

Orientadora: Profª Dra. Ana Cristina Braga Martes  
João Gabriel Gomes Calil Daher – EESP/FGV

## **Empreendedorismo e Redes Sociais**

Relatório Final  
Agosto/2008

## Índice

---

### Primeira parte

1. Introdução e metodologia .....	3
2. Análise Bibliográfica.....	4
a. A Sociologia Economica – Philippe Steiner .....	4
b. A Sociedade em Rede – Manuel Castells.....	9
c. Artigo: De volta aos clássicos – Inovação empreendedora e conflito institucional- Ana Cristina Braga Martes .....	14
3. Análise das biografias de empresários brasileiros.....	20
a. Barão de Mauá.....	20
b. Gerdau- Johannpeter.....	30
c. Attilio Fontana.....	37
d. Francisco Matarazzo.....	44
e. Nami Jafet.....	51
4. Conclusão parcial .....	58
5. Análise bibliográfica.....	60
a. The Social Capital of Structural Holes – Ronald Burt .....	60
b. Entrepreneurship- Howard Aldrich.....	69
6 Artigo Final.....	80
7 Conclusão do projeto.....	106
8 Bibliografia.....	107

## **Primeira parte**

### **1. Introdução e metodologia**

---

O seguinte relatório se refere a seis meses de pesquisa em um trabalho que tem como objetivo identificar a ação empreendedora realizada por empresários brasileiros durante vários períodos da história do país. Procuramos identificar mercados não apenas como um ponto de equilíbrio entre oferta e demanda, e sim como fruto de interações entre indivíduos, instituições, empresas, enfim, entre atores sociais. Faremos, portanto, uma construção social das relações mercantis e das atitudes individuais que marcam a ação do empreendedor. Para tanto, construiremos e analisaremos nossas relações sociais seguindo o conceito de Redes Sociais, que será definido mais adiante.

O trabalho consiste, portanto, em uma parte teórica em que definiremos uma série de conceitos que servirão de base para a construção das redes e de uma parte mais prática, em que analisaremos dados históricos sobre a biografia de diversos personagens que marcaram a história econômica do país.

Estamos interessados em resgatar o conceito de empreendedorismo como uma ação inovadora, marcada principalmente pelo conflito institucional. Além disso, temos como questão norteadora se a atividade empreendedora consiste na identificação que um ator faz de uma rede antes dos outros, assumindo assim uma posição estratégica na mesma no momento de sua criação. Dessa forma, ao aplicar qualquer tipo de inovação o empreendedor estaria interessado em mudar uma rede considerado por ele ultrapassada, ou assumir a liderança no processo de mudança.

Acreditamos então, que através da sociologia econômica, podemos fazer uma análise mais profunda e menos abstrata do que realmente acontece durante o processo de aplicação de inovações e desenvolvimento econômico.

Todas as redes sociais deste trabalho foram desenhadas através do programa Ucinet™.

## **2. Análise Bibliográfica**

---

### **a. A Sociologia Economica – Philippe Steiner**

Nesta obra, o sociólogo e economista Philippe Steiner faz uma ampla varredura dos principais temas discutidos hoje em sociologia econômica. Para isso, o autor faz uma abordagem histórica do tema, aproveitando os principais debates que surgiram na disciplina pra retomar conceitos básicos e relembrar teorias de autores importantes. Essa bibliografia foi fundamental para fornecer embasamento teórico para esse trabalho e para definir uma série de conceitos com os quais trabalharemos. Faremos, portanto, uma análise seletiva da obra procurando os assuntos tratados que nos são de maior interesse e utilidade.

O livro começa abordando os fundamentos da disciplina e algumas questões levantadas por Pareto, que insatisfeito com a teoria da escolha, ampliada e estudada por ele mesmo, revela que “A teoria econômica matemática é desesperadamente estática.” Nós não sabemos nada em matéria de dinâmica” (STEINER, 2006, pg.8). Pareto acreditava que a abordagem matemática da economia, que trabalha lidando com escolhas de agentes econômicos totalmente racionais e com preferências definidas, estáticas e consistentes, é extremamente simplista, e portanto, ainda que seja útil para resolver alguns problemas, está completamente distante da realidade social que cerca o ser humano. Por ser um cientista, Pareto acreditava que para conseguir explicar fenômenos da realidade era preciso trabalhar com modelos hipotéticos e simplificados. Dessa forma, a teoria da escolha racional é uma abstração simplista do ser humano que deixa de lado todas as faculdades que possam interferir em seu comportamento que não sejam a razão. Essa



abstração é, portanto, incapaz de explicar uma série de comportamentos e escolhas que são facilmente observáveis no mundo e real, e por isso, deve ser ampliada através de uma teoria mais complexa que incorpore mais características do ser humano.

Ainda no primeiro capítulo, Steiner faz uma boa análise do caso do empreendedor e a inconsistência de ação no ponto de vista lógico dentro da economia ortodoxa: "O empreendedor procura obter o maior lucro possível por meio de uma combinação de fatores de produção, fatores que ele compra a preço de mercado para produzir mercadorias a serem vendidas, também elas, a preço de mercado. [...] Este procedimento teórico de determinação do equilíbrio (o 'tatear' walrasiano), em situação de concorrência pura, deságua no resultado bem conhecido no qual, em situação de equilíbrio, o empreendedor nem ganha nem perde. Conseqüentemente, no coração da teoria econômica pura, estão presentes ações não lógicas do empreendedor: o intuito subjetivo é obter um ganho, o intuito objetivo é a anulação dos ganhos no equilíbrio; os dois intuits divergem, e a ação é do tipo não lógica" (STEINER, 2006: 25) Para tentar resolver esse problema, Pareto afirma que o empreendedor procura obter seu lucro durante os momentos em que o mercado ainda não está em equilíbrio. A melhor resposta ao problema do empreendedor surge com Schumpeter, que afirma que o empreendedor não é movido apenas por um cálculo racional de custo-benefício e sim por um cálculo racional orientado a uma série de valores diferentes da razão. Faremos uma análise mais profunda da obra de Schumpeter quando analisarmos o artigo sobre empreendedorismo de Ana Cristina Braga Martes.

Finalmente, o autor define o que é a nova sociologia econômica citando Mark Granovetter, pesquisador que retomou o assunto a partir do final da década de setenta "Minha abordagem da sociologia econômica apóia-se em duas proposições sociológicas fundamentais: em primeiro lugar, a ação é sempre socialmente localizada e não pode ser explicada, fazendo-se referência, apenas aos motivos individuais que possam tê-la ensejado; em segundo lugar, as instituições sociais não brotam automaticamente, tomando

uma forma incontornável; elas são construídas socialmente.”(GRANOVETTER, 1990,: 96) A citação de Granovetter deixa bem claro o tipo de abordagem que faremos neste trabalho; pretendemos nos afastar da abordagem clássica da economia e procurar, ao analisar a biografia de empresários, explicações que levem em conta outras faculdades do ser humano inserido em um contexto social.

Steiner finaliza seu capítulo definindo o papel e a função da sociologia econômica: "A sociologia econômica não pretende, obviamente, recusar categoricamente a teoria econômica; nem pretende, menos ainda, considerá-la como uma ciência definitiva que não deixa dúvidas, dado que seus princípios explicativos são muito parciais para isso. A sociologia econômica busca seu caminho unindo análises sociológicas e econômicas de maneira a obter uma explicação melhor para os fatos socioeconômicos do que a explicação fornecida pela teoria econômica." (STEINER, 2006: 28) O papel da sociologia econômica é, então, explicar o comportamento dos agentes econômicos, que também são encarados como atores sociais, quando afrouxamos as fortes hipóteses da economia neo-clássica, como por exemplo que todos os agentes conhecem todos os eventos que podem ocorrer no futuro e são capazes de lhes atribuir probabilidades; ou de que todos os agentes são igualmente capazes de atribuir qualidades a todos os bens disponíveis. No fundo, a sociologia econômica entra em ação quando relaxamos as hipóteses fundamentais para se supor que seja razoável o indivíduo agir apenas motivado pela razão.

O autor prossegue seu trabalho afirmando que as relações mercantis não são naturais e muito menos “dadas”, como costumam afirmar os economistas, uma vez que nenhuma forma de relação entre membros de uma sociedade podem ser consideradas “dadas”. Dessa forma, “Quando a sociologia econômica se interessa pela origem dos fenômenos mercantis, ela dirige sua atenção para as instituições (no sentido amplo do termo) nas quais está mergulhada (embedd) a relação mercantil, instituições que a tornam possível.” (STEINER, 2006: 43).

Avançando um pouco mais na obra, chegamos ao capítulo quatro do livro, parte que o autor aborda o tema Redes Sociais, que é fundamental para este trabalho. O conceito é muito importante, além de útil, para que se tenha noção da inserção social do comportamento econômico. Além disso, é uma ferramenta analítica muito poderosa para se destacar a dimensão e a forma com que atores, instituição e até mesmo conceitos se relacionam. Uma idéia importante para se entender o conceito é que “a situação, e mesmo a identidade do ator, dependem de suas interações com outros atores, e das interações que estes últimos mantêm com outros membros da rede” (STEINER, 2006: 77).

Para que o conceito fique mais claro, Steiner faz uma definição estrita do que vem a ser uma rede “De maneira geral, uma rede é um conjunto de atores ligados por uma relação (WASSERMAN; FAUST, 1994: 20); uma rede caracteriza, assim, o sistema formado pelos vínculos diretos e indiretos (os contatos de meus contatos etc) entre os atores. Por analogia, é uma forma de interação social que põe atores em contato; essas interações podem ser transações realizadas em um mercado, podem ser trocas de serviços entre indivíduos de um mesmo bairro, ou podem ser devidas à presença dos atores nos conselhos de administração de um conjunto de empresas.” (STEINER, 2006: 77). A flexibilidade e a abrangência do conceito faz com que se possa desenhar praticamente todo o tipo de redes. O ponto fundamental é que exista algum tipo de relação entre os dois atores conectados. Essas relações podem ser mercadológicas, relações de amizades, podem ser trocas entre instituições etc. Assim, podemos analisar mercados, e atores sociais, que podem ser até mesmo empresas, de uma forma muito mais complexa e abrangente. Se o objeto em questão for um mercado, desenhar uma rede com todos os atores e instituições que o compõe faz com que se tenha uma noção real dos incentivos, das pressões ou das “faculdades” que estão sendo levadas em conta no processo de escolha e decisão de atores dentro da rede. Além disso, podemos entender como estão estruturadas e que tipo de relações sociais estão por trás de falhas de mercado, algo que com as ferramentas analíticas

convencionais assume-se que ou existem ou não existem de forma completamente ad hoc. É preciso lembrar, entretanto, que esse tipo de ferramenta analítica procura investigar as relações entre os atores e não os atores em si como se faz no individualismo metodológico.

Ao analisar uma Rede alguns pontos precisam ser levados em conta. O primeiro deles, é a intensidade do laço, ou do vínculo que une os atores em questão dentro da rede. A intensidade desse laço é fundamental para se saber o que pode ser trocado entre os atores e que tipo de fluxo ocorre entre eles. Outro ponto importante é saber se o vínculo entre os atores é duplo ou não, ou seja, se o vínculo que um ator julga ter com o outro é mesmo que o outro julga ter com ele. A noção de buraco estrutural também é fundamental para o entendimento da rede e para mensurar a importância que um ator tem dentro dela. Uma rede com muitos buracos estruturais é aquela em que as conexões entre os atores são frágeis e que normalmente um ator possui mais ligações do que outros. Dessa forma, dificilmente encontraremos buracos estruturais em redes mais homogêneas. Sabendo a intensidade e o tipo do vínculo e os buracos que existem entre os atores, a rede está montada, e assim, está estabelecido o arcabouço para a sua análise.

Segundo Steiner, “a abordagem em termos de rede mostra como a coesão social ou a equivalência das posições ocupadas no mercado, concebido como uma rede de relações, são elementos pertinentes na explicação de resultados econômicos. [...] Com o feito, o êxito do estudo de Granovetter sobre o mercado de trabalho repousa na idéia de que a informação sobre o estado do mercado não passa, obrigatoriamente, pelos preços, e de que ela não se encontra distribuída de maneira eqüitativa entre os participantes do mercado.” (STEINER, 2006: 107) Neste trabalho, procuraremos durante a análise da biografia dos empresários brasileiros dois pontos fundamentais. O primeiro ponto é identificar momentos em que esses atores deixam de ser meros administradores e assumem a função de empreendedores schumpeterianos, no sentido estrito do termo, tal como definiremos adiante. O segundo ponto é desenhar as redes sociais nas quais



esses empresários estão inseridos, assim como suas empresas e tentar definir os vínculos entre todos os atores componentes da rede. O ponto fundamental é descobrir, utilizando com ferramenta de análise as redes sociais se, ao empreender, e ser bem sucedido, a posição na rede social na qual o ator estava inserido muda para uma posição estrategicamente mais privilegiada, que garanta uma posição de destaque para o empresário e seus empreendimentos na rede inteira.

Assim, a obra de Philippe Steiner é importante, pois além de fornecer conceitos, estabelece um método de análise a ser seguido.

#### **b. A Sociedade em Rede – Manuel Castells.**

O livro a sociedade em Rede de Manuel Castells, foi importante para esse trabalho por definir alguns aspectos importantes da sociedade contemporânea, definida pelo autor como pós-industrial e depois como informacional. Analisaremos essa bibliografia procurando alguns temas abordados que possam ser úteis para o trabalho tanto no seu ponto de vista teórico como o ponto de vista empírico. Castells faz na verdade uma análise das transformações que a sociedade ocidental passou no início dos anos noventa com a introdução das tecnologias de informação. Para tanto, o autor utiliza uma série de dados coletados, unidos á uma base teórica forte e clara. É nesta base que estamos interessados.

O autor inicia sua obra explicando por que para ele é impossível entender uma sociedade sem entender a sua base tecnológica. “Na verdade, o dilema do determinismo tecnológico é, provavelmente, um problema infundado, dado que a tecnologia é a sociedade, e a sociedade não pode ser entendida ou representada sem suas ferramentas tecnológicas” (CASTELLS, 1999: 25). Entender a importância que o autor dá para as transformações tecnológicas é fundamental para o entendimento da obra e revela, em menor escala, um resquício de materialismo histórico. Defendendo a importância da tecnologia, o autor argumenta que o principal papel do Estado ao promover o



desenvolvimento é através do incentivo a implementação, no sentido de aplicar tecnologias já existentes, e pesquisa de novas tecnologias. O autor defende também que se por um lado a sociedade é reflexo de suas ferramentas tecnológicas, por outro é capaz de “sufocar seu desenvolvimento principalmente por intermédio do Estado” (CASTELLS, 1999: 26), essa idéia pode ser relacionada com o conflito institucional que marca a atividade do empreendedor schumpeteriano, como veremos mais adiante.

O autor prossegue seu trabalho definindo um conceito bem importante que é o da sociedade informacional. Esta sociedade deixa de adotar um modelo Keynesiano, que obteve sucesso até a década de setenta, para na década de noventa aprofundar as relações capitalistas com a desregulamentação dos mercados e a quebra do contrato social entre o capital e o trabalho. Essas medidas têm como objetivo “Aprofundar a lógica capitalista de busca de lucro nas relações capital/trabalho ;aumentar a produtividade do trabalho e do capital (preocupação com o crescimento econômico) ; globalizar a produção, circulação e mercados ; direcionar o apoio estatal para ganhos de produtividade e competitividade das economias nacionais.”(CASTELLS, 1999: 36) A inovação tecnológica que surge nos anos noventa, e que age como um motor nesse processo de reestruturação que a sociedade passa são as tecnologias da informação, portanto, vem daí o nome sociedade informacional.

As tecnologias da informação desempenham um papel tão importante na transformação da sociedade que segundo o autor estamos vivendo um raro intervalo “cuja característica é a transformação de nossa ‘cultura material’ pelos mecanismos de um novo paradigma tecnológico que se organiza em torno da tecnologia da informação” (CASTELLS, 1999: 50) Dessa forma, Castells atribui as TIs e o impacto que estas causaram na sociedade, importância tão significativa quanto as outras duas revoluções industriais, e as conseqüentes tecnologias a elas atribuídas. Porém, nesse caso, é a primeira vez que a sociedade passa por uma revolução dessa magnitude no que diz respeito à informação, seja no seu processamento ou nas formas de

comunicação. “O que caracteriza a atual revolução tecnológica não é a centralidade de conhecimentos e informação, mas a aplicação desses conhecimentos e dessa informação na geração de conhecimentos e de dispositivos de processamentos/ comunicação da informação, em um ciclo de realimentação cumulativo entre a inovação e o seu uso.”(CASTELLS, 1999: 50) Além disso, é a primeira vez que um processo tão capaz de revolucionar as relações produtivas e sociais acontece de uma forma tão intensa em tantos lugares do mundo, por mais que diversas áreas tenham sido totalmente excluídas dessa nova tecnologia.

No capítulo dois do livro, o autor começa a investigar o processo de globalização e relacioná-lo com uma nova economia que ele chama de global e informacional. A economia é informacional porque a produtividade e a competitividade dos agentes dessa economia está totalmente relacionada com a sua capacidade de entender, organizar e aplicar as informações disponíveis pela nova tecnologia. A economia ao mesmo tempo é global porque as empresas, os agentes, as instituições e os processos econômicos estão organizados em escala global, e finalmente é global e informacional “porque, sob novas condições históricas, a produtividade é gerada, e a concorrência é feita em uma rede global de interação. E ela surgiu no último quartel do século XX porque a Revolução da Tecnologia da Informação fornece a base material indispensável para essa nova economia. É a conexão histórica entre a base de informação/ conhecimentos da economia, seu alcance global e a Revolução da Tecnologia da Informação que cria um novo sistema econômico distinto”.(CASTELLS, 1999: 87)

Se por um lado a revolução é intensa e as transformações são rápidas, por outro ainda não se percebeu um aumento na produtividade tão grande quanto as transformações sociais geradas pela TI (isso em 1999, ano de publicação da obra). O autor explica esse fato lembrando que é necessário um tempo entre o surgimento da nova tecnologia e o seu conseqüente aumento de produtividade, “parece que a sociedade como um todo não teve tempo para processar as mudanças tecnológicas e decidir a respeito de suas

aplicações”.(CASTELLS, 1999: 92). Esse ponto da obra é muito interessante. Na análise do artigo de Ana Cristina Braga Martes, fica evidente que o empreendedor não é aquele que descobre ou estrutura um novo processo produtivo, e sim aquele capaz de liderar o processo que vai por em prática essa inovação. É de se esperar, portanto, que o aumento da produtividade e o conseqüente desenvolvimento surja junto com a atividade empreendedora. Se a inovação tecnológica é tal que é capaz de gerar tantas transformações sociais e econômicas, devemos esperar então um surto de empreendedorismo pelo mundo todo.

Podemos fechar a análise do segundo capítulo do livro relevando o papel de destaque que o autor dá para o papel do Estado na promoção do desenvolvimento e o seu papel decisivo no sucesso das empresas na sociedade informacional. Castells afirma que os interesses dos Estados estão cada vez mais ligados com os interesses de suas empresas e conseqüentemente a concorrência que estas sofrem no mercado internacional. Dessa forma, o papel do Estado desenvolvimentista é apoiar “o desenvolvimento tecnológico das indústrias do país e de sua infra-estrutura de produção como forma de promover a produtividade e ajudar suas ‘empresas’ a competir no mercado mundial. [...] é exatamente por causa da interdependência e abertura da economia internacional que os Estados devem empenhar-se em promover o desenvolvimento de estratégias em nome de seu empresariado”.(CASTELLS, 1999:108) Esse conjunto de afirmações sobre o papel do Estado nessa nova sociedade deixa em aberto uma questão muito interessante e que pode ser explorada por esse trabalho que é a forma como se daria o conflito institucional que acompanha caracteristicamente a ação empreendedora e como o Estado deveria se posicionar em relação a esse conflito. Outro ponto interessante é a questão da nova lógica internacional do trabalho. Castells acredita que dentro da nova economia global e informacional os países tendem a se organizar em produtores de alto valor com base no trabalho informacional, produtores de grande escala, que optariam por uma indústria de baixo custo, os produtores de matéria-prima e os países as



margens, que ele denomina como “produtores redundantes”, reduzidos a serviços desvalorizados. Assim, deve se esperar que os conflitos econômicos e sociais estejam situados no processo de concorrência entre as nações que vai decidir quem vai produzir o quê.

Dando continuidade a análise e avançando para o capítulo três, podemos extrair do livro algumas informações sobre um modelo de formação de Redes entre as empresas proposto pelo autor. Em seu modelo, as empresas que antes optavam por uma estrutura vertical, agora teriam que organizar em uma estrutura horizontal para diminuir custos uma vez que a TI permite que as empresas sejam pequenas e eficientes ao mesmo tempo. Dos modelos de Redes horizontais entre as empresas, um dos que mais se destaca é o modelo de Redes Multidirecionais, “forma intermediária de arranjo entre a desintegração vertical por meio dos sistemas de subcontratação de uma grande empresa e as redes horizontais de pequenas empresas. É uma rede horizontal, mas baseada em um conjunto de relações periféricas/centrais, tanto no lado da oferta como no lado da demanda do processo” (CASTELLS, 1999: 183). Esse modelo surge como oposição à “crise de um modelo antigo e poderoso, porém excessivamente rígido, associado à grande empresa vertical e ao controle oligopolista dos mercados”(CASTELLS, 1999: 188). Temos então um exemplo claro de conflito institucional entre uma forma antiga, ultrapassada de se fazer negócio que se mostra menos eficiente que uma nova forma, baseada em uma nova tecnologia (TI), que tende a substituir a antiga, através da liderança e da ação empreendedora de atores sociais.

Do capítulo três ainda podemos extrair cinco tipos de Redes que o autor cria para explicar a organização de algumas empresas e que podem nos ser úteis como método para uma futura análise empírica. A primeira Rede é a rede dos fornecedores, que inclui contratos de subcontratação, acordos de OEM e toda espécie de fornecedores secundários necessários à produção. A segunda Rede é a Rede dos Produtores, que abrange toda a gama de acordos de co-produção que podem fazer com que antigos concorrentes se unam para vencer alguma concorrência ou disputar algum mercado em parceria. Em

terceiro lugar, o autor define o que para ele são as Redes de Clientes, ou seja, as conexões, ou os “encadeamentos” entre a empresa e seus distribuidores. O quarto tipo de Rede é meio abstrato. Segundo Castells, coalizões-padrão “são iniciadas por potenciais definidores de padrões globais com o objetivo explícito de prender tantas empresas quanto possível a seu produto proprietário ou padrões de interface”(CASTELLS, 199: 210) que no fundo nada mais são do que Redes com o objetivo de manter um produto em um nóculo estratégico, fazendo assim com que ele seja necessário para que uma série de processos sejam acessados, acionados ou simplesmente executados. O quinto e último tipo de Rede estabelecido pelo autor são as redes de cooperação tecnológica que “facilitam a aquisição de tecnologia para projetos e produção de produtos, capacitam o desenvolvimento conjunto dos processos e da produção e permitem acesso compartilhado a conhecimentos científicos e de P&D”(CASTELLS, 1999: 210).

A partir desses cinco tipos de Redes, podemos utilizar esse conceito como unidade básica da organização econômica, será então, a partir dessa metodologia que analisaremos a atividade empreendedora dos empresários citados nesse trabalho. Com isso, fechamos a análise do livro.

#### **c. Artigo: De volta aos clássicos – Inovação empreendedora e conflito institucional- Ana Cristina Braga Martes**

O Artigo de Ana Crista Braga Martes procura resgatar o conceito de empreendedor shumpeteriano, que, segundo a autora, de tanto usado para representar diversos tipos de atividades, até mesmo as do terceiro setor, corre o risco de perder a consistência, ou seja, o sentido. Para isso, o artigo dá ênfase especial à questão da resistência e conflito institucional, e, a partir desse ponto faz uma releitura dos textos clássicos de Max Webber e Joseph Schumpeter para reconstruir o conceito.



Citando uma crítica de Schumpeter á Leon Walras a abertura do trabalho se dá com a definição de inovação como uma forma diferente de competição entre os capitalistas. “Para Schumpeter, inovar produz tanto desequilíbrio quanto desenvolvimento (diferente de crescimento econômico enquanto mero aumento do capital), numa situação específica em que a competição moderna entre os capitalistas não se dá por meio do preço, mas sim da tecnologia”(Martes, 2007, pg 3). Em seu livro o Fenômeno Fundamental do Desenvolvimento Econômico, Schumpeter fazia uma critica a teoria econômica neoclássica, que para ele é incapaz de explicar o fenômeno do desenvolvimento, pois não consegue explicar os saltos descontínuos gerados pela inovação. A categoria de empreendedor, ou o conceito de empreendedor é criado então pelo autor para incorporar no modelo a descontinuidade gerada por um agente que rompe com o sistema produtivo no qual está inserido.

Definir o conceito inovação como uma forma diferente de competição entre os capitalistas, que gera tanto desequilíbrio quanto desenvolvimento é um dos pontos centrais desse trabalho. Mais para frente, ao analisarmos a biografia de alguns empresários bem-sucedidos brasileiros, procuraremos definir alguns pontos de suas carreiras em que *agiram* como empreendedores, ou seja, que tomaram a função de empreendedores para inovar em algum ponto um negócio que já existia ou que estavam começando. Dessa forma, para nós não importa apenas se o negócio foi lucrativo, cresceu, ou ganhou da concorrência, importará se para que o sucesso fosse obtido, a inovação, tanto tecnológica como na forma de gerir e pensar o negócio, mas isso veremos adiante, tivesse um papel fundamental. Estaremos de certa forma então procurando na biografia dos empresários pontos ligados mais com o desenvolvimento do que com o crescimento.

Um outro ponto interessante, e que vai no mesmo sentido do que a questão da inovação é que o empreendedor é diferente do burguês. Isso quer dizer que trabalharemos com um empreendedor caracterizado como tipo social, fruto da sociedade moderna e que não realiza um cálculo racional apenas orientado pelo lucro, e sim leva em conta valores e paixões. O

empreendedor inova, reinveste e seu objetivo final é o sucesso de sua empresa, sendo o lucro e a fortuna apenas indicadores desse sucesso.

Continuando a análise do artigo, abordaremos agora a questão do conflito institucional. Para isso, reproduziremos aqui a citação de Schumpeter que a autora utiliza “O que anteriormente era um auxílio, torna-se um obstáculo. O que era um dado familiar, torna-se uma incógnita. Quando terminam as fronteiras da rotina, muitas pessoas não podem ir além... A suposição de que a conduta é rápida e racional é uma ficção em todas as situações.”(SCHUMPETER, 1985: 57). Dois pontos importantes podem ser tirados da citação. O primeiro é que como a própria autora diz “a racionalidade econômica, sendo ela mesma, fruto de um longo processo de institucionalização. Não se trata de algo “natural”, e nem tampouco de uma qualidade intrínseca ao ser humano” (Martes, 2007:14). Esse ponto é muito interessante, uma vez que dessa forma definimos todos os comportamentos econômicos, racionais, como frutos de um cálculo de conseqüências, muitas vezes seguindo até mesmo um método, ou rotina de agir e pensar são frutos de um longo processo de institucionalização. Foram introduzidos por um inovador ou um conjunto deles e aos poucos se mostraram mais eficientes que outras formas de agir e pensar, portanto, não existe uma racionalidade econômica intrínseca ao ser humano e sim um comportamento que por ter se mostrado bom, foi institucionalizado.

