

## **Integrando Empreendedorismo, Rede de Relações, Recursos e Legitimidade: O Caso da Aliança Empreendedora**

**Autoria:** Luciano Rossoni, Rivanda Meira Teixeira

**Resumo:** Os estudos sobre empreendedorismo são normalmente fragmentados, com diversos enfoques de análise e com pressupostos epistemológicos e ontológicos distintos. No entanto, já existem esforços de alguns autores em analisar tal fenômeno através de uma perspectiva mais integradora. O objetivo do presente estudo é analisar como os fundadores da Ong Aliança Empreendedora utilizaram a sua rede de relações para conseguir recursos e legitimidade para a criação da referida organização. Como base teórica três abordagens foram adotadas: rede de relações, visão baseada em recursos e legitimidade. Utilizando-se da estratégia de estudo de caso buscou-se, através da triangulação de diversas fontes de evidências entender como se deu a interação entre a rede de relações, os recursos e a legitimidade no processo de criação dessa organização social. Foi verificada a existência de consistência entre as abordagens teóricas adotadas no estudo, levando-se a refletir sobre a necessidade da compreensão a criação de novos negócios não apenas pelo enfoque no empreendedor mas também pelo seu contexto.

### **1 Introdução**

Os estudos sobre empreendedorismo normalmente são fragmentados, com diversos enfoques de análise e com pressupostos epistemológicos e ontológicos distintos. Alguns desses estudos concentram-se no empreendedor em si, outros nas organizações, outros no contexto, outros no processo. Entretanto, devido a sua complexidade, alguns pesquisadores atem-se em analisar o empreendedorismo em sua totalidade (DANJOU, 2002; GARTNER, 1985; PAIVA JÚNIOR, MELLO e GONÇALVES, 2005; VERSTRAETE, 1999). Seguindo essa corrente, pretende-se no artigo, avançar no entendimento do empreendedor como fenômeno relacional, que usa suas relações para adquirir legitimidade e recursos. Portanto, o objetivo do presente artigo é apresentar como os fundadores da Ong Aliança Empreendedora utilizaram a sua rede de relações para conseguir tanto legitimidade quanto recursos para a criação da organização.

Para tanto, inicialmente serão apresentados uma breve revisão bibliográfica sobre redes de relações, visão baseada em recursos, legitimidade e seus respectivos usos no campo de empreendedorismo e de criação de novos negócios. Num segundo momento, será ilustrado o arcabouço analítico utilizado no estudo, que integra o empreendedor e sua rede de relações para a absorção de legitimidade e recursos. Depois, serão descritos os procedimentos metodológicos e analíticos empregados no presente estudo de caso. Em seguida, haverá a caracterização e o relato histórico da formação da Ong. Por fim, analisam-se os dados mediante a utilização do quadro de análise exposto na metodologia, elaborando algumas considerações finais, levantando questões sobre a generalidade analítica do arcabouço proposto e respondendo a seguinte questão de pesquisa: Como o empreendedor utiliza sua rede de relações para angariar tanto legitimidade, quanto recursos para a construção de um empreendimento?

### **2 Empreendedorismo e Rede de Relações**

Pode-se verificar no campo do empreendedorismo diferentes concepções sobre o tema. Seus múltiplos componentes vêm sendo observados e analisados por economistas, sociólogos, historiadores, psicólogos, especialistas de ciências do comportamento ou de gestão (BRUYAT e JULIEN, 2001; FILION, 1999). Sendo assim, a definição de empreendedor e de

empreendedorismo se baseia nas premissas de cada área do conhecimento, predominando as definições dos economistas (CANTILLON, 1755; SAY, 1803, 1815, 1816, 1839; SCHUMPETER, 1928; VÉRIN, 1982 apud FILION, 1999) e dos comportamentalistas (KETS de VRIES, 1985; LORRAIN & DUSSAULT, 1988; McCLELLAND, 1961, 1971; TIMMONS, 1971; WEBER, 1930 apud FILION, 1999) na grande maioria dos estudos.

Existem várias outras tentativas de se classificar o fenômeno do empreendedorismo, mas estas ainda são incompletas. Apesar disso, o olhar multidimensional do fenômeno empreendedor começa a receber maior atenção (DANJOU, 2002; GARTNER, 1985; PAIVA JÚNIOR, MELLO e GONÇALVES, 2005; VERSTRAETE, 1999). Segundo Verstraete (1999), o empreendedorismo é um fenômeno psico-sócio-econômico e cultural complexo, portanto, a utilização do conceito multidimensional da ação empreendedora, que envolve o empreendedor, a empresa, o ambiente e o processo, atuando de forma dialógica, justifica-se por representar um ponto de vista mais amplo. Guimarães (2004) destaca que o recente surgimento de uma visão multidimensional do empreendedorismo aparentemente se relaciona com a também recente influência de outros paradigmas epistemológicos além dos racionalistas, funcionalistas e positivistas, pois hoje há uma crescente presença de trabalhos seguindo a corrente dialética, construcionista, cibernética e da complexidade. Nesse contexto, vários elementos, além do empreendedor como unidade de análise, são relevantes para a construção do conhecimento sobre o assunto. Sendo assim, almeja-se no presente trabalho, resgatar elementos teórico-empíricos, em estudos sobre rede de relações, recursos e legitimidade, que possam contribuir para a construção de um arcabouço analítico que abrace, pelo menos em parte, a complexidade do assunto.

A rede de relações ou rede sociais pode ser vista como um padrão genérico de troca (BURT, 1992; NOHRIA, 1992) estruturadas a partir da definição de papéis, atribuições e relações entre seus atores. Burt (1992) ressalta as vantagens da rede na propagação de informações, na aquisição de recursos e na possibilidade de conseguir vantagens. O autor afirma que o benefício de um relacionamento é determinado pelo tempo e energia investido para desenvolvê-lo e mantê-lo. Dessa forma, atores individuais ganham prestígio e influência não só por meio de sua posição na rede, mas também pela energia que despendem a esses relacionamentos.

Nessa mesma lógica, empreendedores podem ser vistos como atores sociais que usufruem os benefícios de seus relacionamentos. Filion (1991, 1993) diz que, aparentemente, o sistema de relações é o principal elemento de suporte para a evolução de uma visão de negócio. Para o autor, o estabelecimento de relações influencia diretamente a qualidade da visão de negócio do empreendedor, contribuindo para uma maior assertividade de suas ações. Essas ações requerem, por sua vez, o estabelecimento de novas relações, provocando o estabelecimento de novas visões de negócio. Filion (1991, 1993) identificou três tipos de relações, como podem ser vistas no quadro 01.

**Quadro 01 – Os Três Níveis de Relações**

<b>Primário</b>	<b>Familiares</b>
	<b>Ligações em torno de mais de uma atividade</b>
<b>Secundário</b>	<b>Conhecidos e rede de ligações</b>
	<b>Ligação em torno de uma atividade bem determinada</b>
<b>Terciário</b>	<b>Cursos</b>
	<b>Livros, viagens, feiras e exposições industriais.</b>

Fonte: Filion (1991)

As relações primárias são as que envolvem pessoas próximas do empreendedor. Normalmente são os membros da família ou amigos mais próximos que ele mantém vínculos variados: afetivos, intelectuais, esportivos, recreativos, entre outros. Essas relações são as

mais influentes em relação ao conjunto de crenças e valores do empreendedor, que influenciará as escolhas que ele fará, em outros níveis de sistema de relações. Já as relações secundárias, desenvolvem-se a partir de atividades bem definidas como clubes sociais, grupos religiosos, negócios e política. Algumas destas até podem se tornar relações primárias. Por fim, as relações terciárias satisfazem uma necessidade bem definida, implicando, não necessariamente, contato pessoal, mas também contato com áreas de interesse como cursos, viagens, eventos, livros, entre outros (FILION, 1991). Para este autor (1991), a atenção dedicada ao gerenciamento das relações parece constituir um dos principais elementos que permitem ao empreendedor formar uma visão de negócio coerente, sendo as relações cruciais para sua evolução.

