

# Redes sociais, perfil empreendedor e trajetórias

**Victor Silva Corrêa**

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – Belo Horizonte/MG, Brasil

**Gláucia Maria Vasconcellos Vale**

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – Belo Horizonte/MG, Brasil

Recebido em 12/outubro/2012

Aprovado em 26/julho/2013

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*  
Editor Científico: Nicolau Reinhard

DOI: 10.5700/rausp1132

## RESUMO

Neste artigo, enfoca-se a trajetória dos empreendedores oriundos de camadas de baixa renda, que se projetaram no mundo empresarial. Sua base teórica advém da literatura sobre as redes sociais e o *embeddedness*, associada àquela sobre os atributos empreendedores. As evidências empíricas fazem parte do resultado de uma pesquisa qualitativa exploratória, derivada dos estudos de caso múltiplos holísticos, realizados com dois empreendedores localizados no município de Belo Horizonte, em Minas Gerais, Brasil. A metodologia contou com os recursos provenientes da sociometria longitudinal, o que tornou possível a identificação e a visualização do padrão de evolução das redes, além da verificação de seus momentos principais de transição. Os resultados evidenciam que o desenvolvimento dos empreendedores deve-se a uma interação positiva entre os recursos disponíveis nas redes sociais, que eles conseguiram acessar e alavancar ao longo do tempo, e, ao mesmo tempo, a presença de certos atributos pessoais.

**Palavras-chave:** redes sociais, empreendedorismo, sociometria longitudinal, *embeddedness*, baixa renda.

## 1. INTRODUÇÃO

A literatura sobre redes sociais e *embeddedness*<sup>(\*)</sup> (Granovetter, 1973, 1985) passou, sobretudo a partir da década de 1990, a integrar um vasto e promissor campo de pesquisas referentes ao empreendedorismo. O empreendedor é, nesse contexto, vislumbrado como um ator imerso em uma rede de relações e, como tal, capaz de usufruir dos recursos que aí circulam (Aldrich & Zimmer, 1986; Birley, 1986; Burt, 1992; Johannisson, 1998; Chell, 2000; Lechner, Dowling, & Welpe, 2006; Martes, 2009; Martinelli, 2009). Reflexões mais recentes, contudo,

*Victor Silva Corrêa*, Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Especialista em *Marketing*, é Doutorando em Administração na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (CEP 30535-901 – Belo Horizonte/MG, Brasil) e Pesquisador do Núcleo de Pesquisa em Empreendedorismo e Redes Empresariais (NUPERE). E-mail: victorsilvacorrea@yahoo.com.br

*Gláucia Maria Vasconcellos Vale*, Economista, Mestre em Economia pela *Université de Paris* (Sorbonne-Panthéon), Doutora em Administração pela Universidade Federal de Lavras, Pós-Doutora em Sociologia Econômica pela *Université de Paris* (Sorbonne-Panthéon), é Professora Adjunta do Mestrado e Doutorado da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (CEP 30535-012 – Belo Horizonte/MG, Brasil). E-mail: galvale@terra.com.br

Endereço:  
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Avenida Itaú, 525  
Dom Cabral  
30535-012 – Belo Horizonte – MG

(\*) O termo *embeddedness* vem recebendo, nos últimos anos, diferentes traduções, tais como enraizamento (ver, por exemplo, Swedberg, 2004; Raud-Mattedi, 2007) e imbricação (ver, por exemplo, Raud-Mattedi, 2005). Neste trabalho, no entanto, o termo será interpretado como "imersão", conforme tradução do texto original de Granovetter (2007).

referem-se à necessidade de associar, por um lado, a abordagem do empreendedor imerso em um dado contexto social e, por outro, a perspectiva que o distingue como um indivíduo detentor de certos atributos pessoais diferenciados (Starr & Macmillan, 1990; Sexton & Smilor, 1997; Vale, Wilkinson, & Amâncio, 2008). Seu desempenho seria, conseqüentemente, influenciado ou condicionado pela natureza das suas redes de imersão social, mas também por aquela de seus atributos pessoais.

Tal perspectiva analítica torna-se particularmente interessante na análise da trajetória de empreendedores originários de baixa extração social. De acordo com Acs e Kallas (2007), quando pessoas de segmentos socioeconômicos mais vulneráveis decidem abrir “seu próprio negócio sem as qualificações necessárias, como educação, capital financeiro e contatos sociais, em muitos casos, fracassam” (Acs & Kallas, 2007, p. 22). De fato, empreendedores, nesse contexto, poderiam não ter alguns dos recursos clássicos considerados importantes para a criação de empreendimentos mais sólidos (Audretsch, Thurik, Verheuh, & Wennekers, 2002; Acs & Kallas, 2007). Além disso, não estariam em condições de usufruir de uma variedade de recursos imersos no interior das redes de relacionamentos, capazes de darem sustentação a seus empreendimentos (Granovetter, 1973, 1983; Hite, 2003, 2005).

No entanto, o que se observa, na realidade, é que alguns deles conseguem superar suas limitações de origem e se projetar no mundo empresarial. A análise de como isso é possível traz elementos para a compreensão da dinâmica desse tipo de empreendedor. No presente trabalho, uma inovação na área, procurou-se investigar a trajetória de dois desses empreendedores, por meio de análise e visualização da evolução de suas redes de relacionamentos interpessoais, em interação com certos atributos pessoais.

A incorporação da análise das redes sociais no estudo de populações eventualmente marginalizadas restringe-se, em geral, à investigação de certas comunidades de imigrantes ou minorias étnicas (Light, 1994; Granovetter, 2003). Por outro lado, quando a literatura aborda a temática do empreendedorismo em comunidades carentes, o foco volta-se aos estudos de microempresas ou empreendimentos informais, muitos dos quais são limitados e restritos às suas comunidades de origem (Carvalho, Vale, & Lima, 1998; Dunn & Holtz-Eakin, 2000; Bates, 1995). Pesquisas do tipo aqui implementadas, as quais incluem observações da evolução das redes interpessoais na análise da trajetória de empreendedores provenientes de baixa renda, não foram encontradas em publicações internacionais (*Academy of Management Journal*, *Journal of Business Research*, *Journal of International Management* e *Journal of Management Inquiry*), nem em algumas das principais nacionais (*Revista de Administração Contemporânea*, *Revista de Administração de Empresas*, *Organizações & Sociedade*, *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*), no período de 2004 a 2011.

