

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas

REDES SOCIAIS E EMPREENDEDORISMO POR NECESSIDADE:

análise de casos de sucesso no mundo dos negócios

Victor Silva Corrêa

Belo Horizonte

2010

Victor Silva Corrêa

REDES SOCIAIS E EMPREENDEDORISMO POR NECESSIDADE:

análise de casos de sucesso no mundo dos negócios

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Linha de Pesquisa: Estratégia e Inovação

Orientadora: Prof^a Dr^a Gláucia Maria Vasconcellos Vale

Belo Horizonte

2010

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

C824r Corrêa, Victor Silva
Redes sociais e empreendedorismo por necessidade: análise de casos de sucesso no mundo dos negócios / Victor Silva Corrêa. Belo Horizonte, 2010.
160f. : il.

Orientadora: Glaucia Maria Vasconcellos Vale
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Redes de relações sociais. 2. Empreendedorismo. I. Vale, Glaucia Maria Vasconcellos. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 301.151



PUC Minas

Programa de Pós-graduação em Administração

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

Ata da sessão de *defesa da dissertação de mestrado* do aluno **Victor Silva Corrêa** do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

Às quatorze horas do dia vinte e seis de Agosto do ano de dois mil e dez, na sala de Multimeios do PPGA em Administração no prédio Redentorista – Av: Itáú, 525 – Dom Cabral próximo ao *campus Coração Eucarístico* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, em Belo Horizonte, reuniu-se a banca examinadora presidida pela *Orientadora Prof^a. Dra. Gláucia Maria Vasconcellos Vale* (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Doutora em Administração pela Universidade Federal de Lavras, UFLA) e composta pelos membros, *Prof^a. Dra. Liliane de Oliveira Guimarães* (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais / Fundação Dom Cabral. Doutora em Administração de Empresas, pela Fundação Getúlio Vargas - SP, FGV-SP) e *Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves* (Universidade Fumec e Universidade Federal de Minas Gerais. Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo, USP), para exame da dissertação “**Redes sociais e empreendedorismo por necessidade: análise de casos de sucesso no mundo dos negócios**”, de autoria do aluno **Victor Silva Corrêa**, matriculado no Programa de Pós-graduação em Administração. A defesa de dissertação é requisito parcial para obtenção do grau de *Mestre em Administração*, de acordo com o Regulamento Geral dos Cursos de Pós-graduação *Stricto Sensu* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. No início da sessão de defesa, o presidente da banca informou *ao candidato* que o tempo disponível para sua apresentação seria de trinta minutos, passando, em seguida, a palavra *ao candidato*. Encerrada a apresentação *do candidato*, o presidente retomou a palavra e deu início à discussão da dissertação, passando a palavra a cada um dos membros da banca examinadora. Após a manifestação de cada um dos examinadores, a banca reuniu-se para definir o resultado, tendo a dissertação sido considerada aprovada (aprovada ou reprovada). Em seguida, o professor orientador comunicou a todos os presentes o resultado. Na forma regulamentar, foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da banca examinadora.

Belo Horizonte, 26 de Agosto de 2010.

Prof^a. Dra. _____

Orientadora Prof^a. Dra. Gláucia Maria Vasconcellos Vale (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais)

Prof^a. Dra. _____

Prof^a. Dra. Liliane de Oliveira Guimarães (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais / Fundação Dom Cabral)

Prof. Dr. _____

Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves (Universidade Fumec e Universidade Federal de Minas Gerais)

À minha filha, Ana Beatriz Silva Corrêa

AGRADECIMENTOS

Meu agradecimento especial a minha orientadora, Prof^a Dr^a Glauca Maria Vasconcellos Vale, que, com paciência, dedicação, profissionalismo, conhecimento e rigor, orientou-me durante a caminhada.

Aos empreendedores entrevistados, que, com disponibilidade e paciência, receberam-me e me proporcionaram uma melhor compreensão do processo e contexto empreendedor.

Aos professores do Mestrado Acadêmico em Administração da PUC-Minas, que, com sabedoria, colaboraram para a realização deste trabalho.

Aos meus pais e irmão, pelos mais diferentes e incondicionais incentivos, sem os quais não teria concluído esta importante jornada.

À Marina Cruz, pelo carinho e amor, fundamentais em todos os momentos.

À Gisele da Silva Rodrigues, pelo apoio e paciência nas constantes visitas realizadas à biblioteca.

Aos meus colegas do Mestrado em Administração, com quem dividi alegrias, tristezas e angústias.

A todos aqueles que contribuíram para a realização deste trabalho, cujos nomes omito, mas que guardo com profunda gratidão, carinho e reconhecimento.

“Uma vida sem desafios não vale a pena ser vivida.”

Sócrates

RESUMO

Este trabalho teve como principal objetivo analisar a maneira como funcionaram e evoluíram as redes sociais de empreendedores provenientes de camadas de menor renda que, eventualmente, foram impelidos para o empreendedorismo movidos por necessidade, e que conseguiram se projetar no mundo empresarial. Para tanto, foi realizada pesquisa qualitativa exploratória baseada em estudo de quatro casos selecionados. A coleta das fontes de evidências foi realizada com triangulação de dados, derivada de entrevista e documentação. Foram empregadas a metodologia de análise de conteúdo de natureza longitudinal nas análises intracasos e comparações intercasos. O referencial teórico ressaltou o processo empreendedor sob três principais perspectivas. A primeira abordou os atributos e características pessoais que distinguem o caráter empreendedor. A segunda enfatizou o empreendedor como um ator eventualmente condicionado e influenciado por sua rede de relações sociais, mas, ao mesmo tempo, como um criador e articulador de redes, capaz de conectar grupos sociais de outra forma desconexos e de usufruir dos benefícios derivados de sua conexão em uma rede de relações sociais e empresariais. Finalmente, o referencial teórico refletiu sobre a dualidade existente na literatura entre, por um lado, o empreendedor por “necessidade” e, por outro, por “oportunidade”, dadas as diferentes motivações que os direcionam ao empreendedorismo. A partir da revisão da literatura, criou-se quadro teórico utilizado como referência para análise dos dados, que buscou, entre outros aspectos, analisar a abrangência da evolução das redes sociais e empresariais dos empreendedores; e avaliar os momentos de saltos e mudanças organizacionais e as interações entre as transformações e a evolução das redes de relacionamentos dos empreendedores e de seus empreendimentos. Os resultados obtidos evidenciaram que o desenvolvimento das organizações é resultante de uma combinação positiva entre características pessoais dos empreendedores - onde se inclui a capacidade de inovação - e oportunidades presentes nas redes sociais e empresariais, capazes de evoluir com o tempo. A pesquisa possibilitou uma melhor compreensão do papel das redes sociais para o sucesso dos empreendedores oriundos de camadas sociais

menos favorecidas e ampliou o entendimento de outros fatores que influenciam o crescimento do empreendedor. Ao mesmo tempo, ela enfatiza a necessidade de uma abordagem mais integrada e dinâmica entre o conceito de empreendedorismo movido por necessidade e empreendedorismo por oportunidade. A limitação da presente pesquisa advém do fato de não ser possível uma completa generalização dos resultados, visto se tratarem de estudos de caso. Enfatiza-se, também, a impossibilidade de obter argumentos conclusivos sobre a influência e importância de dois fatores discutidos na literatura e associados ao desempenho empreendedor: por um lado, o nível educacional do empreendedor e, por outro lado, a influência decisiva dos relacionamentos formados por laços fortes para as fases iniciais de construção das organizações.

Palavras-chave: Processo empreendedor. Empreendedorismo por necessidade. Redes sociais.

ABSTRACT

The main goal of this work was to analyze the operation and the evolution of the social networks of entrepreneurs from small-income layers who occasionally resorted to entrepreneurship because of their necessity, and who were able to succeed in the business world. For such, an exploratory (qualitative) research was carried out, based on a study of four selected cases. The gathering of sources of evidences was carried out using the data triangulation tool, derived from interviews and documentation. The content analysis methodology of longitudinal nature was applied to inter-cases analyses as well as inter-comparisons. The theoretical referential emphasized the entrepreneurial process under three main perspectives. The first one approached the attributes and personal characteristics that highlight entrepreneurial character traits. The second one emphasized businessmen as an actor occasionally conditioned and influenced by their network of social relationships, but, at the same time, as a developer and articulator of networks, capable of linking social groups somewhat disconnected, as well as taking advantage of the benefits resulting from their connection in a social and business network of relationships. Finally, it reflected on the duality existing in the literature between, on the one hand, the entrepreneur that takes action given the “necessity” and, on the other hand, the one that takes action given the “opportunity”, in view of the different motives that guide them towards entrepreneurship. From the literature review, a theoretical table was developed as a reference for data analysis, which sought, among other aspects, to analyze the comprehension of the evolution of the entrepreneurs’ business and social networks; and to assess the moments of organizational jumps and changes, and the interactions between the transformations and the evolution of the entrepreneurs’ networks of relationships and of their undertakings. The outcomes obtained showed that the organizations’ development is a result from a positive combination between personal characteristics of the businessmen – including innovation skills – and opportunities in social and business networks, which are capable of evolving as time passes. The research enabled a better understanding of the role of social networks in the success of the entrepreneurs from less favored social layers, and enlarged the understanding of other factors that influence

businessmen's success. At the same time, it emphasizes the need of a more integrated and dynamic approach between the concept of entrepreneurship driven by necessity and entrepreneurship driven by opportunities. The limitation of this research comes from the fact that a full generalization of the results is not possible, as this work has been concerned with case studies. It has also been emphasized that it is impossible to obtain conclusive arguments on the influence and importance of two factors discussed in the literature and that are linked to the entrepreneurial performance: on the one hand, the educational level of the businessmen and, on the other hand, the decisive influence of the relationships built by strong ties in the initial stages of building an organization.

Key-words: Entrepreneurial process. Necessity entrepreneurship. Social networks.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 Modelo conceitual de análise dos dados	51
FIGURA 2 Relacionamentos mais acessos por Matusalém ao longo da trajetória empreendedora	74
FIGURA 3 Inovações realizadas por Matusalém após a criação do empreendimento	79
FIGURA 4 Relacionamentos mais acessados por José Souza ao longo da trajetória empreendedora	89
FIGURA 5 Inovações realizadas por José Souza após a criação do empreendimento	93
FIGURA 6 Relacionamentos mais acessados por João Pinto Ribeiro ao longo da trajetória empreendedora	107
FIGURA 7 Inovações realizadas por João Pinto Ribeiro após a criação dos empreendimentos.....	111
FIGURA 8 Relacionamentos mais acessados por José Lúcio Costa ao longo da trajetória empreendedora	120
FIGURA 9 Inovações realizadas por José Lúcio Costa após a criação dos empreendimentos.....	124
FIGURA 10 Fatores de influência para a evolução das organizações e redes empreendedoras	133

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Proposições sobre empreendedor enquanto agente atomizado	27
QUADRO 2	Proposições sobre empreendedor como agente enraizado e evolução das redes sociais.....	38
QUADRO 3	A dimensão relacional dos motivos empreendedores	48
QUADRO 4	Síntese das principais proposições teóricas com os respectivos autores de interesse.....	50
QUADRO 5	Descrição da participação dos principais contatos de Matusalém.....	80
QUADRO 6	Descrição da participação dos principais contatos de José Souza	95
QUADRO 7	Descrição da participação dos principais contatos de João Pinto Ribeiro	113
QUADRO 8	Descrição da participação dos principais contatos de José Lúcio Costa	126
QUADRO 9	Comparação entre os casos pesquisados tendo como base as proposições teóricas discutidas	130
QUADRO 10	Conclusões da pesquisa destacadas por argumentos teóricos com os respectivos autores de interesse.....	138

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Frequência de empreendedorismo por necessidade no contexto brasileiro, segundo relatórios do GEM de 2001 a 2008	39
TABELA 2	Motivos que influenciaram o empreendedor para a abertura de um negócio.....	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABEP	Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa
DNRC	Departamento Nacional de Registro do Comércio
G20	Grupo dos 20
GE	General Eletric
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
MDB	Movimento Democrático Brasileiro
PIB	Produto Interno Bruto
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
SBT	Sistema Brasileiro de Televisão
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
TEA	Taxa de Empreendedorismo em Estágio Inicial
TV	Televisão
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Problemática de pesquisa	15
1.2 Objetivo geral	19
1.3 Objetivos específicos.....	19
1.4 Justificativa.....	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 O processo empreendedor	22
2.2 A dimensão relacional do empreendedorismo	27
2.3 Empreendedorismo por necessidade.....	38
Síntese: em busca de um modelo conceitual	48
3 REFERENCIAL METODOLÓGICO	53
3.1 Estratégia e método de pesquisa	53
3.2 Unidade empírica de análise	56
3.3 Estratégia de coleta de dados	57
3.4 Análise dos dados.....	58
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS	62
4.1 Caso 1: Restaurante Matusalém	62
4.1.1 <i>Conclusões</i>	75
4.1.1.1 <u>Características empreendedoras</u>	75
4.1.1.2 <u>Motivação empreendedora: necessidade ou oportunidade</u>	76
4.1.1.3 <u>Evolução do empreendimento</u>	77
4.1.1.4 <u>Evolução das redes sociais e empresariais</u>	78
Síntese: principais conclusões.....	80
4.2 Caso 2: Souza & Souza Construção e Reforma LTDA	81
4.2.1 <i>Conclusões</i>	90
4.2.1.1 <u>Características empreendedoras</u>	90
4.2.1.2 <u>Motivação empreendedora: necessidade ou oportunidade</u>	91
4.2.1.3 <u>Evolução do empreendimento</u>	91
4.2.1.4 <u>Evolução das redes sociais e empresariais</u>	92
Síntese: principais conclusões.....	93
4.3 Caso 3: Supletivo Visão.....	96
4.3.1 <i>Conclusões</i>	108
4.3.1.1 <u>Características empreendedoras</u>	108
4.3.1.2 <u>Motivação empreendedora: necessidade ou oportunidade</u>	109
4.3.1.3 <u>Evolução do empreendimento</u>	110
4.3.1.4 <u>Evolução das redes sociais e empresariais</u>	110
Síntese: principais conclusões.....	112

4.4 Caso 4: Suggar Eletrodomésticos	113
4.4.1 <i>Conclusões</i>	121
4.4.1.1 <u>Características empreendedoras</u>	121
4.4.1.2 <u>Motivação empreendedora: necessidade ou oportunidade</u>	122
4.4.1.3 <u>Evolução do empreendimento</u>	122
4.4.1.4 <u>Evolução das redes sociais e empresariais</u>	122
Síntese: principais conclusões.....	124
4.5 Comparações intercasos.....	126
4.5.1 <i>Características empreendedoras</i>	126
4.5.2 <i>Motivação empreendedora: necessidade ou oportunidade</i>	127
4.5.3 <i>Evolução do empreendimento</i>	127
4.5.4 <i>Evolução das redes sociais e empresariais</i>	128
Síntese: principais conclusões.....	128
5 CONCLUSÕES	131
5.1 Principais resultados	131
5.2 Limitações, contribuições e sugestões para pesquisas futuras	138
REFERÊNCIAS.....	142
APÊNDICE.....	153

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problemática de pesquisa

Nos últimos anos, o Brasil vem apresentando taxas de crescimento de sua economia.¹ Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Produto Interno Bruto do Brasil (PIB) cresceu 5,1% em 2008 em relação a 2007. Já em 2009, embora o índice nacional tenha recuado 0,2% em comparação a 2008, o Brasil registrou o sexto melhor desempenho entre os países do Grupo dos 20 (G20), uma aliança que congrega as maiores economias emergentes e desenvolvidas do mundo. Finalmente, o PIB brasileiro cresceu 2,7% no primeiro trimestre de 2010 comparado ao trimestre anterior e 9% em relação a igual período de 2009 (IBGE, 2010). Esse ambiente aparenta ser um contexto adequado para a atividade empreendedora. De acordo com dados do Departamento Nacional de Registro do Comércio (DNRC), são criadas em média 503 mil empresas por ano no Brasil.² Só em 2009, foram instituídos mais de 622 mil novos empreendimentos.

Esse volume de novas empresas vai ao encontro de uma importante realidade. A população brasileira é uma das mais empreendedoras do mundo, segundo o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM).³ Em uma pesquisa realizada em 2009, o Brasil ocupou a 6ª posição no ranking das nações com nível comparável de desenvolvimento econômico, que reúne 22 países, além da 14ª posição entre todas as 54 nações pesquisadas. Esse dado é representativo da capacidade empreendedora do brasileiro.

No Brasil, a Taxa de Empreendedorismo em Estágio Inicial (TEA) é 15,32%, ou seja, a cada 100 cidadãos, 15 realizam alguma atividade empreendedora. A taxa

¹ O crescimento do PIB a preços de mercado acumulado dos últimos anos foi: 2004 (5,7%), 2005 (3,2%), 2006 (4,0%) e 2007 (5,7%). Fonte: IBGE (2009).

² Média calculada pelo número de empresas formalmente criadas entre os anos de 2000 e 2009.

³ O *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) - foi criado em 1999. A iniciativa foi desenvolvida pelo Babson College e a London Business School, e contou com o apoio do Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership. O objetivo é pesquisar as taxas anuais de empreendedorismo em diversos países. No Brasil, a pesquisa é realizada desde 2000 pelo Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade.

atual é acima da média histórica brasileira, que é de 13%. Em 2008, o índice obtido foi de 12% (GEM, 2010).

No entanto, esse comportamento empreendedor esconde uma realidade muito particular. Parcela significativa das pessoas cria uma empresa movida por necessidade. Diversos autores destacam essa temática (GEM, 2008; GEM, 2009; GEM, 2010; KAUTONEN; PALMROOS, 2009; LLISTERRU *et al.*, 2006).

Empreendedores por necessidade são definidos como os indivíduos que se engajam na atividade empreendedora porque todas as outras opções para trabalho são ausentes ou insatisfatórias (GEM, 2008; GEM, 2010; KAUTONEN; PALMROOS, 2009; LLISTERRU *et al.*, 2006). Tal situação difere bastante dos empreendedores movidos por oportunidade. Ou seja, aqueles que buscam criar uma empresa, motivados pela percepção de uma oportunidade potencial de mercado, e convencidos de que poderão ser bem sucedidos em seu empreendimento (GEM, 2008; GEM, 2009).

O comportamento empreendedor no país esconde, também, outra importante realidade. O Brasil é caracterizado, ainda, por altas taxas de desigualdade sócio-econômica. De acordo com dados do IBGE (2009), o país possui 189 milhões de pessoas. Dessas, mais de 88% (cerca de 166 milhões de pessoas) sobrevivem com até três salários mínimos. Segundo a Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP, 2009)⁴, 67,13% dos brasileiros são da classe C, D ou E, com renda familiar inferior a R\$1.319,00. Tal segmento pode ser associado com contextos sociais mais vulneráveis, apresentando, desta forma, maiores limitações e desvantagens, como, por exemplo, menor nível educacional.

Segundo Bholá *et al.* (2006), pessoas com baixo nível educacional possuem maiores dificuldades para encontrar trabalhos. Nesse contexto, ao enfrentarem as limitações de acesso ao mercado formal de trabalho, muitas dessas pessoas decidem (ou são obrigadas) a abrirem um pequeno negócio para poderem sobreviver.

⁴ Dados com base no Levantamento Sócio Econômico 2006 e 2007 realizado pelo IBOPE. O critério de classificação econômica do Brasil objetiva classificar a população por seu poder de compra. A pesquisa foi realizada em oito capitais e suas respectivas regiões metropolitanas, além do Distrito Federal.

Muitos desses empreendimentos são, portanto, movidos por necessidade (EDMISTON, 2005). Por esta razão, provavelmente, irão enfrentar diversas dificuldades para permanecerem no mercado, sendo que, muitos deles, se manterão em níveis mínimos de atividades, alguns, inclusive, no segmento informal.⁵ Dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) indicam que quase 60% da população economicamente ativa do país está associada a atividades de natureza informais.

Convivemos com uma estrutura econômica e social que ainda se caracteriza pela heterogeneidade – entre a abundância e a miséria. Diferença esta explicitada no desnível entre as empresas, o parque industrial e uma fatia do campo – todos “modernos” e com altas taxas de produtividade – e **o segmento “informal” da economia e a grande maioria, repetindo, com baixa renda, péssimas condições de trabalho, baixo nível educacional e falta de proteção social** (NETO, 2008, p. 235, grifo nosso).

Faltaria, a esses atores, recursos considerados importantes para o sucesso empreendedor, tais como formação educacional, informações adequadas, recursos financeiros e habilidades gerenciais (AUDRETSCH *et al.*, 2002; BHOLA *et al.*, 2006; BLANCHFLOWER, 2000; BLOCK; SANDNER, 2009; STOREY, 1994; UHLANER; THURIK; ZOETERMEER, 2003; VALE, 1997). Além disso, tais indivíduos podem encontrar-se, muitas vezes, inseridos em redes sociais que, possivelmente, apresentam desvantagens sob a perspectiva de evolução dos negócios. Ou seja, redes sociais que não apresentam recursos - das mais diversas naturezas - considerados importantes para contribuir no processo de formação, consolidação e crescimento dos empreendimentos. Este último ponto é de particular interesse neste trabalho e remete à reflexão para o contexto da teoria das redes sociais.

Na perspectiva da teoria das redes sociais, o empreendedor pode ser considerado um ator relacional cujas iniciativas e oportunidades seriam condicionadas ou influenciadas pela natureza de suas redes de inserção social (GRANOVETTER, 1973, 1983, 1985). Granovetter (1983) busca explicar por que a pobreza pode ser autoperpetuadora. Segundo sua linha de reflexão, os indivíduos mais pobres investem com mais intensidade nos laços fortes (ou seja, contatos mais

⁵ Sobre este tema, ver NETO, 2008; VALE, 1997.

repetitivos que mantêm com membros de sua própria comunidade), ao invés dos laços fracos (ou seja, contatos infrequentes com pessoas localizadas em mundos diferentes e distantes dos seus). Em contextos mais precários, as informações obtidas através dos laços fortes podem não se constituir em uma real ampliação de oportunidades (GRANOVETTER, 1983). Para o autor (1983, p. 208), o “[...] efeito do uso de tais laços sobre o rendimento dos empreendimentos é, na verdade, negativo⁶.”

Essa baixa utilização dos laços fracos faz com que os indivíduos se tornem isolados de outros contextos sócio-econômicos e percam os benefícios que poderiam daí advir (GRANOVETTER, 1983; GREVE; SALAFF, 2003). Granovetter (1983) salienta que, diferentemente dos laços fortes, os laços fracos são capazes de fornecer, ao empreendedor, acesso a recursos e informações valiosas, que ultrapassam aqueles disponíveis e limitados ao seu próprio círculo social.

Imagine uma possível situação: um indivíduo com poucos recursos financeiros, baixo nível educacional e sem experiência gerencial, que, por impossibilidade de encontrar trabalho, viu-se obrigado a abrir seu pequeno negócio como um meio de sobrevivência (empreendedor por necessidade). Aliado a esse cenário desfavorável, tal indivíduo pode estar inserido em um contexto econômico e social mais limitado, em geral restrito a sua comunidade de origem, onde imperam laços fortes. Ou seja, contatos pouco adequados à circulação de informações e outros recursos valiosos, eventualmente presentes em demais grupos sociais.

Como se pode observar, ambientes dessa natureza se apresentam como pouco propícios ao crescimento e consolidação das atividades empreendedoras (GRANOVETTER, 1983). Para Edmiston (2005, p. 21), o “[...] empreendedorismo pode não desempenhar um papel importante em comunidades pobres. A maioria de microempreendedores que começa pobre permanece pobre.”

Entretanto, a despeito de todas as condições desfavoráveis, nem todos os empreendedores remanescentes de segmentos de menor renda permanecem pobres ou se mantêm atuando ao nível de subsistência. Tal fato deve ser melhor

⁶ Lomnitz (1977) buscou explicar por que, em comunidades mais pobres, há maior investimento nos laços fortes. De acordo com a autora, ratificada pelos posteriores estudos de Granovetter (1983), as pessoas mais pobres investem em tais laços para obterem um mínimo de segurança econômica para seus membros. Ou seja, trata-se de uma resposta às pressões econômicas sofridas pelos membros destas comunidades.

investigado e analisado, sobretudo, no contexto brasileiro, caracterizado, ainda, pelo alto número de empreendimentos movidos por necessidade (GEM, 2009; IBGE, 2009).

A compreensão do fenômeno se torna ainda mais importante dada a pouca pesquisa do tema no país. Embora haja estudos sobre o processo empreendedor aliado à natureza das redes sociais (VALE, 2006, 2007, 2008; VASCONCELOS, 2007), não foram encontradas pesquisas que destacaram tais temáticas inseridas no contexto dos empreendedores de baixa renda, movidos por necessidade. Essa lacuna de pesquisa e o cenário empreendedor nacional colocam uma importante questão de pesquisa: como funcionaram as redes sociais de empreendedores provenientes de camadas de renda mais baixa, que conseguiram projetar seus negócios?

1.2 Objetivo geral

Analisar a maneira como funcionaram e evoluíram as redes sociais de empreendedores provenientes de camadas de menor renda, que, eventualmente, foram impelidos para o empreendedorismo movidos por necessidade, e que conseguiram se projetar nesse contexto.

1.3 Objetivos específicos

- a) compreender a evolução das redes sociais/empresariais dos empreendedores ao longo da trajetória de seus empreendimentos;
- b) analisar momentos de mudanças e transformações no empreendimento e investigar se tais momentos estão associados a mudanças nas redes sociais;
- c) identificar e avaliar demais fatores eventualmente associados a tais transformações/alterações no empreendimento.

1.4 Justificativa

Apesar da importância teórica e prática de temas como redes sociais e empreendedorismo por necessidade, muitos de seus aspectos têm sido negligenciados na literatura. Embora o debate sobre as redes empreendedoras tenha continuado durante as duas últimas décadas, são poucos os estudos sobre o tema que possuem, também, uma abordagem de natureza empírica (KLYVER; HINDLE; MEYER, 2007).

Como brevemente destacado, essa realidade é ainda mais evidente no contexto brasileiro e, em particular, nos estudos que enfocam segmentos sociais mais vulneráveis. Em um levantamento realizado junto aos principais periódicos, revistas e congressos de Administração, não foram encontrados artigos que relacionem diretamente as redes sociais com o tema do empreendedorismo de baixa renda, que iniciaram seus empreendimentos movidos por necessidade⁷.

Aliada a essa lacuna de pesquisa, poucos estudos nacionais buscaram, além disso, compreender o processo empreendedor dentro de uma análise longitudinal, ou seja, sob uma perspectiva dinâmica, em que considere tanto a criação como o desenvolvimento dos negócios (VASCONCELOS, 2007). Pesquisas de natureza longitudinal possibilitam examinar processos contínuos dentro de um mesmo contexto, ou seja, realizar análises e leituras de todo o processo de criação e desenvolvimento de uma organização (PETIGREW, 1990).

Como já destacado, o Brasil é um dos países mais empreendedores. Desde 2001 o país ocupa posição de destaque no cenário internacional, superando nações como os Estados Unidos, Japão e Itália no índice de empreendedorismo (GEM, 2009). Por outro lado, grande parte desses empreendedores (39%) exerce a atividade por necessidade (GEM, 2010). Desta forma, todos os anos, milhares de

⁷ A pesquisa foi realizada nos seguintes congressos, revistas e periódicos: EnANPAD, EGEPE, RAE, Revista O&S e RAC. Foi feita a busca pelo título e resumo dos artigos. Ao todo, foram analisados 181 trabalhos, distribuídos da seguinte forma: entre os anos de 2005 e 2009, foram verificados os seguintes conjuntos de artigos: 135 da EnANPAD; 20 da EGEPE e 10 da Revista O&S. Entre os anos de 2003 e 2009, foram analisados os seguintes conjuntos de artigos: 4 da RAE e 12 da RAC.

indivíduos se tornam empreendedores porque não conseguiram encontrar outra forma de ganhar a vida.

Nesse contexto, torna-se fundamental uma melhor compreensão sobre os empreendedores de baixa renda que eventualmente iniciaram suas atividades movidos por necessidade. Além disso, faz-se importante compreender o papel, a influência e a evolução das redes para o sucesso desse tipo de empreendedor, não apenas por se tratar de um tema pouco explorado na literatura nacional, como, também, pelo fato de a natureza dos relacionamentos poderem ser fontes de recursos e informações necessários para o desenvolvimento de qualquer empreendimento (GRANOVETTER, 1973, 1983, 1985; HALINEN; TÖNROOS, 2005; HITE, 2005; MIZRUCH; STEARNS, 2006; UZZI, 1996). Desta forma, tal pesquisa poderá gerar contribuições teóricas e empíricas sobre o tema, além de possíveis orientações para futuros empreendimentos movidos por necessidade, realidade comum no contexto brasileiro.

No segundo capítulo deste trabalho, será apresentada a fundamentação teórica, referente a concepções sobre empreendedorismo e sobre redes sociais. Discutem-se, também, os autores e estudos relacionados ao tema do empreendedorismo por necessidade. Em seguida, no Capítulo 3, será detalhada a metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa. Optou-se pelo estudo de casos múltiplos com técnica de análise longitudinal. Tal estratégia se mostra ideal para apresentar a evolução das redes dos empreendedores ao longo do processo gerencial, bem como para acompanhar a evolução do empreendimento e verificar o papel e importância de tais laços nesse contexto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Será analisado, inicialmente, o campo de pesquisa do empreendedorismo, além de algumas dimensões e classificações do tema em estudo. Em seguida, serão debatidas duas vertentes analíticas sobre o empreendedor, ambas de interesses para esta dissertação. A primeira, embora vislumbrando o empreendedor como um agente isolado e atomizado, procura distinguir fatores individuais capazes de caracterizá-lo. A segunda analisa o ator como um criador e articulador de redes. Finalmente, serão apresentadas proposições sobre o empreendedorismo por necessidade e explicações para o engajamento e sucesso dos indivíduos na atividade autônoma.

2.1 O processo empreendedor

Empreendedores e empreendimentos sempre existiram ao longo da história. Entretanto, foi a partir da década de 1980 que o estudo sobre o tema se espalhou por diversas disciplinas das ciências gerenciais (FILION, 1999a). Atualmente, o campo de pesquisas sobre empreendedorismo não apresenta uma dimensão única de análise (NETO, 2008). Para Metcalfe (2004), a pesquisa sobre a matéria se depara com diversas tonalidades e tipos, sendo, até o momento, improvável conceber uma abordagem que seja simples e ao mesmo tempo unificadora (BOAVA; MACEDO, 2007; METCALFE, 2004; ROSSONI; TEIXEIRA, 2006). Esta seção discute esse aspecto multidimensional e interdisciplinar do processo empreendedor. Ela destaca, além disso, algumas classificações e categorias atribuídas por diversos autores, como será visto a seguir.

As inúmeras pesquisas sobre empreendedorismo realizadas recentemente expressam as múltiplas perspectivas de análises possíveis. Tal fragmentação demonstra, por um lado, o rico e multifacetado caráter do ator empreendedor (VALE;

WILKINSON; AMÂNCIO, 2008) e, por outro, uma diversidade analítica com pressupostos distintos (ROSSONI; TEIXEIRA, 2006).

Atualmente, o campo de estudos sobre o empreendedorismo está em franca expansão, sendo que pesquisas sobre o tema podem ser encontradas em várias áreas do conhecimento (NETO, 2008). Embora essa expansão permita abordar o processo empreendedor sob diversas perspectivas, existem algumas categorias de análise que orientam boa parte dos estudos sobre a matéria.

Autores como Fillion (1993, 1999, 1999a) e Kilby (1971), por exemplo, conduzem duas linhas amplas de classificação das pesquisas na área. Enquanto o primeiro subdivide o campo em duas grandes perspectivas (econômica e comportamental), o segundo defende a divisão em sete grandes teorias, sendo quatro de base psicológicas (Hagen; Kunkel; McClelland; Schumpeter), e três de base sociológica (Cochran; Weber; Young). As classificações desenhadas por Fillion (1993, 1999, 1999a) e Kilby (1971) são acrescidas de outras possíveis disposições como as de Colbari (2004), Cunningham; Lischeron (1991) e Stevenson; Jarillo (1991).

Colbari (2004) adiciona três dimensões que sustentam os vários eixos alinhados ao estudo do empreendedorismo. A primeira integra a moldura da socialização e qualificação profissional ao adicionar o perfil do funcionário ao mapa de competências das empresas. A segunda vertente surge como consequência da reestruturação produtiva que promove tanto a redução do mercado de trabalho como sua desverticalização. Por fim, a terceira perspectiva agrega os projetos políticos ao trabalho assalariado, o que inspira políticas empregatícias e estimula a emergência de novos arranjos fundados nas relações sociais.

Já Cunningham e Lischeron (citados por FILION, 1999) sugerem a estruturação do campo do empreendedorismo em seis escolas. A escola do grande homem, a escola de características psicológicas, a escola clássica (inovação), a escola de gerenciamento, a escola de liderança e a escola do intraempreendedorismo. Além desses, Stevenson e Jarillo (1991) subdividem o campo de pesquisas sobre o empreendedorismo em três grandes categorias:

- a) o que acontece quando os empreendedores agem, que busca compreender os resultados de suas ações;
- b) por que os empreendedores agem, com ênfase nos objetivos, valores e motivações individuais;
- c) como eles agem, que focaliza nas características gerenciais dos empreendedores.

Como visto, são inúmeras as possibilidades classificatórias do estudo do empreendedor e do empreendedorismo. Desta forma, para além das outras possíveis classificações existentes na literatura, este estudo destacará duas vertentes de análise sobre o tema, ambas diretamente relacionadas ao objetivo e interesse desta pesquisa. A primeira vê o empreendedor como um agente isolado e atomizado, capaz de se autopromover por meio suas ações e comportamentos (MCCLELLAND, 1972; NETO, 2008; SCHUMPETER, 1959, 1982). A segunda destaca o empreendedor como um criador e articulador de redes (BURT, 2000; GRANOVETTER, 1973, 1985, 1992; LEIBENSTEIN, 1968). Tais abordagens serão detalhadas a seguir.

A perspectiva do empreendedor como individualista e atomizado procura identificar características que distinguem esse ator dos demais. Nessa perspectiva, o empreendedor pode ser interpretado como autossuficiente (VALE; WILKINSON; AMÂNCIO, 2008). Inserem-se, nesse contexto, as reflexões de Shumpeter (1982) e McClelland (1972).

Para Schumpeter (1982), os empreendedores estão relacionados com o desenvolvimento da economia. Um dos aspectos importantes de sua perspectiva é a valorização do empreendedor enquanto um agente capaz de inovar, gerando o desequilíbrio do mercado. Schumpeter foi o “primeiro grande escritor a colocar o agente humano no centro do processo de desenvolvimento econômico” (KILBY, 1971, p. 2).

O autor associou com clareza o papel do empreendedor ao processo inovador. O ponto de partida é que a economia se encontra em um estado de equilíbrio “estacionário”, definido como “fluxo circular”. Esse conceito postula que o mercado é uma repetição constante de um sempre idêntico ciclo em si mesmo. Em

tal ambiente, tanto a produção como as empresas se caracterizam pela rotina e pela combinação de fatores de igual forma (SCHUMPETER, 1982). Porém, o desenvolvimento do mercado se inicia quando, por meio das inovações realizadas pelos empreendedores, ocorre a ruptura do fluxo circular, que vai ser verificado com a alteração dos velhos sistemas de produção (SCHUMPETER, 1982).

As inovações criadas são logo seguidas por outras e, assim, o equilíbrio estacionário do fluxo circular é quebrado. Esse excesso de inovação do mercado é que determina o que Schumpeter (1982) chamou de “destruição criativa”. Destruição criativa é um processo que introduz novas riquezas para uma nação, sendo o aspecto fundamental que aciona e mantém o motor da economia capitalista (SCHUMPETER, 1982).

Nesse ambiente, as empresas que não alteram suas formas de produção são destruídas ou reduzidas pelo surgimento de novos e competitivos produtos no mercado, comercializados a preços relativamente inferiores. "Ao empreendimento de novas combinações denominamos empresa e os indivíduos cuja função é realizá-las, empreendedores" (SCHUMPETER, 1959, p. 105). E complementa que “[...] qualquer que seja o tipo, alguém só é um empreendedor quando efetivamente levar a cabo novas combinações, e perde esse caráter assim que tiver montado o seu negócio (SCHUMPETER, 1982, p. 56).

Deste modo, o empreendedor é interpretado como o ator que realiza inovações que resultam na quebra dos padrões produtivos e no surgimento de novos bens, mercados e formas de fabricação (SCHUMPETER, 1982). Segundo Metcalfe (2004):

[...] a importância econômica mais profunda do empreendedorismo é que ele transforma a economia por dentro, criando um novo padrão de preços relativos e, desse modo, alterando a estrutura de incentivos com que se deparam os empreendedores posteriores (METCALFE, 2004, p. 398).

O empreendedor associado com a figura de um ator isolado e atomizado se insere em reflexões de outros autores (MCCLELLAND, 1972; NETO, 2008). Neto (2008) introduz a “perspectiva” neo-liberal. Para ele, tal “perspectiva” é, na realidade, um “pano de fundo”, em que ocorrem as principais discussões sobre o empreendedorismo (NETO, 2008).

Tal “perspectiva” projeta, sobre os indivíduos, a responsabilidade exclusiva pelo sucesso (ou não) de sua vida. Nesta linha de pensamento, quaisquer outras variáveis são ignoradas (NETO, 2008). Assim, o progresso e o fracasso são entendidos como resultados dos esforços, talentos e habilidades de cada indivíduo. Aqui, o contexto adquire relevância secundária. A variação entre reconhecimento, remunerações e lucros assume relação linear com os desempenhos dos indivíduos, pois, nessa “perspectiva”, as recompensas são resultados dos esforços dos atores sociais (NETO, 2008). Para o autor:

[...] acreditamos que essa visão de homem capaz de uma construção quase solitária, possuidora de uma verdadeira apologia do “eu”, desprovida, portanto, de uma dimensão mais coletiva, possa ser considerada um mito, já que transporta o empreendedor para o reino do fabuloso e, até mesmo do irreal. Narrativas que ressaltam trajetórias de empresários de sucesso, tão comuns nas capas expostas em nossas bancas de jornais, contribuem, certamente, para sustentar essa perspectiva, criando um imaginário de poder e de sucesso vinculado ao empreendedor (NETO, 2008, p. 57-58).

Nesse ambiente, aspectos afetivos da relação humana como sentimentos, expectativas, anseios ou esperanças não são considerados. O que se valoriza é a relação social baseada na competição entre os atores, em que a busca se reduz à realização individual (NETO, 2008).

O empreendedor visto como um agente atomizado e isolado se insere, também, nas reflexões de McClelland (1972). O autor salienta que os empreendedores são motivados pela alta necessidade de realização, fator que influencia, diretamente, o desenvolvimento do empreendedor.

