

***Marketing* de ideias e construção de redes: As duas vias de atracção de recursos para novos empreendimentos**

Miguel Pereira Lopes

Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa

Miguel Pina e Cunha

Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Economia

Filipa Reis

Universidade Independente, Lisboa

Resumo. Este artigo apresenta uma abordagem para explicar o modo como os empreendedores atraem os recursos que são críticos para a criação e desenvolvimento de um novo empreendimento. Nessa abordagem, o empreendedor é concebido como um magnetizador que estabelece relações com os detentores de recursos relevantes através de duas vias possíveis: uma via directa, referente ao modo como o empreendedor procura envolver outros para o empreendimento e tenta persuadi-los a apoiar os seus esforços empreendedores; e uma via indirecta, que diz respeito aos efeitos de atracção que derivam da sua posição nas redes sociais e da legitimidade do empreendimento. A abordagem que propomos constitui um avanço nas teorias sobre empreendedorismo, na medida em que adopta uma posição de nível meso, não privilegiando nem os traços individuais de personalidade nem os constrangimentos socio-económico-culturais. No final, são ainda discutidas as contribuições práticas da abordagem apresentada.

Palavras-chave: Empreendedorismo, atracção de recursos, *marketing* de ideias, redes sociais, relações magnéticas.

Os recursos têm um papel crítico na capacidade que um empreendedor tem para estabelecer um novo empreendimento. As explicações sobre a forma como os empreendedores adquirem os recursos de que necessitam têm enfatizado, ou o papel dos empreendedores como caçadores

Endereço: Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Rua Jardim do Tabaco, 34, 1149-041 Lisboa, Portugal. E-mail: mlopes@ispa.pt

Este artigo foi realizado com o suporte duma bolsa atribuída ao primeiro autor pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia, Ministério da Ciência e do Ensino Superior, SFRH/BD/18113/2004.

activos de recursos (principalmente ao nível dos traços de personalidade) (e.g. Baum & Locke, 2004) ou os constrangimentos que a disponibilidade de recursos pode apresentar à actividade empreendedora, numa dada sociedade ou comunidade (e.g. Ring, Bigley, D'Aunno, & Khana, 2005; Busenitz, Gómez, & Spencer, 2000). De facto, o nível de recursos disponíveis para os empreendedores de uma dada comunidade, relativamente ao estabelecimento e desenvolvimento de novos empreendimentos, é um determinante fundamental para a actividade empreendedora e para o dinamismo económico dessa mesma comunidade (Johannisson, 2000). Um ambiente empreendedor favorável deve, portanto, apresentar um valor preditivo relativamente ao sucesso de um novo empreendimento.

No entanto, mesmo em ambientes favoráveis, muitos empreendedores continuam sem conseguir reunir as condições necessárias para criar um novo empreendimento ou para fazê-lo crescer e prosperar no longo prazo. Por outro lado, existem empreendimentos bem sucedidos que emergem e prosperam em ambientes bastante adversos e hostis (Thompson, 2004). De acordo com o defendido por alguns autores, estas situações demonstram o papel que as características individuais têm na activação e mobilização dos recursos disponíveis no ambiente, levando à necessidade de uma abordagem que concebe o comportamento empreendedor como um resultado tanto das limitações ambientais como das características individuais. Tal abordagem conduz a uma visão dos empreendedores enquanto construtores activos dos seus ambientes, no sentido em que se revelam mais ou menos capazes de activar potenciais recursos do seu ambiente, que apoiem as suas iniciativas (Smircich & Stubbart, 1985; Weick, 1979). Como tal, não podemos considerar os empreendedores como independentes dos ambientes onde se encontram, mas também não os devemos considerar vítimas fatalistas dos mesmos.

O objectivo deste artigo é apresentar uma abordagem que explique o modo como os empreendedores reúnem recursos vitais, por forma a criarem e desenvolverem novos empreendimentos bem sucedidos. A abordagem é colocada ao nível das relações estabelecidas entre os empreendedores e aqueles com quem interagem tendo em conta o empreendimento. Estas relações são aqui designadas de magnéticas para indicar o efeito de atracção que elas exercem ao ajudar os empreendedores a adquirir recursos fundamentais enquanto elaboram e põem em prática as suas ideias empreendedoras (recursos financeiros, humanos, de informação, tecnológicos e físicos). Ao focar a nossa análise no domínio das relações da actividade empreendedora, não nos cingimos apenas às características individuais ou ao contexto empreendedor. Em vez disso, assumimos uma perspectiva de interacção, que analisa de perto o modo como o empreendedor se relaciona com os detentores de recursos importantes de que precisa para implementar e desenvolver o seu novo empreendimento.

Este artigo contribui para o campo do empreendedorismo por três ordens de razão: em primeiro lugar, oferece uma abordagem coerente e compreensiva – as relações magnéticas – para analisar a recolha de recursos na fundação e no desenvolvimento de novos empreendimentos e aponta estratégias úteis para os empreendedores melhorarem as suas capacidades de aquisição de recursos. Segundo, apresenta diferentes vias que os empreendedores podem tomar para atrair os outros e atraí-los a apoiarem o seu empreendimento. Terceiro, a abordagem apresentada revela, dado o seu enfoque ao nível das relações, uma possível forma de ultrapassar os antagonismos entre os determinantes contextuais e individuais na criação e desenvolvimento de novos empreendimentos.

Começaremos o artigo por referir a literatura que tem destacado o papel crucial da atracção de recursos na actividade empreendedora. Depois, discutimos duas perspectivas tradicionalmente opostas sobre o empreendedorismo e apresentamos a abordagem sobre as relações magnéticas como uma potencial solução para abordar a natureza interaccional da relação indivíduo/estrutura. De seguida, elaboramos o conceito de relações magnéticas e desenvolvemos a nossa abordagem sobre magnetização de recursos baseado em duas facetas e quatro dimensões. Por último, discutimos as maiores contribuições teóricas do artigo e referimos as implicações práticas para aqueles que estão a tentar atrair recursos para estabelecer e desenvolver, com sucesso, novos empreendimentos.