Granovetter (1995, p. 102), em seu clássico estudo sobre contatos e carreiras, observou que “seria fascinante, embora

difícil, analisar o movimento das grandes mudanças, pela verificação de como as redes de contato geram membros adicionais”. Certamente, a análise da evolução das redes de relacionamento de um empreendedor, ao longo de um período, poderia permitir identificar sua trajetória e identificar dimensões importantes do fenômeno de criação e desenvolvimento de seu empreendimento. Tema semelhante tem sido tratado na literatura, particularmente no contexto de análises das redes de contatos de empreendimentos recém-criados e suas evoluções, distinguindo-se entre laços fortes e fracos (Larson & Starr, 1993; Lechner & Dowling, 2003; Hite, 2003, 2005; Powell & Grodal, 2006). Esses estudos não se utilizam da análise de evolução das redes de relacionamentos interpessoais dos empreendedores nem, tampouco, de uma associação com a literatura sobre atributos empreendedores.

O presente trabalho encontra-se dividido em quatro partes. Na primeira, apresenta-se o referencial teórico, que enfoca o tema das redes sociais e da imersão. Soma-se a isso uma reflexão com relação às habilidades e características de indivíduos empreendedores. Na segunda mostra-se a metodologia de pesquisa, na terceira apresentam-se e analisam-se os casos investigados. Finalmente, na conclusão resgatam-se e consolidam-se alguns dos resultados, tecendo considerações de interesse para futuros trabalhos.

Entre outras contribuições, destacam-se: as observações sobre o papel das redes sociais na trajetória de empreendedores originários de segmentos sociais desfavorecidos, agregadas com análises referentes aos atributos pessoais, demonstrando a importância da associação entre as duas abordagens, o que enriquece o aparato teórico-empírico sobre o fenômeno do empreendedorismo nesse extrato social; a utilização de uma abordagem inovadora na área — a sociometria longitudinal —, a qual tornou possível, inclusive, a identificação de um certo padrão de evolução das redes interpessoais ao longo do tempo. Finalmente, espera-se que o presente estudo possa gerar novos desdobramentos, capazes de ampliar o escopo de observações na área.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Reflexões, ainda que incipientes, sobre o empreendedor como um ator inserido e integrado em uma rede de relacionamentos remontam a autores como Hirschman (1958), Bohannon e Dalton (1962). Contudo, foi a partir das reflexões de Granovetter (1973, 1985, 1992) que as proposições sobre o tema ganharam importantes contribuições (Vale & Oliveira, 2010).

Embora o interesse inicial de Granovetter (1973, 1985) não compreendesse, essencialmente, a temática do empreendedorismo, sua linha de raciocínio permitiu amplo tratamento desse tema e acabou, posteriormente, por abarcá-lo de maneira direta (Granovetter, 2003). Insere-se, nas reflexões de Granovetter (1973, 1983), a temática dos laços sociais. Para o autor, eles podem ser de duas categorias antagônicas: fortes ou fracos, que irão constituir dois tipos de grupos ou redes sociais. As redes são representações gráficas de grupos e contêm os nós — atores que

integram o grupo — e seus respectivos vínculos ou laços (ver Wasserman & Faust, 1994; Scott, 2000; Marteleto & Silva, 2004; Nooy, Mrvar, & Batagelj, 2005). Os fortes são constituídos por contatos frequentes e de longa duração (Granovetter, 1973, 1983) entre dois (díades) ou mais indivíduos, constituindo redes ou conjuntos coesos e integrados. Tais laços são capazes de dotar os membros de uma rede de acesso a recursos como solidariedade, confiança, assistência de maneira mais facilitada, os quais tornam tais relações peculiares.

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

Posteriormente, Granovetter (1985, 2005) avança em seus pensamentos sobre o papel e a força dos laços sociais e, pautado na vertente da nova sociologia econômica, aperfeiçoa o conceito de imersão, ou seja, da presença de interconexões entre as transações mercantis/comerciais e as relações sociais (Granovetter, 1985). Para o mesmo autor (1992), as transações econômicas ou mercantis encontram-se enraizadas nas relações sociais — e vice-versa — e concebê-las como independentes seria um erro grave. Na visão dele, as interações econômicas estão imersas nas relações sociais, da mesma maneira que as conexões sociais estão enraizadas nas trocas econômicas (Granovetter, 2005).

Ao longo do tempo existiria não apenas expansão e alteração das redes de contatos, mas também de sua composição e da natureza dos recursos disponíveis (Johannisson, 1998). Tal evolução pode ser observada, por exemplo, em dois momentos distintos: o primeiro, na abertura de um negócio, quando os empreendedores acessam, sobretudo, os laços fortes, com o objetivo de buscarem recursos das mais diversas naturezas, tais como informações, suporte financeiro, entre outros. O segundo pode ser exemplificado após a evolução do empreendimento, momento no qual os indivíduos, com o intuito de agregar novos parceiros e recursos, são obrigados a procurarem conexões e contatos adicionais, compostos geralmente por laços fracos (Larson & Starr, 1993; Greve & Salaff, 2003; Hite, 2003, 2005). Esse desenvolvimento dos laços é possibilitado pelo que Hite (2005) cunhou de processo de alavancagem social, termo para descrever a dinâmica na qual o empreendedor utiliza os atributos de um determinado relacionamento, a fim de alavancar outras relações de seu interesse.

Observa-se que as perspectivas teóricas abordadas até o momento enfocam o empreendedor como um ator imerso em um determinado contexto social, de natureza relacional. Outra linha de raciocínio, também de interesse para o presente trabalho, volta-se à análise do empreendedor como um ator atomizado e dotado de certas características particulares. Inserem-se, nessa linha de reflexão, duas proposições emblemáticas: de McClelland (1972) e Schumpeter (1982).

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

Como observado por Kilby (1971), o empreendedor schumpeteriano é um indivíduo motivado a mudar e que poderia surgir, de maneira aleatória, em diferentes populações. Evidentemente, alguns ambientes seriam mais propícios que outros. A temática da inovação e capacidade empreendedora tem sido intensamente pesquisada (Hung & Mondejar, 2005). A literatura distingue duas grandes categorias de inovação: incrementais, com introdução de melhorias contínuas e algumas vezes imperceptíveis, e radicais, com mudanças radicais no contexto de um processo de destruição criativa proposto por Schumpeter (Albernathy & Clark, 1985; Tushman & Anderson, 1986; Henderson & Clark, 1990).

McClelland (1972), por seu vez, considera a necessidade de realização pessoal como a ação que move os indivíduos a buscarem o envolvimento em atividades empreendedoras. Segundo o autor, tal necessidade faz com que as pessoas canalizem energia para a melhoria e o constante progresso de seus empreendimentos. O trabalhador de McClelland possui pouco interesse em desempenhar atividades rotineiras e de alto risco. Em vez disso, prefere situações de risco moderado, nas quais a habilidade e o desejo por responsabilidade e por medidas concretas de desempenho (a exemplo de resultados espelhados nos negócios) são levados em consideração. Algumas qualidades como audácia, engenhosidade, capacidade de liderança, persistência e determinação foram atribuídas ao empreendedor por estudos dessa linha de pensamento (Markman & Baron, 2003).

