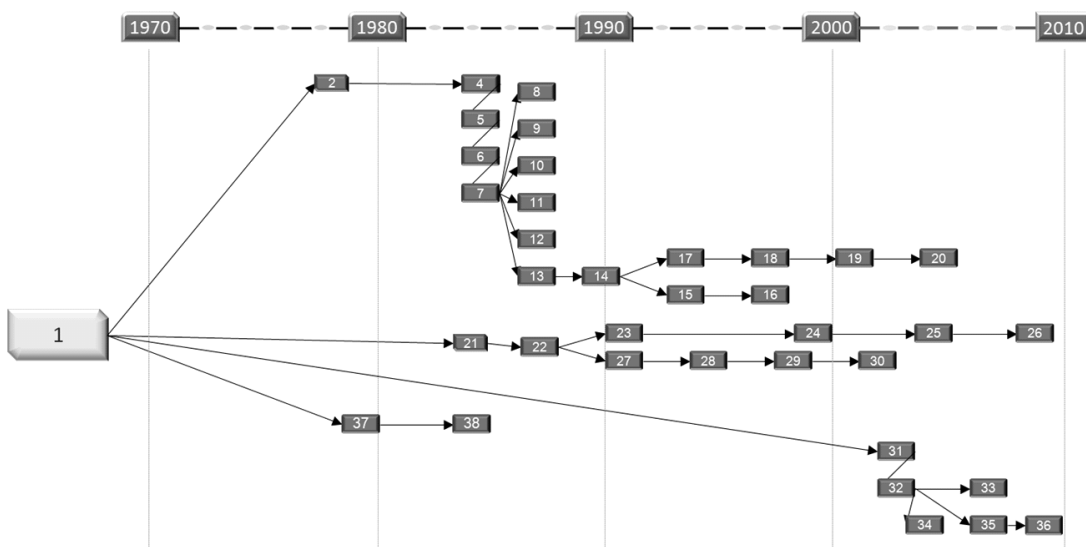


Figura 2: Sociograma representativo dos relacionamentos construídos por José de Souza de 1970 a 2010

Fonte: Dados da pesquisa

Destaca-se, neste contexto, a influência e a importância, sobretudo, de três contatos, que podem ser considerados estratégicos: Vandôr - alter 5 -, Tereza - alter 7 - e Lina - alter 22 -. A principal contribuição de Vandôr, primeiro empregador de José Souza em Belo Horizonte, foi apresentá-lo à Tereza, que se tornou uma das mais importantes clientes do empreendedor. Tereza apresentou José Souza a diversos conhecidos e amigos pessoais. Ou seja, por meio da influência e das indicações de Vandôr - qualificado como laço fraco - e, também, de Tereza, que José Souza conseguiu seus primeiros clientes, que possibilitaram sua projeção inicial no cenário empreendedor.

A contribuição de Lina, caracterizada, a exemplo de Tereza, por laço fraco, foi apresentar José Souza a diversos moradores do condomínio em que morava. Esses novos relacionamentos possibilitaram, da mesma forma que os benefícios derivados das indicações de Vandôr e de Tereza, a expansão e a ampliação do volume de clientes e de negócios estabelecidos pelo empreendedor. Desta maneira, apesar de não possuir contatos em Belo Horizonte quando da sua chegada na cidade, José Souza construiu diversos relacionamentos por meio das indicações de profissionais que conheceu nos primeiros trabalhos em que atuou como servente de pedreiro. Esses contatos contribuíram, por um lado, para o acesso a diversos novos clientes e, por outro, para a sua consolidação no contexto empreendedor, treze anos antes de oficializar o próprio negócio, em 1997.

É possível observar, ao longo da trajetória do empreendedor, a importância simultânea de certos atributos pessoais, em particular o inconformismo, a determinação e a capacidade de esforço. Foi capaz de deixar um emprego garantido para, inicialmente, trabalhar por conta própria, correndo o risco de buscar seus próprios clientes. Posteriormente, mesmo sem recursos financeiros, criou a sua própria empresa, baseada em um modelo particular de negócio, enxuto e flexível, contando com a utilização de mão de obra terceirizada. Sua empresa tornou-se capaz de se adaptar a vários tipos de demandas e situações diferentes de mercado, oferecendo aos seus diferentes clientes um serviço customizado, a preços mais baixos, uma novidade no mercado.

O Quadro 1, a seguir, sintetiza e elucida as comparações intercasos e apresenta, ao mesmo tempo, o quadro teórico utilizado como referência.