A atracção de recursos e o sucesso dos novos empreendimentos

Atrair recursos para um novo empreendimento ou negócio é provavelmente o maior desafio que os empreendedores enfrentam (Brush, Green, & Hart, 2001). É também o factor mais crucial na determinação do desenvolvimento e sucesso de novos empreendimentos. Alguns autores conceptualizaram, inclusive, o empreendedorismo, como a própria aquisição, combinação e redistribuição de recursos que fornecem novos produtos e serviços através da criação de novas organizações e até de novos mercados (Bygrave, 1993). É certo que a atracção de recursos vitais não é um factor suficiente para o sucesso do empreendimento. Os empreendedores têm também de configurar novas operações e novos sistemas organizacionais. Mas o papel dos recursos é fundamental. De facto, novos empreendimentos emergem apenas quando os empreendedores são bem sucedidos na mobilização de recursos em resposta a oportunidades percebidas (Aldrich & Fiol, 1994).

O papel crucial da atracção de recursos para a criação e sucesso de um novo empreendimento requer, portanto, que os empreendedores se tornem altamente especializados na recolha e gestão de recursos. Alinhados com esta visão, Baum e Locke (2004: 589) definiram a competência “novos recursos” como a capacidade para adquirir e sistematizar os recursos operacionais necessários para iniciar e desenvolver uma organização. Os empreendedores eficazes devem pois possuir uma elevada capacidade para atrair recursos ou, como designamos na nossa abordagem, magnetizar recursos importantes e os respectivos detentores desses recursos.

No campo do empreendedorismo foram já indicados vários tipos de recursos que são importantes para a criação e desenvolvimento de um novo empreendimento. Shane e Venkataraman (2000) referiram o dinheiro, as pessoas e a informação como os recursos básicos para actividades de *start-up* e para o desenvolvimento de novos empreendimentos. Ao analisarem as relações entre os empreendedores e as suas redes nucleares, Renzulli e Aldrich (2005) encontraram quatro tipos de recursos relevantes para o crescimento de um empreendimento: legais, de empréstimo, financeiros e aconselhamento de peritos. Uma tipologia de recursos mais exaustiva para as actividades empreendedoras foi referida por Brush et al. (2001). Para estes autores, os recursos vitais para implementar um novo negócio podem ser agrupados em seis tipos, nomeadamente, humanos, sociais, financeiros, físicos, tecnológicos e organizacionais. De acordo com a nossa perspectiva, a abordagem de relações magnéticas que introduzimos neste artigo pode ser aplicada à recolha de qualquer um

destes tipos de recursos, embora possamos considerar a existência de diferentes estratégias para atrair cada um deles.

Contexto e personalidade: Dois pontos de vista sobre o empreendedorismo

O empreendedorismo não é um assunto novo nas áreas da economia (e.g. Schumpeter) e da gestão (e.g. Drucker). No entanto, tem-se verificado um recente incremento no interesse por esta área devido, em grande medida, à evolução da Internet e à explosão de pequenos negócios a que assistimos no final do século XX (Formaini, 2001). Vários autores defendem que o empreendedorismo é o verdadeiro condutor do crescimento económico nas sociedades capitalistas que dominam o mundo ocidental (Newbert, 2005), chegando mesmo a considerá-lo o “motor do processo capitalista” (Formaini, 2001).

Os economistas clássicos que introduziram inicialmente o conceito de empreendedorismo (e.g. Cantillon) não deram uma atenção significativa aos indivíduos que conduziam o processo de criação de novos empreendimentos. Para estes teóricos, a produção industrial era um dado adquirido e, como tal, o papel dos factores produtivos individuais não requeria uma maior elaboração. Ao contrário desses economistas clássicos, Schumpeter (1961) salientou o papel preponderante do empreendedorismo individual, argumentando que o empreendedor é o principal responsável pela introdução de mudança num sistema económico comercialmente organizado. Neste sentido, o empreendedorismo passou a ser encarado como uma característica individual (McFarling, 2000).

Esta dualidade entre o que pode ser chamado como uma perspectiva macro e uma perspectiva micro do empreendedorismo veio a estender-se a outras ciências humanas – especialmente à sociologia e à psicologia – à medida que estas começaram a investigar esta temática. Os sociólogos privilegiaram o estudo de factores socio-demográficos e culturais para explicar o fenómeno empreendedor (macro/estrutural) (e.g. Steensma, Marino, Weaver, & Dickson, 2000; Katila & Shane, 2005), enquanto que os psicólogos favoreceram uma abordagem individual de traço (micro/comportamental), desprezando em grande medida a influência dos constrangimentos ambientais (e.g. Crant, 1996; McClelland & Winter, 1969).

Ao nível macro, a investigação focou-se principalmente nos constrangimentos ecológicos dos empreendedores e dos novos empreendimentos. Por exemplo, Stewart, Carland, Carland, Watson e Sweo (2003) verificaram, num estudo comparativo entre empreendedores americanos e russos, que as disposições empreendedoras variavam de acordo com a cultura nacional. Da mesma forma, Blanchflower e Oswald (1998) encontraram evidências de que os constrangimentos financeiros e de liquidez constituem as principais forças de influência na actividade empreendedora. Nesse mesmo estudo, os resultados de testes psicológicos não se revelaram preditores significativos da possibilidade dos indivíduos virem a ter um auto-emprego no futuro (um *proxy* usado pelos autores para medir empreendedorismo). Da mesma forma, Wang e Ang (2004), numa amostra de firmas de capital de risco em Singapura, encontraram, também, evidências empíricas de que a riqueza de oportunidades para empreendimentos corporativos, as oportunidades tecnológicas contextuais, assim

como a hostilidade ambiental, predizem o crescimento financeiro de novos negócios. Estes autores concluíram então que o ambiente constitui um elemento principal da actividade empreendedora, actuando como um constrangedor ou facilitador.