Observa-se, nas reflexões de McClelland (1972) e Schumpeter (1982), uma associação do empreendedor como um ator atomizado e individualizado, dotado de certas características e atributos que o tornam peculiar em relação aos demais. Tal perspectiva traz em seu bojo uma visão que “sedimenta uma imagem [...] de um indivíduo portador de qualidades e habilidades excepcionais” (Colbari, 2007, p. 1).

Starr & MacMillan (1990) afirmam que os empreendedores não atuam em um mercado neoclássico anônimo e perfeitamente competitivo. Em vez disso, operam em um contexto imerso, em

um sistema concreto e dinâmico de relações sociais (Starr & MacMillan, 1990). Sexton e Smilor (1997), no entanto, salientam a negligência de algumas abordagens teóricas que compreendem os empreendedores somente como tomadores autônomos de decisões, desconsiderando, portanto, a linha de raciocínio que incorpora o empreendedor em uma dada conjuntura social, canalizado ou constringido pela natureza e pela posição em uma rede social.

Vale *et al.* (2008) ampliam a visão e o papel do empreendedor ao ressaltarem os benefícios derivados da perspectiva que o compreende como um agente individualista e, ao mesmo tempo, um criador e articulador de redes. Ressaltam os autores que “a união entre as duas vertentes teóricas [...] permite uma melhor compreensão de algumas dimensões relevantes do fenômeno do empreendedorismo e seu impacto na sociedade atual” (Vale *et al.*, 2008, p. 11).

De fato, a associação entre a abordagem atomizada e a perspectiva relacional, como destacado neste trabalho, parece trazer benefícios para os casos analisados, como será demonstrado nas seções seguintes.

### 3. REFERENCIAL METODOLÓGICO

Em uma recente edição do *Academy of Management Journal* (Bansal & Corley, 2011), os editores prenunciam uma nova era para as pesquisas qualitativas. Nesse cenário, seria importante, segundo eles, “encorajar o uso de fontes de dados não tradicionais” (2011, p. 235). Tal é o caso da presente pesquisa, de natureza qualitativa (Godoy, 1995; Gil, 1999; Bauer & Gaskell, 2002) e exploratória (Yin, 2007). Observa-se que aqui é utilizado o instrumento de análise da sociometria longitudinal, uma inovação na área.

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

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

Foi empregado o estudo de casos múltiplos, cujas evidências podem ser consideradas mais convincentes e robustas (Jick, 1979; Yin, 2007). A unidade primária de análise, definida com base na pergunta de pesquisa (Yin, 2007), foi o empreendedor. Para efeito deste trabalho, utiliza-se o conceito de empreendedor como o adotado por Gartner (1989, p. 47), ou seja, “aquele

que cria uma empresa”. Nesse contexto, o empreendedor e seus empreendimentos são investigados de maneira holística, devido à interação que existe entre os laços sociais do empreendedor e os empresariais e comerciais de sua empresa, característica essa presente na proposição sobre imersão.

Buscou-se a generalização analítica, na qual o objetivo foi utilizar a teoria como modelo com o qual se comparou os resultados empíricos encontrados (Eisenhardt, 1989; Yin, 2007). Dessa maneira, tanto a seleção (Yin, 2007) quanto o número dos empreendedores investigados (Gaskell, 2002, p. 71) foram baseados, tendo-se a teoria abrangente como o critério de avaliação. A seleção dos casos foi realizada de maneira intencional, devido à possibilidade de reunir informações relevantes para o conhecimento das categorias básicas de análise.

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

As entrevistas foram utilizadas como fontes para coletas de informações, por meio da triangulação de dados, tática utilizada para elevar a validade do construto (Pettigrew, 1990; Bauer & Gaskell, 2002; Duarte, 2002; Gaskell, 2002; Yin, 2007). Elas foram do tipo semidirigidas, com duração aproximada de quatro horas cada, buscando compreender a trajetória dos empreendedores, a evolução de suas redes de contatos e, por conseguinte, de seus empreendimentos. Cada empreendedor foi focado de maneira egocêntrica (como um “ego”) e, a partir de seus relatos, foram identificados os vários “alter” primários, com os quais ele se relacionava, em cada momento de sua história. A partir dos “alter” primários, foram determinados os secundários, quando era o caso. Segundo Uzzi, Amaral e Reed-Tshochas (2007), muitos estudos apropriam-se de tal estratégia.

A partir dos dados levantados nas entrevistas, foram construídas matrizes (Tabela 1), as quais incorporam a relação do “Ego” e a dos respectivos “Alter”, e permitiram, posteriormente, a elaboração dos sociogramas. Como salientado por Nooy *et al.* (2005, p. 14), “uma rede pode ser desenhada de diferentes maneiras, cada uma delas enfocando diferentes características estruturais”. O principal objetivo da análise e visualização das redes sociais seria detectar e interpretar padrões de laços sociais entre atores, que foi possível por meio da sociometria, a qual estuda as relações interpessoais. Segundo seus adeptos, a sociedade é composta por “uma estrutura de laços sociais” (Nooy *et al.*, 2005, p. 3). As redes longitudinais permitem avaliar e comparar a estrutura das vinculações em diferentes momentos. Nos sociogramas elaborados, as linhas em negrito representam os laços fortes enquanto as demais os fracos. A evolução dos nós na rede ocorre cronologicamente, no contexto de uma apresentação horizontal, que propõe captar o tempo transcorrido entre o período de dificuldades, ainda prevalente no início da vida adulta dos empreendedores, e o atual, quando a pesquisa foi realizada.



Tabela 1

## Matriz das Relações entre o Ego e o Alter

Período	1970					1980					1990					2000					
Ego/Alter	00	02	04	06	08	00	02	04	06	08	00	02	04	06	08	00	02	04	06	08	
1		02	03	04										12		13	15				
4				05			06														
6								07													
7										08											
8												09									
9												10									
10												11									
13																	14				
15																	16				
16																		17	18	19	
17																			20		
20																				21	22
21																					23
																					24
																					25
22																					26

Para efeito do presente trabalho, a capacidade de inovação, valorizada por Schumpeter, foi associada à do empreendedor em realizar mudanças no seu empreendimento, que possam destoar das iniciativas em curso geralmente implementadas por outros do segmento. Já a necessidade de autorrealização, salientada por McClelland (1972), foi associada a características, tais como: valorização do esforço e trabalho individual em oposição a um emprego garantido; capacidade de administrar um empreendimento em área de risco moderado, apesar de limitações de origem; e vontade de construir um empreendimento.