Proposições teóricas	Autores	Resultados empíricos, generalização analítica, comparações intercasos
Diferenciação entre laços fortes e laços fracos	(GRANOVETTER, 1973, 1983)	Os dois casos: usaram os recursos derivados dos diferentes laços sociais para a evolução dos empreendedores
Importância dos laços fracos para as comunidades de baixa renda	(ACS, 2007)	Os dois casos: utilizaram os laços fracos, que permitiram o contato com outras redes dotadas de novos recursos
<i>Embeddedness</i> : as interconexões entre transações comerciais e relações sociais	(GRANOVETTER, 1985)	Os dois casos: presenciaram a interpenetração e a co-influência de ações econômicas e não-econômicas; a imersão das relações sociais nas

		interações comerciais, e vice-versa
Contatos das redes sociais como alavancas que permitem deflagrar mudanças	(GRANOVETTER, 1995)	Os dois casos: empregaram os laços focais, também, como alavancas para mudanças
Mudança e expansão das redes sociais ao longo do processo de construção de empreendimentos	(HITE, 2003, 2005 LARSON e STAR, 1993) (LECHNER, DOWLING e WELPE, 2006)	Os dois casos: viram suas as redes comerciais/sociais evoluírem e alterarem sua composição com o tempo
A importância dos laços fortes para a criação dos empreendimentos	(JOHANNISSON, 1998; GRANOVETTER, 1973)	Os dois casos: utilizaram os laços fortes durante o processo de criação dos empreendimentos.
A necessidade de buscar laços fracos/novos contatos nos estágios intermediários de desenvolvimento dos empreendimentos	(GREVE e SALAFF, 2003; HITE, 2003, 2005; LARSON e STAR, 1993; GRANOVETTER, 1983)	Os dois casos: gozaram dos recursos derivados dos laços fracos, que, por permitirem acesso a novos grupos e redes, constituíram fatores chaves de crescimento dos empreendimentos
O processo de alavancagem social visto através da evolução/transição das redes/laços sociais	(HITE, 2003, 2005)	Os dois casos: superaram, gradativamente, as suas limitações de origem, criando, desenvolvendo e utilizando recursos imersos nas novas redes
Empreendedor dotado de características/atributos diferenciados	(SCHUMPETER, 1982; MCCLELLAND, 1972)	Os dois casos: apresentaram capacidade de iniciativa e de inovação, espírito de luta, além de capacidade de utilização das redes como fontes de novas oportunidades
A necessidade de associar a abordagem do empreendedor imerso em redes de relacionamentos com a perspectiva do empreendedor atomizado, dotado de certas características/atributos diferenciados	(SEXTON e SMILOR, 1997; STAR, MACMILLAN, 1990)	Os dois casos: as redes de relacionamentos foram associadas a atributos pessoais no desenvolvimento dos empreendedores e de seus empreendimentos

Quadro 1. Proposições teóricas, autores de interesse e evidências empíricas

Fonte: elaboração própria

5. Considerações Finais

Observa-se, antes de tudo, que a utilização de recursos derivados da sociometria longitudinal mostrou-se particularmente útil para captar certas dimensões do processo

de evolução das redes de relacionamentos, como pretendido por Granovetter (1995). Em primeiro lugar, a importância imputada tanto aos laços fortes (em dois casos) quanto aos laços fracos (dois casos) ao longo da trajetória do empreendedor, embora cada um deles exerça papel diferente; em segundo lugar, a presença de contatos focais-chaves, que funcionaram como alavancadores para novos relacionamentos, capazes de ajudar no crescimento do empreendimento; em terceiro lugar, o tipo de evolução – de natureza incremental - na trajetória dos empreendedores; em quarto lugar, a presença de certa continuidade na natureza dos relacionamentos aferidos. Ou seja, não existiu, em nenhum dos casos analisados, uma mudança radical ou abrupta de trajetória, pois um novo contato ou conjunto de contatos surgiu, em geral, como desdobramento de contatos anteriores.

A maior parte dos laços focais foi, em todos os casos, constituída por laços fracos. Ou seja, relacionamentos construídos em momentos particulares das trajetórias dos empreendedores que lhes permitiram acessar outros contatos ou recursos fundamentais para a evolução dos empreendedores e de seus empreendimentos. Tais evidências demonstram a importância da experiência prévia capaz de permitir certa iniciação, ainda que preliminar, em algum dado ofício. Nesse contexto, tal experiência passa a ser importante não apenas pela capacidade de, eventualmente, permitir a criação de laços e relacionamentos focais - capazes de ajudar na alavancagem de novos recursos e novos laços - mas, também, pela capacidade de dotar esses empreendedores de certas habilidades técnicas e alguma referência do mundo particular dos negócios, onde irão exercer suas atividades empreendedoras.