McClelland (1972) é um dos expoentes da linha behaviorista de pesquisa, surgida nos anos 70 e 80, e que se concentrou em conhecer “quem era o empreendedor”, suas características e traços de personalidade, dentre outros fatores (NETO, 2008). Qualidades como audácia, engenhosidade, liderança, persistência, determinação, coragem para assumir riscos moderados, dentre outras, foram algumas das peculiaridades atribuídas ao empreendedor por estudos dessa linha de pensamento.

Para McClelland (1972), mais que as recompensas financeiras, é a necessidade de realização pessoal que motiva os indivíduos a buscarem o envolvimento nas atividades empreendedores. Isso porque, pessoas motivadas pela

necessidade de realização canalizam energia para a melhoria e o constante progresso de seus empreendimentos.

Como destacado nesta seção, alguns estudos destacam o empreendedor como um agente atomizado e isolado. Essa imagem pode levar à visão de um “grande homem”, dotado de certas características que o torna peculiar dentre os demais, que, na maioria, remete a um estereótipo de “self-made man” (NETO, 2008). De uma forma geral, a concepção tradicional do empreendedor traz, no seu bojo, uma visão que “sedimenta uma imagem romântica e mitificada de um indivíduo portador de qualidades e habilidades excepcionais descoladas dos contextos sócio-econômicos e culturais” (COLBARI, 2004, p.1).

O Quadro 1, a seguir, detalha as proposições teóricas e os respectivos autores de interesse para a abordagem dos empreendedores enquanto ator isolado e atomizado.

Proposições Teóricas	Autores de Interesse
Iniciativas Inovadoras. Associa o empreendedor como um ator que realiza inovações.	Schumpeter (1982)
Cabe ao empreendedor o sucesso, ou não, de sua vida.	Neto (2008)
Os empreendedores são motivados pela alta necessidade de realização.	McClelland (1972)
Os empreendedores são indivíduos dotados de certas qualidades que os distinguem dentre os demais.	

Quadro 1: Proposições sobre empreendedor enquanto agente atomizado
Fonte: Dados da pesquisa.

Porém, a visão do empreendedor isolado e atomizado, capaz de promover seu próprio desenvolvimento por meio de seus atos, apresenta algumas limitações, como serão discutidas na próxima seção.

2.2 A dimensão relacional do empreendedorismo

A segunda perspectiva destaca o empreendedor enquanto um criador de redes. Destoando de outra linha de pensamento que o vê enquanto um agente atomizado e individualista, esta vertente traz interessantes contribuições para o estudo do empreendedorismo (VALE; WILKINSON; AMÂNCIO, 2008).

A visão do empreendedor como um agente de articulação e intermediação de redes não mereceu uma reflexão mais estruturada até estudos recentes (VALE; WILKINSON; AMÂNCIO; 2008). Foi a partir dos trabalhos de Leibenstein (1968), aperfeiçoados por Granovetter (1973, 1985, 1992) e Burt (2000), que as reflexões sobre o tema ganharam importantes contribuições.

Leibenstein (1968) salienta que o mercado se encontra em estado de concorrência imperfeita, resultado dos vazios, brechas e obstáculos na rede. Na visão do autor, os empreendedores possuem um conhecimento superior das imperfeições de mercado. Nesse contexto, os empreendedores são os agentes capazes de transpor essas imperfeições, brechas e vazios e, com isso, usufruírem de suas condições privilegiadas, sendo, portanto, o ator capaz de preencher as lacunas e realizar vinculações nas redes.

Os trabalhos de Granovetter (1973, 1983, 1985, 1992) apresentam grande consonância com as pesquisas de Leibenstein (1968). Embora o interesse inicial de Granovetter não fosse a temática do empreendedorismo, suas contribuições abarcaram, posteriormente, tal matéria (VALE, 2009).

Inserir-se, nas reflexões de Granovetter (1973), a preocupação com a intensidade dos “laços sociais”. Para o autor, os laços sociais podem ser de duas categorias: fortes e fracos. Laços fracos são formados por ocasiões em que os contatos com a díade são pouco frequentes e, geralmente, de curta duração (GRANOVETTER, 1983). Sugerem contatos mais superficiais, que são estabelecidos entre diferentes redes. Os laços fracos fornecem, aos empreendedores, acesso a recursos e informações que ultrapassam aqueles disponíveis no próprio círculo social (GRANOVETTER, 1983; HITE, 2005).

Já os laços fortes são constituídos por contatos intensos e frequentes (GRANOVETTER, 1973, 1983). Quanto mais fortes forem os vínculos que interligarem dois ou mais indivíduos, mais parecidos estes serão uns com os outros. Assim, os laços fortes sugerem a formação de redes sociais, que são conjuntos ou

comunidades integradas e coesas (GRANOVETTER, 1973). As redes são mais usuais entre participantes com algum tipo de contexto similar, como: etnia, ideologia ou aspecto profissional (POWELL, 1990, p. 326), e seu uso fornece vantagens específicas às empresas e empreendedores (LARSON, 1992). Um exemplo é a família, que, dada a grande coesão e similaridade de seus membros, é entendida com uma rede formada por laços fortes (VALE, 2009). Nesse sentido, variáveis como tempo e frequência de contato, intensidade emocional, intimidade e reciprocidade podem influenciar a “força” dos laços entre as díades (GRANOVETTER, 1973).

As conexões fortes são mais facilmente disponíveis e possibilitam maior motivação e assistência aos membros de uma rede, fatores que transformam o desempenho deste tipo de ligação único. Por outro lado, os vínculos fortes denotam a reprodução da mesma estrutura social, uma vez que os laços se restringem às conexões de indivíduos com características semelhantes dentro de um mesmo grupo social (GRANOVETTER, 1983).

Desta forma, Granovetter (1973, 1983, 2005) defende a “força dos laços fracos”. Isso porque, os laços fortes, apesar de possibilitarem o acesso mais facilitado aos recursos da rede, são inibidores ou pouco propensos a sustentar o empreendedorismo dos indivíduos, uma vez que são incapazes de dotá-los de contatos que extrapolem seu próprio mundo de relações.

Por outro lado, os laços fracos são capazes de integrar indivíduos em mundos e contextos distantes de seu próprio. Essas conexões com diversas redes possibilitam a difusão e circulação de diferentes e importantes informações e oportunidades do mundo gerencial. Grupos empreendedores de sucesso, comparado com outros grupos, frequentemente têm uma rede de relacionamentos mais larga com indivíduos em outras localizações ou grupos sociais (GRANOVETTER, 2005).

Em uma rede social há mais laços fracos que fortes, e a maioria dos laços fracos transmite informações com pequeno grau de importância para os empreendedores. Porém, a importância dos laços fracos, na perspectiva de Granovetter (1973, 1983, 2005), é endossada, na medida em que esse tipo de

conexão é mais provável de transmitir informações e oportunidades únicas em comparação com os laços fortes (GRANOVETTER, 2005).

A importância dos laços fracos, na linha de pensamento de Granovetter (1973), reside na sua maior possibilidade de atuar enquanto ponte, ou seja, “uma linha em uma rede que provê a única passagem entre dois pontos.” (GRANOVETTER, 1973, p.1364). A relevância das pontes reside no seu papel essencial de fortalecimento das oportunidades individuais e de interação social, na medida em que reduz distâncias estabelecidas entre diferentes redes (GRANOVETTER, 1973; VALE, 2006):

Eu argumento que, embora nem todos os laços fracos devam ser pontes locais, todas essas pontes deverão ser laços fracos. Um argumento central para a afirmação de que os laços servem funções cruciais em outra liga desconexa de uma rede (GRANOVETTER, 1983, p. 217).

Desta forma, como já destacado, os laços fortes são mais propensos à formação de redes coesas e fechadas, onde existem maiores redundâncias de informações, uma vez que os indivíduos são mais parecidos entre si. Já os laços fracos possibilitam, com maior sucesso, a formação das pontes, que, devido os contatos infrequentes e à não semelhança entre as díades, possibilitam a conexão com diferentes grupos e redes sociais (GRANOVETTER, 1983). “Uma ponte local em uma rede social será tão mais significativa como uma conexão entre dois setores à medida que se constitui na única alternativa para várias pessoas” (GRANOVETTER, 1973, p.1634). Assim, os laços fracos possuem maior capacidade de transmissão das informações de um dado grupo a outro.

Posteriormente, Granovetter (1985, 2005) avança em suas reflexões sobre o papel e força dos laços sociais e, pautado na vertente da nova sociologia econômica, elabora o conceito de *embeddedness*⁸ (GRANOVETTER, 1985; PEIXOTO; MARQUES, 2003; VALE, 2006). Para Granovetter (2007, p. 3), “os comportamentos e as instituições a serem analisados são tão compelidos pelas relações sociais que interpretá-los como sendo independentes representa um grave mal-entendido.” Na visão do autor, as relações econômicas estão imersas nas

⁸ Neste trabalho o termo *embeddedness* será traduzido como imersão, conforme consta na tradução do artigo de Granovetter (2007).

relações sociais, da mesma forma em que as relações sociais estão enraizadas nas interações econômicas. Assim, de igual maneira em que os aspectos mercantis influenciam e extravasam rumo às relações sociais, as interações de ordem social repercutem nas trocas econômicas. Há uma interpenetração de ações econômicas e não-econômicas (GRANOVETTER, 2005):

Muito da vida social gira em torno de um foco não econômico. Por isso, quando a atividade econômica e não econômica são misturadas, a atividade não-econômica afeta os preços e as técnicas disponíveis da atividade econômica. Esta mistura de atividades é o que chamei "imersão social" de uma economia (GRANOVETTER, 2005, p. 35).

Desta forma, na perspectiva de Granovetter (1985, 2005), não é incomum surgir uma relação de amizade e confiança entre díades que eram, em um momento inicial, pautados apenas por relações comerciais. De forma análoga, as relações de amizades podem evoluir e se tornar relacionamentos pautados, também, por características comerciais (GRANOVETTER, 1985, 2005; HITE, 2005; LARSON; STAR, 1993; VALE, 2008).

Assim, as organizações são formadas por indivíduos que têm suas ações facilitadas ou limitadas pelas estruturas e recursos disponíveis nas redes sociais onde tais indivíduos encontram-se imersos (GRANOVETTER, 1983, 1985; HITE, 2005; MIZRUCH; STEARNS, 2006). Característico por ser um sistema que permite oportunidades mercadológicas únicas, a natureza do enraizamento oportuniza aos empreendedores altas chances de sobrevivência no atual contexto competitivo (GREVE; SALAFF, 2003; UZZI, 1996).

Para compreender a natureza do relacionamento entre as relações econômicas e sociais, faz-se necessário, também, introduzir o conceito de inserção social, cunhado por Granovetter (1985, 1992). Para ele, inserção social significa que a ação econômica será facilitada ou dificultada pelos relacionamentos que os indivíduos possuem. Essa reflexão aponta para o papel e importância dos relacionamentos no desenvolvimento empreendedor.

A inserção pode ser de duas características: relacional e estrutural (GRANOVETTER, 1985, 1992). A inserção relacional versa sobre os relacionamentos dos indivíduos. Ou seja, considera os contatos estabelecidos no

nível pessoal. Assim, por exemplo, as ações econômicas seriam afetadas pelo relacionamento de um sujeito com o outro, por meio das díades. Já a inserção estrutural analisa o conjunto de relações (rede) de um indivíduo, e como esta rede influencia ou condiciona a ação econômica. Ou seja, reflete toda a rede relacional em análise.

Burt (2000) amplia e reformula o argumento dos “laços fracos” de Granovetter (1973, 1983) ao enfatizar que o importante não é a qualidade de qualquer laço particular, mas, sim, a capacidade que o empreendedor detém de superar ou atravessar o que ele cunhou de “buraco estrutural”. O termo se refere a uma lacuna ou brecha que se forma entre dois atores, característicos por serem de diferentes redes, sem prévia conexão entre si, e possuidores de recursos e informações complementares. Ele enfatiza a vantagem estratégica dos indivíduos que possuem laços com múltiplas redes separadas uma das outras. Ou seja, o empreendedor será quão mais importante quanto mais se constituir como única rota através da qual as informações ou outros recursos fluem de uma rede para outra (GRANOVETTER, 2005):

As conexões mais fracas entre dois grupos são buracos na estrutura social de um mercado. Esses buracos na estrutura social – ou mais simplesmente, buracos estruturais, criam uma vantagem competitiva para um indivíduo cujos relacionamentos alcançam esses buracos (BURT, 2000, p. 353).

Na visão de Burt (2000), o mercado atua em concorrência imperfeita em que os relacionamentos do empreendedor, que constituem um tipo especial de capital, chamado de capital social, desempenham fundamental importância, na medida em que abrem e geram novas oportunidades diferenciadas. Desta forma, por exemplo, atores econômicos dispostos de iguais recursos financeiros e humanos podem, apesar disso, apresentarem resultados e competências mercadológicas diametralmente opostas, reflexo da natureza e posição das redes de relacionamentos que cada ator possui (BURT, 2000; GRANOVETTER, 1973, 1983).

Deste modo, um dos aspectos centrais da perspectiva de Burt (2000) é a posição do empreendedor em uma rede. Isso porque, o ator com posição privilegiada é capaz de estabelecer maior número de conexões e laços com distintos

grupos em relação ao seu próprio contexto de atuação, intermediando e gozando dos benefícios do posicionamento adquirido (BURT, 2000).

As reflexões geradas por Leibenstein (1968), Granovetter (1973, 1983, 1991, 1992, 2005, 2007) e Burt (2000) permanecem em evolução (AUDIA; RIDER, 2005; UZZI, 1996; VALE, 2008). Uzzi (1996), em similaridade às reflexões de Burt (2000), credita ao posicionamento do empreendedor em uma rede o seu acesso, ou não, aos benefícios dos recursos disponíveis. Já para Audia e Rider (2005), mais importante que a disposição do empreendedor em uma rede social, é o posicionamento dos indivíduos aos quais o empreendedor está ligado. Os autores defendem que certos tipos de laços sociais constituem aspectos facilitadores para a mobilização de recursos necessários à sustentação de atividades empreendedoras. Nesse contexto, os laços sociais especialmente críticos são aqueles formados com “às pessoas bem relacionadas dentro de determinada indústria na qual o empreendedor potencial pretende entrar” (AUDIA; RIDER, 2005, p. 8). Tal proposição endossa estudos que propõem a importância posicional das díades do empreendedor.

Como visto, são diversas as abordagens que tratam o empreendedor como criador e articulador de redes (AUDIA; RIDER, 2005; BURT, 2000; GRANOVETTER, 1983, 1992, 2005; LEIBENSTEIN, 1968; UZZI, 1996; VALE *et al.*, 2008). Por um lado, diversos autores associam as redes sociais com a identificação de oportunidades e geração de novas ideias (BHOLA *et al.*, 2006; SINGH; HILLS; LUMPKIN, 2010). Entretanto, a natureza dos relacionamentos possui, também, um aspecto controverso.

Ou seja, se para alguns empreendedores as redes sociais podem contribuir para a identificação de novos negócios, para outros, tais relações podem limitar a busca por novas oportunidades no mercado ou o acesso a recursos privilegiados. Esse pode ser o caso de indivíduos que se encontram inseridos em certos contextos sociais. Incluem-se, nessa reflexão, os temas dos imigrantes e dos empreendedores em comunidades mais pobres (GRANOVETTER, 1983, 2005; ROBERTS, 2005; SHAPERO; SOKOL, 1982).

Segundo Roberts (2005), os imigrantes são mais prováveis de se instalarem juntos e desenvolverem certa solidariedade em grupo. Esta solidariedade será

afetada por uma estrutura social que o grupo desenvolve, além das oportunidades dispostas na sociedade em que os imigrantes se encontram instalados. Tal comportamento entre comunidades de imigrantes foi antes abordado pelo estudo de Shapero e Sokol (1982). Para eles, é comum a prática de grupos étnicos, quando são empreendedores, contratarem novos imigrantes ou, então, ajudarem o novo imigrante a começar seu próprio empreendimento.

Esses fatores influenciam na força dos relacionamentos sociais. Ou seja, os novos laços sociais estabelecidos pelos imigrantes, longes de suas comunidades de origem, são, muitas vezes, fundamentais para ajudar indivíduos a começar um negócio. Tal pode ser o caso, inclusive, de pessoas que migram do interior do estado para uma capital e que, a partir daí, passam a conviver em um mundo diferente e díspar (ROBERTS, 2005).

Introduz-se, de forma análoga, a temática sobre as redes sociais no contexto de comunidades mais pobres. Granovetter (1983) salienta que indivíduos inseridos em grupos mais precários investem com maior intensidade nos laços fortes. Nessa linha de raciocínio, uma comunidade poderá ser seriamente inibida e limitada, uma vez que os contatos dos indivíduos não extrapolam a natureza das relações estabelecidas em seu próprio círculo social. Desta forma, indivíduos pertencentes a certos grupos ou comunidades teriam menores chances de obter sucesso na área empreendedora (EDMISTON, 2005; GRANOVETTER, 2005).

Empreendedores necessitam de informações, capital, habilidades para iniciar seus negócios. Esses recursos podem ser pessoais ou, então, acessados via redes de relacionamentos (GREVE; SALAFF, 2003). Nesse caso, empreendedores provenientes de comunidades de renda mais baixa enfrentariam maiores dificuldades para se projetar no mundo dos negócios. Isso porque, eles não possuem alguns desses recursos em nível pessoal e, também, enfrentariam dificuldades para acessá-lo através das redes sociais, visto que estas podem ser muito limitadas.

Como salientado, a probabilidade de insucesso encontra-se, muitas vezes, diretamente associada com o investimento mais intenso dos empreendedores remanescentes de comunidades mais pobres em laços fortes, envolvendo amigos próximos e familiares. Insere-se, nessa temática, a influência, importância e papel da

família para os negócios empreendedores (BYGRAVE, 1997; GRANOVETTER, 1985; GREVE; SALAFF, 2003; MIZUMOTO *et al.*, 2008).

Diversos pesquisadores destacam as redes familiares como uma das principais fontes para a obtenção dos recursos necessários para a criação dos negócios, como, por exemplo, recursos financeiros, orientações e informações sobre oportunidades, treinamento para o mundo dos negócios, etc (ALDRICH; CLIFF, 2003; BHOLA *et al.*, 2006; DYER, 1994; FILION, 1993, 1999, 1999a; GEM, 2008; GREVE; SALAFF, 2003; MIZUMOTO *et al.*, 2008; PARDINI; BRANDÃO, 2007; STARR; MACMILLAN, 1991; WAGNER, 2005). No contexto de uma comunidade de baixa renda, esses recursos seriam inexistentes, dada a precariedade do ambiente, ou, então, a limitação dos recursos aí presentes. Por outro lado, diferentes estudos salientam o papel limitador das famílias no contexto dos empreendimentos (GRANOVETTER, 1983; GREVE; SALAFF, 2003; VALE, 1997). Ou seja, um determinado contexto familiar, se muito exclusivo e precário, pode limitar o desenvolvimento de um negócio (VALE, 1997).

De acordo com Granovetter (1982), as relações familiares, quando são o centro do funcionamento da empresa, podem limitar fortemente a expansão e o crescimento dos negócios. Esse pode ser o caso dos empreendedores de baixa renda movidos por necessidade, dada a natureza de seus contatos pautados em laços fortes. Vale (1997), em um estudo que relaciona as redes sociais dos empreendimentos informais⁹ apresenta, ainda, outro limitante ao mostrar a extensão que adquirem os laços familiares. Segundo dados da pesquisa:

[...] 25% dos empregados em estabelecimentos informais são familiares dos sócios proprietários. Este número [...] ganha ainda maior relevância, principalmente porque parte significativa da mão-de-obra familiar não é oficialmente remunerada pelo empreendimento (VALE, 1997, p. 28).

Outros autores associam o papel das redes familiares e dos laços fortes em somente alguns estágios da atividade empreendedora (GREVE; SALAFF, 2003; JOHANNISSON, 1998; LARSON; STAR, 1993). Para eles, a família possui

⁹ Os empreendimentos informais podem ser associados com empreendedor por necessidade. Segundo Vale (1997, p. 19), “uma imagem frequentemente associada ao empreendimento informal de baixa renda – e aqui a distinção de classe é relevante – é o de sua constituição como última alternativa encontrada por pessoas que não conseguiram colocação no mercado formal de trabalho”.

importância, sobretudo, no estágio inicial do negócio, “mas podem perder suas vantagens e podem não ser partes dos grupos de suportes sociais em fases posteriores do processo empreendedor” (GREVE; SALAFF, 2003, p. 14).

A importância da família e de outros laços fortes relacionada a determinadas fases pressupõe uma evolução das redes sociais dos empreendedores ao longo do processo empreendedor. Ou seja, se na fase inicial dos negócios as famílias exercem papel fundamental (GREVE; SALAFF, 2003; JOHANNISSON, 1998; SHAPERO; SOKOL, 1982; VASCONCELOS, 2007), em outros estágios do empreendimento, contatos de diferentes naturezas passam a assumir e ganhar maior importância (GREVE; SALAFF, 2003; HITE, 2003, 2005). Insere-se, nesta reflexão, a análise da evolução das redes empreendedoras. Inúmeros autores já salientaram essa matéria (HITE, 2003, 2005; JOHANNISSON, 1998; LARSON; STAR, 1993; LECHNER; DOWLING, 2003; POWELL; GRODAL, 2006; VASCONCELOS, 2007). Segundo Greve e Salaff (2003, p. 14), diversos “pesquisadores salientam a importância dos laços fracos para ampliar as informações, porque empreendedores que continuam a depender dos membros da família limitam seus círculos.” Para Hite (2005), as redes empreendedoras não são estáticas. Elas se desenvolvem com o tempo. Argumento similar defendem Powell e Grodal (2006). De acordo com os autores, as redes se evoluem ao longo do processo empresarial, sendo, desta forma, “improvável assumir que elas permaneçam fixas” (POWELL; GRODAL, 2006, p. 63).

Os laços sociais e suas diferentes categorias foram tema de estudos de Vale (2008). A autora introduz a visão das empresas como “plataformas de relacionamentos”, em que as empresas criadas vão construindo suas redes de interações e contatos ao longo do tempo. Essas interações e contatos são formados através de diferentes tipos de laços. O conjunto dessas interações dinâmicas forma um determinado tipo de estoque, chamado de capital relacional. Esse estoque pode ser alterado ou ampliado, de acordo com a capacidade de inovação da empresa. Destaca-se, portanto, a importância da inovação, já abordada por Shumpeter (1982).

As mudanças ao longo do tempo compreendem não apenas os recursos que as redes proveem, como, também, a natureza de sua composição, como as especificidades dos laços (JOHANNISSON, 1998). No começo dos negócios, por

exemplo, os empreendedores acessam laços fortes para buscarem recursos das mais diversas naturezas. Com a evolução do empreendimento, os indivíduos, com o objetivo de buscar novos parceiros e recursos, veem-se obrigados a procurarem conexões e contatos adicionais (geralmente laços fracos) (GREVE; SALAFF, 2003; HITE, 2005; LARSON; STAR, 1993; SHAPERO; SOKOL, 1982).

Hite (2005) defende que os empreendedores podem estar imersos em diferentes tipos de redes. Essas redes podem ser formadas por relacionamentos de duas categorias: pessoais ou econômicas¹⁰. Porém, os laços inicialmente pessoais podem se evoluir para redes de interações econômicas, da mesma forma que os relacionamentos exclusivamente econômicos podem progredir para interações de confiança e amizade, como já destacado por Granovetter, em 1985, com o conceito de “embeddedness”.

Essa evolução dos laços é possibilitada pelo que Hite (2005) cunhou de “Processo de Alavancagem Social”, que é a utilização de atributos de certo componente social como uma “alavanca” em direção à junção de um segundo componente social (HITE, 2005). Imagine uma situação hipotética: um empreendedor imerso apenas em relacionamentos pessoais associados ao conceito de laços fortes. Essas relações são caracterizadas por diversos atributos, como conhecimento pessoal e sociabilidade. A interação entre os atributos proporciona o aumento da probabilidade de se encontrarem novas pessoas e, com isso, promover a “alavancagem” para novas relações pessoais e econômicas.

Esse pode ser o caso dos empreendedores por necessidade. Por estarem em ambientes e redes limitados, seus contatos podem ser compostos, inicialmente, por amigos e familiares, podendo, em momentos seguintes, serem agregados relacionamentos de outras características e recursos. Segundo Lechner e Dowling (2003), a sobrevivência das empresas está diretamente relacionada com a capacidade que os indivíduos possuem de manter e estender a rede de relacionamentos.

O Quadro 2, a seguir, apresenta algumas proposições e os respectivos autores de interesse.

¹⁰ Hite (2005) denomina os relacionamentos pessoais e econômicos dos empreendedores como “componentes sociais”.

Proposições Teóricas	Autores de Interesse
Indivíduos (empreendedores) oriundos de comunidades mais pobres investem com mais intensidade em laços fortes. Tais empreendedores são privados dos benefícios e oportunidades derivadas dos laços fracos.	Granovetter (1973, 1983, 1985, 1992, 2005)
Laços fortes sugerem a formação de redes sociais coesas e integradas, uma vez que tais laços são caracterizados pelo contatos mais frequentes e intensos.	
Laços familiares (fortes) são pouco propensos a motivar e sustentar atividades empreendedoras dos indivíduos.	
As redes familiares e/ou outros laços fortes, quando são o centro do empreendimento, podem limitar o crescimento do negócio.	
A importância da família e/ou demais laços fortes está associada com a fase inicial dos negócios, perdendo sua importância à medida que o empreendimento se desenvolve.	Greve; Salaff (2003); Hite (2003, 2005); Larson; Star (1993)
As redes dos empreendedores evoluem ao longo do tempo. Os relacionamentos inicialmente pautados em trocas pessoais podem evoluir para interações econômicas.	Hite (2003, 2005); Johannisson (1998); Larson; Star (1993); Powell; Grodal (2006); Vasconcelos (2007)
Interações entre relação sociais e transações mercantis (<i>embeddness</i>).	Granovetter (1973, 1983, 1985, 1992, 2005);
Laços fracos como essenciais para o mundo empreendedor. Eles propiciam acesso a outras redes detentoras de recursos, informações e oportunidades de diversas naturezas.	Granovetter (1973, 1983, 1985, 1992, 2005)
Empreendedor como um articulador de redes, capaz de conectar grupos/redes sociais diversos, de outra maneira desconectados.	Burt (2000); Granovetter (1973, 1983, 1985, 1992, 2005)
O posicionamento diádicos de um empreendedor em uma rede é fundamental para o sucesso dos negócios.	Audia e Rider (2005), Nan Lin citado por Degenne (2004)
A capacidade de inovação da empresa deflagra a criação/expansão de novas redes.	Vale (2006); Vale <i>et al.</i> (2008)

Quadro 2: Proposições sobre empreendedor como agente enraizado e evolução das redes sociais
Fonte: Dados da pesquisa.

2.3 Empreendedorismo por necessidade

Embora o país possua uma das mais empreendedoras populações mundiais, com cerca de 33 milhões de pessoas nesse tipo de atividade, 39% delas não a exercem voluntariamente, mediante a identificação de uma oportunidade, mas, movidas por necessidade (TAB. 1), dada a ausência de melhores opções de trabalho (GEM, 2010), conforme detalhamento em tabela a seguir.

Tabela 1: Frequência de empreendedorismo por necessidade no contexto brasileiro, segundo relatórios do GEM de 2001 a 2009

Taxa (%) de Empreendedorismo por necessidade		Frequência Simples	Frequência Relativa	Frequência Acumulada Simples	Frequência Acumulada (em %)
4	5,2	1	11%	1	11%
5,3	6,4	7	78%	8	89%
6,5	7,7	1	11%	9	100%
Total		9			

Fonte: GEM, 2010.

Os dados da TAB. 1 indicam que a classe modal é composta pelas taxas de empreendedorismo por necessidade entre 5,3 e 6,4, acompanhadas pelas taxas com níveis equânimes entre 4 e 5,2 e 6,5 e 7,7. De acordo com os dados, verifica-se que, no Brasil, há alta taxa percentual de empreendedorismo por necessidade (5,3 a 6,4). Ou seja, dos nove anos em análise - 2001 a 2009 -, em oito deles, o índice de empreendedorismo por necessidade esteve entre 5,3 e 7,7, o que indica a alta percentagem desta atividade, em comparação com a atual TEA brasileira, que é de 15,3%

Em países mais desenvolvidos, como nos Estados Unidos, por exemplo, apesar de existirem empreendedores por necessidade, o índice de ocorrência é menor (GEM, 2008). Segundo Kautonen e Palmroos (2009), tal fenômeno é, muitas vezes, resultado de uma miniaturização de um setor, obrigando os empregadores a terceirizar suas funções para flexibilizar os custos. Tal fato é observado, também, por Bholá *et al.* (2006), quando salientam que, em países mais desenvolvidos, há maior ocorrência de atividades empreendedoras oriundas de oportunidades, enquanto as atividades por necessidades são mais comuns em países em

desenvolvimento. Dada a importância do tema para esta pesquisa, esta seção irá se debruçar mais detalhadamente sobre o conceito de empreendedorismo por necessidade, em contraposição ao conceito de empreendedorismo por oportunidade.

Segundo Williams (2008), Bögenhold¹¹, em 1987, foi o primeiro pesquisador a distinguir os empreendedores por suas motivações, incluindo, por um lado, necessidade econômica e, por outro, desejo de autorrealização (oportunidade). Entretanto, em 1911¹², Schumpeter já salientava a temática do empreendedorismo por necessidade. Voltado para uma reflexão sobre o lucro empresarial, o autor salientou que tal temática “não cabe ao empresário por ‘necessidade’” (SCHUMPETER, 1985, p. 55, grifo nosso).

Outros autores privilegiaram analisar o empreendedor movido por necessidades econômicas (DOUGLAS, 2007; DYER, 1994). Segundo Dyer (1994), os empreendedores podem ser orientados por motivações econômicas, sejam de natureza individual ou social. A motivação econômica versa sobre a argumentação de que a carreira empreendedora é lançada por duas situações que se autoanulam: a oportunidade ou a necessidade. Já as orientações individuais e sociais destacam os aspectos psicológicos e familiares, respectivamente. Ambos podem ter impacto tanto na escolha quanto no desempenho dos empreendedores. Douglas (2007) acrescenta outras possíveis categorias. Para ele, os empreendedores podem ser motivados por:

- a) necessidade;
- b) estilo de vida;
- c) alto crescimento;
- d) especulação.

Posteriormente, as pesquisas do GEM, seguidas por outros estudos (BHOLA *et al.*, 2006; BLOCK; KOELLINGER, 2008; KAUTONEN; PALMROOS, 2009;

¹¹ BÖGENHOLD, D. **Der Grunderboom: realitat und mythos der neuen Selbständigkeit**. Campus, Frankfurt, 1987.

¹² SCHUMPETER, Joseph A. (1911) **The Theory of Economic Development**. 1. ed. Oxford: Oxford University Press, 1961.

LLISTERRI *et al.*, 2006; SINGH; HILLS; LUMPKIN, 2010), avançaram nas reflexões sobre o tema.

A definição do empreendedor enquanto movido por necessidade ou motivado por oportunidade é resultado, também, de uma escolha profissional (WAGNER, 2005). Ou seja, as pessoas têm que escolher, inicialmente, se irão trabalhar como um empregado (ou procurar um trabalho enquanto está desempregado e viver de economias ou assistência pública) ou fundar o seu próprio negócio (WAGNER, 2005).

A decisão de se tornar um trabalhador autônomo ou um empregado poderia ser vista como o resultado das análises dos retornos monetários e não-monetários que as alternativas podem disponibilizar. Essas análises se alteram ao longo tempo, assim como a decisão de se dedicar a uma das duas opções (WAGNER, 2005).

Outros autores (MCMULLEN; BAGBY; PALICH, 2008) salientam que a decisão de um trabalhador para exercer a atividade de forma autônoma é influenciada pelo que chamam de custos de oportunidade e de transação. Custo de oportunidade é cunhado como o valor da melhor escolha que cada um abandona ao se tomar uma decisão, ao passo que o de transação é definido como os custos de realizar uma transação econômica (WILLIAMSON, 1975, 1985). Assim, quanto maior o caráter compensador de um emprego, por exemplo, mais alto será o custo de oportunidade associado à escolha de se tornar empreendedor (AUDRETSCH *et al.*, 2002; MCMULLEN; BAGBY; PALICH, 2008).

Dessa forma, os resultados das análises dos retornos monetários e não-monetários, bem como dos cálculos de custo e oportunidade envolvidos (WILLIAMSON, 1975, 1985) podem condicionar ou influenciar as decisões de uma pessoa se esta irá trabalhar como um empregado ou se irá transformar-se em um empreendedor.

Para Shapero e Sokol (1982), os motivos que levam as pessoas ao empreendedorismo podem ser alocados em dois extremos. De um lado, estão aqueles indivíduos que, dada a ocorrência de eventos catastróficos como guerra, perseguição política ou perda de emprego, veem-se obrigados a entrar para o empreendedorismo. Do outro, estão os indivíduos sem razão evidente que optam pelo trabalho autônomo com o objetivo de trilhar um caminho na vida.

Essas situações extremas podem ser ilustradas pelos seguintes contextos. Imaginem dois casos: o primeiro, de um trabalhador que perdeu seu emprego, fruto de uma paralisação de fábrica e que não conseguiu encontrar um novo trabalho durante uma busca por meses. Pressionado por necessidade de sobrevivência, é obrigado a trabalhar por conta própria em um pequeno negócio. No outro extremo, imagine um inventor, convencido de que sua invenção tem potencial para se tornar um produto bem vendido. Este, ao identificar uma oportunidade, decide abrir seu próprio negócio. Esses dois exemplos podem conduzir a dois tipos de empreendedores, cunhados na literatura como empreendedores por necessidade e por oportunidade, respectivamente (GEM, 2008; GEM, 2009; WAGNER, 2005)

Deste modo, os empreendedores podem ser movidos por dois aspectos dicotômicos: oportunidade ou necessidade (GEM, 2008; GEM, 2009; MCMULLEN; BAGBY; PALICH, 2008; WAGNER, 2005). É possível associar mais de 97% dos empreendedores em uma dessas categorias (GEM, 2002).

Os empreendedores por oportunidade são motivados pela percepção de um nicho de mercado em potencial ou uma oportunidade de negócio (GEM, 2008; LLISTERRU *et al.*, 2006). Além disso, fatores como a independência, interesse no aumento da renda pessoal (GEM, 2008) e a oportunidade de executar as próprias ideias (KAUTONEN; PALMROOS, 2009) também influenciam o processo decisório. Ademais, outra motivação possível se direciona para a natureza da escolha em si mesma. Empreendedores que começam um negócio de forma intencional têm controle sobre suas próprias ações, “que parece ser uma necessidade psicológica humana básica.” (BLOCK; KOELLINGER, 2008, p. 14).

Alguns estudos associam a atividade empreendedora com a identificação das oportunidades (BYGRAVE, 1997; CHOI; LÉVESQUE; SHEPHERD, 2006; SINGH; HILLS; LUMPKIN, 2010). Nessa temática, os empreendedores são aqueles que vislumbram potenciais lucros, seja através da formação de novas organizações ou pela melhoria significativa dos empreendimentos existentes (SINGH; HILLS; LUMPKIN, 2010).

Já os empreendedores por necessidade são empurrados para essa atividade porque todas as outras opções para trabalho são insatisfatórias ou ausentes (GEM, 2008; GEM, 2009; KAUTONEN; PALMROOS, 2009; LLISTERRU *et al.*, 2006). Ou

seja, o motivo para se engajar no empreendedorismo é o fato de não se ter outra forma de ganhar a vida (GEM, 2007). Cerca de “70% dos empreendedores por necessidade têm em sua atividade a fonte para mais de três quartos de sua renda” (GEM, 2008, p. 67), o que demonstra que esse tipo de trabalhador autônomo adota tal atividade como uma saída para as adversidades da pobreza e da exclusão (GEM, 2008).

As postulações de empreendedorismo por necessidade e oportunidade são análogas com as discussões dos motivos de “empurrão” e “puxão” (BHOLA *et al.*, 2006; KAUTONEN; PALMROOS, 2009). Enquanto os empreendedores por oportunidade são influenciados por “puxão”, ou seja, são puxados para o empreendedorismo para buscar uma oportunidade de negócio, os empreendedores por necessidade são influenciados por “empurrão”, uma vez que são levados à atividade empreendedora devido à inexistência ou insatisfação de outras opções (HENREKSON, 2005).

Além das percepções sobre chances no mercado ou, então, sobre a falta de opções, há outro fator que pode influenciar tanto a forma como os indivíduos se engajam no empreendedorismo como, sobretudo, suas chances de sucesso nos negócios. Trata-se do nível educacional dos empreendedores. Diversos autores já abordaram o tema (AUDRETSCH *et al.*, 2002; BHOLA *et al.*, 2006; BLANCHFLOWER, 2000; BLOCK; MIZUMOTO *et al.*, 2008; SANDNER, 2009; STOREY, 1994; UHLANER; THURIK; ZOETERMEER, 2003; VALE, 1998).

Para explorar uma oportunidade de negócio caracterizando-se como empreendedor por oportunidade, o indivíduo deve ter habilidades para descobri-la ou reconhecê-la. São habilidades que podem estar relacionadas com a presença de capital humano (BHOLA *et al.*, 2006; MIZUMOTO *et al.*, 2008). O capital humano de um indivíduo equivale aos investimentos realizados para melhorar suas habilidades e o seu estoque de conhecimento ao longo do tempo, possibilitado pelos anos de estudo, treinamentos realizados, entre outros aspectos (BECKER, 1965).

Empreendedores por oportunidades provavelmente têm mais preparo para entrar em um trabalho autônomo e possuem, possivelmente, maiores investimentos em capital humano (BLOCK; SANDNER, 2009). Desta forma, aumentar a capacidade empreendedora das pessoas, com recursos, habilidade e mentalidades

necessárias pode ser uma medida possível para facilitar a atividade empreendedora dos indivíduos (MACURA; SJÖLUND, 2005):

Especialmente no caso de empresas nascentes, o capital humano do empreendedor deve influenciar a sua capacidade de analisar o setor e preparar a entrada da empresa; formular ações que possibilitem o melhor retorno possível; dominar características técnicas dos produtos e serviços; e equacionar os investimentos necessários. **Desta forma, quanto maior o nível de escolaridade, de treinamento e de experiência acumulada pelo empreendedor, maior deve ser a probabilidade de sobrevivência do seu empreendimento** (MIZUMOTO *et al.*, 2008, p. 3, grifo nosso).

Se, por um lado, o alto nível educacional pode contribuir para o exercício do empreendedorismo por oportunidade, por outro lado, o baixo nível de educação pode ser associado com o empreendedorismo por necessidade (BHOLA *et al.*, 2006). Pessoas com baixo nível instrucional provavelmente têm mais dificuldades para encontrar trabalhos e, portanto, não veem outra solução senão se engajarem no empreendedorismo (BHOLA *et al.*, 2006).