A par desta abordagem macro, assistiu-se também à emergência de uma perspectiva mais micro do empreendedorismo, que se centrou, privilegiadamente, nas características do empreendedor. Thomson (2004), por exemplo, desenvolveu um indicador para identificar o potencial do empreendedor. Este autor não só concebeu o empreendedorismo ao nível individual, como também enquadrou na sua abordagem as capacidades inatas dos empreendedores. Do mesmo modo, outros tomaram uma posição inatista face ao comportamento empreendedor (e.g. Harrison, 2005), defendendo o talento como o seu melhor preditor. É neste sentido que Thomson (2004: 246) define talento como um conjunto de características importantes ou capacidades inatas com que nascemos, mas que têm de ser descobertas.

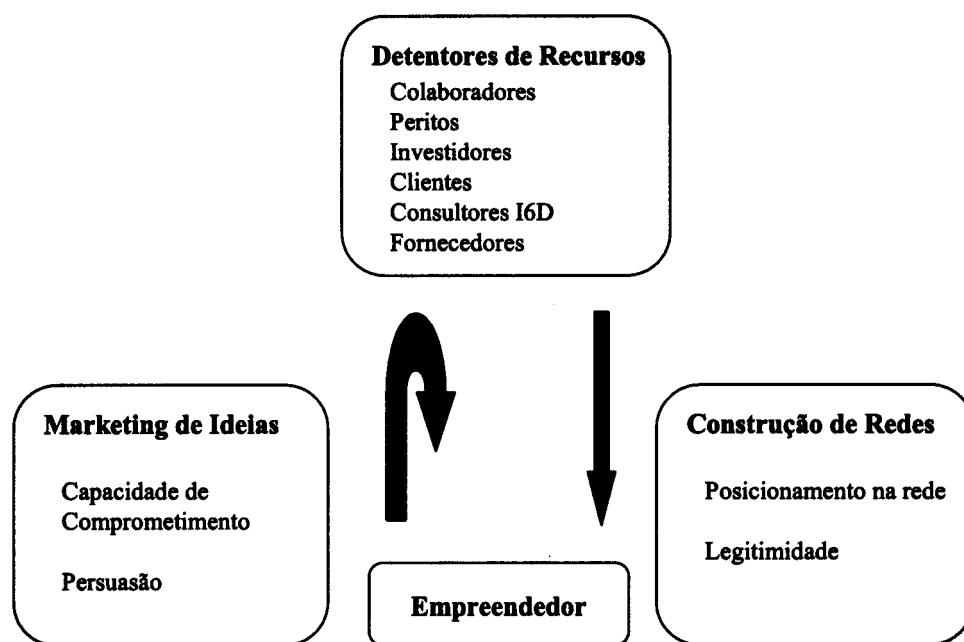
Outros autores, apesar de não defenderem necessariamente uma perspectiva inatista, consideraram diversas variáveis psicológicas como potenciais variáveis explicativas do comportamento empreendedor. É o caso do conceito de orientação empreendedora de Lumpkin e Dess (1996), do estudo da influência dos motivos de realização na orientação empreendedora de Sagie e Elizur (1999), ou do efeito da paixão e da tenacidade no crescimento de um empreendimento, de Baum e Locke (2004) [uma revisão exaustiva da literatura sobre este assunto pode ser encontrada em Baron (2002)].

Numa tentativa de desenvolver uma visão mais global do empreendedorismo, vários autores propuseram modelos mais integrativos para explicar a criação de novos empreendimentos (e.g. Shook, Priem, & McGee, 2003; Gartner, 1985). No entanto, de um modo geral, estes modelos tendem a apresentar ainda uma visão incompleta do empreendedorismo, por duas grandes ordens de razões. Primeiro, tendem a focar-se exclusivamente no processo de formação do empreendimento, ignorando largamente o subsequente desenvolvimento do negócio e o seu sucesso no futuro. Segundo, embora estes modelos contemplem diferentes níveis de variáveis – micro e macro – acrescentam pouco acerca das relações entre essas mesmas variáveis (relações inter-níveis).

Relações magnéticas: Uma perspectiva de nível meso

A tendência para a dicotomização (micro *versus* macro) encontrada nos estudos sobre empreendedorismo não é nova na investigação no âmbito da gestão. Na realidade, esta tendência tem ocupado uma posição central em alguns campos de estudo das ciências organizacionais, como é o caso do comportamento organizacional (House, Rousseau, & Thomas-Hunt, 1995; Rousseau, 1985). Esta tendência reducionista, quer para o indivíduo, quer para o contexto, conduz-nos à necessidade de procurar uma abordagem integrativa e multinível (Kozlowsky & Klein, 2000; Klein, Tosi, & Cannella, 1999; Klein, Dansereau, & Hall, 1994; Hackman, 2003). As perspectivas multinível, para além de proporem o estudo simultâneo de ambas as explicações de nível macro e micro, bem como das relações entre os dois níveis de análise, sublinham, de igual modo, a necessidade de olhar para o

Figura 1. Abordagem das duas vias para a atracção de recursos



nível meso, um nível que se refere às relações através das quais os indivíduos interagem com o seu contexto (Rousseau & House, 1994). É a este nível que posicionamos a nossa abordagem de relações magnéticas (Figura 1).

De acordo com a nossa abordagem, os empreendedores adquirem os recursos de que necessitam através do estabelecimento de relações com aqueles que detêm recursos importantes. Estes recursos incluem mais valias humanas, de informação, financeiras e tecnológicas que o empreendedor deve ser capaz de atrair para apoiar o seu empreendimento. A abordagem contempla também duas vias possíveis para os empreendedores exercerem o seu efeito magnético sobre os detentores de recursos.