Observa-se, nos casos analisados, uma dimensão do fenômeno da imersão (*embeddedness*) em ação. Não existe uma relação estritamente mercantil ou uma estritamente pessoal. Elas se interpenetram e se misturam, a exemplo de um cliente que se tornou um amigo e é capaz de indicar o empreendedor para novos clientes ou, então, um novo conhecido que se tornou um amigo e vai entrar como sócio em um empreendimento ou indicar o empreendedor para assumir novas funções. Cada um dos empreendedores, no entanto, encontra-se condicionado às suas redes. Cada um deles pôde evoluir a partir de suas esferas e segmentos possíveis de relacionamentos.

Observa-se que os laços fortes foram relevantes durante as fases iniciais, associadas mais ao processo de criação e de início dos empreendimentos. Eles permitiram alavancar, em geral, recursos como apoio, solidariedade, etc. Os laços fracos o foram para a alavancagem de oportunidades de mercado, nas fases de crescimento do empreendimento, proposição defendida por autores como Greve e Salaff, (2003), Hite (2003, 2005), Larson e Star (1993), Granovetter (1983). Eles permitiram, em geral, acessar recursos novos e diferenciados, tais como acesso a novas informações, oportunidades e clientes. Tais laços demonstraram-se muito importantes para empreendedores originários de camadas de baixa extração social, pois permitiram acesso a novos recursos e a redes sociais mais distantes. Ou seja, A partir deles, os empreendedores conseguiram escapar das limitações associadas às redes de relacionamentos de suas comunidades de origem, incapazes de lhes fornecer recursos adicionais necessários para o desenvolvimento empresarial bem-sucedido. Observa-se, também, que os empreendedores foram capazes de superar outras limitações de origem, tais como baixa escolaridade, e perseguirem, a partir daí, melhores oportunidades derivadas da capacitação educacional.

Observou-se a presença de um efeito positivo gerado pela associação da capacidade dos empreendedores explorarem recursos presentes nas redes de relacionamentos, com certos atributos pessoais dos mesmos - como a obstinação, a capacidade de superar desafios e de introduzir novidades ou mudanças no seu empreendimento. Os dois empreendedores foram capazes de usufruir dos contatos e relacionamentos para criar novos laços, capazes de alterar suas respectivas trajetórias e o nível de evolução de seus empreendimentos. Ao mesmo tempo, foram capazes de deixar o autoemprego ou um emprego garantido para se lançarem no mundo dos negócios. Aí, assumiram riscos moderados. José criou uma empresa sem recursos financeiros para imobilizar. Matuzalem assumiu seu primeiro restaurante, em um local desconhecido, porém contando com um sócio. Demonstraram capacidade de inovação e de mudança, dotando seus empreendimentos de certas condições diferenciadas. José da Conceição criou um modelo novo de negócios; Matuzalém trabalhou com menus diferenciados, sempre adaptados às características da região. É possível afirmar, à luz dos dados obtidos, que o desenvolvimento de José Souza e de Matusalém foi resultante de uma combinação positiva entre os recursos disponíveis nas redes que conseguiram alavancar ao longo do tempo, associados, concomitantemente, aos atributos pessoais dos mesmos.

Salienta-se que os resultados encontrados permitem compreender novas dimensões da trajetória de empreendedores originários de segmentos de baixa renda, com contribuições ao nível teórico-empírico. Destaca-se, em primeiro lugar, a importância de se buscar uma maior associação entre, por um lado, a literatura das redes sociais - onde o empreendedor é vislumbrado como um ator imerso em um dado contexto social (BURT, 1992; GRANOVETTER, 1973, 1983, 1985; HITE, 2003, 2005) - e, por outro, a literatura que enfatiza atributos e características empreendedoras - onde o empreendedor é tratado de maneira atomizada (MCCLELLAND, 1972; SCHUMPETER, 1982) - conforme proposto por Sexton e Smilor (1997) e Starr e MacMillan (1990). Outras dimensões importantes incluem observações sobre: i.) o gradualismo na trajetória dos empreendedores, que progride em sintonia com a evolução das redes de relacionamentos; ii.) a importância da experiência passada e da vinculação a algum ofício na formação do empreendedor; iii.) a importância de certos tipos de laços fracos que se tornam laços focais e estratégicos, funcionando como mecanismos de alavancagem para novas redes/ambientes; vi.) as interconexões entre as relações sociais e empresariais nas trajetórias analisadas.