Segundo Filion (1991), o empreendedor que têm uma visão, mas que não desenvolve um sistema de relações, pode correr o risco de ser considerado um sonhador ou de não progredir no desenvolvimento do negócio. Portanto, buscar aconselhamento por meio de redes de contatos (BRUSH, GREENE e HART, 2002), é primordial para que o empreendedor diminua o risco de insucesso. Diante disso, Paiva Júnior, Mello e Gonçalves (2005) afirmam que a ação social do empreendedor se fortalece a partir das relações, institucionalizadas sob a marca da confiança e da adaptabilidade.

### 3. Empreendedorismo e Recursos

Muitos estudos sobre estratégia sugerem que uma base de recursos, e que estes reunidos de uma forma única, geram vantagens competitivas que levam a criação de valor (WERNERFELT, 1984). Desde Penrose (1959), a visão baseada em recursos tem estado presente nos estudos sobre estratégia. Tal abordagem ganhou ênfase a partir dos anos 80 (WERNERFELT, 1984) e, principalmente nos anos 90 (BARNEY, 1991, 1996; COLLIS e MONTGOMERY, 1995; GRANT, 1991), onde o foco da análise organizacional se dá a partir de seus recursos internos. Sendo assim, acumulação, seleção e aplicação de recursos são entendidos como função da tomada de decisão de âmbito interno da organização. Não se negam os fatores externos (OLIVER, 1997), mas entendendo tais fatores como passíveis de análise objetiva, sujeitos à escolha racional (CRUBELLATE, PASCUCCI e GRAVE, 2005). A firma é vista como um pacote de recursos únicos (SPANOS e LIOUKAS, 2001), que a partir desses recursos, será constituído uma variedade de opções que representará a sua área de competência (FOSS, 1997).

Para Barney (1991) recursos de firma são todos os domínios, capacidades, processos, informações e conhecimentos organizacionais controlados por uma firma, que possibilitam esta a conceber e implementar estratégias que melhore a eficiência e a eficácia. Das diversas classificações de tipos de recursos disponíveis na literatura, há consenso em tipificar os recursos em tangíveis e intangíveis (CHATTERJEE e WERNERFELT 1991; COLLIS e MONTGOMERY, 1995; WERNERFELT, 1984). Ordenando a tipificação de diversos autores, Collis e Montgomery (1995) classificaram os recursos em três tipos: (a) Ativos Tangíveis: recursos financeiros e bens físicos como propriedades, estoques, equipamentos; (b) Ativos Intangíveis: vantagens ou talentos que incluem propriedade intelectual, podendo ser internos como fórmulas, rotinas, cultura organizacional e *know how*, ou externos como marcas, patentes, contatos comerciais e reputação; (c) Capacidades Organizacionais: a junção dos ativos tangíveis e intangíveis, possibilitando o desenvolvimento de tarefas e rotinas únicas, ou seja, segundo Amit e Schoemaker (1993), é a habilidade da firma em explorar e combinar estes recursos.

Em relação aos estudos sobre empreendedorismo, estes se concentram nas atividades iniciais e de crescimento, reconhecendo a importância dos recursos que devem ser adquiridos para iniciar um empreendimento (BRUSH, GREENE e HART, 2002; SHANE e VENKATARAMAN, 2000). Nestes casos, o primeiro recurso é o empreendedor

(VENKATARAMAN, 1997) que busca organizar os recursos necessários para uma dada oportunidade (ALVAREZ e BUSENITZ, 2001). Sendo assim, o desenvolvimento de um empreendimento é seqüencial, apresentando dificuldades peculiares e exigindo tarefas específicas em cada fase (BRUSH, GREENE e HART, 2002). No entanto, o processo de construir, a partir do zero, uma base de recursos é raramente considerada na literatura. Chandler e Hanks (1994) sugerem que se dê mais atenção aos estudos sobre construção de bases de recursos em empresas iniciantes. Preenchendo essa lacuna, Brush, Greene e Hart (2002) buscam determinar quais são as decisões referentes aos recursos, e em que ordem tais decisões são tomadas pelos empreendedores.

Os autores classificam os recursos em seis tipos: humano, social, financeiro, físico, tecnológico e organizacional. Cada tipo de recurso tem diferentes dimensões de acordo com a escala de complexidade, variando de simples a complexo. Recursos simples são tangíveis, descontínuos e baseados na propriedade, já os complexos são intangíveis, sistemáticos e baseados no conhecimento (AMIT e SHOEMAKER, 1993; PENROSE, 1959). Apesar dessas classificações, Brush, Greene e Hart (2002) propõem também uma segunda forma de analisar a criação e desenvolvimento de um negócio através de uma “pirâmide de recursos”. Na base da pirâmide, estão os **recursos genéricos**, mais fáceis de serem adquiridos. A partir do momento que estes recursos são combinados, eles se tornam **capacidades** que aumentam a habilidade da empresa em aplicar recursos e atingir seus objetivos (AMIT e SHOEMAKER, 1993). Quando as capacidades se tornam cruciais para a missão da empresa e são executadas de maneira consistente, tornam-se **competências essenciais**. O conjunto de competências essenciais especializadas que permitem à empresa sobressair-se em relação às outras se tornam **ativos estratégicos** (AMIT e SHOEMAKER, 1993). Quando esses são valiosos, raros, imitáveis e insubstituíveis, tornam-se **vantagem única** para o empreendimento (BARNEY, 1991, 1996).

Organizações nascentes podem variar em relação à fase que estão no desenvolvimento da pirâmide. Algumas começam somente com o mínimo de recursos genéricos, outras começam com capacidades e competências essenciais desenvolvidas. Porém, segundo Brush, Greene e Hart (2002), a maioria dos empreendedores começa seu negócios com capital humano e social, que desenvolveram em outras empresas, alavancando esses recursos para adquirir outros recursos. Todavia, conseguir recursos não é fácil, sendo tal tarefa um desafio. Para Brush, Greene e Hart (2002), os empreendedores enfrentam quatro tipos de desafios: reunião, atração, combinação dos vários recursos e transformação de recursos individuais em recursos organizacionais, explorados a seguir:

1) *Reunião de Recursos*. O empreendedor começa com recursos individuais (formação acadêmica, experiência, reputação, conhecimento do setor, contatos) seu processo de construção de base de recursos. Nos estágios iniciais, os empreendedores enfrentam decisões relativas à seqüência, prazo e tipos de recursos que devem captar para o novo negócio. Porém, a escolha de quais recursos são mais ou menos importantes para o novo empreendimento vem da interpretação que esses possuem dos recursos (ALVAREZ e BUZENITZ, 2001).

2) *Atração de Recursos*. Devido à falta de reputação, e de um histórico de resultados, os empreendedores tem grande dificuldade em atrair recursos. Eles utilizam de artefatos (plano de negócios, instalações sofisticadas, entre outros) para criar uma imagem de sucesso que o dê legitimidade em frente aos investidores, fornecedores, consumidores e aos outros envolvidos no processo, onde o discurso do empreendedor desenvolve papel fundamental na obtenção de recursos (LOUNSBURY e GLYNN, 2001). Conforme Barney e Hansen (1994), a confiança pode ser origem de vantagem competitiva em algumas situações para as organizações. Muitas vezes a confiança que a rede de relações deposita no empreendedor é a sua única fonte de atração de recursos.