Como salientado por Vale (1998) em uma pesquisa sobre a mortalidade de empresas, empreendedores bem sucedidos no mundo dos negócios possuem, em geral, nível educacional superior aos empreendedores que fracassam em suas atividades. Outras pesquisas, no entanto, salientam o contrário. De acordo com estudos do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o nível educacional dos empreendedores não se situa entre fatores principais que influenciaram ou condicionaram o desempenho das empresas¹³.

Se, por um lado, há estudos que defendem que a educação provê ao indivíduo os recursos necessários para reconhecer uma oportunidade, outras pesquisas afirmam que os negócios não são uma atividade intelectual. Os indivíduos com maior escolaridade provavelmente se sentiriam insuficientemente desafiados pelas inúmeras tarefas mundanas associadas à gestão dos negócios. Assim, os empreendimentos seriam, na realidade, oportunidades para aqueles que tiveram menos escolaridade ganharem altos rendimentos (STOREY, 1994).

¹³ A pesquisa foi realizada pelo SEBRAE e pela Vox Populi, nas 26 Unidades da Federação e no Distrito Federal. Realizada em 2007, buscou compreender os fatores que influenciam a taxa de sobrevivência das empresas, formalmente constituídas nos anos de 2003, 2004 e 2005. Ou seja, empresas com até quatro, até três e até dois anos de atividade.

Como visto, o nível educacional pode influenciar tanto a motivação pela qual os indivíduos se engajam no empreendedorismo (necessidade ou oportunidade), como, sobretudo, o posterior desempenho do empreendedor na atividade autônoma. Entretanto, a ideia de que o nível educacional ou demais fatores podem influenciar os indivíduos para o exercício do empreendedorismo sob duas formas dicotômicas, ou seja, necessidade ou oportunidade, não apresenta consenso entre os pesquisadores atuais.

Estudos recentes defendem que a vida prática e o processo decisório são mais complexos e dinâmicos que motivos para apoiar as decisões de entrar para o empreendedorismo (AIDIS *et al.*, 2005; AUDRETSCH *et al.*, 2002; BONNET; BRAU; CUSSY, 2008; DOUGLAS, 2007; DYER, 1994; HENREKSON, 2005; KAUTONEN; PALMROOS, 2009; SMALLBONE; WELTER, 2001; STOREY, 1994; WILLIAMS, 2008; WILLIAMS; ROUND, 2009). Nesse contexto, a decisão de se envolver em atividades empreendedoras é influenciada por diversos outros aspectos e variáveis que não podem ser simplificados na classificação de empreendedorismo motivado por necessidade ou por oportunidade.

Alguns estudos apresentam outras possíveis classificações e motivações que levam os indivíduos para a atividade empreendedora (AIDIS *et al.*, 2005; AUDRETSCH *et al.*, 2002; BONNET; BRAU; CUSSY, 2008; DOUGLAS, 2007; DYER, 1994; HENREKSON, 2005; KAUTONEN; PALMROOS, 2009; SMALLBONE; WELTER, 2001; STOREY, 1994; WILLIAMS, 2008; WILLIAMS; ROUND, 2009). Tal fato resulta da complexidade da vida prática, onde as razões que influenciam os indivíduos para a entrada no empreendedorismo podem ser as mais diversas (WILLIAMS, 2008):

Isso irá mostrar a necessidade para esse dualismo que representa empreendedores como guiados por necessidade ou oportunidade ser transcendido e substituído por uma nuance mais compreensiva de entendimento do rico e dinâmico motivo envolvido nas decisões (WILLIAMS, 2008, p. 211).

Assim, o engajamento no empreendedorismo pode ser influenciado, por exemplo, não por fatores exclusivamente associados à necessidade ou oportunidade, mas, sim, pela co-presença desses dois aspectos (STOREY, 1994;

WILLIAMS, 2008). Neste sentido, impulsos derivados do “empurrão” e “puxão” podem co-existir nos motivos dos empreendedores, como pode ser observada na pesquisa exemplificada na TAB. 2, a seguir (AIDIS *et al.*, 2006; SMALLBONE; WELTER, 2001; WILLIAMS, 2008; WILLIAMS; ROUND, 2009).

Tabela 2: Motivos que influenciaram o empreendedor para a abertura de um negócio

Motivos	%
Somente Necessidade	12
Maior parte Necessidade mas também oportunidade	60
Maior parte oportunidade mas também necessidade	23
Somente oportunidade	5
Total	100

Fonte: WILLIAMS; ROUND, 2009, p.102. Adaptada pelo autor da dissertação.¹⁴

Como revelam os dados da TAB. 2, apenas 12% dos respondentes alegaram necessidade como motivo para a abertura dos negócios. Outros 5% dos empreendedores afirmaram que somente a oportunidade os moveu para o trabalho autônomo. Porém, a maioria, 83%, relatou tanto necessidade como oportunidade entre os motivos que os influenciaram no processo decisório.

Esses motivos (necessidade e oportunidade) podem, ainda, se alternar ao longo do tempo (STOREY, 1994). O que era inicialmente empreendedorismo por necessidade pode, em uma etapa posterior, se transformar em uma oportunidade (HENREKSON, 2005), o que indica o aspecto dinâmico do empreendedorismo (KAUTONEN; PALMROOS, 2009). É o que Williams e Round (2009) chamaram de “Fluidez Temporal”, termo que introduz a noção de que os motivos empreendedores se alternam com o tempo.

Deste modo, um empreendedor que começou seu negócio movido por necessidade pode, em um segundo estágio de desenvolvimento, descobrir novas oportunidades e então explorá-las. De forma análoga, um indivíduo que iniciou seu empreendimento motivado por oportunidade pode, posteriormente, ser acometido por necessidade de sobrevivência.

¹⁴ A pesquisa foi realizada em 2005 e 2006 com 313 casas em Moscou, em que 81 empreendedores foram identificados por ter começado um empreendimento em, no máximo, 42 meses.

No contexto em que os motivos podem se alterar ao longo do tempo, ganha importância, também, a noção da capacidade de aprendizado dos indivíduos. Isso porque os empreendedores ganham conhecimento com o tempo e, com isso, adquirem novas aspirações e capacidades para explorar novos negócios, alterando as motivações iniciais (AIDIS *et al.*, 2005).

Desta forma, mais que fatores econômicos como a necessidade ou a oportunidade, os indivíduos são envolvidos por outras características e aspectos, tornando o processo de análise não muito fácil (BONNET; BRAU; CUSSY, 2008). Portanto, ao classificar os empreendedores como movidos unicamente por necessidade ou oportunidade, pode-se estar assumindo um posicionamento simplista, não condizente com a realidade dinâmica e prática dos empreendedores (AIDIS *et al.*, 2005; BONNET; BRAU; CUSSY, 2008; DOUGLAS, 2007; SMALLBONE; WELTER, 2001; STOREY, 1994; WILLIAMS, 2008).

Nesta linha de reflexão, Neto (2008) salienta que, a despeito da classificação do empreendedor como motivado por necessidade ou por oportunidade, o relevante nesse contexto é que ambas as categorias apontam para o aspecto empreendedor do povo brasileiro. Para o autor (2008):

[...] ambas as maneiras contribuem para o dinamismo da economia e geram empregos, e, o mais importante, expõem as pessoas ao ambiente de negócios – possibilitando o desenvolvimento de habilidades e agilidade para responder aos estímulos do mercado (NETO, 2008, p. 258).

O Quadro 3, a seguir, apresenta os principais argumentos e os respectivos autores de interesse.

Proposições Teóricas	Autores de Interesse
A decisão de ser um trabalhador ou empreendedor se altera ao longo do tempo.	Wagner (2005).
Empreendedores por oportunidade são indivíduos motivados pela percepção de um novo nicho de mercado ou uma oportunidade de negócio. Tais empreendedores estão associados com a identificação e exploração de oportunidades de negócio.	Bygrave (1997); Choi; Lévesque; Shepherd (2006); Greco <i>et al.</i> (2009); Llisterru <i>et al.</i> (2006); Passos <i>et al.</i> (2008); Singh; Hills; Lumpkin (199x).
Empreendedores por necessidade são indivíduos movidos para a atividade autônoma dada a inexistência ou insatisfação com outras formas possíveis de ganhar a vida.	Greco <i>et al.</i> (2009); Kautonon; Palmroos (2009); Llisterru <i>et al.</i> (2006); Passos <i>et al.</i> (2008).
O nível educacional dos empreendedores influencia a maneira como os indivíduos se engajam na atividade autônoma e, também, seu posterior desempenho nos negócios.	Bhola <i>et al.</i> (2006); Block; Sandner (2007); Macura (2005); Mizumoto <i>et al.</i> (2008); Vale (1998).
O nível educacional dos empreendedores não influencia o desempenho dos indivíduos.	Sebrae; Storey (1994).
Os empreendedores, no começo de seus negócios, podem ser motivados não apenas por necessidade ou por oportunidade, mas, sim, pela confluência e co-presença destes dois aspectos.	Aidis <i>et al.</i> (2006); Smallbone; Welter (2004); Storey (1994); Williams (2008); Williams; Round (2009).
Os motivos se alteram ao longo do tempo. O que era inicialmente movido por necessidade se altera para oportunidade. Da mesma forma, o que era oportunidade de altera para necessidade.	Henrekson (2005); Kautonen; Palmoroos (2009); Storey (1994); Williams; Round (2009).

Quadro 3: A dimensão relacional dos motivos empreendedores

Fonte: Dados da pesquisa.

Síntese: em busca de um modelo conceitual

Nesta seção, será apresentado o modelo conceitual para a análise dos dados, elaborado a partir dos conceitos e argumentações salientados nas seções anteriores. Os argumentos obtidos nesta primeira etapa da pesquisa, embora

preliminares, permitem uma melhor compreensão do processo do empreendedorismo por “necessidade” associado à temática das redes sociais. Destacam-se, entre outros argumentos, as reflexões apresentadas, a seguir, no Quadro 4:

Proposições Teóricas	Autores de Interesse
Os laços fracos dos empreendedores são fundamentais para o sucesso dos negócios. Tais laços possibilitam o acesso a recursos diferentes, que extrapolam os disponíveis na própria rede em que os empreendedores encontram-se imersos.	GRANOVETTER (1973, 1983, 1985).
Os laços fortes, quando são o centro do empreendimento, tendem a limitar a expansão dos negócios. Tais laços são pouco propensos à motivação e sustentação de atividades empreendedoras.	
Os empreendedores dotados de mais laços fracos do que laços fortes possivelmente têm maiores chances de sucessos nos negócios.	
A importância da família e de outros laços fortes está associada a fase inicial do negócio, perdendo sua relevância à medida que o empreendimento se desenvolve.	Greve; Salaff (2003); Johannisson (1998); Shapero; Sokol (1982); Vasconcelos (2007).
Empreendedores oriundos de comunidades mais pobres investem com mais intensidade em laços fortes.	GRANOVETTER (1973, 1983, 1985).
Recursos necessários ao empreendedorismo (informações, capital, habilidades) podem ser pessoais (do empreendedor) ou acessados nas redes de relacionamentos.	Greve; Salaff (2003).
Indivíduos inseridos em certos tipos de comunidades possuem menos chances de sucesso no mundo empresarial.	Edmiston (2005); Granovetter (2005).
As redes de relacionamento evoluem ao longo do tempo.	Burt (2000); Hite (2003, 2005); Johannisson (1998); Larson; Star (1993); Powell; Grodal (2006); Vale <i>et al.</i> (2008); Vasconcelos (2007).
As relações inicialmente pautadas em laços fortes podem evoluir para relacionamentos formados por laços fracos e vice versa.	Hite (2003, 2005); Johannisson (1998); Larson; Star (1993); Powell; Grodal (2006); Vasconcelos (2007).
Ao abrirem um negócio, um empreendedor pode ser movido por necessidade ou por oportunidade.	Aidis <i>et al.</i> (2006); Greco <i>et al.</i> (2009); Passos <i>et al.</i> (2008); Smallbone; Welter (2004); Storey (1994); Williams (2008); Williams; Round (2009).
Parcela significativa dos empreendedores por necessidade originam-se de ambientes sócio-econômicos mais precários.	Bhola <i>et al.</i> (2006); Greco <i>et al.</i> (2009); Passos <i>et al.</i> (2008).
O nível educacional dos indivíduos pode influenciar ou condicionar seu engajamento na atividade autônoma ou no mercado de trabalho.	Bhola <i>et al.</i> (2006); Block; Sandner (2007); Macura (2005); Mizumoto <i>et al.</i> (2008); Vale (1998).
As motivações (necessidade x oportunidade) se evoluem ao longo do tempo. O que era inicialmente movido por necessidade pode se alterar para oportunidade. Da mesma forma, o que era oportunidade pode se alterar para necessidade.	Henrekson (2005); Kautonen; Palmoroos (2009); Storey (1994); Williams; Round (2009).
Os empreendedores são motivados pela sua necessidade realização.	McClelland (1972).
O empreendedor é aquele que realiza e promove inovações.	Schumpeter (1982).

Quadro 4: Síntese das principais proposições teóricas com os respectivos autores de interesse
 Fonte: Dados da pesquisa.

Tendo como parâmetro as reflexões e análises das seções anteriores, apresenta a seguir (FIG. 1), modelo conceitual para a análise desta dissertação:

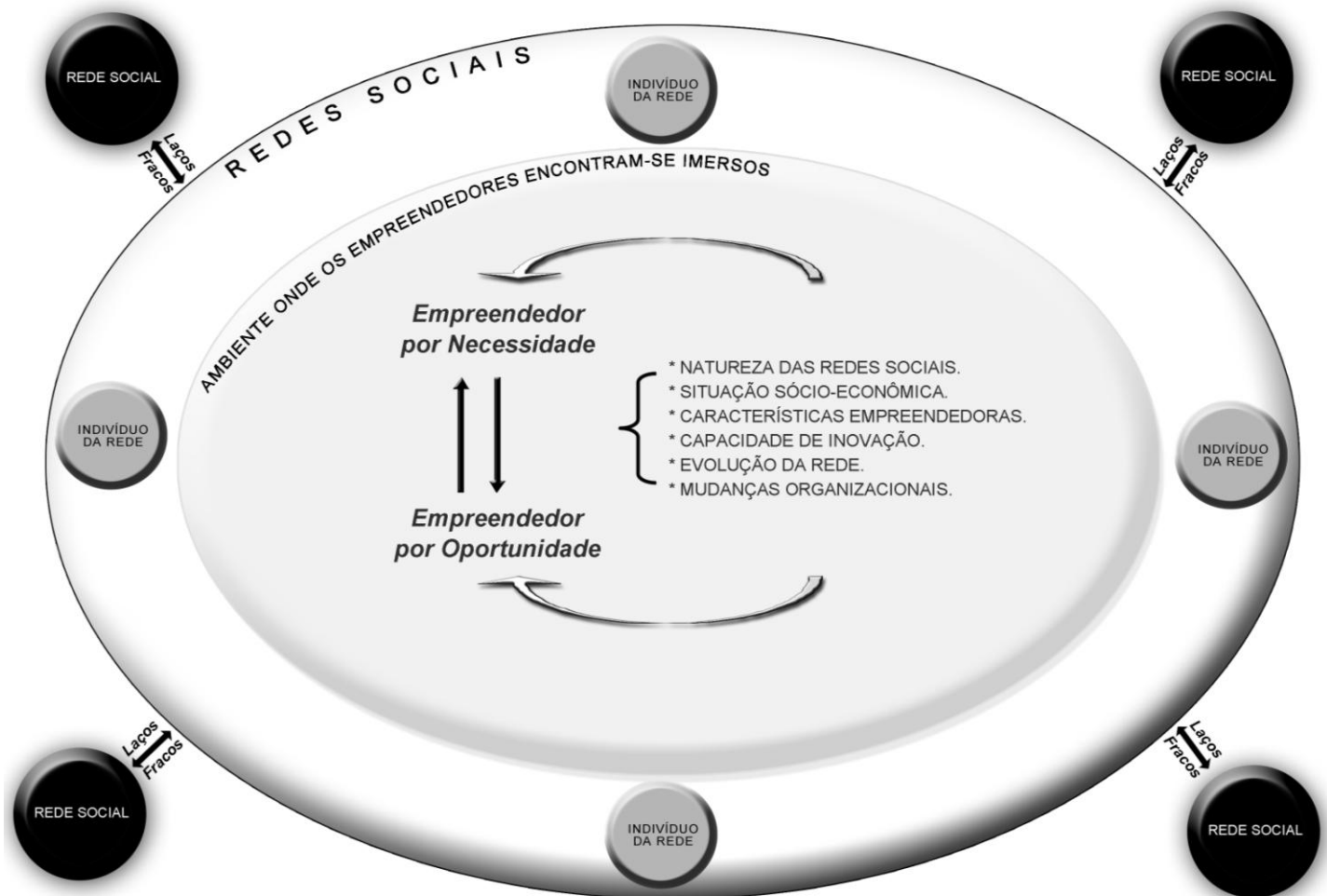


Figura 1 – Modelo conceitual de análise dos dados
 Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme salientado no modelo, existe uma interação dinâmica entre a situação sócio-econômica do indivíduo, a natureza das redes sociais que o envolvem e seu posicionamento ou oportunidades no mundo dos negócios. As redes sociais influenciam distintas e diversas fases do negócio empreendedor. Tal fator pode se relacionar às seguintes fases:

- a) motivação (necessidade x oportunidade) do empreendedor;

- b) decisão de se tornar um empreendedor;
- c) processo de criação do seu empreendimento;
- d) acesso a recursos diferenciados e conseqüente possibilidade de crescimento organizacional;
- e) presença de certas características empreendedoras.

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

Serão apresentados, inicialmente, a estratégia e o método de pesquisa. Em seguida, as unidades empíricas de análise e as estratégias de coletas de dados. Finalmente, será apresentada a estratégia de análise dos dados.

3.1 Estratégia e método de pesquisa

A estratégia de pesquisa utilizada neste trabalho foi qualitativa exploratória. Tal estratégia possibilitou a interpretação da realidade social (BAUER; GASKELL; ALLUM, 2009; GREENWOOD, 1973) e uma melhor compreensão dos processos em estudo (GODOY, 2005; GOODE, 1973). Segundo Soy (1997), o campo das ciências sociais tem feito amplo uso desta estratégia para examinar situações da vida real.

As características e aspectos da pesquisa qualitativa se apresentaram como a melhor estratégia para atender ao objetivo desta dissertação, que foi analisar **como** funcionaram e evoluíram as redes sociais de empreendedores provenientes de camadas de menor renda, que possivelmente iniciaram seus negócios movidos por necessidade, e que conseguiram projetar seus empreendimentos.

O método utilizado foi o estudo de caso, ideal para pesquisas com questões do tipo “como”. Além disso, trata-se de um caminho indicado para estudos que busquem compreender fenômenos sociais inseridos em um dado contexto da vida real (GODOY, 1995; YIN, 2007). Eisenhardt (1989) enfatiza o potencial dos estudos de casos para capturar as dinâmicas dos processos. “O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que focaliza no entendimento das dinâmicas presentes dentro de configurações únicas” (EISENHARDT, 1989, p. 534). Essas características se enquadraram como ideais para pesquisar a natureza do objeto desta dissertação, que foi as redes dos empreendedores.

Os estudos de casos se mostraram uma importante metodologia para a análise das redes. Segundo Halinen e Törnroos (2005, p. 1286, grifo nosso):

[...] **é óbvio que estratégia de casos é mais conveniente para o estudo de redes de negócios** [...] Em um contexto de pesquisa de redes, a estratégia de casos pode ser definida como um estudo intensivo de um ou um pequeno número de redes de negócios, onde múltiplas origens de evidências são usadas para desenvolver uma descrição holística da rede [...] (HALINEN; TÖRNROOS, 2005, p. 1286).

Embora adequados para a pesquisa das redes empreendedoras, como demonstrado, os estudos de casos tendem a aumentar sua complexidade em diversos aspectos quando as redes são o foco da investigação. Ou seja, os estudos de casos tendem a apresentar algumas dificuldades e complicações em relação aos estudos de outras naturezas. Essas dificuldades podem estar associadas com diversos fatores. Primeiro, as redes envolvem mais de dois atores, o que aumenta o potencial para problemas de acesso. Ademais, as redes não são estáticas. Desta forma, a natureza das relações que as forma se altera ao longo do tempo, o que dificulta a análise e a compreensão dos processos que ocorrem dentro de tais configurações (HALINEN; TÖNROOS, 2005; HITE, 2005).

Halinen e Tönroos (2005) apresentam alguns problemas inerentes ao estudo das redes. O primeiro deles se refere à definição de seus limites. Para os autores, o problema de delimitação relaciona-se com a dificuldade de separar o contexto do conteúdo de uma rede. Perguntas como o que forma e o que pertence ao contexto devem ser constantemente feitas pelos pesquisadores. Além disso, a problema dos limites demanda a resposta a outra indagação: como deve ser definida e delimitada a rede dos casos em estudo?

A orientação inicial para responder a tal pergunta pôde ser encontrada no conteúdo do problema de pesquisa. Os limites das redes em estudo foram diretamente afetados pelo foco da pesquisa e pelo modo como foi delimitado. Porém, ainda que a pergunta tivesse fornecido uma orientação inicial, segundo Halinen e Tönroos (2005), tais limites são definidos, somente, pelos informantes do estudo. Ou seja, os indivíduos que compõem as unidades empíricas de análise (ver seção 3.2) provavelmente estabelecem os próprios limites das redes em estudo (HALINEN; TÖNROOS, 2005).

Com o objetivo de contribuir para os pesquisadores que estudam a natureza das redes, Halinen e Törnroos (2005) descrevem quatro modelos possíveis para limitar suas fronteiras. Os limites podem ser estabelecidos através de:

- a) perspectiva interna – refere-se a redes internas de grandes países ou corporações globais compostas de diversas unidades de negócios;
- b) perspectiva de um ator focal – refere-se à identificação de um ator focal principal, em torno do qual se identifica e analisa a rede;
- c) perspectiva de redes díades – refere-se ao estudo de duas redes que mantêm conexões entre si;
- e) perspectiva de micro e macro – refere-se à definição de uma rede macro e, a partir dela, a delimitação de outra estrutura micro de análise.

Para os casos deste trabalho, o limite foi definido sob a perspectiva de um ator focal. Ou seja, foram identificadas e analisadas as redes dos empreendedores, enquanto unidades empíricas primárias deste estudo (ver seção 3.2).

Outro problema relacionado ao estudo das redes se refere à sua complexidade. Redes são confusas e complicadas em termos de suas estruturas. São formadas por diversos atores, com inúmeras conexões diretas e indiretas entre elas. Essas características fizeram com que sua descrição e análise não fossem simples (HALINEN; TÖNROOS, 2005). Tais desafios relativos à complexidade das redes remeteram à seguinte pergunta: como deve ser projetado e conduzido um estudo de caso, de tal forma que as características básicas da rede sejam compreendidas?

Para responder, foi necessária a descrição completa do caso, situação que se tornou muitas vezes imprescindível para revelar as complexidades implicadas no funcionamento de tais configurações. Porém, por mais completas que fossem as descrições, elas sempre apresentaram limitações. Ao se escolher uma perspectiva teórica apropriada para o estudo, sempre se perde alguma outra relação inerente à natureza das redes. Por outro lado, ao mesmo tempo em que a perda de alguma perspectiva foi inevitável, o recorte da análise foi, contudo, o único modo de tratar a complexidade da pesquisa (HALINEN; TÖNROOS, 2005).

3.2 Unidade empírica de análise

O estudo foi baseado em mais de um caso, ou seja, o projeto foi pautado na utilização de casos múltiplos de natureza holística. Segundo Yin (2007), pesquisas baseadas em estudos de casos múltiplos apresentam resultados mais convincentes e robustos e, por este motivo, parte da literatura sobre pesquisa na área das ciências sociais advoga para o uso deste tipo de investigação (JICK, 1979).

Casos podem ser dos mais diversos formatos como, por exemplo, um setor produtivo, uma empresa ou um indivíduo. Desta forma, a definição de qual unidade de análise foi baseada na pergunta de pesquisa (YIN, 2007). Para este estudo, a unidade primária de análise, como brevemente destacada, foi os indivíduos empreendedores.

A metodologia de pesquisa esteve diretamente relacionada à seleção dos indivíduos. Os estudos de caso não buscaram generalizações para populações ou universos de pesquisas, o que poderia justificar a escolha baseada em critérios amostrais. Em contraste a esta ideia, os estudos de casos buscaram “generalizações analíticas” (ou generalizações a proposições teóricas), em que o objetivo foi utilizar a teoria como modelo com o qual se compararam os resultados empíricos encontrados (YIN, 2007). Ou seja, buscou-se generalizar um conjunto particular de resultados a alguma teoria mais abrangente (YIN, 2007). Desta forma, a seleção dos empreendedores participantes da pesquisa foi baseada em critérios teóricos e não amostrais.

A utilização dos estudos de casos múltiplos subentendeu a consideração da lógica da replicação, em que somente mediante a possibilidade de replicações é que as descobertas podem ser consideradas robustas e dignas de investigações ou interpretações (YIN, 2007). A lógica da replicação é essencial para a análise de casos múltiplos (EISENHARDT, 1989), sendo, portanto, fundamental sua compreensão para o fundamento lógico dos estudos de caso:

Qualquer utilização de projetos de casos múltiplos deve seguir uma lógica de replicação, e não de amostragem, e o pesquisador deve escolher cada caso cuidadosamente. Os casos devem funcionar de uma maneira semelhante aos experimentos múltiplos, com resultados similares (replicação literal) ou contraditórios (replicação teórica) previstos explicitamente no princípio da investigação (YIN, 2007, p. 75).

3.3 Estratégia de coleta de dados

Os estudos de caso possuem, como aspecto diferenciador, a sua capacidade para lidar com amplas variedades de evidências, como documentos, registros em arquivos, entrevistas, artefatos físicos, observações diretas e observação-participante. Todas as fontes de coletas de evidências possuem qualidades e defeitos que as distinguem (YIN, 2007). Desta forma, a escolha da fonte de coleta foi baseada nos benefícios de cada alternativa, bem como nas naturezas da pergunta e objetivo de pesquisa que se pretendeu responder e alcançar, respectivamente.

Esta pesquisa utilizou duas fontes de evidências (entrevistas e documentação) por meio da triangulação de dados, que foi uma das táticas para aumentar a validade do constructo (YIN, 2007). Segundo Yin (2007), a vantagem mais importante de utilizar a triangulação de dados é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação.

De acordo com Yin (2007, p. 129), os pesquisadores devem conhecer as técnicas para a coleta dos dados, “a fim de que o estudo de caso possa se valer de várias fontes de evidências. Sem essas fontes múltiplas, estará se perdendo uma vantagem inestimável da estratégia de estudo de caso.” Dada a natureza da pergunta de pesquisa, os objetivos deste estudo e a análise dos pontos fortes de cada alternativa, foram utilizadas a documentação e entrevistas como fontes de coletas de dados.

De uma forma geral, as entrevistas, por possibilitarem a obtenção de informações com maior profundidade, constituem-se como uma das principais fontes de coletas de dados utilizadas em pesquisas, tendo os estudos de casos como método (BAUER, 2002; DUARTE, 2002; GASKELL, 2002; PETTIGREW, 1990; YIN, 2007). Foi utilizada a entrevista focalizada individual. Tal fonte possibilitou que os

dados fossem obtidos de duas formas: direcionada, por focar diretamente o tópico do estudo, e perceptiva, por fornecer inferências percebidas (YIN, 2007).

Já a documentação foi utilizada para corroborar e valorizar as evidências obtidas com a outra técnica (PETTIGREW, 1990; YIN, 2007). Uma das vantagens básicas desse tipo de fonte é que se trata de um recurso não-reativo e exato, uma vez que as informações neles contidas permanecem inalteradas após longos períodos de tempo (GODOY, 1995; PETTIGREW, 1990; YIN, 2007;).

Em relação à seleção do número de respondentes, tal escolha também não se baseou em critérios amostrais, como brevemente demonstrado. Isso porque, a finalidade real desta pesquisa não foi contar opiniões ou pessoas, mas, ao contrário, explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão (GASKELL, 2002). Desta forma, a seleção do número de respondentes foi baseada na saturação teórica.

3.4 Análise dos dados

A análise dos dados consistiu em categorizar, analisar, classificar em tabelas, testar ou recombinar as evidências qualitativas colhidas para tratar as proposições iniciais do estudo. Diferentemente de pesquisas estatísticas, há poucas fórmulas estanques para orientar o pesquisador nesta etapa investigativa (YIN, 2007).

A estratégia analítica geral foi baseada em proposições teóricas. Ou seja, seguiram-se as suposições e conjecturas teóricas que levaram ao estudo de caso (YIN, 2007). Neste tipo de estratégia analítica, o referencial teórico atuou como um guia para a análise dos casos selecionados.

As técnicas analíticas específicas foram as análises intracaso e comparações intercasos. Tais técnicas de análises cruzadas dividem os dados por tipos através de todos os casos investigados (SOY, 1997). Uma das importantes vantagens das análises intracaso é sua contribuição para lidar com grandes volumes de informações (EISENHARDT, 1989). Segundo Eisenhardt (1989), as análises

intracasos possibilitam aos investigadores uma rica familiaridade com cada objeto, o que, por sua vez, acelera o processo de comparações intercasos.

A chave para o sucesso de boas comparações está diretamente relacionada com a capacidade do pesquisador em neutralizar as diversas tendências apresentadas pelos dados. Além disso, deve, também, ser capaz de analisar as informações sob as diferentes formas. Algumas táticas foram importantes para esta etapa: a primeira, foi selecionar categorias ou dimensões. A segunda, foi selecionar e listar as similaridades e diferenças entre os casos, o que contribuiu para uma análise mais sofisticada (EISENHARDT, 1989).

Halinen e Tönroos (2005) acrescentam algumas ferramentas e táticas que podem ser usadas para fazer comparações. Em primeiro lugar, o pesquisador deve possuir uma atitude mais flexível em relação aos dados. Além disso, deve possuir um recorte e amarror teóricos ideais para a natureza do objeto em estudo. Essa dimensão teórica foi fundamental, pois, a partir dela, foi realizada a seleção dos casos, bem como definido o número de dimensões comparadas.

De uma forma geral, a ideia além dessas táticas de pesquisa de casos cruzados possíveis é forçar os investigadores a irem além das impressões iniciais, sobretudo, por meio de uma lente de análise diversa e estruturada (EISENHARDT, 1989). Para isso, foi empregada a técnica da análise de conteúdo. Segundo Bauer (2002), a análise de conteúdo é uma técnica para produzir inferências de um texto focal para seu contexto social de maneira mais objetivada. A análise de conteúdo trabalha, tradicionalmente, com dois tipos de textos, ambos de particulares interesses para esta pesquisa.

O primeiro, com materiais produzidos para diversas finalidades, como jornais ou memorandos de corporações, que foram utilizados para algum outro propósito determinado. O segundo tipo se trata dos textos construídos no processo de pesquisa, tais como transcrições de entrevistas e protocolos de observações. A vantagem da técnica é que ela reduz a complexidade de uma coleção de textos (BAUER, 2002).

A análise de conteúdo possui diversos delineamentos de pesquisa. Um deles, a análise longitudinal, foi utilizada dada a natureza dos objetivos desta dissertação. Segundo Vasconcelos (2007), há a necessidade de se analisar o campo do

empreendedorismo enquanto um processo dinâmico, em que se considere tanto a criação como a evolução dos negócios. E as pesquisas longitudinais pareceram ideais para compreender a natureza desta evolução. Isso porque, tais pesquisas forneceram a possibilidade de análise das etapas de “crescimento, evolução e transformação, que de modo conceptível decaíram sobre as organizações dentro de algum tempo” (PETRIGREW, 1990, p. 7).

A análise longitudinal se relacionou diretamente com um dos principais problemas que os pesquisadores têm que lidar com a pesquisa de redes: a delimitação do tempo (HALINEN; TÖNROOS, 2005; PETTIGREW, 1990).

Como já destacado na seção 3.1, as redes empreendedoras não são estáticas (HALINEN; TÖNROOS, 2005; HITE, 2005). Elas se alteram ao longo do tempo e são, por natureza, dinâmicas. Essa natureza flexível das redes teve implicações importantes e desafiantes na metodologia da pesquisa. Segundo Halinen e Tönroos (2005), quando os processos de modificação das redes formam o foco do estudo, como é o caso desta pesquisa, a tática de análises longitudinais devem ser consideradas.

Nesta reflexão, os estudos de casos em redes podem ser caracterizados como pesquisas de processos. Ou seja, investigam “uma sequência de eventos ou atividades que descreve como as coisas se modificam ao longo de algum período” (VAN DE VEN¹⁵ citado por HALINEN; TÖNROOS, 2005, p.1290). Para Halinen e Tönroos (2005), tanto o passado como o presente influenciam a natureza das relações que os empreendedores possuem.

De acordo com Bauer (2002, p. 195), as análises longitudinais “abarcam o mesmo contexto por um período de tempo mais longo. Isso nos permite detectar flutuações regulares e irregulares de conteúdo e inferir mudanças concomitantes no contexto.” Pettigrew (1990) salienta que as análises longitudinais proveem ao pesquisador a oportunidade para examinar processos contínuos dentro de um mesmo contexto de análise e delinear uma significação nos vários níveis interligados. Por fim, O'donnell e Cummins¹⁶ (citados por VASCONCELOS, 2007)

¹⁵ VAN DE VEM, A. H. Suggestions for studying strategy process; a research note. **Strategy Manage J**, v. 13, p. 169-88, 1992.

¹⁶ O'DONNELL, Aodheen; CUMMINS, Darryl. The use of qualitative methods to research networking in SMEs. **Qualitative Market Research**, Bradford, v. 2, n. 2, p. 82-91, 1999.

propõem a utilização de estudos longitudinais, pois permitem capturar a natureza dinâmica das redes. Tais características do estudo longitudinal se fizeram ideais para a natureza deste estudo, pelo:

- a) tópico de pesquisa adotado;
- b) modo de análise contextual;
- c) objetivos traçados (PETTIGREW, 1990).

Não utilizada de forma intensiva na área das ciências sociais em anos anteriores, as pesquisas de natureza longitudinal parecem estar aumentando (PETTIGREW, 1990). Para Vasconcelos (2007), existem poucas pesquisas que analisam o empreendedorismo sob uma vertente longitudinal. A até então pouca utilização dessa tática pode estar associada com uma das dificuldades desse tipo de pesquisa. Pesquisas dessa natureza demandam a intensa contribuição e compromisso das organizações e/ou demais objetos em estudo (BARTON, 1990).

O objetivo da análise das redes foi, entre outros aspectos, investigar as relações de indivíduos ou grupos sociais, premissas defendidas pelos sociometristas (BATAGELJ; MRVAR; NOOY, 2005). A sociometria é um instrumento de análise das redes sociais e se apresenta na forma de um sociograma, ou seja, “diagramas de redes que permitem a visualização da estrutura que está sendo estudada (MARTELETO; SILVA, 2004, p. 42). O sociograma é o mais importante instrumento originado da sociometria e é a base para a visualização das redes sociais (BATAGELJ; MRVAR; NOOY, 2005).

Segundo Tomaél (2005), a análise das redes não é uma teoria com leis ou proposições específicas de aplicação, mas, somente, uma estratégia para analisar a estrutura social, sendo necessária a vinculação às teorias apresentadas. Desta forma, esta pesquisa utilizou a sociometria, por meio de suas representações em sociogramas, para demonstrar as relações dos empreendedores ao longo do processo empresarial.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS

Neste capítulo, serão apresentadas as descrições e análises dos dados dos seguintes estudos de caso: Restaurante Matusalém, Souza & Souza Construção e Reforma, Supletivo Visão e Suggar Eletrodomésticos.

As descrições e análises intracasos compreenderam a história dos empreendedores do período da infância até o momento atual de seus negócios. Destacaram, ademais, eventos, relacionamentos, comportamentos e outros aspectos e fatores fundamentais para as trajetórias pessoais e empresariais dos empreendedores.

As comparações intercasos, por sua vez, buscaram categorizar, classificar e analisar as evidências qualitativas colhidas com o objetivo de testar as proposições teóricas iniciais do estudo (YIN, 2007). Para isso, foram listadas e avaliadas as similaridades e diferenças entre os casos, o que contribuiu para uma análise comparativa mais sofisticada (EISENHARDT, 1989).

Na última seção, serão apresentadas as conclusões do estudo, além das contribuições, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

4.1 Caso 1 – Restaurante Matusalém

Matusalém Gonzaga, casado, 50 anos, é um dos importantes chefs brasileiros, reconhecido internacionalmente por jornais e periódicos pelo seu talento nas culinárias italiana, mexicana e, sobretudo, brasileira, com especialidades nas cozinhas mineira e baiana. Atualmente, é o sócio-fundador do Restaurante Matusalém, com sede na Av. Portugal, 3.827, bairro Pampulha, Belo Horizonte. A participação societária é dividida em 50% para Matusalém, 25% para Eudes e 25% para Oséas, irmãos do empreendedor.

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 de Belo Horizonte. O espaço disponibiliza mais de 190 opções, entre aperitivos, caldos, entradas, porções, sobremesas e bebidas. “Temos um diferencial. Muita gente aprecia meu trabalho. Conheço clientes que descem no aeroporto e vem direto para o restaurante.” (Informação verbal).¹⁷ Mais do que isso, Matusalém e os irmãos promovem eventos gastronômicos regionais, nacionais e internacionais, que contribuem para a abertura de mercados e a construção de redes de relacionamentos.

Para agregar valor ao restaurante e possibilitar o contínuo crescimento de seu empreendimento, Matusalém faz parte da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes de Minas Gerais (ABRASEL), sendo o líder e gestor da Câmara Setorial da Pampulha, que congrega outros dez estabelecimentos da região. Segundo ele, o objetivo é promover o desenvolvimento dos bares e restaurantes por meio do associativismo. “Quando todos os brasileiros entenderem o que é o associativismo, eles vão compreender que nós não conseguimos viver sozinhos, isolados. **Precisamos viver em conjunto, em parcerias.**” (Informação verbal, grifo nosso).

Mas as histórias de Matusalém e do também empreendedor Oséas nem sempre foram marcadas pela liderança, reconhecimento ou sucesso no ramo gastronômico. Filhos de uma família simples, Matusalém e Oséas, quando crianças, dividiam com outros seis irmãos uma cabana simples na periferia de Contagem. Abandonados pelo pai ainda jovens, a família era sustentada pela mãe, dona Nira:

Quando chovia, a minha mãe juntava os filhos embaixo de uma lona preta. Morávamos à beira de um córrego de muito mau cheiro. Para comer, às vezes, tínhamos que pegar restos de maçãs encontradas na rua. A gente não tinha nenhuma condição financeira (Informação verbal).

Matusalém e os irmãos trabalharam desde criança para ajudar no sustento da família. Realizaram serviços de ajudantes de pedreiro, vendedores de laranja, chapas de caminhão¹⁸, entre outros. Para frequentar a escola, com sete anos de idade, Matusalém caminhava 36 km por dia. Três anos após, em 1970, foi obrigado

¹⁷ Dados da entrevista. Pesquisa de campo realizada com Matusalém dia 20/2/2010.