No contexto dos estudos de caso relatados, a menção ao sucesso dos empreendedores deve-se ao fato deles terem superado suas limitações de origem e, em vez de simplesmente atuarem como autônomos ou empregados ou, mesmo, de se tornarem donos de microempresas ou de pequenos empreendimentos informais, mais ligados às suas comunidades de origem, foram capazes de criar empreendimentos que se tornaram uma referência em seus respectivos segmentos. Vale ressaltar que as nomenclaturas **bem-sucedido** e **sucesso**, embora possam apresentar diferentes denotações, terão, neste trabalho, sentido unívoco, diferenciando-as, contudo, entre as unidades alusivas às quais se referem. Portanto, o primeiro termo alude e nomeia o contínuo processo e estado de crescimento e consolidação profissional dos indivíduos, enquanto empreendedores. Já o segundo remonta e qualifica um cenário de crescimento dos empreendimentos no cenário mercadológico.

A análise dos dados consistiu em agrupar e analisar as evidências empíricas obtidas. As técnicas específicas foram

realizadas por meio de análises intracasos e comparações intercasos, nas quais os dados categorizados foram cruzados por meio dos casos investigados (Soy, 1997). As comparações intercasos, sintetizadas no Quadro 1, basearam-se, sobretudo, nas similaridades entre os casos e confrontaram-se, ao mesmo tempo, com a fundamentação teórica correspondente (Eisenhardt, 1989).

#### 4. DESCRIÇÃO DOS CASOS

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

##### 4.1. Matusalém Gonzaga

Matusalém Gonzaga, casado, 50 anos, é um *chef* brasileiro reconhecido internacionalmente por seu talento nas culinárias italiana, mexicana e, sobretudo, brasileira, com especialidades nas cozinhas mineira e baiana. Foi sócio-fundador, em 1991, do Restaurante Cancun, localizado em São Paulo, um empreendimento criado com o apoio de um conhecido, que se tornou sócio. Atualmente, é o sócio-fundador do Restaurante Matusalém, com sede, desde 2008, em Belo Horizonte. Com mais de 50 empregados diretos e faturamento médio anual bruto de R\$ 960.000, o

## Quadro 1

## Proposições Teóricas, Autores de Interesse e Evidências Empíricas

Proposições Teóricas	Autores	Resultados Empíricos, Generalização Analítica, Comparações Intercasos
Diferenciação entre laços fortes e fracos	Granovetter (1973) Granovetter (1983)	Os dois casos usaram os recursos derivados dos diferentes laços sociais para a evolução dos empreendedores.
Importância dos laços fracos para as comunidades de baixa renda	Acs e Kallas (2007)	Os dois casos utilizaram os laços fracos, que permitiram o contato com outras redes dotadas de novos recursos.
Imersão: as interconexões entre transações comerciais e relações sociais	Granovetter (1985)	Os dois casos presenciaram a interpenetração e a coinfluência de ações econômicas e não econômicas; a imersão das relações sociais nas interações comerciais e vice-versa.
Contatos das redes sociais como alavancas que permitem deflagrar mudanças	Granovetter (1995)	Os dois casos empregaram os laços focais também como alavancas para mudanças.
Mudança e expansão das redes sociais durante o processo da construção de empreendimentos	Larson e Starr (1993) Hite (2003) Hite (2005) Lechner, Dowling e Welpel (2006) Powel e Grodal (2006)	Os dois casos viram suas redes comerciais/sociais evoluírem e alterarem sua composição com o tempo.
A importância dos laços fortes para a criação dos empreendimentos	Granovetter (1973) Johannisson (1998)	Os dois casos utilizaram os laços fortes durante o processo de criação dos empreendimentos.
A necessidade de buscar laços fracos/novos contatos nos estágios intermediários de desenvolvimento dos empreendimentos	Granovetter (1983) Larson e Starr (1993) Greve e Salaff (2003) Hite (2003) Hite (2005)	Os dois casos gozaram dos recursos derivados dos laços fracos, que, por permitirem acesso a novos grupos e redes, constituíram fatores-chaves de crescimento dos empreendimentos.
O processo de alavancagem social visto por meio da evolução/transformação das redes/laços sociais	Hite (2003) Hite (2005)	Os dois casos superaram, gradativamente, as suas limitações de origem, criando, desenvolvendo e utilizando recursos imersos nas novas redes.
Empreendedor dotado de características/atributos diferenciados	McClelland (1972) Schumpeter (1982)	Os dois casos apresentaram capacidade de iniciativa e inovação, espírito de luta, além de capacidade de utilização das redes como fontes de novas oportunidades.
A necessidade de associar a abordagem do empreendedor imerso em redes de relacionamentos com a perspectiva do empreendedor atomizado, dotado de certas características/atributos diferenciados	Starr e MacMillan, (1990) Sexton e Smilor (1997) Vale <i>et al.</i> (2008)	Os dois casos: as redes de relacionamentos foram associadas a atributos pessoais no desenvolvimento dos empreendedores e de seus empreendimentos.

estabelecimento é, atualmente, uma das alternativas de comidas mineira e baiana da capital mineira.

Contudo, a trajetória de Matusalém mostra momentos de muitas dificuldades. Aos 14 anos, ele mudou-se com a tia para o interior de Rondônia, enfrentando todo tipo de adversidade. Para ajudar no sustento da família, trabalhou como lavador de pratos em uma lanchonete de beira de estrada. Ao mesmo tempo, foi obrigado a cozinhar em casa. Dada à precariedade da família, aprendeu a utilizar insumos locais, como carne de jacaré, mandioca e folhas retiradas das matas e plantações locais, o que teve repercussões na sua vida futura.

Ao retornar a Belo Horizonte, poucos anos depois, foi trabalhar, primeiramente, no hotel Real Palace e, posteriormente, no Brasilton, no início como lavador de pratos e, depois, chefe de cozinha. Nesse meio tempo, realizou um curso em escola do Serviço Nacional do Comércio (Senac), onde conheceu Ivo Faria, um contato-chave. A partir daí atuou como *chef* ou sub *chef* de cozinha em outros restaurantes ou como administrador. Ao ajudar a fundar o Restaurante Cancun, sua atuação lhe angariou projeção nacional, comparecendo, inclusive, a programas de televisão.

Em sua trajetória, é possível observar a evolução e a multiplicação de suas redes de contatos. A Figura 1, ao recorrer à análise

sociométrica, permite vislumbrar como Matusalém – ego – interagiu com seus diversos contatos – alter – ao longo do tempo.