O outro ponto importante que podemos extrair da citação é que por romper com comportamentos, formas de pensar, de organizar o trabalho, de implementar tecnologia, etc., muitas vezes a ação empreendedora, e portanto, inovadora bate de frente com as instituições vigentes. Dessa forma, ao mesmo tempo em que inova e promove o desenvolvimento, o empreendedor se vê em uma situação de constante tensão com o mundo ao seu redor. Se antes a forma em que determinado agente organizava e produzia estava em pleno acordo com tudo o que era institucionalizado em sua época, ao inovar, ou simplesmente introduzir uma nova lógica no sistema produtivo teremos uma

situação em que as instituições permaneceram rígidas, e o empreendedor mudou seu comportamento, dessa maneira, surge o conflito institucional.

Essa noção de conflito X apoio institucional que marca a atividade empreendedora, e que buscamos na biografia de empresários brasileiros fica bem evidente no trabalho na parte em que são analisados os empreendimentos do Barão de Mauá. Brasileiro, liberal e contra a escravidão, Irineu era provavelmente uma pessoa que se aproximava muito do tipo social do capitalista industrial do século XIX, só que no seu caso vivendo em uma sociedade com valores, forma de pensar e produzir muito mais atrasada. Mais para frente faremos uma análise mais detalhada desse caso.

Muitos outros aspectos também marcam e definem a ação empreendedora, um deles é justamente que empreender é exercer uma *função*. “Empreender é exercer uma função e não, portanto, é uma condição perene – nem para indivíduos, nem para coletividades.” (MARTES, 2007: 13) A partir dessa afirmação, a autora tira três importantes conclusões que nos serão úteis durante todo o trabalho. A primeira é que por ser uma função o empreendedor, ou seja aquele que *exerce* a função de empreender, não pertence necessariamente a nenhuma classe ou estamento. Outro ponto é que para empreender é necessário então estar apenas em uma posição na qual se possa dirigir o negócio ou a empresa e colocar suas idéias em prática, sem necessariamente ter que ser o dono do negócio. O ponto final e fundamental é que ninguém é um empreendedor, e sim age como um empreendedor em alguns momentos de sua vida ou de sua carreira, ou seja, assume a função de empreendedor. Dessa forma, ser empreendedor não é uma condição perene.

Definido que empreender é uma função, a autora retorna a obra de Schumpeter para explicar qual a natureza dessa função e quais são as qualidades necessárias a essa função. Para responder essa questão são definidas no artigo três dimensões da ação empreendedora.

A primeira dimensão é a cognitiva e comportamental, em que segundo a autora, “para inovar, o indivíduo inevitavelmente escapa ao enquadramento usual dos problemas e soluções já testadas. Tal desafio o leva a planejar e



racionalizar sua ação persistentemente.” (MARTES, 2007: 15) Planejar e racionalizar uma ação baseada em comportamentos e métodos que já estão institucionalizados é uma tarefa relativamente simples. O desafio do empreendedor é justamente estabelecer um cálculo racional em uma atividade que nunca foi feita e nem testada por ninguém. Dessa forma, “alcançar uma profunda compreensão intelectual sobre a realidade em que atua é a primeira grande tarefa do empreendedor.” (MARTES, 2007: 15)

A segunda dimensão diz respeito as dificuldades e habilidades. A principal dificuldade definida pela autora no artigo é “a reação de oposição do ambiente social, mais exatamente “impedimentos legais e políticos” definem o quadro institucional com o qual o exercício da função empreendedora se defronta. No âmbito econômico as resistências vem dos competidores, dos agentes com os quais precisam estabelecer relações de cooperação e dos próprios consumidores.” (MARTES, 2007 : 16). Definida essa dificuldade, e tendo em mente que em um mercado competitivo a tendência natural é que as atividades inovadoras substituam as antigas, a principal qualidade, ou habilidade do empreendedor será a capacidade de por a inovação em prática. Assim sendo, o empreendedor é o agente capaz de introduzir a inovação e não criá-la. Dessa forma, a ação empreendedora é a capacidade de por em prática um processo de inovação ainda que não tenha sido o empreendedor o criador da inovação.

A terceira dimensão trata das características motivacionais. É importante deixar bem claro que “o empreendedor schumpeteriano age racionalmente, mas não orienta sua ação apenas pela razão, do mesmo modo que seu objetivo final não é apenas o lucro.” (MARTES, 2007:17) A autora busca na obra de Schumpeter o sentido da ação empreendedora : “sonho e desejo de fundar um reino privado, desejo de conquistar, impulso para lutar, provar-se superior aos outros, alegria de criar e fazer coisas” (SCHUMPETER, 1985: 65) Assim, o lucro acaba se tornando mais uma medida de sucesso do que um fim, um objetivo final. É preciso lembrar que a busca pelo sentido da ação

empreendedora é um importante tema de debate nas ciências sociais e objeto de constante pesquisa de Schumpeter.

O encerramento do artigo se dá com uma aproximação entre Weber e Schumpeter. Segundo a autora “acredito ser adequado trabalhar com o conceito de empreendedor schumpeteriano como um tipo ideal Weberiano, ou seja, construção de uma tipologia analítica. Isso significa que a categoria “empreendedor schumpeteriano”, peça chave no seu modelo explicativo, deve ser tomado não como uma descrição empírica, e sim como uma construção teórica.”(

Martes, 2007:21) Dentre os quatro tipos de ação social definidos por Webber (racional, racional com relação a valores, afetiva e tradicional), a autora propõe que a ação do empreendedor schumpeteriano seja encarada como uma ação racional com relação a valores e em menor escala como uma ação afetiva. O valor que orienta o empreendedor é a inovação: “diante do inseguro, ele fará de tudo para planejar e controlar sua ação econômica, mas sabe que aposta no escuro”. A inovação é, portanto, um fim em si mesma.” (MARTES, 2007: 22). A ação afetiva associada ao empreendedor está ligada a sua capacidade de liderança, e consequentemente, ao seu carisma, no sentido weberiano do termo, ou seja, o carisma é explicado não como um dom do empreendedor e sim como uma atribuição social. “O carisma é uma relação social, portanto, não há necessidade lógica que o pesquisador reconheça no líder as qualidades que o “séquito”(conjunto de seguidores) entende que ele possui, mas sim que o analista tente compreender as condições e o porquê desta crença, investigando a relação liderança/liderados”(MARTES, 2007: 23). Ao investigarmos a biografia dos empresários brasileiros estaremos procurando, portanto, o carisma responsável pela liderança como relação social, da forma como a autora propõe.

Encerramos a análise do artigo dando ênfase ao individualismo metodológico, outro ponto na qual segundo a autora Schumpeter se aproxima de Webber. “Schumpeter analisa o empreendedor fazendo uso do individualismo como recurso metodológico para explicar teoricamente a ação



pioneira e inovadora em suas causas e desencadeamentos.”(MARTES, 2007: 25) Com isso, fechamos a análise do artigo e terminamos de estabelecer uma série de conceitos que serão usados durante todo o decorrer do trabalho. Este artigo serviu, portanto, como base teórica para definir o principal objeto de pesquisa deste projeto, que é a procura por momentos em que agentes econômicos, atores sociais estabeleceram a função de empreendedores, no sentido estrito do termo e não no sentido que tem sido usado comumente. Agora que temos um objeto de pesquisa e um método de análise (Redes Sociais), poderemos dar continuidade ao trabalho.

### **3. Análise das biografias de empresários brasileiros**

---

#### **a. Barão de Mauá**

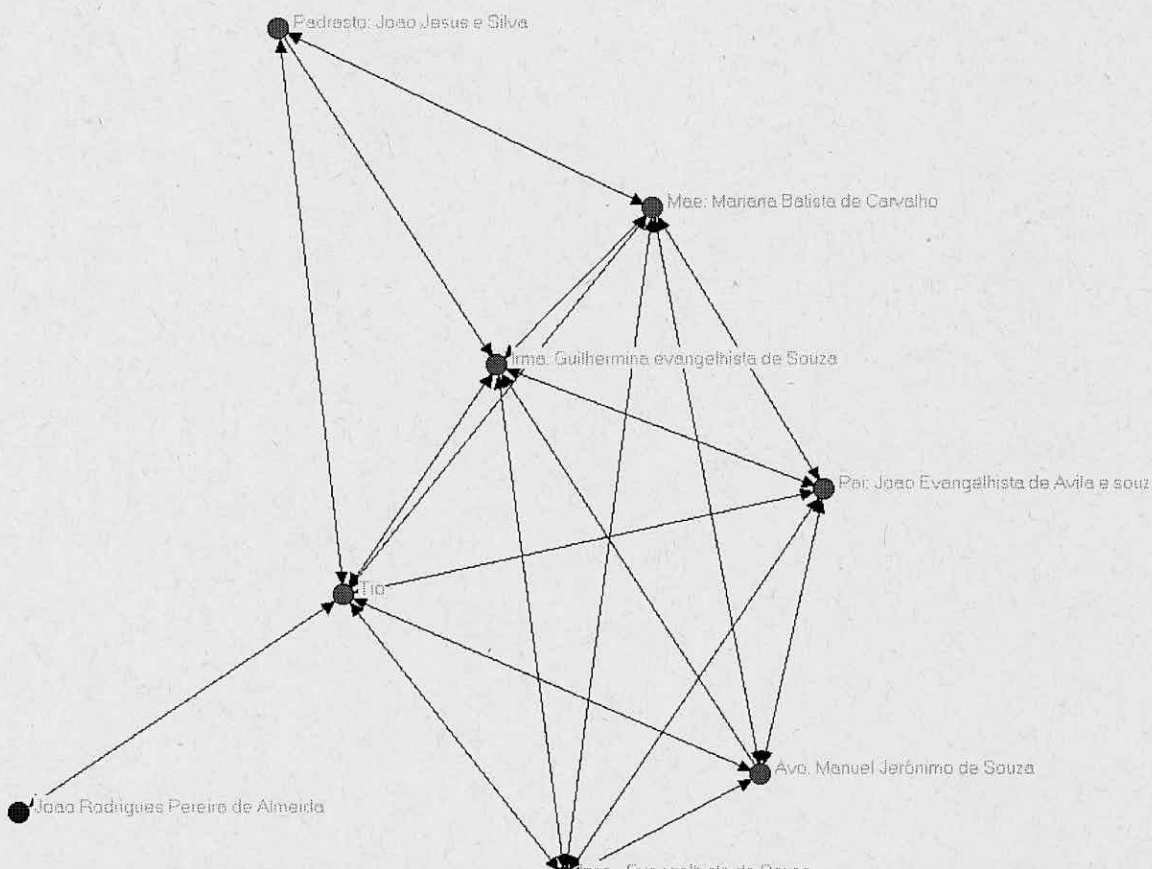
Poucas pessoas se destacaram tanto no contexto político e econômico do segundo reinado brasileiro como Irineu Evangelista de Souza, o Barão de Mauá. Mauá é famoso não só pelo tamanho que sua fortuna alcançou, superando até mesmo o orçamento do império na época, e sim pela forma como deixou de ser um simples filho de pequenos fazendeiros gaúchos para se tornar um dos homens mais importantes do Brasil na época. A vida deste empreendedor é marcada quase que totalmente pelo pioneirismo e pela inovação, seja na forma de produzir, aonde produzir e o que produzir. Durante toda a sua vida este empresário se preocupou em estar a par do que era mais recente no seu mundo, sempre procurando aplicações para as inovações tecnológicas e oportunidades institucionais que pudessem desenvolver seus negócios ou simplesmente se transformar em novos empreendimentos. Nesta parte do trabalho estamos interessados em caracterizar este personagem da história do Brasil como um empreendedor Schumpeteriano no sentido estrito do conceito, e relacionar a sua trajetória e os seus feitos com o conceito de

redes sociais, sempre levando em conta a dimensão e a importância dos conflitos institucionais durante toda a sua vida.

### A Importância da família

A trajetória de Irineu Evangelhista de Souza, ao contrário da maioria dos empresários que analisaremos mais para frente dependeu muito mais da sua relação com amigos e parceiros do que da sua relação familiar. A morte do seu pai em 1819 quando era apenas uma criança e a precoce saída de casa para o Rio de Janeiro devido ao segundo casamento de sua mãe marcaram a sua vida profundamente e talvez tenham sido fundamentais para o afastamento entre os negócios e sua vida familiar que é facilmente observado ao analisarmos a sua biografia.

Segundo Jacques Marcovitch o primeiro grande professor que Mauá teve foi João Rodrigues Pereira de Almeida que era “o que se chamava de um comerciante de grosso , como havia então, uma meia centena na cidade. Eram ao mesmo tempo comerciantes, banqueiros, armadores, seguradores e



lobistas de um negócio cuja a base era o florescente tráfico de escravos” (MARCOVITCH ,2005, pg 40). Mauá começou a trabalhar para o comerciante português devido ao seu tio que o apresentou após levá-lo ao Rio de Janeiro. Com o português, Mauá aprendeu o básico sobre administração, contabilidade e demais conhecimentos que lhe foram fundamentais para deslanchar na carreira comercial.

A análise da rede social acima, montada após a coleta de algumas informações sobre sua biografia deixa claro que o papel fundamental da família de Mauá no início de sua carreira foi exercido por seu tio que lhe arranhou um emprego e o levou ao Rio de Janeiro. Mais para frente veremos que isso é muito pouco perto do enorme importância que a família teve no sucesso de grande parte dos empreendedores que analisaremos.

#### A Segunda rede social.

Trabalhar para Pereira de Almeida foi fundamental para o início da carreira da Mauá, mas foi trabalhando para o escocês Richard Carruthers que podemos notar os primeiros traços do empreendedor Schumpeteriano que Irineu viria a se tornar.

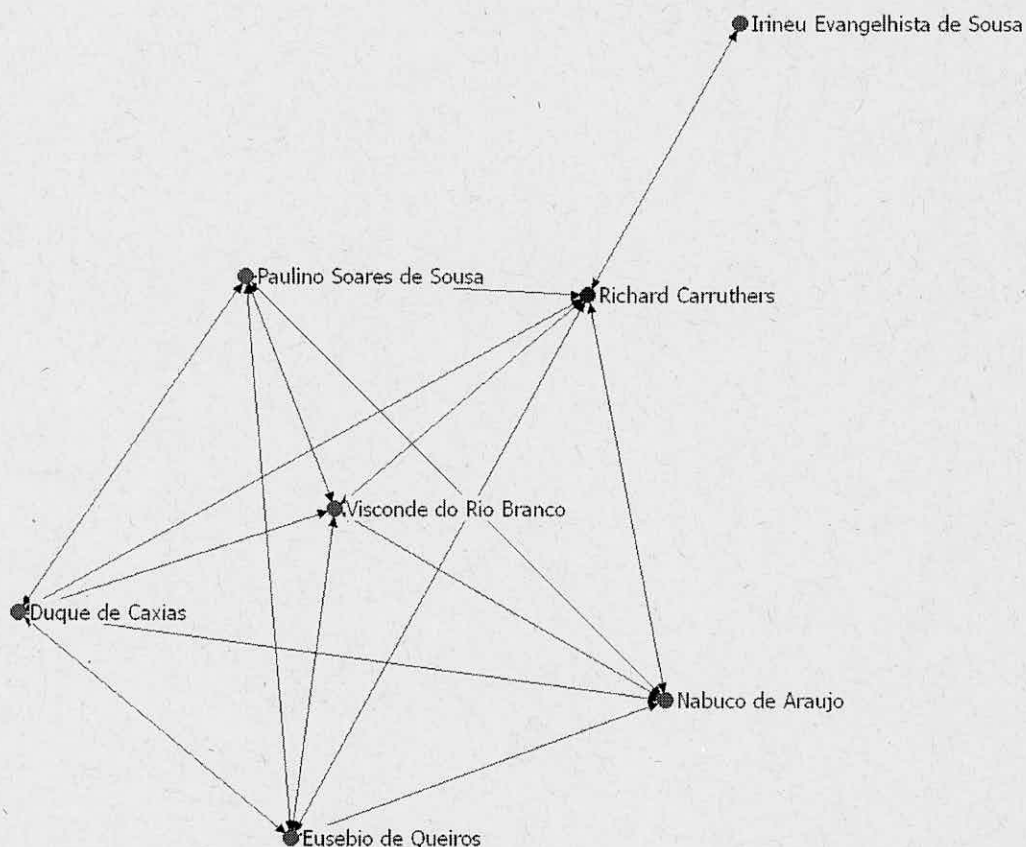
Richard Carruthers veio para o Brasil com a abertura dos portos e se estabeleceu no Rio de Janeiro. O escocês contava com a vantagem de sempre ser julgado por tribunais britânicos devido a tratados entre Brasil e Inglaterra e contava ainda com uma visão de negócios inglesa que era mais moderna e portanto, melhor adaptada ao seu mundo e seu tempo. Em pouco tempo enriqueceu trabalhando com o comércio, crédito e especulando no mercado de câmbio, atividade que Mauá realizou durante quase toda a vida para obter os fundos que lhe eram necessários para seus empreendimentos.

Com o escocês o brasileiro pela primeira vez entrou em contato com uma forma de fazer negócios que era completamente diferente da maneira portuguesa com o qual estava acostumado. Carruthers era um liberal no sentido estrito do conceito, ou seja, um capitalista de Adam Smith e John Stuart Mill. Com ele, Mauá iniciou uma série de estudos de inglês, operações de câmbio e contabilidade, porém, o conhecimento mais importante que adquiriu do escocês foi uma forma de pensar inovadora para a época e diferente de praticamente todos que faziam negócios no Brasil. Mauá, assim como seu mestre, era contra a escravidão a favor do livre comércio, do trabalho e, sobretudo acreditava que a única forma de desenvolver o Brasil como uma nação forte e grande era através da indústria, contrariando o discurso vigente na época na qual o Brasil tinha que ser uma nação puramente agrícola.

Essa maneira inovadora de pensar batia de frente com o que acreditavam os principais líderes e políticos da época, o que era um grande empecilho em um mundo em que contatos políticos eram fundamentais para o apoio em projetos que dependessem da boa vontade e do dinheiro do governo. Criar indústrias, realizar projetos de infra-estrutura, reformar códigos comerciais e desenvolver o sistema financeiro nacional necessitava de uma série de contatos amigos que, não sendo um bem nascido membro da corte, Mauá não possuía.

Para se opor à rede formada pelos políticos e membros da corte que pensavam da forma antiga existia uma outra poderosa rede que Richard Carruthers era um importante membro ativo: a maçonaria. Foi através da maçonaria que Carruthers, um cidadão britânico, conseguiu fazer com que seus interesses dentro do governo fossem escutados e foi dessa forma que, ao ser iniciado, Mauá passou a agir.





Através de Carruthers, Mauá foi introduzido em uma rede social apartidária que contava com nomes importantes como Paulino Soares de Sousa, Nabuco de Araújo, e Eusébio de Queiros, personagens que passaram a proteger e apoiar dentro do governo os empreendimentos do empresário. Foram justamente Nabuco de Araújo e Eusébio de Queiros que escutaram Mauá durante a elaboração de um novo Código Comercial para o Brasil que foi fundamental para o desenvolvimento das empresas e a criação de novas outras pelo empreendedor. Com o novo código, operações que já eram corriqueiras na Europa como descontos de duplicatas e abertura do capital das empresas passaram a ser feitas no Brasil, possibilitando assim um aumento considerável da capacidade de alavancagem das empresas no Brasil.

#### O empreendedor Schumpeteriano e conflito institucional.



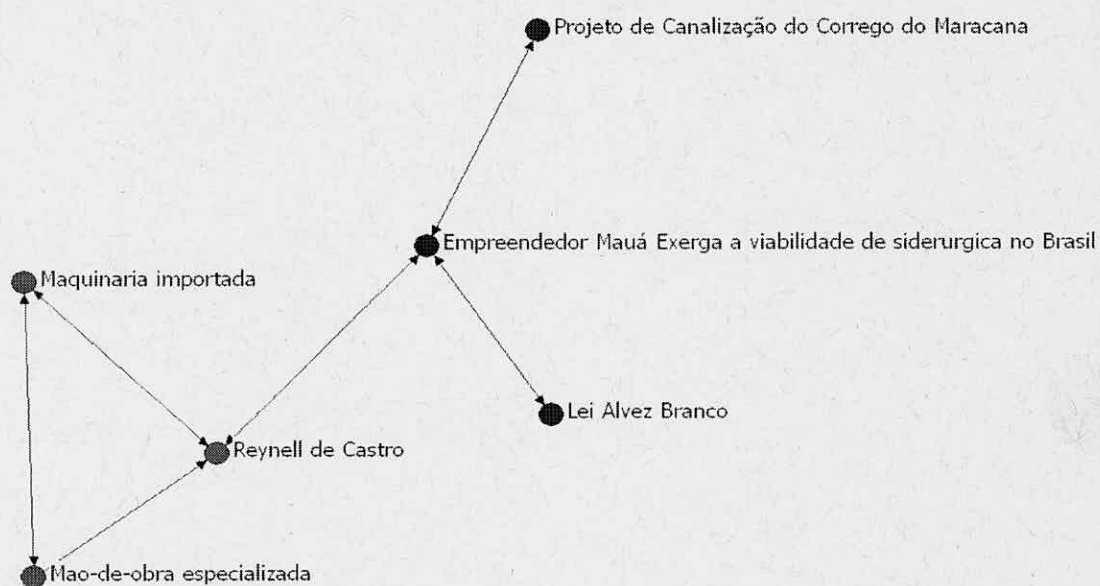
Como já foi dito durante a análise do artigo “De volta aos clássicos” de Ana Cristina Braga Martes, um empresário, um administrador ou um simples agente econômico não é um empreendedor Schumpeteriano e sim age como um em alguns momentos de sua vida. Isso gera conseqüências no mínimo interessantes no que diz respeito a análise que estamos procurando fazer. Nesse trabalho não estamos interessados em buscar fatos importantes ou curiosos da vida de importantes empresários brasileiros, não estamos interessados em fazer um relato biográfico ou em coletar informações que mais parecem estudos de casos antigos. Estamos interessados em identificar momentos em que importantes personagens da história econômica brasileira agiram como empreendedores schumpeterianos, enfatizando este conceito com o conceito de Redes sociais e conflito institucional.

Como já dissemos acima, a lógica de funcionamento do modo de produzir e a agir de Irineu era completamente diferente da lógica que era predominante no Brasil do século XIX. Um empresário extremamente ligado a valores como o trabalho não se encaixa em uma sociedade que segundo Thomas Ewbank, um viajante que passava pelo Brasil na época, citado por Caldeira, “ Interrogando-se um jovem nacional de família respeitável e em má situação financeira sobre por que não ganha a vida de maneira independente, há dez possibilidades contra uma de ele perguntar, tremendo de indignação, se o interlocutor está querendo insultá-lo. ‘Trabalhar! Trabalhar’, gritou um deles, ‘para isso é que temos os negros’”. (CALDEIRA, 1995, pg. 182)

A citação acima serve para deixar bem claro em que tipo de sociedade o ainda jovem Mauá estava interessado em montar uma fábrica como a Fundação de Ponta de Areia. No fundo, o que o empreendedor – nesse caso podemos usar a palavra sem fugir do conceito de Schumpeter- estava querendo fazer era aplicar uma nova lógica que se mostrava muito mais produtiva e eficiente em uma sociedade e, conseqüentemente um Estado, que talvez pudesse até se encaixar e funcionar dentro de suas fronteiras, mas que estava em completo desacordo com o que imperava no mundo. A partir disso da para se Ter idéia da dimensão do conflito com a sociedade, políticos e

instituições que acompanha o empresário durante quase toda vida. Agindo como empreendedor, Mauá teve que encontrar soluções para esses conflitos para conseguir o apoio institucional, seja ele na forma de crédito, permissões, alvarás, que é necessário para que qualquer empreendimento de certo.

A siderúrgica de Ponta de Areia é um bom exemplo de como o empresário agiu em momentos importantes de sua vida como um empreendedor.



A rede social acima foi montada com base em informações obtidas na obra de Jorge Caldeira "Mauá, empresário do império" e no segundo volume da série sobre pioneiros & empreendedores de Jacques Marcovitch. Essa rede social retrata ação empreendedora de Mauá ao perceber a possibilidade de existência uma rede na qual ele exerceria uma papel central se criasse uma fundição.

Em 1844, o ministro da fazenda do império Manuel Alves Branco decretou uma lei de nome análogo ao seu que estipulava tarifas de importação de 30% em produtos industrializados sem similar nacional e de 60% para produtos com similar nacional. É importante lembrar que a lei Alves branco foi

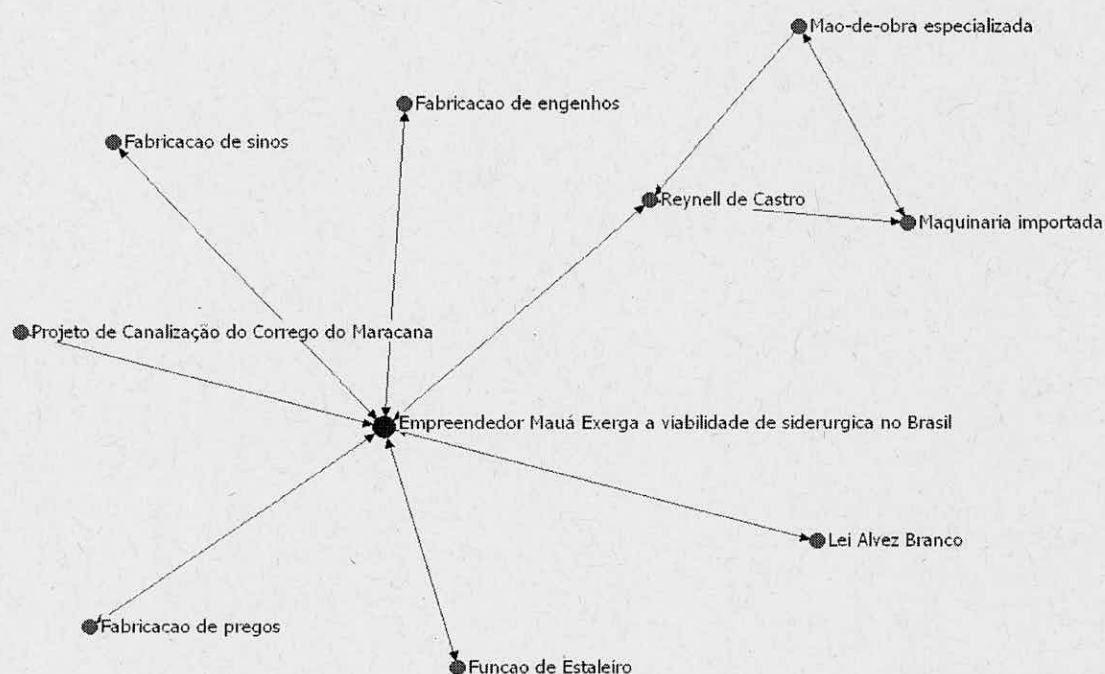
uma medida muito mais voltada para tentar solucionar um déficit fiscal crônico do império do que uma medida de incentivo a indústria nacional. Isso fica bem claro se for levado em conta o tipo de mentalidade no que diz respeito ao trabalho que predominava no Brasil na época, como já mostramos acima.

