

## A Percepção do Empreendedor como Agente Formador e Gerenciador de Redes

Janaína Sousa Loureiro Passos<sup>1</sup>

**Resumo:** Este artigo tem como propósito observar a importância do papel do empreendedor através da ótica das redes para os estudos organizacionais. Começamos a explorar este tema através da compreensão do papel do empreendedor dentro da organização. A partir da evolução da compreensão do papel do empreendedor, observamos que novas tarefas são incorporadas às suas funções. A compreensão dos fundamentos da teoria das redes é o segundo ponto abordado neste estudo, sendo parte fundamental para o entendimento do propósito do artigo. Ao relacionar estas duas perspectivas, podemos observar que a teoria das redes nos mostra como o empreendedor tem seu papel alargado, a partir do momento em que ele se torna um agente de conexão e não somente um ator isolado dentro dos limites da organização.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo, Redes, Relações Interorganizacionais, Cooperação.

### INTRODUÇÃO

A observação do papel do empreendedor e a compreensão de sua evolução formam a base para o desenvolvimento do objetivo deste artigo. Para compreender esta linha evolutiva, o presente artigo tem seu desenvolvimento iniciado pela observação de três perspectivas sobre o papel do empreendedor dentro da organização. Primeiro, temos a observação dos estudos seminais sobre este ator organizacional, vindos da economia. Depois, temos a observação da escola empreendedora de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2007), mostrando um grupo de autores que enxergam o empreendedor como ator solitário e intuitivo. A terceira perspectiva reflete o objetivo deste artigo: observar a evolução do papel do empreendedor para a visão dele como formador e gerenciador de redes, adquirindo capital social através destas redes organizacionais.

Em 1949 Schumpeter publicou o artigo “Economic Theory and Entrepreneurial History”, fazendo um estudo sobre o que os autores da época falavam sobre o papel do empreendedor e sua evolução, desde o estudo do artesão, do comerciante e do agiota até o homem de negócios e o empreendedor. Neste estudo ele separa o papel do empreendedor em duas massas de pensamento. Uma que observa o ambiente físico e social (incluindo o ambiente político) e outras que analisa a reação a estes ambientes. Percebemos, neste estudos, que a figura do empreendedor é tratada como aquela que é responsável por fazer combinações de recursos para atender às demandas do mercado.

---

<sup>1</sup> Mestrado em Administração – Análise e Estratégia Organizacional. UFPR.  
Janaina.s.passos@gmail.com

Além de começar um negócio do zero, que é uma maneira de inovação, o empreendedor deve ter a mudança e inovação como parte do seu dia-a-dia. Por esta forma de pensar, Schumpeter não se destacou apenas como estudioso do empreendedorismo, mas do processo de inovação.

Schumpeter, no entanto, não foi o único economista a contribuir para a compreensão do papel do empreendedor dentro da organização. Percebemos que uma figura que se destaca no artigo seminal de Coase (1937) é o empreendedor, como agente transformador de recursos, que usa o mecanismo de preços para gerenciar a organização. É justamente este ator, de acordo com Coase, que faz com que seja mais vantajoso para a organização ser gerenciada por meio de planejamento de um gestor, do que ser submetida deliberadamente aos mecanismos de preços do mercado. Através deste raciocínio, este artigo destaca a importância do papel do empreendedor dentro da organização, pois sem ele o negócio não é viável.

Para ter uma visão geral e abrangente sobre algumas formas de se pensar sobre a figura do empreendedor, observamos também o livro *O safári da estratégia*, onde Mintzberg Ahlstrand e Lampel (2007) nos mostram a visão de dez correntes de pensamento, as quais ele denominou escolas e o que cada uma delas pensa sobre a estratégia e os estrategistas. A contribuição deste livro para este artigo se dá na exploração da escola empreendedora, que tem a intenção de explorar apenas a visão do papel do empreendedor dentro da organização proposto por esta escola, não se prolongando em outros aspectos e em outras escolas.

A escola empreendedora é descrita no livro como sendo a que enxerga o empreendedor como um ator visionário, que toma suas decisões com base na sua experiência, intuição e visão de futuro. Podemos observar que a figura do empreendedor é, de certa forma, um ideal de pessoa com capacidade e visão além dos demais dentro da organização, que toma suas decisões praticamente sozinho. A figura do empreendedor está ligada a estratégias, formas de pensar e decisões tomadas, mas não a formar conexões dentro do mercado. Esta figura é tida como indivíduo que preza por sua independência, o que reforça a ideia de que é uma figura que prefere decidir sozinho sobre o futuro da organização do que relacionar suas decisões com outras pessoas ou organizações.