¹⁸ Expressão utilizada para denominar os profissionais contratados sazonalmente pelos motoristas para carregar e descarregar as mercadorias dos caminhões.

a largar os estudos e trabalhar em uma horta, plantando e colhendo frutas para ajudar no sustento familiar.

Aos 12 anos, conseguiu o primeiro emprego por meio de uma indicação de seu antigo trabalho. Passou a pregar caixotes de uvas na Indústria e Comércio de Caixote LTDA. Com 14 anos, já era chefe de seção e responsável pela administração de outros 30 garotos que exerciam a mesma função. “Parece que a liderança acompanhou minha vida desde criança. Na escola, sempre fui líder de sala.” (Informação verbal). A vida de Matusalém mudou na década de 1970, quando o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) decidiu expandir o processo de interiorização do país, concedendo, gratuitamente, alqueires de terras no estado de Rondônia para as pessoas interessadas. A tia de Matusalém, dona Orizeth, decidiu vender o pequeno barracão com tudo dentro e, com o dinheiro, comprou uma Kombi, utilizada para o transporte dela e do sobrinho, que, com 14 anos, saiu da Indústria e Comércio de Caixote Ltda. para tentar a vida em outro estado. “Sempre fui desprendido para trabalhar. Fui o único da família que teve coragem para viajar.” (Informação verbal).

A esperança de encontrar um lugar melhor para morar cedeu espaço para o desapontamento. O terreno concedido ficava localizado a 80 km, mata adentro da cidade de Presidente Médici. Eram necessários três dias e noites de caminhadas pelas trilhas de seringueiros com cacaias¹⁹ nas costas, que guardavam os alimentos necessários durante as travessias.

Onde moravam, Orizeth e Matusalém não tinham médicos por perto, vizinhos, amigos, conhecidos, nem comida. É nesse cenário, aparentemente impróprio, que o empreendedor vivenciou uma grande experiência que o levaria para a profissão que exerce atualmente. “Minha história com a gastronomia começou quando, para garantir a sobrevivência, eu inventava coisas para a gente comer” (PEREIRA; GUIMARÃES; GONTIJO, 2009, p. 142).

Matusalém começou a testar gostos e sentir os aromas de folhas, além de criar comidas com mandiocas, mamão papaia e jacarés, caçados com a ajuda de Isaías, um seringueiro que regularmente passava pelo local. A necessidade de

¹⁹ Calças que tinham as barras amarradas. Eram utilizadas para o transporte de alimentos. Espécie de sacola.

preparar os alimentos da região fez com que ele se aprimorasse na cozinha sem, entretanto, imaginar que seguiria na profissão anos mais tarde.

Com o tempo, as seringueiras cresceram. Orizeth e Matusalém foram obrigados a sair do local e, com a contribuição de Isaías, foram para a cidade de Coqueiral, onde conheceram Rose, dona de um restaurante localizado na rodoviária. Segundo Matusalém, Rose simpatizou com seu jeito e o convidou para trabalhar no Ponto de Encontro, nome do estabelecimento. Ele lavava as vasilhas, limpava o chão e atendia os clientes. “Na hora da folga eu sempre ia para a cozinha. Quando fui ver já estava fazendo comida lá dentro.” (Informação verbal).

Matusalém morou em Coqueiral até aproximadamente 16 anos, quando voltou para Belo Horizonte. Nessa época, em 1976, o irmão Oséas, que foi um relacionamento fundamental para Matusalém encontrar trabalho em Belo Horizonte, trabalhava como entregador de pães de queijo. Porém, o primeiro contato de Oséas com a culinária veio muito antes.

Em 1968, oito anos antes de Matusalém voltar para Minas Gerais, Oséas obteve seu primeiro emprego no ramo da gastronomia, como entregador de alimentos na Cozimiras. Em um dia comum, um dos ajudantes de cozinha faltou ao trabalho e o gerente do local obrigou Oséas a assumir o cargo temporariamente, sob a alegação de que o dispensaria caso não aceitasse a nova tarefa. Após a saída definitiva do profissional, que ocorreu na mesma semana em que Oséas assumiu provisoriamente a função, ele tornou-se, definitivamente, o ajudante de cozinha da Cozimiras.

Flávio, o chef de cozinha da empresa, era, segundo Oséas, um homem visionário, que olhava para o futuro. Ele o indicou para os cursos de culinária do SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial -, porque acreditava em seu talento e vocação. “Fiz um primeiro curso. Fiz o segundo, o terceiro. Gostei do negócio e fui ficando.” (PEREIRA; GUIMARÃES; GONTIJO, 2009, p.143). Os cursos do SENAC e a experiência na cozinha proporcionaram ao Oséas o conhecimento de novas pessoas. Essa ampliação da rede de relacionamento possibilitou que Oséas indicasse Matusalém, quando de sua volta a Belo Horizonte, para dois empregos na área gastronômica. O primeiro, para o Hotel Real Palace, por volta de 1976, e o segundo, para o Hotel Brasilton, já no começo dos anos 80.

No Real Palace, Matusalém entrou como *stuart*, cargo de que se orgulhava, mesmo sem saber o significado da palavra. “Eu chegava para meus colegas e eles perguntavam o que eu fazia. Eu falava com a boca cheia, com orgulho: sou stuart. Anos mais tarde que descobri que a palavra significava paneleiro ou profissional de serviços gerais.” (Informação verbal). Depois de um ano de trabalho lavando panelas, Matusalém passou a assumir outras funções na cozinha do hotel, como *saucier*, *garde manger*, *rotisseur*, até se tornar chef executivo do local em aproximadamente 1978. Foi no mesmo ano em que terminou os estudos de gastronomia do SENAC-MG, curso que iniciara quando da chegada em Belo Horizonte dois anos antes.

Após trabalhar no Real Palace, Oséas indicou Matusalém para trabalhar no Hotel Brasilton. Matusalém entrou como lavador de panelas e, um ano mais tarde, tornou-se chef de cozinha e coordenador dos trabalhos desenvolvidos, até mesmo, por Oséas:

A dificuldade que eu e minha tia passamos em Coqueiral e a falta de opções para comer me fizeram aprender a gostar de cozinhar. Quando vim para Belo Horizonte, foi só um empurrão. Quando caí dentro da área da gastronomia, parecia que eu tinha caído em um paraíso (Informação verbal).

Ao se tornar chef de cozinha do Brasilton e se destacar na função, Matusalém recebeu, em 1983, um convite de Flávio Guarani, do grupo Coca Cola, um dos clientes do hotel, para fazer entrevista na central do Grupo Alpino, que contava, na oportunidade, com oito restaurantes em Belo Horizonte. Quando chegou para fazer a entrevista de emprego, Matusalém foi recebido e entrevistado por Ivo Faria, colega de profissão que conhecera no curso do SENAC. Eles estudaram na mesma época e, embora Ivo Faria tenha finalizado o curso uma turma antes, ambos se conheciam e tinham certa amizade. “O Ivo facilitou a minha entrada.” (Informação Verbal).

Contratado como cozinheiro, Matusalém conheceu diversas casas do Alpino. Enquanto Ivo Faria trabalhava na central do grupo, localizada na Av. Nossa Senhora de Fátima, Matusalém e Cícero, outro cozinheiro da empresa, eram responsáveis pelas cozinhas de outras unidades. “Teve um período da minha vida que eu estava quase igual um boneco na mão do Ivo. Ele me tirava de uma casa e colocava em

outra. Nós conseguimos fazer o Alpino crescer tanto que o grupo chegou a ter 19 restaurantes em Belo Horizonte.” (Informação Verbal).

O trabalho no grupo possibilitou que Matusalém conhecesse diversos e importantes contatos, como, por exemplo, Roberto Zacombi e Jajá, genro de Estela Valadão, que o convidou para inaugurar em Belo Horizonte, no começo anos 90, o L’Apogée. Matusalém foi contratado como subchef de La Pierre, profissional internacionalmente conhecido. Nesse período, ocorreu um fato que mudaria para sempre a trajetória culinária da família Gonzaga.

O mundo presenciava a eclosão da Guerra do Golfo, em 1991. O chef da Embaixada do Brasil nos Estados Unidos foi convocado para combate. O então embaixador brasileiro, Moacir Marques Moreira, era muito amigo de Valadão, solicitado para indicar um profissional substituto para o cargo nos Estados Unidos. Valadão indicou La Pierre, que recusou o convite, pelo contrato que possuía com o L’Apogée no Brasil. Valadão indicou então Matusalém, que também recusou, devido ao nascimento de seu primeiro filho, Maicon, hoje com 19 anos. “Não podia simplesmente deixar as minhas coisas, meu filho aqui e ir para os Estados Unidos.” (Informação verbal).

Matusalém aconselhou o nome de Oséas, que não possuía cartas de referência para subsidiar sua ida para a Embaixada do Brasil. Foi então que Matusalém providenciou os documentos e cartas necessários, por meio de conhecidos e profissionais do ramo gastronômico. Oséas permaneceu na Embaixada dos Estados Unidos por quase cinco anos, tempo que lhe proporcionou cozinhar para seis presidentes, entre americanos e convidados, como Fernando Collor e Itamar Franco.

Luis Henrique Marcondes, então gerente do L’Apogée, decidiu abrir, em 1991, em São Paulo, um restaurante de comida mexicana, e convidou Matusalém para ingressar, como chef de cozinha, nesse projeto inovador. Por não conhecer a culinária do país, Matusalém morou três meses em Cancún, estudando e se aprimorando na gastronomia local. Após voltar, Luis Marcondes inaugurou o Café Cancún, casa que se tornou, segundo Matusalém, sucesso de público e crítica em São Paulo.

Após a inauguração, o Café Cancún promoveu parceria com o Sistema Brasileiro de Televisão (SBT), que na época apresentava o programa Namoro na TV. A parceria tornou o restaurante famoso, e o número e frequência de clientes aumentaram consideravelmente. “Recebíamos todo o público do SBT, entre jornalistas e apresentadores. A casa era frequentada por aproximadamente 1mil e duzentas pessoas por dia.” (Informação verbal).

A projeção de Matusalém em rede nacional aconteceu quando ele criou um boneco de manteiga para homenagear Jô Soares, então apresentador do SBT. Jô Soares o convidou, em 1993, para produzir o boneco em seu programa noturno. “No início dos anos 90, eu tinha mais retorno de mídia em Belo Horizonte do que Lula, que fazia campanha eleitoral no período. Eu conseguia capas de jornais da época. Tinha grande espaço na mídia”, garante.

Matusalém trabalhou no Café Cancun até 1995, aproximadamente. Époça em que a dona do imóvel sede do restaurante pediu aumento de aluguel em valor 100 vezes superior ao então praticado. Luis Henrique decidiu não renovar o contrato e, com isso, fechar a casa, que se transformou em uma rede de franquias, hoje presente em diversas cidades do Brasil e exterior.

Nessa mesma época, Ivo faria convidou Matusalém para retornar a Belo Horizonte e abrir o restaurante Veccio Sogno, inaugurado no dia 12 de junho de 1995. Matusalém chefiou e administrou o restaurante por seis anos, até ser convidado por Dadá Bahia, cozinheira nacionalmente conhecida, para tirar férias, privilégio que Matusalém nunca tivera desde sua entrada no restaurante mineiro.

Dadá Bahia e Matusalém já se conheciam, esporadicamente, de eventos gastronômicos que ambos participaram no passado. Porém, o contato se consolidou após o convite de férias, que aconteceu na oportunidade em que a cozinheira veio a Belo Horizonte lançar seu livro, em 2001.

Matusalém aceitou o convite e foi, com Dadá, descansar em Brasília. Na segunda semana de férias, a cozinheira recebeu um convite do então Presidente da República, Fernando Henrique Cardoso, para ser a responsável pela ceia de recepção de Gisele Bündchen, que chegaria ao Brasil dias após. Dadá convidou Matusalém para ajudá-la no trabalho, sendo ele o responsável pelas sobremesas e ela pelos pratos quentes. “Fizemos um sucesso muito grande.” (Informação verbal).

Após dias servindo ao Palácio da Alvorada, em Brasília, Dadá convidou Matusalém para conhecer Salvador. “Fui visitar a cidade e não voltei mais”, afirma. Nessa época, surgiu a oportunidade de Matusalém administrar os restaurantes de Dadá, na Bahia. “A maioria dos cozinheiros dela trabalhava sem muito profissionalismo. Ela me chamou para ser um assessor de seus estabelecimentos”, atividade que exerceu durante um ano e sete meses.

Já em 2002, Dadá planejava abrir outro restaurante em Salvador, o Corsário, projeto que Matusalém estaria envolvido caso não tivesse conhecido Leonel, grande amigo de Dadá e dono de um casarão de três andares que funcionava como restaurante no Pelourinho. O contato aconteceu em um dia comum, em que Dadá e Matusalém almoçavam juntos em um dos restaurantes da cozinheira baiana.

Leonel demonstrou interesse em vender seu espaço para Matusalém, que, sem dinheiro, não levou a proposta a sério. Um dia após, Leonel entrou em contato e reforçou o objetivo de passar o local para Matusalém, de quem afirmava ser o único que confiava para dar continuidade ao espaço. “Falei para ele: faço de tudo, só não vendo minha mulher e meus filhos.” (Informação verbal).

Matusalém vendeu, em Belo Horizonte, o único apartamento que possuía. Além disso, comercializou o carro com que trabalhava em Salvador para juntar dinheiro, ainda insuficiente para a aquisição do imóvel. Sem a quantia necessária, Matusalém contou com a ajuda de Analice, então gerente de um dos restaurantes de Dadá, que emprestou o restante do investimento necessário para a compra do local. “Analice foi meu braço direito. Ela me deu a maior força nessa época da transição.” (Informação verbal).

A constatação de que Matusalém sairia da administração dos restaurantes de Dadá causou, na época, certa insatisfação na já amiga e cozinheira baiana. A proximidade dos restaurantes, a concorrência direta pelos clientes e a separação dos profissionais até então unidos em diversos projetos não agradou Dadá, que esperava contar com o apoio do amigo para a abertura e gestão de seu novo restaurante. “Criou-se um clima não muito favorável na época. A gente era muito amigos.” (Informação verbal).

Matusalém morava em Salvador havia aproximadamente dois anos e, ainda assim, não conhecia muitas pessoas da região. “Ninguém me conhecia, da mesma

forma que eu não conhecia o Nordeste.” (Informação verbal). Com poucos contatos e um projeto de abrir seu próprio estabelecimento, Matusalém inaugurou, em 2002, o restaurante que levaria seu próprio nome, sugestão do amigo e colega de trabalho, Ivo Faria, que indicou “Restaurante Matusalém” pela força e reconhecimento que a marca e nome já possuíam.

Sem conhecer muitas pessoas e com o objetivo de tornar o estabelecimento um sucesso, Matusalém procurou, por conta própria, a ajuda do SEBRAE de Salvador, parceiro que se tornou fundamental para a criação e consolidação do espaço, segundo o empreendedor. “A primeira coisa que eu fiz foi bater na porta do SEBRAE.” (Informação verbal). Recusado nas primeiras visitas, Matusalém não desistiu e, após constantes solicitações, foi recebido pela Sr^a. Iraídes, uma das gerentes do SEBRAE, que já conhecia o nome de Matusalém em conversas passadas com Dadá Bahia, sua antiga amiga. “Todo o processo de abertura da empresa, o passo-a-passo para registrar o restaurante eu aprendi com a dona Iraídes. Ela é como se fosse meu pulmão. Ela abria os caminhos e me indicava novos contatos.” (Informação verbal).

Do contato com a Iraídes, Matusalém conheceu os cursos e palestras do SEBRAE, tornando-se assíduo frequentador do espaço. “Eu já tinha quase uma sala lá dentro”, brinca. Dentre os benefícios gerados, o SEBRAE patrocinou a tradução do cardápio, colaborou na capacitação dos colaboradores do restaurante e na formação acadêmica do Matusalém, hoje, com nível superior completo. Além disso, reforçou a importância da busca de novos parceiros, como os cartões Mastercard, outro importante parceiro na consolidação do empreendimento, segundo Matusalém:

Quando procurei os parceiros em Salvador, eu já estava com um bom nome no mercado. A profissional da Mastercard que me atendeu era uma pessoa de pouco contato, mas, abriu as portas para o restaurante pelo reconhecimento que o estabelecimento já tinha (Informação verbal).

Matusalém concluiu diversos cursos no SEBRAE e estabeleceu neles importantes contatos e relacionamentos, como, por exemplo, os gerentes dos Hotéis Pestana, que eram alunos de um dos aperfeiçoamentos realizados pelo SEBRAE em 2004. Do relacionamento desenvolvido com os gerentes, Matusalém foi

convidado para promover um jantar temático na rede de hotéis. “O pessoal ficou encantado com nossa gastronomia.” (Informação verbal).

Após o jantar temático, Matusalém foi convidado pelos gestores dos Hotéis para promover um jantar em um cassino do grupo, localizado na Ilha da Madeira, em Portugal. Para o evento, realizado em 2004, foi convidada, também, a Banda Eva, conjunto musical baiano que passou, na oportunidade, por alteração do vocalista, tendo Saulo Fernandes assumido a coordenação do conjunto.

“Depois deste evento, o restaurante ganhou grande divulgação e passou a ter outra visibilidade.” (Informação verbal). Por meio do relacionamento estabelecido com Saulo Fernandes, em Portugal, o restaurante Matusalém conseguiu indicação para diversos artistas e apresentadores brasileiros, como Lázaro Ramos, Priscilla Fantini, Boris Casoy, entre outros, que passaram a frequentar e divulgar a estrutura do espaço. “Ele abriu as portas para a comunidade artística chegar à minha casa” (informação verbal).

Além dos gerentes dos hotéis Pestana, os cursos do SEBRAE permitiram, também, que Matusalém formasse importantes contatos para a entrada no ramo de eventos, até então inexplorado pelo empreendedor. Empresas como Casa Cor, localizadas em Goiânia e Brasília, passaram a ser clientes do restaurante. Com isso, o volume de atendimentos aumentou e Matusalém passou a contar com a ajuda de Dadá no cumprimento de todas as demandas. “Quando me chamavam, eu convidada a Dadá. Quando eles convidavam Dadá, ela me fazia questão de me chamar para ajudá-la.”

A abertura e constituição de novos contatos propiciados pelos colegas encontrados nos cursos e pelos profissionais do SEBRAE abriram o campo de atuação da empresa. “Depois eu fui para a Espanha, para Madri, fui cobrir eventos internacionais. Uma coisa chama a outra. O SEBRAE para mim tem importância muito grande. Eu tenho um carinho muito especial por eles.” (Informação verbal).

O restaurante cresceu e o empreendedor passou a ser conhecido na região. No período em que viveu em Salvador, Matusalém fez parte da Associação dos Bares e Comerciantes do Pelourinho, que promoveu projetos de associativismo e cooperativismo entre as empresas do local. Em 2006, o empreendedor ganhou o

prêmio unificado de melhor restaurante nas pesquisas popular, opinião especializada e críticos gastronômicos, entregue pelo então prefeito da cidade:

O restaurante cresceu muito, mas, eu sempre pensava na minha família em Belo Horizonte, nos meus amigos, clientes e colegas. E me perguntava: “o que vou ficar fazendo aqui nesse Nordeste sozinho? Aí começou a dar aquele desejo de voltar. Eu ligava sempre falando: Oséas, estou querendo voltar para Belo Horizonte, vamos montar um restaurante juntos (PEREIRA; GUIMARÃES; GONTIJO, 2009, p. 146).

Embora estabelecido e conhecido na cidade, Matusalém decidiu, no final de 2007, um ano após a conquista do prêmio gastronômico, fechar o restaurante e retornar para Belo Horizonte. “Ninguém acreditou. Estávamos no auge.” (Informação verbal). Diversos motivos levaram Matusalém a sair do local. Destacam-se a saudade da família, a pressão de antigos clientes de Belo Horizonte, que pediam a volta do empreendedor, o sonho de unir os irmãos em uma empresa única e a contínua quebra de restaurantes da região do Pelourinho. “Fechei no sábado, logo após o carnaval. No último dia de funcionamento, meu restaurante estava lotado. Virei manchete de jornais.” (Informação verbal).

Em fevereiro de 2008, Matusalém fechou o restaurante em Salvador e transferiu toda a estrutura do local para Belo Horizonte. Nessa época, Oséas, que já tinha voltado dos Estados Unidos há 13 anos, colaborou para esse processo de transição. No período em que Matusalém trabalhou em Salvador, Oséas criou em Contagem o *Buffet* Melhor Sabor, que ganhou licitações para atender órgãos públicos, como prefeituras de Belo Horizonte e Betim, além de secretarias municipais.

“Quando Matusalém falou que vinha, foi uma dificuldade arrumar casa para morar, mas veio assim mesmo, “com a cara e a coragem”, afirma Oséas (PEREIRA; GUIMARÃES; GONTIJO, 2009, p. 151). Matusalém reinaugurou o restaurante dia 12/6/2008, em Belo Horizonte. “Foram 120 pessoas e a gente não pôde deixar entrar mais, não tinha jeito. Nessa ocasião, nós soubemos que tomamos a decisão certa.” (PEREIRA; GUIMARÃES; GONTIJO, 2009, p. 152). Vieram com ele os gerentes e boa parte dos empregados que trabalhavam no restaurante em Salvador.

Atualmente, Matusalém, Oséas e Eudes, irmão e administrador do restaurante e do buffet, trabalham nos negócios da família. Os empreendimentos

atendem, semanalmente, mais de cinco mil pessoas, entre eventos externos e clientes assíduos dos espaços disponibilizados. Há pouco mais de um ano no mercado mineiro, Matusalém planeja novos planos para o crescimento da empresa. “Quando você monta uma casa, leva um tempo para estabelecer. Eu tive a felicidade de vir com os parceiros de Salvador. Agora eu estou começando a voltar ao mercado de novo.”

Entre os planos, estão as inaugurações de dois novos restaurantes: um na zona sul de Belo Horizonte e outro em um dos melhores shoppings da capital. “Nós temos metas a serem alcançadas e eu acho que faz parte do empreendedorismo o sonho. Você pode não conseguir alcançar a estrela, mas você tem que estar buscando ela”, afirma Oséas (PEREIRA; GUIMARÃES; GONTIJO, 2009, p. 167).

Matusalém e Oséas reconhecem a importância dos relacionamentos para o sucesso de seus empreendimentos. “Assim foi a nossa carreira. Sempre por indicação. Quando alguém toma conhecimento que você fez algo que está bem feito, ele começa a te projetar”, garante Oséas (PEREIRA; GUIMARÃES; GONTIJO, 2009, p. 159). Já para Matusalém, “quando você tem um bom relacionamento com as pessoas, elas te encaminham, te ajudam a passar pelos momentos mais difíceis de sua vida”, conclui (PEREIRA; GUIMARÃES; GONTIJO, 2009, p. 160).

A FIG. 2 apresenta, por meio de sociograma, os relacionamentos mais acessados por Matusalém ao longo do processo de formação e consolidação da carreira empreendedora.

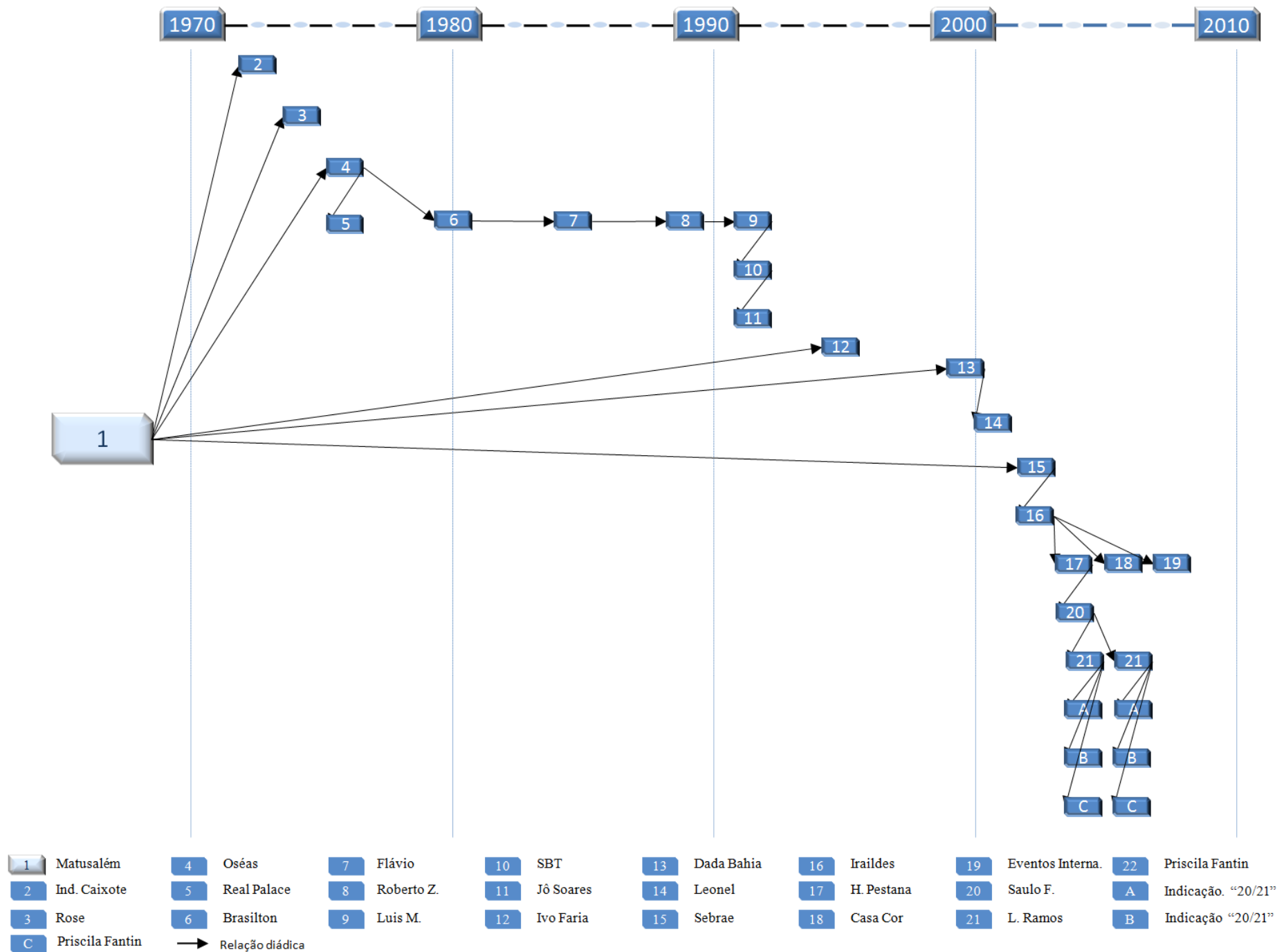


Figura 2: Relacionamentos mais acessados por Matusalém ao longo da trajetória empreendedora
 Fonte: Dados da pesquisa.

A FIG. 2 mostra, longitudinalmente, os relacionamentos construídos por Matusalém ao longo de sua carreira. Os contatos (alter), simbolizados por pontos numéricos, foram alocados nos respectivos anos de seus estabelecimentos com o empreendedor (ego). Já as setas representam, por um lado, as relações diádicas constituídas pelos relacionamentos de Matusalém e, por outro lado, a evolução do conjunto de contatos do mesmo.

Observa-se que os alter simbolizados pelos números 4, 15, 16 e 20 exerceram singular importância para a trajetória de vida de Matusalém. Tais relacionamentos indicaram diversos outros contatos em diferentes momentos e contextos. Enquanto Oséas (alter 4) contribuiu para a expansão das redes de relacionamentos em fases que antecederam a criação do Restaurante Matusalém, os demais contatos (alter 15,16 e 20) apresentaram maior participação, sobretudo, após essa destacada etapa.

4.1.1 Conclusões

O empreendedor Matusalém Gonzaga obteve sucesso no ramo gastronômico mineiro. Porém, pode-se concluir que esse desempenho foi possível dada à influência de alguns importantes fatores, como as características empreendedoras e, em grande parte, a natureza e contribuição dos relacionamentos sociais. Esses e outros aspectos serão discutidos a seguir.

4.1.1.1 Características empreendedoras

Pode-se afirmar que Matusalém possui características como esforço, determinação, capacidade de assumir riscos moderados, dentre outras. A manifestação dessas qualidades pode ser observada em duas distintas etapas, quando:

- a) comprou o espaço em Salvador, mesmo sem recursos financeiros suficientes;
- b) abriu o restaurante Matusalém, a despeito das condições aparentemente desfavoráveis, como, por exemplo, os poucos relacionamentos estabelecidos no norte do país.

Além disso, Matusalém pode ser interpretado, também, como empreendedor que promove inovações²⁰, exemplificadas, sobretudo, em três principais momentos. A primeira inovação se refere às diferentes opções de menus do restaurante, que servem, atualmente, mais de 190 produtos, muitos deles frutos das experimentações do empreendedor. A segunda inovação alude à disposição de Matusalém em abrir novos mercados, observada nas criações dos restaurantes L'Apogée, Café Cancun e Veccio Sogno. Finalmente, a terceira inovação acena para a intenção de o Matusalém criar, o mais breve possível, dois novos restaurantes em Belo Horizonte.

Desta forma, pode-se concluir, por um lado, que as inovações contribuíram para o sucesso de Matusalém. Já o nível educacional do empreendedor, contudo, não representou importante aspecto para o desempenho do mesmo. Embora com baixa escolaridade, o que poderia ter dificultado o acesso de Matusalém ao mercado formal de trabalho (BHOLA *et al.*, 2006), o empreendedor sempre se destacou nos empregos pelos quais passou. Tal observação vai ao encontro de estudos que não destacam o nível instrucional dos empreendedores entre os principais aspectos que influenciam ou condicionam o desempenho de suas respectivas organizações (SEBRAE, 2007; STOREY, 1994).

4.1.1.2 Motivação empreendedora: necessidade ou oportunidade

Matusalém foi influenciado, em diferentes períodos, pela variação e co-participação das motivações associadas à necessidade e a oportunidade, como

²⁰ Segundo Shumpeter (1982), existem cinco formas de inovações: a primeira é através da introdução de novos produtos e bens. As demais formas são a criação de métodos de produção, a abertura de um mercado novo, a identificação de novas fontes de suprimento e a criação de organizações.

pode ser observada, inicialmente, no momento da abertura do próprio restaurante, em 2002. Nessa oportunidade, Matusalém trabalhava nos empreendimentos de Dadá Bahia, o que configura a iniciativa de criação da companhia como uma percepção e identificação de um nicho potencial de mercado.

Por outro lado, logo após a abertura do espaço, o empreendedor, que não conhecia muitas pessoas no Nordeste e estava com o relacionamento fragilizado com Dadá Bahia, não possuía outra opção de trabalho e renda, senão investir na própria organização, movida, nessa etapa, por necessidade (AIDIS *et al.*, 2006; HENROKSON, 2005; KAUTONEN; PALMOROOS, 2009; SMALLBONE; WELTER, 2001; STOREY, 1994; WILLIAMS, 2008; WILLIAMS; ROUND, 2009).

4.1.1.3 Evolução do empreendimento

O restaurante Matusalém passou por duas principais evoluções, ocasionadas, sobretudo, pela influência de dois fatores: redes sociais e características empreendedoras. A primeira importante transformação refere-se à alteração da sede, promovida em 2008, e realizada, sobretudo, dada a combinação de três aspectos associados aos relacionamentos empreendedores:

- a) a saudade que Matusalém sentia da família;
- b) a pressão dos antigos clientes de Belo Horizonte;
- c) a vontade de unir os irmãos em um empreendimento familiar. Após a modificação, o restaurante passou a faturar cerca de 30% a mais que a antiga sede (Informação verbal).

A segunda evolução alude à possibilidade do restaurante atender, a partir de 2004, clientes como os Hotéis Pestana e a comunidade artística. Essa mudança foi viabilizada, principalmente, pela participação de Iraildes e Saulo Fernandes, respectivamente.

Nesses momentos de transformações, é possível associar, também, as características empreendedoras destacadas anteriormente. Tais comportamentos influenciaram, de certa forma, a eclosão dessas evoluções, que contribuíram, ao longo do tempo, para o crescimento e consolidação do Restaurante Matusalém.

4.1.1.4 Evolução das redes sociais e empresariais

Os relacionamentos formados por laços fracos foram mais importantes para o desempenho de Matusalém na atividade empreendedora em relação aos contatos caracterizados por laços fortes (HITE, 2005; GRANOVETTER, 1983;). Essa observação pode ser constatada pela influência que relações como Iraldes, gerentes dos Hotéis Pestana e Saulo Fernandes teve no desempenho do empreendimento.

Embora alguns autores salientem a importância dos laços fortes, como, por exemplo, a família (ALDRICH; CLIFF, 2003; BHOLA, 2006; DYER, 1994; FILION, 1993, 1999, 1999a; GEM, 2008; GREVE; SALAFF, 2003; PARDINI; BRANDÃO, 2007; WAGNER, 2005), para Matusalém, a participação de relacionamentos desta natureza apresentou papel secundário. Isso porque, a família de Matusalém, representada, sobretudo, por Oséas, conquanto tenha influenciado a trajetória do empreendedor em períodos que antecederam a abertura da empresa, não participou diretamente nos processos de criação e desenvolvimento inicial do restaurante, contrastando proposições que defendem a importância de tais laços no estágio inicial dos negócios (GREVE; SALAFF, 2003; JOHANNISSON, 1998; LARSON; STAR, 1993; SHAPERO; SOKOL, 1982; VASCONCELOS, 2007).

Além disso, os contatos formados por laços fortes e fracos evoluíram com o tempo. No momento de criação do restaurante, os relacionamentos eram restritos, formados, especialmente, por contatos próximos. No entanto, o empreendedor expandiu seus contatos, agregando, dada à influência das mudanças organizacionais e das características empreendedoras, novas relações, baseadas, principalmente, em laços fracos, como será detalhado a seguir.

A FIG. 3 apresenta os momentos de inovações realizadas após a criação do restaurante Matusalém.

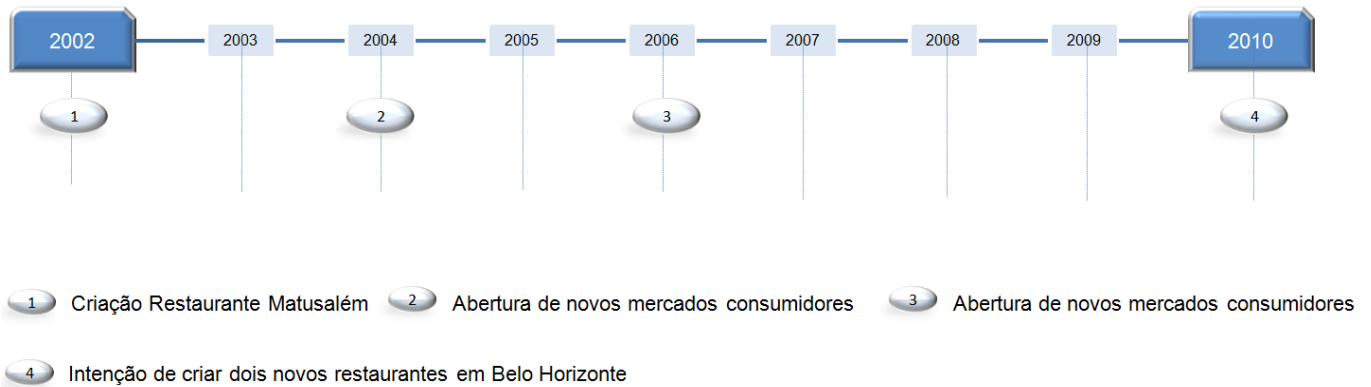


Figura 3: Inovações realizadas por Matusalém após a criação do empreendimento
Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme destacado, a evolução da rede de relacionamentos teve a influência, entre outros fatores, das características empreendedoras, simbolizadas, sobretudo, pela capacidade de inovação de Matusalém. Ressalta-se, entretanto, que os momentos de inovações destacados acima foram realizados, em grande parte, dada a influência do conjunto de contatos do empreendedor. Ou seja, pode-se afirmar que a abertura do restaurante Matusalém, a expansão de mercado realizada nos anos de 2004 e 2006, bem como a intenção de criar dois novos espaços em Belo Horizonte são inovações que foram possibilitadas, também, pelos recursos adjuntos às redes sociais do empreendedor. Desta forma, pode-se concluir que as características empreendedoras de Matusalém contribuíram para a evolução de sua rede de relacionamentos, da mesma forma que seus contatos colaboraram para transformações nas peculiaridades do empreendedor.

O Quadro 5, a seguir, é um demonstrativo condensado da participação de cada um dos principais contatos e relacionamentos estabelecidos por Matusalém ao longo da carreira empreendedora.

Contato	Relação	Participação	Ano
Oséas	Irmão	Indicou Matusalém para Hotel Real Palace	1976
		Indicou Matusalém para Hotel Brasilton	[198-]
		Influenciou Matusalém em sua decisão de voltar a Belo Horizonte	2007
Ivo Faria	Amigo	Convidou Matusalém para abrir o Veccio Sogno	1995
Flávio Guarani	Patrão	Era cliente do Hotel Brasilton. Convidou Matusalém para trabalhar no Grupo Alpino	1983
Roberto Zacombi e Jajá	Patrão	Era cliente do Grupo Alpino. Convidou Matusalém para abrir o L'Apogée	[199-]
Luis Henrique Marcondes	Patrão	Era gerente do L'Apogée. Convidou Matusalém para o Café Cancun	1991
Dadá Bahia	Patroa / amiga	Convidou Matusalém para trabalhar nos restaurantes, em Salvador	2001
		Apresentou Leonel	2002
Leonel	Conhecido	Vendeu o restaurante para Matusalém	2002
Analice	Conhecida	Gerente de um dos restaurantes de Dadá Bahia. Emprestou dinheiro para a compra do local oferecido por Leonel	2002
Sebrae/Iraíldes	Conhecida	Contribuiu para o processo de abertura da empresa	2002
		Colaborou na capacitação dos colaboradores do restaurante	2002
		Patrocinou tradução do cardápio	2002
		Possibilitou conhecer diversos contatos	2002
Gerentes Hotéis Pestana	Conhecidos / clientes	Eram alunos de um dos Cursos do Sebrae, ao qual Matusalém também participava	2004
		Convidou Matusalém para promover dois eventos gastronômicos na Bahia e Portugal	2004
		Apresentou Saulo Fernandes	2004
Saulo Fernandes	Conhecido	Indicou o Restaurante Matusalém para comunidade artística brasileira	2004

Quadro 5: Descrição da participação dos principais contatos de Matusalém
Fonte: Dados da pesquisa.