Com o surgimento dessa lei, Mauá percebe que a produção no Brasil de alguns produtos simples industrializados, sobretudo os de ferro fundido passa a ser viável. Para que o empreendimento fosse possível era necessário que houvesse uma demanda mínima pelos produtos da fábrica, problema que logo foi solucionado após a firmação de um contrato de fornecimento de tubos de ferro para canalizar o rio Maracanã. Aproveitando Reynell de Castro, o amigo de infância que se tornara uma pessoa bem sucedida e relacionada na Inglaterra, o empresário resolve liquidar seus estabelecimentos comerciais e montar uma fundição. O papel de Reynell de Castro foi essencial para a viabilidade do projeto. Além de sócio de Mauá, Castro conseguiu reunir e levar ao Brasil a mão-de-obra especializada que era fundamental para a constituição da fábrica. Além disso, era Reynell de Castro que se responsabilizava pela obtenção e o transporte de importantes máquinas e peças de reposição que a fábrica necessitava. Segundo Jorge Caldeira “Reynell de Castro percorria estabelecimentos fabris em busca de aventureiros interessados em ganhar a vida nos trópicos, prometendo pagá-los a peso de ouro. Depois de muito conversar, conseguiu convencer um engenheiro, um mestre maquinista, um mestre modelador, quatro caldeireiros e seis moldadores a embarcar na aventura (...) Não havia fábricas de máquinas nem de peças de reposição no Brasil – todo o equipamento sobressalente, quando necessário, precisava ser adquirido na Inglaterra por seus sócios.” (CALDEIRA, 1995, pg. 185)

Superados os problemas que impediam a viabilidade do empreendimento começaram a surgir os primeiros conflitos institucionais que ameaçavam a continuidade da fábrica. Por mais que Mauá se concentrasse nos prazos prometidos à prefeitura, esta por sua vez não mostrava a mesma preocupação em cumprir as suas obrigações com o empresário. Segundo Caldeira, “Ele que muito desculpasse, mas a câmara do Rio de Janeiro não

dispunha de verbas naquele momento para cobrir os gastos com a obra. (...) A falência ameaçava bater em sua porta, e Irineu não viu outra saída além de se tornar um descobridor de novos nichos de mercado. Primeiro, cuidou de diversificar a produção, buscando clientes menores, mas que pagavam em dia pelos produtos. Começou a fabricar pregos, sinos para igrejas, máquinas de serrar, peças para engenhos de açúcar, guindastes e molinetes. Passou a aceitar serviços de reparos em navios, montou uma empresa em Rio Grande para operar um vapor que construiu em seu estaleiro, transformado em rebocador.” (CALDEIRA, 1995, pg. 187)

A citação a cima evidencia a estratégia que o empresário teve que adotar para contornar um problema político/institucional que era o calote do Estado. Decidir pela ampliação de sua Rede fez com que ela se tornasse menos dependente dos seus antigos núdulos e mais flexível, reafirmando assim Ponta de Areia como o principal nóculo.



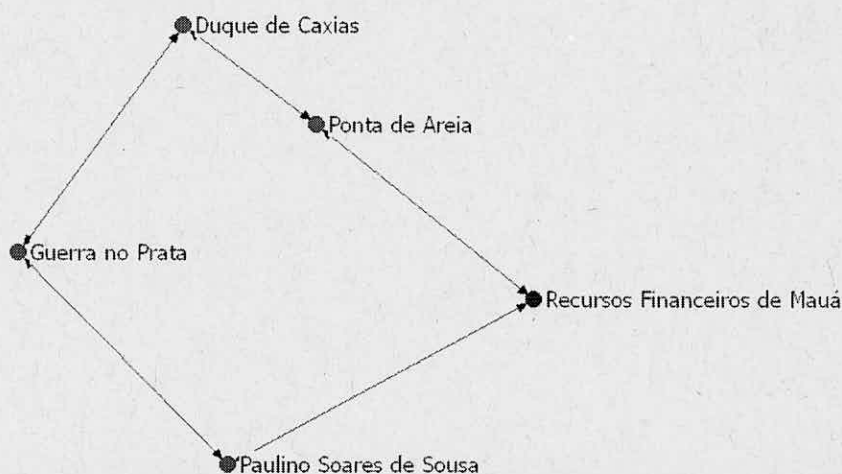
Por mais que o empresário tivesse ampliado sua Rede a solução para seus problemas só aconteceu em 1848, quando o imperador anunciou um novo ministério composto quase totalmente por maçons conservadores. Eram



eles Marquês de Monte Alegre, ministro do Império, visconde de Uruguai, que foi nomeado ministro dos Negócios Estrangeiros, visconde Itaboraí, ministro da Fazenda e Eusébio de Queiroz, que era o ministro da justiça. Todos eram membros ativos da maçonaria azul, assim como Irineu, e junto com o novo ministério o Estado pagou a Mauá o que lhe devia. Além disso, a “Câmara dos deputados aprovou quase por unanimidade um empréstimo de trezentos contos de réis ‘a fim de auxiliar a fundição de ferro e mecanismos estabelecida na Ponta de areia.’” (CALDEIRA, 1995, pg. 191)

Conforme a situação no Rio da Prata começou a ficar mais tensa, abrir o rio à navegação internacional passou a ser prioridade do governo brasileiro e de uma série de colegas maçons a qual Irineu devia muito. Segundo Jacques Marcovitch “no decorrer de alguns encontros secretos, o ministro Paulino, André Lamas e Mauá combinaram o seguinte: Mauá entregaria todos os meses a Lamas a quantia de doze mil pesos fortes, com os quais seriam compradas as armas e contratados os mercenários necessários à defesa de Montevideú. Enquanto isso, o exército brasileiro, sob o comando de Luis Alves de Lima e Silva, o então conde de Caxias começou a se posicionar na fronteira para a eventual cobertura militar”. (MARCOVITCH, 2005, pg. 51).

Ajudando seus amigos, o exército brasileiro e em última instância até mesmo o imperador, Irineu não só retribuiu os favores que lhe foram feitos durante o período do calote que recebeu nas obras de canalização do rio Maracanã como ganhou muito dinheiro ao perceber uma nova rede na qual sua Fundição poderia exercer um papel fundamental: a de fornecer navios para a guerra que foi financiada com seu próprio dinheiro, garantindo assim a demanda que lhe era tão preciosa.



Fechamos a análise dos empreendimentos de Mauá ressaltando dois pontos. O primeiro ponto é que este empresário possuía uma impressionante capacidade de unir recursos e pessoas para atingir seus objetivos. O segundo ponto é que o empresário soube, por muito tempo, enxergar redes em potencial que ele, ou sua empresa, poderiam exercer um papel estratégico. Esses papéis estratégicos ou essas posições estratégicas garantiram em grande parte o sucesso dos seus empreendimentos.

#### **b. Gerdau- Johannpeter**

O Grupo Gerdau é hoje uma das maiores empresas do Brasil, uma holding multinacional de sucesso reconhecido no mundo todo, além de ser o maior produtor de aços longos das Américas, alcançando em 2004 a produção anual de 16 milhões de toneladas/ano.

O grupo é mais um exemplo de empreendimento de sucesso familiar iniciado por um imigrante no Brasil e que se estendeu ao longo de gerações dentro da família até se tornar o gigante que é hoje. Analisaremos então, dando continuidade a proposta do trabalho, alguns casos recortados de biografias e depoimentos dos principais atores que compõe e compuseram a família, procurando sempre localizar momentos em que é possível encaixar esses atores como empreendedores Schumpeterianos inseridos em Redes Sociais.

### O pioneiro

Johannes Heinrich Kaspar Gerdau, que depois ficou conhecido como João Gerdau chegou ao Brasil em 1869 com dezenove anos. Ao contrário da maioria dos imigrantes que chegaram ao Brasil na época, João teve oportunidade de estudar na sua terra natal, onde se formou técnico em contabilidade, e não era descendente de uma família muito pobre. A decisão pela imigração se deu após a oferta de um emprego em Porto Alegre, segundo Jacques Marcovith, “João Gerdau decidiu embarcar seduzido pela oferta de emprego feita por um conterrâneo estabelecido em porto Alegre. Mas a viagem era demorada. Só a travessia do Atlântico podia levar 12 semanas, [...]. Quando Gerdau chegou ao Brasil já havia desaparecido a empresa de suas relações e com ela o emprego prometido. Na falta da ocupação esperada em Porto Alegre, decidiu prosseguir a viagem até a colônia de Santo Ângelo, na margem esquerda do rio Jacuí”.(MARCOVITCH, 2005, pg. 263) A citação de Marcovitch evidencia uma decisão importante na recém iniciada vida do futuro empreendedor. Ao se estabelecer na colônia, em pouco tempo João assumiria um papel central como comerciante que lhe garantiria o capital necessário para seus futuros empreendimentos.

A colônia de Santo Ângelo se localizava onde são hoje os municípios de Agudo, Paraíso do sul, Dona Francisca e Cachoeira do sul, todos no Rio Grande do Sul. Na época que João se estabeleceu na colônia ela começava a passar por um momento de prosperidade, após passar uns anos de relativa penúria devido a falta de união e organização de seus habitantes. Em uma colônia onde quase todos participavam do processo de produção agrícola, faltavam pessoas que intermediassem a venda dos gêneros produzidos localmente e a compra dos bens necessários à produção e a subsistência dos colonos. A posição foi logo ocupada por João.



A rede social acima foi desenhada levando em consideração a estrutura na qual a colônia estava organizada após Gerdaui iniciar suas atividades como principal comerciante da região, fato que lhe colocava o centro de uma importante Rede onde praticamente todas as transações econômicas passavam por sua intermediação. Além disso, o empresário contava com um papel central nas relações sociais da colônia que lhe era fundamental para o sustento de sua posição. Segundo Jacques Marcovitch "Logo após seu estabelecimento em Santo Ângelo, João Gerdaui casou-se com Alvine Maria Sophie Gerdaui, nascida como ele no então reino da Prússia. Ambos transformaram o salão de sua casa em local preferido para casamentos, batizados e festas, demonstrando gosto acentuado pela vida comunitária. João Gerdaui esteve entre os nove fundadores, em 1875, do Gesangverein Hoffnung, o Coral Esperança, juntamente com o Barão von Kahlden, que comandou a administração da colônia por trinta anos –de 1857 a 1885- e ao qual se atribui boa parte do êxito do empreendimento".(MARCOVITCH, 1995, pg. 267).

É muito importante ressaltar que embora a atividade comercial exercida pelo empresário no início de sua carregaria ter sido fundamental para o seu enriquecimento precoce e pelo importante papel que exercia na colônia, não



podemos encaixar aqui esta atividade como uma ação de um empreendedor Schumpeteriano no sentido estrito do termo, pois neste caso a inovação, seja ela na forma de se fazer negócios, vender, comprar etc, está pouco presente e o sucesso se dá mais devido ao papel central que o ator estabelece na Rede do que a sua própria capacidade empreendedora ao formar o negócio em si.

Após ter exercido a atividade comercial durante muito tempo, ter realizado uma série de empreendimentos imobiliários como loteamentos e após visitar algumas vezes a Alemanha, local onde seus filhos estudaram sob a tutela de seu irmão, João Gerdau decidiu investir em indústrias que não estivessem em boas condições para, segundo Marcovitch, “reerguê-las com ajuda de seus filhos. Assim, adquiriu o controle de uma fábrica de pregos e outra de móveis, atribuindo a direção da primeira a seu filho Hugo e a da Segunda a seu filho Walter”. (MARCOVITCH, 1995, pg. 272).

Os dois empreendimentos foram um sucesso. As duas empresas cresceram muito e alguns anos mais tarde a fábrica de móveis foi vendida e a fábrica de prego se tornou o embrião do que é hoje o grupo Gerdau.

Imigrar, tornar-se comerciante e depois industrial no Brasil antes do processo de substituição de importações, como fez o imigrante alemão, foram realizações notáveis e que sem dúvida merecem muita atenção. Nesta parte do trabalho não focalizaremos nessa parte da história do Grupo Gerdau e avançaremos um pouco mais no tempo para aprofundar em algumas etapas do processo de constituição das empresas que formam a holding e em algumas ações dos seus dirigentes que são mais úteis para o tipo de análise que estamos interessados neste trabalho.

### Siderurgia

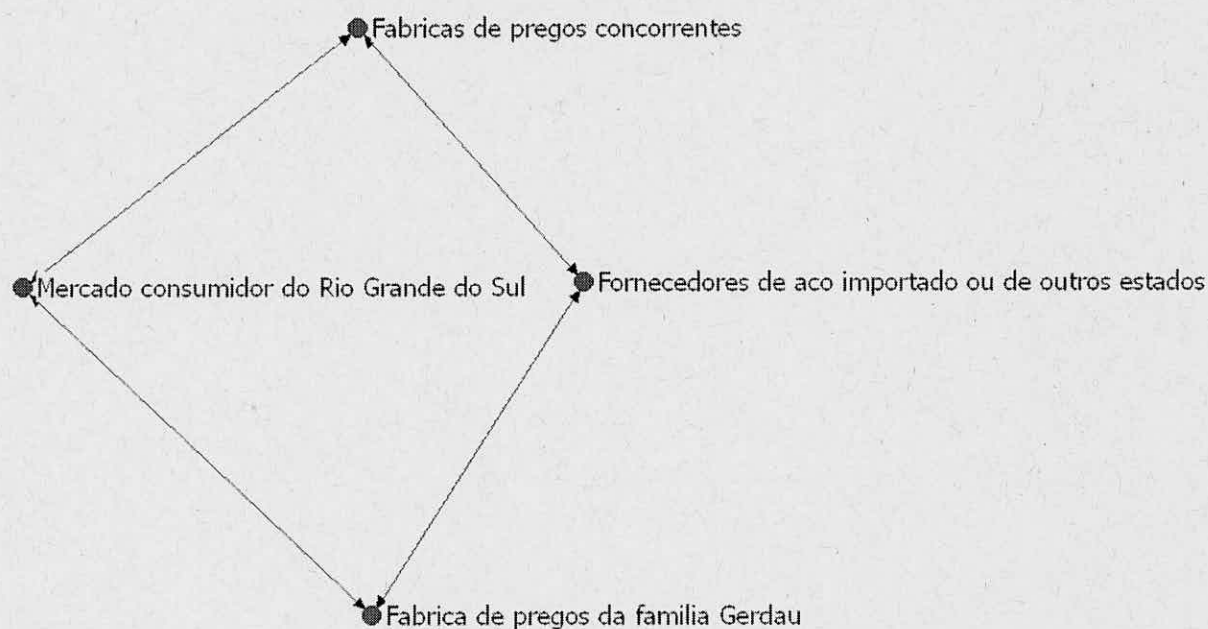
O salto da metalurgia para a siderurgia, sob administração de Curt Heinrich Paul Johnnpeter, pai de Jorge Gerdau Johnnpeter, acontece junto

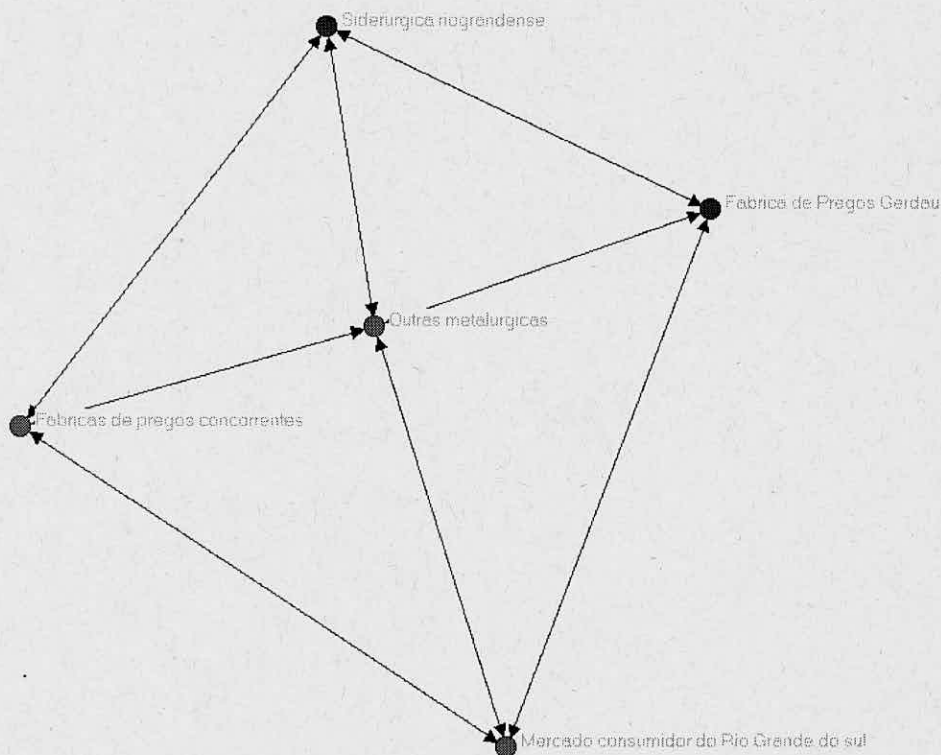
com o processo de substituição de importações e busca da independência no que diz respeito a obtenção de matérias primas. A compra, a recuperação e a modernização da Siderúrgica Riograndense pode ser plenamente encaixada dentro do conceito de ação empreendedora que já falamos, e, além disso, é um exemplo de como a capacidade do administrador de perceber e constituir Redes Sociais, assim como lidar com o risco crédito é fundamental para o sucesso de seu empreendimento.

Segundo o próprio Jorge Gerdau em depoimento à Cleber Aquino em História empresarial Vivida,

“A Siderúrgica Riograndense foi adquirida em 1948 pela Metalúrgica Gerdau, com essa idéia de buscar autonomia na fabricação de pregos. Até então, éramos simples produtores pregos, com matéria prima importada. Recebia-se, durante a guerra, alguma matéria prima importada da Belgo-Mineira. A siderúrgica Riograndense foi um empreendimento lançado por alguns políticos do rio Grande do sul. Mas esse empreendimento não perdurou e, em 1948, a empresa estava praticamente falida. Foi quando a Metalúrgica Gerdau adquiriu a Siderúrgica Riograndense, dentro dessa visão de buscar suficiência na produção de matéria-prima. Essa nova posição inseria-a na política mais ampla do País de buscar a sua independência econômica. Esse momento foi decisivo para a história do grupo. Meu pai vendeu os imóveis da família, concentrando esses recursos na capitalização da Siderúrgica Riograndense. Esse fato certamente não é comum na história das empresas nacionais. Normalmente, tira-se da empresa o máximo de recursos “, para proteger os riscos empresariais, principalmente com a aquisição de imóveis. Assim, em vez de se fortalecer a empresa, se fortalece o patrimônio da família. Meu pai assumiu o risco total do empreendimento. Esse é um ponto importante que marca um pouco o estilo e a concepção do Grupo. Com o funcionamento da Siderúrgica Riograndense, de início difícil, o Grupo Gerdau ingressou na siderurgia.” (AQUINO, 1986, pg. 115)

O sucesso do empreendimento deve muito a capacidade de inovação e percepção de mercado que Curt Johnnpeter possuía. Se por um lado a construção de Volta Redonda passava a imagem para o mercado de que uma indústria siderúrgica só seria rentável se possuísse autofornos e uma enorme escala de produção, por outro o empresário percebeu que uma indústria dessas proporções seria inviável no Rio Grande do Sul, estado que estava muito distante de qualquer fonte de carvão mineral. Além disso, o empresário percebeu também que produzir aço a partir de sucata, com base no eletro-siderurgia, era um investimento viável, pois todos os produtos industrializados chegavam ao Rio Grande do Sul encarecidos pelo alto custo dos transportes. É importante ressaltar que a decisão tomada pelo empresário de financiar o projeto com recursos próprios se deve muito mais a dificuldade de obtenção de crédito de longo prazo no Brasil na época, uma vez que nem o BNDES existia do que a uma propensão ao risco muito acima da média. Podemos pensar que os empreendimentos da família Gerdau saíram da pequena Rede abaixo e passaram a exercer um papel fundamental na nova Rede: estava inaugurado o conceito de "Market-Mill"





As duas redes sociais representam como estava estruturado o mercado de pregos do Rio Grande do Sul antes da inauguração da Siderúrgica Riograndense e como ele ficou depois. As duas redes enfatizam a posição das empresas Gerdau dentro desse mercado. Dessa forma, é visível a posição de destaque na rede que a família ganha ao passar ser a principal fornecedora de aço do estado.

### Market-Mill

O conceito de Market-Mill, inaugurado com a Siderúrgica Riograndense por Curt Johnnpeter, e que depois foi amplamente adotado no mundo,



sobretudo nos EUA e na Europa, consiste, com a palavra do próprio Jorge Gerdau “E isso tem sua razão de ser, pois a sua dimensão é em função do mercado e não da capacidade produtiva. É a sua localização geográfica, normalmente num círculo de 500 quilômetros, que define sua atuação, principalmente pela economia de transportes. É interessante que nós, com esse empreendimento, lançado em 1957, lançávamos um modelo que passou hoje a ser internacionalmente consagrado”.(AQUINO, 1986, pg. 117).

Essa forma de produzir inovou todo o ramo de atividade siderúrgica e transformou o mercado no mundo todo. A estratégia de construir pequenas siderúrgicas atendendo regionalmente pequenos mercados, que antes podia parecer absurda, é, como o próprio Gerdau afirma, amplamente utilizada no mundo todo, virou um padrão de produção.<sup>1</sup>

A ação empreendedora do ponto de vista Schumpeteriano que Curt Johannpeter toma ao assumir para si todos os riscos do empreendimento ao financiar a si mesmo, ao inovar completamente a forma de estruturar e organizar uma siderúrgica seja no ponto de vista logístico, operacional (com a adoção da eletro-siderurgia) ou simplesmente administrativo é evidente.

### **c. Attilio Fontana**

Daremos continuidade agora ao trabalho analisando a biografia e os empreendimentos de Attilio Fontana. Brasileiro e descendente de imigrantes Italianos, este empresário é mais um exemplo de trajetória bem sucedida de um empresário gaúcho, assim como Mauá e os Gerdau que analisamos anteriormente.

Um ponto interessante a ser frisado é que quase todos os empreendedores que foram industriais pioneiros passaram um tempo na atividade comercial. Isso é de certa forma esperado uma vez que poucas eram

---

<sup>1</sup> Podemos dizer também que deixou de ser uma inovação para ser então institucionalizada.

as indústrias instaladas no país que pudessem servir como base de aprendizado ou como fonte de recursos financeiros propriamente ditos. Conseguir crédito para empreendimentos não foi uma tarefa fácil para nenhum dos empresários aqui analisados, e, a maioria deles, teve que contar com recursos próprios pelo menos no começo de suas atividades. Com Attilio Fontana não foi diferente.

Com a morte do pai, Fontana deixou sua terra natal e foi para Bom Retiro dos Campos Novos, em Santa Catarina, uma região de terras muito férteis e relativamente pouco exploradas, local que o empresário julgava ser ideal para começar a vida, primeiro enfardando alfafa e depois como comerciante: “Ao chegar a Bom Retiro, observei logo com entusiasmo que aquela região era de grande futuro, oferecendo as melhores condições de trabalho e possibilidades de negócio. Além de a serra ser constituída ali de terras férteis, com abundante produção de alfafa e de cereais, havia ainda a vantagem de o comércio ser ainda acanhado, embora contando com o transporte ferroviário a mão. [...] Vi, pois, a qualidade das terras que eu conhecia bem, vi a vegetação e as lavouras como se desenvolviam, vi os trilhos da ferrovia com armazéns a dois passos dali, e decidi empregar-me com o Sr. Casimiro Tisian” (Fontana, 1980)<sup>2</sup>

Exercendo atividades com o Sr. Tisian, pessoa que acabou se tornando seu sócio, Fontana conseguiu juntar algum dinheiro e passou rapidamente para atividades comerciais propriamente ditas, seja como sócio de Tisian ou da família Fuganti. Foi nessa época que começou a se interessar pelo comércio de suínos.

Poderíamos passar muito tempo colhendo dados, depoimentos e fatos sobre o passado bem sucedido de Attilio Fontana como comerciante em Santa Catarina, mas nesse trabalho, estamos interessados em analisar as atividades empreendedoras do empresário no ramo industrial, e, portanto, avançaremos um pouco em sua biografia.

---

<sup>2</sup> Extraído da obra “Pioneiros e Empreendedores, vol 2”, de Jaques Marcovitch

## Concórdia

As atividades de Attilio Fontana em concórdia acabaram resultando no embrião do que é hoje a Sadia. A essas alturas, por volta de 1942, o empresário já era um comerciante bem sucedido que possuía alguma reserva de capital e estava habituado com o comércio de suínos e atividades relacionadas com os gêneros agrícolas produzidos na região. Foi então que o empresário foi convidado a assumir, comprando cotas, o moinho e o frigorífico da cidade, que passavam por dificuldades devido à falta de entendimento entre os sócios. Segundo Jacques Marcovitch “Attilio propôs comprar todas as cotas pela metade do valor nominal, oferecendo pagamento em dinheiro à vista ou em ações da nova sociedade que iria constituir. [...] A nova empresa recebeu o nome de S.A. Indústria e Comércio Concórdia” (MARCOVITCH, 2005, pg. 105), nome que mais tarde foi alterado para Sadia. É muito interessante notar que foi fundamental para a efetivação do negócio o empenho do prefeito da cidade em atrair o empresário, que já era conhecido na região. Essa noção de conflito X apoio institucional que cerca a vida dos empreendedores deve sempre ser levada em conta principalmente quando estamos tratando de um ator social que estabelece a função de empreendedor Schumpeteriano.

E foi assumindo o papel de empreendedor que Fontana se deparou com uma série de desafios para a constituição de sua empresa que foram superados de forma muito interessante. Um deles é evidenciado por Omar Fontana em depoimento à Cleber Aquino em História Empresarial Viva:

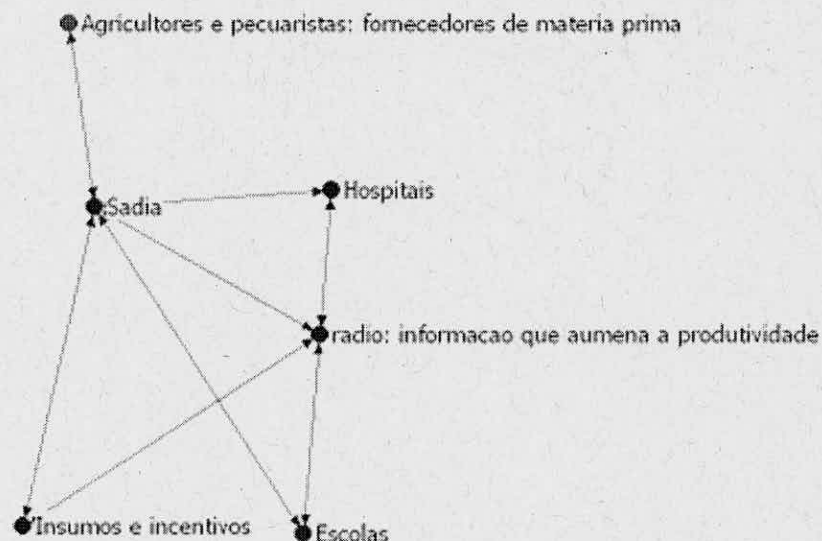
“Por exemplo, meu pai dizia o seguinte: não é possível estabelecer uma indústria de transformação de alimentos, de produtos de origem animal, a não ser que esteja localizada ou junto da matéria prima abundante e de boa qualidade, ou junto dos grandes centros consumidores. A meio caminho ninguém vai. Então, aqui em Concórdia, nós temos que, primeira coisa a fazer: estimular, incentivar os pequenos produtores agrícolas para que eles permaneçam aqui e não continuem o movimento migratório a capital do café. [...] Eles tinham que ser estimulados, porque do contrário, não adiantava nada

ter um frigorífico e ia ser um desastre, se não houvesse gente que acreditasse , milhares de pequenos agricultores, simples, humildes, mas que produziam matéria-prima de qualidade. Então meu pai começou, acho que é pioneiro nas Américas exceto nos Estados Unidos, a se preocupar mais do que o próprio governo na defesa animal e vegetal, no estímulo do aperfeiçoamento de métodos de trabalho , de cultivo e de criação. E ele mesmo criou a Associação Rural de Concórdia, pioneira. Comprou uma estação de rádio para que de manhã, os agricultores, antes de sair para o trabalho no amanhecer, tivessem ouvido dentro e sua casa os ensinamentos de como fazer o amanho da terra, como criar animais de qualidade. E passou então a contratar técnicos para ajudar os pequenos agricultores, assistindo-os, providenciando inclusive medicamentos, adubos, tudo o que era necessário para aperfeiçoar.” (AQUINO, 1991, pg. 204)

A citação do empresário Omar Fontana é extremamente importante. Ao lidar com um problema, que era o da localização de seu empreendimento, Fontana se deparou com duas opções possíveis: ou ele ficava junto as suas fontes de matéria-prima, ou seja, Concórdia ou ela ia para São Paulo, seu grande mercado consumidor. Se fosse para São Paulo, estaria prezo a um único mercado, mas não teria que lidar com problemas de transporte do seu produto final, e por outro lado, o controle sobre sua matéria prima seria bem menor. Se ficasse em Concórdia teria que *garantir* que a cidade seria a melhor fonte de matéria-prima e arranjar uma forma de entregar um produto altamente perecível a tempo nos grandes centros de consumo do país.