O empreendedor, sob esta perspectiva, não é uma figura conectada a redes organizacionais. Ele está dentro dos limites da organização atuando como tomador de decisões que alavancam o desempenho organizacional, porém não existe nenhuma relação destas decisões com as redes, ou seja, o empreendedor decide os caminhos da organização de maneira solitária e independente.

Mas, ao contrário desta visão do empreendedor como um ator isolado, que toma suas decisões e transforma a organização através de sua experiência e intuição, este trabalho tem como objetivo explorar o papel do empreendedor como formador e gerenciador de redes. Estabelecer conexões no mercado com organizações e pessoas e explorar os recursos vindos destas conexões é inerente a este novo papel do empreendedor, que resulta na formação de capital social através das redes. Para isso, é necessária a compreensão das redes dentro do universo das teorias organizacionais.

## AS ORGANIZAÇÕES E AS REDES

Dentro das teorias organizacionais, as redes formam uma corrente teórica sobre a análise das organizações no ambiente, explorando as relações interorganizacionais. Observar as redes como, mais do que simples relações, novas configurações organizacionais é o início da exploração deste tema no presente artigo.

Coase (1937) desenvolveu seu estudo de custos de transação com base na relação que as empresas tinham com os mercados nas quais estavam inseridas. Ele teve seu estudo focado na observação do que seria mais vantajoso para a organização: ser gerenciado pelo mercado, ou por empreendedores internos. Através de seu estudo, Coase desenvolveu a teoria dos custos de transação.

Seguindo esta teoria dos custos de transação, Williamson (1996) introduziu o pensamento sobre estrutura de governança e oportunismo, focado também nas relações interorganizacionais. Ele atenta para a possibilidade de que as firmas podem ser oportunistas em suas relações com outras firmas. Uma outra contribuição trazida por Williamson para nossa compreensão de redes, foi seu artigo onde é desenvolvido um estudo sobre mercados e hierarquias em 1996. Neste estudo, ele mostra duas maneiras pelas quais as mudanças organizacionais acontecerem: pelo mercado ou pelas hierarquias.

Partimos deste estudo para introduzirmos a exploração de redes, já que esta é uma forma de organização que difere tanto dos mercados como das hierarquias, sendo uma forma de se explorar as relações de mudanças organizacionais.

Powell (1990), complementou esta visão. Powell escreveu um artigo cujo próprio nome já mostra a ideia de rede como nova configuração organizacional: “Neither Market, nor Hierarchy: Networks Forms of Organization”. Sob esta perspectiva, conseguimos compreender as redes como forma de cooperação, onde há uma relação que todas as partes envolvidas se beneficiam de alguma maneira. Esta perspectiva de cooperação e de parceria difere esta estrutura organizacional das outras perspectivas, trazendo como um dos benefícios a minimização do problema do oportunismo, enfatizado por Williamson. A partir do momento em que uma organização está conectada através de uma rede a outras organizações, elas estão se propondo a colaborar umas com as outras. Esta relação de parceria constitui a essência das redes, onde cada organização tem a ganhar e a contribuir, desenvolvendo todas as partes envolvidas.

Para compreendermos de maneira sucinta o princípio, Powell faz um quadro comparativo sobre estas três perspectivas: mercado, hierarquia e redes.

*Table 1. Stylized Comparison of Forms of Economic Organization.*

<i>Key Features</i>	<i>Forms</i>		
	<i>Market</i>	<i>Hierarchy</i>	<i>Network</i>
Normative Basis	Contract— Property Rights	Employment Relationship	Complementary Strengths
Means of Communication	Prices	Routines	Relational
Methods of Conflict Resolution	Haggling— resort to courts for enforcement	Administrative fiat—Supervision	Norm of reciprocity— Reputational concerns
Degree of Flexibility	High	Low	Medium
Amount of Commit- ment Among the Parties	Low	Medium to High	Medium to High
Tone or Climate	Precision and/or Suspicion	Formal, bureaucratic	Open-ended, mutual benefits
Actor Preferences or Choices	Independent	Dependent	Interdependent
Mixing of Forms	Repeat transactions (Geertz, 1978)	Informal organization (Dalton, 1957)	Status Hierarchies
	Contracts as hierarchical documents (Stinchcombe, 1985)	Market-like features: profit centers, transfer pricing (Eccles, 1985)	Multiple Partners Formal rules

Powell, 1990.

Este quadro facilita a compreensão e o entendimento da idéia de redes como forma organizacional. Podemos observar através da análise tratada abaixo.