Síntese: principais conclusões

As principais conclusões do caso, a seguir, são baseadas nas análises e argumentações sobre a trajetória de Matusalém:

- a) Matusalém é dotado de características como empenho, determinação, capacidade de assumir riscos moderados, esforço e iniciativa;
- b) Matusalém pode ser interpretado como empreendedor que promove inovações;
- c) a educação formal não foi um aspecto que influenciou o desempenho da carreira do empreendedor, seja na fase anterior ou posterior à criação do restaurante;
- d) o empreendimento foi influenciado por fatores de puxão e empurrão. Ou seja, os motivos do engajamento e prolongamento de Matusalém na atividade empreendedora alternaram entre oportunidade e necessidade;
- e) o empreendedor não pode ser caracterizado como agente isolado ou atomizado capaz de se autopromover, somente, por meio de suas ações e comportamentos;
- f) o sucesso de Matusalém foi possibilitado, em grande parte, pela participação, influência e natureza dos relacionamentos;
- g) os contatos caracterizados por laços fracos foram mais importantes que os relacionamentos formados por laços fortes;
- h) a família não apresentou contribuição significativa na criação e crescimento inicial do restaurante; porém, influenciou o desempenho em demais fases da organização;
- i) os momentos de transformações da empresa ocorreram, em grande parte, devido à influência de dois fatores: rede de relacionamentos e características empreendedoras de Matusalém;
- j) a rede de relacionamentos do empreendedor evoluiu com o tempo, e essas transformações estão associadas à influência das características empreendedoras e das mudanças organizacionais.

4.2 Caso 2 – Souza & Souza Construção e Reforma Ltda.

José Souza da Conceição, 47 anos, é empreendedor e dono da Souza & Souza Construção e Reforma Ltda., empresa especializada em serviços de reforma geral, que envolvem diversos profissionais, como pedreiros, bombeiros, pintores, marceneiros, eletricitas, entre outros. Criada em 1997, possui oito empregados e faturamento médio anual superior a 360 mil reais. Conta, atualmente, com 400 clientes cadastrados, entre condomínios, prédios comerciais e residências.

Segundo José Souza da Conceição, o trabalho com reformas gerais lhe proporciona, hoje em dia, vida tranquila, com residência própria, dois veículos novos, além de renda mensal líquida superior a trinta salários mínimos. Entretanto, a vida de José Souza nem sempre foi marcada pelo sucesso empresarial. Natural de Nanuque, nordeste de Minas Gerais, viveu até os 16 anos na pequena roça dos pais, local em que trabalhava no plantio e colheita de alimentos. A falta de emprego na região e a vontade de tentar a vida na capital, como fizeram o irmão mais velho e os pais anos antes, motivaram José Souza, em 1979, a se mudar para o bairro União, em Belo Horizonte.

Com 17 anos e nível fundamental incompleto - 5ª série -, começou a andar pelas ruas à procura de trabalho, e conseguiu trabalhar como servente de pedreiro em uma construção no bairro Cidade Nova. “Naquela época era fácil. Você chegava e o pessoal já perguntava se você estava com a carteira de trabalho para eles assinarem.”²¹

Por meio desses contatos, iniciados nas obras trinta e um anos atrás, José Souza formou diversas redes, que possibilitaram, ao longo dos anos, o crescimento e a consolidação da empresa. Dentre elas, destacam-se duas, que, pela importância e distinção entre ambas, serão detalhadas separadamente.

A primeira rede ressalta os contatos que permitiram, a José Souza, o acesso a diversos e importantes clientes ao longo do tempo. A segunda rede destaca o conjunto de relacionamentos que influenciou o empreendedor para a entrada no processo licitatório dos Correios que, se aprovado, irá mudar a estrutura e porte atuais da empresa.

²¹ Dados da entrevista. Pesquisa de campo realizada com José Souza no dia 15/3/2010.

Entre os mais de quatrocentos clientes atuais da Souza & Souza Construção e Reforma Ltda., um é especial. Trata-se do Condomínio Geneff, conjunto de quatro blocos de prédios com 21 andares e 84 apartamentos ao todo. José Souza é o responsável pelos serviços de reforma geral de todo o espaço há anos, o que lhe proporciona retorno financeiro e garantia de trabalho por longos períodos. “Tudo o que se faz é muito grande. Lá eu tenho um excelente resultado, um bom lucro.” (Informação verbal).

O atendimento ao conjunto de prédios só foi possibilitado pela rede de relacionamentos que José Souza formou desde que chegou a Belo Horizonte e começou a trabalhar como servente de pedreiro, em 1979. Na época, como destacado anteriormente, José saía pelas ruas à procura de trabalho nas obras dos bairros vizinhos ao bairro União, local em que morava. Em uma das oportunidades, conheceu Abel, encarregado de uma construção, que o chamou para trabalhar.

“Eu colava no Abel e não o largava por nada. Ele tirava o pé dele eu colocava o meu.” (Informação verbal). José Souza trabalhou com Abel durante cinco anos, período em que passou de servente de pedreiro para assistente de pintor. Além disso, aprendeu diversos serviços, como hidráulica e revestimento.

Após esse período, José Souza trabalhou por sete meses na loja Pinturas Guanabara, empresa que conheceu na época em que realizava serviços relacionados juntamente com Abel. Depois de sair da companhia e trabalhar como entregador de duplicatas bancárias por meses, José Souza foi convidado por Benício, antigo amigo da Pinturas Guanabaras, para realizar serviços de pintura no prédio da Fayal, localizado no centro de Belo Horizonte.

Benício indicou José Souza para Vandôr, encarregado responsável pela reforma do local. Como não conhecia a qualidade dos serviços, Vandôr solicitou a José Souza que pintasse os rodapés e tetos de dois halls, serviços que exigiam perícia e atenção. “No chão tinha tapetes e carpetes altos e não poderia deixar cair uma gota de tinta. Quando ele voltou à tarde, gostou do trabalho.” (Informação verbal).

José Souza foi contratado e passou a realizar inúmeros serviços de pinturas no prédio que era gerenciado por Célia, que pediu indicação de um profissional a Vandôr para pintar sua residência. José Souza foi recomendado e, após realizar o

trabalho, elogiado pela cliente, conseguiu nova indicação com Tereza, amiga de Célia.

Tereza gostou do serviço de José Souza e o recomendou para diversos amigos, como Raimundo, Paulinho, Deyse, Olga, entre outros. “Com esses contatos que eu comecei a trabalhar por conta própria. Tudo que eu conheço hoje começou desta corrente de pessoas.” (Informação verbal). Porém, não foi somente a qualidade do atendimento que lançou José Souza para o trabalho independente. Segundo o empreendedor, o budismo, religião que pratica desde 1984, foi o grande responsável pela mudança de comportamento e pelo desenvolvimento inicial de seus negócios.

Antes de conhecer a religião, José Souza trabalhava para Vandôr nas obras de reforma e pintura do prédio Fayal. Embora empregado, passava por diversas dificuldades. “Foi uma época muito difícil e cheguei a passar fome.” (Informação verbal). A mudança de vida começou quando o vizinho Geraldo mudou-se para o bairro Dom Joaquim e convidou José Souza para morar próximo à sua casa com o objetivo de ajudá-lo sempre que possível. “Ele falou assim: muda para perto da minha casa que você poderá almoçar e jantar lá quando quiser.” (Informação verbal).

Geraldo ajudou José Souza na mudança, avalizando-o junto à dona Jandira, budista e dona da casa em que foi morar. Após se mudar, José Souza passou a conversar com a proprietária, que o incentivou a conhecer os princípios e ensinamentos da religião. “Na vida, nada é por acaso. No momento em que passava pela pior condição humana, que é a fome, eu mudei para uma casa em que a dona é budista.” (Informação verbal).

Apesar da vontade de trabalhar por conta própria que sempre tivera José Souza, nunca se lançou ao mercado por falta de iniciativa, conquistada posteriormente, segundo ele, através da religião. Foi, portanto, por influência do budismo que José Souza começou a disponibilizar seus serviços por conta própria, mesmo período em que conheceu e trabalhou para Célia e Tereza. “A primeira coisa que aprendi foi ter determinação. Que a vida é causa e efeito. Desde então, tudo mudou na minha vida.” (Informação verbal):

O meu crescimento eu vejo que é através do que eu estou fazendo. Se eu faço um trabalho bem feito, com qualidade, eu ganho. No meu ponto de vista, o crescimento das pessoas é o resultado das ações delas. É o que elas fazem. Aprendi isso com o budismo (Informação verbal).

Dos inúmeros contatos indicados por Tereza após o trabalho de José Souza em sua residência, um foi especial. Trata-se de Alexandre, morador da mesma rua. Gerente do Banco do Brasil, Alexandre contou com os trabalhos de José Souza inúmeras vezes em sua residência. “Eu fazia o serviço, mas nem cobrava. Ele era muito bacana.” (Informação verbal).

Com o tempo, Alexandre contratou José Souza para pintar a agência em que trabalhava, oportunidade em que conheceu diversas pessoas, entre elas, o sub-gerente²² do local, que o convidou para pintar seu apartamento no bairro Sion. Com o relacionamento estabelecido com o sub-gerente, José Souza obteve inúmeras indicações para outras pessoas, inclusive Sérgio, morador do mesmo prédio. “Foi através do Sérgio que cheguei a este cliente que estou atendendo aqui” (Informação verbal), aponta José Souza para um orçamento de hidráulica disponível em sua mesa no momento da entrevista:

Um amigo meu do Banco do Brasil (gerente), me indicou para outro amigo dele do Banco do Brasil (sub-gerente), que me indicou para o genro dele. O genro dele me indicou para o amigo dele. O amigo dele indicou para outro amigo e esse outro amigo indicou para essa pessoa aqui (apontou para um orçamento na mesa) que é amigo dele também. Tudo começou com um amigo meu que trabalha no Banco do Brasil. Esse é um cliente que me trouxe uns dez outros compradores (Informação verbal).

Foi por meio do Sérgio, também, que José Souza conseguiu indicação para atender o Condomínio Geneff. E os relacionamentos cultivados por José Souza ao longo dos anos não lhe proporcionaram apenas o condomínio como cliente importante. Em 2010, por exemplo, a empresa poderá passar por uma grande transformação positiva, possibilitada pelos contatos estabelecidos pelo empreendedor no início da década de 80.

A principal meta da Souza e Souza em 2010 é atender a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos de Minas Gerais, objetivo que está próximo de alcançar,

²² José Souza não recorda o nome do sub-gerente do Banco do Brasil.

uma vez que recebeu, recentemente, convite para participar de processo licitatório da organização. Segundo José Souza, ter os Correios como cliente representaria uma mudança no porte e estrutura de sua companhia. “Terei trabalho 365 dias por ano, sem parar. Não terei tempo para mais ninguém.” (Informação verbal).

Essa probabilidade de atender aos Correios e, com isso, mudar positivamente a realidade da empresa foi possibilitada, em parte, pela rede de relacionamentos de José Souza, iniciada 30 anos atrás quando o empreendedor trabalhava como servente de pedreiro nas obras do bairro Cidade Nova. José Souza conheceu diversos pedreiros e encarregados, como já destacado anteriormente. Um deles convidou-o para realizar, aproximadamente em 1983 - quando também trabalhava com Abel -, um serviço de hidráulica, em um apartamento na Rua Palmeira, no qual morava Dona Lina.

Dona Lina se mudou, tempos depois, para um condomínio na Rua Estevão Pinto, também no bairro Serra. “Ela quis que eu fizesse a reforma da nova casa dela. Com o trabalho, passei a conhecer todo mundo do prédio, inclusive Dr. Vinícius, atualmente meu amigo” (Informação verbal). Como síndico, Vinícius indicou José Souza para inúmeros trabalhos no local.

Dos relacionamentos estabelecidos com os moradores do prédio da Rua Estevão Pinto, José Souza conseguiu indicação para duas redes de relacionamentos distintas, ambas importantes para o desenvolvimento da empresa. A primeira, que será detalhada a seguir, apresenta os contatos que poderão levar a companhia para o atendimento aos Correios em 2011. A segunda rede destaca os relacionamentos que possibilitaram, a José Souza, atender importantes clientes, como, por exemplo, um diretor da Fiat Automóveis no Brasil.

Vinícius recomendou José Souza para diversas pessoas, incluindo um médico do Hospital Life Center, que se tornou um de seus clientes. Ao realizar um serviço naquele hospital, fruto da indicação do médico, José Souza conheceu Rita, arquiteta do projeto responsável pela reforma realizada no local. Rita se tornou grande amiga de José Souza e passou a trabalhar em outros projetos desenvolvidos pelo empreendedor. “Depois que eu conheci a Rita, ela não me largou mais. Já trabalhamos juntos há três ou quatro anos.” (Informação verbal).

Um dos projetos foi o da própria irmã de Rita, dona Meire, que solicitou um profissional para reformar sua residência. Rita indicou José Souza e, juntos, trabalharam no espaço. Meire gostou do serviço e por ser uma das diretoras dos Correios em Minas Gerais, indicou José Souza para participar do processo de licitação para atender à empresa a partir de 2011. “Meire que está me colocando nos Correios, meu maior objetivo.” (Informação verbal).

A segunda rede de contatos, iniciada após os relacionamentos que José Souza estabeleceu no condomínio da Rua Estevão Pinto, possibilitou ao empreendedor o atendimento de importantes clientes, como, por exemplo, Sr. Lélío, diretor da Fiat. Tudo começou quando uma moradora do prédio da Rua Estevão Pinto indicou José Souza para uma psicanalista que era sua amiga. Ao fazer o trabalho na casa da psicanalista, o empreendedor conheceu João Carlos, arquiteto responsável pelo projeto.

João Carlos era amigo de Lélío e indicou José Souza para ser o responsável pela reforma da casa do diretor em um condomínio localizado em Sete Lagoas. “Uma coisa é eu chegar e fazer um trabalho aqui no bairro. Outra coisa é fazer para um diretor da Fiat. Esse serviço foi muito importante para mim porque foi uma referência para outros que eu consegui.” (Informação verbal).

E a história de José Souza é marcada, ainda, por outro importante conjunto de relacionamentos, que possibilitou ao empreendedor atender grandes clientes como, por exemplo, o Shopping Ponteio, em 2002. Mas a trajetória para este grande negócio começou 22 anos atrás, quando José Souza conheceu Zilda, sua atual esposa, e seus irmãos, hoje cunhados.

Um dos cunhados de José Souza trabalhava, em 2002, como bombeiro no Shopping Ponteio e indicou o empreendedor para Eduardo, engenheiro do local, quando ficou sabendo da procura do mesmo por um profissional de reformas gerais. “O Eduardo gostou do meu serviço e passei, a partir de então, a trabalhar com ele.” (Informação verbal).

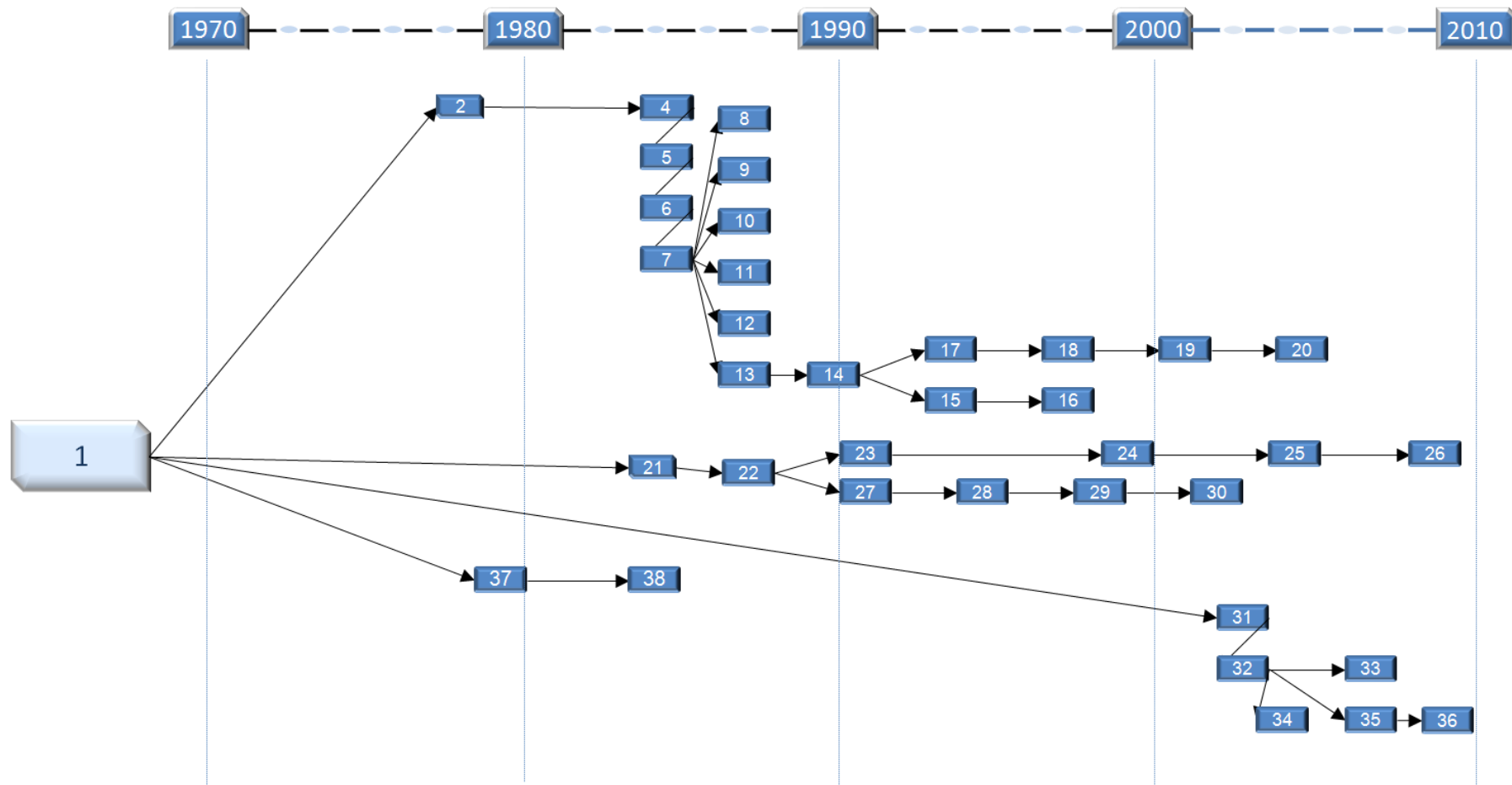
Na época, José Souza já tinha criado a Souza & Souza Construção e Reforma Ltda. há cinco anos. “Quando criei a empresa, em 1997, as portas se abriram para mim. Comecei a pegar serviços em grandes prédios e condomínios.” (Informação Verbal). Embora trabalhasse por conta própria desde aproximadamente

1985, época em que Célia solicitou os trabalhos do empreendedor, José Souza só formalizou a empresa devido à pressão dos clientes pelo recebimento de notas fiscais.

Com a empresa formalizada, José Souza conseguiu atender o Ponteio e outros clientes indicados por Eduardo, como, por exemplo, uma residência de alto luxo no Condomínio Morro do Chapéu, localizado em Nova Lima. O serviço, realizado em 2006, incluía a instalação de um sistema de aquecimento de pisos, até então inédito em Belo Horizonte. O trabalho foi coordenado por Eduardo e Ronin, outro engenheiro responsável pela condução das obras. “Ronin sempre trouxe produtos novos para o mercado. O que ele projetava dava certo.” (Informação verbal).

Com o relacionamento criado e consolidado com Ronin, José Souza conseguiu indicação do mesmo para realizar atendimento de reforma em um prédio localizado na Rua Bandeirantes. “O prédio foi um cliente muito bom. Consegui bons resultados com ele.” (informação verbal).

Atualmente, o pioneirismo, o serviço de qualidade e os diversos clientes possibilitam ao empreendedor uma vida de conforto e tranquilidade. Sobre o futuro, José Souza pensa positivamente. “Espero melhorar muito financeiramente. Pretendo, daqui quinze anos, apenas cuidar dos meus netos”, afirma. José Souza é pai de Felipe, 16 anos, e Frederico, 20 anos, estudante de engenharia civil e futuro integrante da empresa do pai. A FIG. 4 apresenta, por meio de sociograma, os relacionamentos mais acessados por José Souza ao longo da carreira empreendedora:



- | | | | | | | | |
|--------------|-------------|----------------|------------------|-------------|-------------------|-------------------------|------------------------|
| 1 José Souza | 6 Célia | 11 Olga | 16 Pernambuco | 21 Pedreiro | 26 Meire | 31 Cunhado | 36 Prédio Bandeirantes |
| 2 Abel | 7 Tereza | 12 Conhecidos | 17 Amigo Banco | 22 Lina | 27 Indicação (22) | 32 Eduardo | 37 Geraldo |
| 3 Guanabara | 8 Raimundo | 13 Alexandre | 18 Amigo do (17) | 23 Vinicus | 28 Amiga de (27) | 33 Ponteio | 38 Jandira |
| 4 Benício | 9 Deyse | 14 Sub-gerente | 19 Amigo do (18) | 24 Médico | 29 João Carlos | 34 Casa Morro do Chapéu | |
| 5 Vandôr | 10 Paulinho | 15 Sérgio | 20 Amigo do (19) | 25 Rita | 30 Lélío - Fiat | 35 Ronin | |

→ Relação diádica

Figura 4: Relacionamentos mais acessados por José Souza ao longo da trajetória empreendedora

Fonte: Dados da pesquisa.

A Fig. 4 apresenta, longitudinalmente, os relacionamentos criados por José Souza ao longo de sua trajetória empreendedora. Os contatos (alter), representados por pontos numéricos, simbolizam, por um lado, as relações diádicas estabelecidas com o empreendedor e, por outro lado, a evolução do conjunto de contatos do mesmo.

Observa-se que os alter (contatos) simbolizados pelos números 7, 14, 22 e 31 apresentaram, em momentos distintos, importante contribuição para o crescimento do empreendimento de José Souza. Tais contatos possibilitaram e indicaram o acesso a outros relacionamentos que, ao longo do tempo, forneceram recursos e rendas complementares ao empreendedor.

4.2.1 Conclusões

A Souza & Souza Construção e Reforma Ltda. tem sucesso no ramo em que atua, sendo que dois fatores pessoais foram fundamentais para tal desempenho: o comportamento pessoal e, acima de tudo, os relacionamentos formados pelo empreendedor ao longo da carreira. Esses e outros aspectos serão discutidos a seguir.

4.2.1.1 Características empreendedoras

Pode-se afirmar que José Souza possui qualidades, tais como esforço, comprometimento e determinação. Essas características podem ser observadas em três importantes momentos. O primeiro, quando José Souza, com 16 anos, mudou-se de cidade em busca de trabalho e renda. O segundo, quando atuava como servente de pedreiro e bombeiro hidráulico, ambos em simultaneidade e em diferentes obras. Finalmente, quando José Souza disponibilizou seus customizados serviços para clientes como Célia, Tereza, Raimundo, entre outros. Pode-se

concluir, ainda, que essas características pessoais contribuíram para a projeção do empreendedor ao longo dos anos.

Além disso, pode-se afirmar que José Souza possui capacidade de inovação, exemplificada, inicialmente, pela diversidade de serviços que o empreendedor disponibiliza, atualmente, para quatrocentos clientes. “Tudo que está dentro de uma obra nós oferecemos” (Informação verbal). Aliada a essa variedade, José Souza oferece, com uma equipe formada por oito profissionais, atendimentos customizados, diferencial de mercado que pode ser considerado uma inovação no conceito e aplicabilidade do negócio. Ou seja, o empreendedor atende um grande volume de clientes a despeito de possuir uma estrutura funcional proporcionalmente enxuta. Essas características inovadoras contribuíram, de certa forma, para que ele alcançasse novos mercados e clientes em diferentes contextos, como, por exemplo, Célia, Tereza, Alexandre, Sérgio, Lina, Vinícius, Meire, João Carlos e Lélío.

Se por um lado algumas características pessoais contribuíram para o desenvolvimento de José Souza, o conhecimento educacional, no entanto, não influenciou a performance do empreendedor. Essa constatação vai ao encontro de estudos que afirmam que o nível educacional não se situa entre os principais fatores que podem condicionar o sucesso organizacional (SEBRAE, 2007; STOREY, 1994).

4.2.1.2 Motivação empreendedora: necessidade ou oportunidade

José Souza foi influenciado por fatores associados à oportunidade e necessidade, como pode ser observado nos momentos a seguir. Em 1984, o empreendedor trabalhava com Vandôr e, ainda assim, explorou novas oportunidades por meio, inicialmente, da Célia e Tereza. Contudo, embora empregado, José Souza passava fome, encontrando nesses novos clientes uma alternativa à exclusão e à fome.

4.2.1.3 Evolução do empreendimento

Os momentos de mudanças da empresa, simbolizados pela conquista de importantes clientes, ocorreram, especialmente, devido à influência de dois fatores: os relacionamentos do empreendedor e suas características pessoais. Contatos como Vandôr, Tereza, Alexandre, Lina, entre outros, indicaram José Souza para diversos serviços, que, por conseguinte, propiciaram o crescimento da organização. Ademais, a conquista de novos clientes foi possibilitada, também, dada a capacidade de inovação do empreendedor, já demonstrada em tópicos anteriores.

4.2.1.4 Evolução das redes sociais e empresariais

Os relacionamentos formados, sobretudo, por laços fracos foram fundamentais para a projeção de José Souza na atividade empreendedora, como pode ser notado pela influência que contatos como Tereza, Sérgio, Rita e Meire apresentaram no desempenho da organização. Tais contatos forneceram acessos a recursos e conectaram indivíduos em contextos e realidades distantes de José Souza. Já os relacionamentos formados por laços fortes influenciaram o sucesso do empreendimento em apenas uma oportunidade, verificada na participação do cunhado de José Souza, que o indicou para Eduardo, tornando-se, na época, importante fonte de informações e recursos.

Além disso, pode-se afirmar que a rede de relacionamentos de José Souza evoluiu com o tempo. O empreendedor iniciou com apenas uma cliente – Célia - e, a partir dela, expandiu seus contatos (BURT, 2000; HITE, 2003, 2005; JOHANISSON, 1998; LARSON; STAR, 1993; POWELL; GRODAL, 2006; VALE *et al.*, 2008; VASCONCELOS, 2007). Essa evolução foi caracterizada por uma peculiaridade, uma vez que houve desenvolvimento das interações econômicas para relações sociais, contudo, não foram registradas alavancagens de relacionamentos sociais para trocas econômicas (GRANOVETTER, 1985, 2005; HITE, 2005; LARSON, STAR; 1993).

Pode-se afirmar, além disso, que a evolução da rede de relacionamentos foi possibilitada, sobretudo, pela influência dos recursos associados a dois fatores: redes sociais e características empreendedoras, destacadas a seguir na FIG. 5.



Figura 5: Inovações realizadas/mantidas por José Souza após a criação do empreendimento
Fonte: Dados da pesquisa.

A FIG. 5 demonstra, longitudinalmente, os momentos de inovações. Observa-se que o processo incorpora todo o período de desenvolvimento do empreendedor. Isso porque, pode-se afirmar que José Souza implementou e manteve, ao longo dos anos, algumas características inovadoras, como, por exemplo, o atendimento customizado aos clientes. Esse atendimento diferenciado foi possível, também, pelo aprendizado que José Souza obteve com seus contatos no período em que trabalhou como empregado. Ou seja, a rede de relacionamentos contribuiu para que o empreendedor disponibilizasse serviços customizados baseados na inovação. Pode-se concluir, portanto, que as características empreendedoras de José Souza contribuíram para a evolução de sua rede de relacionamentos, da mesma forma que seus contatos colaboraram para o aprimoramento das características empreendedoras do mesmo.

Síntese: principais conclusões

As principais conclusões do caso, a seguir, são baseadas nas análises e argumentações sobre a trajetória de José Souza:

- a) José Souza é dotado de características como empenho, determinação, capacidade de assumir riscos moderados, esforço e iniciativa;

- b) José Souza pode ser interpretado como empreendedor que promove inovações;
- c) a educação formal não foi um aspecto que influenciou o desempenho da carreira do empreendedor, seja na fase anterior ou posterior à criação do negócio;
- d) o empreendimento foi influenciado por fatores de puxão e empurrão, ou seja, os motivos do engajamento e prolongamento de José Souza na atividade empreendedora alternaram entre oportunidade e necessidade;
- e) o empreendedor não pode ser caracterizado como agente isolado ou atomizado capaz de se autopromover, exclusivamente por meio de suas ações e comportamentos;
- f) o sucesso do empreendedor foi possibilitado, em grande parte, pela participação, influência e natureza dos relacionamentos;
- g) os contatos caracterizados por laços fracos foram mais importantes que os relacionamentos formados por laços fortes;
- h) a família não apresentou importância significativa na criação e crescimento inicial do empreendimento, porém, contribuiu em outras fases para o desempenho e crescimento da organização;
- i) os momentos de transformações da empresa ocorreram, em grande parte, devido à influência de dois fatores: rede de relacionamentos e características empreendedoras de José Souza;
- j) a rede de relacionamentos do empreendedor evoluiu com o tempo, sendo que essas transformações estão associadas à influência das características empreendedoras e das mudanças organizacionais.

O QUADRO 6, a seguir, é um demonstrativo condensado da participação de cada um dos principais contatos e relacionamentos estabelecidos por José Souza ao longo da carreira empreendedora.

Contato	Relação	Participação	Ano
Abel	Colega Trabalho	Indicou para Pinturas Guanabara	1983
Benício	Colega Trabalho	Conheceu na Pinturas Guanabara. Indicou para Vandôr	1984
Vandôr	Patrão	Indicou para Célia	1984
Célia		Indicou para Tereza	1984
Tereza	Amiga de Célia	Indicou para Taimundo, Paulinho, Deyse, Olga, Alexandre	[198-]
Alexandre	Amigo de Tereza	Gerente do Banco do Brasil. Indicou para sub-gerente do local	[198-]
Sub-gerente	Funcionário de Alexandre	Indicou para Sérgio	[198-]
Sérgio	Morador do prédio	Indicou José Souza para o atendimento ao conjunto de prédios do Condomínio Geneff.	[198-]
Dona Lina	Conhecida	Indicou para Dr. Vinícius	1983
Dr. Vinicius	Conhecido de Dona Lina	Indicou para diversos moradores do condomínio onde morava, entre eles, um médico do Life Center e uma psicanalista.	[198-]
Médico	Morador do prédio de Dr. Vinícius	Apresentou Rita	[199-]
Rita	Arquiteta responsável pela reforma do hospital	Apresentou e indicou para Meire, irmã de Rita	[200-]
Meire	Diretora dos Correios	Indicou José Souza para participar do processo de licitação para atender a empresa	[200-]
Psicanalista	Moradora do prédio do Dr. Vinícius	Indicou para João Carlos	[199-]
João Carlos	Arquiteto da obra realizada na casa da Psicanalista	Indicou para Lélío, diretor da Fiat	[200-]
Cunhado	-	Indicou para o engenheiro Eduardo	2002
Eduardo	Patrão	Apresentou para Ronin. Convidou para trabalhar em uma residência de alto luxo	2006
Ronin	Colega de Eduardo	Indicou para trabalhar em um prédio na rua Bandeirantes	2007

Quadro 6: Descrição da participação dos principais contatos de José Souza
Fonte: Dados da pesquisa.

4.3 Caso 3: Supletivo Visão

João Pinto Ribeiro, casado, 64 anos, é empreendedor do curso Supletivo Visão e do Hotel & Convention Tauá. Possui, atualmente, mais de 400 funcionários diretos e faturamento médio anual superior a 20 milhões de reais.²³

Um de seus empreendimentos, o Supletivo Visão, foi criado em 1969 e disponibiliza, em duas unidades localizadas em Belo Horizonte e uma unidade em Contagem, os ensinamentos fundamental e médio, destinados para jovens e adultos que não completaram seus estudos no período regular. Com 41 anos de existência, já formou mais de 148 mil alunos, uma média de 3.610 estudantes por ano.

O Hotel & Convention Tauá possui três unidades, localizadas nas cidades de Caeté e Araxá, em Minas Gerais, e Atibaia, em São Paulo. A primeira instalação do grupo aconteceu na cidade de Caeté, a 45 km de Belo Horizonte, em 1986. Atualmente, o espaço conta com infraestrutura para receber eventos empresariais, congressos, seminários, casamentos formaturas, entre outros. “O Tauá é, hoje, o maior hotel de eventos de Minas Gerais e o terceiro maior do Brasil em espaço para treinamento empresarial.” (Informação Verbal).

A unidade conta com 30 salas para eventos organizacionais, academia, quadra poliesportiva, sala de cinema, boate, minishopping, salão de beleza, boliche, parque aquático, salão de jogos, campos de futebol, piscina térmica, quadra de tênis, spa, circo, entre outros espaços. Além disso, oferece 251 suítes e 4 chalés, todos com acesso a internet sem fio, TV por assinatura, frigobar e telefone.

Já a unidade de Atibaia, embora menor, conta com seis salas para eventos empresariais, piscina externa aquecida, bar piscina, sala de jogos, *scotch bar*, quadras poliesportivas, campo de futebol de grama sintética, quadra de tênis, pista de *cooper* e circo. Além disso, possui 4 suítes e 68 apartamentos com telefone, TV por assinatura e internet sem fio.

Em 2010, a rede Tauá passou a administrar seu mais novo e imponente espaço, o Grande Hotel de Araxá. O local, tombado pelo Patrimônio Histórico, possui aproximadamente 43.000 m² de área construída e dispõe de salões

²³ Dados da entrevista realizada com João Pinto Ribeiro, dia 2/4/2010.

revestidos em mármore, lustres e janelas de cristais franceses, além de obras de arte em afresco.

O atual sucesso do empreendedor, entretanto, em nada se assemelha com a vida de João Pinto Ribeiro nas fases da infância, juventude e começo da vida adulta. Nascido em Laranjeiras, lugarejo de Belo Vale, localizado a 100 km de Belo Horizonte, João viveu até os 15 anos de idade na roça, sem luz elétrica, banheiro e água encanada. “Neste lugar eu não via nenhum conjunto de casas. Para tomar banho, eu utilizava bacias com água gelada.” (Informação verbal).

Aos seis anos de idade, antes mesmo de ingressar na escola primária, João, em companhia de outros oito irmãos - seis mais velhos e dois mais novos - já trabalhava na pequena roça do pai, sendo um dos responsáveis pelo plantio de arroz, feijão e milho, destinados à subsistência da família. Além disso, trabalhava como candeeiro. “Eu ia na frente para guiar o boi, enquanto um homem segurava o arado, e o boi ia puxando, arando a terra.” (RIBEIRO, 1993, p.14).

Com sete anos de idade, João entrou para escola, local que permaneceu pelo período de um ano. A necessidade de trabalhar de madrugada na roça e a consequente dificuldade de conciliar os estudos com as obrigações no campo dificultaram a continuidade dos estudos. Com oito anos, além dos serviços que desenvolvia na roça do pai, João começou a trabalhar como empreiteiro em sítios da região. “Era uma luta terrível, com trabalho penoso, de sol a sol, com chuva ou com sol quente; pela manhã, nas nossas roças e, à tarde, nas empreitadas que eu pegava.” (RIBEIRO, 1993, p.15).

Além do grande volume de atividades diárias, João, os irmãos e a mãe, dona Nem, enfrentavam outra grande dificuldade. Antônio Pinto dos Santos, pai de João, era muito bravo e batia, diariamente, nos filhos e na esposa. “O pior [...] era meu pai e as coças que ele dava em mim e nos meus irmãos. Quase sempre a gente nem sabia o porquê. Ele partia pra cima de nós como um louco e batia violentamente com chicote, vara ou aquilo que tivesse na mão.” (RIBEIRO, 1993, p.16).

O comportamento de Antônio motivou Dona Nem a fugir de casa juntamente com os filhos. Ao caminharem por quatorze dias e noites no meio do mato, em que, para alimentar, colhiam as frutas disponíveis, como goiaba, mamão, entre outras, chegaram à cidade de Lafaiete, local em que viveram por pouco tempo, até pegarem

o trem com destino a Belo Horizonte. Cerca de um mês após, a família se dividiu. As dificuldades encontradas na capital motivaram a volta de Dona Nem e os filhos mais novos, inclusive João Pinto Ribeiro, para Laranjeiras.

“Infelizmente, à medida que eu crescia, mais eu sofria com os maus tratos e as exigências do meu pai. Quanto mais ele ficava insatisfeito com a nossa produção, mais surras e descomposturas para nós, os filhos” (RIBEIRO, 1993, p. 34). Em uma tarde comum, quando tinha 15 anos, João trabalhava na capina do milho da roça do pai, em Laranjeiras. Quando se sentou para descansar, João assustou com a chegada inesperada de Antônio, que o bateu como fazia regularmente.

Essa atitude, o recorrente comportamento do pai e a vontade de sair daquela realidade motivaram João a fugir de casa. Ao chegar a Belo Horizonte, com 15 anos, procurou o tio Zé Ribeiro, irmão de Antônio, que morava no bairro progresso, na capital. “O [...] tio se espantou com a minha chegada, de repente, naquelas circunstâncias – de mala e cuia – e me passou uma bela esculhambação.” (RIBEIRO, 1993, p. 40).

João passou a morar com o tio que, no dia seguinte à sua chegada, levou-o de madrugada, juntamente com seu filho – primo de João -, para a Feira de Produtores, localizada no bairro da Lagoinha. Zé Ribeiro possuía uma barraca de doces e queijos e entregou para João alguns produtos, orientando-o quanto à venda que ele passaria, a partir de então, a realizar. João passou a vender os doces nas ruas à beira do Rio Arruda, local utilizado como referência para não se perder.

“Fiquei muito pouco tempo na casa do tio, porque não deu certo.” (Informação verbal). Após sair, João Pinto Ribeiro e outros dois amigos, que conhecera nas ruas vendendo produtos, compraram um colchão de capim e alugaram um quarto para morar. “Eu e meus colegas fazíamos comida [...] em cima de dois tijolos, tendo, por baixo, uma lata com querosene ou álcool.” (RIBEIRO, 1993, p. 43).

Após meses, João saiu do quarto por não conseguir arcar com as despesas e passou a morar nas ruas e em corredores de prédios. Nesse período, “tomava banho em torneiras de rua ou naquelas torneironas que existiam no Parque Municipal” (RIBEIRO, 1993, p. 44). “Foi nessa situação que passei um dos momentos mais angustiantes do começo da minha história na capital” (RIBEIRO, 1993, p. 45).

Para sobreviver, João vendia doces, verduras e frutas, como aprendera com o tio tempos antes. Porém, o medo e o desconhecimento do centro da cidade faziam com que João vendesse os produtos apenas nos bairros periféricos. Com o tempo, percebeu que os vendedores que comercializavam as frutas e verduras nas principais ruas de Belo Horizonte ganhavam mais dinheiro. Passou, a partir de então, a trabalhar como camelô nas ruas do centro da capital. “Poucas atividades me ensinaram tanto como a venda de mercadorias. Trabalhei muito como vendedor nos meus primeiros anos.” (RIBEIRO, 1993, p. 47).