Fontana optou por ficar em Concórdia e a solução para o seu problema de matéria prima foi criar uma Rede na qual a Sadia fosse o centro. Essa Rede proporcionava aos fornecedores da empresa, que teriam que residir na cidade, uma série de benefícios, impedindo assim a ocorrência de uma espécie de êxodo rural na região.





O papel central exercido pela Sadia na Rede acima revela o caráter pioneiro do empreendedor, que antes mesmo do Estado, decide garantir uma série de benefícios para seus colaboradores. Dessa forma, Fontana obrigava todos que quisessem ter acesso a recursos que o Estado não disponibilizava a ficar perto de sua empresa e fornecer os recursos sem os quais sua empresa poderia não existir ou não atingir a qualidade desejada. É interessante ressaltar que a medida adotada pelo empresário em um primeiro momento vai contra a lógica capitalista simples e pura da empresa maximizadora de lucro. Tal ação só pode ser explicada tendo como base um *ator social*, ou seja, um empresário racional inserido na sociedade que leva em conta a sua interação, seja ela com seus colaboradores, fornecedores, clientes sem as quais seu empreendimento poderia até existir, mas jamais, alcançar o sucesso pretendido. Ao mesmo tempo em que inova na forma de organizar a sua

produção, a Rede do empresário substituiu instituições que, ou não existiam na região, ou eram simplesmente ineficientes.

### Transbrasil

Antes de começarmos a falar sobre o empreendimento que deu origem a empresa que conhecemos hoje como Transbrasil e, que apesar de ter fechado nos dias hoje, foi responsável por um importante diferencial da Sadia em relação aos seus concorrentes, pelo menos no que diz respeito à logística, é preciso ressaltar que Attilio Fontana durante toda a sua vida foi muito ligado a política, fato que, no mínimo, contribuiu para que uma série de idéias e empreendimentos seus pudessem ter saído do papel. Entre seus principais cargos políticos podemos destacar o de prefeito de Concórdia e de Senador da República, mandato que exerceu durante a década de 60.

Voltando agora aos negócios do empresário, se por um lado o problema da garantia de matéria-prima estava solucionado, por outro surgia um problema mais relacionado ao lado da demanda. Como entregar produtos perecíveis a tempo em um mercado consumidor que ficava tão distante? Em meados dos anos quarenta, o transporte de Concórdia a São Paulo levava em torno de uma semana. Com a construção da BR-116, este prazo foi reduzido para 24H. A Sadia então passou a operar com caminhões que ficavam circulando dia e noite para fazer com que os prazos de entrega da empresa pudessem ser atendidos.

Segundo Jacques Marcovitch “Para encurtar mais o tempo de viagem, só se os produtos fossem voando. Os aviões da época demoravam apenas duas horas e meia entre São Paulo e o aeroporto de Joaçava, o mais próximo de Concórdia [...] Todos os domingos do início de 1952, um Douglas DC-3, alugado da Panair, passou a cruzar os céus entre São Paulo e Santa Catarina. Num único dia, sobrava tempo para duas ou mesmo três viagens de ida e volta. Logo se fez uma proposta à Panair para a compra do aparelho. Além de

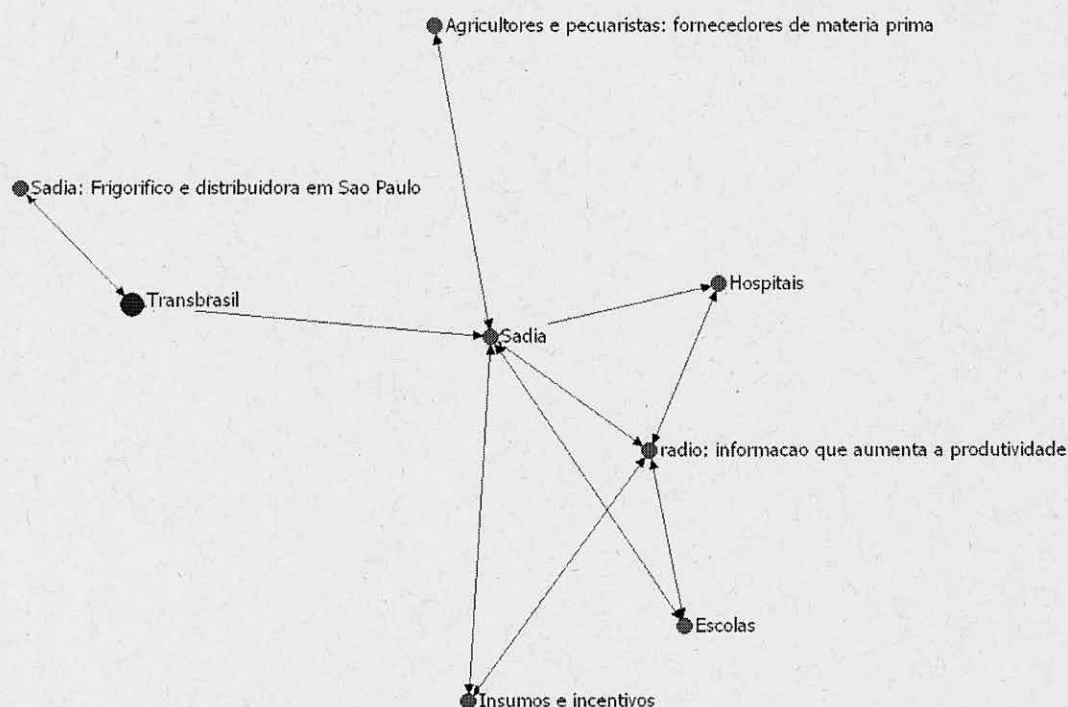
economizar o aluguel, a propriedade permitia trocar os vôos de domingo por vôos durante a semana.” (MARCOVITCH, 2005, pg. 108)

A idéia de transportar as mercadorias por avião parece uma triste solução a um crônico problema de infra-estrutura do país, e de fato é. Porém, é preciso lembrar que estamos interessados em procurar as soluções para os problemas que os empreendedores descobrem, sejam eles institucionais, operacionais ou simplesmente logísticos.

No caso do problema do transporte aéreo dos gêneros produzidos, a Sadia operando com aviões próprios não contava com os subsídios para os combustíveis que as empresas de transporte aéreo contavam. Para solucionar esse problema, Fontana precisava criar uma empresa de transportes aéreos, o que só seria possível com uma grande ajuda de políticos.

Marcovitch evidencia bem a importância dos contatos políticos do empresário: “A solução surgiu durante a crise político-militar desencadeada em 1954. Como se recorda, o presidente em exercício, Carlos Luz, deixara-se envolver numa tentativa de golpe para impedir a posse do presidente eleito Juscelino Kubitschek de Oliveira. Vencidos os golpistas, a Câmara declarou Carlos Luz impedido, e chamou para sucedê-lo o presidente do senado, Nereu Ramos. No seu breve mandato tampão até a posse de Juscelino, Nereu Ramos teve tempo de convencer a Aeronáutica a aprovar o processo da Sadia. A iniciativa nada de tinha de surpreendente, sendo ele, como era, muito ligado a Attilio Fontana por razões políticas que serão evocadas mais adiante.” ( MARCOVITCH, 2005, pg. 108)

Criada a Transbrasil, a Sadia agora estava inserida estrategicamente em uma Rede muito mais ampla.



#### d. Francisco Matarazzo

##### Conde Francisco Matarazzo

Dando continuidade ao trabalho, seria impossível deixar de fora a análise da biografia e dos empreendimentos de Francisco Matarazzo, talvez um dos maiores empresários da história do Brasil e sem dúvida, um dos mais bem sucedidos. Imigrante italiano, Francisco Matarazzo desembarcou no Brasil e foi para Sorocaba em 1881, com vinte e sete anos, já casado e com filhos.



Assim como a maioria dos imigrantes que desembarcavam no Brasil, Matarazzo podia seguir dois caminhos: trabalhar nas fazendas de café ou partir para a atividade comercial. O empresário optou pela segunda opção e abriu uma pequena venda. Segundo Jacques Marcovitch, a maioria dos imigrantes que fizeram fortuna no Brasil possuíam algum capital e pelo menos um pouco de estudo formal. Esse era o caso de Matarazzo, e assim como quase todos os empreendedores que analisamos, foi da atividade comercial que o empresário conseguiu juntar os recursos financeiros tão necessários a atividade industrial. Segundo José de Souza Martins, em 'Conde Matarazzo, o empresário e a empresa' " A casa comercial foi aberta em maio de 1882. Mas Francisco notara que o país importava banha de porco, que poderia ser produzida aqui, resolvendo-se, então, a abrir uma fábrica do produto em Sorocaba. Era um pequeno empreendimento, seguido, logo após, de outro em Capão Bonito do Paranapanema, na mesma região."( MARTINS, 1976, pg. 18)

As duas fábricas de banha do empresário não foram os empreendimentos que acabariam se tornando o embrião do império que Matarazzo construiria mais para frente, mas foram fundamentais para que ele conseguisse recursos financeiros próprios e prestígio entre seus futuros credores. Mesmo assim, fabricando e distribuindo banha, Matarazzo já evidenciava suas características de

empreendedor, função que assumiu ao inovar o mercado introduzindo a banha em lata.

Ao entrar no mercado, junto com seus concorrentes, as indústrias nacionais não tinham onde conseguir os barris em que era embalado o produto importado. Dessa forma, os produtores nacionais dependiam da disponibilidade de barris importados para a re-utilização. Se faltasse o produto importado, e conseqüentemente sua embalagem, não havia como embalar a produção nacional.



A Rede Social acima retrata a posição estratégica que os fabricantes americanos estavam situados no mercado brasileiro de banha. A conexão entre os produtores nacionais e os comerciantes dependia do barril que só existia com a importação do produto americano. Não existia uma verdadeira concorrência.

A citação de Francisco Matarazzo, extraída por Marcovitch da obra de Vincenzo S. Blancato apresenta o problema e a solução que o empreendedor propôs ao mercado: “A maior parte da banha – convém esclarecer esse fato- era importada da América do Norte em barris de madeira, madeira que nós industriais do Brasil utilizávamos como o mesmo fim pra os nosso produtos. Repentinamente a banha não vinha mais. E como nós não possuíamos a mesma madeira para a fabricação dos ditos barris, não sabíamos de que modo mandar a nossa banha ao mercado de consumo. O remédio que se aconselhava era de descobrir nas nossas florestas uma madeira que substituísse o similar americano. Enquanto o tempo passava em discussões com abundância de argumentos e exuberâncias de idéias, pus de lado a questão do barris, fundei uma terceira fábrica em Porto Alegre, e inunde o Brasil do Amazonas ao Prata (sic), e do Rio Grande ao Pará, com a minha invenção: a banha em lata” (Marcovitch, 2006, pg. 91)



Com a inovação de Matarazzo, a forma como o mercado nacional de banha se organizava mudou e com a mudança o empresário assumiu uma posição de destaque da Rede, competindo assim de forma igual com os produtores americanos.

A evolução da primeira Rede para segunda marca a visão e a ação inovadora típica do empreendedor Schumpeteriano. É este o tipo ação que procuramos durante as análises das biografias.

### Banco de Nápoles

O sucesso de Francisco Matarazzo como industrial já tinha sido consolidado com a criação do seu moinho em 1900, da tecelagem, que surgiu primeiramente apenas como uma fornecedora de sacaria para a farinha de trigo, em 1901 e em 1902, com o surgimento da oficina da transformação, que mais tarde foi chamada de Metalúrgica Matarazzo. Porém, para consolidar o grupo faltava ainda uma instituição financeira forte, que desse o apoio financeiro e a força necessária para garantir os empreendimentos existentes e

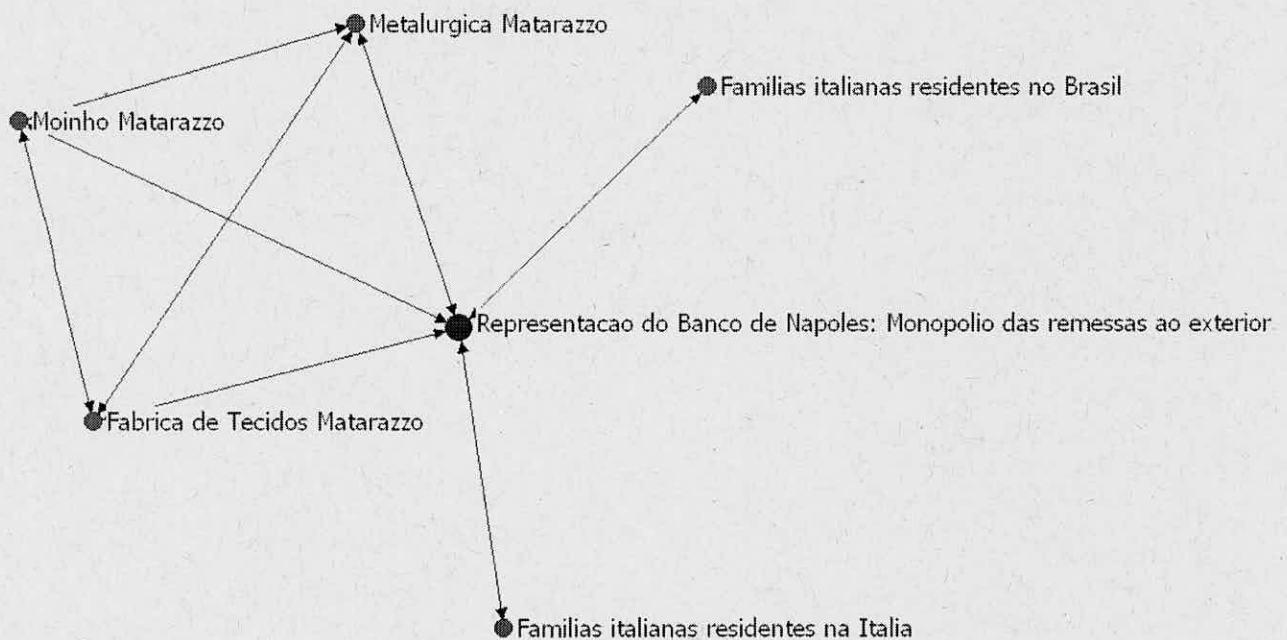
assegurar os futuros. Assim, em 1906, Francisco Matarazzo participou de uma verdadeira concorrência na colônia italiana no Brasil e conseguiu o direito de representar o Banco de Nápoles: o único banco que tinha licença do governo italiano para intermediar as remessas dos Italiano-brasileiros para o exterior.

José de Souza Martins deixa clara a importância e o tamanho do empreendimento:

“A reorganização daria forma legal ao conjunto de estabelecimentos e importaria, como impôs, a característica de ‘império’ econômico e, portanto, de solidez. O nome escolhido já indicava isso: ‘indústrias Reunidas Fábricas Matarazzo’, quando havia apenas duas unidades respeitáveis: a fábrica têxtil e o moinho. Pôde, assim, Francisco dissociar-se de Puglisi e organizar nas IRFM uma seção bancária, com a concessão do monopólio das remessas de imigrantes no Estado de São Paulo. Para avaliar-se o volume dos recursos coletados por esse meio, basta dizer que o conjunto das remessas recebidas na Itália foi o seguinte, nos respectivos períodos: 1911/15 – 750 milhões de liras (correntes); 1916/20- 1210 milhões; 1921/25- 2.560 milhões ; 1926/30- 2.080 milhões; 1931/35- 800 milhões; 1936/40- 660 milhões etc. No período de 1911 a 1915, as remessas cobriram 54% do déficit da balança comercial italiana. [...] *Sabe-se, por uma estatística recente, que só a colônia italiana domiciliada no Brasil (mas quase toda estabelecida na terra paulista) remete para a mãe-pátria, cada ano, cerca de 80.000 contos, que representam o fruto de suas economias (1) [...] Por esse meio, as poupanças dos imigrantes remetidas periodicamente à Itália passavam obrigatoriamente pela caixa da seção bancária, indo constituir um fundo permanente de capital de terceiros*” (Martins, 1976, pg. 37)

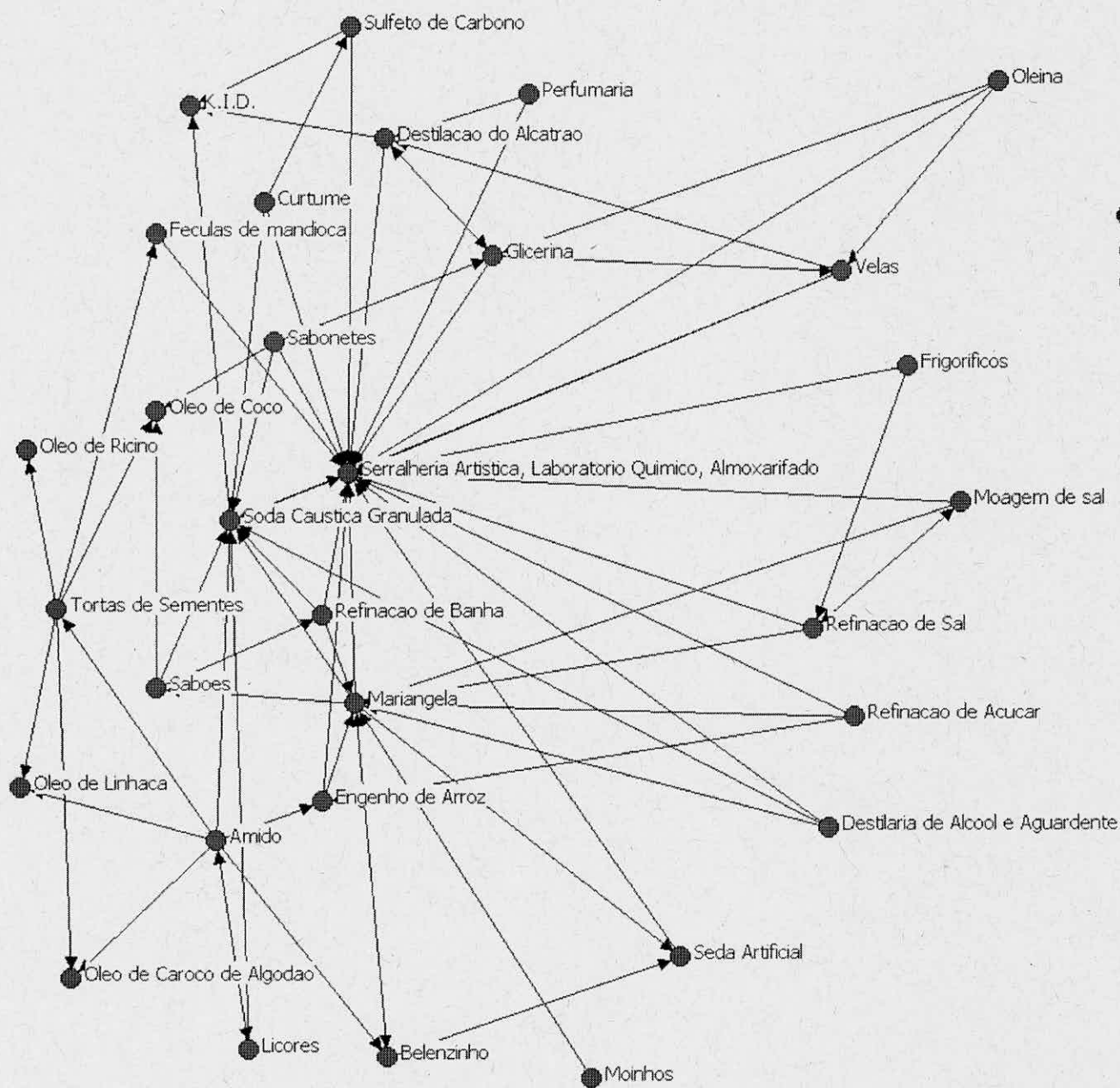
A extensa, porém importante citação acima mostra o poder que o monopólio das remessas ao exterior da colônia deu ao Conde Matarazzo. Controlando essa Rede o empresário passava a ter em suas mãos um fonte de crédito praticamente inesgotável, além de um enorme poder e prestígio dentro da colônia.





O Desenho da Rede Social acima foi feito a partir da análise da biografia de Francisco Matarazzo, em particular da leitura da citação que foi colocada de José de Souza Martins. Um simples olhar basta para que fique claro o quanto importante foi para o empresário conseguir a representação do Banco de Nápoles em São Paulo. Pelo banco de Nápoles, e conseqüentemente por suas mãos, passava grande parte das economias da maior colônia de imigrantes no Brasil.

#### Verticalização e integração industrial



O capítulo sobre Francisco Matarazzo do livro de Jacques Marcovitch contém uma tabela com todas as indústrias do grupo Matarazzo em 1937. A

verticalização industrial e a complementaridade entre o que era produzido nas fábricas sempre foi características do grupo. Utilizando a tabela que está em anexo neste trabalho, é fácil, isto é, apenas traçando as aplicações diretas dos bens produzidos nas etapas da cadeia produtiva de cada empresa, montar a Rede acima. Na verdade, o que fizemos foi esboçar a Rede que Matarazzo criou ao incorporar em seu conglomerado industrial inúmeras etapas de agregação de valor. Dessa forma o empresário diminuía seus custos drasticamente e se tornava ao mesmo tempo fornecedor de suas próprias fábricas, do mercado e de seus concorrentes.

A criação do parque industrial da Água Branca retrata bem essa forma integrada que Matarazzo organizava seus empreendimentos, segundo Marcovitch: “Vieram inicialmente algumas unidades de São Caetano, e logo depois a refinação de açúcar da Mooca e a Fábrica de Óleo de Carço da Algodão, o óleo Sol Levante, que funcionava junta à tecelagem Mariângela. Vieram, em seguida, as fábricas de giz, soda cáustica e graxa e uma destilaria de álcool. Pouco a pouco o núcleo foi se completando com armazéns comerciais, fundições, fábrica de glucose de caldeiras e oficinas mecânicas. Uma grande fábrica de amido passou a abastecer as tecelagens e o comércio varejista. As construções foram levantadas com tijolos vindos de suas próprias olarias.” (MARCOVITCH, 2005, g. 102)

#### **e. Nami Jafet**

Continuando a análise da vida e obra dos principais empreendedores brasileiros, analisaremos agora a vida de Nami Jafet. Libanês, o empresário chegou ao Brasil um pouco depois de 1887, ano que seu irmão Benjamin chegou ao Brasil. Além de empresários de sucesso e um dos pioneiros das grandes tecelagens em São Paulo, os Jafet se destacam, sobretudo, pelo papel de liderança que exerceram por quase três gerações na comunidade Sírio Libanesa em São Paulo. Liderança essa que foi muito importante para a

união das duas maiores comunidades árabes no Brasil e para encabeçar uma revolução que atividade comercial, sobre tudo a de tecidos e armarinhos, passaria na transição do século XIX para o século XX.

Ao contrário de muitos árabes que decidiram pela imigração no final de século dezenove, Nami Jafet não vivia em condições de extrema pobreza, perseguição ou vivia em alguma aldeia atingida por alguma seca ou praga. Na verdade, o libanês teve acesso à educação formal, chegando a obter o diploma de Bacharel em Artes e Ciências pela Universidade Americana de Beirute, a mais importante do oriente médio na época. O acesso à educação formal, aliado a um gosto natural pela leitura, filosofia e matemática fez com que ficasse conhecido na colônia árabe como Professor Nami, ou Professor Jafet. A decisão pela imigração se deu então por uma junção de fatores econômicos e políticos. Segundo Jacques Marcovitch “Sem ser pobre, levava uma vida economicamente modesta. Com seu salário de professor nunca poderia fazer uma fortuna comparável aos imigrantes que, depois de alguns anos de Brasil, começavam a voltar cobertos de libras esterlinas.[...] Na faculdade entrara em contato com livros de Darwin, Spencer e Huxley e naturalmente desejava transmitir essas idéias aos seus alunos do colégio. Mas aí encontrou série oposição de colegas e pais de alunos. O ambiente intelectual de então, segundo ele, era “um charco de estagnação””. (MARCOVITCH, 2005, pg. 58)

### A revolução comercial

Todos os empreendedores que analisamos nesse trabalho tiveram passagem pela atividade comercial, mesmo que muito breve. Em nenhum dos casos nos aprofundamos em análises dessas atividades porque não foram elas que deram o caráter inovador e de empreendedor Schumpeteriano que procurávamos. Para grande parte dos empresários que analisamos a atividade comercial foi apenas um meio para um fim: o meio era a obtenção de capital e



o fim a atividade industrial. No caso da comunidade árabe e, conseqüentemente, da família Jafet, a atividade comercial foi muito mais que um meio.

O destino dos imigrantes que chegavam ao Brasil era a rua 25 de Março. Era nessa rua que estavam as principais lojas, e os principais fornecedores para os mascates, atividade exercida pela maioria dos recém chegados. Com o tempo, as lojas prosperaram e o grande centro do comércio árabe passou para a Rua Florêncio de Abreu, onde Jafet possuía uma das maiores lojas.