Em primeiro lugar, temos a base normativa que rege a dinâmica das redes. Ela não é regida por contratos, nem por relações empregatícias, mas por forças que se complementam. As formas de comunicação não são por preços, nem por rotinas, mas sim pelo próprio relacionamento firmado entre as organizações. Para evitar e resolver conflitos, as organizações baseiam-se na norma da reciprocidade e na preocupação com a sua reputação dentro das redes. Temos ainda neste quadro a demonstração de que existe um nível médio de flexibilidade, o comprometimento entre os participantes das

redes é entre médio e alto, as preferências dos atores envolvidos e suas escolhas são interdependentes e as redes beneficiam todas as partes envolvidas.

Estudos aprofundados sobre redes foram desenvolvidos por Granovetter(1985), que introduziu o conceito de “imersão” no entendimento das redes. Em 2007, Granovetter mostra a força que as relações entre as empresas têm, a partir de três aspectos: imersão, confiança e má-fé. Através destes fatores um grupo de empresas vai se formando com base na confiabilidade. Ele nos mostra através de seu estudo do problema da imersão, que problemas organizacionais podem ser resolvidos através destas relações, evitando esforços maiores e formando um jogo de reciprocidade contidos nas relações de negócios. Além disso, as relações desencorajam o uso da má-fé e do oportunismo, questões de grande preocupação para os economistas da organização, como Coase (1937) e Williamson (1981 e 1996). Ao estar inserida em uma rede, a organização tem o uso da má-fé e do oportunismo desencorajados, pois estas posturas podem ser facilmente identificadas e passadas a todas as organizações envolvidas na rede na qual estão inseridas, já que estas compartilham informações.

Podemos observar também através destes estudos de redes, que situações podem ser resolvidas de maneira mais rápida e com menos recursos quando as organizações estão inseridas em uma rede. Por exemplo, a organização pode evitar o uso da justiça em uma situação de conflito, quando esta decide resolver informalmente o problema através de sua relação com outra organização. A resolução é feita de maneira mais rápida e amigável, mantendo os benefícios de uma relação de cordialidade proporcionados pelas redes. Além da rapidez os conflitos também são resolvidos de maneira menos onerosa, já que não são necessários contratos e a atuação de profissionais específicos para a resolução destes.

Burt (1992) observou as redes sob a teoria dos buracos estruturais e do capital social, mostrando como esta forma de relação beneficia as partes envolvidas. Em 2000 ele escreveu um artigo sobre a estrutura do Capital Social dentro das redes, analisando estes pontos sob várias perspectivas, inclusive a do empreendedorismo. Neste estudo Burt apresenta duas contribuições das redes como sistemas fechados para as organizações. A primeira contribuição é a de que as redes afetam o acesso às informações nas organizações de maneira positiva, ou seja, elas aumentam o fluxo de informações relevantes para a organização. A segunda contribuição é a de que as redes aumentam a confiabilidade através da diminuição dos riscos. Por estes dois aspectos, podemos observar a relevante contribuição das redes para reduzir as incertezas do mercado onde as organizações estão inseridas. Além disso, dentro deste estudo ele faz uma observação minuciosa sobre o objeto rede organizacional, mensurando seus limites, restrições, tamanhos, densidades e hierarquias. Desta maneira, ele promove uma exploração profunda do tema. Por fim, ele mostra a rede como grande provedora de capital social.

Esta visão da rede como provedora de capital social reforça o propósito do presente artigo, destacando a importância do papel do empreendedor de enxergar e atuar sobre a formação de redes nas organizações e a importância desta perspectiva para os estudos organizacionais.

Através desta análise, observamos a dinâmica das redes e começamos a pensar em seus benefícios para a organização. Este ambiente proporcionado pelas redes onde as organizações compartilham informações e diminuem os risco é um fator positivo para o desempenho das organizações.

## O PAPEL DO EMPREENDEDOR COMO FORMADOR E GERENCIADOR DE REDES

Ao compreendermos a dinâmica e os benefícios das redes, começamos a perceber uma nova perspectiva de empreendedor como formador de redes, que nos remete a contrapor a visão do empreendedor como ator que trabalha individualmente, dentro dos limites da organização.

“Conspícuo em sua ausência é evidência nos empresários, no sentido coloquial de empresários sendo pessoas que começam um negócio. Tais pessoas são inerentemente empresários de rede, no sentido de construir pontes entre buracos estruturais.” (BURT, 2000, p.29)<sup>1</sup>.