3) *Combinação de Recursos*. A combinação dos recursos básicos no novo empreendimento afeta o desenvolvimento futuro da base de recursos. Os empreendedores trazem diferentes crenças para suas organizações sobre o valor atribuído aos recursos e ao seu potencial de combinação e transformação em algo de valor (SHANE e VENKATARAMAN, 2000). Essas crenças podem vir das experiências individuais, formação acadêmica, redes sociais, capital financeiro ou variações cognitivas na habilidade do empreendedor em trabalhar com conceitos e informações em novas idéias (ALVAREZ e BUZENITZ, 2001 ; BRUSH, GREENE e HART, 2002). Aparentemente, a rede de relações do empreendedor tem papel fundamental nessa fase de combinação de recursos, onde esta facilita o aprendizado e dá suporte ao desenvolvimento do empreendimento (BRUSH, GREENE e HART, 2002; FILION, 1993).

4) *Transformação de Recursos Individuais em Recursos Organizacionais*. Empreendedores devem ir além de reunir, atrair e combinar recursos para terem sucesso. Seu conhecimento e habilidades devem ser institucionalizados, fornecendo uma base para o crescimento de valor do conjunto de recursos (ARBAUGH, CAMP e VORHIES, 1999). Nesse caso, a habilidade do empreendedor em transferir suas competências individuais para o negócio é essencial para desenvolver a base de recursos do empreendimento. Caso contrário, empreendimentos que são incapazes de fazer a transição de recursos individuais do empreendedor para recursos organizacionais terão sérias restrições de crescimento.

A decisão sobre a seleção, utilização e acumulação de recursos é caracterizada por uma escolha economicamente racional, condicionada por limites de informação, bases cognitivas e ambigüidade causal (AMIT e SCHOEMAKER, 1993). Entretanto, tal visão em particular, não examina o contexto social em que a decisão de seleção de recursos está imersa (OLIVER, 1997). Diante desta carência, outras recentes abordagens vêm desenvolvendo maneiras alternativas de se compreender a capacidade humana de empreender, principalmente as que contrapõem os pressupostos da escolha racional. Algumas destas, integram a visão baseada em recursos com a perspectiva institucional, focando-se na legitimidade como aspecto central no desenvolvimento do empreendimento, o que possibilita analisar o fenômeno do empreendedorismo além de uma abordagem racional econômica ou além de uma abordagem subjetivista.

#### 4. Empreendedorismo e Legitimidade

Um empreendedor, aqui visto como agente, decide de acordo com suas referências sociais, ou seja, é condicionamento por crenças, normas e valores, sendo essas socialmente construídas (GRANOVETTER, 1985). Tal condicionamento pode ser entendido como determinismo em contraponto com a perspectiva atomista da escolha racional. Diante desta divergência, institucionalização e decisão estratégica foram vistas como fenômenos opostos durante muito tempo. Apesar de tal divergência, existem alguns pontos integradores. Segundo Scott (2001), as organizações necessitam mais do que recursos materiais e informação técnica para sobreviver: conformidade às expectativas sociais contribui para a sobrevivência e para o sucesso empresarial. É nesse sentido que se faz necessário entender o fenômeno da legitimidade e sua íntima dependência para com o processo de interpretação e construção de significado (CRUBELLATE, PASCUCCI e GRAVE, 2005).

Para Suchman (1995, p. 574) “legitimidade é a percepção ou pressuposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições”. O autor vê duas formas como a legitimidade vem sendo trabalhada nas teorias organizacionais. A primeira, como fator estratégico que as organizações podem manipular instrumentalmente como forma de obter suporte social e acesso a recursos. Nesse caso a legitimidade é vista também como recurso, que se pode buscar e planejar intencionalmente. Já a segunda, considera a legitimidade proveniente da dinâmica estruturante dos setores sociais mais amplos, fora do

escopo do controle de qualquer indivíduo ou organização. Sendo está “dada” pela conformidade social da organização. Segundo Crubellate, Pascucci e Grave (2005), o problema desta divisão está em reproduzir uma visão dicotômica da legitimidade como elemento ora fortemente estruturado, ora com grande influência da agência, não permitindo a explicação de como a agência estratégica e as estruturas sociais se relacionam.

Diante destas limitações impostas por tais visões dicotômicas, começam a surgir algumas abordagens de cunho multiparagmático que tentam conciliar o problema da agência com a estrutura, e os problemas da escolha racional com a limitação dos padrões institucionais (DIMAGGIO, 1988; GIDDENS, 1989; SCOTT, 2001). Tal visão possibilitou enxergar estrutura e ação como recursivas, onde a ação não é só limitada pela estrutura institucionalizada, mas também possibilitada pela mesma.

Contudo, mesmo em contextos ambientais altamente institucionalizados, vem se demonstrando que existe, por parte dos indivíduos e organizações, algum grau de capacidade de agência, ou seja, resposta estratégica a tais pressões (OLIVER, 1991). Diante disto, a noção de estratégia vem sendo reformulada para suportar, de forma recursiva, as orientações institucionais. Como pode ser visto em Granovetter (1985) e em Whittington (1992), o comportamento econômico das pessoas varia de acordo com suas relações sociais imediatas ou mediatas, onde metas e processos estratégicos refletem os sistemas sociais em que a estratégia está sendo elaborada.

Em relação à atividade empreendedora, Aldrich e Fiol (1994) vêem que os empreendedores enfrentam problemas devido à ausência de legitimidade de seu novo negócio. Nesses casos, a legitimidade do empreendedor, e posteriormente a do negócio, são mediadores entre a captação de recursos e a criação de riqueza (LOUNSBURY e GLYNN, 2001). Algumas pesquisas têm reconhecido a importância da legitimidade para o sucesso de novos negócios (ZIMMERMAN e ZEITZ, 2002). Podemos ver em Rao (1994) a preocupação em saber como é construída socialmente a reputação das organizações. Já Barney e Hansen (1994) vêem a confiança como origem de vantagem competitiva. Lounsbury e Glynn (2001) acreditam que as histórias e o discurso do empreendedor servem para dar identidade e legitimar novos negócios, e por conseguinte, facilitam a captação de recursos.

Nessa linha de raciocínio, Zimmerman e Zeitz (2002) afirmam que a legitimidade tem um papel chave na criação, sobrevivência e crescimento de novos negócios. Os autores arguem que a legitimidade é um recurso, conceituando-o como um julgamento social de aceitação, apropriação e desejo que permita organizações a acessar outros recursos necessários para sua sobrevivência.

Com o intuito de compreender a construção da legitimidade organizacional, Hunt e Aldrich (1996) promoveram um modelo que inclui três tipos de legitimidade: sociopolítica regulatória; sociopolítica normativa e cognitiva. Scott (2001) apresenta um modelo similar, incluindo três pilares do ambiente externo pela qual a legitimidade pode ser derivada: regulatória, normativa e cognitiva. Em adição aos três tipos de legitimidade sugerido pelos autores, Zimmerman e Zeitz (2002), baseados em Aldrich e Fiol (1994), adicionam a legitimidade derivada da indústria em que o novo negócio opera, sendo sua classificação apresentadas a seguir.