A atividade de mascate marca registrada da comunidade árabe, nada mais foi do que uma estratégia dos grandes comerciantes, atacadistas e varejistas, como era Jafet, para enfrentar a concorrência com o mercado português. Segundo Jacques Marcovitch “A principal estratégia empregada por Nami Jafet e os outros libaneses e sírios da Florêncio de Abreu para enfrentar o esquema tradicional dos atacadistas portugueses foi a criação de um sistema de distribuição, fora do alcance de seus concorrentes. Entraram em entendimento com os mascates, homens que não ficavam em suas lojas à espera dos clientes, mas que, com suas lojas às costas, iam em busca da clientela, incluindo nela os moradores dos lugares mais perdidos e afastados.” (MARCOVITCH, 2005, pg. 65)

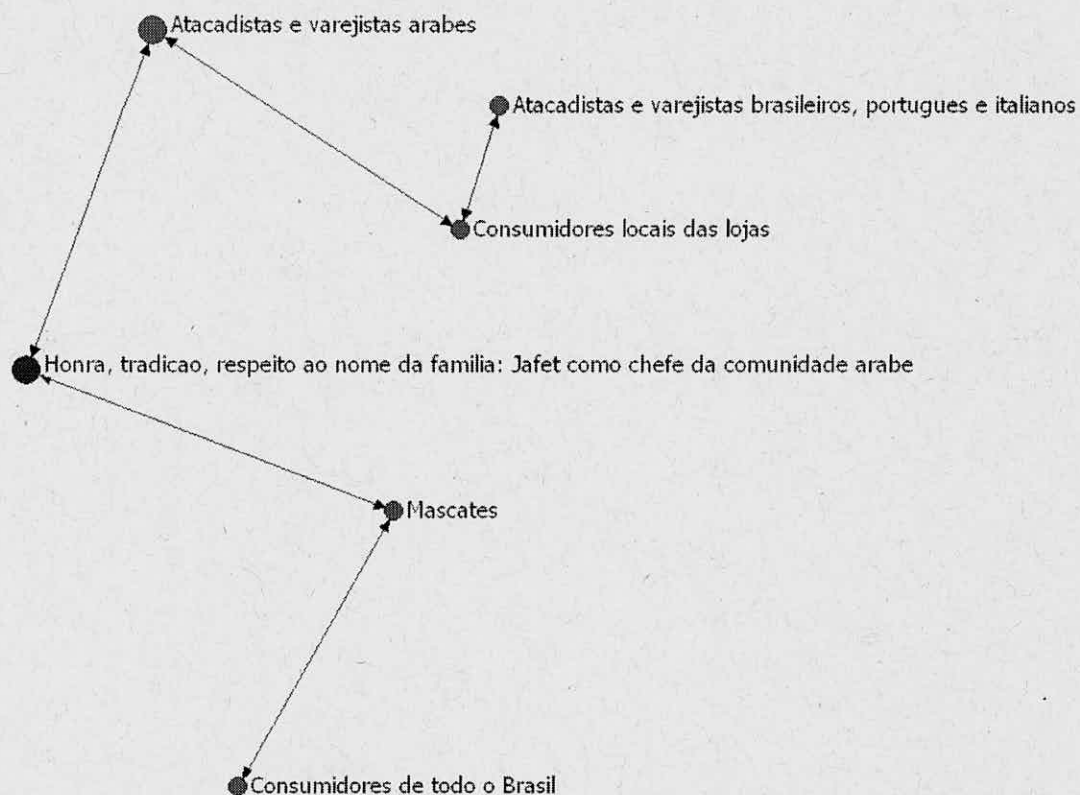
O grande diferencial entre os mascates e os antigos comerciantes “ambulantes” a moda portuguesa é que estes faziam qualquer tipo de negócio. O mascate era o comerciante ambulante que aceitava trocar suas mercadorias por outras, aceitava qualquer forma de pagamento, dinheiro, outro, jóias, etc, e, sobretudo, *vendia fiado*.

Vender fiado para um comerciante ambulante não é tarefa fácil. Em primeiro lugar é preciso garantir o retorno ao local onde foi concedido o crédito, ou seja, o percurso acabava se tornando limitado. Em segundo lugar o mascate precisava de crédito junto aos seus fornecedores, que por sua vez precisavam confiar no mascate, que precisava confiar nos seus clientes, uma

vez que não existia nenhuma instituição intermediando as operações de crédito.

Dessa forma, era preciso que as relações de troca se baseassem em outra forma de organização. Se burocracia havia sido deixada de lado, uma vez que as operações de venda eram informais e o emprego de mascate mais ainda, e o mercado era incapaz de garantir a segurança do crédito, a confiança simples e pura entre os atores acabava ocupando essa lacuna. O que ocorria era uma enorme Rede Social baseada na confiança entre os componentes de uma mesma comunidade, no caso a árabe, em honrar os seus próprios compromissos. Segundo Jacques Marcovitch “Mascates não tinham estratos bancários, pois desconfiavam dos bancos, nem referências de empregadores, pois não eram empregados, nem propriedades no Brasil, pois haviam acabado de chegar. [...] Mas se não tinham informações “cadastrais”, Nami podia conversar longamente com seus clientes sobre a aldeia de onde vieram e as intrincadas e antiquíssimas relações existente no Líbano e na Síria, entre as famílias mais conhecidas e aquela do candidato ao crédito. O significado de tudo isso, que nem precisava ser explicitado, pois todos o conheciam, é que, se por acaso ele desaparecesse com a mercadoria, cobriria de vergonha todos os seus parentes.” (MARCOVITCH, 2005, pg. 66)

Como chefe da comunidade árabe, e um dos principais articuladores do sistema de mascateagem, Jafet se consolidou como uma liderança entre seus conterrâneos, que lhe garantiu muito mais do que apenas sucesso comercial, como veremos mais para frente.



A Rede Social acima é um esboço que visa mostrar a posição de destaque e a vantagem que os comerciantes árabes tinham sobre seus concorrentes brasileiros, portugueses e italianos: acesso a um mercado muito maior, fator que foi decisivo para o sucesso desses comerciantes em relação aos seus concorrentes.

#### O chefe de uma comunidade

Nami Jafet e seus descendentes foram muito mais do que comerciantes inovadores e comerciais bem sucedidos. Durante mais de quarenta anos foram líderes de uma das comunidades mais ricas e

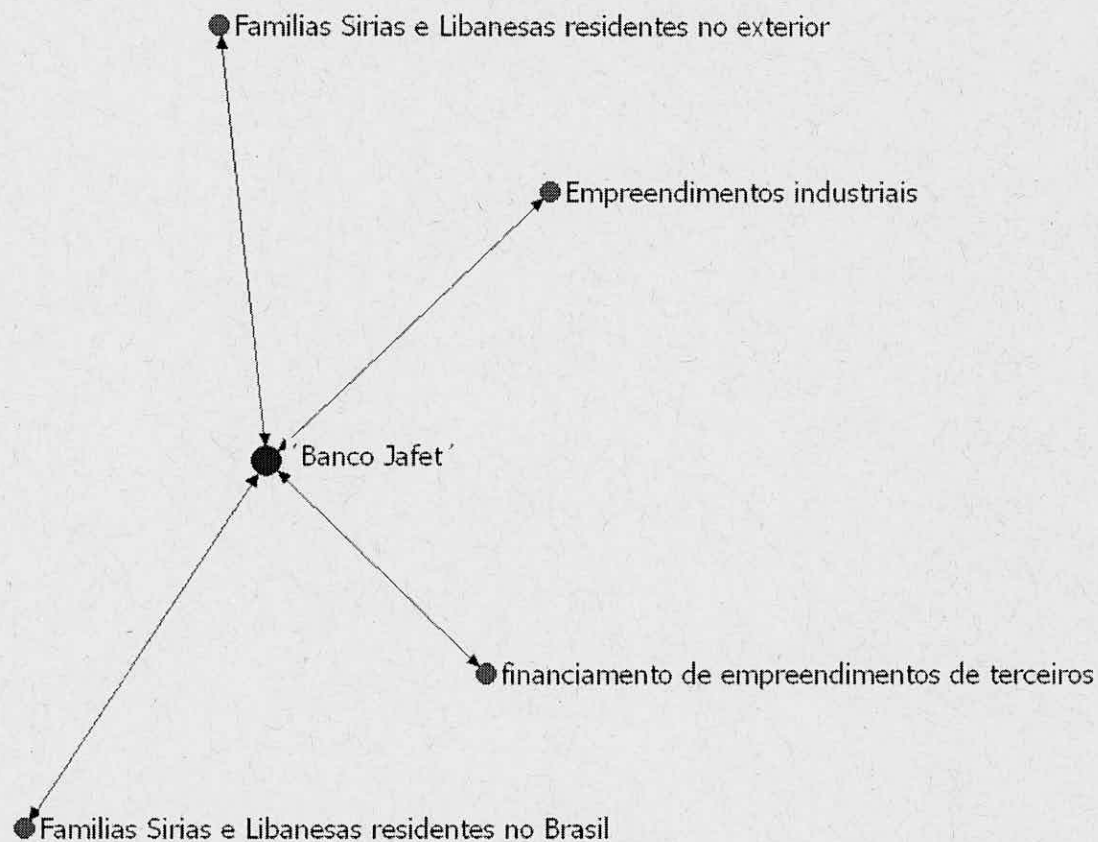
organizadas da cidade de São Paulo. Se o mínimo de união entre existia entre a comunidade Síria e a Libanesa o fato se deve a Nami Jafet, que era um homem respeitado nas duas comunidades por ser muito inteligente, falar muito bem e sempre cumprir com a palavra, além de ajudar muito os membros de dentro da comunidade. Em depoimento, Alexios Jafet conta como o pai ajudou seus conterrâneos durante a crise 1929: “Os Jafet pegaram muita duplicata, jogaram dentro do cofre esqueceram – nunca causaram falências, protesto de duplicatas! Quando voltou a situação boa, pagou ou reconheceu somente quem quis.”<sup>3</sup>

Além de ser uma espécie de líder, Jafet acumulou uma série de outras funções que acabaram sendo importantes para que ele conseguisse financiar seus empreendimentos industriais. Marcovitch explica bem que funções eram essas: “ Como se sabe, sírios e libaneses não confiavam em bancos, Suas economias eram tradicionalmente guardadas sob a forma de libras esterlinas de ouro em latas de querosene. A riqueza das pessoas era calculada pelo número de latas que se dizia terem sido enterradas em casa. No Brasil, preferiam entregar suas economias aos Jafet, que, além de lhes garantir a integridade, encarregavam-se das remessas para o Líbano e Síria. Cobravam, naturalmente, uma percentagem.” (MARCOVITCH, 2005, pg. 71) Essa espécie de banco informal que os Jafet montaram, garantia à família, assim como garantiu aos Matarazzo, uma reserva de caixa de terceiros que podia ser utilizada para financiar uma série de empreendimentos. Ao contrário dos Matarazzo, o negocio de Jafet era completamente informal, então, nunca será possível saber o quanto ele ganhou com esse esquema e nem a quantidade de dinheiro que ele enviou ao Oriente Médio.

---

<sup>3</sup> Extraído da obra “Pioneiros e empreendedores, vol 1”, de Jacques Marcovitch





A Rede acima retrata o papel que a família Jafet ocupava agindo como financiadores de empreendimentos seus e de terceiros, através do uso dos recursos que eram confiados aos seus cuidados. O fato de uma família ter conseguido o status de banco por serem mais confiáveis para uma comunidade do que as próprias instituições financeiras reconhecidas pelo Estado revela o tamanho do poder de liderança e união que a família representava para todo um povo. Com uma fonte de financiamento quase que inesgotável, segue abaixo a lista de empresas que a família possuía em seu auge:

Fiação, Tecelagem e Estamparia Ipiranga Jafet S/A  
Mineração Geral do Brasil Ltda.  
Usina Siderúrgica São José S/A  
Metalúrgica São Francisco S/A

Usina Santa Olímpia Indústria de Ferro e Aço S/A  
De Martinho S/A – Usinas de Ferro e Aço  
Codiq S/A Construtora de equipamentos industriais  
Têxtil Porto Ferreira S/A  
Minas da Jangada S/A  
Banco Cruzeiro do Sul de São Paulo S/A  
Codime S/A Construtora de Equipamentos Mecânicos  
Companhia Brasileira de Mineração e Metalurgia  
Empresa Internacional e Transportes Ltda.  
Empresa Continental de Mineração S/A  
Imobiliária Bom Pastor S/A.

(MARCOVITCH,

2005, pg. 80)

#### **4. Conclusão parcial**

---

Depois de realizadas as pesquisas, um ponto importante a ser destacado é a dificuldade de se desenhar redes sociais sobre eventos que já se perderam no tempo. Seja por falta de fontes confiáveis ou simplesmente por confiarmos muito em depoimentos de pessoas que foram bem-sucedidas, e que, portanto contam uma versão viesada do que realmente ocorreu. É sempre importante, então, questionar a origem das fontes e ver se o que estamos tomando como verdade realmente condiz com os mais confiáveis fatos históricos registrados.

Neste relatório parcial reunimos muita informação sobre conhecidos empresários brasileiros. Entretanto, é preciso aprofundar ainda mais a pesquisa para então reunirmos uma grande quantidade de evidências a favor,

ou contra, a questão que estamos querendo responder. Qual é o papel das redes sociais durante a atividade empreendedora? Até agora o que conseguimos foram relatos de ações pontuais tomadas pelos empresários e que em geral evidenciam que assumir uma posição estratégica dentro de uma rede, que muitas vezes representa um mercado é fundamental para o sucesso de um empreendimento.

Para a continuidade do trabalho, podemos procurar mais exemplos ações empreendedoras ou simplesmente nos aprofundarmos nas que já temos. Seria útil também que procurássemos algumas evidências de tentativas mal sucedidas de empreendedorismo e relacionássemos com a posição que o empreendimento ocupava em sua rede social.

## **Segunda Parte**

### **1. Introdução e metodologia**

---

Na etapa final deste trabalho, aprofundamos ainda mais a pesquisa no sentido teórico, metodológico e empírico. No sentido teórico e metodológico, buscamos em dois importantes artigos uma abordagem mais recente no conceito de empreendedorismo e um debate desse campo de pesquisa como um todo.

O primeiro artigo analisado, de Ronald Burt, é um marco no estudo de redes sociais como ciência e como método. Nele, Burt conceitualiza os principais pontos que enfatizamos na análise das redes durante todo o trabalho –buracos estruturais, redes sociais como mecanismo de superação de falhas de mercado e barreiras burocráticas-.

O segundo artigo, de Howard Aldrich, é importante por fazer uma ampla e clara leitura do conceito como um todo, passando pelas inúmeras formas abordadas pela academia. Aldrich, assim como nós, se importa com o resgate

do conceito definido por Schumpeter e acredita que a análise de redes sociais é extremamente útil como ferramenta para entender o empreendedorismo.

Para finalizar o trabalho, foi produzido um artigo – em parceria com minha orientadora Ana Cristina Braga Martes- que faz a síntese do que procuramos resgatar com esse projeto tanto do ponto de vista teórico como empírico. Para isso, decidimos nos aprofundar na biografia do Barão de Mauá e de Francisco Matarazzo.

## **5. Análise bibliográfica**

---

### **a. The Social Capital of Structural Holes – Ronald Burt**

O artigo de Ronald Burt é fundamental para o desenvolvimento deste trabalho tanto de um ponto de vista metodológico quanto teórico. Do ponto de vista teórico, o autor faz uma boa definição de capital social, mecanismos e modelos de redes sociais e define a importância que buracos estruturais têm na ação de um ator socialmente inserido, denominado por ele como empreendedor social. Do ponto de vista metodológico, Burt desenha redes sociais e define de forma clara e abrangente como se dá a ação do empreendedor social. Dessa forma, utilizando seu ferramental metodológico e teórico podemos dar continuidade ao trabalho e evoluir na análise inicial das redes sociais que já desenhamos. Porém, antes é preciso retomar alguns pontos enfatizados pelo autor em seu artigo.

#### **A metáfora do capital social**

O termo “capital social” é muito utilizado hoje em dia, principalmente quando são tratados temas como carreira profissional e mercado de trabalho. Da mesma forma como o conceito de empreendedorismo, este conceito surgiu



primeiramente do meio acadêmico e foi designado para explicar diversos fenômenos, e de tanto usado, perdeu seu sentido original. O artigo que estamos analisando foi escrito nos anos oitenta, um pouco antes do termo ser descoberto por profissionais de recursos humanos. Logo no início, o autor faz uma boa definição do conceito que pode ser útil para o decorrer do trabalho.

Segundo Burt, capital social é uma metáfora. Por não se tratar de algo tangível do ponto de vista material, é impossível interpretar o nome do conceito literalmente. Capital social é uma metáfora sobre vantagem competitiva. Se existisse uma sociedade plenamente meritocrática, os mais competentes se sairiam melhor sobre os incompetentes. Em uma sociedade meritocrática capitalista, mérito seria definido pelo mercado, e tendo o mercado definido o mérito, os mais aptos seriam selecionados como os vencedores. Existindo os vencedores, existiriam então os perdedores. Podemos chamar esse processo de explicação meritocrática da desigualdade. Da mesma forma que não existe uma sociedade perfeitamente meritocrática, não existe uma sociedade em que é o mercado que define totalmente quem são os ganhadores e os perdedores. Além disso, desigualdade é conceito amplo de mais para ser explicado com hipóteses generalizadoras sobre a natureza do mérito, do mercado e principalmente da sociedade.

Ao definir o conceito de capital social, Burt avança na discussão sobre desigualdade e utiliza a metáfora “capital social” como um dos - e não o único - fatores que faz com indivíduos, grupos e empresas se saiam melhor que outras. “Social capital is the contextual complement to human capital. The social capital metaphor is that people who do better are somehow better connected. Certain people or certain groups are connected to certain others, trusting certain others, obligated to support certain others, dependent on exchange with certain others. Holding a certain position in the structure of these exchanges can be an asset in its own right. That asset is social capital, in essence, a concept of location in differentiated markets.”(Burt, 198X: 202). Dessa forma, capital social nada mais é do que uma metáfora que diz que este tipo de capital faz com que indivíduos, empresas e organizações obtenham

vantagens em atingir seus fins. Como metodologia para entender e modelar esse tipo de capital utilizaremos as redes sociais. Dessa forma, assim como faz o autor, mensuraremos capital social em termos de estar melhor conectado em uma rede.

### Mecanismos de redes

Existem diversas formas de desenhar redes sociais. Da mesma maneira, existem diversas formas de explicar o capital social através de redes. No artigo que estamos analisando, o autor conceitualiza as quatro visões do capital social em redes que considera mais importante e então, escolhe o “brokerage model” para desenvolver a teoria do buraco estrutural que é justamente o ponto que mais nos interessa.

#### a) “Network Models of Contagion and Prominence”<sup>4</sup>

Este tipo de rede surge em mercados e em relações onde existe enorme assimetria de informação. Em mercados muito complexos e dinâmicos, onde inúmeros atores estabelecem relações e trocas, ou em cadeias produtivas muito longas e diversificadas e muito difícil perceber e entender o sinal que o próprio mercado está transmitindo. Em outras palavras, quanto mais complexa é uma dinâmica, quanto mais processos estão envolvidos mais informação é gerada. Da mesma forma que mais informação é gerada, cada vez mais essa informação se distribui de uma forma heterogênea, fazendo com que os atores tenham muita incerteza na hora de tomar decisões. Em mercados muito complexos e diversificados muitas vezes é difícil saber qual é realmente o preço de mercado, tanto do lado dos produtores como no lado dos consumidores. Nesse tipo de mercado o que acontece é que os atores tendem a se basear fortemente nas informações que recebem dos atores que estão situados mais próximos. Dessa forma, produtores tendem a copiar o preço dos

---

<sup>4</sup> Na análise deste artigo utilizaremos alguns termos sem traduzi-los para o português. O principal motivo é que não existe tradução exata, fato que pode comprometer o sentido original pensado pelo autor.

seus concorrentes, por exemplo. Consumidores nesse tipo de mercado podem se basear no preço que um conhecido próximo pagou por determinado bem na hora de fazer sua decisão de consumo. Nesse tipo de rede, o capital social aparece no número de conexões, e na qualidade dos atores que estão conectados em determinada rede. Uma empresa que é bem conectada com todos os seus concorrentes terá informações privilegiadas sobre preços mesmo em mercados extremamente complexos. O autor utiliza um exemplo bem criativo para conceitualizar esse tipo de rede. Ele explica que um empreendedor – não é utilizado o conceito schumpeteriano estrito que procuramos resgatar nesse trabalho- ao empreender pode se basear na experiência de algum outro empreendedor conectado a sua rede.

Um modelo parecido com o modelo de “network contagion” é o modelo de “network prominence” em que os atores também copiam a ação de quem está conectado de forma mais próxima e melhor, porém, nesse modelo é levado em conta o respeito o estatus dos atores na rede no momento de tomada de decisão. Nesse tipo de modelo possui mais capital social não só aquele que possui muitos contatos em sim aquele que é considerado importante e respeitado por aqueles em que está conectado.

#### b) “Network Closure as Social Capital”

A hipótese principal para a definição de modelos de “network closure” é que informação leva tempo para se difundir. Em segundo lugar a informação se difunde de forma melhor e mais rápida dentro das redes do que entre as redes. Assim, atores bem conectados em uma rede recebem informações muito mais rápido dos que não estão tão bem conectados assim, e portanto, tem mais capital social não só aquele que é conectado a um número maior de pessoas, e sim aquele que possui boas conexões. Neste tipo de modelo, podemos de chamar de “networks with closure” redes em que todos os atores são igualmente e perfeitamente conectados. Nessas redes, todo e qualquer informação é rapidamente e perfeitamente distribuída entre os atores. Além

disso, por serem redes muito densas, riscos de cooperação são minimizados e uma maior confiança entre os atores é cultivada, uma vez que a punição pela traição da confiança é a expulsão da rede e conseqüentemente a perda de todos os privilégios proporcionados por ela. Para exemplificar o tipo de benefício proporcionado por esse tipo de rede, Burt cita Coleman: "An important form of social capital is the potential for information the inheres in social relations... a person who is not greatly interested in current events but who is interested in being informed about important developments can save the time required to read a newspaper if he can get the information he wants from a friend who pays attention to such matters" (Coleman 1990, 310; cf. 1988, p. S 104)

c) "Networks Models of Brokerage"

Modelos de brokerage são parecidos com modelos de closure nas hipóteses fundamentais de seu funcionamento. Nesse tipo de rede a informação também leva tempo para circular, e sobretudo, circula mais rápido dentro das redes do que entre as redes. Dessa forma, mais do que estar bem conectado em uma rede, é fundamental estar conectado a várias redes. O ator que é bem conectado em duas redes e é o único elo entre essas duas redes possui enorme vantagem sobre os outros atores. Esse ator é chamado de "broker" e é nesse ponto em que está a base da teoria do buraco estrutural. Se a informação circula de forma intensa dentro das redes e de forma não tão intensa entre as redes, o ator que se conecta em várias redes possui a vantagem de saber de mais informação ao mesmo tempo e de forma mais rápida. Esse papel estratégico que alguns atores podem exercer pode e é utilizado em benefício próprio para a obtenção de enormes vantagens.

Redes que possuem conexões muito fracas como é o caso das redes A e B que estão no apêndice desse trabalho possuem buracos estruturais. Brokers, ou atores que possuem fortes conexões nas duas redes, como é o caso dos atores 1, 2 e Robert utilizam esses buracos estruturais para obter



vantagens sobre os demais. "Structural holes are an opportunity to broker flow of information between people, and control the projects that bring together people from opposite sides of the hole." ( Burt,,,,,,)

### O buraco estrutural

Para que vantagens possam ser obtidas de buracos estruturais é fundamental para o ator intermediário entre as duas redes mal conectadas que o fluxo de informação circulante não seja redundante. Quando desenhamos as redes dos empreendedores brasileiros estávamos buscando momentos em que eles foram capazes de encontrar buracos estruturais em redes nas quais eram bem conectados, e ainda mais, conseguiram estabelecer relações e projetos em que fossem necessários elementos entre as duas redes, para assim estabelecerem um papel fundamental e estratégico.

Do ponto de vista podemos definir contatos redundantes em uma rede social como contatos que ligam uma pessoa a uma mesma terceira pessoa, ou como contatos que são ligados as mesmas pessoas. Esses tipos de contato não agregam nada ao serem adicionados em uma rede. Na figura do apêndice, Robert é o único elo de ligação entre os grupos B e C. Dessa forma, este ator se encontra em um posição muito mais importante do que James, um ator meramente redundante na rede de Robert incapaz de adicionar nenhum conjunto novo de informação ou contato. Ao exercer o papel de ponto entre dois grupos sociais Robert possui a vantagem de acessar informação de uma forma privilegiada e estratégica. Apesar de se conectar diretamente ao mesmo número de pessoas que James, este ator possui um número superior de contatos indiretos, além de ter acesso a direto a três redes sociais diferentes, vivenciando assim um fluxo muito mais intenso de informações. Burt ainda amplia a vantagem de Robert "He corresponds to the opinion leaders proposed in the early diffusion literature as the individuals responsible for the spread of new ideas and behaviors (Burt 1999). Also, Robert's more diverse contacts mean that he is more likely to be candidate discussed for inclusion in new opportunities. (Burt, 19XX: 209)"

Controlar buracos estruturais entre redes e estabelecer o elo de ligação entre dois grupos faz com o ator com este tipo de poder controle a informação que passa entre os grupos, e possa unir funções propiciadas por cada um para atingir algum determinado fim ou interesse.

Além de aproximar e afastar atores e se aproveitar do acesso privilegiado de um fluxo de informações, um ator agindo como pontes em buracos estruturais age como um empreendedor social. Para Burt, a capacidade de conectar peças separadas é a essência do empreendedorismo. Mais do que isso, o autor acredita que não há valor em um negócio que conecta atores em redes que já estão conectados e vai além "In terms of the structural-hole argument, structures rich in holes are entrepreneurial networks, and network entrepreneurs are people who build interpersonal bridges across structural holes. Speeding the process toward equilibrium, network entrepreneurs operate somewhere between the force of corporate authority and the dexterity of markets, building bridges between disconnected parts of markets and organizations where it is valuable to do so."

É interessante notar a capacidade fundamental que Burt reconhece no empreendedor de construir, enxergar e se aproveitar de buracos estruturais em redes para atingir determinados fins. É a visão teórica metodológica criada pelo autor está sendo amplamente utilizada nesse trabalho na análise da biografia dos empreendedores e está servindo como base para o reconhecimento da ação empreendedora de Schumpeter. Assim, encaramos a capacidade do empreendedor de por em práticas inovações tecnológicas e metodológicas durante o processo de produção e de agregação de valor em um negócio como um papel de ponte em redes sociais que antes não estavam conectadas, mas que passaram a estar após o empreendimento bem sucedido, neste caso, com o empreendedor agindo como broker em uma posição estratégica.

Capital social definido como melhor posicionamento em redes com muitos buracos estruturais permite então uma base abrangente de fontes de clientes, fornecedores, alianças e empregados para um projeto. Assim, quanto

mais capital social um ator possuir, melhores são as chances de ele conseguir unir em torno de si todos os fatores necessários para um empreendimento. Além disso, quanto mais capital social um ator possuir, maior a chance de ele conseguir enxergar soluções inovadoras que apenas ele conseguira por em prática por conseguir reunir os agentes necessários para a prática do processo reconhecido.

### Análise empírica

Em seu artigo, Burt faz uma extensa pesquisa na bibliografia sobre o tema e acha inúmeros casos onde atores com mais capital social conseguiram se sair bem e obter sucesso em determinadas empreitadas. O papel do broker em redes com muitos buracos estruturais parece ser fundamental para união de pesquisadores em projetos, a consituição de redes de vendas em empresas multinacionais, a coordenação de projetos amplos em empresas sediadas em diferentes locais, a criação de novos mercados a até mesmo nas empresas do vale do silício, em que foram encontradas evidências de pessoas que obtiveram enorme sucesso conhecendo pessoas que trabalhavam e diversos projetos e assim obtendo de forma privilegiada as novas tendências de um mercado em ampla ascensão.