Através desta perspectiva, podemos observar que a primeira imagem do empreendedor vista como uma pessoa intuitiva, que toma suas decisões sozinho, apenas com sua experiência e *know-how* é contraposta pela idéia de que este ator precisa de conhecimento, informações e confiança vindos das relações que ele estabelece no ambiente.

Relacionando este argumento de Burt (2000) com a sua concepção das redes como provedoras de capital social, percebemos a importância deste novo papel do empreendedor como formador de redes. O empreendedor tem na formação de rede uma importante ferramenta para obter capital social para a organização. Esta perspectiva nos faz observar que buscar os benefícios das redes, seja através da criação de uma rede ou do gerenciamento da mesma, é função do empreendedor.

Durante a revisão bibliográfica para o desenvolvimento deste artigo, foi encontrado um trabalho sobre Empreendedorismo, Inovação e Redes, onde os autores Vale, Wilkinson e Amâncio, (2007), também destacaram esta nova visão do empreendedor. Neste trabalho, os autores vislumbram o empreendedor como agente inovador e também como formador de redes, trazendo grande contribuição para o presente artigo. Duas contribuições principais são destacadas neste artigo. A primeira é o reforço de que as redes são importantes para o papel do empreendedor, devendo ser parte de suas funções buscar vantagens nesta configuração organizacional. A segunda contribuição deste artigo, é a interpretação de Coase (1937) e Williamson (1975, 1992, 1996 e 2006) sob a ótica de que o empreendedor é um agente de conexão. Analisar esta função de conexão do empreendedor sob a ótica de redes fortalece esta teoria aproveitando argumentos de autores seminais, o que fortalece o pensamento aqui proposto.

No entanto, podemos observar que esta visão é mais antiga do que podemos explorar até o momento no presente artigo. Birley (1985) escreveu um artigo que trata sobre o papel das redes no processo empreendedor.

“A extensão a que o empreendedor interage com as redes em seu ambiente local durante o processo de criação de uma nova empresa foi estudada. Este estudo baseou-se na premissa de que, durante esse processo, ele está buscando não apenas os recursos de equipamentos, espaço e dinheiro, mas também conselhos, informações, e segurança. Por conseguinte, a ajuda e orientação recebida de ambos os das redes oficiais (bancos, contadores,

advogados, SBA) e informais (família, amigos, contatos comerciais) irá influenciar a natureza da empresa substancialmente.” (BIRLEY, 1985, p.1)<sup>ii</sup>.

Compreendendo através deste estudo a importância que os recursos descritos por Birley como informais têm na formação da estrutura da organização, podemos ter ideia da necessidade de aproveitar estes recursos para o desempenho da empresa. Esta perspectiva de Birley traduz a importância do papel do empreendedor como formador de redes, buscando os benefícios por ela proporcionado para fortalecer a estrutura organizacional.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Enxergar o empreendedor como formador de redes, buscando benefícios através dos elementos contidos nas relações interorganizacionais torna a compreensão do seu papel mais extensa e completa do que vimos inicialmente na escola empreendedora. O papel básico inicial do empreendedor como ator que identifica o quê e como produzir, transformando recursos produtivos em produtos, é incrementado pela busca e gestão de recursos sociais.

Esta perspectiva faz do empreendedor um formador e gerenciador de redes. Este novo papel traz à organização na qual o empreendedor está inserido os benefícios que as redes proporcionam aos seus integrantes. Através desta conexão com outras organizações, o acesso às informações, aos recursos e ao capital social potencializados, o que impacta positivamente no seu desempenho. As redes trazem estes acessos à medida que seus nós e laços são criados e fortalecidos.

“Definimos uma rede como um conjunto de nós e o conjunto de laços que representam alguma relação, ou falta de relação entre os vértices. Referimo-nos a nós como atores (indivíduos, unidades de trabalho, ou organizações).” BRASS, et al., 2004, p. 1<sup>iii</sup>.

Estes nós são, portanto, objeto de atenção e de obtenção de recursos por parte do empreendedor. Este ator tem como seu papel criar nós e laços, gerenciando estas relações como forma de obter informações e confiabilidade, recursos de capital social vindos das relações criadas, ou seja, ele tem como papel buscar os benefícios das redes para dentro de sua organização.

Observamos através desta linha de pensamentos que à medida que o papel do empreendedor foi sendo incrementado, saindo da função de produzir o quê e como, ele também tem a preocupação estar conectado às organizações que estão inseridas no mesmo mercado, já que o capital social e as informações providas pelas redes impactam na sua atuação.