1) *Legitimidade Regulatória.* A legitimidade regulatória (SCOTT, 2001), também conhecida como legitimidade sociopolítica regulatória (HUNT e ALDRICH, 1996) é derivada de regulações, regras, padrões e expectativas criadas por governos, associações credenciadoras, agências reguladoras, associações profissionais e de organizações poderosas (ZIMMERMAN e ZEITZ, 2002). Normalmente envolvem sanções que as organizações devem atender, para que consigam legitimar suas ações (SCOTT, 2001). A legitimidade regulatória vai além de meras respostas as sanções. Envolvem um senso generalizado de que o novo negócio opera de acordo e no espírito das leis – um reconhecimento de que a organização é uma “boa cidadã”

(ZIMMERMAN e ZEITZ, 2002). A legitimidade regulatória pode ser instrumentalizada através do atendimento às leis, através do cumprimento de regras de agências regulatórias e certificadoras, entre outras formas. Para os novos negócios, não atender aos requisitos regulatórios, pode gerar diversos problemas para o novo empreendimento, como dificultar o acesso aos recursos e impossibilitar a regulamentação após algum tempo de atuação sem atendimento a tal regulamento.

2) *Legitimidade Normativa*. A legitimidade normativa (SCOTT, 2001), também conhecida como legitimidade sociopolítica regulatória (HUNT e ALDRICH, 1996) é derivada das normas e valores da sociedade ou de um ambiente social relevante para o novo negócio (ZIMMERMAN e ZEITZ, 2002). Uma organização é apropriada e desejada quando atende a normas e valores como ter lucratividade, respeitar os empregados e a comunidade, ser transparente com os financiadores, entre outros. Chave para uma nova organização acessar os recursos necessários é atender as normas e valores daqueles que controlam tais recursos (ZIMMERMAN e ZEITZ, 2002). Tal relação de confiança, entre aqueles que necessitam de recursos e entre aqueles que os detêm, só ocorre se os que necessitam atenderem aos ritos e cerimoniais exigidos pelos detentores. Porém, existem algumas outras formas em que as novas organizações e o empreendedor possam acelerar esse processo. Uma forma é através do endosso – uma opinião favorável de uma outra organização que serve como voto de confiança (RAO, 1994). Outra forma é através da rede de relações através do qual o empreendedor buscará legitimidade e recursos (ALDRICH e FIOL, 1994).

3) *Legitimidade Cognitiva*. A legitimidade cognitiva (SCOTT, 2001) é derivada das crenças e pressupostos que provê um modelo de rotina diária, ou seja, conhecimento especializado e explícito, codificado como um sistema de crenças promulgado por vários profissionais (SCOTT, 2001). O modelo cognitivo prevalecente prescreve a visão de mundo e como as ações são feitas. A legitimidade cognitiva indica qual é o “jogo”, a realidade socialmente construída pelos participantes (ZIMMERMAN e ZEITZ, 2002). Um novo negócio pode ser aceito pela implementação de métodos aceitos como úteis no domínio em que a organização opera (ALDRICH e FIOL, 1994; HUNT e ALDRICH, 1996; SCOTT, 2001; SUCHMAN, 1995). Um exemplo de legitimidade cognitiva é o pressuposto de que a qualidade do empreendedor é benéfica para o novo negócio.

4) *Indústria como origem de legitimidade*. Existe uma visão de que um tipo de indústria, pode ter mais ou menos legitimidade, se comparada com outras. Um novo negócio pode usar os padrões da indústria (suas normas, práticas e tecnologia) e sua credibilidade para adquirir legitimidade (ALDRICH e FIOL, 1994; HUNT e ALDRICH, 1996; SCOTT, 2001; SUCHMAN, 1995). Indústrias podem apresentar vários graus de legitimidade, baseado na variedade das ações e das conseqüências destas, refletida pelas ações coletivas de seus membros. Nesses casos, um novo negócio pode aproveitar a legitimidade da indústria que está inserida para adquirir, em maior velocidade, recursos e legitimidade (ZIMMERMAN e ZEITZ, 2002).

Afirma-se aqui que a legitimidade é primordial para a aquisição de recursos e para a sobrevivência de novos empreendimentos. Sendo assim, as organizações podem adotar estratégias de ação para adquirir ou aumentar a legitimidade, sejam elas legais, normativas, cognitiva ou industrial. Entretanto, a legitimidade não pode ser encarada como simples *commodity* (SCOTT, 2001), sendo esta possível de ser manipulada pelo empreendedor. Apesar da capacidade de agência que o empreendedor possui, esta é limitada ou ampliada pelos entes relacionados ao seu negócio e a sua ação. Desta forma, suas ações repercutem conforme a interpretação dos membros que interagem com ele, diretamente ou não, dando a esta um caráter dinâmico próprio. Sendo assim, defende-se que a tríade formada por relações, recursos e legitimidade possibilita uma maior compreensão da ação empreendedora em sua totalidade, carecendo de um arcabouço analítico para seu entendimento.

## 5. Obtenção de legitimidade e recursos

Como foi visto anteriormente, para que um novo negócio se desenvolva, este necessita de recursos para alavancá-lo (SHANE e VENKATARAMAN, 1997). Sendo assim, a reunião dos recursos, sua atração, sua combinação e sua transformação em recursos individuais em recursos organizacionais é um desafio que o empreendedor tem que enfrentar para desenvolver seu negócio (BRUSH, GREENE e HART, 2002). No entanto, as organizações, principalmente os novos negócios, precisam mais do que recursos materiais e informação técnica para se desenvolverem (SCOTT, 2001) - as organizacionais também necessitam de legitimidade. Devido à ausência de legitimidade (ALDRICH e FIOLE, 1994), os empreendedores passam por dificuldades em captar recursos e em criar riqueza (LOUNSBURY e GLYNN, 2001). Nesse caso, quando há ausência de recursos e de legitimidade, cabe ao empreendedor, através de suas ações, desenvolver uma rede de relações que possa lhe proporcionar legitimidade e acesso a recursos. Ademais, no momento em que o empreendedor busca interação, este fortalece as suas relações, institucionalizadas sob a marca da confiança e da adaptabilidade (PAIVA JÚNIOR, MELLO e GONÇALVES, 2005). Para Paiva Júnior, Mello e Gonçalves (2005, p. 161) “a confiança é prevalecte em qualquer estrato das alianças empreendedoras, enquanto premissa para a expansão do próprio empreendimento e da interação social do agente”. Na construção de um empreendimento o risco não é somente do empreendedor, mas também daqueles que assumiram algum tipo de compromisso com este.

Na figura 01 pode-se ver como se dá a interação entre rede de relações, recursos e legitimidade. Um empreendedor desprovido de recursos e sem um histórico de resultados ou de credibilidade face aos entes relacionados tem, como única alternativa, utilizar e construir uma rede de relações que lhe dê acesso aos recursos e que lhe garanta a legitimidade necessária. Através de sua rede de relações o empreendedor tem acesso aos recursos necessários para desenvolver o empreendimento. Essas relações são fortalecidas a partir do momento em que o empreendedor corresponde às normas estabelecidas, creditando legitimidade as suas ações. A legitimidade do empreendedor, representada pela confiança que os outros entes tem nele, e pelo seu compromisso face às expectativas dos mesmos, pode ampliar a dimensão de sua rede de relações, facilitando o acesso aos recursos e reforçando a legitimidade.