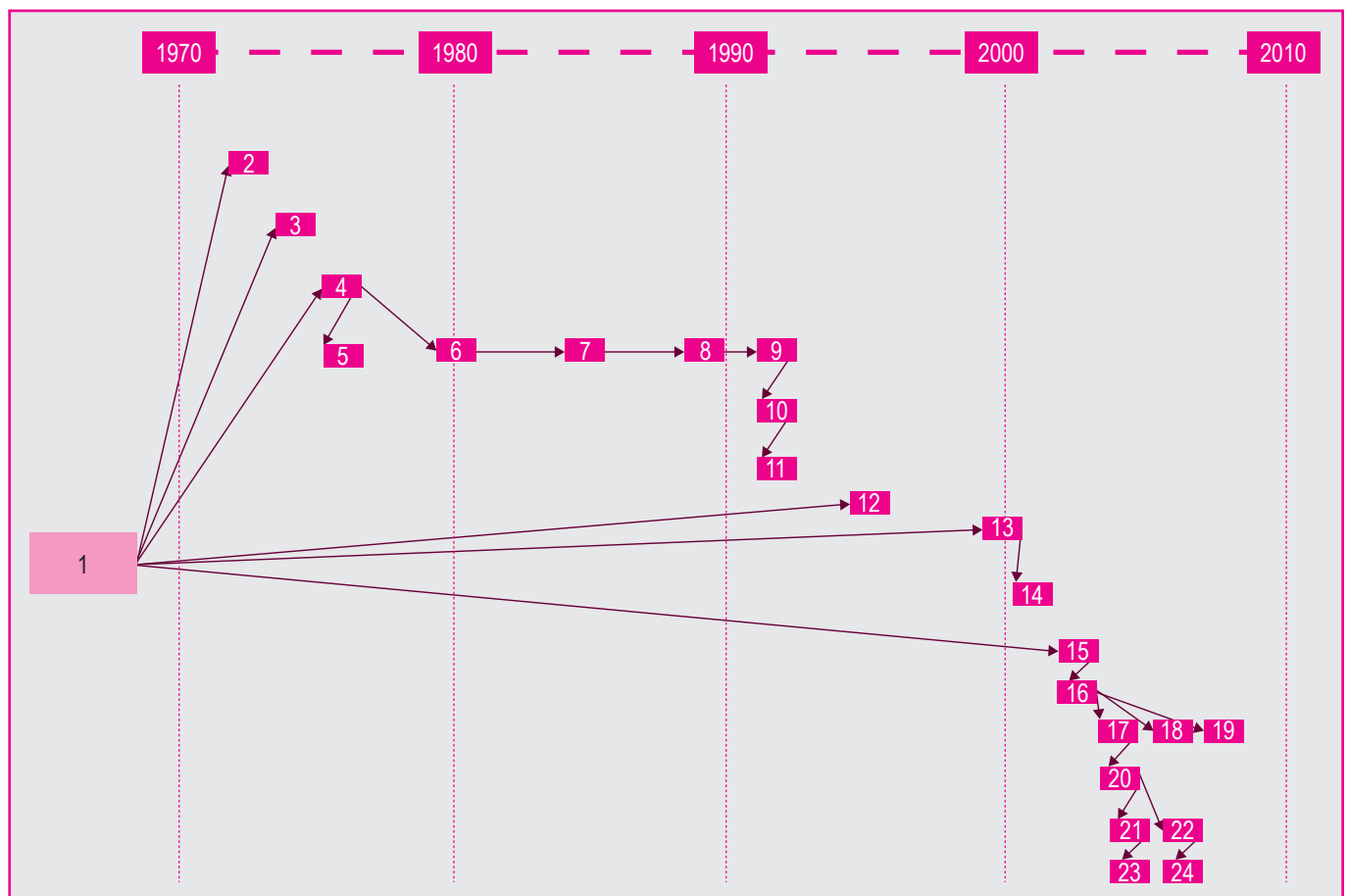
É possível observar, no período analisado de 1970 a 2010, a importância particular de alguns laços, seja na ajuda ao acesso a novos recursos, seja na alavancagem de novos contatos. Destacam-se quatro importantes díades: Oséas – alter 4; Dada Bahia – alter 13; Iraildes – alter 16; e Saulo Fernandes – alter 20. Oséas, caracterizado por laço forte, indicou Matusalém para o Real Palace e o Brasilton, em 1976 e início da década de 1980, respectivamente. Os hotéis, que foram seus dois primeiros trabalhos após o retorno de Rondônia, apresentaram-se, também, como os locais nos quais ele aperfeiçoou, efetivamente, seus aprendizados no ramo gastronômico. A indicação de Oséas possibilitou, além disso, a construção de novas e importantes conexões para Matusalém, tais como Flávio – alter 7, Roberto – alter 8 e Luis – alter 9, que o convidaram para novos trabalhos e empreendimentos no contexto gastronômico, possibilitando, igualmente, o desenvolvimento de Matusalém no setor.

Dada Bahia, que conheceu Matusalém em esporádicos eventos gastronômicos, caracterizando-se, dessa forma, como um relacionamento formado, sobretudo, por laço fraco, convidou Matusalém, em 2002, para administrar um de seus restaurantes em Salvador, reflexo da experiência obtida em trabalhos passados. Ao mesmo

tempo, apresentou-o a Leonel (alter 14), que vendeu o espaço utilizado por Matusalém para criar, no mesmo ano, em Salvador, o estabelecimento com seu próprio nome.

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

Matusalém sempre tentou realizar as coisas da melhor maneira, aprender tudo o que podia e superar desafios, define-se como um inconformista e era capaz de assumir riscos moderados. Ao deixar um emprego ou um empreendimento garantido, ia, sempre, à procura de algo que lhe parecesse melhor, ainda que dotado de certo grau de risco. Queria fazer as coisas à sua maneira. As experiências com a utilização de insumos regionais, em Rondônia, levaram-no, posteriormente, a tentar a criação de pratos sempre novos e adaptados a cada realidade da flora, fauna e tradição local, o que exigia pesquisa e criatividade e uma inovação na área gastronômica. Cada vez que ingressava em um novo empreendimento gastronômico,



**Figura 1: Sociograma Representativo dos Relacionamentos Construídos por Matusalém de 1970 a 2010**

introduzia várias opções diferenciadas de menus, muitas delas resultados das experimentações e experiências.