Dentro desta perspectiva, espera-se que o empreendedor perceba que através das redes é possível obter capital social, pois através da imersão a rede segue o princípio da troca que promove a economia de tempo, os acordos de integração, melhorias de eficiência alocativa e adaptação complexa. (Uzzi, 1997) Tais benefícios se tornam indispensáveis para a gestão da organização, o que torna igualmente indispensável ao empreendedor a formação e gestão destes recursos, sendo parte fundamental de seu papel. Espera-se que perguntas como “O que produzir?” ou “Como produzir” são seguidas de “Quais organizações podem me ajudar nas minhas funções?”, “Como criar

laços com estas organizações?”, “Como podemos desenvolver uma relação onde todas as partes se beneficiam?”.

Compreender como parte das atribuições do empreendedor este desenvolvimento de relação através das redes, tem como principal objetivo beneficiar a organização e os estudo organizacionais. Perceber o incremento da relação organização-empendedor proporcionado por esta visão é objeto de exploração do presente artigo.

Ao longo deste estudo, observamos o papel das redes para as organizações, tornando-as principais beneficiárias destas relações. Portanto, tecemos nosso ponto principal na observação de que quanto mais focado na formação de relacionamentos o empreendedor estiver, mais a organização se beneficiará, pois terá mais acesso às vantagens proporcionadas pelas redes.

Podemos observar ao longo do presente artigo, que a análise do papel do empreendedor através da ótica de redes traz ao universo das organizações o benefício de buscar capital social através do relacionamento interorganizacional. O objetivo deste trabalho de pautou exatamente neste sentido: em visualizar o empreendedor como formador de redes e trazer esta visão para o universo empreendedor como forma de contribuição para o estudo organizacional.

A partir desta perspectiva, espera-se que novos caminhos sejam abertos para estudos que dêem continuidade à observação dos benefícios das redes para as organizações, destacando o empreendedor como agente formados destas redes. Como sugestão de pesquisas futuras destacamos dois pontos que podem ser abordados. Em primeiro lugar, propomos o estudo do processo de construção de relacionamentos interorganizacionais desenvolvidos pelo empreendedor. Em segundo lugar, estudos empíricos como foco nos benefícios proporcionados à organização pelo empreendedor formador de redes é um ponto a ser abordado.

## NOTAS

iTradução minha. No original: “Conspicuous in its absence is evidence on entrepreneurs, in the colloquial sense of entrepreneurs being people who start a business. Such people are inherently network entrepreneurs in the sense of building bridges across structural holes.”

iiTradução minha. No original: “The extend to which the entrepreneur interacts with the networks in his local enviroment during the process of starting a new firm was studied. This study was based on the premise that, during this process, he is seeking not only the resources of equipment, space, and money, but also advice, information, and reassurance. Consequently the help and guidance received from both the formal networks (banks, accountants, lawyers, SBA) and the informal (family, friends, business contacts) will influence the nature of the firm substantially.”

iiiTradução minha. No original: “We define a network as a set of nodes and the set of ties representing some relationship, or lack of relationship, between the nodes. We refer to the nodes as actors (individuals, work units, or organizations).



## REFERÊNCIAS

BIRLEY, S., The role of networks in the entrepreneurial process. *Journal of Business Venture*, v. 1, n. 1, p. 107-117, 1986.

BRASS, D. J.; GALASKIEWICZ, J.; GREVE, H. R.; TSAI, W. Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective. **Academy of Management Journal**, v. 47, 6, 2004. p. 795-817.

BURT, S. R. The network structure of social capital. In: SUTTON, R. I.; STAW, B. M. (Ed). *Research in organizational behavior*, v. 22. Greenwich, CT: JAI, 2000.

BURT, R. S. Structural Holes and Good Ideas. **American Journal of Sociology**, v. 110, n. 2, 2004. p.349-399.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v.4, 16, p.386-405, 1937.

GRANOVETTER, M. Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. **RAE-eletrônica**, v. 6, n. 1, Art. 5, jan./jun. 2007.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2007.

POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. **Research in Organizational Behavior**, vol. 12, p. 295-336, 1990.

SCHUMPETER, J. Economic Theory and Entrepreneurial History. 1949. *Revista Brasileira de Inovação*, v. 1, n. 2 (2002).

UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 1, 1997. p.35-67.

---

VALE, G.; WILKINSON, J.; AMÂNCIO R. Empreendedorismo, Inovação e Redes: Uma Nova Abordagem. RAE electron. vol.7 no.1 São Paulo Jan./June 2008.

WILLIAMSON, O. E. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. **American Journal of Sociology**, v. 87, n. 3, 1981. p. 548-577.

WILLIAMSON, Oliver E. Economics and organization: a primer. **Califórnia Management Review**, v.38, n.2, p.131-146, 1996.