Enfatiza-se, no entanto, a necessidade de realização de novas pesquisas, capazes de constituir um conjunto suficientemente grande de casos, passíveis de maiores generalizações. Nesse contexto, os resultados aqui apresentados funcionam como um estímulo para análises mais amplas e variadas sobre o fenômeno de empreendedores bem-sucedidos, originários de segmentos desfavorecidos da população.

REFERÊNCIAS

- ACS, Z. J. State of literature on small to medium-size enterprises and entrepreneurship. In ____: low-income communities. *The Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy*, 2007.
- ALBERNATHY, W; CLARK, K. B. Mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, v. 14, p. 3-22, 1985.

- ALDRICH, H; ZIMMER, C. Entrepreneurship through social networks. In: SEXTON, D. P; SMILOR, R. (Org) *The Art and science of entrepreneurship in a global context*. New York: Routledge, 1986, p. 3-23.
- AUDRETSCH, D. B; THURIK, T; VERHEUL, I; WENNEKERS, S (Ed) *Entrepreneurship: determinants and policy in a European-US comparison*. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2002.
- BABBIE, E. *The practice of social research*. Belmont: Wadsworth, 1986.
- BATES, T. Why do minority business development programs generate so little minority business development? *Economic Development Quarterly*, v. 9, n. 1, p. 3-14, 1995.
- BAUER, M; GASKELL, G. *Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som*. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BIRLEY, S. The role of networks in the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, v. 1, n. 1, p. 107-117, 1986.
- BOHANNAN, P; DALTON, G. *Markets in Africa*. Evanston: Northwestern University Press, 1962.
- BURT, S. R. Structural Holes: *The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA/London, UK: Harvard University, 1992.
- CARVALHO, F. L; VALE, G. M. V; LIMA, S. L. S. *Economia Informal: legalidade, trabalho e cidadania*. IBASE, 1998.
- CASTILLA, E. J.; HWANG, H.; GRANOVETTER, E.; GRANOVETTER, M. Social Networks in Silicon Valley. In: MOON LEE, C.; MILLER, W.; HANCOCK, M.; ROWEN, H. *The Silicon Valley Edge*. Stanford: Stanford Business Books, 2000, p. 218-247.
- CHELL, E. Networking entrepreneurship and microbusiness behavior. *Entrepreneurship and Regional Development*, v. 12, p. 195-214, 2000.
- COLBARI, A. L. de. A retórica do empreendedorismo e a formação para o trabalho na sociedade brasileira. *SINAIS - Revista Eletrônica*, v. 1, n. 1, p. 75-111, 2007.
- DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. *Cadernos de Pesquisa*, v. 115, p. 139-154, 2002.
- DUNN, T; HOLTZ-EAKIN, D. Financial capital, human capital and the transition to self employment. *Journal of Labor Economics*, v. 18, n. 2, p. 282-305, 2000.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- GARTNER, W. B. Who is the entrepreneur? is the wrong question. *Entrepreneurship theory and practice*, p. 47- 68.
- GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. Petrópolis: Vozes, 2002.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.
- GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.
- GRANOVETTER, M. Network Sampling: some first steps, *Harvard University*, v.81, n.6, 1287-1303, 1976.
- GRANOVETTER, M. The strength of weak ties: a network theory revisited. *Sociological Theory*, v. 1, p. 201-233, 1983.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