Além de citar exemplos de sucesso com forte base empírica e histórica, Burt enfatiza também a papel fundamental que redes sociais ricas em buracos e intermediadas por atores fazendo ponte têm na promoção de idéias e de criatividade. Isso ocorre porque como a informação circula muito rápido dentro de redes e não tão rápido entre redes, pessoas de uma mesma rede tendem a pensar da mesmo forma, diminuindo assim a criatividade da rede como um todo. O ator que está conectado em diversas redes tem contato com diversos fluxos de idéias e de pensamentos, e portanto, é mais capaz de criar, inovar, e de espalhar novos conhecimentos e tendências.

### Pontos relevantes

Definimos até então as vantagens que atores com mais capital social tem em construir pontes entre redes e atuarem como “brokers” em redes com muitos buracos estruturais. Agora, levantaremos alguns pontos interessantes sobre características que fazem com que alguns possuam mais capital social do que outros.

Segundo Burt, empreendedores de rede possuem habilidades em se comunicar com pessoas com opiniões muito diferentes das suas, possuem capacidade de empatia, ou seja, de se colocar no lugar do outro, são pessoas capazes de lidar e criar mecanismos de confiança e de reputação e principalmente, são capazes de reestruturar em torno de si mercados em que a atual organização é precária ou decadente. Dessa forma, estaremos procurando essas características nos empresários quando tentarmos constituir as redes estratégicas por eles construídas.

Outro ponto importante na análise de buracos estruturais é que o valor criado por uma ponte entre duas redes mal conectadas cai conforme mais pontes são criadas. Isso quer dizer que o valor marginal criado pela ponte adicional é decrescente. Esse fato é bem intuitivo, quanto mais pontes são criadas, menor é o buraco estrutural entre duas redes, e menor é a importância estratégica dos atores que agem como ponte entre as duas redes mal conectadas.

Um terceiro ponto fundamental a ser relevado é que redes sociais constituem um processo dinâmico. Dessa forma conforme o tempo passa a tendência é que buracos estruturais em redes com alto potencial de troca e relacionamento intermediadas por brokers sumam, afinal existe uma competição por interesses de inúmeros agentes. Por outro lado, por estarem sempre em posição privilegiada, brokers são capazes de enxergar os processos intermediados por ele mais longe. Assim, quando surgem novas inovações, novas informações, novas trocas e novos processos, a pessoa que antes possuía uma posição estratégica em determinada rede será mais capaz de constituir uma nova posição de vantagem em uma nova rede a ser criada.



Dessa forma, a luta para se manter em uma posição preferencial em relação aos demais membros de uma rede é ação fundamental e determinante do sucesso dos empreendedores de rede. É uma luta dinâmica pela conquista e manutenção de posições privilegiadas. "A structural hole is active if interests attached to the hole resist bridges. For example, interests can be configured such that they compete to bridge the hole so a bridge established by one group is subject to erosion by others groups."

#### **b. Entrepreneurship- Howard E. Aldrich**

---

O artigo que analisaremos a seguir é importante para a continuidade deste projeto por fazer uma interessante releitura do empreendedorismo como campo de pesquisa acadêmica, conceito para explicar processos econômicos e como fenômeno social capaz de transformar mercados e sociedades.

A necessidade de entender o conceito sob essas três perspectivas é uma evidência da variedade de usos que esta palavra tem recebido ao longo do tempo. Dessa forma, o autor inicia seu artigo reforçando a importância do empreendedorismo no processo de criação de novas organizações e define os três principais campos de pesquisa da sociologia econômica no tema.

O primeiro grande campo aborda a ação empreendedora como capaz de reproduzir e desafiar a ordem social existente. Pesquisadores dessa linha afirmam que pessoas que constituem organizações estão imersas em um ambiente histórico e cultural específico e portanto, refletem a conjuntura estabelecida em suas ações. Assim, tendências de reprodução da desigualdade apresentadas por algumas sociedades podem ser refletidas no processo de fundação de novas organizações econômicas.

Em segundo lugar, Aldrich afirma "entrepreneurship ensures the reproduction of existing organizational populations and lays a foundation for the creation of new populations". (Aldrich, 2005: 451) Ou seja, a atividade empreendedora é capaz de repetir a forma como populações se organizam,

mas principalmente é capaz de construir e firmar a base para uma nova organização. Essa forma de encarar o fenômeno é muito interessante para entender mudanças sociais.

O terceiro campo de pesquisa elencado pelo autor é o que entende empreendedorismo como capaz de afetar a estratificação e a desigualdade de uma sociedade. Dessa forma, esta abordagem é importante para entender mudanças sociais e, principalmente, mobilidade social.

Além desses três principais campos, para Aldrich alguns cientistas políticos têm utilizado o conceito para definir indivíduos capazes - no sentido de enfrentar os obstáculos- de alterar os rumos da política. Ao que tudo parece, relacionar empreendedorismo com conflito e mudança tem sido um denominador comum para a maioria dos acadêmicos.

O artigo prossegue analisando o surgimento do conceito como um programa de pesquisa científico. O termo foi utilizado pela primeira vez como tema de um curso em 1949 pela Havard Business School. A partir de então, pessoas de diversos campos se interessaram pelo campo, sobretudo administradores, economistas, advogados e em menor escala sociólogos. É importante ressaltar que embora os sociólogos inicialmente não tenham desempenhado um enorme papel na consolidação do empreendedorismo como programa de pesquisa, os estudos de teoria das organizações encabeçados por eles foram fundamentais para a consolidação da maioria dos conceitos utilizados hoje. A partir da década de oitenta, surgem diversos estudos na área para tentar explicar o fenômeno das novas empresas de tecnologia que acontecia no Vale do Silício nos Estados Unidos. Paralelamente, surgem os principais Journals da área para assim consolidarem o conceito como um amplo campo de estudos. Uma pesquisa feita pelo autor na Jstor revela que entre 1980 e 2002 foram publicados mais de 1000 artigos sobre o tema e mais de 7000 livros contendo empreendedorismo como palavra chave.

O primeiro a tratar o conceito foi Joseph Schumpeter em um livro sobre desenvolvimento econômico publicado em 1912. Para Aldrich "In 1912,

He had noted that entrepreneurship involved the creation of a 'new combination' of already existing materials and forces, but in his handbook chapter He focused on the activities carried out by entrepreneurs, rather than their personal characteristics", ou seja, o autor do artigo também dá muita importância ao fato de Schumpeter defender o empreendedorismo como uma função, uma ação e não como qualidade inerente a pessoas. (Aldrich, 2002: 454). Além de retomar os principais pontos da definição de Schumpeter para o conceito, Aldrich revela sua preocupação em relação desconexão entre Schumpeter e empreendedorismo facilmente percebida na maioria dos estudos da área. Em outra pesquisa na JSTOR, o autor revela que ao pesquisar em 2002 em 46 Journals cobertos pelo banco de dados, apenas 134 trabalhos mencionavam conjuntamente "Schumpeter" e "entrepreneur". Nos cinco mais importantes Journals sobre teoria das organizações foram encontrados apenas 37 trabalhos em que as duas palavras apareciam juntas. Quando a mesma pesquisa foi feita em relação aos cinco principais Journals sobre sociologia, foram encontradas apenas 72 ocorrências. Não é só em relação à Schumpeter que existe uma desconexão em relação ao conceito. Em uma pesquisa nos mesmos journals, Max Weber só aparece vinte e nove vezes associado a empreendedorismo. Dessa forma, é interessante frisar aqui que não somos apenas nós os preocupados em resgatar os conceitos definidos anteriormente por Schumpeter.

#### Definições do conceito

Continuando a análise histórica do surgimento do conceito como campo de pesquisa acadêmico, Aldrich afirma que o debate em torno da definição exata do conceito é quase tão antigo quanto o surgimento dos primeiros artigos sobre o tema. A partir da década de setenta, o fio condutor do debate passou a ser a definição de alguns pontos que diferenciassem o estudo do empreendedorismo do estudo da criação de pequenos novos negócios. A partir

desse eixo condutor, são definidas as quatro interpretações mais importantes do conceito.

A primeira interpretação de empreendedorismo afirma que acadêmicos desse campo devem estar preocupados em estudar negócios muito capitalizados e de altíssimo nível de crescimento. Dessa forma, nessa análise seriam excluídos os negócios tradicionais ou aqueles encabeçados por atores satisfeitos com taxas de crescimento normais. A crítica feita a essa interpretação é que ao selecionar apenas os negócios de alto crescimento a pesquisa passa a trabalhar com viés de seleção, uma vez que é impossível saber quais negócios irão crescer rapidamente *ex ante*. A Segunda definição dá mais valor à leitura de Schumpeter ou seja, o estudo do empreendedorismo se trata do estudo da ação inovadora e do processo com o qual a inovação cria novos produtos, mercados e organizações. Essa abordagem se aproxima da utilizada nessa pesquisa e se aproxima da utilizada por autores como Kanter. Para Aldrich, o problema dessa abordagem é novamente o viés de seleção. Saber se um negócio é inovador ou não é um critério que vai mudar conforme a pessoa que for fazer a análise. Além disso, só é possível saber se uma ação é inovadora algum tempo depois de ela já ter sido colocada em prática e seus resultados estiverem sendo percebidos.

A terceira perspectiva afirma que empreendedorismo se trata de um processo de reconhecimento de oportunidades. Assim, a ação empreendedora ocorre quando alguns indivíduos percebem um conjunto restrito e potencial de oportunidades não enxergada por outros. Por essa ótica não importa a quantidade de capital investido e sim a capacidade de um agente trabalhar com oportunidades geradas através de recursos nem sempre de controle simples e direto. Dessa forma, é levada em conta uma ação não apenas baseada em um simples cálculo de custo benefício e sim inserida em um contexto social e cultural ou seja, o lado cognitivo e psicológico também importa. A crítica a essa abordagem é que reconhecimento de oportunidades é um critério que não diferencia o estudo da atividade empreendedora de outras



campos de estudo a não ser que sejam definidas explicitamente qual o tipo em questão de oportunidade a ser percebida.

A quarta abordagem defende que estudar empreendedorismo é estudar a atividade das pessoas de criar novos negócios. Para esses autores, o processo de criação desses novos negócios deve ser levado mais em conta do que características particulares das pessoas que criam esses negócios. O problema dessa abordagem é que nem sempre é fácil saber quando uma organização de fato passa a existir. Se o papel do conflito institucional da ação empreendedora for levado em conta por esse autores, não fica claro se a organização surge no momento em que passa a operar o ser reconhecida pela sociedade ou no momento em que se torna uma atividade institucionalizada.

#### O processo de criação organizacional

O autor define “empreendedores nascentes” como sendo os indivíduos que exercem atividades com intenção de criar ou tornar viável um novo negócio. “Operationally, people are called nascent entrepreneurs if they are currently giving `serious thought to the new business` and are also engaged in at least one of many possible entrepreneurial activities.” (Aldrich, 2002: 458). Assim, é difícil saber ao certo quem são e quantos são esses indivíduos na sociedade. Utilizando como critério a realização de pelo menos duas atividades ligadas a formação de um novo negócio – ou a intenção-, uma amostra representativa da população americana em 1993 revela que aproximadamente 3,9% da população se encaixava nesse critério<sup>5</sup>. É interessante notar que desses 3,9% da população apenas uma pequena fatia irá de fato por um negócio em prática e se tornar de fato um empreendedor. Dependendo do critério utilizado para definir a ação empreendedora, essa fração pode ser menor ainda.

Outro ponto importante é que a maioria dos empreendedores possuem idade entre trinta e quarenta anos. Nessa faixa etária, as pessoas julgam já

---

<sup>5</sup> Estudo de Reynolds e White de 1997.

terem acumulado conhecimento e experiência suficiente para saber reconhecer uma boa oportunidade de negócios. Estudos mostram que a maioria dos empreendedores nascentes aproveitam o conhecimento adquirido em trabalhos anteriores, assim como contatos pessoais que possam ser úteis. Dessa forma, experiência de trabalho anterior afeta o processo de empreendimento a medida que oportunidades são percebidas como conexões entre a rede de dentro de uma organização e a rede fora. Além disso, indivíduos tendem a criar negócios e serviços próximos ao que trabalhavam anteriormente ou que se relacionem com o mesmo mercado por motivos de praticidade, conhecimento adquirido ou identificação pessoal ou cultural.

O autor continua sua análise afirmando que redes sociais são muito importantes no processo do reconhecimento de oportunidades necessitado pela atividade empreendedora. Para Aldrich, inúmeros atores e grupos sociais estão bloqueados ou mal localizados em redes sociais, fato que impede a percepção de oportunidades e a capacidade de explorar as oportunidades percebidas. "Portes, Haller and Guarnizo (2002) noted that a new form of entrepreneurship, 'transnational' has arisen because some immigrants engage in economic activities that straddle national borders. As Saxenian (2001) pointed out, ethnic immigrants in the United States today are found not only in their traditional niche of small shopkeepers, but also in Silicon Valley, as high-technology entrepreneurs." É interessante notar o papel que redes de imigrantes tem no processo de criação de empresas e de colocação profissional de imigrantes. Nos EUA, assim como no Brasil grupos étnicos/sociais oriundos de outras nacionalidades tendem a se unir e constituir uma rede em torno de uma determinada atividade. Esse tipo de abordagem do empreendedorismo pode ser aproveitada por esse trabalho na análise da biografia de Francisco Matarazzo.

Se aproximando da abordagem de Burt, Aldrich releva o importante papel que redes amplas e diversas têm na atividade empreendedora. Assim como Burt, o autor defende que contatos fortes podem ser utilizados como ponte para novas conexões, muitas vezes essenciais para determinada

atividade e que ao explorar buracos estruturais em redes pré-estabelecidas, um agente pode exercer uma atividade estratégica com alta probabilidade de ser tornar um empreendimento no futuro.

#### Founding Team Composition

Segundo Aldrich, existem algumas características importantes verificadas nos grupos que criam novos negócios. Em primeiro lugar, a maioria dos empreendimentos é conduzida por grupos de duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, estes grupos normalmente são compostos por homens. Segundo análise de amostras representativas, os homens tendem a se unir com outros homens para realizar seus empreendimentos muito mais do que mulheres tendem a se unir com mulheres. Além disso, os dados revelam que grupos étnicos tendem a se unir e se segregar. Outro ponto verificado é a prevalência de sociedades entre indivíduos que possuem laços fortes de proximidade sobre sociedades entre indivíduos com conexões mais fracas.

A disponibilidade de recursos financeiros exerce forte impacto na forma como vai se desenrolar um empreendimento. Entretanto, os dados revelam que a maioria dos negócios começa com um volume de recursos muito escasso. Uma amostra de 1992 dos Estados Unidos revela que a maioria dos empreendimentos começa com investimentos na ordem de cinco mil dólares. Dados da Alemanha dão mais peso ao volume do capital investido. A importância desse tipo de variável provavelmente é relacionada com fatores culturais, disponibilidade de crédito e expectativa de retorno que os agentes têm de seus empreendimentos.

É interessante notar que a maioria dos negócios começa pequeno devido a disponibilidade de recursos dos investidores e não por demais razões de mercado. Além disso, ao fundar um novo negócio – principalmente se for inovador – o empreendedor costuma trabalhar com o risco e com a probabilidade do negócio falhar e o investimento ser perdido. Como o cálculo de custo benefício sob incerteza é muito mais difícil e arriscado, empreendedores nascentes costumam ter dificuldade no acesso ao crédito e portanto,

costumam financiar suas atividades com recursos próprios. Apesar da quantidade de recursos disponível interferir no tamanho do investimento inicial de um negócio, os dados evidenciam uma correlação pouco significativa entre a riqueza de uma pessoa a probabilidade de ela vir a constituir um negócio algum dia em sua vida. Paralelamente, os dados revelam que poucos indivíduos começam negócios com recursos oriundos de seus pais ou de herança.

Nos Estados Unidos, os chamados “Business Angels” são responsáveis por alavancar mais recursos para novos negócios do que Bancos Comerciais ou firmas de Joint Venture –que se preocupam muito com o risco-. Business Angels costumam procurar empreendimentos em potencial para investir seus recursos e obterem lucro no eventual sucesso da empresa ou em um IPO. Estes por sua vez costumam ser a estratégia de alavancagem mais utilizada por empresas que crescem muito rápido e necessitam de muito capital a taxa relativamente baixas. Outra forma de obtenção de recursos é a venda do negócio no momento de rápido crescimento para uma empresa maior. Com os recursos da venda, o empreendedor pode reinvestir em uma nova empresa, dessa vez com uma maior capacidade inicial. A dificuldade no financiamento de novos negócios é um problema que existe desde o surgimento do capitalismo. Algumas pessoas possuem capacidade de contornar esse obstáculo, de achar sócios e parceiros dispostos a colocar em prática suas idéias, essas pessoas acabam se tornando empresários de sucesso e em alguns casos específicos, empreendedores de sucesso.

#### A mulher e o empreendedorismo

Como já foi dito anteriormente mulheres não só possuem uma parcela bem menor dos negócios criados como correspondem a uma parcela ínfima dos empreendedores observados<sup>6</sup> no mundo. Existem diversas explicações para

---

<sup>6</sup> É interessante constatar nesse momento que de todos os casos de empreendedores analisados nesse trabalho, nenhum se tratava de uma mulher. É importante deixar claro que esta pesquisa não estabeleceu nenhum tipo de critério discriminatório ou seja, a falta de exemplo de mulheres empreendedoras na história brasileira



esse fenômeno observado. Aldrich afirma que a inserção da mulher no mercado de trabalho ainda é muito recente e ainda existe uma enorme segregação masculina em alguns aspectos da vida empresarial. "The historical underrepresentation of woman in ownership is clearly linked to their exclusion from men's business discussion networks. (Carter 1994). If women do not occupy key posts in banks, investments firms, and other financially significant positions, then men are unlikely to encounter them in daily business relations (Rytina and Morgan 1982)". O autor está querendo dizer que mesmo a participação das mulheres tendo aumentado muito nos últimos tempos, a maioria das posições estratégicas e os cargos de alta gerência executiva estão nas mãos de homens. Assim, de acordo como que já foi dito anteriormente, homens possuem redes mais amplas, contatos mais estratégicos e por isso são mais capazes de agirem como "Brokers" em redes sociais ou simplesmente de encontrar a ponte certa na hora certa. Com redes menores e não tão estratégicas, a capacidade de perceber oportunidades das mulheres é limitada. Mais do que isso, a real capacidade de por em prática as oportunidades percebidas – forte característica do empreendedor- acaba sendo restringida.

#### Populações como unidades de análise no estudo do empreendedorismo

Segundo Aldrich, ecologia organizacional foi responsável por duas importantes contribuições no estudo da atividade empreendedora. Em primeiro lugar, ecologistas estudam organizações como membros de populações e em segundo lugar estudam os eventos em populações organizacionais. "They posit that populations change because of differential founding and mortality rates, not because organizations live forever by adapting to each change as it occurs. For example, Haveman and Rao (1997, 1646) showed that the primary engine of organizational evolution in the early thrift industry in California was the founding of new thrift organizations and the 'death of old ones' –selection-

---

corresponde mais a um fato histórico observado do que algum tipo de viés de seleção dos historiadores ou de pesquisadores.

not the restructuring of existing organizations (adaptation)" (Aldrich, 2002: 464). Assim, este tipo de metodologia parece ser útil para explicar o processo de mudança nos mercados, a introdução da atividade empreendedora e o fenômeno verificado de institucionalização e incorporação pela sociedade e pelo mercado de atividades e processos antes considerados inovadores – substituem os antigos por serem mais eficientes.

Outro ponto interessante dessa teoria é a relação entre o tamanho de uma população organizacional no processo de competição e legitimação. O crescimento da densidade de uma organização no seu início aumenta a legitimidade cognitiva e social da mesma, possibilitando assim uma base para a sua consolidação. O ferramental fornecido por esse tipo de abordagem permite pesquisadores reavaliarem e redimensionarem as premissas clássicas do empreendedorismo como por exemplo "the importance of spatial location and geographic clustering"(Aldrich, 2002:465). Um exemplo disso é o argumento de Soreson e Audia onde a alta concentração de organizações equivalentes no ponto de vista estrutural –redes- aumenta o potencial do surgimento de empreendedores nessa região.

#### Empreendedorismo e criação de novas indústrias

Nessa parte do artigo, o autor retoma o debate a relação entre empreendedorismo e inovação. Após reiterar que essa preocupação surge com Schumpeter, o autor argumenta que durante muitos anos pesquisadores da área não diferenciaram nas pesquisas empresas que geraram novas indústrias das empresas que eram simplesmente novas.

Aldrich afirma que os estudos de Stinchcombe na área foram muito importantes. Stinchcombe afirma que "organizational forms and types have a history"(1965, 153), e que "the historical period within which organizations are founded sometimes makes a lasting impact on forms"(Aldrich, 2002: 466). Assim, em dado período histórico, quando surge uma organização e sua forma é definida ela permanece estática durante um período de tempo até que sua

forma seja insustentável. Stichcombe argumenta que novas formas surgem devido a inovações tecnológicas, suporte da estrutura social para novos processos tecnológicos, o acesso de empreendedores ao poder e a riqueza e através de mudanças no mercado de trabalho. Dessa forma, empreendedores ao construir suas organizações tem que saber lidar com os recursos e com a estrutura social de sua época. Saber lidar com as restrições impostas pela tecnologia e principalmente, pela sociedade é então uma das principais características do empreendedor.

Ao empreender, o indivíduo passa por dois importantes obstáculos, um em relação ao aprendizado e outro relacionada a legitimação. O aprendizado é um obstáculo a ser superado uma vez que o empreendedor introduz uma nova forma de pensar e fazer em um ambiente onde não existe informação prévia. Assim, é obrigado a fazer cálculos e lidar com alto teor de ignorância e incerteza, o risco. Em relação a legitimidade, Aldrich define dois tipos a serem analisados.

O primeiro tipo é a legitimação cognitiva "Cognitive legitimacy refers to the acceptance of a new kind of venture as taken-for-granted feature of the environment"(Aldrich, 2002: 467). Assim, a legitimação cognitiva acontece quando um novo produto, processo ou serviço passa a ser aceito como parte de uma estrutura sociocultural e organizacional. Saber lidar com a falta desse tipo de legitimidade em novo negócio é um obstáculo e uma característica importante do empreendedor e do empreendedorismo. Podemos pensar que junto com o aprendizado, esse obstáculo surge na fase inicial de um projeto.

O segundo tipo de legitimidade é a legitimidade sociopolítica. "Sociopolitical legitimacy refers to the acceptance by key stakeholders, the public, key opinion leaders, and government officials of a new venture as appropriate and right. It was two components: moral acceptance, referring to conformity with cultural norms and values, and regulatory acceptance, referring to conformity with governmental rules and regulation"(Aldrich, 2002: 467). Assim, esse tipo de legitimação está relacionado diretamente com o conflito institucional que Schumpeter afirma fazer parte da atividade empreendedora e

com a introdução da inovação. Segundo Aldrich, empreendedores precisam saber adaptar seu projeto as normas e o funcionamento de sua sociedade ou alterar as normas e a lógica da sociedade através da condução do seu projeto. Para isso, a capacidade de constituir redes baseadas na confiança entre os atores pode ser essencial. Em um contexto onde a moral esta sendo questionada, valores estão sendo colocados em cheque ou o empreendimento questiona muito a lógica vigente, a capacidade do empreendedor de proteger a si e ao seu projeto através de redes amplas – baseadas na confiança, uma vez que a burocracia o mercado estão sendo questionados- e robustas as pressões externas é fator determinante.

### Considerações finais

O artigo de Aldrich é importante para esse projeto por fazer uma ampla leitura do conceito de empreendedorismo como campo de pesquisa sobre uma perspectiva histórica levando em conta diversas correntes de pensamento dentro da área. É interessante frisar a preocupação do autor em relação a pouca consideração que os conceitos de Schumpeter e Webber tem recebido por pesquisadores da área, fato que pode estar minando a solidez do conceito que corre risco de se perder no meio de tantas abordagens.

Na condução do projeto utilizaremos, sobretudo, a base teórica que o autor da para a importância das redes sociais na ação empreendedora – assim como faz Burt- e a importante definição de conflito institucional feita no artigo.

## **6 Artigo Final**

---

### **Redes Sociais e o Empreendedor Schumpeteriano – Os Casos de Mauá e Matarazzo**

#### **Resumo:**



Neste trabalho são descritos e analisados o papel das redes sociais e interindividuais desenvolvidas na trajetória empresarial de dois empresários brasileiros que podem ser identificados como empreendedores schumpeterianos. Com o objetivo de mostrar que não há incompatibilidade, seja metodológica ou conceitual, entre a análise de redes e a abordagem de Schumpeter sobre o empreendedorismo, o artigo se inicia com uma breve consideração acerca do individualismo metodológico, tipo ideal e a ação social do empreendedor. A seguir são apresentados os estudos de caso comparativos de dois empreendedores pioneiros na industrialização brasileira: Barão de Mauá e Francisco Matarazzo. Os resultados esclarecem como relações interpessoais e laços associativos, especialmente com a Maçonaria e a Colônia Italiana, respectivamente, foram fatores fundamentais para a constituição de suas empresas inovadoras.

### **Introdução**

Desde o século XIX cientistas sociais buscam chamar a atenção para as especificidades do empreendedor capitalista inovador, como portador de uma mentalidade moderna que se opõe à maneira tradicional de produzir e enriquecer, que valoriza o trabalho como fim e não como instrumento, que detém extraordinária capacidade de ação, liderança e inovação. De acordo com Max Weber, as forças de expansão do capitalismo industrial moderno não residem apenas na origem das reservas monetárias mas, especialmente, num certo espírito capitalista. “Difícilmente se permite reconhecer com suficiente imparcialidade que só uma extraordinária firmeza de caráter é capaz de resguardar um desses empresários ‘novo estilo’... juntamente com a clarividência e capacidade de ação (...) lhes possibilitam angariar confiança desde logo indispensável dos clientes e operários (...) sobretudo para assumir o trabalho infinitamente mais intenso que agora é exigido do empresário e que é incompatível com um fácil gozo da vida – qualidades éticas, todavia, de um tipo especificamente diverso das que eram adequadas ao tradicionalismo” (WEBER, 1981 : 61).

O sociólogo Werner Sombart chama a atenção para os “capitães de indústria”: novos capitalistas, portadores de uma lógica de ação diferenciada e de características psicológicas específicas. Este empreendedor persegue uma lucratividade cada vez maior porque quer ver crescer seus negócios. A principal motivação é o sucesso do empreendimento e não o lucro, especificamente. Por isso, trabalham, calculam, negociam e especulam mais que os outros empresários do século XIX. O que os diferencia é, essencialmente, os princípios adotados na condução dos negócios: racionalização e, ao mesmo tempo, compulsão pelo crescimento de suas empresas.

A oposição “modernidade versus tradicionalismo” é também contemplada na análise econômica para explicar o fenômeno do desenvolvimento: “De tempos em tempos a vida econômica apresenta mudanças no sentido de romper com os limites tradicionais até estão estabelecidos de produção e comercialização de bens, impondo uma nova forma que futuramente se consubstanciará em uma nova tradição. Crescimento econômico pode ser adaptação, desenvolvimento, que significa aumento do volume de riquezas é outra coisa. As mudanças contínuas de transformação de uma lojinha em loja de departamentos, estão dentro da análise estática, porque descrevem um processo de expansão linear, de adaptação oferta / demanda. Mas e as mudanças descontínuas, não tradicionais, como explicá-las?” (SCHUMPETER, 1985). Schumpeter introduz um novo tipo de agente econômico, o *empreendedor*, para criticar a teoria econômica neoclássica e mostrar ser este modelo incapaz de explicar o desenvolvimento. A teoria do equilíbrio geral não incorpora a descontinuidade no fluxo econômico e, portanto, não explica inovação e desenvolvimento.