#### 4.2. José Souza da Conceição

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

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

Percebeu, com o tempo, que poderia trabalhar como autônomo, disponibilizando seus serviços para outras pessoas, incluindo seu antigo patrão. Seu sonho era trabalhar por conta própria e, um dia, criar sua empresa. Ao realizar sua primeira transição, em 1984 começou, também, a ampliar, pouco a pouco, suas redes de relacionamentos. Buscou, inicialmente, nos seus conhecidos, seus primeiros clientes. Em 1997, já contando com uma clientela um pouco mais diversificada, resolveu criar sua empresa, a Souza & Souza Construção e Reforma. A partir daquele momento, começou

a oferecer seus serviços para outros tipos de clientes, que exigiam a emissão de notas fiscais, como condomínios, prédios de luxo, entre outros. Sem recursos financeiros suficientes para poder imobilizar na compra de máquinas e equipamentos, terceirizou parte dos serviços, com o intuito de obter uma carteira de fornecedores mais diversificada e confiável.

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

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

A contribuição de Lina, caracterizada, a exemplo de Tereza, por laço fraco, foi apresentar José Souza a diversos moradores do condomínio em que morava. Esses novos relacionamentos possibilitaram, da mesma forma que os benefícios derivados das indicações de Vandôr e Tereza, a expansão e a ampliação do volume de clientes e negócios estabelecidos por ele. Portanto, apesar de não possuir contatos em Belo Horizonte, quando chegou à cidade,

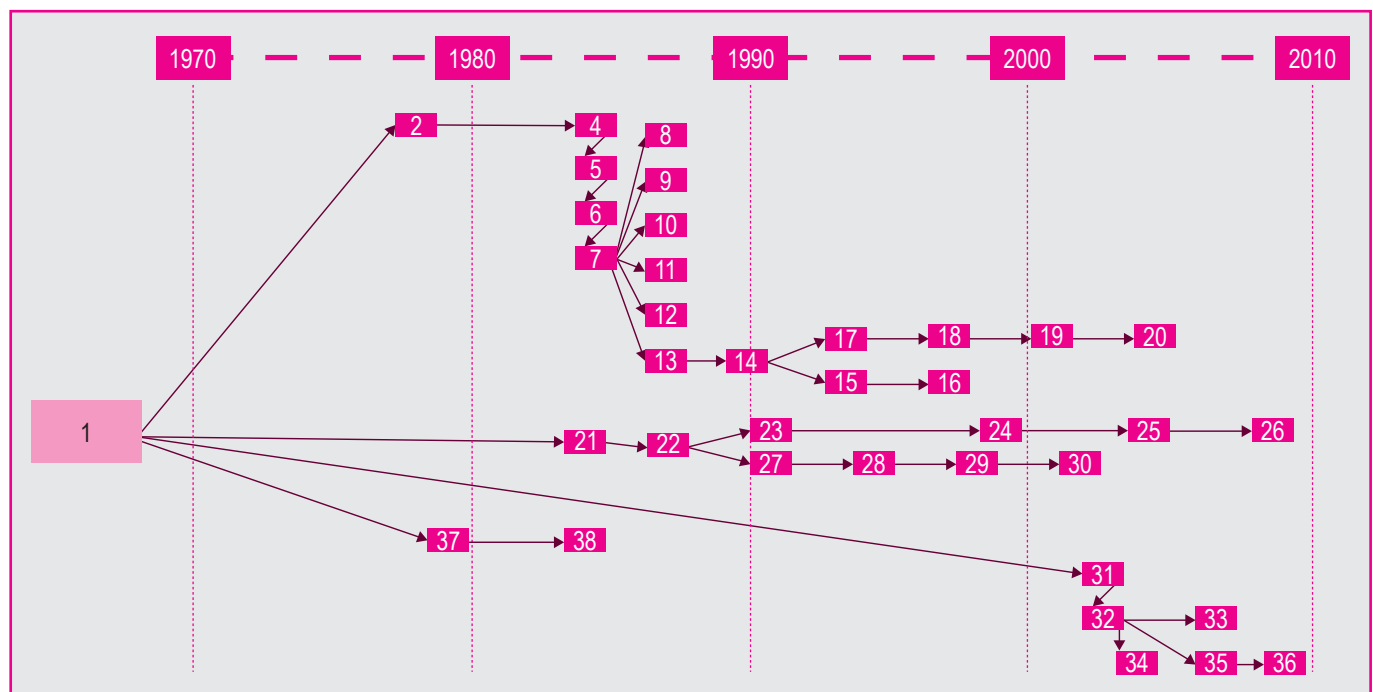


Figura 2: Sociograma Representativo dos Relacionamentos Construídos por José de Souza de 1970 a 2010



José Souza construiu diversos relacionamentos por meio das indicações de profissionais que conheceu nos primeiros trabalhos em que atuou como servente de pedreiro. Esses contatos contribuíram, por um lado, para o acesso a diversos novos clientes e, por outro, para a sua consolidação no contexto empreendedor 13 anos antes de oficializar o próprio negócio, em 1997.

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

No Quadro 1 sintetizam-se e elucidam-se as comparações inter-casos e apresenta-se o quadro teórico utilizado como referência.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se, antes de tudo, que a utilização de recursos derivados da sociometria longitudinal se mostrou particularmente útil para captar certas dimensões do processo de evolução das redes de relacionamentos, como pretendido por Granovetter (1995). A análise da trajetória dos empreendedores, a partir da verificação da evolução de suas redes de relacionamentos interpessoais, permitiu identificar algum padrão. Em primeiro lugar, a importância imputada tanto aos laços fortes (nos dois casos) quanto aos fracos (dois casos), embora cada um deles exerça um papel diferente; em segundo, a presença de contatos focais-chave, que funcionaram como alavancadores para novos relacionamentos, capazes de ajudar no crescimento do empreendimento; em terceiro, o tipo de evolução, de natureza incremental, na trajetória dos empreendedores; em quarto, a presença de certa continuidade na natureza dos relacionamentos aferidos. Desse modo, não existiu, em nenhuma situação analisada, uma mudança radical ou abrupta de trajetória, pois um novo contato ou um conjunto deles surgiu, em geral, como desdobramento de anteriores.

A maior parte dos vínculos focais foi, em todos os casos, constituída por laços fracos, ou seja, contatos e relacionamentos eventuais, construídos em momentos particulares das trajetórias dos empreendedores, e que lhes permitiram acessar outros contatos ou recursos fundamentais para a evolução dos empreendedores e de seus empreendimentos. Tais laços são, em geral, desenvolvidos no contexto da vida profissional e de trabalho do empreendedor. É assim que José de Souza foi atuar no ramo da Construção Civil, após ser iniciado e treinado em uma empresa de construção civil como empregado, ou que Matusalém foi atuar como empreendedor no ramo de Gastronomia, após adquirir certa habilidade no preparo de comidas com insumos tradicionalmente brasileiros

(jacarés e ervas silvestres) e após ter trabalhado no ramo de hotelaria e gastronomia.