- GRANOVETTER, M. Problems of explanation in economic sociology. In: NOHRIA N; ECCLES, R. G. (Org) *Networks and organizations: structure, form and action*. Massachusetts: Harvard Business School, 1992. p. 25-56.
- GRANOVETTER, M. *Getting a job: a study of contacts and careers*. 2nd ed. Chicago: Chicago Press, 1995.
- GREVE, A.; SALAFF, J. W. Social network and entrepreneurship. *Theory and Practice*, v. 28, n. 1, p. 1-22, 2003.
- HENDERSON, R. M; CLARK. K. Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, 1990.
- HIRSCHMAN, A. O. *The Strategy of Economic Development*. Connecticut: Yale, 1958.
- HITE, J. M. Patterns of multidimensionality among *embedded* network ties: a typology of relational *embeddedness* in emerging entrepreneurial firms. *Strategic Organization*, v. 1, n. 1, p. 9-49, 2003.
- HITE, J. M. Evolutionary processes and paths of relationally *embedded* network ties in emerging entrepreneurial firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 29, p. 113-143, 2005.
- HUNG, H; MONDEJAR, R. Corporate directors and entrepreneurial innovation: an empirical study. *Journal of entrepreneurship*, v. 14, n. 2, p. 117-129, 2005.
- JICK, T. D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, p. 602-611, 1979.
- JOHANNISSON, B. Personal networks in emerging knowledge-based firms: spatial and functional patterns. *Entrepreneurship and Regional Development*, v. 10, n. 4, p. 297-312, 1998.
- JOHANNISSON, B. Networking and entrepreneurial growth. In: SEXTON, D; LANDSTRON, H. *Handbook of entrepreneurship*. London: Blakwell, 2000.
- KATZ, J; GARTNER, W. B. Properties of emerging organizations. *Academy of Management Review*, v. 13, p. 429-441, 1988.
- LARSON, A; STARR, J. A. A network model of organization formation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 17, n. 2, p. 5-16, 1993.
- KILBY, P. *Entrepreneurship and economic development*. New York: The Free Press, 1971.
- LIGHT, I; KARAGEORGIS, S. The ethnic economy. In: SMELSER, N., SWEDBERG, R. *The handbook of economic sociology*. New Jersey: Princeton, 1994.
- LECHNER, C; DOWLING, M; WELPE, I. Firm networks and firm development: the role of the relational mix. *Journal of Business Venturing*, v. 14, n. 1, p. 514-540, 2006.
- LIN, N. Building a theory of social capital. In: LIN, N; COKK, K; BURT, R (Ed) *Social capital: theory and research*. New York: Aldine de Gruyter, 2001.
- MARKMAN, G. D; BARON, R. A. Person-entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others. *Human Resource Management Review*, v. 13, n. 2, p. 281-301, 2003.
- MARTELETO, R. M; SILVA, A. B. O. de. Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. *Ci. Inf.*, v. 33, n. 3, p. 41-49, 2004.
- MARTES, A. C. B. *Redes e sociologia econômica*. São Paulo: RAE publicações, 2009..
- MARTINELLI, A. *Contexto do empreendedorismo*. In: MARTES, A. C. B. *Redes e sociologia econômica*. São Paulo: Universidade Federal de São Paulo. 2009.

- MCCLELLAND, D. C. *A sociedade competitiva*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- NOOY, W. de; MRVAR, A; BATAGELJ, V. *Exploratory Social Network Analysis with Pajek*. New York: Cambridge, 2005.
- PETTIGREW, A. Longitudinal Field research on change: theory and practice. *Organization Science*, v. 1, n. 3, p. 267-292, 1990.
- POWELL, W. W; GRODAL, S. Networks of innovators. In: FAGERBERG, J; MOWERY, D. C; NELSON, R. R. (Org). *The Oxford Handbook of Innovation*. New York: Oxford University Press, 2006.
- SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1959.
- SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SCOTT, J. *Social network analysis: a handbook*. London: Sage, 2000.
- SEXTON, D. L; SMILOR, R. (Ed) *Entrepreneurship*. Chicago: Upstart Publishing, 1997
- SOY, S. *The case study as a research method*. Disponível em <<http://www.ischool.utexas.edu/~ssoy/usesusers/l391d1b.htm>>. Acesso em 18 nov. 2011, 15:30:29..
- STARR, J. A; MACMILLAN, I. C. Resource cooptation via social contracting: Resource acquisition strategies for new ventures. *Strategic Management Journal*, v. 11, n. 4, p. 79-92, 1990.
- The coming age for qualitative research: embracing the diversity of qualitative methods. *Academy of Management Journal*, v. 54, n. 2, p. 233-237, 2011.
- TUSHMAN, M. L; ANDERSON, P. Technological Discontinuities and Organizational Environments. *Administrative Science Quarterly*, v. 31, n. 3, p. 439-465, 1986.
- UZZI, B; AMARAL, L. A; REED-TSHOCHAS, F. Small-world networks and management Science research: a review. *European Management Review*. v. 4, p. 77-91, 2007.
- VALE, G. M. V; OLIVEIRA, L. Oliveira. Redes sociais na criação e mortalidade de empresas. *RAE-Eletrônica*, v. 50, n. 3, 2010.
- WASSERMAN, S; FAUST, K. *Social network analysis: methods and applications*. Cambridge: Cambridge University, 1999.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2007.