Empreender é, segundo Schumpeter, inovar radicalmente, transformando determinado setor, ramo de atividade, território. Não há inovação sem que ocorram alterações na rotina econômica. E o empreendedor é o agente que exerce a função de realizar novas combinações dos meios produtivos: 1) “introdução de um novo bem”; “introdução de um novo método

de produção” 3) “abertura de um novo mercado” 6) “conquista de uma nova fonte de oferta de matérias primas ou bens semimanufaturados; 7) constituição ou fragmentação de posição de monopólio” (SCHUMPETER, 1985 : 49).

Importante considerar que processos de institucionalização se apresentam de forma absolutamente relevante para o autor: “o camponês vende seu novilho exatamente com tanta astúcia e egoísmo quanto o corretor da bolsa de valores vende a sua carteira de ações. Mas isso só vale quando um sem número de precedentes formaram a conduta através de décadas e, em seu fundamento, através de centenas e milhares de anos e eliminaram o comportamento não adequado” (SCHUMPETER 1985 : 57). Assim concebida, a racionalidade econômica não é adotada como um pressuposto para a construção de um modelo hipotético dedutivo, mas sim concebida como fruto de um longo processo de institucionalização. Não se trata, contudo, de algo “natural” e nem tampouco de uma qualidade inata. Trata-se de um processo sociocultural, que se expande, torna-se hegemônico e, nessa medida, se “naturaliza” (\*).

A ação do empreendedor leva em conta “os outros”, as instituições e é, portanto, uma ação social e não atomizada. Este é um ponto fundamental, mas pouco compreendido de sua metodologia. Schumpeter define o indivíduo empreendedor como unidade básica de análise, mas ele é também concebido como um “tipo ideal”, no sentido weberiano (MARTES, 2007). Ou seja, trata-se de um indivíduo socializado e não atomizado, tal como concebido pela teoria econômica à qual, justamente, Schumpeter critica. O instrumento metodológico utilizado, o individualismo, é trabalhado de maneira complementar à análise tipológica. O empreendedor é um ator social que age e orienta sua ação levando em conta “o outro”, tal como o ator da teoria da ação social weberiana. O tipo social a que se chama empreendedor é portador de um quadro cognitivo diferenciado e atua desafiando instituições, cultura, hábito e tradição. O empreendedor é fruto de uma sociedade específica: a capitalista moderna. Aos olhos de Schumpeter, o empresário inovador também é um tipo particular de agente, diferente do mero capitalista, pois decide racionalmente com base em



valores, especialmente a inovação, é guiado pela paixão, pelo desejo de conquista e é, portanto, necessariamente um líder.

Tanto Weber quanto Schumpeter perguntam sobre o sentido da ação do empreendedor, de modo que motivação e cognição (isto é, ou seja, fatores de ordem não econômica) são dimensões fundamentais para ambos. Contudo, quaisquer destas dimensões são concebidas como processos sociais e não puramente volição nem comportamento de caráter estritamente individual: “O processo social que racionaliza nossa vida e nosso pensamento afastou-nos do tratamento metafísico do desenvolvimento. Nenhuma experiência concreta evidencia a existência de um desenvolvimento uniforme e linear na história dos povos. Motivos refletem mais processos sociais, do que vontade individual” (SCHUMPETER, 1985 : 71).

A visão sociológica da abordagem econômica de Schumpeter vem sendo amplamente discutida e enriquecida pela Nova Sociologia Econômica (CLEMENCE, 1989). Sua teoria sobre desenvolvimento e empreendedorismo tem recebido especial atenção, particularmente quando combinada à análise das redes sociais e de organizações em rede, para explicar inovação e novas formas de arranjos produtivos (SWEDBERG, 2000; SAXENIAN, 2000; WALDINGER, ALDRICH & WARD, 2000). Nos dois casos aqui analisados a principal referência é Ronald Burt, ao se referir ao empreendedor como aquele que atua como ponte entre duas ou mais redes de contatos não redundantes. “Contatos não redundantes são conectados por um buraco (*hole*) estrutural – um buraco estrutural é uma relação de não-redundância entre dois contatos” (BURT, 2000 : 291).

### **Metodologia**

Com o objetivo de analisar o papel das redes na biografia empresarial de dois pioneiros brasileiros, escolhemos dois empresários emblemáticos: Barão de Mauá e Francisco Matarazzo.

Justificativa da seleção - Ambos foram escolhidos por se aproximarem do modelo do empresário inovador schumpeteriano e por terem vivido e



desenvolvido suas empresas em diferentes momentos históricos, o que nos permitiria identificar diferentes redes.

As inovações: Francisco Matarazzo e Barão de Mauá são nomes que marcaram a industrialização brasileira e que hoje são tidos como símbolos de líderes empresariais de sucesso que trilharam a própria trajetória e construíram seus respectivos impérios com o esforço próprio e através de uma capacidade de entender o seu mundo, como poucos. Se por um lado Mauá é o grande nome da economia brasileira da segunda metade do século XIX, Matarazzo é o sinônimo da primeira fase da industrialização nacional, que ocorreu no começo do século XX. Dessa forma, por viverem em períodos históricos diferentes, é interessante se ter em mente que, ao exercer a atividade empreendedora, cada um deles teve que lidar com problemas e obstáculos muito diferentes, os quais marcaram as especificidades de suas trajetórias, assim como seus respectivos sucessos e fracassos.

De fato, poucos empresários obtiveram tanto destaque na economia do Brasil quanto Irineu Evangelista de Souza, o Barão de Mauá. Sua importância para a economia nacional durante o segundo reinado é tão grande que, no auge de sua fortuna, esta alcançou a cifra de cento e quinze mil contos de reis, superando o orçamento do Império em dezoito mil contos. Mauá foi o primeiro grande industrial brasileiro e foi um dos primeiros empresários a encarar o Brasil com uma mentalidade diferente da lógica colonial. Entendemos que a história empresarial de Mauá permite caracterizá-lo como um empreendedor schumpeteriano no sentido estrito do termo. Adicionalmente, destaca-se em sua trajetória, o papel fundamental das redes sociais por viabilizar a realização de vários de seus investimentos, em especial a rede composta por maçons.

Diferentes períodos históricos - O Brasil em que Mauá iniciou seus empreendimentos pouco tem em comum com o Brasil em que alguns anos mais tarde Matarazzo viria a viver. Mauá passou quase toda vida no segundo reinado brasileiro, época em que a escravidão era o regime de trabalho predominante e o poder estava concentrado praticamente nas mãos do

imperador. O grande desafio da vida do empresário foi implementar no país uma lógica de produção que, à época, estava completamente fora da realidade brasileira, ainda que e em plena ascensão em outras partes do mundo. Liberal convicto, Mauá era um brasileiro com “cabeça de inglês”. Convivendo com ingleses, o empresário entrou em contato com uma ideologia que colocava em cheque a antiquada estrutura do país. Estrutura essa que já vinha sofrendo pressão por modificações por parte do império britânico. Por ser contrário à escravidão, o empresário era quase um estrangeiro vivendo no seu próprio país. Durante toda sua vida, o principal desafio desse personagem foi o de adaptar um modelo de produção industrial, recém surgido nos países que viriam a se tornar as principais economias do século XX. Tarefa árdua, em um país que não só não oferecia as condições básicas à industrialização, como também as repelia. Por sua vez, Francisco Matarazzo, encontrou um país diferente daquele no qual Mauá vivera, já ao desembarcar no Brasil. Se, por um lado, o país vivia sob uma república não muito consolidada e em uma economia basicamente rural e agrícola, por outro, a escravidão já havia sido abolida e o país vivia um intenso fluxo de imigrações no qual o próprio empresário tomou parte. A antiga sociedade escravagista ainda conservava alguns vícios dos seus tempos de colônia e império. Devido, porém, à implementação do trabalho assalariado e a explosão demográfica (ambos frutos da imigração), já se formara aqui um mercado consumidor e uma oferta de mão-de-obra impensáveis na época de Mauá. Assim, as condições encontradas por Matarazzo no Brasil eram muito mais amistosas para a atividade industrial, inclusive do ponto de vista institucional. Construir uma fábrica em sua época era uma tarefa complicada, porém muito imigrantes já vinham tentando realizar empreendimentos desse tipo, o que também facilitou a abertura de seus negócios. Matarazzo deve muito às redes sociais existentes na colônia e à própria imigração italiana.

Elaboração dos casos – os casos apresentados foram elaborados a partir da bibliografia existente. De acordo com Yin (1964) estudos de caso descrevem e analisam processos, eventos e biografias. Conformam desenhos

de pesquisa adequados a perguntas que intencionam explicar “porque” e “como”. As fontes aqui utilizadas são qualitativas e documentais (LAPLANTINE, 2006). Os dados foram extraídos de fontes secundárias, a partir das biografias e análises sociológicas publicadas. O objetivo que se deseja alcançar com os casos apresentados é meramente ilustrativo. Não se trata, portanto, de comprovação de uma hipótese/teoria, nem tampouco de buscar alguma medida de representatividade, seja da atividade do empreendedor, ou de seu perfil.

As redes foram desenhadas com o software UCINET. Utilizaremos para analisar as redes desenhadas no trabalho duas interessantes medidas resumo fornecidas pelo programa. A primeira delas é a medida de densidade. Essa medida é a razão entre o número de conexões de uma rede ( $L$ ) e o número de relações possíveis ( $g$ ). Assim,  $\delta = 2L/g(g-1)$ . Saber a densidade de uma rede social é útil para enxergar possíveis buracos estruturais. Quanto menor for a densidade, mais atores estarão desconectados e portanto, maior a chance de existir um Broker ou uma ponte. A segunda medida resumo utilizada nesse trabalho será a medida de centralidade de grau. Essa medida consiste na razão entre o número de contatos de um ator em uma rede e o número possível de conexões,  $C' = (g-1)^{-1} \sum X_{ij}$ . Dessa forma, enquanto a medida de densidade avalia o quanto os atores da rede estão conectados entre si, a centralidade de grau avalia o quanto um determinado ator está conectado na rede. Uma rede com baixa densidade em que um ator possui alta centralidade é uma forte evidência da existência de buracos estruturais. Definiremos ainda como “Broker”, assim como faz Burt (1992), indivíduos em modelos de redes de range capazes de explorar um buraco estrutural para obter vantagem competitiva através do controle do fluxo de informação, e das relações entre os atores. Tal capacidade será fundamental para ação do empreendedor schumpeteriano e será o foco de nossa análise.

(<http://www.analytictech.com/downloaduc6.htm>)

### **Caso 1 - Barão de Mauá**

A trajetória empresarial de Irineu Evangelhista de Souza dependeu muito mais da sua relação com amigos e companheiros da maçonaria do que de relações familiares. A morte do seu pai em 1819, quando Mauá era apenas uma criança, e a precoce saída de casa para o Rio de Janeiro devido ao segundo casamento de sua mãe, marcaram sua vida profundamente e foram fundamentais para o afastamento entre os negócios e sua vida familiar facilmente observado em sua biografia.

O primeiro grande “professor” de Mauá foi João Rodrigues Pereira de Almeida, “o que se chamava de um comerciante grosso, como havia, então, uma meia centena na cidade. Eram ao mesmo tempo comerciantes, banqueiros, armadores, seguradores e lobistas de um negócio cuja base era o florescente tráfico de escravos” (MARCOVITCH, 2005: 40). Mauá começou a trabalhar para este comerciante por indicação de seu tio. Este tio, ao levar Mauá para o Rio de Janeiro para trabalhar com o comerciante português, exerceu o que talvez tenha sido a grande e única participação de sua família em sua vida empresarial, pois deu à Mauá a oportunidade de viver em um “outro mundo”, ou seja, penetrar em uma outra estrutura social. Nesse sentido, podemos dizer que seu tio exerceu o papel de “ponte”, a que Ronald Burt (2000) chama de “buraco estrutural”. Com o português, o jovem obteve o conhecimento básico sobre administração, contabilidade e demais conhecimentos fundamentais para deslanchar na carreira comercial. Trabalhando com Pereira de Almeida, Mauá rapidamente se tornou caixeiro, um importante cargo na época, que consistia em uma mistura de contador com tesoureiro. Nessa função, o jovem entrou em contato com uma série de credores de seu patrão, sendo um deles o escocês Richard Carruthers, pessoa que no futuro veio a se tornar seu segundo empregador devido ao sucesso com que o jovem conduziu o processo de negociação das dívidas de Pereira de Almeida. Este escocês é, na verdade, a segunda “ponte” para outra estrutura social: a dos intercâmbios econômicos entre Brasil e Inglaterra.



Richard Carruthers veio para o Brasil com a abertura dos portos e se estabeleceu no Rio de Janeiro. O escocês contava com a vantagem de sempre ser julgado por tribunais britânicos nos tratados entre Brasil e Inglaterra e contava ainda com uma visão de negócios inglesa, mais moderna e, portanto, melhor adaptada a um mundo cada vez mais industrial e capitalista. Em pouco tempo, o escocês enriqueceu trabalhando com o comércio, crédito e especulando no mercado de câmbio, atividade que Mauá realizou durante quase toda sua vida para obter os fundos necessários para seus empreendimentos.

Com o escocês, o brasileiro entrou em contato com uma forma de fazer negócios que fugia à “maneira portuguesa” ou brasileira com o qual Mauá estava acostumado. Carruthers era um liberal no sentido estrito, ou seja, o de Adam Smith e John Stuart Mill. Com ele, Mauá iniciou seus estudos em inglês, conheceu operações de câmbio e contabilidade. Porém, o conhecimento mais importante que aprendeu com o escocês foi uma forma de pensar inovadora para a época. Mauá, assim como seu mestre, era a favor do livre comércio, do trabalho livre e, sobretudo, acreditava que a única forma de desenvolver o Brasil como uma nação forte e independente se daria através da indústria, contrariando o discurso vigente na época, no qual o Brasil deveria seguir sua “verdadeira vocação” agrícola. Essa maneira de pensar se chocava com a mentalidade dos principais líderes políticos da época, fato que gerava um grande empecilho em um mundo onde contatos políticos eram fundamentais para o apoio em projetos que dependessem da boa vontade e do dinheiro do Tesouro Nacional. Criar indústrias, realizar projetos de infra-estrutura, reformar códigos comerciais e desenvolver o sistema financeiro nacional requer contatos sociais amigáveis, os quais -- por não ser um bem nascido membro da corte -- Mauá não possuía.

Para se opor à rede formada pelos fazendeiros e membros da corte que pensavam de forma antiga, havia uma outra rede também poderosa onde se reuniam os principais profissionais liberais da época, assim como intelectuais, juristas, importantes políticos e profissionais que, apesar de terem dinheiro,

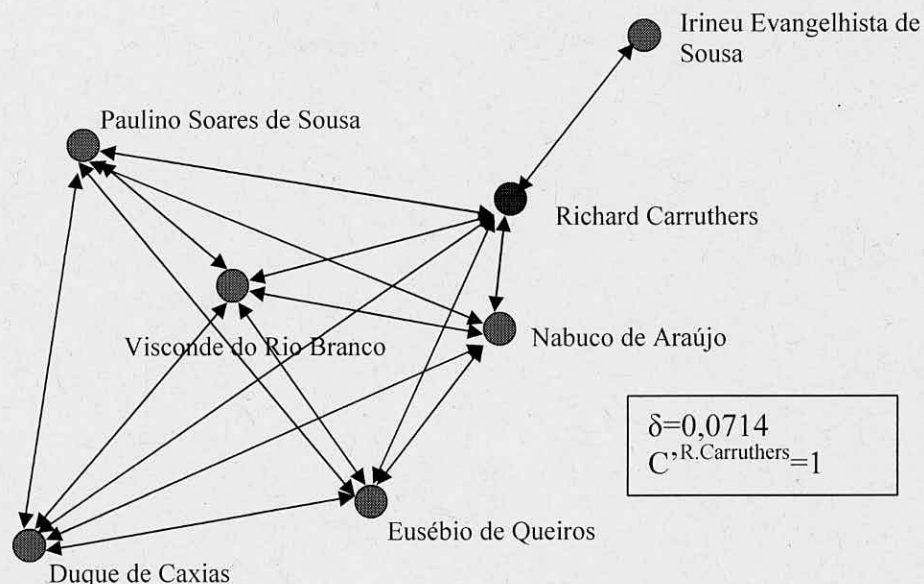
estavam à margem da alta sociedade carioca e longe dos ouvidos do imperador. Esta rede era a Maçonaria, organização na qual Richard Carruthers era um ativo e importante membro.

### A Maçonaria

A Maçonaria, como uma organização secreta com ideais republicanos e liberais, foi reestruturada no início do século XVIII na Inglaterra, com o apoio dos reis da dinastia Hanover, que lutavam contra os católicos da dinastia Stuart. O acordo entre os reis e os maçons foi embasado no ideal de se estabelecer uma monarquia constitucional na Inglaterra. Dessa forma, os principais ideais da maçonaria britânica eram a defesa do rei e da constituição, a crença em deus e em mudanças progressivas e liberais. Com o apoio dos reis, e com o passar do tempo, a organização ganhou muito poder e se espalhou pelo mundo. O primeiro país infiltrado pela maçonaria, depois da Inglaterra, foi a França, local em que esta sociedade floresceu rapidamente, conquistando em pouco tempo um enorme poder e influencia. É fundamental para compreender sua atuação política na Europa e no Brasil, diferenciar a vertente inglesa -- que ficou conhecida como a maçonaria azul -- da francesa, conhecida como maçonaria vermelha. Ao se estabelecer na França, os ideais maçônicos foram influenciados por ideologias que não eram fortes na Inglaterra. A maçonaria francesa passou a pregar o fim da monarquia e o estabelecimento da república, a luta contra o poder estabelecido e o ateísmo. Os vermelhos se espalharam pelo mundo e tiveram como seus mais notórios membros no novo mundo Thomas Jefferson, George Washington e Benjamin Franklin, importantes líderes da independência norte-americana. No Brasil, ainda no século XVIII, movimentos conspiratórios, como a inconfidência mineira, foram encabeçados por membros da maçonaria vermelha, tendo com seu principal destaque Joaquim José da Silva Xavier, o Tiradentes. Com a abertura dos portos em 1808 e finalmente com a independência em 1822, a maçonaria azul se estabeleceu no Brasil, tendo como principal líder ou grão-mestre José Bonifácio de Andrada e Silva, que acabou também se tornando

grão mestre da frente vermelha, conseguindo assim apoio que foi importante para a independência e a formação do império brasileiro. Entretanto, em 1823, o então imperador e grão-mestre maçom Dom Pedro I, se sentindo ameaçado por uma organização repleta de ideais republicanos, prendeu e exilou os principais líderes maçons de seu tempo, assim como fez com José Bonifácio em 1829. Dessa forma, durante o primeiro e o segundo reinado, a maçonaria azul e vermelha se aproximaram e foram aos poucos se infiltrando novamente no poder e na burocracia do reinado, montando uma poderosa rede política e de informação ((BARATA, 1999; CARELLI, 1989 ; D'ALBUQUERQUE, 1955)

Assim, foi através da Maçonaria que Carruthers, um cidadão britânico e portanto, às margens da rede social criada por brasileiros em torno do império e dos partidos liberal e conservador, conseguiu fazer com que seus interesses dentro do governo fossem escutados. E foi também dessa forma que, ao ser iniciado, Mauá passou a agir. Dessa rede participavam os mais importantes profissionais liberais da época, assim como juizes, juristas e comerciantes. Podemos dizer que se por um lado existia o império disposto a defender a qualquer custo os interesses coloniais e agrícolas, por outro, essa rede infiltrada dentro do próprio império era a única alternativa para aqueles que desejavam ser atendidos politicamente, sem serem aliados diretos das famílias tradicionais ou do imperador.



Através de Carruthers, Mauá foi introduzido nessa poderosa rede social, altamente politizada, porém apartidária, e que contava com nomes importantes como Paulino Soares de Sousa, deputado, ministro do império e Conselheiro de Estado fundamental durante a guerra do Prata, José Tomás Nabuco de Araújo, um influente deputado e futuro pai de Joaquim Nabuco. Também ali estavam Eusébio de Queiros, Ministro da Justiça autor da lei que acabou com o tráfico de escravos no Brasil, e outras personalidades históricas que passaram a proteger e apoiar dentro do governo os empreendimentos do empresário. A rede social acima possuía baixa densidade, ou seja, os atores dentro dela possuem amplas conexões entre si. Dessa forma, a maioria dos contatos são redundantes e portanto, espera-se que dentro dessa rede as informações circulem de uma forma rápida e intensa. É interessante notar que o único ator conectado a todos os componentes da rede é Richard Carruthers, fato que indica o papel de broker que ele exerce ao introduzir Mauá.

Tomás Nabuco de Araújo e Eusébio de Queiros que escutaram Mauá durante a elaboração de um novo Código Comercial para o Brasil. O código foi elaborado para adaptar as práticas comerciais ao fim do tráfico de escravos à medida que acabava com uma série de problemas típicos de uma sociedade mercantilista que impediam a criação de qualquer outra forma de negócio



diferente dos coloniais: “não havia títulos com garantias legais, o que limitava o crédito à confiança pessoal dos emprestadores, quase impossibilitava as aplicações de capital e impedia o desenvolvimento do sistema financeiro; cobrar dívidas era quase uma ficção, por falta de normas jurídicas, falências e *concordatas* levavam anos para ser decididas” (CALDEIRA, 1995: 198) O novo código, portanto, permitiu que uma série de operações financeiras, fundamentais para a alavancagem de crédito, passassem a ser realizadas no Brasil. Com a possibilidade de crédito, regras comerciais mais claras com alguma garantia de execução de dívidas, surgiu um ambiente institucional mais amistoso para uma futura atividade empreendedora.

Se para Schumpeter nem um administrador nem um “mero capitalista” podem ser considerados empreendedores -- mas sim aqueles que exercem a função da inovação -- quais foram os momentos em que o empresário exerceu essa função? A lógica de ação de Mauá era completamente diferente da lógica predominante no Brasil do século XIX. Um empresário que tinha o trabalho como um valor em si mesmo, não se encaixava em uma sociedade que, segundo Thomas Ewbank -- um viajante que passava pelo Brasil na época --, “Interrogando-se um jovem nacional de família respeitável e em má situação financeira sobre por que não ganha a vida de maneira independente, há dez possibilidades contra uma de ele perguntar, tremendo de indignação, se o interlocutor está querendo insultá-lo. ‘Trabalhar! Trabalhar’, gritou um deles, ‘para isso é que temos os negros’” (CALDEIRA, 1995: 182).

Era nesse meio social no qual o jovem Mauá iria criar a Fundação de Ponta de Areia. No fundo, o que o empreendedor -- nesse caso podemos usar a palavra sem fugir do conceito - estava querendo fazer, era colocar em prática uma nova mentalidade econômica que se mostrava muito mais produtiva e eficiente, mas sediada em uma sociedade dirigida por uma lógica imperial, em completo desacordo o mundo industrial capitalista. Era, portanto, vasta a dimensão e as possibilidades de conflito com políticos e instituições que acompanhavam o empresário durante toda vida. Agindo como empreendedor, Mauá teve que encontrar soluções para conseguir apoio e recursos como

crédito, permissões, alvarás e dentre outros necessários a grandes empreendimentos.

A siderúrgica de Ponta de Areia é um bom exemplo de como o empresário agiu em importantes momentos de sua vida como um empreendedor. Em 1844, o Ministro da Fazenda do Império, Manuel Alves Branco, decretou uma lei de nome análogo ao seu, que estipulava tarifas de importação de 30% em produtos industrializados sem similar nacional e de 60% para produtos com similar nacional. É importante lembrar que a lei Alves Branco foi uma medida muito mais voltada para tentar solucionar o déficit fiscal crônico do Império do que para incentivar a quase inexistente indústria nacional.

Mesmo assim, com o surgimento dessa lei, Mauá percebe que a produção de bens simples industrializados, sobretudo os de ferro fundido, passava a ser viável. Porém, para que o empreendimento fosse possível era necessário que houvesse uma demanda mínima pelos produtos da fábrica, problema que logo foi solucionado após a firmação de um contrato de fornecimento de tubos de ferro para canalizar o rio Maracanã. Nesse momento, entrou em ação o único amigo de infância que se conhece de Mauá, João Henrique Reynell de Castro, filho de um médico judeu que não se adaptara ao Brasil e se mudou para a Inglaterra. O empresário resolveu liquidar seus estabelecimentos comerciais e montar uma fundição. O papel de Reynell de Castro foi essencial para a viabilidade do projeto. Além de sócio de Mauá, Castro conseguiu reunir e levar ao Brasil a mão-de-obra especializada necessária para a constituição da fábrica e que não existia no Brasil. Além disso, era Reynell de Castro que se responsabilizava pela obtenção e o transporte de importantes máquinas e peças de reposição necessitadas pela fábrica. Segundo Jorge Caldeira "Reynell de Castro percorria estabelecimentos fabris (na Inglaterra) em busca de aventureiros interessados em ganhar a vida nos trópicos, prometendo pagá-los a peso de ouro. Depois de muito conversar, conseguiu convencer um engenheiro, um mestre maquinista, um mestre modelador, quatro caldeireiros e seis moldadores a embarcar na aventura (...)

Não havia fábricas de máquinas nem de peças de reposição no Brasil – todo o equipamento sobressalente, quando necessário, precisava ser adquirido na Inglaterra por seus sócios” (CALDEIRA, 1995:185).

Superados os problemas que impediam a viabilidade do empreendimento, começaram a surgir os primeiros conflitos institucionais que ameaçavam a continuidade da fábrica. Por mais que Mauá se concentrasse nos prazos prometidos à prefeitura, esta por sua vez não mostrava a mesma preocupação em cumprir as suas obrigações com o empresário. Segundo Caldeira, “ele que muito desculpasse, mas a câmara do Rio de Janeiro não dispunha de verbas naquele momento para cobrir os gastos com a obra. A falência ameaçava bater em sua porta e Irineu não viu outra saída al’me de se tornar-se um descobridor de novos nichos de mercado. Primeiro, cuidou de diversificar a produção, buscando clientes menores, mas que pagavam em dia pelos produtos. Começou a fabricar pregos, sinos para igrejas, máquinas de serrar, peças para engenhos de açúcar, guindastes e molinetes. Passou a aceitar serviços de reparos em navios, montou uma empresa em Rio Grande para operar um vapor que construiu em seu estaleiro, transformado em rebocador”.(CALDEIRA, 1995:187).

A citação acima evidencia a estratégia que o empresário adotou para contornar um problema político/institucional denominado “calote do Estado”. Ponta de Areia era a única siderúrgica nacional e a única fundição. Porém, ao mesmo tempo em que monopolizava o mercado, por um problema de escala, dependia do seu maior consumidor: o Estado. Adaptar a fábrica para responder a demandas típicas de uma economia pequena e rural foi uma estratégia fundamental para a ampliação da rede de clientes da empresa e para tornar a empresa menos dependente dos outros nódulos de sua rede, ou seja, para afirmá-la como um pólo irradiador sólido e importante.