Como camelô, João vendia todos os tipos de mercadorias. O volume de vendas aumentou e, por isso, contratou, informalmente, moças e rapazes para comercializar os produtos nas ruas da cidade. Além dessa atividade, João trabalhava, também, nos estabelecimentos comerciais de Geraldo e José Pinto, irmãos mais velhos que já tinham aberto pequenos botecos anos antes. Ademais, recolhia esterco de boi e cavalos para comercializar.

Em um dos dias em que João foi ao mercado central comprar frutas, ele encontrou o caminhoneiro Norival, que, mesmo sem conhecer João, insistiu para que ele comprasse centenas de caixas de mexericas que armazenava em seu veículo. Mesmo informando que não tinha dinheiro para adquirir mais de dez caixas, como usualmente fazia, João acabou comprando as mexericas, dada a insistência e inflexibilidade de Norival.

João saiu pelas ruas de Belo Horizonte procurando lotes vagos onde pudesse armazenar todas as caixas. Encontrou um local na Rua Rio Grande do Sul, próximo ao Arrudas, em frente à antiga loja da Mesbla. Após descarregar a mercadoria e, no momento em que iria sair para contratar uma pessoa para ajudá-lo na venda das mexericas, João viu diversos homens entrarem no lote vago.

Eram fiscais da prefeitura de Belo Horizonte, que apreenderam as caixas de mexericas, a despeito dos insistentes pedidos de João. “O sujeito não estava mais falando comigo. Eu dei um soco nele. Quando eu fiz isso o mundo voltou-se contra mim.” (Informação verbal). Todos os fiscais e outros dois policiais militares que acompanhavam a apreensão de longe bateram em João, que desmaiou e acordou preso no Departamento de Investigação. “Acordei com o corpo todo arrebitado. Todo machucado.” (Informação verbal).

Arrasado, João saiu da delegacia e decidiu, a partir daquele momento, não trabalhar mais como camelô. “Uma das coisas importantes para que a pessoa tenha sucesso na vida é persistência. Mas tem hora que deve ser o contrário, deve ser desistência. Tem momento que é preciso perceber que você tem que mudar o caminho.” (Informação verbal).

João, com 16 anos, decidiu procurar trabalho fixo. Analfabeto e sem experiência de trabalho, não conseguiu nenhuma atividade, mesmo após meses de procura:

Quantas vezes eu ficava batendo de porta em porta, durante quatro ou cinco dias seguidos. Até que eu vi que eu não conseguiria sozinho. Aí eu comecei a procurar conterrâneos que existiam para me ajudar a arrumar um emprego. **Na vida a gente não consegue nada sozinho. Se a pessoa não fizer parceria com outras, a pessoa não sai do lugar** (Informação verbal, grifo nosso).

Zinho, trocador de ônibus e irmão mais velho de João, indicou-o para trabalhar na mesma empresa. O interesse de João era duplo. Além do dinheiro, que tanto precisava, ele poderia dormir nos coletivos no período da madrugada, como faziam tantos outros trocadores que ele conhecia. “Quando eu arrumei esse emprego de trocador de ônibus eu comecei a engrenar minha vida.” (Informação verbal).

Para ganhar mais dinheiro, João pegava serviços às 5 horas da manhã e largava às 23 horas, horário em que limpava o ônibus antes de dormir no banco traseiro dos coletivos. Com o tempo, percebeu que, além de ganhar mais dinheiro, os motoristas eram, na época, mais valorizados pela população, que os presenteava e cumprimentava, não repetindo os mesmos comportamentos com os trocadores.

“Eu comecei a pensar comigo. Eu tenho que ser motorista de ônibus. Esse foi um dos sonhos mais profundos que eu tive na minha vida.” (Informação verbal). Para conquistá-lo, João, ainda com 17 anos, procurou a autoescola, local em que teve, segundo ele, uma das maiores decepções de sua vida. “Quando fui tirar a carteira de motorista, eu tive um dos momentos mais terríveis de minha vida. Naquele instante que eu descobri que nunca poderia ser motorista de ônibus, porque não sabia ler e escrever.” (Informação verbal).

Decepcionado e com o objetivo de procurar alguém para desabafar, João procurou Luzia, irmã que trabalhava como empregada doméstica em uma casa no bairro Serrano. Após criticá-lo por não tê-la procurado antes, Luzia se dispôs a ensinar João que, com raiva do comportamento inicial da irmã, recusou o convite durante os quatro primeiros dias.

Porém, a vontade de ser motorista era muito grande e João concordou em aprender com Luzia. Além dela, outro trocador que trabalhava na mesma empresa ajudou-o no aprendizado. Com dezoito anos, dois meses e dez dias João conseguiu tirar a carteira, passo fundamental para conquistar o sonho de ser motorista de ônibus.

Ao pedir ao gerente da companhia uma oportunidade, João recebeu a notícia que acabaria de vez com seu sonho, uma vez que, para ser motorista de ônibus era necessário ter, no mínimo, dois anos de carteira. “Acabou que eu nunca consegui ser motorista de ônibus. Na vida a gente tem sonhos que uns a gente realiza, outros não.” (Informação verbal).

Para ganhar mais dinheiro, João passou a trabalhar como motorista de taxi, atividade que exerceu por aproximadamente quatro anos. Mesmo taxista, João não deixou de ser vendedor. Enquanto dirigia e conversava com os passageiros, convenciona-os de comprar os cortes de costura que armazenava no porta-mala do veículo. “É muito difícil você achar mercadoria que eu nunca vendi na vida. Para mim existem dois tipos de cidadãos no mundo. Um perdedor e outro vendedor.” (Informação verbal).

Com aproximadamente 19 anos, João, com o objetivo de entrar para a Guarda Civil Estadual, retornou aos estudos. Dos quatrocentos e quinze aprovados na prova, João foi um deles. Passou, a partir daí, a trabalhar como guarda no período da manhã. À tarde, fazia o curso de aperfeiçoamento da Guarda Civil, momento em que, segundo ele, passou por muitas dificuldades, uma vez que, mesmo tendo estudado anteriormente, João ainda não sabia ler e escrever com perfeição. “Lembro-me de que decorei centenas de palavras; pelo menos naquelas ninguém ia me gozar.” (RIBEIRO, 1993, p.83). À noite, João trabalhava como taxista e vendedor de cortes de costura.

Nessa época conheceu Ananias Neves Ferreira, Guarda Civil que, diferentemente de João, trabalhava no escritório central da corporação. Ananias se tornou grande amigo de João, sugerindo-lhe cursar o Madureza, nome do curso que corresponde, atualmente, ao supletivo. “Matriculei-me no Curso Roma [...] e lá comecei a me dedicar obstinadamente à minha vida de estudante em que nem um dia, nem uma hora, nem um minuto, foi atividade exclusiva para mim.” (RIBEIRO, 1993, p. 86).

Nesse período, às manhãs e tardes João trabalhava como taxista e vendedor. À noite cursava o Madureza e, pela madrugada, exercia a atividade como Guarda Civil. “A cidade ficava vazia de madrugada e eu, em pé, num local bem iluminado, ia tirando do bolso as anotações do curso Madureza e ia recordando as matérias.” (RIBEIRO, 1993, p. 87).

João passou a gostar cada vez mais de estudar na medida em que aprendia a ler e escrever. Com o conhecimento, começou a ensinar amigos que eram analfabetos. “A maioria não queria aprender, porque é chato esse negócio de estudar. Excluíram-me, saíram do meu convívio.” (Informação verbal).

Ainda assim, conseguia formar grupos de três pessoas que aprendiam com João, agora professor. “Eu sabia tudo, na ponta da língua. E até desafiava os colegas Guarda Civis, pedindo um por um para citar o número de uma determinada página. Quando alguém soltava o número, eu disparava a matéria completa, de cor.” (RIBEIRO, 1993, p. 91).

Com 13 anos e exercendo informal e gratuitamente a atividade de professor, João decidiu abrir um curso Madureza com o único objetivo, segundo ele, de fazer com que as pessoas estudassem. Porém, para alugar salas de estudos, era necessário salário superior ao que ganhava na Guarda Civil, além de avalista que tivesse bons rendimentos.

João pediu para dezenas de pessoas que, por diversos motivos, não aceitaram. “Devo ter pedido para mais de 30 colegas. Depois de muita dificuldade, consegui com alguns primos.” Com o espaço alugado na Rua dos Caetés, 395, João criou o Curso Ribeiro, que viria anos mais tarde a se tornar o Supletivo Visão.

A aula inaugural estava agendada para 2 de janeiro de 1969. Nesse dia, o curso tinha apenas 11 alunos matriculados, divididos em três turnos diários. João

decidiu adiar o começo das aulas para 20 de janeiro, informando aos estudantes já matriculados que tal prorrogação tinha sido por recomendação da Secretaria de Educação.

João imprimiu dez mil folhetos publicitários do Curso Ribeiro e, pessoalmente, passou a divulgar o espaço para os comerciantes da região, atividade que exercia durante todo o horário comercial. “Nos sábados e domingos, visitava os mercados ou setores do comércio que estivessem abertos. [...] Nesses dezoito dias, devo ter conversado com cerca de oito mil pessoas.” (RIBEIRO, 1993, p. 93).

Enquanto divulgava o curso nas ruas, João contou com o apoio da irmã Luzia, que era a responsável por receber e atender todos os interessados. De 11 alunos que possuía no dia 2 janeiro, João obteve, no dia 20 do mesmo mês, 250 estudantes, dando início, desta forma, ao Curso Ribeiro. “Para começar uma empresa, tem que haver persistência, não pensar em lucro logo de cara e, sim, em atender bem o cliente.” (RIBEIRO, 1993, p. 95).

Em 1969, com 23 anos, João foi aprovado no vestibular para o curso de Direito da Faculdade de Direito Oeste de Minas, em Divinópolis. Foi o mesmo ano em que saiu da Guarda Civil, dada a extinção do órgão pelo governo estadual:

O Curso Ribeiro fez o maior sucesso, tornando-se um estabelecimento de ensino respeitado na cidade. Meu nome começou a aparecer também, pois, nas pequenas peças de divulgação da escola que eu fazia sempre, saía escrito, com destaque: Curso Ribeiro – Direção de João Ribeiro (RIBEIRO, 1993, p. 95).

Com 23 anos e já empresário de sucesso, João decidiu, também, se ingressar na vida política, tornando-se um capítulo à parte da história do empreendedor. Ananias, amigo que conhecera na época da Guarda Civil, tinha ligação com os deputados do partido Movimento Democrático Brasileiro (MDB) na Assembleia Legislativa, que eram os responsáveis pela formação de chapa dos candidatos a vereador em Belo Horizonte. Ananias ajudou João a entrar em contato com o, na época, ex-deputado Raul Belém, que, na oportunidade, apoiava o advogado Marcos Tito em sua candidatura à Assembleia Legislativa.

Além desse relacionamento, João decidiu procurar o então presidente do MDB em Minas, Senador Camilo Nogueira da Gama, contato que foi estabelecido

após semanas de tentativa. João foi orientado a colher os nomes, zonas e seções de votação de todos os possíveis eleitores, condição preliminar para que seu nome fosse incluído na lista de possíveis vereadores da capital. “Arranjei um caderno bem grosso e comecei a anotar os nomes de todas as pessoas que, de uma maneira ou de outra, podiam votar em mim.” (RIBEIRO, 1993, p.109).

Após a entrega do caderno e a confirmação de seu nome para a candidatura a vereador em Belo Horizonte, João começou a campanha política, visitando, diariamente, segundo ele, mais de cem residências. “À medida que os dias iam passando, eu conseguia mais adeptos. Eram pessoas que queriam apresentar a mim os seus familiares, os seus colegas de trabalho; gente que se dispunha a andar comigo, de casa em casa.” (RIBEIRO, 1993, p.112).

Em 1970, com 25 anos, João Pinto Ribeiro é eleito vereador de Belo Horizonte e dá início à carreira política que se encerraria 22 anos após. João passou a se dedicar quase que exclusivamente à atividade política, comportamento que, segundo ele, contribuiu para que o Curso Ribeiro caísse de rendimento, falindo em 1972, três anos após sua criação.

João vendeu o Curso Ribeiro e, com o dinheiro, pagou parte dos credores. “Confesso que, no princípio, realmente não consegui equilibrar-me; entrei firme na atividade de vereador, descuidando-me das funções de professor e pequeno empresário, prejudicando-as.” (RIBEIRO, 1993, p. 99).

Para ajudar a pagar todos aos quais devia, João contou com o apoio de Hercy Cordeiro, então gerente da agência do Bradesco localizada na Praça Sete, em Belo Horizonte. Hercy assumiu a dívida e aprovou, para João, crédito e prazo, o que possibilitou o seu realinhamento financeiro.

Após a venda do Curso Ribeiro, João continuou exercendo a docência no mesmo lugar, agora administrado por outro profissional. O objetivo de João, que estava em seu segundo mandato político, na época, de apenas dois anos, era manter contato com os alunos, uma das principais bases eleitorais, segundo ele.

Com a mudança administrativa, novos professores foram contratados, diminuindo a carga horária de João Ribeiro. Lizete Chequer do Santos, uma das novas professoras, contratada para ministrar aulas de geografia, viria a se tornar, quatro meses depois, esposa de João Ribeiro.

João Ribeiro, casado e vereador de Belo Horizonte, decidiu, mesmo sem dinheiro pessoal e com recursos do banco, abrir, em 1973, um novo curso, agora sob o nome Supletivo Visão. “Aí começamos, com toda determinação; eu, mais maduro, me valendo muito da experiência anterior. [...] Os recursos iniciais [...] não davam para comprar cadeiras, quadros-negros e nem para fazer as instalações da escola.” (RIBEIRO, 1993, p. 139).

Para divulgar o novo projeto, João, Lizete e Zé Geraldo, professor que conhecera na época do Curso Ribeiro e um dos poucos profissionais que aceitou o desafio ao lado de João, saíram pelas ruas distribuindo folhetos publicitários. “No segundo semestre, nós nos reorganizamos e lutamos de todas as maneiras, sem melhores resultados; em todo o ano de 1973, o único dinheiro que cada um de nós tirou da escola foi o referente às aulas dadas. Nada de lucro.” (RIBEIRO, 1973, p. 140).

Já no ano seguinte, o Supletivo Visão cresceu e passou, a partir de então, a gerar bons retornos financeiros. “O crescimento foi enorme. Muito antes da data prevista para o início das aulas, as salas estavam lotadas.” (RIBEIRO, 1973, p. 142).

Em 1974, João já tinha organizado a vida financeira - em que todas as dívidas tinham sido pagas - e a vida empresarial - por meio do sucesso com o Supletivo Visão. No mesmo ano, lançou a candidatura para deputado estadual. “Quando começou a sobrar algum dinheiro, eu iniciava a minha campanha para deputado estadual.” (RIBEIRO, 1993, p. 145).

Para a campanha, João encomendou a impressão de 50 mil cartazes coloridos em formato A4. Chamou diversos amigos e parentes para, juntos, pregarem, em uma única madrugada, os informativos nos postes do centro de Belo Horizonte. A repercussão foi enorme e João passou a ser conhecido pela população como João do Poste. Para se tornar deputado estadual, eram necessários, na época, 9 mil votos, mas, João obteve 35.688, tornando-se o segundo candidato mais votado em Belo Horizonte.

João foi reeleito deputado estadual por três outras legislaturas – 1978, 1982 e 1986. Em 1990, decidiu afastar-se da vida pública, segundo ele, por dois motivos: o apelo do mercado, que exigia maior participação de João no Supletivo Visão e no

Hotel & Convention Tauá, criado quatro anos antes, e a imagem de João, já desgastada perante a opinião pública.

A história do Hotel começou em 1985 quando João, já estabilizado financeiramente como empresário, decidiu comprar um pequeno terreno para o descanso pessoal, de Lizete e de seus três filhos, João Luis, Daniel e Eliseth, hoje com 35, 33 e 31 anos, respectivamente.

O objetivo era comprar um espaço fora de Belo Horizonte, porém, não muito longe. “Depois de longa procura, o terreno foi localizado no município de Caeté, distrito de Roças Novas.” (RIBEIRO, 1993, p. 170). Após três anos da compra e reforma do local, João finaliza a casa de descanso, que já possuía piscina, quadra poliesportiva, campo de futebol, *playground*, quiosque, salão de jogos, churrasqueira e sauna.

Muitos amigos e parentes o visitavam e descansavam na casa de campo de João, que começou a reparar nos altos custos de manutenção do espaço. “Eu sou um camarada pão duro. Gastava aquele dinheiro todo nos domingos, para sair aquela turma e deixar tudo sujo. Só despesas. Isso me dava uma tristeza danada.” (Informação verbal).

Vislumbrando uma oportunidade de negócios, João decidiu construir, em 1983, 22 apartamentos e passar a alugá-los para as pessoas interessadas. Para construí-los, João vendeu os lotes e pequenas casas que comprara anos antes. Em 1986, inaugura o Hotel & Convention Tauá. “O primeiro ano de funcionamento do hotel foi desanimador, quanto aos aspectos comerciais e financeiros. Nos finais de semana, apareciam algumas famílias; de segunda-feira a sexta-feira, ninguém.” (RIBEIRO, 1993, p. 173).

Para alavancar o empreendimento, João decidiu oferecer o espaço para as empresas, como aprendera com outros hotéis fazenda que conhecera em estados como São Paulo e Rio de Janeiro tempos antes. O empreendimento cresceu e, “hoje, o Hotel Fazenda Tauá é uma realidade consolidada.” (RIBEIRO, 1993, p. 176).

Atualmente, o Hotel Fazenda Tauá possui, como informado anteriormente, três unidades, resultado das demandas dos clientes e da oportunidade de expandir o empreendimento em outro estado, segundo João Pinto Ribeiro. Hoje, o

empreendedor de sucesso reconhece a importância das pessoas que passaram em sua vida ao longo dos anos. “A maioria das coisas que eu aprendi foi com as pessoas que me ajudaram. Aprendi muito pouco nos bancos das escolas”, conclui o professor.

A seguir, a FIG. 6 apresenta os relacionamentos que João Pinto Ribeiro construiu ao longo de sua trajetória.

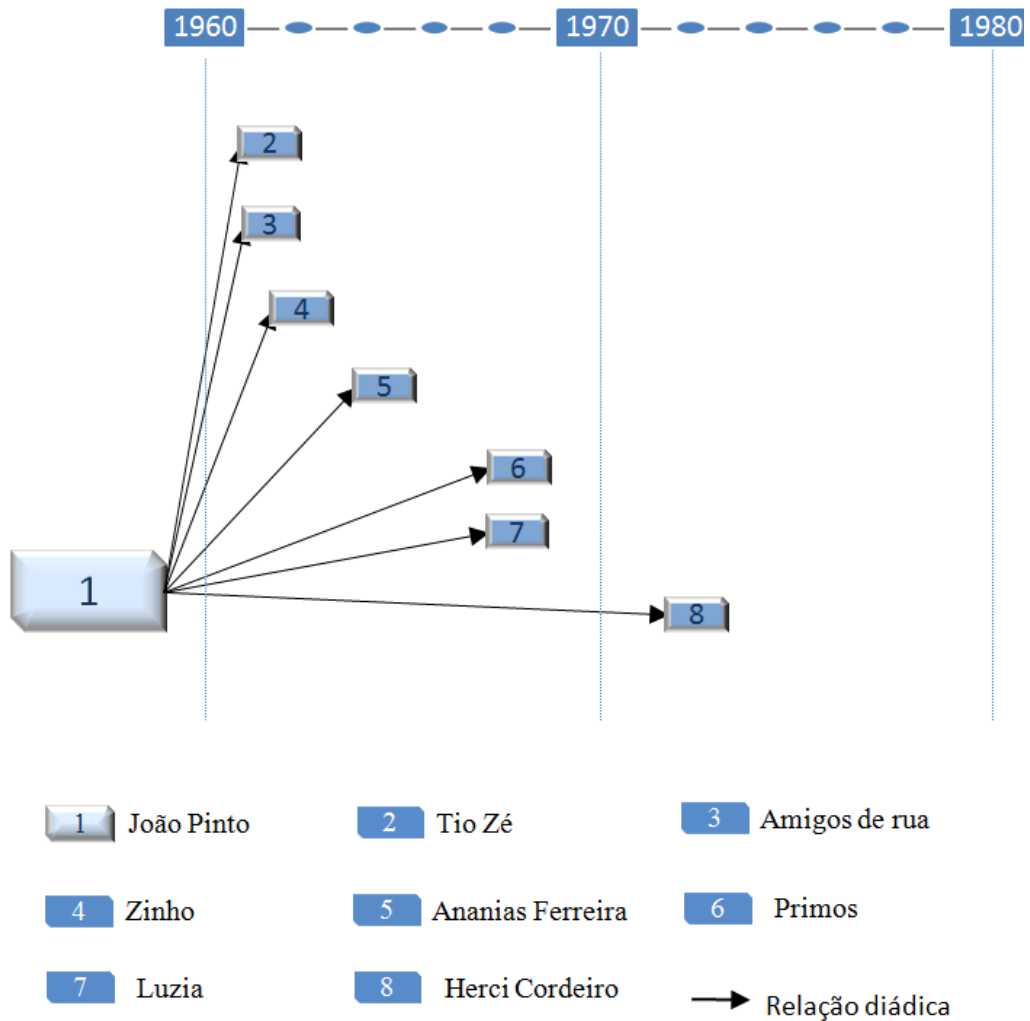


Figura 6: Relacionamentos mais acessados por João Pinto Ribeiro ao longo da trajetória empreendedora

Fonte: Dados da pesquisa.

A FIG. 6 demonstra os principais contatos acessados por João Pinto Ribeiro ao longo de sua trajetória de vida. Os relacionamentos, destacados, sobretudo, no período que antecedeu a criação de seus empreendimentos, denotam, por um lado,

a importância dos contatos para os anos iniciais do empreendedor em Belo Horizonte e, por outro lado, a aparente irrelevância dos mesmos relacionamentos em fases posteriores ao desenvolvimento das organizações.

4.3.1 Conclusões

A trajetória de João Pinto Ribeiro foi marcada por diversas características que, combinadas, contribuíram para o sucesso do empreendedor, conforme análise a seguir.

4.3.1.1 Características empreendedoras

João Pinto Ribeiro possui qualidades, tais como esforço, determinação, coragem para assumir riscos moderados, entre outras. A manifestação dessas características, que colaboraram para o desenvolvimento das organizações do empreendedor, pode ser observada, por exemplo, em dois importantes períodos, quando:

- a) abriu o Curso Ribeiro;
- b) criou o Hotel & Convention Tauá.

Ademais, João Pinto Ribeiro possui capacidade de inovação, que influenciou positivamente a performance do empreendedor, conforme exemplificado nos momentos a seguir: quando chegou em Belo Horizonte, João Pinto Ribeiro, para ampliar as vendas de seus produtos, contratou informalmente rapazes para ajudá-lo. Além disso, a capacidade de inovação pode ser verificada em 1969, quando abriu o Curso Ribeiro com o objetivo de formalizar um espaço de aprendizado para seus

amigos. Acrescenta-se, ainda, a criação, em 1973, do Supletivo Visão, projeto que possibilitou o acesso a novos e potenciais mercados consumidores.

Finalmente, destaca-se, por um lado, a transformação do sítio de João Pinto Ribeiro, inicialmente utilizado para lazer e descanso, no Hotel & Convention Tauá e, por outro lado, a abertura do local para novos mercados, quando expandiu o público do espaço para as empresas interessadas. A inovação dessa iniciativa pode ser identificada tanto na criação de uma nova organização, como, também, no conceito de Hotel Fazenda, visto, sobretudo, em estados como São Paulo e Rio Janeiro (Informação Verbal).

Além das qualidades destacadas, pode-se concluir que o nível educacional de João Pinto Ribeiro também influenciou o desempenho de seus iniciais empreendimentos, uma vez que foi somente por meio do aprimoramento formal que o empreendedor teve a ideia de criar e sustentar o crescimento dos Cursos Ribeiro e Visão.

4.3.1.2 Motivação empreendedora: necessidade ou oportunidade

A trajetória das organizações foi caracterizada pela variação das motivações empreendedoras (HENREKSON, 2005; KAUTONEN; PALMOROOS, 2009; STOREY, 1994; WILLIAMS; ROUND, 2009). Quando da abertura dos Cursos Ribeiros e Visão, além do Hotel & Convention Tauá, João Pinto Ribeiro foi motivado por oportunidade. No entanto, os momentos que sucederam a criação de tais empresas foram movidos, essencialmente, por aspectos associados à necessidade.

A variação da motivação empreendedora entre oportunidade e necessidade pode ser constatada, por exemplo, no período que sucedeu a inauguração do Curso Ribeiro, em 1969, no qual João Pinto Ribeiro investiu na atividade política, escolha que repercutiu, segundo o empreendedor, nas dificuldades enfrentadas pela organização. Além disso, o Supletivo Visão enfrentou desafios para se firmar no mercado, exemplo seguido pelo Hotel & Convention Tauá, que passou diversas

dificuldades para se consolidar como opção de descanso e negócios para pessoas e empresas.

4.3.1.3 Evolução do empreendimento

Os momentos de evoluções das organizações (criação Supletivo Visão e Atendimento do Hotel & Convention Tauá às empresas) ocorreram, sobretudo, devido, por um lado, às contribuições dos relacionamentos de João Pinto Ribeiro e, por outro lado, às características empreendedoras do mesmo, já destacadas em tópico anterior.

Quando da abertura do Supletivo Visão, em 1973, João Pinto Ribeiro contou com o apoio da esposa e do professor Zé Geraldo, que contribuíram para a divulgação do projeto no centro da capital. Ademais, a deliberação de disponibilizar o Hotel & Convention Tauá como espaço de convenções para empresas, embora pessoal, contou, igualmente, com o incentivo familiar.

4.3.1.4 Evolução das redes sociais e empresariais

As organizações de João Pinto Ribeiro contaram com a colaboração dos relacionamentos formados por laços fortes e fracos tanto na criação dos empreendimentos como, também, em suas demais fases, como será demonstrado a seguir. A participação dos contatos frequentes nos momentos iniciais das organizações pode ser verificada, por exemplo, na abertura do Curso Ribeiro, em que o empreendedor contou com o apoio de primos, que o avalizaram para o aluguel do espaço destinado à organização. Além disso, Luzia, irmã de João Pinto Ribeiro, colaborou no processo de atendimento e registro dos primeiros alunos.

Ademais, contatos dessa natureza contribuíram, também, para outras fases dos empreendimentos, conforme ressalta João Pinto Ribeiro: “Os meus filhos

“cresceram e aprenderam alguma coisa. Hoje eles já enfrentam de frente os problemas das empresas e posso dizer que somos uma equipe.”

Já a participação dos relacionamentos formados por laços fracos pode ser verificada, por exemplo, em 1972, quando o Curso Ribeiro veio à falência e João Pinto Ribeiro contou com a colaboração de Hercy Cordeiro, gerente do Bradesco, que administrou as dívidas da companhia. Além disso, quando decidiu abrir o Supletivo Visão, o empreendedor contou com o auxílio de um professor da época do Curso Ribeiro, que aceitou o desafio de iniciar o então novo projeto.

Pode-se afirmar, também, que os contatos empreendedores evoluíram com o tempo (LECHNER; DOWLING, 2003). Esse desenvolvimento compreendeu relacionamentos que eram inicialmente restritos a transações econômicas e passaram, com o tempo, a relações de amizade como, por exemplo, Hercy Cordeiro, atualmente, um dos principais amigos de João Pinto Ribeiro. De forma análoga, abrangeu relações inicialmente pautadas em laços fortes que evoluíram para trocas econômicas como, por exemplo, os amigos do empreendedor, que se tornaram os primeiros clientes do Hotel & Convention Tauá, dando o impulso inicial à companhia.

A evolução ocorreu, também, devido à influência de dois fatores: características empreendedoras e mudanças organizacionais. Essas últimas possibilitaram a alteração dos contatos, uma vez que modificaram e/ou ampliaram o fluxo de clientes das referidas companhias. Já as características empreendedoras podem ser observadas, principalmente, nas inovações promovidas por João Pinto Ribeiro, destacadas na FIG. 7 abaixo:

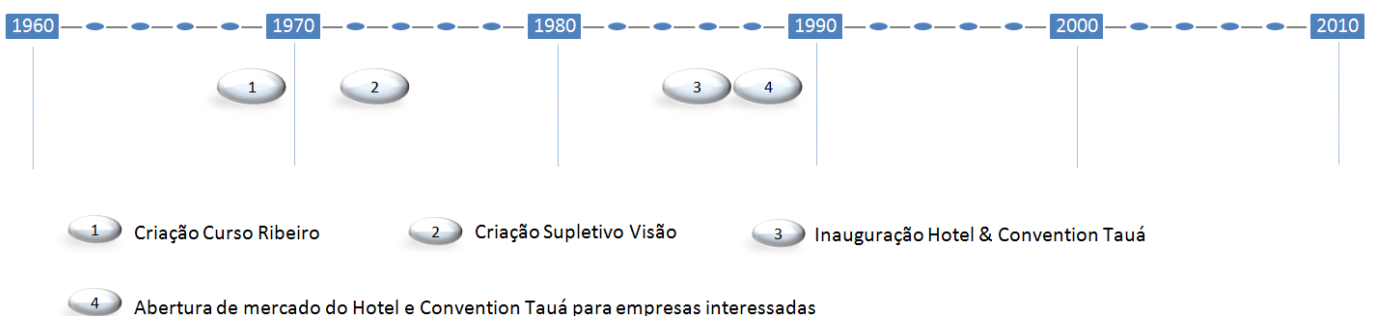


Figura 7: Inovações realizadas por João Pinto Ribeiro após a criação dos empreendimentos
Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se afirmar que as inovações exemplificadas acima contribuíram para o desenvolvimento da rede de relacionamentos de João Pinto Ribeiro. Tais inovações, bem como outras características pessoais, como, por exemplo, o nível educacional do empreendedor, ocorreram, por outro lado, dada a influência também dos relacionamentos disponíveis. Ou seja, as características empreendedoras, que colaboraram para a evolução dos contatos de João Pinto Ribeiro, foram influenciadas, por outro lado, por sua rede de relacionamentos.

Síntese: principais conclusões

As principais conclusões do caso, a seguir, são baseadas nas análises e argumentações sobre a trajetória de João Pinto Ribeiro:

- a) João Pinto Ribeiro possui qualidades como empenho, determinação, esforço e iniciativa;
- b) João Pinto Ribeiro pode ser interpretado como empreendedor que promove inovações;
- c) a educação formal influenciou o desempenho da carreira do empreendedor;
- d) os empreendimentos foram influenciados por fatores de puxão e empurrão. Ou seja, os motivos do engajamento e prolongamento de João Pinto Ribeiro na atividade empreendedora alternaram entre oportunidade, quando da abertura dos negócios, e necessidade, relativo aos períodos posteriores ao de criação das organizações;
- e) o empreendedor não pode ser caracterizado como agente isolado ou atomizado capaz de se autopromover somente por meio de suas ações e comportamentos;
- f) o sucesso de João Pinto Ribeiro foi possibilitado, em parte, pela participação, influência e natureza dos relacionamentos;

- g) os contatos caracterizados por laços fracos foram mais importantes que os relacionamentos formados por laços fortes;
- h) os laços fortes tiveram influência nas fases de criação e crescimento dos empreendimentos;
- i) os momentos de transformações das empresas ocorreram, em grande parte, devido à influência de dois aspectos: rede de relacionamentos e características empreendedoras de João Pinto Ribeiro;
- j) a rede de relacionamentos do empreendedor evoluiu com o tempo, e esse desenvolvimento está associado à influência das características empreendedoras e das mudanças organizacionais.

O QUADRO 7 a seguir é um demonstrativo condensado da participação de cada um dos principais contatos e relacionamentos estabelecidos por João Pinto Ribeiro ao longo da carreira empreendedora.

Contato	Relação	Participação	Ano
Zinho	Irmão	Indicou João para empresa de ônibus	[196-]
Ananias Neves	Colega	Recomendou João fazer o curso Madureza	[196-]
Luzia	Irmã	Responsável por atender todos os interessados no curso madureza, então criado pelo empreendedor	1969
Hercy Cordeiro	Gerente Banco	Ajudou a administrar as contas de João.	1972

Quadro 7: Descrição da participação dos principais contatos de João Pinto Ribeiro
Fonte: Dados da pesquisa.

4.4 Caso 4 – Suggar Eletrodomésticos

José Lúcio Costa, 64 anos, casado, é empreendedor da Suggar Eletrodomésticos e Cook Eletroraro, indústrias especializadas na produção de eletroportáteis e eletrodomésticos. Com faturamento médio anual superior a trezentos milhões de reais, as empresas são, atualmente, segundo o empreendedor, duas das principais opções brasileiras em produtos de cozinha, lavanderia, utilidades para o lar, telefonia, eletrônicos, entre outros.

A Suggar é a principal empresa de José Lúcio Costa e corresponde a aproximadamente 2/3 do faturamento anual obtido com as companhias do empreendedor. Gera, atualmente, mais de 900 empregos diretos e 600 empregos indiretos. O parque industrial, localizado em Belo Horizonte, possui 40 mil metros quadrados de área construída. Presente em todo o Brasil, além da Argentina, Paraguai, Chile e Portugal, a Suggar produz, diariamente, quatro mil unidades, média de um produto a cada 14 segundos.

Fundada em 25 de setembro de 1978, a Suggar conta, atualmente, com duas filiais, em São Paulo e Rio de Janeiro. Além disso, possui cerca de 8 mil revendedores, 38 representantes, 844 postos de assistência técnica e 75 produtos, entre coifas, máquinas de gelo, adegas, grill, panificadoras, jarras, lavadoras, secadoras de roupas, ferros, *juicer*, umidificador de ar, liquidificadores e muito mais.

Desde 1989, ano em que a Suggar recebeu o primeiro prêmio, a empresa já foi agraciada em 20 outras oportunidades, com destaque para o Prêmio *Top of Mind* obtido nos anos de 2008 e 2009. O principal objetivo da companhia é ser um referencial de excelência na fabricação e comercialização de produtos eletrodomésticos.

Já a Cook Eletorraro, criada em 1973, oferece aos clientes linhas de produtos mais sofisticados, destinados a públicos com maior poder aquisitivo. Voltado apenas para o mercado de Belo Horizonte, a Cook Eletorraro está presente em três endereços comerciais, com destaque para a megaloja localizada no Shopping Ponteio, que ocupa espaço de 1.174 m². A empresa disponibiliza mais de 50 produtos, entre eletroportáteis, eletrodomésticos, utilidades para lar, telefonia, cuidados pessoais e áudio. “É um negócio pequeno, mas que eu gosto muito. Tem pessoas e parentes envolvidos, então a gente mantém mais pela tradição.” (Informação verbal).²⁴

José Lúcio Costa possui, hoje em dia, considerável sucesso em sua vida empresarial. Entretanto, antes de conquistar importantes resultados em suas companhias, o empreendedor passou por diversas dificuldades quando criança, jovem e adulto. Nascido em Belo Horizonte em 1946, José Lúcio Costa é o filho mais velho de uma família simples de cinco irmãos. Em 1958, o pai, que era o único

²⁴ Dados da entrevista realizada com José Lúcio Costa dia 8/2/2010.

responsável pelo sustento familiar, faleceu, deixando todos sem recursos financeiros e possibilidades de rendas complementares. “Não desejo que ninguém fique órfão. Por outro lado, você vai para a luta mais cedo, cria certa independência que não conseguiria se tivesse tido um pai super protetor.” (Informação verbal).

José Lúcio Costa, os irmãos e a mãe passaram diversas dificuldades. “Tinha dia que só tinha banana para comer.” (Informação verbal). Com doze anos de idade, assumiu a responsabilidade, juntamente com a mãe, do sustento familiar. Passou, diariamente, a recolher chumbo, cobre, alumínio e outros metais nas ruas do bairro Santa Efigênia, em Belo Horizonte. Todo o dinheiro que arrecadava era destinado para a compra de alimentos e vestuário.

Além disso, no período da noite, José Lúcio Costa vendia balas no Circo Garcia. A desenvoltura com o público e o esforço do jovem chamaram a atenção de Ernando Baggio, empresário e dono da Mobiliadora do Lar, que o convidou para trabalhar como office-boy no centro de Belo Horizonte. Com treze anos foi promovido a cadastrista, atividade que exerceu por dois anos, até ser promovido a vendedor da companhia.

Segundo José Lúcio Costa, a vontade de vender, os conhecimentos sobre os produtos e os argumentos utilizados no processo comercial chamaram a atenção, até mesmo, de Ernando Baggio, que lhe informou sobre a diminuição em sua comissão, uma vez que, de acordo com o empreendedor, o alto índice de suas vendas incomodava outros representantes que ameaçavam sair do local. Em uma sexta-feira comum, José Lúcio Costa atendeu José do Carmo Guedes, um cliente aparentemente sem importância. A qualidade do atendimento e a carisma do vendedor chamaram a atenção de José Guedes, que, empresário da Remington Rand, empresa responsável pela produção de máquinas de escrever, convidou José Lúcio Costa, então com 16 anos, para ser representante de vendas.

José Lúcio Costa recebeu treinamento de vendas, área de atendimento regional e cota mensal de seis máquinas de escrever. A General Electric, então localizada na Rua Uberaba, em Belo Horizonte, era um dos mais importantes e potenciais clientes da área. No dia de visita à empresa, Jofre Madureira, gerente da companhia, não queria receber visitas de vendedores, mas aceitou conversar com José Lúcio Costa, segundo o empreendedor, dada a afirmação do jovem de que

gostaria, apenas, demonstrar os benefícios e as qualidades das máquinas de escrever da Remington Rand.

Para isso, José Lúcio Costa colocou o produto no chão e sapateou em cima dele com o objetivo de demonstrar a resistência e durabilidade da amostra. Além disso, valorizou a cor, leveza e beleza das unidades. A ousadia e originalidade da demonstração possibilitaram a encomenda de 18 máquinas de escrever, além de um convite da empresa de eletro-eletrônicos General Electric (GE) para José Lúcio Costa se tornar vendedor da companhia.

Já com 18 anos, assumiu a área do Vale do Aço e, com um Jipe Willys, passou a visitar dezenas de municípios da região, atividade que exerceu até 1968, período em que assumiu a gerência da GE em Minas Gerais, devido à enfermidade do gestor responsável pela área. Em 1971, José Lúcio Costa, com 25 anos, assumiu a gerência regional do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. “Eu tinha planos na GE. Queria ser presidente da empresa. Pensava isso na época.” (Informação verbal).

Em Porto Alegre, conheceu, em 1971, Patricia Xavier, que viria a se tornar, um ano após, esposa do empreendedor. Além disso, se tornou administrador de empresas, formação iniciada na UNA, em Belo Horizonte, e concluída na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Em 1973, porém, o sonho de se tornar presidente da GE acabou. A empresa, que passava por uma crise, foi vendida para outra companhia, dificultando, desta forma, o crescimento dos empregados, em curto prazo. Este fato, aliado ao desejo de voltar a Belo Horizonte, contribuiu para que José Lúcio Costa saísse da General Electric e criasse, no mesmo ano, a Cook Eletrotoraro, empresa que possui, atualmente, mais de 30 anos de mercado.