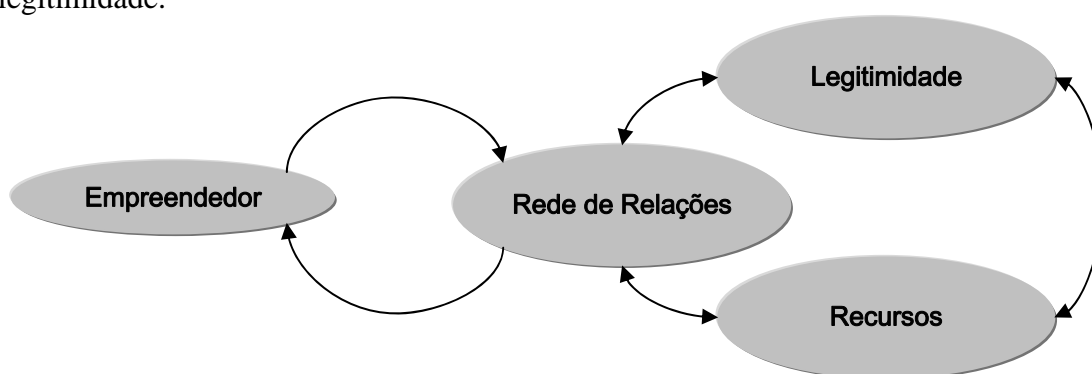


Figura 01 – Arcabouço analítico da construção relacional de legitimidade e recursos

Nesse sentido, enquanto o empreendedor consegue manter um nível de legitimidade e enquanto suas ações não ferem os códigos vigentes de sua rede de relações, esse terá maior facilidade em acessar recursos. Contudo, a relação entre empreendedor, rede de relações, legitimidade e recursos é sempre recursiva: todos os elementos se retro-alimentam. No caso desse processo ser interrompido por algum motivo (Por exemplo: pouca interação e uso da rede; não atendimento a normas vigentes, como preceitos éticos, mau desempenho ou atitudes ilícitas; má aplicação de recursos, entre outros), o empreendedor, ao invés de colher bons



resultados, pode apresentar maiores dificuldades em acessar recursos e novos contatos. Afinal, segundo Bernhoeft (1996), o fracasso dos empresários ocorre por que estes muitas vezes não levam em conta os aspectos fundamentais do compromisso que envolve uma atividade empresarial. Diante da necessidade de se operacionalizar o arcabouço analítico aqui apresentado, na seção seguinte são apresentados os procedimentos metodológicos utilizado no presente caso.

## 6. Enfoque metodológico

O presente estudo tem como estratégia de pesquisa o estudo de caso, sendo essa ideal quando se colocam questões do tipo “como” e “por que” e quando o foco é em fenômenos contemporâneos onde não há definição clara dos limites entre fenômeno e contexto (YIN, 2001).

O tipo de projeto foi o de caso único holístico, com a organização como única unidade de análise. Escolheu-se esse delineamento pelo presente caso satisfazer as condições para teste do arcabouço teórico e por esse ser revelador, no que se refere ao acesso que o pesquisador teve em acompanhar o caso. No projeto foi elaborado uma questão de pesquisa, com essa se desdobrando em um arcabouço analítico (figura 01) posto como proposição a ser avaliada. Buscou-se com o arcabouço encontrar elementos para a generalização analítica dos elementos teóricos aqui apresentados. Segundo Yin (2001), o método de generalização analítica utiliza uma teoria previamente desenvolvida como modelo com o qual devem-se comparar os resultados empíricos do caso.

Em relação aos critérios de qualidade, foram feitos testes de **validade de construto** (uso de múltiplas fontes de evidência, de encadeamento de evidências e revisão da minuta do caso pelos participantes); **validade interna** (através de construção de explanação); **validade externa** (somente no que se refere à generalização analítica) e **confiabilidade** (uso de protocolo de pesquisa e arquivo em banco de dados) de acordo com os procedimentos estabelecidos por Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1999) e YIN (2001). Antes da fase de coleta foi elaborado um protocolo contento todos os elementos indicados por Yin (2001), sendo esse elemento importante para a confiabilidade do estudo.

As evidências foram coletadas através da análise de documentos da organização, de registros em arquivos, de entrevistas com o fundador, de observações diretas e de observação participante, pois o pesquisador atuou como voluntário da organização no período. Buscou-se a convergência das evidências através da triangulação dos dados, com o intuito de validar o construto. Todos os dados foram arquivados em um banco de dados em meio eletrônico.

Procurando uma maior confiabilidade das informações, o encadeamento de evidências foi feito através da exposição dos relatos do fundador. Em relação a análise de evidências a técnica analítica selecionada foi a de criação de matriz de categorias (quadro 02), com estratégia geral baseada em proposição teórica (figura 01).

Como método de análise foi utilizada a construção de explanação, sendo esse adequado quanto procura-se evidenciar as relações entre categorias analíticas. Os elementos extraídos da entrevista transcrita foram classificados e agrupados conforme a relevância para as categorias analíticas e elementos de análise do quadro 02, como exposto a seguir:

Quadro 02 – Categorias Analíticas e Elementos de Análise

Categorias	Elementos
1. <b>Rede de Relações:</b> Filion (1991, 1993)	<b>Relações Primárias:</b> Familiares e Amigos <b>Relações Secundárias:</b> Profissionais, Esportivas, Sociais, Políticas, Ideológicas <b>Relações Terciárias:</b> Cursos, Viagens, Feiras, livros.
2. <b>Recursos:</b> Brush, Greene e Hart (2002) <b>Desafios enfrentados:</b> Brush, Greene e Hart (2002)	<b>Tipos de Recursos:</b> Humano, Social, Financeiro, Físico, Tecnológico, Organizacional Reunião, Atração, Combinação e Transformação
3. <b>Legitimidade:</b> Hunt e Aldrich, (1996); Suchman (1995); Scott, (2001); Zimmerman e Zeitz (2002)	<b>Tipos:</b> Legal, Normativa, Cognitiva, Industrial

A categoria rede de relações objetiva descrever as relações primárias, secundárias e terciárias segundo os critérios estabelecidos por Filion (1991, 1993). Já a categoria recursos objetiva descrever através de quais relações os recursos foram adquiridos e, também, os desafios referentes a estes. A classificação dos recursos e dos desafios seguiu a classificação de Brush, Greene e Hart (2002). Por fim, a categoria legitimidade busca apresentar como os empreendedores legitimaram o seu negócio. Foi utilizada a classificação de Zimmerman e Zeitz (2002) de origens da legitimidade.

## 7. O Caso da Ong Aliança Empreendedora

A Aliança Empreendedora<sup>1</sup> é uma organização não governamental situada em Curitiba, que atua no desenvolvimento de trabalho e renda para comunidades menos favorecidas, através do estímulo a criação de novos empreendimentos. Com uma filosofia de rede de relacionamentos, a Aliança Empreendedora oferece suporte através de voluntários formados por estudantes de graduação e profissionais para aqueles que querem criar um negócio, mas não sabem como. Os voluntários vêm como vantagem a possibilidade de aplicarem seus conhecimentos de uma forma voluntária e solidária. Através dessa rede de voluntários, a organização tanto assessora empreendedores em potencial a criar um empreendimento, quanto pequenos empresários com negócios em dificuldades. Primeiro, os empreendedores são selecionados em comunidades mais carentes, onde recebem as primeiras noções sobre empreendedorismo. Depois, quando estes já têm uma idéia de negócio formada, recebem assessoria dos voluntários, estimulando-os a elaborarem um plano de negócios e a tomarem ações em prol da criação ou do desenvolvimento de seus negócios. Além do trabalho de consultoria voluntária a Aliança desenvolve programas de educação empreendedora, estimula a criação de centros do empreendedor nas comunidades e assessora outras ONGs em seu processo de gestão e de organização.

A organização se originou da extinção de outra organização não governamental, a Empreendedores dos Sonhos, que foi formada em 2003 no Paraná, também por alguns membros da Aliança Empreendedora. Diante do fato da história de ambas organizações se confundirem, o relato e a análise do caso iniciará desde a constituição da Empreendedores dos Sonhos. Todos os jovens fundadores da organização se conheceram nas empresas juniores da universidade na qual estudavam. Ainda dentro da empresa júnior, esses jovens participaram de uma série de programas e eventos de cunho social, onde começaram a se interessar pela área e a desenvolver importantes contatos. Em meados de 2002, no encontro de empresas juniores de São Paulo, um dos fundadores, Rodrigo Brito, conheceu em uma das palestras, a organização Empreendedores dos Sonhos, que naquele momento só existia no Ceará. Pela semelhança com o projeto que estes jovens gostariam de desenvolver no Paraná e com a

promessa de apoio de outras organizações, estes então decidiram criar a Empreendedores de Sonhos do Paraná. Durante o período de setembro de 2002 a junho de 2003 desenvolveram a metodologia de trabalho e buscaram parcerias para viabilizar o projeto de criação da Ong.