Ainda que o empresário tivesse ampliado sua rede de contatos, a solução para seus problemas só aconteceu em 1848, quando o imperador anunciou um novo ministério composto quase totalmente por maçons conservadores. Eram eles: Marquês de Monte Alegre, Ministro do Império,



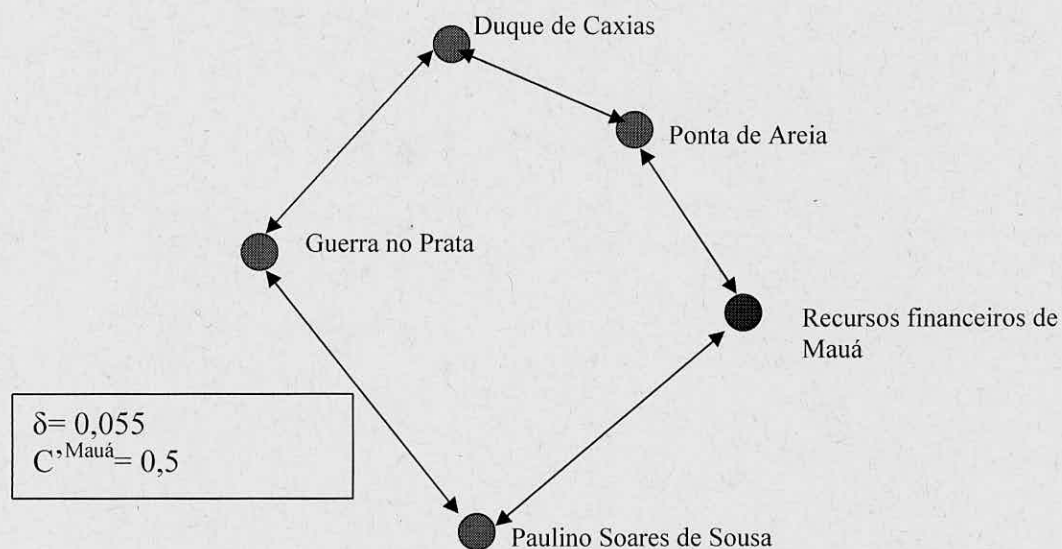
Visconde de Uruguai, que foi nomeado Ministro dos Negócios Estrangeiros, Visconde Itaboraí, Ministro da Fazenda e Eusébio de Queiroz, que era o Ministro da Justiça. Todos eram membros ativos da Maçonaria Azul, assim como Mauá. Com o novo ministério, o Estado pagou a Mauá o que lhe devia. Além disso, a “Câmara dos Deputados aprovou quase que por unanimidade um empréstimo de trezentos contos de réis ‘a fim de auxiliar a fundição de ferro e mecanismos estabelecida na Ponta de Areia.’” (CALDEIRA, 1995: 191).

Conforme a situação no Rio da Prata começou a ficar mais tensa, abrir o rio à navegação internacional passou a ser prioridade estratégica do governo brasileiro e de uma série de colegas maçons, como Paulino Soares de Souza e Duque de Caxias. A esses, devido ao Código Comercial, Mauá se via em dívida. Segundo Jacques Marcovitch “no decorrer de alguns encontros secretos, o Ministro Paulino, André Lamas e Mauá combinaram o seguinte: Mauá entregaria todos os meses a Lamas a quantia de doze mil pesos fortes, com os quais seriam compradas as armas e contratados os mercenários necessários à defesa de Montevidéu. Enquanto isso, o Exército Brasileiro, sob o comando de Luis Alves de Lima e Silva, o então Conde de Caxias, começou a se posicionar na fronteira para a eventual cobertura militar” (MARCOVITCH, 2005: 51).

Ajudando seus amigos, o Exército Brasileiro e em última instância até mesmo o imperador, Mauá não só retribuiu os favores que lhe haviam sido feitos durante o período do “calote” nas obras de canalização do rio Maracanã, como também aumentou sua fortuna ao constituir uma nova rede de empresas na qual sua fundição poderia exercer um papel fundamental: a de fornecer navios para a guerra que fora financiada com seu próprio dinheiro, garantindo, assim, a demanda pelos produtos que fabricava e que, diante da situação de escassez, lhe era tão preciosa. A rede desenhada abaixo é um esboço da rede constituída pelo empreendedor na Guerra do Prata. É interessante notar que do ponto de vista da centralidade, todos os atores são homogêneos ou seja, se relacionam com outros dois atores. A rede possui densidade relativamente baixa, uma vez que cada ator se relaciona com metade do potencial da rede.



Além disso, é interessante notar que neste tipo de rede circular, se um dos elos é rompido, todo o fluxo proporcionado pela rede é perdido. No esquema da guerra do prata, se qualquer um dos atores falhasse com o seu propósito todo o plano estaria perdido.



Ressaltam-se, ainda, dois outros pontos. Mauá demonstrou na sua trajetória empresarial, possuir impressionante capacidade de unir recursos e pessoas que permitissem a ele atingir seus objetivos. Para tanto, o empresário contou com uma rede social voltada para a cooperação e a proteção de seus membros, em função de um objetivo ou interesse específico, que era a Maçonaria. Assim sendo, é interessante re-enfatizar a importância que teve esta rede social, paralelamente à rede formada pelos membros da oligarquia agrícola. O segundo ponto é que o empresário soube, por muito tempo, enxergar redes de empresas em potencial nas quais ele ou sua empresa poderiam exercer um papel estratégico. Essas posições garantiram em grande parte o sucesso dos seus empreendimentos.

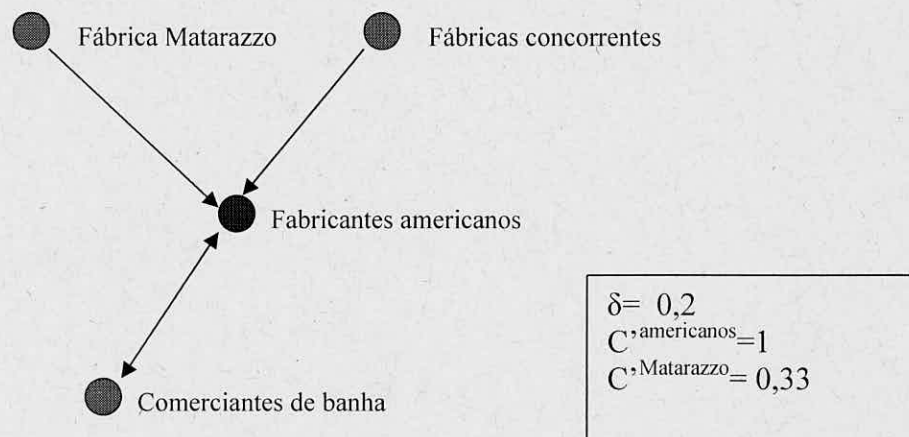
## Caso II - Francisco Matarazzo

Imigrante italiano, Francisco Matarazzo desembarcou com 22 anos no Brasil e foi para Sorocaba (SP) em 1881. Assim como a maioria dos imigrantes que vieram para o país, Matarazzo podia seguir dois caminhos: trabalhar nas fazendas de café ou partir para a atividade comercial. O empresário, que em muitos de seus discursos afirmou que por opção própria jamais havia tido patrão, tornou-se comerciante. Abriu então uma pequena venda em Sorocaba, que nessa já época possuía um bom mercado consumidor por ser um centro tropeiro. Segundo Marcovitch (1995), a maioria dos imigrantes que fizeram fortuna no Brasil possuía algum capital e pelo menos um pouco de estudo formal. Esse era o caso de Matarazzo, que chegando ao Brasil com algo em torno de oitenta mil reais conseguiu da atividade comercial juntar ao menos parte dos recursos necessários a seus futuros empreendimentos na indústria. “A casa comercial foi aberta em maio de 1882. Mas Francisco notara que o país importava banha de porco, que poderia ser produzida aqui, resolvendo-se, então, a abrir uma fábrica do produto em Sorocaba. Era um pequeno empreendimento, seguido, logo após, de outro em Capão Bonito do Paranapanema, na mesma região” (MARTINS, 1976: 18).

As duas fábricas de banha do empresário foram os empreendimentos que acabariam se tornando o embrião do império que Matarazzo. Porém, muito mais do que isso, elas foram fundamentais para que ele conseguisse recursos financeiros próprios e a confiança entre seus futuros credores. Fabricando e distribuindo banha, Matarazzo já evidenciava suas características de empreendedor, função que assumiu ao introduzir a lata em substituição aos barris de madeira, recipiente no qual até então a banha era comercializada.

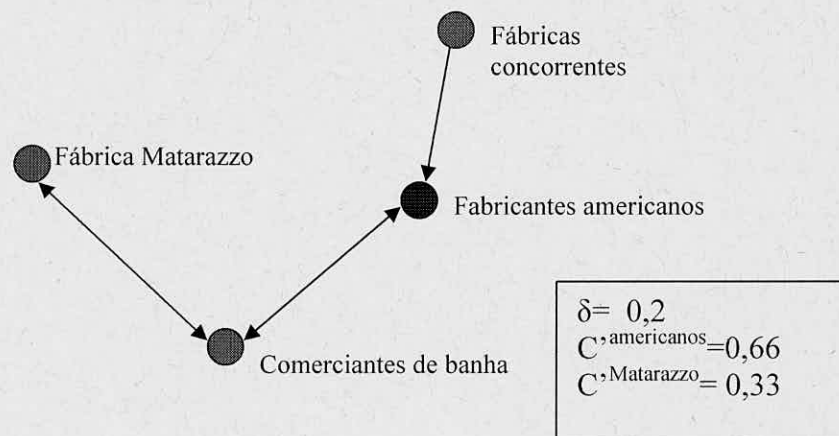
Assim, o primeiro grande problema enfrentado pelo empresário ao entrar no mercado não era relacionado à aquisição da matéria prima, mas sim à forma de embalar o produto. Os produtores de banha nacional daquela época não tinham onde conseguir os barris que aqui chegavam já com a banha importada. Dessa forma, os produtores dependiam da disponibilidade de barris importados para a sua re-utilização. Se faltasse o produto estrangeiro, e

conseqüentemente sua embalagem, não havia como comercializar a banha produzida localmente.



A rede de empresas acima retrata a posição estratégica dos fabricantes americanos no mercado brasileiro de banha. As medidas resumo evidenciam um clássico exemplo de rede social com um ator central em posição estratégica agindo como Broker, isto é controlando o buraco estrutural e dominando assim todos os fluxos existentes. A conexão entre os produtores nacionais e os comerciantes dependia do barril. Não existia uma verdadeira concorrência. Dessa forma, apenas uma mudança na forma de produção das indústrias poderia reorganizar o mercado e fazer com que o produto nacional pudesse competir com o estrangeiro. Assim fez Matarazzo, "A maior parte da banha – convém esclarecer esse fato- era importada da América do Norte em barris de madeira, madeira que nós industriais do Brasil utilizávamos como o mesmo fim para os nossos produtos. Repentinamente a banha não vinha mais. E como nós não possuíamos a mesma madeira para a fabricação dos ditos barris, não sabíamos de que modo mandar a nossa banha ao mercado de consumo. O remédio que se aconselhava era de descobrir nas nossas florestas uma madeira que substituísse o similar americano. Enquanto o tempo passava em discussões com abundância de argumentos e exuberâncias de idéias, pus de lado a questão dos barris, fundei uma terceira fábrica em Porto Alegre e inundeí o Brasil do Amazonas ao Prata (sic), e do Rio Grande ao Pará, com a minha invenção: a banha em lata" (MARCOVITH, 2006: 91).

Desse modo, sua posição na rede tornou-se independente dos fabricantes americanos, como mostra o desenho abaixo.



Com a inovação de Matarazzo, foi alterada toda a forma como o mercado de banha se organizava, e o empresário assumiu uma posição de destaque da rede de produção e distribuição do produto. Observa-se que a transformação da rede anterior para esta última demarca a eliminação de um buraco estrutural. (BURT, 2000). Essa eliminação é clara pela diminuição no grau de centralidade dos fabricantes americanos. Além disso, nesse tipo de rede desenhada para modelar a concorrência em um mercado, o importante é atingir o consumidor. Assim, ao se conectar diretamente aos comerciantes de banha, Matarazzo remove apenas para si uma assimetria do mercado, destacando-se assim dos concorrentes nacionais

#### A colônia italiana

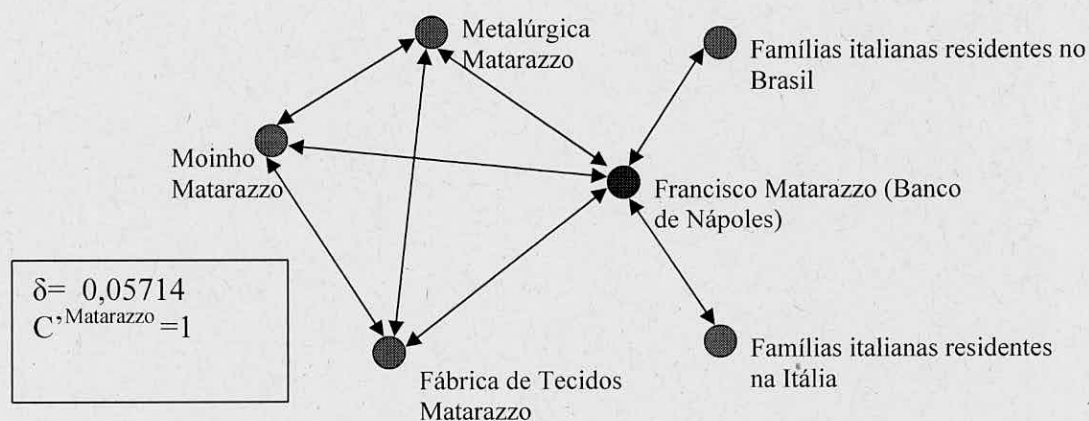
Matarazzo é sempre descrito como um benfeitor para os seus compatriotas, imigrantes, que como ele, vieram da Itália (COUTO, 2004). Mas o inverso, os benefícios que ele recebeu por ocupar uma posição de destaque entre os italianos, raramente é mencionado. O sucesso de Francisco Matarazzo como industrial já tinha sido consolidado com a criação do seu moinho em 1900, da tecelagem, que surgiu primeiramente apenas como uma fornecedora de sacaria para a farinha de trigo em 1901, e em 1902, com o surgimento da oficina da transformação, mais tarde chamada de Metalúrgica



Matarazzo. Desde o início, porém, a peça fundamental ausente para a consolidação do grupo era a instituição financeira. Francisco Matarazzo havia participado de sociedades bancárias com outros membros da comunidade italiana em São Paulo, logo que chegara. Mas, a grande maioria dessas sociedades era de capital aberto. Os sócios eram pequenos empresários italianos que passavam procurações para que Matarazzo os representasse. Isso ocorria porque em grande parte dos negócios o maior acionista era o próprio Matarazzo. Além disso, o empresário contava com enorme prestígio dentro de sua comunidade por ser um dos mais bem sucedidos empresários no Brasil e por nunca ter se afastado dos laços mantidos em sua terra natal nem de sua colônia. Matarazzo era visto como a melhor imagem do imigrante italiano que “fez a América”, além de ser considerado exemplo de trabalho árduo e de sucesso alcançado pelo próprio esforço. Assim, em 1906, quando o Banco de Nápoles organizou uma verdadeira concorrência na colônia italiana para selecionar os acionistas que obteriam o direito de representá-lo no Brasil - e conseqüentemente conseguir de forma exclusiva a licença do governo italiano para intermediar as remessas dos italiano-brasileiros para o exterior -- Matarazzo fez uso de seu prestígio junto à colônia e conquistou a posição.

José de Souza Martins deixa clara a importância e o tamanho deste empreendimento: “A reorganização daria forma legal ao conjunto de estabelecimentos e imporia, como impôs, a característica de ‘império’ econômico e, portanto, de solidez. O nome escolhido já indicava isso: ‘Indústrias Reunidas Fábricas Matarazzo’, quando havia apenas duas unidades respeitáveis: a fábrica têxtil e o moinho. Pôde, assim, Francisco dissociar-se de Puglisi e organizar nas IRFM uma seção bancária, com a concessão do monopólio das remessas de imigrantes no Estado de São Paulo. Para avaliar-se o volume dos recursos coletados por esse meio, basta dizer que o conjunto das remessas recebidas na Itália foi o seguinte, nos respectivos períodos: 1911/15 – 750 milhões de liras (correntes); 1916/20- 1210 milhões; 1921/25- 2.560 milhões ; 1926/30- 2.080 milhões; 1931/35- 800 milhões; 1936/40- 660 milhões etc. No período de 1911 a 1915, as remessas cobriram 54% do déficit

da balança comercial italiana. [...] Sabe-se, por uma estatística recente, que só a colônia italiana domiciliada no Brasil (mas quase toda estabelecida na terra paulista) remete para a mãe-pátria, cada ano, cerca de 80.000 contos, que representam o fruto de suas economias (1) [...] Por esse meio, as poupanças dos imigrantes remetidas periodicamente à Itália passavam obrigatoriamente pela caixa da seção bancária, indo constituir um fundo permanente de capital de terceiros” (Martins, 1976: 37). A extensa, porém importante citação, mostra o poder que o monopólio das remessas ao exterior deu ao Conde Matarazzo. Controlando essa rede, o empresário passa a ter em suas mãos uma fonte de crédito praticamente inesgotável, além de um enorme poder e prestígio dentro da colônia. Muito mais do que isso, ser um ator importante na maior colônia de imigrantes no Brasil garantia a Matarazzo privilégios extremamente importantes em uma época de profundas transformações na economia.



O desenho da rede social acima foi feito a partir da análise da biografia de Francisco Matarazzo, em particular da leitura da citação que foi colocada de José de Souza Martins. Um simples olhar deixa claro o quão importante foi para o empresário conseguir a representação do Banco de Nápoles em São Paulo. Por este Banco, e conseqüentemente, por suas mãos, passava enormes somas em dinheiro, na forma de remessas. Uma rede deste tamanho com uma densidade tão baixa indica fortemente a existência de um

buraco estrutural. Matarazzo é o único ator conectado a toda rede. Qualquer fluxo, qualquer informação e qualquer processo têm que, necessariamente, passar por suas mãos ou por seus negócios. Neste caso, o fluxo era dinheiro, as remessas da principal e mais ativa colônia de imigrantes no Brasil para seu país de origem. Um fluxo de caixa praticamente inesgotável. Ao ocupar posição central nesta rede, Matarazzo foi capaz de se posicionar como um elemento estratégico, fato que lhe permitiu colocar seus projetos em prática e superar uma série de obstáculos típicos da atividade empreendedora. Este aspecto, no entanto, jamais foi assim abordado na literatura e nas biografias sobre ele.

### **Considerações finais**

Há vários pontos de semelhança na trajetória apresentada sobre os dois empresários. Uma delas é a capacidade de angariar recursos necessários ao financiamento de suas empresas. Assim como Mauá, Matarazzo assumiu uma posição estratégica na rede do sistema financeiro nacional à medida que os recursos da colônia italiana no Brasil ficaram sob seu domínio. No caso de Mauá a posição estratégica que o empresário veio a ocupar junto ao sistema financeiro nacional foi ainda mais abrangente se considerarmos o tamanho das economias de modo proporcional às respectivas épocas. Contudo, o que mais interessa nessa comparação é entender que assumir um papel estratégico no sistema financeiro do país foi fundamental para a construção de um império em ambos os casos.

Do ponto de vista pessoal, os dois empresários apresentam o perfil que Schumpeter atribui ao empreendedor: alta capacidade cognitiva e comportamental para inovar, escapando aos enquadramentos e soluções já testadas (SCHUMPETER, 1985: 60); capacidade de antever situações (SHUMPETER, 1985 : 63); força de vontade excepcional e ímpeto para a inovação (SCHUMPETER, 1985 : 61). Ademais, o sentido de sua ação deve ser buscado, antes, no “sonho e desejo de fundar um reino privado” no “desejo

de conquistar", "impulso para lutar", na "alegria de criar e fazer coisas" (SCHUMPETER, 1985 : 65). Ambos desenvolveram uma lógica própria de agir, motivado e orientado não apenas pelo lucro, mas também pelo desejo de inovação, sucesso e de construir um "reino privado".

Os dois empresários podem ser tomados como exemplos que ilustram como a atividade empreendedora, no sentido schumpeteriano do termo, esteve presente na história econômica brasileira. Suas biografias empresariais ilustram, ainda, o impacto das inovações que empreenderam no desenvolvimento da economia brasileira, rompendo com o tradicionalismo econômico apoiado na crença da nossa vocação agro-exportadora. Mauá desafia a tradição econômica de sua época e introduz novas combinações nos meios produtivos. O empresário apostou no desenvolvimento do Brasil como o país independente do Império. Assim como parte dos maçons, colocou-se favoravelmente à causa republicana, à favor da mão de obra fabril, livre e assalariada, ou seja, de uma nova forma de produzir e de alocar os fatores de produção. Mauá anteviu o desenvolvimento da indústria condicionado à criação de uma siderúrgica, que para ele era a "mãe de todas as indústrias". Ao construir a Fundação de Ponta de Areia, o empresário introduz no Brasil um método de produção completamente novo, além de criar um novo mercado e uma nova fonte de matérias primas. Para isso, teve que trazer para o Brasil uma mão de obra especializada que o país não possuía. A oferta de ferro e aço a um custo mais baixo que o importado, possibilitou que uma série de produtos simples a base de aço, pudessem ser consumidos no país.

Conseguir mão-de-obra especializada para viabilizar suas fábricas, fazer com que o Estado cumprisse com suas obrigações contratuais, encontrar sócios e subordinados capazes de tocar os empreendimentos, lidar com seus inimigos político e ideológicos, assim como assumir uma posição estratégica no sistema financeiro nacional foram tarefas muito mais complicadas do que implementar as fábricas em si. Promover um modo de produção ainda não existente no país e implantar novas tecnologias exige talento para contornar



obstáculos, especialmente aqueles que as instituições agrárias e patrimonialistas lhe impunham..

Diferentemente de Mauá, Matarazzo empreende e inova em uma época em que falar em indústria brasileira não parecia mais uma extravagância. O que diferencia Matarazzo dos seus contemporâneos é que ele foi capaz de encontrar "buracos", "lacunas" nos mercados deixados de lado pelos produtores importados. Ao fabricar banha no Brasil e adaptar a produção ao mercado, insumos e infra-estrutura brasileira. Dessa forma, Matarazzo constituiu um enorme conglomerado de empresas capazes de fornecer produtos, matérias-primas, e mão-de-obra que se retro alimentavam, dificultando assim a entrada de novos concorrentes. Observa-se que a mão de obra empregada era prioritariamente de origem italiana, ou seja, a própria imigração oferece-lhe uma enorme rede de recrutamentos (TRUZZI e SACOMANO, 2007). As atividades do empresário são marcadas pela introdução de novos bens e conquistas de novos mercados. Matarazzo, beneficiando-se da política governamental de substituição de importações, foi pioneiro na fabricação de sabão, *raion*, soda caustica, seda-artificial, velas, óleo, etc. Por ter vivido em uma época em que a industrialização brasileira começava a engatinhar e não em uma época em que pensar em produzir qualquer coisa que não fosse café no Brasil era pecado, Matarazzo conseguiu montar sua primeira grande fábrica, a fábrica de banha, com relativa facilidade e após dominar esse mercado, optou por expandir seus negócios ao invés de aproveitar a fortuna precocemente conquistada.

Para os propósitos deste artigo, resta destacar a função que ambos exerceram como "ponte" nos buracos da estrutura social para além das fronteiras nacionais (Itália e Inglaterra) e da importância, aqui já descrita, dos elos mantidos com a colônia italiana, no caso de Matarazzo, e da Maçonaria, no caso de Mauá. Estas duas redes ajudaram de modo imprescindível a viabilizar seus projetos. Assim como Mauá, Matarazzo nunca exerceu ativamente nenhum cargo público durante toda a sua vida. A política foi para ambos a causa de muitos problemas e, em alguns momentos, a solução. Para

conseguir com que seus interesses fossem ouvidos na esfera política, os dois contaram, além de seu poder econômico, com amigos e redes sociais extremamente poderosas: colônia italiana e a Maçonaria. Sem elas, a história de sucesso e inovação empresarial de ambos não poderia ser compreendida.

## **2. Conclusão do projeto**

---

Concluimos o projeto com o artigo acima que é a síntese do que pesquisamos e verificamos empiricamente. Do ponto de vista teórico, o artigo retoma os principais pontos destacados na análise bibliográfica do trabalho como um todo e aplica à história brasileira através da análise de biografias e do ferramental de redes sociais. Do ponto de vista empírico, nos aprofundamos na biografia dos dois mais importantes empreendedores brasileiros – a essa altura, podemos usar o conceito de Schumpeter sem fugir a sua definição original.- e aplicamos a metodologia de redes sociais como arcabouço de nossa análise.

Assim, conseguimos seguir um fio condutor, determinar um objetivo para a nossa pesquisa e foco para a verificação empírica, obtendo assim êxito no projeto.

### 3. Bibliografia

---

AQUINO, Cleber. História empresarial vivida vol IV. Atlas, 1991

AQUINO, Cleber. *História empresarial vivida vol II*. Gazeta Mercantil, 1986

BARATA, Alexandre Mansur. *Luzes e sombras : a ação da maçonaria brasileira, 1870-1910*. Editora da Unicamp, 1999.

BURT, R, *The network entrepreneur*. In SWEDBERG, R. (ed.) *Entrepreneurship – The social science view* Oxford: Oxford University Press, 2000

CALDEIRA, Jorge. *Mauá, empresário do império*. Companhia das Letras, 1995.

CARELLI, Mario. *Carcamano & Comendadores*. Ática, 1985

CASTELLS, Manuel. *A Sociedade em Rede*. Paz e Terra, 1999.

CLEMENCE, R. 1989 – Essays on entrepreneurs, innovations, business cycles and the evolution of capitalism. Oxford : Transaction Publishers.

COUTO, Ronaldo *Matarazzo – A travessia*. São Paulo : Planeta, 2004

D'ALBUQUERQUE, A. Tenório. *A maçonaria e a grandeza do Brasil*. Ed Aurora, 1955.

LAPLANTINE F. *Aprender Antropologia*. São Paulo, Brasiliense, 2006.

MARCOVITCH, Jacques. *Pioneiros & Empreendedores vol I*. Edusp, 2005.

MARCOVITCH, Jacques. *Pioneiros & Empreendedores Vol II*. Edusp, 2005.

MARTES, Ana. "*De volta aos clássicos – Empreendedor schumpeteriano e conflito institucional*" Salvador, ENANPAD, 2006

MARTINS, José de Souza. *Conde Matarazzo, o Empresário e a Empresa*. Hucitec, 1976.

SAXENIAN, Annalee. *The Origins and dynamics of production network in Silicon Valley* In SWEDBERG, R. (ed.) *Entrepreneurship – The social science view* Oxford: Oxford University Press, 2000

STEINER, Philippe. *A Sociologia Econômica*. Atlas, 2006.

SCHUMPETER, J. *A Teoria do Desenvolvimento Econômico*. Rio de Janeiro : Fundo de Cultura, 1961

SWEDBERG, R. (ed.) *Entrepreneurship – The social science view* Oxford: Oxford University Press, 2000

TRUZZI, O e SACOMANO, M. *Economia e empreendedorismo étnico – Balanço histórico da experiência paulista*. RAE, vol. 47, No. 2 abril / junho 2007.

WALDINGER, R. ALDRICH, H. WARD, Robin. *Ethnic Entrepreneurs*. In SWEDBERG, R. (ed.) *Entrepreneurship – The social science view* Oxford: Oxford University Press, 2000



YIN, R. K. *Case studies research*. California: Sage Publications, 1984.

UCINET <http://www.analytictech.com/downloaduc6.htm>