A ideia partiu do amigo de infância, arquiteto e hoje sócio da companhia, Linaldo Chaves, que em 1973 estagiava em uma empresa que produzia e comercializava produtos de cozinha. “Ele falou comigo: Vamos montar uma companhia. É bom. A gente compra a matéria prima por um e vende por três”, disse Linaldo Chaves a José Lúcio Costa.

Após abrirem a empresa, os sócios saíram pelas ruas de Belo Horizonte com um trailer utilizado para demonstração e bateram de porta em porta anunciando o

novo negócio, especializado na produção de cozinhas planejadas. A central de vendas da companhia era um trailer rebocado pelo chassi de um carro Karmann Ghia. “Começamos com pessoas dos nossos relacionamentos mesmo. Além disso, chegava sábado e domingo, íamos para a Praça da Liberdade e Mineirão para vendermos.” (Informação Verbal).

A primeira cliente foi Ângela Passi, moradora do mesmo prédio que José Lúcio Costa residia. Além dela, outros condôminos gostaram da iniciativa e adquiriram a cozinha planejada, dando impulso inicial ao projeto dos empreendedores. Finalmente, as amigas da decoradora e esposa de José Lúcio Costa contribuíram para o crescimento da Cook Eletroraro. “**O relacionamento é fun-da-men-tal.** Com letras separadas uma das outras.” (Informação verbal, grifo nosso).

A companhia que começou com poucos clientes atende, hoje, condomínios de prédios com até trezentos apartamentos. “É um nicho que escolhemos participar. Nós queremos trabalhar prioritariamente com a dona de casa que possui decoradora e, também, em prédios de alto luxo”, afirmou.

Cinco anos após, em 1978, José Lúcio Costa decidiu ampliar sua atuação no mercado brasileiro de eletrodomésticos. Em companhia do cunhado, Fernando Xavier, criou a Suggar Eletrodomésticos. “Neste período já dava para notar que a Cook era um negócio limitado por causa do artesanato envolvido e do mercado focado unicamente em Belo Horizonte. Eu queria ampliar o leque e aproveitar meu conhecimento e relacionamentos em eletrodomésticos.” (Informação verbal). Atualmente, José Lúcio Costa é responsável por 65% da companhia e Fernando Xavier, por 35%.

Houve diversas mudanças da criação da Suggar, em 1978, até o momento pelo qual a organização passa atualmente. Na época, a empresa iniciou com três funcionários em um balcão de 220 m². O espaço era destinado para a produção de um único e, até hoje, mais importante produto, o Suggar da Suggar²⁵, como afirma José Lúcio Costa. “Meu negócio multiplicou aproximadamente 250 vezes. Cada vez mais a gente tem uma presença nacional.” (Informação verbal).

²⁵ Exaustor, coifa ou depurador produzido pela empresa.

Porém, para alcançar o atual sucesso, José Lúcio Costa enfrentou diversos desafios e acontecimentos, que foram influenciados pelo conjunto de relacionamentos do empreendedor ou propiciaram a alteração do mesmo. A primeira grande mudança da companhia começou em 1980, época em que se deu início à ampliação da fábrica, concluída, somente, em 2009, com a construção de um grande depósito em Belo Horizonte.

Para conseguir ampliar o espaço da fábrica, ação necessária após o desenvolvimento inicial da companhia, José Lúcio Costa contou com o apoio de amigos ligados à política. “Eu pedi para as autoridades fecharem os olhos, porque estávamos gerando mais empregos.” (Informação verbal). O aumento da estrutura física possibilitou, também, o crescimento em diversos outros aspectos, como número de empregados, faturamento e produtividade, segundo José Lúcio Costa.

Em 1985, sete anos após a criação da empresa, José Lúcio Costa decidiu ampliar a linha de produtos, dado o aumento no volume de vendas e a consolidação da empresa no mercado mineiro. “A gente só tinha o Suggar da Suggar, depois fizemos a secadora de roupas, depois o tanquinho, logo em seguida o forno elétrico. Passamos a insistir no conceito de Suggar Eletrodomésticos.” (Informação verbal).

Em 1992, José Lúcio Costa foi foco de uma campanha nacional da Rede Globo sob o nome Gente que Faz. “Acho que fiquei vaidoso. Fiz mídia de um milhão de dólares, na mesma época que começaram a quebrar meus grandes clientes.” (Informação verbal). Enquanto investia em publicidade nacional, empresas como Arapuã e Hermes Macedo, dois dos mais importantes compradores da Suggar, anunciaram o fechamento dos negócios. Só a Arapuã ficou devendo, aproximadamente, sete milhões e trezentos mil cruzeiros, moeda da época.

A Suggar Eletrodomésticos ficou inadimplente e, em 1992, José Lúcio Costa pediu concordata²⁶ da companhia. Nesse período, a Suggar Eletrodomésticos registrou queda de 30% no número de empregados, mesmo percentual registrado na diminuição das vendas da companhia. “O apoio da família foi fundamental. Tivemos uma baixa no padrão de vida. Tive que vender bens para alocar na Suggar. Quanto às amizades, deu uma selecionada. A derrota é órfã.” (Informação Verbal).

²⁶ Recurso jurídico que permite a continuação do comércio da empresa insolvente incapaz de saldar seus débitos nos prazos contratuais (PORTO, 2010).

Após a recuperação financeira da empresa, conquistada em 1994, José Lúcio Costa recebeu proposta comercial de um grupo estrangeiro que queria se associar. Formado por americanos, franceses e italianos, o grupo injetaria investimentos financeiros na Suggar Eletrodomésticos. “Era uma época em que todo mundo estava se associando. Eu queria também.” (Informação verbal). Porém, o que parecia ser uma oportunidade de crescimento e internacionalização da Suggar, mostrou-se, segundo José Lúcio Costa, uma parceria frustrada e desmoralizada.

De acordo com o empreendedor, o grupo se associou com o objetivo de adquirir conhecimento e *expertise* no mercado para, então, assumir o controle da companhia. O italiano contratado pela Suggar para intermediar as negociações com o grupo internacional foi, segundo José Lúcio Costa, cooptado pelos estrangeiros, transmitindo-lhes informações e dados estratégicos sobre a empresa. “Na verdade, eles queriam era roubar os nossos produtos. Acabaram conhecendo o mercado e instalaram uma unidade nova em Americana-SP. Foi falta de profissionalismo e de maturidade minha.” (Informação Verbal).

A Suggar Eletrodomésticos superou a crise com o grupo internacional e cresceu nos mercados mineiro e brasileiro até 2005, ano que representou o começo de uma mudança radical no porte e volume de vendas da empresa. Leandro Xavier, filho mais velho de José Lúcio Costa, atualmente com 34 anos, implementou a estratégia de importação de produtos, sobretudo, da China. “No princípio fiquei relutante. Hoje eu vejo que foi a escolha certa. Do faturamento nosso referente ao ano passado, mais de 70 milhões de reais foi de produtos importados.” (Informação verbal).

Em 2005, o faturamento anual da Suggar foi de 86 milhões 236, mil reais. Já em 2009, a empresa fechou o ano com 192 milhões, 792 mil reais em vendas, crescimento de 224% em apenas quatro anos. Nesse período, de acordo com José Lúcio Costa, houve aumento significativo no número de empregados, uma vez que, com mais produtos, a empresa precisou, necessariamente, de mais assistentes técnicos, inspetores, promotores de vendas, entre outros profissionais. Além disso, houve crescimento, também, no volume de fornecedores e consumidores finais.

Atualmente, a Suggar Eletrodomésticos produz seis séries de produtos em sua fábrica localizada em Belo Horizonte. Trata-se das linhas de exaustor, fornos,

liquidificador, ferros de passar roupas, lavadoras e secadoras. Porém, a maioria dos produtos comercializados pela marca é importada. Ao todo, são 43 produtos subdivididos nas linhas de coifas, *cook tops*, churrasqueiras, máquinas de gelo, adegas, torradeiras, *grill*, sanduicheira, batedeiras, espremedores, *juicer*, mini processador, *mixer*, jarra elétrica, cafeteiras, umidificador de ar, passadeiras de roupas e centrífugas.

Em 2011, a empresa pretende concluir seu mais novo e importante projeto. Trata-se da unidade montadora que a Suggar está, com o apoio governamental, construindo no Polo de Camaçari, na Bahia. O objetivo é reduzir custos com logística, uma vez que o espaço está localizado próximo aos fabricantes de plásticos e motores, e perto, sobretudo, do porto.

Questionado sobre as pessoas mais importantes para o atual sucesso da Suggar Eletrodomésticos, José Lúcio Costa afirmou: “Modestamente, uma das principais pessoas fui eu mesmo. Sou o principal vendedor da empresa e o maior Relações Públicas também.” E conclui dizendo seu mais conhecido jargão: “Sem venda nada acontece!” (Informação verbal).

A FIG. 8 apresenta os principais relacionamentos acessados por José Lúcio Costa ao longo do processo de formação e consolidação da carreira empreendedora.

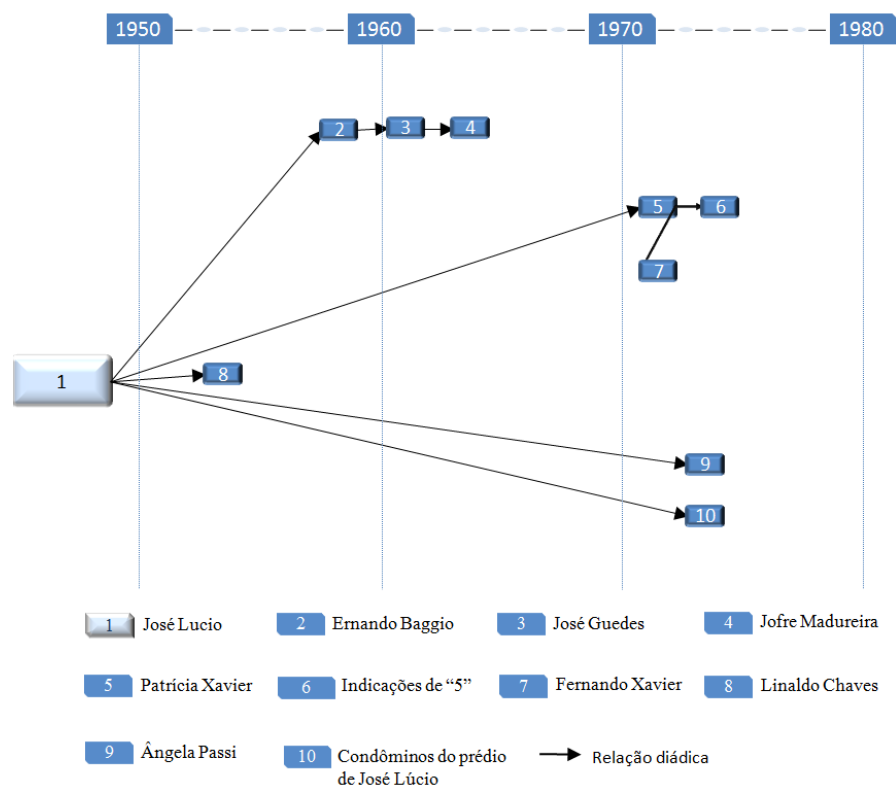


Figura 8: Relacionamentos mais acessados por José Lúcio Costa ao longo da trajetória empreendedora

Fonte: Dados da pesquisa.

A FIG. 8 apresenta os relacionamentos construídos por José Lúcio Costa. Os alter representados pelos números 7 e 8 influenciaram diretamente a carreira do empreendedor, uma vez que tais contatos contribuíram, como sócios, para a abertura das duas principais companhias de José Lúcio Costa. Ressalta-se a importância, também, de Patrícia Xavier, que indicou diversas amigas que se tornaram as primeiras clientes da Cook Eletroraro.

4.4.1 Conclusões

José Lúcio Costa enfrentou diversas dificuldades e desafios para ser um empreendedor de sucesso. Muitos fatores tiveram participação e influência diretas, conforme será demonstrado a seguir.

4.4.1.1 Características empreendedoras

José Lúcio Costa possui qualidades, tais como determinação, esforço, capacidade de assumir riscos moderados, entre outras. Essas características podem ser observadas em toda a trajetória do empreendedor, como, por exemplo, quando era jovem, período no qual sempre alcançou espaço e crescimento nas empresas.

Além disso, pode-se concluir que José Lúcio Costa possui capacidade de inovação, exemplificada nas ampliações da fábrica e da linha de produtos, além das importações de novos bens, realizadas a partir de 2005. Essas inovações possibilitaram o crescimento e consolidação da Suggar Eletrodomésticos.

No entanto, pode-se afirmar que o nível educacional de José Lúcio Costa não influenciou o desempenho do empreendedor, que atribui à experiência prática o conhecimento que contribuiu para as decisões organizacionais tomadas (Informação verbal).

4.4.1.2 Motivação empreendedora: necessidade ou oportunidade

A Suggar Eletrodomésticos foi influenciada, em momentos distintos, pela variação das motivações empreendedoras (HENREKSON, 2005; KAUTONEN; PALMOROOS, 2009; STOREY, 1994; WILLIAMS; ROUND, 2009). A empresa foi influenciada por oportunidade e, também, movida por necessidade, quando, por exemplo, decretou concordada de suas operações, em 1992.

4.4.1.3 Evolução do empreendimento

A evolução da Suggar Eletrodomésticos foi ocasionada, especialmente, pela influência que as redes sociais e as características empreendedoras - esta última já discutida -, tiveram na organização. Pode-se concluir que as principais mudanças, como a ampliação da linha de produtos, a declaração de concordata e a importação de eletrodomésticos da China ocorreram, respectivamente, pela repercussão dos seguintes aspectos: aumento no volume de vendas, falência dos principais clientes da Suggar e participação de Leandro Xavier na estratégia organizacional. Tais transformações, sobretudo positivas, proporcionaram, de formas distintas, o desenvolvimento do empreendimento.

4.4.1.4 Evolução das redes sociais e empresariais

Os relacionamentos caracterizados por laços fortes apresentaram singular importância para os empreendimentos de José Lúcio Costa. Essa observação pode ser constatada em diferentes momentos, como, por exemplo, a volta do empreendedor a Belo Horizonte, que foi influenciada, entre outros, por Linaldo Chaves, amigo de infância que o convidou a abrir um empreendimento na capital.

Além disso, os primeiros clientes da Cook Eletroraro eram formados por relacionamentos próximos aos empreendedores. Ademais, a abertura da Suggar Eletrodomésticos foi possibilitada pela participação do cunhado e hoje sócio, Fernando Xavier. Finalmente, o processo de importação de produtos, uma das mais importantes estratégias implementadas pela empresa, foi desenvolvida por Leandro Xavier. Pode-se concluir, desta forma, que os relacionamentos formados por laços fortes influenciaram a trajetória de José Lúcio Costa em diferentes momentos.

Aliada a tais relacionamentos, pode-se concluir que os contatos formados por laços fracos foram fundamentais para o empreendimento. Tal observação pode ser constatada, por exemplo, no crescimento da Cook Eletroraro e Suggar Eletrodomésticos, possibilitado, em grande parte, pela exposição dos produtos da marca para pessoas em praças e estádios de Belo Horizonte, ampliando o mercado de atuação. Ou seja, os relacionamentos e clientes das empresas de José Lúcio Costa não se mantiveram nos primeiros contatos do empreendedor, destacando a importância da evolução das redes sociais.

Pode-se afirmar que a rede de relacionamentos de José Lúcio Costa evoluiu com o tempo. Essa evolução compreendeu, por um lado, contatos de amizade que se transformaram em relações de trocas econômicas e, por outro lado, contatos pouco frequentes que progrediram para relacionamentos de amizade, como, por exemplo, Ricardo Nunes, empreendedor da Ricardo Eletro, hoje amigo de José Lúcio Costa.

A evolução dos relacionamentos ocorreu, também, dada a influência das mudanças organizacionais e das características empreendedoras. Nos momentos de transformações - concordata, ampliação linha de produtos e importação de novos eletrodomésticos -, houve alterações no volume de clientes e funcionários da

empresa, ratificando a conclusão de que as alterações organizacionais repercutiram na variação do conjunto de contatos empreendedores.

Já as características empreendedoras, simbolizadas, sobretudo, pelas inovações realizadas por José Lúcio Costa (FIG. 9), também contribuíram para a evolução dos relacionamentos empreendedores.

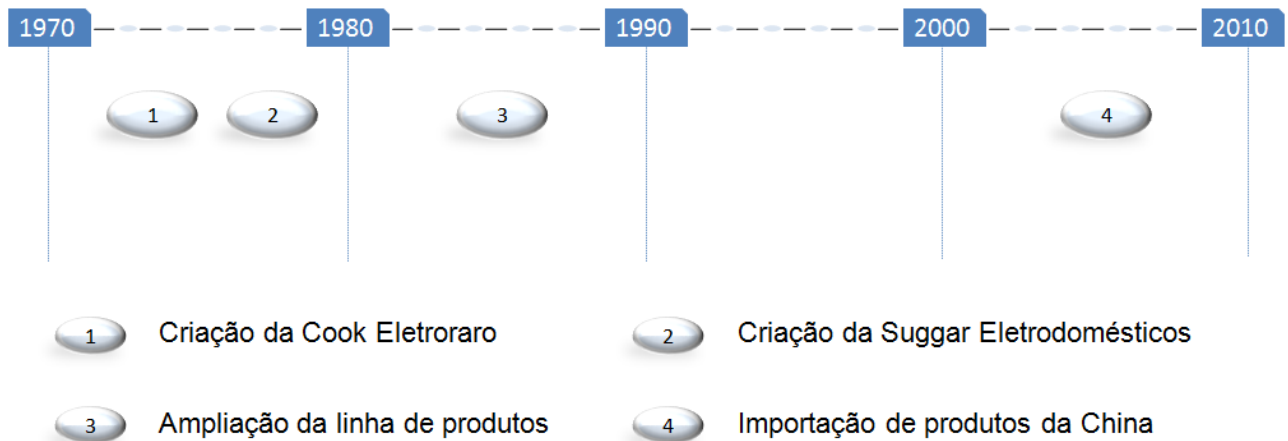


Figura 9: Inovações realizadas por José Lúcio Costa após a criação dos empreendimentos
Fonte: Dados da pesquisa.

Tais inovações foram influenciadas, contudo, pelo conjunto de contatos do empreendedor. Ou seja, as inovações implementadas contribuíram para a evolução dos relacionamentos de José Lúcio Costa da mesma forma que os contatos empreendedores colaboraram para a eclosão desses destacados momentos de inovação. Essa constatação pode ser observada, por exemplo, em 2005, quando, por influência do filho Leandro Xavier, José Lucio implementou a estratégia inovadora de importação de produtos.

Síntese: principais conclusões

As principais conclusões do caso, a seguir, são baseadas nas análises e argumentações sobre a trajetória de José Lúcio Costa:

- a) José Lúcio Costa possui qualidades que o distinguem como determinação, empenho, esforço e iniciativa;
- b) José Lúcio Costa pode ser interpretado como empreendedor que promove inovações;
- c) a educação formal não influenciou o desempenho do empreendedor;
- d) o empreendimento foi motivado por fatores de puxão e empurrão; ou seja, o engajamento e prolongamento de José Lúcio Costa na atividade empreendedora alternaram entre oportunidade e necessidade;
- e) o empreendedor não pode ser caracterizado como agente isolado ou atomizado capaz de se autopromover somente por meio de suas ações;
- f) o sucesso foi possibilitado, em grande parte, pela participação, influência e natureza dos relacionamentos;
- g) os contatos caracterizados por laços fracos foram mais importantes que os relacionamentos formados por laços fortes;
- h) os laços fortes tiveram influência significativa na criação da Cook Eletrodomésticos e Suggar Eletrodomésticos; além disso, foi registrada a participação de relacionamentos desta natureza em outras fases dos empreendimentos, reafirmando a importância de tais contatos para o desempenho das organizações;
- i) os momentos de transformações das empresas ocorreram, em grande parte, devido à influência de dois aspectos: rede de relacionamentos e características empreendedoras de José Lúcio Costa;
- j) a rede de relacionamentos do empreendedor evoluiu com o tempo; esse desenvolvimento está associado à influência das características empreendedoras e das mudanças organizacionais.

O QUADRO 8 a seguir é um demonstrativo condensado da participação de cada um dos principais contatos e relacionamentos estabelecidos por José Lúcio Costa ao longo da carreira empreendedora.

Contato	Relação	Participação	Ano
Ernando Baggio	Dono da Mobiliadora do Lar	Contratou José Lucio Costa.	[196-]
José do Carmo Guedes	Empresário da Remington Rand	Contratou José Lucio Costa.	1962
Jofre Madureira	Gerente da General Electric	Contratou José Lucio Costa.	[196-]
Linaldo Chaves	Amigo de Infância	Convidou José Lucio Costa para abrir uma indústria de fogões	1973
Fernando Xavier	Cunhado	Criou a Suggar Eletrodomésticos juntamente com José Lucio Costa	1978
Leandro Xavier	Filho	Implementou a estratégia de importação de produtos para a Suggar	2005

Quadro 8: Descrição da participação dos principais contatos de José Lúcio Costa
Fonte: Dados da pesquisa.

4.5 Comparações intercasos

A análise comparativa dos casos foi elaborada tendo como base as conclusões intracazos desenvolvidas neste capítulo. Essas conclusões, por conseguinte, foram baseadas nas abordagens teóricas discutidas no Capítulo 2.

Para as comparações intercasos, buscou-se compreender as informações para além das tendências apresentadas pelos dados, analisando-as sob diferentes formas. Para isso, foram selecionadas algumas categorias comuns entre os casos em estudo, comparando as similaridades e diferenças entre essas dimensões.

4.5.1 Características empreendedoras

Pode-se concluir que Matusalém, José Souza, João Pinto Ribeiro e José Lúcio Costa possuem características capazes de distingui-los, como audácia,

engenhosidade, liderança e determinação, não obstante tais qualidades tenham variado de acordo com a ocasião e natureza dos relacionamentos de cada empreendedor. Ademais, pode-se afirmar que todos apresentaram capacidade de inovação, que, mesmo tendo variado quanto às características, intensidade, regularidade e contexto de cada caso, contribuiu para o desenvolvimento das respectivas organizações.

Sobre a influência que o nível educacional possuiu para o sucesso dos empreendedores, os dados investigados apontam para uma importante diferença. Para João Pinto Ribeiro, o conhecimento formal foi um importante fator que influenciou seu desempenho. Já para os demais empreendedores pesquisados, o nível educacional não se configurou como um aspecto fundamental para a trajetória de suas respectivas companhias.

4.5.2 Motivação empreendedora: necessidade ou oportunidade

Todas as organizações sofreram influência das motivações associadas à necessidade e oportunidade, seja na criação dos empreendimentos ou nas fases subsequentes. Assim, nenhum empreendedor pesquisado teve, em sua trajetória, a repercussão de fatores adjuntos, exclusivamente, à oportunidade ou necessidade.

4.5.3 Evolução do empreendimento

Pode-se afirmar que a evolução de todas as organizações pesquisadas foi ocasionada, sobretudo, pela combinação de dois fatores associados aos empreendedores: redes sociais e características pessoais. Ou seja, os relacionamentos, bem como as qualidades empreendedoras colaboraram para as transformações positivas ou negativas das empresas, embora a influência desses aspectos tenha variado entre as companhias pesquisadas.

4.5.4 Evolução das redes sociais e empresariais

Pode-se constatar que os laços sociais foram fundamentais para a performance de todos os empreendimentos, variando, entretanto, a relevância dos relacionamentos de diferentes naturezas. Quando se analisa o período de criação das organizações, observa-se que os laços fortes contribuíram significativamente para o desempenho das companhias de João pinto Ribeiro e José Lúcio Costa. Já para Matusalém e José Souza, os relacionamentos de tal natureza não apresentaram significativa importância.

Entretanto, quando se analisam outras fases dos empreendimentos, que não a inicial, observa-se que os laços fortes contribuíram para o crescimento de todas as organizações. Com relação à influência dos laços fracos, pode-se afirmar, também, que tais contatos foram fundamentais para a projeção das companhias pesquisadas, uma vez que possibilitaram acesso a recursos de outra forma inacessíveis.

Além disso, pode-se concluir que os conjuntos de relacionamentos dos empreendedores evoluíram com o tempo. Essa evolução compreendeu, em todos os casos, relacionamentos que eram inicialmente formados por laços fracos e passaram, com o tempo, a ser caracterizados por laços fortes. De forma análoga, compreendeu, também, com exceção do empreendimento de José Souza, relacionamentos que eram inicialmente frequentes (laços fortes) e evoluíram para contatos qualificados como laços fracos.

A evolução dos relacionamentos ocorreu, outrossim, devido à influência de dois importantes fatores: mudanças organizacionais e características empreendedoras. Em todos os casos analisados, esses dois aspectos contribuíram para o desenvolvimento dos conjuntos de contatos dos empreendedores.

Síntese: principais conclusões

O QUADRO 9 é um comparativo dos casos pesquisados em relação às proposições teóricas discutidas neste trabalho.

	Matusalém	José Souza	João Pinto	José Lucio
Promove inovações	Sim	Sim	Sim	Sim
Possui características como empenho, determinação, dentre outras	Sim	Sim	Sim	Sim
Educação formal influenciou o desempenho do empreendedor	Não	Não	Sim	Não
O empreendimento foi influenciado, ao longo de sua trajetória, pela variação dos motivos empreendedores (Necessidade x oportunidade)	Sim	Sim	Sim	Sim
Os relacionamentos foram fundamentais para o sucesso do empreendedor	Sim	Sim	Sim	Sim
Os momentos de mudanças foram influenciados pelos relacionamentos do empreendedor	Sim	Sim	Sim	Sim
Os momentos de mudanças foram influenciados pela capacidade de inovação dos empreendedores	Sim	Sim	Sim	Sim
Os momentos de mudanças proporcionaram a alteração do conjunto de contatos do empreendedor	Sim	Sim	Sim	Sim
Os contatos caracterizados por laços fracos são fundamentais para a trajetória e desempenho das organizações empreendedoras;	Sim	Sim	Sim	Sim
A família e demais contatos formados por laços fortes tiveram influência e importância significativa na fase inicial do empreendimento	Não	Não	Sim	Sim
A família e demais contatos formados por laços fortes tiveram, até o momento, influência e importância significativas em outras fases do empreendimento	Sim	Sim	Sim	Sim
A rede de relacionamento do empreendedor evoluiu com o tempo	Sim	Sim	Sim	Sim
Os contatos formados por trocas econômicas extravasaram rumo às relações sociais baseadas em laços fortes	Sim	Sim	Sim	Sim
As relações sociais formadas por laços fortes extravasaram rumo às trocas econômicas	Sim	Não	Sim	Sim

Quadro 9: Comparação entre os casos pesquisados tendo como base as proposições teóricas discutidas no Capítulo 2

Fonte: Dados da pesquisa.

5 CONCLUSÕES

Neste capítulo, serão apresentadas as conclusões da pesquisa, que foram baseadas no referencial teórico, utilizado como guia para as análises e comparações dos casos apresentados no Capítulo 4.

Este capítulo está dividido em duas seções. Na primeira parte (5.1), serão detalhadas as conclusões do estudo, que se restringem às especificidades dos casos analisados. No tópico seguinte (5.2), serão discutidas as contribuições e limitações da dissertação, e serão feitas sugestões para futuras pesquisas.

5.1 Principais resultados

Esta pesquisa discutiu duas principais perspectivas sobre o empreendedorismo que associam, de maneiras distintas, o desenvolvimento do empreendedor. A primeira vertente, não obstante vislumbre o empreendedor como agente isolado e atomizado, busca distinguir aspectos capazes de caracterizá-lo (MCCLELLAND, 1972; SCHUMPETER, 1982). A segunda linha de pensamento analisa-o como um criador e articulador de redes, capaz de usufruir dos benefícios derivados de sua conexão em diferentes conjuntos de relações sociais (GRANOVETTER, 1973, 1983, 1985; HITE, 2005; LARSON; STAR, 1993).

A primeira vertente relaciona, essencialmente, o desenvolvimento do empreendedor à manifestação de suas características, como a capacidade de inovação, determinação, coragem para assumir riscos moderados, necessidade de realização, entre outras. Já a segunda perspectiva associa, sobretudo, o crescimento dos empreendedores às estruturas e recursos disponíveis nas redes sociais onde se encontram imersos.

Como se pode observar, cada perspectiva associa o desenvolvimento do empreendedor a diferentes recursos, características e qualidades pessoais. Esses fatores foram discutidos, até o momento, de forma e contexto desintegrados.

Entretanto, dados da pesquisa indicam a necessidade de uma abordagem complementar.

Pode-se concluir que o desenvolvimento dos empreendedores é possível dada à influência conjunta das:

- a) características empreendedoras, como capacidade de inovação, determinação, coragem para assumir riscos, necessidade de realizadas, entre outras;
- b) estruturas e recursos disponíveis nas redes sociais em que se encontram enraizados.

Ou seja, o crescimento dos empreendedores inseridos no escopo desta investigação não está associado, exclusivamente, à influência dos recursos disponíveis nas redes sociais ou nas características empreendedoras. Dados indicam que o desenvolvimento do empreendedor pode ser reflexo, na realidade, da participação e repercussão dos recursos adjuntos as ambas as perspectivas. Pode-se deduzir, portanto, que a projeção do empreendedor não está conexa, somente, à perspectiva atomizada ou relacional, mas, talvez, a uma reflexão “átomo-relacional”, em que considere os benefícios da utilização dos recursos existentes em ambas as abordagens.

Acredita-se que esta reflexão possibilite uma melhor compreensão dos empreendedores inseridos no contexto desta pesquisa. A FIG. 10 a seguir apresenta, com mais detalhes, a influência das redes sociais e características empreendedoras para o processo em estudo.

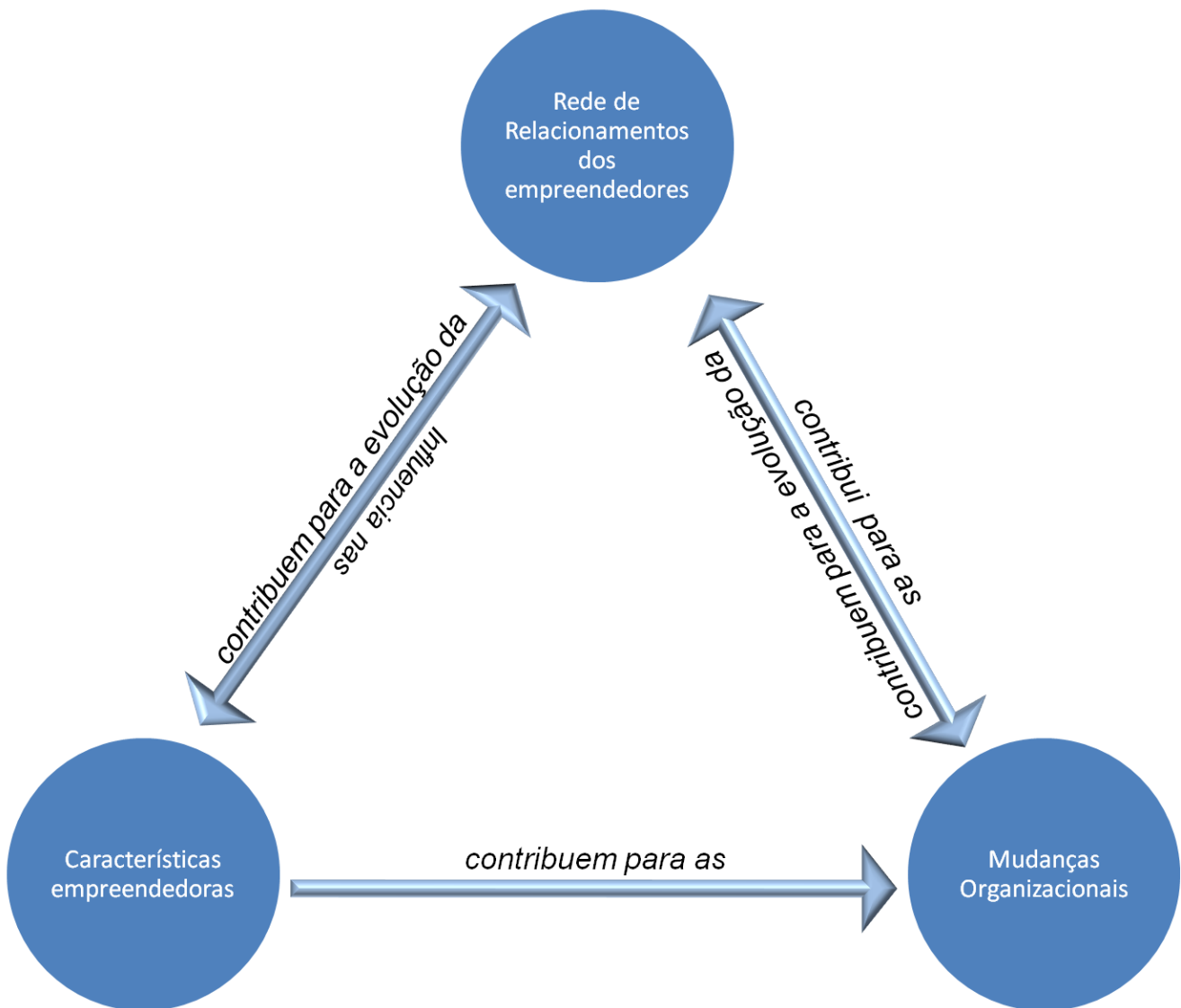


Figura 10: Fatores de influência para a evolução das organizações e redes empreendedoras
 Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se observar que as mudanças organizacionais, que possibilitam, conforme demonstrado no Capítulo 4, o crescimento e desenvolvimento dos empreendimentos, são ocasionadas pela influência, sobretudo, das características empreendedoras (MCCLELLAND; 1972; SCHUMPETER, 1982) e, também, dos recursos disponíveis nas redes sociais dos trabalhadores autônomos (GRANOVETTER, 1973, 1983, 1985; HITE, 2005; LARSON; STAR, 1993).

A FIG. 10 apresenta, ainda, outra importante conclusão da pesquisa, relacionada ao processo de evolução das redes empreendedoras. Dados indicam

que as redes sociais dos empreendedores evoluem com o tempo (BURT, 2000; HITE, 2003, 2005; JOHANISSON, 1998; LARSON; STAR, 1993; POWELL; GRODAL, 2006; VALE *et al.*, 2008; VASCONCELOS, 2007). Além disso, sugerem, também, que tal desenvolvimento pode ser associado à repercussão de dois aspectos:

- a) características empreendedoras;
- b) mudanças organizacionais.

Pode-se deduzir que há relação direta entre as redes sociais dos empreendedores e o desenvolvimento de seus negócios, da mesma forma em que esse crescimento organizacional influencia analogamente a evolução das redes de contatos empreendedores. De forma similar, pode-se afirmar que as características empreendedoras contribuem para a evolução dos relacionamentos, que, por sua vez, influenciam e repercutem nos comportamentos e características pessoais dos empreendedores. Sobre o progresso das redes, é possível afirmar, ainda, que, da mesma maneira em que os aspectos mercantis influenciam e extravasaram rumo às relações sociais, as interações de ordem social repercutem nas trocas econômicas (GRANOVETTER, 1985; 2005; HITE, 2005; LARSON; STAR, 1993; VALE, 2008).

Dados da pesquisa sugerem, ademais, outras importantes conclusões sobre a influência das redes sociais para o desenvolvimento dos empreendedores. Pode-se afirmar que os contatos, caracterizados por laços fortes e fracos, contribuem, em contextos distintos, para o crescimento das organizações, embora tal colaboração seja caracterizada por uma relevante diferença. Se, por um lado, a participação dos laços fracos repercute positivamente em toda a trajetória empreendedora, os laços fortes, contudo, aparentam contribuir em determinadas fases das organizações.

De acordo com a investigação, os relacionamentos formados por laços fortes contribuem para o crescimento das organizações em períodos que não considerem o estágio inicial dos empreendimentos. Isso porque não foi possível obter argumentos conclusivos sobre a influência de relacionamentos dessa natureza para o desempenho inicial das companhias, dada a variedade dos achados de pesquisa (GREVE; SALAFF, 2003; JOHANNISSON, 1998; LARSON; STAR, 1993;

SHAPERO; SOKOL, 1982; VASCONCELOS, 2007). Ainda assim, pode-se afirmar que os empreendedores não podem descartar os benefícios associados a tais contatos, devido à aparente influência e repercussão que seus recursos proporcionam para o crescimento das empresas em diferentes fases.

Finalmente, dados da pesquisa acenam para outra importante conclusão, relacionada às motivações de engajamento dos empreendedores na atividade autônoma. Segundo Aidis *et al.* (2006), Smallbone; Welter (2001), Storey (1994), Williams (2008) e Williams; Round (2009), os empreendedores podem ser influenciados tanto por fatores associados à necessidade, como oportunidade. Henrekson (2005), Kautonen; Palmoroos (2009), Storey (1994) e Williams; Round (2009) acrescentam que essas motivações podem se alternar ao longo do tempo. Ou seja, o que era inicialmente empreendedorismo por necessidade pode, em uma etapa posterior, transformar-se em um negócio baseado em oportunidade, e vice-versa.

Esse foi o caso dos quatro empreendedores pesquisados, uma vez que todos foram influenciados, em momentos diferentes, pela variação e co-presença de fatores associados à necessidade e oportunidade. Essa observação sugere a constatação de que as motivações empreendedoras variam com o tempo. Ademais, destaca para a conclusão de que, mais importante que a forma como o empreendedor se engaja na atividade autônoma, está a verificação de que o sucesso ou fracasso do empreendimento pode estar relacionado, na realidade, às características pessoais e aos recursos disponíveis em suas evolutivas redes sociais.

Ou seja, pode-se concluir que o sucesso do empreendedor não está relacionado à forma como ele se engaja na atividade autônoma. Um empreendedor inicialmente movido por necessidade pode, de acordo com os recursos e características disponíveis, obter sucesso no mundo dos negócios, sendo o contrário igualmente verdadeiro. Essa constatação abre possibilidade para sustentar a reflexão de que, independentemente da forma como se engaja na atividade autônoma, o empreendedor pode se desenvolver se possuir/ampliar ou trabalhar suas características pessoais e relacionamentos sociais, respectivamente.