Das diversas tentativas e projetos idealizados, estes conseguiram viabilizar um projeto de incubadora social, através de recursos de parceiros e do apoio de voluntários. Concomitante com o desenvolvimento desse projeto, os jovens contribuíam para a formação da Empreendedores dos Sonhos em outros estados, alcançando a posição de coordenação nacional. Até 2004 havia um bom relacionamento entre a Empreendedores dos Sonhos do Paraná com a do Ceará. Porém, devido a uma série de conflitos e divergências entre essas, ocorreu um rompimento entre as duas, originando-se no início de 2005, a Aliança Empreendedora.

As circunstâncias que a Organização Aliança Empreendedora foi construída são excelentes para a análise do caso único aqui exposto. A organização carecia de elementos primordiais para a sua criação como rede de relações, recursos e legitimidade. Sendo assim, essa é ideal para atender o propósito do estudo, que é analisar como empreendedores usam sua rede de relações para conseguir legitimidade e recursos para desenvolver a organização. Para isso, os dados serão apresentados de acordo com as categorias analíticas escolhidas para o estudo: rede de relações, recursos, e legitimidade.

### 7.1 Rede de Relações

Por serem jovens e por não terem experiência no terceiro setor, os fundadores da Aliança não tinham uma rede bem desenvolvida, o que os levou a buscar apoio em diversas organizações, como pode ser visto pelos depoimentos abaixo:

“a gente começou a buscar uma rede de parcerias de atuação e parcerias institucionais... Então aí a gente criou uma rede pra dar credibilidade e força, antes de buscar qualquer recurso... A gente começou a ter certo envolvimento com a área do terceiro setor...”

Em relação à rede de relações primárias, que está ligada a família e amigos (FILION, 1991, 1993), verifica-se uma forte relação de amizade entre os membros fundadores, que compartilhavam muitas vezes de valores comuns:

“E a gente conseguiu nessa época, muitas pessoas amigas nossas, ex-empresários juniores, que tinham muito interesse em participar do projeto... Todo mundo é ex-empresário júnior, não tem uma trajetória, um perfil político.”

Nem sempre os fundadores tiveram apoio dos familiares. Segundo um desses, houve resistência dos pais em aceitar os filhos desenvolvendo atividades no terceiro setor, sendo que esses poderiam ter melhores condições de trabalho no setor privado.

Analisando a rede de relações secundárias (FILION, 1991, 1993), ou seja, relação com conhecidos, ligação em torno de uma atividade profissional, verificou-se que, apesar dos fundadores não terem experiência profissional na área do terceiro setor, a essência da forma de atuação da organização fundamentou-se nas experiências anteriores:

“A Empreendedores dos Sonhos nasceu em agosto de 2002 e todo esse grupo se conheceu em 2000 nas empresas juniores... Muito dessa cultura que tem hoje na Aliança veio da época de empresa júnior...”

Aparentemente, um dos pontos chave no desenvolvimento do projeto foi a freqüente utilização dos contatos para desenvolver a maioria das atividades e, também, para a captação de recursos. Como por exemplo, o uso da rede de relações para conseguir espaço físico:

“Então a gente precisava de espaço físico... ocioso. Então a gente buscou parceria com a CIC, que tinham nove barracões vazios da união de emprego”.

Pouco a pouco, outras parcerias foram criadas, garantindo não só recursos financeiros, mas uma série de contribuições. Há também uma constante interação com as diversas partes na rede, com a preocupação de sempre construir alguma forma de aprendizado. Tal fato contribui para o reconhecimento das atividades do grupo:

“...o Paraná criou a lista de E-groups, pra fazer o acompanhamento dos outros estados. Nesse processo, como a gente estava fortalecendo a empreendedores nacionalmente, nacionalmente a gente era fortalecido.”

No presente caso, a rede de relações terciárias (FILION, 1991, 1993), relacionada a cursos, feiras, eventos foi também extremamente importante na descoberta da idéia, na formação de parcerias e no processo de construção da rede de relações secundárias:

“Então a gente ainda na empresa júnior, tinha organizado alguns projetos, um deles que a gente participou foi o Sete Sigma que é da Amana-Key, uma empresa de São Paulo, da área de gestão, que foi o concurso nacional... E o ENEJE, que eu comentei, foi o grande início dessa rede de contatos. Por exemplo, esse trabalho na FGV surgiu pelo nosso trabalho no ENEJE. E nesse trabalho do ISAE-FGV, eu fui para São Paulo fazer uma série de reuniões durante o encontro de empresas juniores de São Paulo... ...a única palestra que eu fui foi da Empreendedores dos Sonhos.”

## 7.2 Recursos

As definições e a classificação dos recursos seguirão os parâmetros definidos por Brush, Greene e Hart (2002) que são os recursos humanos, sociais, financeiros, físicos, tecnológicos, e organizacionais. A Empreendedores dos Sonhos, que dera origem posteriormente a Aliança Empreendedora, teve alguns desafios relacionados a recursos humanos como falta de experiência e de conhecimento:

“Que é a dificuldade do fato de ser jovem, pelo fato de conhecimento... ...pelo fato de nunca ter trabalhado na área...”

Os recursos sociais, ligados aos contatos com o setor e com a credibilidade e reputação do grupo, foram bem desenvolvidos no decorrer do tempo, sendo este o recurso de maior importância para o desenvolvimento de outros recursos da organização. Como um dos próprios fundadores disse: “O principal ativo de uma Ong é sua reputação.” Alguns pontos são marcantes, como o reconhecimento pela organização do ENEJE, Encontro Nacional de Empresas Juniores, que possibilitou uma série de contatos com outras organizações, e a seleção de líder AVINA, que é algo de renome nacional. A participação em conselhos é algo também freqüente, que possibilita o aumento de representatividade da organização. Existe atualmente um maior reconhecimento pelo trabalho da Aliança:

“Dos investidores, hoje em dia, a rede de pessoas, a rede de depoimentos, a rede de organizações que estão envolvidas dá credibilidade, gera interesse...”

Como qualquer outra organização não governamental, os recursos financeiros geralmente vêm de outras pessoas não envolvidas diretamente ou através de empresas. No início, os fundadores não possuíam nenhum recurso para criar a organização e muitos necessitavam de desenvolver atividades paralelas para se manterem. Entretanto, os contatos desenvolvidos e a reputação que o grupo já havia conseguido na organização do ENEJE, facilitou o acesso aos recursos com o IEL, que tinha sido anteriormente patrocinador do ENEJE. Sempre usando da rede, estes conseguiram captar os outros recursos necessários para a criação da organização, sendo o maior deles o investimento feito pela FAS, Fundação de Assistência Social da Prefeitura de Curitiba para desenvolver a incubadora do Cajuru.

Os recursos tecnológicos necessários pela organização podem ser vistos divididos de duas formas. Primeiramente, os recursos tecnológicos necessários no desenvolvimento da incubadora, que era especificamente formada por pequenas confecções, e segundo, os recursos tecnológicos relacionados a organização em si. No primeiro caso, estes buscaram apoio fora da organização:

“A gente precisava de alguém que já tivesse um amplo conhecimento de trabalho comunitário, então a gente fechou parceria com a FAS, que fazia o modelo colaborativo... Ai a gente queria alguém que focasse o desenvolvimento de produto. ...Então a gente fechou parceria com o Centro de Design do Paraná.”