Tais evidências demonstram a importância da experiência prévia capaz de permitir certa iniciação, ainda que preliminar, em algum dado ofício. Nesse contexto, ela passa a ser importante não apenas pela capacidade de, eventualmente, permitir a criação de laços e relacionamentos focais – capazes de ajudar na alavancagem de novos recursos e novos laços –, mas também pela capacidade de dotar esses empreendedores de certas habilidades técnicas e alguma referência do mundo particular dos negócios em que irão exercer suas atividades empreendedoras. Observa-se, no entanto, que talvez tal achado seja uma peculiaridade de certas categorias de empreendedores — como a dos originários de baixa renda — devido à limitação dos outros tipos de laços (a exemplo dos familiares). Novas pesquisas devem ser desenvolvidas, com outras categorias de empreendedores, para testar tal hipótese.

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

Todos os empreendedores foram capazes de alavancar e utilizar recursos imersos em suas redes. Incluem-se aí, por exemplo, os recursos financeiros (fundamentais para Matusalém criar seu primeiro empreendimento) e o recurso a novos laços. Graças à capacidade de um contato poder gerar novos relacionamentos de interesse, os empreendedores puderam expandir seus horizontes empresariais. Esses recursos foram importantes, seja na criação dos empreendimentos, seja no processo de crescimento deles.

Notou-se que os laços fortes foram relevantes durante as fases iniciais, associadas mais ao processo de criação e ao início dos empreendimentos. Eles permitem alavancar, em geral, recursos como apoio, solidariedade etc. Os laços fracos foram para a alavancagem de oportunidades de mercado, nas fases de crescimento do empreendimento, proposição defendida por autores como Granovetter (1983), Larson e Starr (1993), Greve e Salaff (2003) e Hite (2003, 2005). Eles permitem, em geral, acessar recursos novos e diferenciados, tais como acesso a novas informações e oportunidades, novos clientes etc. Os vínculos são muito importantes para empreendedores originários das camadas de baixa extração social, pois permitem o acesso a novos recursos e a redes sociais mais distantes. Portanto, a partir deles, os empreendedores conseguem escapar das limitações das redes de relacionamentos mais restritas às suas próprias comunidades de origem e, como tal, incapazes de fornecer-lhes recursos mais diferenciados. Observou-se, também, que os empreendedores foram capazes de superar outras limitações de origem (baixa escolaridade, ausência de maior qualificação

profissional e de recursos financeiros) para perseguirem oportunidades melhores, buscando, inclusive, capacitarem-se antes de abrirem seus empreendimentos.

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

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

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

## REFERÊNCIAS

- Acs, Z. J., & Kallas, K. (2007). State of literature on small- to medium-sized enterprises and entrepreneurship in low-income communities. In G. Yago, J. R. Barth & B. Zeidman (Eds.), *Entrepreneurship in emerging domestic markets* (pp. 21-46). New York: Springer.
- Albernathy, W., & Clark, K. B. (1985). Mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, 14, 3-22.
- Aldrich, H., & Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship through social networks. In D. P. Sexton, & R. Smilor (Orgs.), *The art and science of entrepreneurship in a global context* (pp. 3-23). New York: Routledge.
- Audretsch, D. B., Thurik, T., Verheul, I., & Wennekers, S. (Eds.) (2002). *Entrepreneurship: determinants and policy in a European-US comparison*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Babbie, E. (1986). *The practice of social research*. Belmont: Wadsworth.
- Bansal, P., & Corley, K. (2011). The coming age for qualitative research: embracing the diversity of qualitative methods. *Academy of Management Journal*, 54(2), 233-237.
- Bates, T. (1995). Why do minority business development programs generate so little minority business development? *Economic Development Quarterly*, 9(1), 3-14.
- Bauer, M., & Gaskell, G. (2002). *Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som*. Petrópolis: Vozes.
- Birley, S. (1986). The role of networks in the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 107-117.
- Bohannon, P., & Dalton, G. (1962). *Markets in Africa*. Evanston: Northwestern University Press.
- Burt, S. R. (1992). *Structural holes: the social structure of competition*. Cambridge, MA/London, UK: Harvard University.
- Carvalho, F. L., Vale, G. M. V., & Lima, S. L. S. (1998). *Economia informal: legalidade, trabalho e cidadania*. Brasília: IBASE.
- Chell, E. (2000). Networking entrepreneurship and microbusiness behavior. *Entrepreneurship and Regional Development*, 12, pp.195-214.
- Colbari, A. L. (2007). A retórica do empreendedorismo e a formação para o trabalho na sociedade brasileira. *SINAIS - Revista Eletrônica*, 1(1), 75-111.
- Duarte, R. (2002). Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. *Cadernos de Pesquisa*, 115, 139-154.
- Dunn, T., & Holtz-Eakin, D. (2000). Financial capital, human capital and the transition to self employment. *Journal of Labor Economics*, 18(2), 282-305.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