A ideia de usar o magnetismo como uma metáfora para a forma como os empreendedores atraem os recursos necessários à criação e desenvolvimento de um novo empreendimento, resultou da nossa posição ontológica sobre a abordagem interaccional ao nível meso. Considerando a actividade empreendedora como o resultado da interacção indivíduo/contexto, tomámos por base o trabalho de Kurt Lewin. Para Lewin (1951), o comportamento social pode ser analisado a partir de uma visão do espaço social como um campo magnético onde todos os elementos se encontram inter-relacionados para simultaneamente determinarem o comportamento individual e colectivo. Como tal, os indivíduos não são vistos como independentes dos seus contextos, mas também não é o seu comportamento visto como mecanicamente causado por qualquer outro factor isolado. Em vez disso, o que explica o comportamento do sistema são as relações estabelecidas entre todos os elementos no campo. De

certa forma, esta é uma abordagem possível de análise que supera a dicotomia entre as características individuais e os constrangimentos contextuais que encontramos na literatura.

As características análogas entre um campo electromagnético e um campo social podem deste modo ser exploradas. Martin (2003) sumariza estas características da seguinte forma: (1) é possível explicar mudanças ocorridas num elemento do campo sem observar mudanças no estado de outro elemento (sendo a sua causa o estado do campo como um todo); (2) as mudanças comportamentais num elemento envolvem a interacção entre o campo e o elemento; (3) os elementos têm atributos particulares que os tornam susceptíveis a um efeito do campo; (4) em qualquer posição, o campo é um vector de força potencial que não está distribuída ao acaso.

Isto significa que um elemento pode exercer um certo efeito atractivo não pela sua influência directa, mas por via da sua posição no campo social. Uma abordagem de campo magnético também assume que os elementos num campo têm forças magnéticas diferentes devido aos seus atributos particulares, o que vai ao encontro da nossa abordagem de relações magnéticas que propõe duas vias através das quais os empreendedores podem atrair e adquirir os recursos vitais de que necessitam para implementar as suas iniciativas. Na secção seguinte, explicamos em maior detalhe a abordagem que propomos.

Marketing de ideias e construção de redes: As duas facetas das relações magnéticas

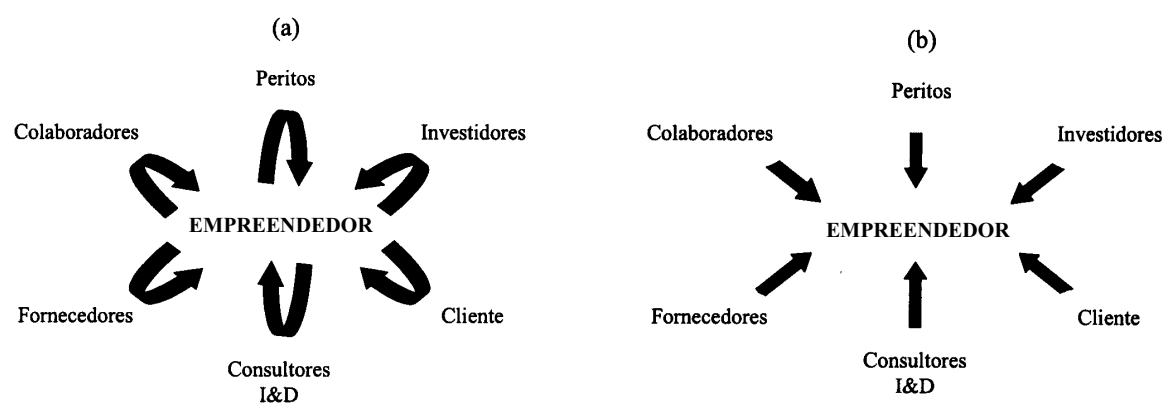
Definimos relações magnéticas como aquelas através das quais os outros se sentem propensos a interagir com, e a apoiar, o empreendedor, disponibilizando os recursos necessários à implementação de um dado empreendimento. Nesta secção, elaboramos a forma como um empreendedor pode estabelecer um efeito magnético sobre aqueles de que precisa, ao introduzir duas formas conceptualmente distintas de atracção magnética: o marketing de ideias e a construção de redes (Figura 1).

No trabalho clássico “Sobre a Alma” (*De Anime*), Aristóteles (1952) indicou que o movimento de um corpo podia ser causado tanto directamente (devido a algo que não o próprio) como indirectamente (devido a si próprio). Do mesmo modo, defendemos que os empreendedores, ao levarem a que outros se movam em direcção a si e aos seus empreendimentos, podem fazê-lo tanto de uma forma directa como indirecta (Figura 2).

No primeiro caso, o empreendedor procura influenciar activamente os que detêm recursos importantes (e.g. investidor, empregado com potencial valioso, financiador) para que estes apoiem as suas actividades empreendedoras, especialmente através dos seus recursos (Figura 2a). Chamamos “marketing de ideias” a esta faceta magnética, pois o empreendedor relaciona-se com os outros como se estivesse a convencê-los a “comprar” a sua ideia, levando-os a sentirem-se atraídos pela mesma.

No segundo caso, o empreendedor atrai indirectamente estes recursos e aqueles que os detêm, através da sua posição numa dada rede social (Figura 2b). Por exemplo, os detentores de recursos importantes podem sentir uma atracção pelo empreendedor por este ocupar uma posição de intermediário (“*broker*”) no que diz respeito ao alcance das suas realizações (os próprios objectivos dos outros). Os empreendedores podem também tornar-se muito procurados se possuírem uma posição de elevado

Figura 2. Vias directa (a) e indirecta (b) para a atracção de recursos



status numa dada rede social. Nestes casos, o efeito magnético do empreendedor é particularmente indirecto. A esta capacidade dos empreendedores parecerem ser capazes de construir activamente as suas próprias redes, designamos “construção de redes”.