Na segunda situação, o principal desenvolvimento necessário era a da metodologia de trabalho, ou seja, quais serão os processo de captação, seleção e preparação de empreendedores de uma forma que este alcance o melhor resultado possível.

Os recursos organizacionais, mais relacionados ao processo de trabalho e de atuação da organização como um todo foi desenvolvido no decorrer do tempo. O modelo mais colaborativo de gestão veio da influência de trabalho dos fundadores na empresa júnior. Mas



muito do aprendizado, por ser uma atividade muito nova e com um processo diferenciado, veio das tentativas e erros:

“Muito do que hoje a gente ta desenvolvendo, já para a próxima turma de empreendedores, foi de aprendizado de erro e acerto, do Cajuru. A gente sempre ta estudando e refinando as nossas estratégias de captação de recursos. Isso... cada vez mais a gente ta fortalecendo a área de comunicação, pra fazer isso.”

No que se refere aos desafios enfrentados na construção da base de recursos (BRUSH, GREENE e HART, 2002), esses sempre foram contornados pela organização, o que explica, em parte, a sua sobrevivência. Em relação à atração dos recursos, os fundadores sempre utilizaram sua rede de contatos e projetos de captação. Já para a combinação dos recursos, os membros sempre buscavam as potencialidades de cada um. Também dividiam o trabalho, focavam em metas, elaboravam controles e processos. Criaram também uma espécie de memória organizacional que era uma fonte de aprendizado passado para evitar erros no futuro. Havia também reuniões freqüentes para melhorar a interação entre as diversas ações dos membros. Por fim, a transformação de recursos individuais em recursos organizacionais por parte dos membros sempre seguiu a diretriz de se transformar processos em metodologia.

### 7.3 Legitimidade

Para analisar o desenvolvimento da legitimidade da organização, foram utilizadas as definições de Zimmerman e Zeitz (2002), que adaptou alguns elementos de Hunt e Aldrich (1996) e de Scott (2001) que são a legitimidade regulatória, normativa, cognitiva e de origem da indústria. Primeiramente, em relação à legitimidade regulatória, que vem do atendimento a leis, regras e normas estabelecidas formalmente e do reconhecimento de que a organização opera de acordo com as leis, a Aliança Empreendedora sempre atendeu aos requisitos necessários. Muitos dos benefícios e dos recursos que esta conseguiu só foram obtidos devido ao fato de ser uma ong, gozando das prerrogativas legais relacionadas à possibilidade de receber doações de órgão públicos e empresas privadas.

No que tange a legitimidade normativa, que é derivada do atendimento as normas e valores da sociedade ou do ambiente social relevante, a Aliança Empreendedora conseguiu se desenvolver, devido ao fato de ter atendido a essas normas. No início não tinham reconhecimento social:

“Que é a dificuldade do fato de ser jovem, pelo fato de conhecimento, pelo fato de não ter recurso, pelo fato de nunca ter trabalhado na área. Isso aí afetou a legitimidade... no início não existia legitimidade... foi sendo construída.”

Porém, os parceiros acreditaram nos jovens devido a alguns resultados alcançados em experiências anteriores, o que facilitou a construção da legitimidade:

“Então a gente foi a única equipe jovem que participou, e das cento e oitenta, treze foram selecionadas, e dessas treze, a nossa equipe e mais uma foram a que tiveram o maior quesito.” (no Projeto Sete Sigma)

“Então já tinha certo contato com o IEL, mas não pessoal forte, tinha um contato do resultado do ENEJE que tinha sido muito bom.”

Ao longo do tempo de atuação, o bom trabalho da organização fortaleceu tanto a legitimidade quanto facilitou o acesso a recursos:

“O Paraná é selecionado líder AVINA, que é algo de representação, de representatividade internacional... Então as empresas estão marcando reunião. Isso já é uma vitória... No começo era mais uma ong nova. Hoje em dia, todo mundo já conhece, já sabe que tem o trabalho, então é... eles vêem que já tem uma solidez na atuação, na tradição... Dos investidores, hoje em dia, a rede de pessoas, a rede de depoimentos, a rede de organizações que estão envolvidas dá credibilidade, gera interesse... os resultados já gerados...”

Valores como lucratividade, tangibilidade, pragmatismo, eficiência e eficácia também estão presentes no dia-a-dia das organizações não governamentais. O fato da Aliança Empreendedora conseguir demonstrar tais indicadores fortaleceu a imagem de organização séria:

“Em janeiro de 2005 nós tínhamos o que chamamos de nova metodologia, pra reduzir custo, ampliar etapas, melhorar processo, melhorar resultados.... Ela é uma causa que ela não é tão comovente, mas ela é extremamente necessária e com resultados extremamente tangíveis e interessantes, transformadores. Por

exemplo, o resultado de uma ong de cultura é muito intangível. Então às vezes isso gera dificuldade. No caso da Aliança, no caso do empreendedorismo, é muito mais ‘tangibilizável’ isso.”

Em relação à legitimidade cognitiva, que pode ser derivada das crenças e pressupostos que provê um modelo de rotina diária, um conhecimento especializado e codificado - verifica-se que houve uma preocupação constante dos membros da Aliança em implementar modelos, práticas e processos úteis e desejados no domínio em que operam:

“Então o Paraná criou ‘Como que se monta uma Empreendedores dos Sonhos’ Folha tarefa, modelo de plano de negócios, nunca teve. Sabe? E a gente começou ao pouco, desenvolvendo todos esses processos, metodologias e passar pra lista nacional... A gente trabalha sempre no desenvolvimento de um projeto muito consistente. A gente sempre ta estudando e refinando as nossas estratégias de captação de recursos”

O fato de serem universitários e graduados, na maioria dos casos, em cursos da área de gestão, facilitou o desenvolvimento dessas rotinas e contribuiu para um maior entendimento das crenças compartilhadas entre os meios profissionais e empresariais.

Por fim, em relação à legitimidade originada da indústria, que é aquela originada da credibilidade dada pelo tipo de indústria que a organização atua, esta se beneficiou por ser uma Ong, que hoje em dia têm boa visibilidade no meio público, com grande parcela de credibilidade. Muito do que a Aliança conquistou, deveu-se ao fato da boa imagem desses tipos de organizações:

“Por um lado, ajudou bastante, porque... por exemplo, se a gente fosse uma empresa, a prefeitura provavelmente não autorizaria todo o recurso e o incentivo que fez. Como é uma organização social, toda a questão da transparência e dos objetivos”.

Analisando a construção da legitimidade da organização com um todo, pode ser visto que está foi primordial tanto para o acesso a recursos quanto para o fortalecimento dos laços entre a rede de relacionamento. Se a Aliança não tivesse dado a devida atenção em atender aos aspectos regulatórios, normativos e cognitivos, provavelmente não teria se desenvolvido.

## 8. Conclusões

Algumas conclusões merecem ser destacadas no caso estudado:

Pode ser visto que os membros fundadores da aliança empreendedora usaram fortemente a sua rede de relações e buscavam freqüentemente a sua ampliação. Essa atitude por si só contribuiu para a aquisição de recursos e obtenção da legitimidade. Se os fundadores não tivessem um comportamento proativo perante a rede, não buscando sempre reforçar os contatos e não zelando pela manutenção dos valores respeitados pelos agentes da rede, provavelmente os resultados não seriam os mesmos.