- Gartner, W. B. (1989). Who is the entrepreneur? Is the wrong question. *Entrepreneurship theory and practice*. Summer edition, pp. 47-68. Recuperado em 18 novembro, 2010, de [http://business2.fiu.edu/1660397/www/definitions%20of%20entrepreneurship/gartner\\_1989.pdf](http://business2.fiu.edu/1660397/www/definitions%20of%20entrepreneurship/gartner_1989.pdf)
- Gaskell, G. (2002). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. Petrópolis: Vozes.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20-29.
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Granovetter, M. (1983). The strength of weak ties: a network theory revisited. *Sociological Theory*, 1, pp. 201-233.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of *embeddedness*. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Granovetter, M. (1992). Problems of explanation in economic sociology. In: Nohria, N. & Eccles, R. G. (Orgs.), *Networks and organizations: structure, form and action* (pp. 25-56). Massachusetts: Harvard Business School.
- Granovetter, M. (1995). *Getting a job: a study of contacts and careers*. (2nd ed). Chicago: Chicago Press.
- Granovetter, M. (2003). A theoretical agenda for economic sociology. In Mauro F. Guillén, Randall Collins, Paula England, Marshall Meyer. *The New Economic Sociology* (pp. 35-60). Russell Sage Foundation: New York.
- Granovetter, M. (2005). The impact of social structure on economic outcomes. *Journal of Economic Perspectives*, 19(1), 33-50.
- Granovetter, M. (2007). Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. *RAE Eletrônica* (On-line), 6(1), Recuperado em 18 novembro, 2010, de <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=4838&Secao=FÓRUM&Volume=6&numero=1&Ano=2007>
- Greve, A., & Salaff, J. W. (2003). Social network and entrepreneurship. *Theory and Practice*, 28(1), 1-22.
- Henderson, R. M., & Clark, K. (1990). Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 9-30.
- Hirschman, A. O. (1958). *The strategy of economic development*. Connecticut: Yale.
- Hite, J. M. (2003). Patterns of multidimensionality among *embedded* network ties: a typology of relational *embeddedness* in emerging entrepreneurial firms. *Strategic Organization*, 1(1), 9-49.
- Hite, J. M. (2005). Evolutionary processes and paths of relationally *embedded* network ties in emerging entrepreneurial firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, pp. 113-143.
- Hung, H., & Mondejar, R. (2005). Corporate directors and entrepreneurial innovation: an empirical study. *Journal of Entrepreneurship*, 14(2), 117-129.
- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 602-611.
- Johannisson, B. (1998). Personal networks in emerging knowledge-based firms: spatial and functional patterns. *Entrepreneurship and Regional Development*, 10(4), 297-312.
- Kilby, P. (1971). *Entrepreneurship and economic development*. New York: The Free Press.
- Larson, A., & Starr, J. A. (1993). A network model of organization formation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(2), 5-16.
- Lechner, C., & Dowling, M. (2003). Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 15(1), 1-26.
- Lechner, C., Dowling, M., & Welpel, I. (2006). Firm networks and firm development: the role of the relational mix. *Journal of Business Venturing*, 14(1), 514-540.
- Light, I. (1994). The ethnic economy. In N. Smelser, & R. Swedberg. *The handbook of economic sociology* (pp. 650-677). New Jersey: Princeton.
- Markman, G. D., & Baron, R. A. (2003). Person-entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others. *Human Resource Management Review*, 13(2), 281-301.
- Marteletto, R. M., & Silva, A. B. O. (2004). Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. *Ciência da Informação*, 33(3), 41-49.
- Martes, A. C. B. (Org.). (2009). *Redes e sociologia econômica*. São Carlos: EdUFSCar.
- Martinelli, A. (2009). Contexto do empreendedorismo. In A. C. B. Martes (Org.). *Redes e sociologia econômica* (pp. 207-237). São Carlos: EdUFSCar.
- McClelland, D. C. (1972). *A sociedade competitiva*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura.
- Nooy, W., Mrvar, A., & Batagelj, V. (2005). *Exploratory social network analysis with pajek*. New York: Cambridge.
- Pettigrew, A. (1990). Longitudinal field research on change: theory and practice. *Organization Science*, 1(3), 267-292.
- Powell, W. W., & Grodal, S. (2006). Networks of innovators. In: J. Fagerberg, D. C. Mowery, & R. R. Nelson. (Orgs.), *The Oxford Handbook of Innovation* (pp. 56-85). New York: Oxford University Press.

REFERÊNCIAS

- Raud-Mattedi, C. (2005). Análise crítica da sociologia econômica de Mark Granovetter: os limites de uma leitura do mercado em termos de redes e imbricação. *Política & Sociedade*, 6(1), 59-82.
- Raud-Mattedi, C. (2007). Bourdieu e a nova sociologia econômica. *Tempo Social, Revista de Sociologia da USP*, 19(2), 203-232. Recuperado em 18 novembro, 2011, de <http://www.fflch.usp.br/sociologia/temposocial/pdf/vol19n2/v19n2a08.pdf>
- Schumpeter, J. A. (1959). *Teoria do desenvolvimento econômico*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.
- Schumpeter, J. A. (1982). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural.
- Scott, J. (2000). *Social network analysis: a handbook*. London: Sage.
- Sexton, D. L., & Smilor, R. (Eds.) (1997). *Entrepreneurship*. Chicago: Upstart Publishing.
- Soy, S. (1997). *The case study as a research method*. Recuperado em 18 novembro, 2011, de <http://www.ischool.utexas.edu/~ssoy/usesusers/l391d1b.htm>
- Starr, J. A., & MacMillan, I. C. (1990). Resource cooptation via social contracting: resource acquisition strategies for new ventures. *Strategic Management Journal*, 11(4), 79-92.
- Swedberg, R. (2004). Sociologia econômica: hoje e amanhã. *Tempo Social, Revista de Sociologia da USP*, 16(2), 01-34.
- Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 439-465.
- Uzzi, B., Amaral, L. A., & Reed-Tsochias, F. (2007). Small-world networks and management Science research: a review. *European Management Review*, 4, pp. 77-91.
- Vale, G. M. V., & Oliveira, L. (2010). Redes sociais na criação e mortalidade de empresas. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 50(3), 325-337.
- Vale, G. M. V., Wilkinson, J., & Amâncio, R. (2008). Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. *RAE-Eletrônica*, 7(1).
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social network analysis: methods and applications*. Cambridge: Cambridge University.
- Yin, R. K. (2007). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

ABSTRACT

**Social networks, entrepreneurial profile, and pathways**

This article focuses on the trajectory of entrepreneurs who rose from lower-income backgrounds and managed to make their mark in the business world. Its theoretical basis stems from literature on social networks and on embeddedness, associated with the literature based on the entrepreneur's profile. Its empirical evidence derives from an exploratory qualitative research, derived from multiple holistic case studies, conducted with two entrepreneurs in the city of Belo Horizonte, Minas Gerais State, Brazil. The methodology included the proceeds from the longitudinal sociometry, which made possible the visualization of the network evolution and the identification of the key moments of transformation. On the one hand, the obtained results suggest that the development of these entrepreneurs happened due to a positive interaction between the resources made available by the social networks they managed to access and leverage as time went by and, on the other hand, the presence of certain personal attributes.

**Keywords:** social networks, entrepreneurship, longitudinal sociometry, embeddedness, low income.

RESUMEN

**Redes sociales, perfil empresarial y trayectorias**

Este artículo se centra en la trayectoria de los empresarios que se levantaron de antecedentes de bajos ingresos y lograron dejar su huella en el mundo de los negocios. Su base teórica se deriva de la literatura sobre las redes sociales y el *embeddedness*, asociado a la literatura en función del perfil del emprendedor. Su evidencia empírica se deriva de una investigación exploratoria cualitativa, obtenida a partir de múltiples estudios holísticos de casos, realizado con dos empresarios ubicados en la ciudad de Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. La metodología incluyó el producto de la sociometría longitudinal, lo que hace posible la visualización de la evolución de la red y la identificación de los momentos claves de la transformación. Por un lado, los resultados obtenidos sugieren que el desarrollo de estos empresarios se debe a una interacción positiva entre los recursos puestos a disposición por las redes sociales, que lograron acceder y aprovechar el paso del tiempo y, por otro lado, la presencia de ciertos atributos personales.

**Palabras clave:** redes sociales, espíritu empresarial, sociometría longitudinal, *embeddedness*, bajos ingresos.