Nas secções seguintes será explicado, de uma forma mais aprofundada, como cada uma destas facetas pode ajudar os empreendedores a obterem mais recursos, sendo também apresentadas as dimensões incluídas em cada uma delas.

Marketing de ideias: A faceta directa das relações magnéticas

O *marketing* de ideias refere-se às relações magnéticas onde o empreendedor procura intencionalmente o contacto com os detentores de recursos-chave, tentando atrair deles esses recursos, bem como o compromisso necessário para que estes apoiem a sua iniciativa. Para adquirir os recursos necessários para novos empreendimentos e negócios, o empreendedor terá de “vender” as suas ideias àqueles que lhe podem fornecer aquilo de que precisa. Surpreendentemente, existe pouca investigação sobre empreendedorismo que contemple a questão de como podem os empreendedores melhorar a forma como vendem as suas ideias para reunirem os recursos de que precisam, sendo a referência de Baron e Markman (2000) à persuasão e influência, uma notável excepção.

Dada esta falha considerável nos estudos de empreendedorismo, baseámo-nos em literatura fora do campo do empreendedorismo para melhor elaborar as dimensões subjacentes ao *marketing* de ideias. Particularmente útil é o conceito de “marketing de assuntos” (Dutton & Ashford, 1993). O *marketing* de assuntos refere-se ao comportamento dos indivíduos direccionado para influenciar a atenção dos outros e a sua compreensão relativamente a determinados assuntos (Dutton & Ashford, 1993: 397). Dutton, Ashford, O’Neill e Lawrence (2001) analisaram empiricamente o *marketing* de assuntos numa amostra de gestores e sistematizaram um conjunto de “movimentos” que os gestores

usavam para vender os seus assuntos pessoais e despoletar a mudança organizacional. Mesmo reconhecendo todas as diferenças que existem entre empreendedores e gestores, podemos, ainda assim, conceber a actividade dos empreendedores como a de vender “um assunto” a outros, um assunto que é, neste caso, o seu próprio empreendimento. Assim, a literatura sobre *marketing* de assuntos constitui um bom enquadramento para o refinamento teórico sobre o que podem os empreendedores fazer para estabelecerem relações magnéticas directas com interlocutores importantes.

A partir da análise desta literatura, consideramos duas dimensões principais para descrever a faceta de *marketing de ideias*: a capacidade de comprometimento e a persuasão. Apresentamos, de seguida, uma explicação sobre cada uma delas.

Capacidade de comprometimento. A literatura recente no âmbito da gestão tem vindo a focar os processos que levam as pessoas a envolverem-se totalmente e de forma produtiva, entusiasta e enérgica, numa determinada tarefa ou projecto (Csikszentmihalyi, 2003). Estes autores têm feito um esforço para compreender os mecanismos através dos quais as pessoas se sentem envolvidas com uma certa actividade, ideia ou projecto. Dutton (2003) considera as “relações de elevada qualidade” como tendo uma influência importante sobre a forma como se sentem no seu trabalho, pessoas energizadas e comprometidas. Também no caso dos empreendedores, a capacidade de comprometer os outros é certamente uma capacidade crítica. Só a partir do momento em que alguém se sente comprometido com um determinado projecto ou empreendimento é que decidirá apoiá-lo activamente. Assim, para serem eficazes no *marketing* de ideias, os empreendedores devem tornar-se, antes de mais, indivíduos capazes de comprometer os outros com os seus projectos.

As pessoas tornam-se comprometidas (“*engaged*”) quando sentem que podem desempenhar papéis nos quais agem em conformidade com o seu verdadeiro *self* (Kahn, 1990). Isto significa que, quando uma pessoa percebe que vale a pena e se sente útil e valorizada, tende a comprometer-se mais com o apoio a um determinado projecto. Neste sentido, ao interagirem com os detentores de recursos importantes os empreendedores devem também estruturar as suas comunicações com conteúdos dotados de significado para esses outros, por forma a conseguirem atraí-los directamente. Tal é possível fazendo com que os outros associem um significado pessoal ao empreendimento que o empreendedor lhes está a vender. A utilização de significados enquanto se vende um assunto pode mais facilmente levar a que os outros desenvolvam acções relacionadas com esse mesmo assunto (Dutton & Ashford, 1993). Como tal, ao venderem as suas ideias, os empreendedores devem comunicar aos outros um retrato claro da sua posição (Bird & Brush, 2003), comprometendo-os, deste modo, por via do recurso a significados distintos, consoante o seu interlocutor. Por exemplo, enquanto o foco do significado para um investidor financeiro deve incidir sobre o retorno do investimento, o significado utilizado para atrair um potencial colaborador deve estar relacionado com a possibilidade de o empreendimento lhe garantir um projecto de carreira aliciante. Os significados apresentam, contudo, uma natureza contextual e específica. Certos investidores podem, por exemplo, entender como mais relevante a exequibilidade do empreendimento a longo-prazo do que o retorno a curto-prazo dos seus investimentos. Isto apoia a ideia de que o “marketing de significados” deve ser cuidadosamente analisado antes da interacção com qualquer detentor de recursos.

Conjuntamente com o esforço de comprometer os outros, os empreendedores devem também preocupar-se com a redução dos potenciais factores que podem levar as pessoas com quem interagem a deixarem de estar comprometidas com o seu empreendimento. Um elemento que pode conduzir a que as pessoas se afastem de um determinado projecto é a insegurança. A insegurança gera ansiedade, diminuindo a energia que poderia, de outra forma, ser canalizada e traduzida em maior comprometimento (Kahn, 1990). Um clima seguro, pelo contrário, estimula o significado e o comprometimento (May, Gilson, & Harter, 2004). Isto é particularmente preocupante para os empreendedores porque, dado o carácter arriscado da sua actividade, raramente são capazes de fornecer uma segurança objectiva àqueles com quem interagem (Shane & Stuart, 2002). A literatura sobre empreendedorismo já abordou acções estratégicas que podem ser desenvolvidas para superar esta perda de comprometimento que deriva de uma elevada percepção de risco.