A aquisição de recursos foi influenciada tanto pela ampliação e utilização da rede quando pela legitimidade que os membros e a organização conseguiram no seu meio de interação. Sem atender aos elementos relacionados ao ganho de legitimidade, a resposta da utilização da rede provavelmente teria sido negativa. A legitimidade dos membros e da organização foi reforçada pelas ações dos membros. A transparência, abertura e ética dos membros em relação a sua rede fortaleceram os laços com esses. Verificou-se uma forte relação entre as ações dos empreendedores, a sua rede de relações, a aquisição de recursos e a obtenção de legitimidade, dando respaldo e plausibilidade ao propósito do estudo.

Por fim, analisando o processo de criação da Aliança Empreendedora, verifica-se que a decisão de seus fundadores em investirem de forma consistente na formação de parcerias, estabelecendo rede de relações, propiciou a captação de recursos, que por sua vez, criou condições para a busca de legitimidade que foi resultado não apenas de parcerias, mas também das ações que os fundadores tomaram. Ao mesmo tempo, o significado de tais ações contribuiu para o aumento da legitimidade, facilitando o acesso a recursos. Percebe-se portanto verificou-se que o arcabouço teórico analítico adotado no estudo foi válido, havendo forte dinâmica entre o empreendedor e sua rede de relações na aquisição de recursos e legitimidade.

Para futuras pesquisas, propõe-se a utilização de estudos de múltiplos casos, bem como a comparação com outras organizações que não obtiveram sucesso. Pode-se sugerir também a realização de pesquisas quantitativas utilizando-se variáveis operacionais e indicadores baseados nos estudos qualitativos.

### Referências Bibliográficas

- ALDRICH, Howard; FIOLE, C. Marlene. Fools rush in? The institutional context of industry creation. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 4, p. 645-670, 1994.
- ALVARES, Sharon A.; BUSENITZ, Lowell W. The entrepreneurship of resource-based Theory. **Journal of Management**, v. 27, p. 755-77, 2001
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. Strategic Assets and Organizational Rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 33-46, 1993.
- ARBAUGH, J.; CAMP, M.; VORHIES, D. Managing growth transactions in emerging firms: a conceptual integration of resource, knowledge and life cycle theory. In: Academy of Management Annual Meeting, 1999, Chicago. **Anais...** Chicago: Academy of Management, 1999.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading: Addison Wesley, 1996.
- BARNEY, J. Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 41-56, 2001.
- BARNEY, J.; HANSEN, Mark A. Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. **Strategic Management Journal**, v. 15, Special Issue, p. 175-190, Winter 1994.
- BERNHOFER, R. **Como tornar-se empreendedor em qualquer idade**. São Paulo: Nobel, 1996.
- BRUSH, Candida G.; GREENE, Patricia G.; HART, Myra M. Empreendedorismo e Construção da Base de Recursos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 6, p. 50-61, Nov./Dez. 1993.
- BRUYAT, C; JULIEN, P. A. Defining the field of research in entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 16, n. 2, p-165-180, 2001.
- BURT, R. S. **Structural Holes: The Social Structure of Competition**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992.
- CHANDLER, G; HANKS, S. H. Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies and venture performance. **Journal of Business Venturing**, V. 9, n. 4, p. 331-349, 1994.
- CHATERJEE, S.; WERNERFELT, B. The Link Between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 33-48, 1991.
- COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on Resources: Strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, p. 118-128, July/August 1995.
- CRUBELLATE, João Marcelo; PASCUCCI, Lucilaine; GRAVE, Paulo S. Visão Baseada em Recursos Legítimos: Recursos e Padrões Institucionais na Formulação de Estratégia em Organizações. In: 3ES, Encontro de Estudos em Estratégia, 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2005.
- DANJOU, I. L'entrepreneuriat: un champ fertile à la recherche de son unité. **Revue Française de Gestion**, n. 138, p. 109-125, 2002.
- DIMAGGIO, P. Interest and agency in institutional theory. In: Zucker, L. (ed). **Institutional Patterns and organizations: culture and environment**. Cambridge: Ballinger, p. 3-21, 1988.
- EASTERBY-SMITH, Mark; THORPE, Richard; LOWE, Andy. **Pesquisa Gerencial em Administração**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- FILION, L. J. O Planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 63-71, Jul./Set. 1991.
- FILION, L. J. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 6, p. 50-61, Nov./Dez. 1993.
- FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 6-20, Out./Dez. 1999.

- FOSS, N. R. **Resource's firms and strategies: A reader in the resource-based perspective.** Oxford: Oxford University Press, 1997.
- GARTNER, W. B. A framework for describing the phenomenon of new venture creation. **Academy of Management Review**, v. 10, p. 696-706, 1985.
- GIDDENS, Anthony. **A Constituição da Sociedade.** São Paulo: Martins Fontes, 1989.
- GRANOVETTER, M. R. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, **American Journal of Sociology**, V. 91, p. 481-510, 1985.
- GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy for Strategy Formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p.114-135, 1991.
- GUIMARÃES, Tatiane Barleto Canizela. Análise Epistemológica do Campo do Empreendedorismo. In: XXVIII Enanpad, 2004, Curitiba. **Anais Eletrônicos**, Curitiba: Anpad, 2004.
- HUNT, C. S.; ALDRICH, H. E. Why even Rodney Dangerfield has a home page: Legitimizing the world wide web as a medium for commercial endeavors. In: Academy of Management Annual Meeting, 1996, Cincinnati. **Anais...** Cincinnati: Academy of Management, 1996.
- LORRAIN, J. & DUSSAULT, L. Les entrepreneurs artisans et opportunistes: une comparaison de leurs comportements de gestion. **Revue Internationale PME**, V. 1, n. 2, p. 157-176, 1988.
- LOUNSBURY, Michael; GLYNN, Mary Ann. Cultural Entrepreneurship: Stories, Legitimacy, and The Acquisition of Resources. **Strategic Management Journal**, v.22, n. 6/7, p. 545-564, jun/jul, 2001.
- NOHRIA, N. Introductions: Is a network perspective a useful way of studying organization. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R.G. (eds.) **Networks and Organizations.** Boston, MA: Harvard Business School Press, 1992. p. 1-22.
- OLIVER, Christine. Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views. **Strategic Management Journal**, v. 18, p. 697-713, 1997.
- OLIVER, Christine. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.
- PAIVA JÚNIOR, Fernando Gomes de; MELLO, Sérgio Carvalho Benício de; GONÇALVES, Carlos Alberto. Empreendedorismo e relacionamento: um composto de confiança e adaptabilidade In: EGEPE. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, p. 159-168, 2005.
- PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm.** New York: John Wiley, 1959.
- RAO, H. The Social Construction of Reputation: certification, contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895-1912. **Strategic Management Journal**, v. 15, Special Issue, p. 29-44, Winter 1994.
- SCOTT, W. R. **Institutions and Organizations.** 2 ed. London: Sage Publications, 2001.
- SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.
- SPANOS, Y. E.; LIOUKAS, S. An Examination into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and the Resource Based Perspective. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 907-934, 2001.
- SUCHMAN, M. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.
- VERSTRAETE, T. **Entrepreneuriat-Connaitre l'entrepreneur, comprende ses actes.** Paris: Éditions L' Harmattan, 1999.
- WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm, **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.
- WHITTINGTON, R. Putting Giddens into action: social systems and managerial agency. **Journal of Management Studies**, v. 29, p. 693-712, 1992.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZIMMERMAN, Monica A.; ZEITZ, Gerald J. Beyond Survival: Achieving New Venture Growth By Building Legitimacy. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 3. p. 414-431, 2002.

<sup>i</sup> O site institucional da organização é [www.aliancaempreendedora.org.br](http://www.aliancaempreendedora.org.br)