Baseadas nas análises teóricas e discussões comparativas dos casos pesquisados, seguem as principais conclusões desta dissertação:

- a) o desenvolvimento dos empreendedores não está relacionado aos recursos associados, exclusivamente, às perspectivas atomizada ou relacional, mas, sim, à influência e repercussão da utilização dos benefícios conexos a ambas as abordagens; ou seja, o crescimento das organizações pode ser associado à influência de dois aspectos relacionados aos empreendedores:
 - características pessoais,
 - redes sociais.
- b) as redes sociais e empresariais dos empreendedores evoluem com o tempo; esse desenvolvimento está relacionado à influência de dois fatores:
 - características empreendedoras,
 - mudanças organizacionais.
- c) a rede de relacionamentos influencia e repercute nas características e comportamentos empreendedores;
- d) as relações sociais caracterizadas por laços fortes extravasam para relacionamentos sociais, baseados, também, em laços fracos, simbolizados, sobretudo, pelas trocas econômicas; de forma análoga, os contatos pouco frequentes formados por laços fracos evoluem para relacionamentos de amizade e confiança qualificados como laços fortes;
- e) os contatos caracterizados por laços fracos são fundamentais para a trajetória e desempenho das organizações empreendedoras;
- f) os relacionamentos formados por laços fortes fornecem recursos e benefícios para o crescimento dos empreendedores e de suas organizações, sobretudo, em períodos que não considerem o estágio inicial das mesmas;

- g) as organizações são influenciadas pela variação e co-participação das motivações entre necessidade e oportunidade; entretanto, o sucesso do empreendedor não é determinado pela forma como ele se engaja na atividade autônoma, mas, sim, pela repercussão dos benefícios associados às características pessoais e dos recursos disponíveis nas redes sociais em que encontram-se imersos; ou seja, mais importante que entender as motivações que levaram o empreendedor ao trabalho autônomo (necessidade ou oportunidade), está o estudo e identificação, de sua parte, dos recursos e benefícios necessários à sua projeção no mundo empresarial.

O QUADRO 10 a seguir apresenta as conclusões de pesquisa com os respectivos autores e argumentos teóricos:

Autores	Argumento teórico	Conclusão
Schumpeter (1959, 1982)	O empreendedor promove inovações	Confirmado
McClelland (1972)	O empreendedor é dotado de certas qualidades que o distinguem dentre os demais	Confirmado
Aids <i>et al.</i> (2006); Henrekson (2005); Kautonen; Palmoroos (2009); Smallbone; Welter (2004); Storey (1994); Williams (2008); Williams; Round (2009)	Os empreendimentos são influenciados pela variação de fatores associados a necessidade e oportunidade	Confirmado
Aldrich; Cliff (2003); Bhola (2006); Dyer (1994); GEM (2008); Granovetter (1983, 2005); Greve; Salaff (2003); Mizumoto <i>et al.</i> (2008); Pardini; Brandão (2007); Star; Macmillan (1991); Wagner (2005)	Os relacionamentos formados por laços fortes e fracos são fundamentais para o sucesso do empreendedor	Confirmado
Burt (2000); Hite (2003, 2005); Johannisson (1998); Larson; Star (1993); Lechner; Dowling (2003); Powell; Grodal (2006); Vale <i>et al.</i> (2008); Vasconcelos (2007)	A rede de relacionamentos do empreendedor evolui com o tempo	Confirmado
Granovetter (1985, 2005); Hite (2005); Larson; Star (1992); Vale (2008)	Os relacionamentos formados por trocas econômicas extravasaram rumo às relações sociais baseadas em laços fortes	Confirmado
Granovetter (1983, 2005); Hite (2005)	Os contatos formados por laços fracos são mais importantes que os relacionamentos formados por laços fortes	Confirmado
Mizumoto <i>et al.</i> (2008); Vale (1998)	A educação formal influencia o desempenho do empreendedor	Dados não conclusivos
SEBRAE; Storey (1994)	A educação formal não influencia o desempenho do empreendedor	Dados não conclusivos
Greve; Salaff (2003); Johannisson (1998); Larson; Star (1993); Shapero; Sokol (1982); Vasconcelos (2007)	A família e demais contatos formados por laços fortes possuem influência e importância significativa na fase inicial do empreendimento	Dados não conclusivos

Quadro 10: Conclusões da pesquisa destacadas por argumentos teóricos com os respectivos autores de interesse

Fonte: Dados da pesquisa.

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar como funcionaram e evoluíram as redes sociais de empreendedores provenientes de camadas de menor renda que, eventualmente, foram impelidos para o empreendedorismo movidos por necessidade, e que conseguiram se projetar nesse contexto. Pode-se afirmar que tal objetivo foi cumprido, uma vez que os dados empíricos colhidos, alicerçados nas argumentações teóricas apresentadas, demonstraram, por meio de pesquisa longitudinal, a evolução e importância das redes sociais para o desempenho e sucesso dos empreendedores. Além disso, pode-se concluir que o objetivo geral foi almejado, também, pela melhor compreensão dos aspectos associados aos objetivos específicos, detalhados a seguir.

O primeiro deles buscou compreender a evolução das redes sociais e empresariais dos empreendedores ao longo da trajetória de suas organizações. O segundo objetivo específico almejou analisar os momentos de mudanças e transformações no empreendimento e investigar se tais momentos estão associados a alterações nas redes sociais. Por fim, o terceiro objetivo buscou identificar e avaliar demais fatores eventualmente associados a tais transformações nas companhias.

Pode-se afirmar que houve expansão na compreensão desses objetivos, que foram apresentados e analisados de diferentes formas. Primeiramente, foram avaliadas as evoluções das redes de relacionamentos dos empreendedores. Tal constatação pôde ser realizada por meio de pesquisa longitudinal, que buscou abranger toda a trajetória de vida dos empreendedores. Além disso, ponderou-se sobre a influência dos relacionamentos sociais para as mudanças das organizações, da mesma forma em que se analisou a repercussão de tais transformações no conjunto de contatos dos empreendedores. Por fim, foram identificados e avaliados outros fatores associados às mudanças e desenvolvimento do empreendimento, como as características pessoais dos empreendedores.

Embora os objetivos específicos e geral tenham sido melhor compreendidos pela presente pesquisa, algumas limitações compõem o referido estudo, como será apresentado a seguir.

5.2 Limitações, contribuições e sugestões para pesquisas futuras

A limitação da presente pesquisa advém do estudo de caso, metodologia de pesquisa que, embora possibilite compreender em profundidade fenômenos sociais, não permite uma completa generalização dos resultados para além dos casos pesquisados, caracterizados por suas inevitáveis individualidades. Enfatiza-se, também, a impossibilidade de obter argumentos conclusivos sobre dois aspectos discutidos na pesquisa:

- a) a influência do nível educacional para o desempenho dos empreendedores;

b) a repercussão dos benefícios disponíveis nos relacionamentos formados por laços fortes para as fases iniciais das organizações.

A despeito dessas limitações, o presente trabalho possibilitou algumas contribuições, como se destaca a seguir.

Deduz-se como a principal contribuição deste estudo a possibilidade de melhor compreensão da importância, influência, participação e papel das redes sociais dos empreendedores oriundos de camadas sociais menos favorecidas para o sucesso no mundo dos negócios. Ou seja, esta pesquisa apresentou evidências empíricas sobre o comportamento e, também, evolução das redes sociais em contextos dessa natureza, pouco pesquisada na realidade brasileira.

Esta contribuição pode ser observada, por exemplo, na constatação de que o desenvolvimento empreendedor não pode ser associado à influência dos recursos conexos, somente, à perspectiva atomizada ou relacional do empreendedor. Isso porque, o crescimento das organizações pode ser resultado, na realidade, da repercussão dos benefícios adjuntos a ambas as abordagens. Além disso, constatou-se, também, que a forma como o empreendedor se engaja na atividade autônoma não condiciona, necessariamente, a trajetória e sucesso da organização, sendo tal desempenho relacionado a outros fatores já destacados.

Outra contribuição foi a possibilidade de analisar, longitudinalmente, a associação entre as redes sociais e características empreendedoras com os principais momentos de mudanças positivas e negativas das organizações pesquisadas, concluindo-se que há relação entre esses fatores. Além disso, pôde-se compreender melhor o papel e influência das inovações empreendedoras para a eclosão dos principais momentos de transformações organizacionais.

Tais compreensões podem, ao nosso entender, subsidiar propostas para cursos de formação e aprimoramento gerencial dos trabalhadores autônomos, bem como contribuir para que futuros empreendedores caracterizados no escopo de pesquisa possam analisar e entender os fatores e aspectos associados ao sucesso empresarial, colaborando, desta forma, para seu próprio desenvolvimento. Tais cursos deverão, por exemplo, associar, em suas disciplinas, conteúdos que

abranjam a administração dos recursos disponíveis nas redes sociais e nas características empreendedoras.

Acreditamos, portanto, que o presente estudo contribui, conforme salientado, para um melhor entendimento de alguns fatores associados aos empreendedores oriundos de camadas menos favorecidas que tenham, por ventura, inicialmente seus empreendimentos movidos por necessidade. Entretanto, algumas sugestões de futuras pesquisas podem contribuir para a expansão do entendimento relacionado aos fenômenos aqui pesquisados.

Estudos futuros poderiam analisar, sob metodologia quantitativa probabilística, alguns fatores que, conquanto pesquisados neste presente trabalho, não foram possíveis obter dados conclusivos. Desta forma, os investigadores poderiam extrapolar os resultados alcançados para determinado universo em estudo. Essas pesquisas poderiam responder às seguintes questões, todas associadas aos empreendedores de baixa renda que tenham, possivelmente, iniciado seus empreendimentos por necessidade:

- a) A educação formal contribui para o sucesso dos empreendedores?
- b) A família desempenha importante papel na fase inicial dos empreendimentos?

De natureza qualitativa, as futuras pesquisas poderiam, também, investigar alguns fatores associados à melhor compreensão dos fenômenos acima mencionados, respondendo, por exemplo, aos seguintes questionamentos:

- a) Como a educação formal influenciou o sucesso empreendedor?

Acreditamos que as sugestões de pesquisas destacadas acima poderão expandir o entendimento teórico sobre os temas discutidos no escopo desta dissertação. Tais reflexões irão contribuir, certamente, para a expansão da compreensão deste complexo e evolutivo processo empreendedor.

REFERÊNCIAS

AIDIS, Ruta *et al.* **Female Entrepreneurship in Transition Economies**: the Case of Lithuania and Ukraine. 2005. Disponível em: <<http://www.homepages.ucl.ac.uk/~tjmsrai/aidis-welter-smallbone-isakova.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2009.

ALDRICH, Howard; ZIMMER, Catherine. Entrepreneurship through social networks. In: SEXTON, D.; SMILOR, R. (Org.). **The Art and Science of Entrepreneurship**, Cambridge: Ballinger Publishing, 1986. p. 3-23.

ALDRICH, Howard; CLIFF, Jennifer E. The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective. **Journal of Business Venturing**, Edmonton, v.18, n. 5, p. 573-596, Sep. 2003.

AUDIA, Pino G.; RIDER, Christopher I. Entrepreneurs as organizational products: revisited. In: BAUM, J. Robert; FRESE, Michael; BARON, Robert. **The psychology of entrepreneurship**. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2005. cap. 6, p.113-130.

AUDRETSCH, D. B. *et al.* **Entrepreneurship**: determinants and policy in a European-US comparison. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2002.

BARTON, Dorothy Leonard. A dual methodology for case studies: synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. In: **Organization Science**. Special Issue: Longitudinal Field Research Methods for Studying Processes of Organizational Change, Boston, v. 5, n. 3, p. 248-266.

BATAGELJ, Vladimir; MRVAR, Andrej; NOOY, Wouter. **Exploratory Social Network Analysis with Pajek**. New York: Cambridge University Press, 2005. v. 27. 334 p.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com texto, Imagem e Som**: um manual prático. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

BECKER, Gary S. A theory of the allocation of time. **The Economic Journal**, Chicago, v. 75, n. 299, p. 493-517, Sep. 1965.

BHOLA, Reena *et al.* Explaining engagement levels of opportunity and necessity entrepreneurs. **EIM Business and Policy Research**, Zoetermeer, Sep. 2006. Disponível em: <<http://www.ondernemerschap.nl/pdf-ez/H200610.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2009.

BLOCK, Joern Hendrich; KOELLINGER, P. I can't get no satisfaction: necessity entrepreneurship and procedural utility. *Kyklos*, **Blackwell Publishing**, vol. 62, n. 2, p. 191-207, Aug. 2008.

BLOCK, Jörn; SANDNER, Philipp. Necessity and opportunity entrepreneurs and their duration in self-employment: evidence from German micro data. **Journal of Industry, Competition and Trade**, Munich, v. 9, n. 2, p. 117-137, June 2009.

BONNET, Jean; BRAU, Thomas; CUSSY, Pascal. The entrepreneurial decision-making: a complex choice where taste, risk, endowments, necessity, opportunity, personal traits and behaviour matter. **Research Center in Economics and Management**, Rennes, p. 1-21, Jan. 2008.

BOSMA, N.; JONES, K.; AUTIO, E.; LEVIE, J. **Relatório GEM - Global Entrepreneurship Monitor**. Babson Park, MA/US; London, UK: Babson, 2007.

BURT, Ronald S. The network structure of social capital. In: STAW, Barry M.; SUTTON, Robert I. **Research in organizational behavior**. New York: Elsevier Science Inc., 2000. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=WAEur1SSQdcC&oi=fnd&pg=PA345&dq=The+Network+Structure+of+Social+Capital&ots=M76HA2VNmA&sig=togHP8VSNQUxr-YngEGwMZGkh50#v=onepage&q=The%20Network%20Structure%20of%20Social%20Capital&f=false>>. Acesso em: 19 mar. 2009.

BYGRAVE, William D. **The Entrepreneurial Process**. 2. ed. Canada: John Wiley & Sons, 1997.

CHOI, Young Rok; LÉVESQUE, Moren; SHEPHERD, Dean A. When should entrepreneurs expedite or delay opportunity exploitation? **Journal of Business Venturing**, v. 23, n. 3, p. 333-355, 2008.

COLBARI, Antônia de L. A retórica do empreendedorismo e a formação para o trabalho na sociedade brasileira. **SINAIS - Revista Eletrônica**, Vitória, v. 1, n. 1, p. 75-111, abr. 2007. Disponível em: <<http://migre.me/NN8L>> Acesso em: 15 abr. 2009.

CUNNINGHAM, Barton; LISCHERON, Joe. Defining entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, v. 29, p. 45-61, 1991.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE REGISTRO DO COMÉRCIO. **Pesquisa**: abertura de empresas. Disponível em: <<http://www.dnrc.gov.br/>>. Acesso em: 15 ago. 2010.

DOUGLAS, Evan. Work Motivation and Entrepreneurial Intentions. **Work Motivation and Entrepreneurial Intentions**, Brisbane, p. 641-651, 2007.

DUARTE, Rosália. Pesquisa Qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa**, n. 115, p.139-154, mar. 2002.

DYER, W. Gibb Jr. Toward a theory of entrepreneurial careers. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 19, n. 2, p. 7-21, 1994.

EDMISTON, Kelly D. Entrepreneurship in low and moderate income communities. In: YAGO, Glenn; BARTH, James R.; ZEIDMAN, Betsy (Org.). **Entrepreneurship in Emerging Domestic Markets**, 2005.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, Oct. 1989. Disponível em: <<http://migre.me/NOvu>>. Acesso em: 20 abr. 2009.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p 5-28, abr./jun.1999. Disponível em: <<http://migre.me/NOBt>>. Acesso em: 21 abr. 2009.

FILION, Louis Jacques. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 6, p. 50-61, nov./dez. 1993.

FILION, Louis Jacques. Diferenças entre sistemas gerenciais e empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 6-20, out./dez. 1999a.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin W.; _____. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, p. 65-83, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GOODE, William J.; HATT, Paul K. **Métodos em Pesquisa Social**. 4. ed. São Paulo: Nacional, 1973.

GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 91, n. 3, p. 481-510, nov. 1985.

GRANOVETTER, Mark. Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. **RAE Eletrônica**, v. 6, n. 1, jun. 2007.

GRANOVETTER, Mark. Problems of explanation in economic sociology. In: NOHRIA Nitin; ECCLES, Robert G. (Org). **Networks and organizations: structure, form and action**. Massachusetts: Harvard Business School, 1992. p. 25-56.

GRANOVETTER, Mark. The economic sociology of firms and entrepreneurs. In: PORTES, Alejandro. **Sociology of immigration: essays on networks, ethnicity, and entrepreneurship**. New York: Russell Sage Foundation, 2005.

GRANOVETTER, Mark. The impact of social structure on economic outcomes. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 19, n. 1, p. 33-50, 2005.

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.

GRANOVETTER, Mark. The strength of weak ties: a network theory revisited. **Sociological Theory**, v. 1, p. 201-233, 1983.

GRECO *et al.* **Relatório GEM** – Global Entrepreneurship Monitor. . **Relatório GEM - Global Entrepreneurship Monitor**. Babson Park, MA/US; London, UK: Babson, 2009.

GREENWOOD, Ernest. Métodos principales de investigación social empírica. In: SJOBERG, Gideon; NETT, Roger. **Metodología de la Investigación Social**. Buenos Aires: Paidós, 1973. cap. 6, p.106-126.

GREVE, Arent; SALAFF, Janet W. Social network and entrepreneurship. **Entrepreneurship, Theory and Practice**, v. 28, n. 1, p. 1-22, 2003.

HALINEN, Aino; TÖRNROOS, Jan-Ake. Using case methods in the study of contemporary business networks. **Journal of Business Research**, v. 58, p. 1285-1297, April 2005. Disponível em: <<http://migre.me/NQNu>>. Acesso em: 15 abr. 2009.

HENREKSON, Magnuns. Entrepreneurship: a weak link in the welfare state. **Oxford University Press**, v. 14, n. 3, p. 437-467, jun. 2005.

HITE, Julie M. Patterns of multidimensionality among embedded network ties: a typology of relational embeddedness in emerging entrepreneurial firms. **Strategic Organization**, London, v. 1, n. 1, p. 9-49, 2003.

HITE, Julie M. Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, p. 113-143, jan. 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1631&id_pagina=1>. Acesso em: 10 abr. 2010.

JOHANNISSON, Bengt. Personal networks in emerging knowledge-based firms: spatial and functional patterns. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 10, n. 4, p. 297-312, out./dez. 1998.

KAUTONEN, Teemu; PALMROOS, Jenni. The impact of a necessity-based start-up on subsequent entrepreneurial satisfaction. **International Entrepreneurship and Management Journal**, 2009.

KILBY, Peter. Hunting the heffalump. In: KILBY, Peter (Org.). **Entrepreneurship and economic development**. New York, 1971. p. 1-40.

KLYVER, Kim; HINDLE, Kevin; MEYER, Denny. Influence of social network structure on entrepreneurship participation: a study of 20 national cultures. **Int Entrep Manag J**, v. 4, p. 331-347, May 2007.

LARSON, Andrea. Network dyads in entrepreneurial settings: study of the governance of exchange relationships. **Admin. Sci**, v. 37, p. 76-104, 1992.

LARSON, Andrea; STARR, Jennifer A. A network model of organization formation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Waco, v. 17, n. 2, p. 5-16, 1993.

LECHNER, Christian; DOWLING, Michael. Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. **Entrepreneurship & Regional Development**, Regensburg, Germany, v. 15, p. 1-26, 2003.

LEIBENSTEIN, H. Entrepreneur and development. **The American Economic Review**, v. 58, n. 2, p. 72-84, May 1968.

LLISTERRI, Juan José *et al.* Is youth entrepreneurship a necessity or an opportunity? A first exploration of household and new enterprise surveys in Latin America. **Inter-American Development Bank**, Washington, D.C., May 2006.

MACURA, Alexander; SJÖLUND, John. Measures to facilitate necessity entrepreneurship. **Jönköping International Business School**, Western Cape South Africa, June 2005.

MARTELETO, Regina Maria; SILVA, Antônio Braz de Oliveira. Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 33, n. 3, p. 41-49, set./dez. 2004.

MCCLELLAND, David Clarence. **A sociedade competitiva**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972. 582 p.

MCMULLEN, Jeffery S.; BAGBY, D. Ray; PALICH, Leslie E. Economic freedom and the motivation to engage in entrepreneurial action. **Baylor University**, p. 875-895, Sep. 2008.

METCALFE, J. S. The entrepreneur and the style of modern economics. **Journal of Evolutionary Economics**, 2004.

MIZRUCH, Mark S.; LINDA, Brewster Stearns. The conditional nature of embeddedness: a study of borrowing by large U.S. firms. **American Sociological Review**, v. 71, p. 310-333, Apr. 2006.

MIZUMOTO, Fabio Matuoka *et al.* O impacto de capital humano, capital social e práticas gerenciais na sobrevivência de empresas nascentes: um estudo com dados de pequenas empresas no estado de São Paulo. In: **ENCONTRO DA ANPAD**, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Windsor Barra Hotel & Congressos, 2008. p. 1-16.

NETO, Bezamat de Souza. **Contribuição e elementos para um metamodelo empreendedor brasileiro**: o empreendedorismo de necessidade do “virador”. Rio de Janeiro: Blucher Acadêmico, 2008. 314 p.

PARDINI, Daniel Jardim; BRANDÃO, Márcio Meira. Competências empreendedoras e sistema de relações sociais: a dinâmica dos construtos na decisão de empreender nos serviços de fisioterapia. In: **ENCONTRO DA ANPAD**, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Windsor Barra Hotel & Congressos, 2007. p. 1-16.

PASSOS, Carlos Artur Krüger *et al.* **Relatório GEM** – Global Entrepreneurship Monitor. . **Relatório GEM** - Global Entrepreneurship Monitor. Babson Park, MA/US; London, UK: Babson, 2008.

PEIXOTO, João; MARQUES, Rafael. A sociologia econômica em Portugal. **Sociologia, Problemas e Práticas**, n. 42, p. 201-216, maio 2003.

PETTIGREW, Andrew. Longitudinal field research on change: theory and practice. **Organization Science**, v. 1, n. 3, ago. 1990.

PORTO, Bernardo. **Empreendedorismo, marketing, estratégia & Startups**. Disponível em: <<http://www.bernardoporto.com/2009/12/dicionario-do-empendedor-parte/>> Acesso em: 10 abr. 2010.

POWELL, Walter W.; GRODAL, Stine. Networks of innovators. In: FAGERBERG, Jan; MOWERY, David C.; NELSON, Richard R. (Org.). **The Oxford Handbook of Innovation**. New York: Oxford University Press, USA, 2006.

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

REYNOLDS, P. D.; Bygrave, W. D.; Autio, E. **Relatório GEM - Global Entrepreneurship Monitor**. **Relatório GEM - Global Entrepreneurship Monitor**. Babson Park, MA/US; London, UK: Babson, 2002.

RIBEIRO, João Pinto. **João do Poste: sucesso à brasileira**. Belo Horizonte: 1993. 223 p.

ROBERTS, Bryan R. Socially Expected Durations and the Economic Adjustment of Immigrants. In: PORTES, Alejandro (Org.). **The economic sociology of immigration: essays on networks, ethnicity, and entrepreneurship**. New York, 2005. cap. 2, p. 42-86.

ROSSONI, Luciano, TEIXEIRA, Rivanda Meira. Integrando empreendedorismo, rede de relações, recursos e legitimidade: o caso da aliança empreendedora. In: **ENCONTRO DA ANPAD, 30.**, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: Anpad, 2006. p. 1-16.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1959.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil 2003–2005**. Brasília, 2007.

SHAPERO, Albert; SOKOL, Lisa. The social dimensions of entrepreneurship. In: KENT, C.; SEXTON, D.; VESPER, K. (Org.). **Encyclopedia of Entrepreneurship, Englewood Cliffs**. New Jersey: Prentice-Hall, 1982, p. 72-90.

SINGH, Robert P.; HILLS, Gerald E.; LUMPKIN G. T. **New venture ideas and entrepreneurial opportunities**: understanding the process of opportunity recognition. Disponível em: <<http://usasbe.org/knowledge/proceedings/proceedingsDocs/USASBE1999proceedings-singh.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2010.

SMALLBONE, David; WELTER, Friederike. Entrepreneurship in transition economies: necessity or opportunity driven? **Small Business Economic**, v. 16, n. 4, p. 249-262, 2001.

SOY, Sue. **The Case Study as a Research Method**. 1997. Disponível em: <<http://www.ischool.utexas.edu/~ssoy/usesusers/l391d1b.htm>>. Acesso em: 25 jun. 2009.

STARR, Jennifer A.; MACMILLAN, Ian C. Entrepreneurship, resource cooptation, and social contracting. In: ETZIONI, Amitai; LAWRENCE, Paul R. (Org.). **Socio-economics**: toward a new synthesis. New York: M.E. Sharpe, 1991.

STEVENSON, Howard H.; JARILLO, José Carlos. A New Entrepreneurial Paradigm. In: ETZIONI, Amitai; LAWRENCE, Paul R. (Org.). **Socio-economics**: toward a new synthesis. New York: M.E. Sharpe, 1991.

STOREY, D.J.. **Understanding the small business sector**. London: Routledge, 1994. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=BoIPpz5sBV4C&dq=understanding+the+small+business+sector&printsec=frontcover&source=bn&hl=pt-BR&ei=ht6JStrIH4yyIAexxJ2hCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4#v=onepage&q=&f=false>. Acesso em: 19 ago. 2009.

TOMAÉL, Maria Inês. **Redes de conhecimento**: o compartilhamento da informação e do conhecimento em consórcio de exportação do setor moveleiro. 2005. 292 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação)—Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

UHLANER, Lorraine; THURIK Roy. Post-materialism: a cultural factor influencing total entrepreneurial activity across nations. **Journal of Evolutionary Economics**, Zoetermeer, 2007.

UZZI, Brian. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect. **American Sociological Review**, v. 61, n. 4, p. 674-698, 1996.

VALE, Gláucia M. Vasconcellos. **Informalidade e cidadania**: empreendimentos informais no Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Ibase, 1997.

VALE, Gláucia M. Vasconcellos. **Territórios vitoriosos**: o papel das redes organizacionais. Rio de Janeiro: Garamond, 2007.

VALE, Gláucia M. Vasconcellos. **Laços como ativos territoriais**: análise das aglomerações produtivas na perspectiva do capital social. 2006. 388 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2006.

VALE, Gláucia M. Vasconcellos. Redes organizacionais e desenvolvimento territorial. **Redes**, Santa Cruz do Sul, v. 12, n. 3, p. 74 -98, set./dez. 2007.

VALE, Gláucia M. Vasconcellos; WILKINSON, John; AMÂNCIO, Robson. Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. **RAE-Eletrônica**, São Paulo, v. 7, n. 1, jan./jun. 2008.

VASCONCELOS, Geraldo Magela Rodrigues. Empreendedorismo e redes de relacionamento. In: **ENCONTRO DA ANPAD**, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Windsor Barra Hotel & Congressos, 2007. p. 1-15.

WAGNER, Joachim. Nascent necessity and opportunity entrepreneurs in Germany evidence from the regional entrepreneurship monitor (REM). **Working Paper Series in Economics**, n. 10, 2005.

WILLIAMS, Colin C. The motives of off-the-books entrepreneurs: necessity- or opportunity-driven? **Springer Science**, v. 5, p. 203-217, 2008.

WILLIAMS, Colin C.; ROUND, John. Evaluating informal entrepreneurs' motives: evidence from Moscow. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 15, n. 1, p. 94-107, 2009.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies**: analysis and antitrust implications. New York: The Free, 1975.

WILLIAMSON, O. E. **The economics institutions of capitalism**. New York: The Free Press, 1985.

YIN, Robert, K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

YIN, Robert, K. The case study crisis: some answers. **Administrative Science Quartely**, v. 26, 1981.

APÊNDICE A – Entrevista semiestruturada aplicada aos empreendedores

PONTOS IMPORTANTES PARA SEREM DESTACADOS NO MOMENTO INICIAL DAS ENTREVISTAS

- a) **TEMA DA PESQUISA**
- b) **IMPORTÂNCIA DOS ENTREVISTADOS:** Destacar a importância do empreendedor para a pesquisa, seja para o contexto acadêmico, seja para futuros empreendimentos e empreendedores inseridos nas especificidades do estudo.
- c) **DESCRIÇÃO DAS INFORMAÇÕES:** Destacar que as informações, embora divulgadas individualmente, serão coletadas para fins acadêmicos. Além disso, informar que as entrevistas serão gravadas para facilitar o processo posterior de análise de dados.

A) CARACTERIZAÇÃO DO ATUAL EMPREENDIMENTO:

1) RAZÃO SOCIAL: _____

2) NOME FANTASIA: _____

3) E-MAIL: _____

4) TELEFONES DE CONTATO: _____

5) ENDEREÇO: _____

6) SITE: _____

7) QUAL O ANO DE CRIAÇÃO: _____

7.1 QUAL O ANO DE FORMALIZAÇÃO DA EMPRESA: _____

8) A EMPRESA POSSUI SÓCIOS?

8.1 QUAL É A PARTICIPAÇÃO DE CADA UM DELES NA EMPRESA?

9) QUAIS SÃO OS PRODUTOS E/OU SERVIÇOS DA EMPRESA (O QUE A EMPRESA PRODUZ)?

9.1 QUAIS SÃO SEUS PRODUTOS OU SERVIÇOS MAIS VENDIDOS?

10) QUAL O NÚMERO DE:

	no começo do empreendimento	no momento atual do empreendimento
Clientes		
Empregados		
Concorrentes		
Terceirizados		
Fornecedores		
Produtos ou serviços da empresa		

11) O FATURAMENTO DA EMPRESA EVOLUIU EM QUANTAS VEZES QUANDO SE COMPARA O COMEÇO DO EMPREENDEDIMENTO COM O MOMENTO ATUAL?

B) CARACTERIZAÇÃO DO EMPREENDEDOR:

12) NOME DO EMPREENDEDOR: _____

13) CIDADE-NATAL: _____

14) TELEFONES PARA CONTATO: _____

15) E-MAIL: _____

16) ESCOLARIDADE:

- 16.1 () NÍVEL FUNDAMENTAL INCOMPLETO
- 16.2 () NÍVEL FUNDAMENTAL COMPLETO
- 16.3 () NÍVEL MÉDIO INCOMPLETO
- 16.4 () NÍVEL MÉDIO COMPLETO
- 16.5 () NÍVEL SUPERIOR INCOMPLETO
- 16.6 () NÍVEL SUPERIOR COMPLETO

16.7) COM QUANTOS ANOS SE FORMOU?

16.8) QUAIS AS PRINCIPAIS DIFICULDADES ENFRENTADAS?

17) RELIGIÃO: _____

18) INDICAR SE RELACIONA COM:

	SIM	NÃO	QUAL/QUAIS
Alguma ONG			
Algum grupo religioso			
Algum clube recreativo e de serviços (Rotary, Lions, etc.)			
Algum grupo comunitário.			
Grupos ou movimentos políticos			
Outros. Citar:			

19) SOBRE SEU PERFIL, QUAIS SÃO SUAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS, QUALIDADES E DEFEITOS?

C) CONTEXTO FAMILIAR

ESTA SEÇÃO IRÁ PERGUNTAR SOBRE O PERÍODO EM QUE OS EMPREENDEDORES CONVIVIAM COM PAIS E IRMÃOS. (DESTACAR OS SEGUINTE PONTOS):

20) POSSUI QUANTOS IRMÃOS: _____

20.1) QUAL A IDADE DELES? _____

20.2) É O IRMÃO MAIS VELHO? _____

21) QUAL A ORIGEM DOS PAIS?

22) EM QUAIS CIDADES VIVEU COM SEUS PAIS? _____

23) MORAVA COM OS PAIS QUANDO VEIO PARA BH? (OU CIDADE QUE O EMPREENDEDOR RESIDE NO MOMENTO DA PESQUISA) _____

23.1) SE SIM, RESPONDA:

23.1.1 TINHA QUANTOS ANOS?

23.1.2 POR QUE VIERAM?

24) ESCOLARIDADE DO (MARCAR):

24.1) PAI

24.1.1 () NÍVEL FUNDAMENTAL INCOMPLETO

24.1.2 () NÍVEL FUNDAMENTAL COMPLETO

24.1.3 () NÍVEL MÉDIO INCOMPLETO

24.1.4 () NÍVEL MÉDIO COMPLETO

24.1.5 () NÍVEL SUPERIOR INCOMPLETO

24.1.6 () NÍVEL SUPERIOR COMPLETO

24.2) MÃE

24.2.1 () NÍVEL FUNDAMENTAL INCOMPLETO

24.2.2 () NÍVEL FUNDAMENTAL COMPLETO

24.2.3 () NÍVEL MÉDIO INCOMPLETO

24.2.4 () NÍVEL MÉDIO COMPLETO

24.2.5 () NÍVEL SUPERIOR INCOMPLETO

24.2.6 () NÍVEL SUPERIOR COMPLETO

25) PROFISSÃO DOS PAIS:

26) RELIGIÃO DOS PAIS:

27) INDICAR SE O **PAI** RELACIONA(VA)-SE COM: (MARCAR SIM OU NÃO)

	SIM	NÃO	QUAL/QUAIS
Algum grupo religioso			
Algum clube recreativo e de serviços (Rotary, Lions, etc.)			
Algum grupo comunitário.			
Grupos ou movimentos políticos			
Alguma escola			
Outros. Citar:			

28) INDICAR SE A **MÃE** RELACIONA(VA)-SE COM: (MARCAR SIM OU NÃO)

	SIM	NÃO	QUAL/QUAIS
Algum grupo religioso			
Algum clube recreativo e de serviços (Rotary, Lions, etc.)			
Algum grupo comunitário.			
Grupos ou movimentos políticos			
Alguma escola			
Outros. Citar:			

29) QUAL ERA A RENDA FAMILIAR?

29.1 QUAIS PESSOAS ERAM SUSTENTADAS POR ESTA RENDA?

29.2) QUAIS ERAM AS PESSOAS QUE CONTRIBUÍAM PARA A RENDA FAMILIAR?

29.2.1 VOCÊ TEVE QUE TRABALHAR PARA AJUDAR NO SUSTENTO DA FAMÍLIA?

29.2.2 COM QUE IDADE COMEÇOU TRABALHAR?

29.3) QUAIS ERAM AS PRINCIPAIS DIFICULDADES ENFRENTADAS:

30) DESCREVA SUA FAMÍLIA: COMO ERA SUA FAMÍLIA?

31) O QUE SUA FAMÍLIA GOSTAVA DE FAZER NOS MOMENTOS DE LAZER?

D) CONTEXTO INDIVIDUAL

ESTA SEÇÃO IRÁ PERGUNTAR SOBRE O PERÍODO EM QUE OS EMPREENDEDORES DEIXARAM AS CASAS DOS PAIS (DESTACAR OS SEGUINTE PONTOS):

32) COM QUE IDADE SAIU DA CASA DOS PAIS?

33) POR QUE SAIU DA CASA DOS PAIS?

34) QUAIS LUGARES E/OU CIDADES VOCÊ VIVEU DEPOIS QUE SAIU DAS CASAS DOS PAIS?

35) APÓS SAIR DA CASA DOS PAIS, QUAIS FORAM AS PRINCIPAIS DIFICULDADES ENFRENTADAS?

35.1) COMO SUPEROU ESSAS DIFICULDADES?

35.2) QUAIS PESSOAS O AJUDARAM A SUPERAR AS DIFICULDADES?

E) CONTEXTO EMPRESARIAL

36) QUAIS FORAM SUAS ATIVIDADES E/OU SEUS TRABALHOS ANTES DE ABRIR SUA EMPRESA?

36.1 QUANTOS ANOS VOCÊ TINHA?

36.2 COMO CONSEGUIU O TRABALHO?

36.4 QUANTO TEMPO PERMANECEU NO TRABALHO?

37) AO OBSERVAR A TRAJETÓRIA DE VIDA DA SUA ATUAL EMPRESA, EM QUAIS ANOS OCORRERAM GRANDES TRANSFORMAÇÕES OU MUDANÇAS POSITIVAS OU NEGATIVAS NA VIDA DA EMPRESA:

37.1 PRIMEIRO MOMENTO:

37.2 SEGUNDO MOMENTO:

37.3 TERCEIRO MOMENTO:

37.4 QUARTO MOMENTO:

37.5) QUINTO MOMENTO:

E.1) CONTEXTO EMPRESARIAL – CRIAÇÃO DO EMPREENDIMENTO

38) QUAIS OS MOTIVOS PARA A ABERTURA DA EMPRESA?

39) ANTES DE ABRIR A SUA EMPRESA, O(A) SENHOR(A) JÁ CONHECIA OU JÁ HAVIA TIDO ALGUM TIPO DE CONTATO COM OUTROS EMPRESÁRIOS OU EMPRESAS QUE ATUAVAM NO MESMO SEGMENTO EMPRESARIAL DE SUA EMPRESA?

39.1 ESSES CONTATOS TROUXERAM ALGUM BENEFÍCIO OU VANTAGEM PARA SUA EMPRESA?

40) QUAL FOI A IMPORTÂNCIA DOS RELACIONAMENTOS PESSOAIS, PROFISSIONAIS E FAMILIARES?

41) QUAIS FORAM AS PRINCIPAIS DIFICULDADES ENFRENTADAS NOS PRIMEIROS ANOS DO EMPREENDIMENTO?

E.1) CONTEXTO EMPRESARIAL – 1º, 2º, 3º, 4º e 5º MOMENTO DE MUDANÇA

42) QUAIS FATOS, EVENTOS E MUDANÇAS QUE OCORRERAM E QUE FORAM OS MAIS MARCANTES PARA ESSE MOMENTO?

42.1) ESSES FATOS E EVENTOS OCORRERAM DADA A PARTICIPAÇÃO DE ALGUM DOS CONJUNTOS DE RELAÇÕES (PESSOAIS, PROFISSIONAIS OU FAMILIARES)?

42.2) FOI RESULTADO DE ALGUMA MUDANÇA DA EMPRESA?

43) ESSES FATOS E EVENTOS EXERCERAM ALGUM IMPACTO OU INFLUÊNCIA NO ENTÃO CONJUNTO DE RELAÇÕES (PROFISSIONAIS, FAMILIARES, PESSOAIS)?

44) QUAIS FORAM AS PRINCIPAIS DIFICULDADES ENFRENTADAS?

44.1) QUAIS PESSOAS OU EMPRESAS O AJUDARAM A SUPERAR CADA UMA DAS DIFICULDADES?

45) INDICAR A VARIAÇÃO APÓS OS MOMENTOS DE MUDANÇA DO(A).

EVOLUÇÃO VARIÁVEIS PÓS PRIMEIRA FASE	Ficou estável	Cresceu	Diminuiu
Número de empregados da empresa			
Faturamento da empresa			
Produtividade*			
Número de clientes da empresa			
Número de fornecedores da empresa			

* Produtividade = produção física dividido pelo número de empregados

46) INDICAR A VARIAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DOS SEGUINTE CONJUNTOS DE RELAÇÕES APÓS OS MOMENTOS DE MUDANÇA.

	Ficou estável	Cresceu	Diminuiu
RELAÇÕES PESSOAIS			
RELAÇÕES FAMILIARES			
RELAÇÕES PROFISSIONAIS			

47) HOUVE O SURGIMENTO DE ALGUMA PESSOA OU EMPRESA QUE FOI IMPORTANTE PARA SEU EMPREENDIMENTO.

48) HOUVE A DIMINUIÇÃO DE IMPORTÂNCIA DE ALGUMA PESSOA OU EMPRESA QUE FOI FUNDAMENTAL PARA SEU EMPREENDIMENTO EM FASES ANTERIORES.

LOCAL: _____

DATA: ____/____/____.