Algumas destas estratégias salientam a necessidade de criar uma “ilusão” de segurança. Aldrich e Fiol (1994: 651) indicaram que os empreendedores devem concentrar-se no enquadramento do desconhecido, por forma a torná-lo credível. A ideia é agir “como se” o empreendimento fosse já uma realidade. O conceito de visão empreendedora, proposto por Bird e Brush (2003), pode também ajudar-nos a derivar formas frutíferas para reduzir a incerteza e aumentar o comprometimento dos detentores de recursos com o empreendimento. Uma visão empreendedora é uma imagem mental dos produtos, serviços e organização, que o empreendedor pretende alcançar. A visão empreendedora inclui uma imagem do futuro, tal como é visto pelo empreendedor, e serve para demonstrar a “quem vê”, um futuro possível onde são preenchidos os valores correntes ou as necessidades ainda não alcançadas (Bird & Brush, 2003: 8). Os empreendedores eficazes expressam normalmente estados futuros usando desenhos, metáforas, gráficos e histórias. Ao fazê-lo, estão a criar o contexto interactivo para levar a que os outros se sintam cada vez mais comprometidos com a sua ideia. Os detentores de recursos assim comprometidos, ao sentirem-se atraídos pelo papel que podem desempenhar no novo empreendimento, mais provavelmente o poderão apoiar.

As capacidades psicológicas positivas de um empreendedor jogam também um papel importante na redução das ameaças percebidas e dos medos sentidos por parte dos detentores de recursos, que podem surgir enquanto investem o seu tempo, dinheiro e esforço no empreendimento. As capacidades psicológicas positivas dos empreendedores como a auto-eficácia (Markman & Baron, 2002), o optimismo (Cooper, Woo, & Dunkelberg, 1988), a proactividade (Lumpkin & Dess, 1996) e a esperança (Jensen & Luthans, 2003), têm sido encontradas como estando relacionadas com o comportamento empreendedor e/ou sucesso do empreendimento. Apesar destes estudos não se focarem na questão específica do comprometimento de detentores de recursos, é fácil prever o seu efeito positivo na qualidade das relações magnéticas dos empreendedores, dado que estas capacidades têm sido apontadas como tendo um papel positivo e determinante nos processos de mudança organizacional (Cameron & Caza, 2004).

De salientar que, a capacidade de envolver os outros, não se refere explicitamente a uma forma intencional de persuasão por parte do empreendedor para que os outros apoiem o seu empreendimento. No entanto, poderíamos acrescentar que os empreendedores também podem e tentam explicitamente

persuadir e influenciar os detentores de recursos de que precisam. Este tipo de atracção será, de seguida, desenvolvido ao longo da discussão da segunda dimensão do *marketing* de ideias – a persuasão.

Persuasão. As competências sociais de um empreendedor, tal como a capacidade para comprometer os outros, têm um papel importante na atracção de recursos vitais. Primeiro, as competências sociais estão relacionadas com o capital social, estando por isso associadas à obtenção de acesso a importantes redes sociais e recursos (Shane & Cable, 2002). Segundo, as competências sociais determinam também a actividade empreendedora porque, a partir do momento em que um indivíduo obtém acesso a uma dada pessoa ou rede, são essas competências sociais que o conduzem ao alcance dos seus objectivos. Nas palavras de Baron (2002):

«...se os empreendedores não forem capazes de formar uma boa primeira impressão nestas pessoas, ou de as persuadir da validade das suas ideias ou novos produtos, eles não irão obter o suporte – financeiro ou outro – que estão à procura» (p. 248)

As competências de persuasão assumem um papel fundamental para os empreendedores conseguirem obter o apoio de que necessitam por parte daqueles que detêm recursos relevantes (i.e. para exercerem um efeito magnético sobre eles). A persuasão refere-se à capacidade de mudar as atitudes e o comportamento de outros na direcção desejada (Baron & Markman, 2000). Vender uma ideia requer elevadas competências de persuasão, no sentido de despoletar um movimento, no sentido do novo empreendimento, por parte daqueles que detêm determinados recursos-chave. Nos seus esforços para “vender” a sua ideia aos outros, o empreendedor pode usar várias estratégias de persuasão. Tendo como base o trabalho sobre o *marketing* de assuntos (Dutton et al., 2001), consideramos duas estratégias de persuasão como relevantes para descrever o modo como os empreendedores vendem as suas ideias. Estas estratégias são: (1) apresentar a ideia com a lógica de um plano de negócios e (2) apresentar o empreendimento como estando associado a outros assuntos valorizados por quem detém os recursos.

A primeira estratégia de persuasão refere-se à apresentação de planos de negócio formais, de números simbólicos, e de gráficos, que reforçam uma imagem de lógica e coerência da actividade empreendedora. Esta é uma forma muito importante de ganhar legitimidade e os empreendedores devem usá-la extensivamente para persuadir investidores de capital, conhecidos especialistas de negócios e recursos humanos valiosos (Ames, 1989; Rich & Gumpert, 1985). Esta é, portanto, uma estratégia potencial para atrair recursos para o novo empreendimento.

A segunda estratégia, chama a atenção para a necessidade de associar directamente as actividades empreendedoras aos interesses dos detentores de recursos. Dutton et al. (2001) identificaram a relação entre assuntos como uma estratégia usada pelos “vendedores de assuntos” em que estes associavam deliberadamente um assunto a outras ideias que estavam a circular na organização. Nós estendemos esta estratégia ao *marketing* de ideias empreendedoras e, defendemos especificamente, que o empreendedor deve relacionar a sua ideia empreendedora a assuntos que são previamente conhecidos como sendo do interesse daqueles que detêm os recursos. Ao fazê-lo, o empreendedor permite que o investidor crie uma expectativa de resultados positivos, que resultará no estabelecimento de uma

relação de apoio. As expectativas de resultados positivos são conhecidas na literatura da psicologia como sendo fortes determinantes motivacionais (Vroom, 1964). Assim, para obter um efeito magnético directo sobre os detentores de recursos importantes, os empreendedores devem persuadi-los, associando a actividade empreendedora aos próprios interesses dos detentores de recursos.

Construção de redes: A faceta indirecta das relações magnéticas

A construção de redes refere-se ao tipo de relações magnéticas onde o empreendedor indirectamente, embora de forma deliberada, cria uma tal posição nas suas redes sociais, que leva a que outras pessoas tendam a procurá-lo e a fornecer-lhe os recursos de que ele precisa para estabelecer um novo empreendimento.

Ao contrário do conceito de *marketing* de ideias, onde parece existir uma escassa investigação sobre o tópico, as redes sociais foram, desde há muito, identificadas como um factor determinante para o empreendedorismo (Aldrich & Zimmer, 1986). Para além de ajudarem a explicar o porquê dos empreendedores abrirem com sucesso novos negócios (Renzulli, Aldrich, & Moody, 2000), as redes sociais são também um factor importante para compreendermos o desenvolvimento de novos empreendimentos (Ostgaard & Birley, 1996).

No entanto, muitos destes estudos abordaram as redes empreendedoras segundo uma visão bastante estática e apriorística. Ruef, Aldrich, e Carter (2003), por exemplo, analisaram a estrutura de equipas fundadoras de novos empreendimentos olhando apenas para características estáveis e imutáveis, tais como, o género, a etnicidade ou a experiência profissional. Ao tomarem tal posição, estes autores não focalizaram o potencial dos empreendedores eficazes para interagirem com a sua rede de uma forma bidireccional, nem conceberam a posição na rede como algo que pode ser activamente construído.

Nós, pelo contrário, encaramos a faceta “construção de rede” numa perspectiva plástica e mutável de posições na rede. Neste sentido, mesmo que os empreendedores não consigam ou não possam associar-se a uma determinada pessoa de que precisam, podem sempre mudar a sua posição na rede e, através do aumento da centralidade ou densidade, atrair aquela pessoa de uma forma indirecta. Por essa razão, considerámos este tipo de relação magnética como sendo indirecta.

De seguida, serão exploradas as duas dimensões principais desta faceta magnética: a posição na rede e a legitimidade. Acreditamos que estas dimensões podem fornecer pistas estratégicas sobre como podem os empreendedores indirectamente aumentar os seus efeitos magnéticos sobre aqueles de quem precisam.

Posicionamento na Rede. As redes têm constituído uma área proeminente em estudos sobre o empreendedorismo (Johannisson, 2000). Esses estudos têm sublinhado a estrutura da rede social como uma mais valia importante para actividades empreendedoras, chegando mesmo a considerar os contactos de rede como o factor primordial do quanto um novo empreendimento alcançará o sucesso (MacMillan,

1983). Parece assim que, uma boa posição na rede está associada, em grande medida, a uma maior probabilidade de sucesso de empreendimentos inovadores (Smith-Doer, Manev, & Rizova, 2004).

Particularmente relevante para o empreendedorismo é a posição do empreendedor na rede. Yang (2004) aludiu ao “*positional embeddedness*” para se referir à posição de um elemento na estrutura global de uma rede e aos efeitos que essa posição provoca no acesso desse elemento à informação. O nosso argumento aqui é o de que os empreendedores que se mostram capazes de construir melhores posições na rede, têm uma maior probabilidade de atrair para os seus projectos aqueles que são detentores de recursos importantes.

Dois grandes perspectivas têm dominado a literatura sobre posição em redes sociais: enclausuramento da rede (“*network closure*”) e buracos estruturais (“*structural holes*”) (Burt, 2000). O enclausuramento da rede reflecte-se na densidade da rede do empreendedor e na centralidade do empreendedor na rede. A densidade da rede diz respeito ao grau em que a rede de um indivíduo está completa, no sentido em que todas as relações possíveis entre a vizinhança do indivíduo estão presentes (Scott, 2000). A densidade reflecte, assim, o nível de conectividade entre os elementos de uma dada rede (Yang, 2004). Se uma elevada densidade facilita ou limita as actividades empreendedoras é ainda uma questão em debate. Alguns defendem que uma rede densa deve estar negativamente associada a uma orientação empreendedora, pois reforça a conformidade e a interdependência (Yang, 2004). Outros, pelo contrário, vêem a densidade como um factor positivo de influência sobre a inovação, dada a comunicação em profundidade e a troca de informação que promove (Nahpiest & Goshal, 1998). Para além disso, empreendedores com uma rede de elevada densidade estão mais propensos a encontrar fornecedores de recursos na sua rede central de negócio (Renzulli & Aldrich, 2005), não tendo, portanto, que perder tempo e esforço na procura em redes exteriores. Talvez menos discutíveis sejam os benefícios da centralidade na rede para os empreendedores. A centralidade refere-se à extensão em que uma pessoa ocupa um papel principal numa rede em termos do quanto ela interage e troca recursos com outros. Dito de outra forma, a centralidade diz respeito ao grau em que um indivíduo se encontra no meio de outros, nessa mesma rede (Cross & Parker, 2004).

Os buracos estruturais propõem uma perspectiva diferente sobre a posição na rede. Estes buracos constituem lacunas que existem entre contactos não redundantes e representam as oportunidades de intermediação (“*brokerage*”) (Burt, 1992). Posições intermediárias são portanto posições importantes, uma vez que os intermediários têm acesso ao controlo de certos projectos e recursos que unem pessoas de diferentes redes. Isto acontece porque os indivíduos que ocupam posições nos buracos estruturais são aqueles que conhecem, participam e exercem controlo sobre as oportunidades mais compensadoras (Burt, 2000: 355). De acordo com esta perspectiva, uma posição na rede favorável à actuação do empreendedor deriva mais de ligações muito frequentes e heterogéneas do que de um pequeno conjunto de ligações fechadas e fortes, o que realça a vantagem das ligações fracas (“*weak ties*”) encontrada nos estudos clássicos de Granovetter (1973).

A centralidade na rede e as posições de intermediário encontram-se ambas no coração do conceito de relações magnéticas. Ao incrementar estas medidas de rede, os empreendedores produzem um efeito magnético indirecto sobre os detentores dos recursos-chave de que podem

precisar, podendo mesmo ser procurados e serem-lhes fornecidos recursos por indivíduos em relação aos quais os empreendedores não estavam, sequer, cientes.

Para se tornar útil na prática, a faceta “construção de redes” considera os empreendedores como construtores activos e intencionais das suas posições na rede. Assim, a investigação deve focar-se numa melhor compreensão da forma como os empreendedores constroem as suas posições na rede, e da forma como essas posições potenciam os seus efeitos magnéticos sobre os detentores dos recursos de que necessitam.

Cross e Parker (2004) apontaram importantes linhas orientadoras para aumentar as capacidades da rede social, tanto a nível individual como organizacional. Ao nível institucional da criação de novos sectores de actividade, Aldrich e Fiol (1994) indicaram que a capacidade para atrair recursos é um subproduto da legitimação organizacional. Com o objectivo de explorar melhor as possibilidades dos empreendedores para melhorar as suas relações magnéticas indirectas, viramo-nos agora para uma discussão mais alargada destas estratégias, na análise da próxima dimensão de construção de redes – a legitimidade.

Legitimidade. A concepção da actividade de um empreendedor enquanto possuidora de um elevado *status*, representa um papel crítico no processo de atracção de recursos. Os estudos sobre empreendedorismo têm mostrado que indivíduos com um elevado *status* encontram mais facilmente fornecedores de recursos nas suas redes sociais do que indivíduos com um baixo *status* (e.g. Renzulli & Aldrich, 2005). No entanto, mesmo os indivíduos com um elevado *status* que criam novos empreendimentos, enfrentam geralmente uma grande adversidade na obtenção de legitimidade social devido, principalmente, à ausência de evidências prévias acerca das suas novas actividades (Gartner & Low, 1990). Assim, o caminho primário disponível para os empreendedores na obtenção de legitimidade empreendedora é um processo interpessoal para alcançar a confiança dos outros, no decorrer do processo de organização do novo empreendimento (Aldrich & Fiol, 1994).

A confiança é um factor fundamental na definição da posição na rede de um determinado indivíduo (Cross & Parker, 2003), constituindo, portanto, uma ferramenta básica para ajudar os empreendedores a ganharem *status* e legitimidade numa rede. Por isto, podemos conceber o processo de obtenção de legitimidade por um empreendedor como um efeito do tipo “bola de neve”. Os empreendedores vêem incrementada a sua legitimidade à medida que ocupam posições mais centrais nas suas redes, o que, por sua vez, leva a um aumento de legitimidade.

Devido à importância da legitimidade no lançamento de um novo empreendimento, muitos empreendedores estabelecem alianças e parcerias com firmas maiores e de *status* mais elevado, não apenas para directamente obterem acesso a recursos preciosos mas também (e talvez principalmente) para obterem maior legitimidade e tornarem-se mais atractivas em relação a potenciais clientes, empregados e investidores (Stuart, 2000; Alvarez & Barney, 2001). É portanto claro que, tanto os factores cognitivos (i.e. o quanto um novo empreendimento é conhecido numa rede), como os factores sociais e valorativos (i.e. quanto um novo empreendimento é visto como desempenhando actividades de elevado *status*), se revelam de grande importância para o desenvolvimento e o sucesso de novos empreendimentos.

Tal está em concordância com as proposições de Aldrich e Fiol (1994) que viram a implementação de novos sectores de actividade como factores promotores de legitimidade ao longo de duas dimensões principais: cognitiva e sociopolítica. A legitimação cognitiva refere-se à difusão do conhecimento acerca de um novo empreendimento e pode ser medido pelo nível de conhecimento público. A legitimação sociopolítica refere-se ao processo através do qual um empreendimento é visto como adequado e correcto (em termos valorativos), tendo em conta as normas sociais, leis e valores em vigor. Neste sentido, com o objectivo de promover o sucesso dos seus empreendimentos, os empreendedores devem tentar construir redes pessoais e profissionais que influenciem positivamente o seu nível de legitimidade.

Discussão

Sabemos hoje que é necessário mais do que uma “garagem e uma ideia” para lançar um empreendimento bem sucedido (Audia & Rider, 2005). Bem pelo contrário, tem sido verificado que o processo de criação de um novo negócio é um evento eminentemente social, estando, portanto, longe do retrato lendário do empreendedor de garagem isolado. A nossa abordagem baseia-se nesta perspectiva, ao elaborar teoricamente os processos através dos quais os empreendedores atraem os recursos vitais, por parte dos detentores desses recursos, para criarem e desenvolverem os seus empreendimentos.

Apresentámos duas vias principais através das quais os empreendedores exercem um efeito magnético sobre aqueles que detêm os recursos de que os empreendedores necessitam. Por um lado, os empreendedores podem procurar directamente os detentores desses recursos e “vender-lhes” a ideia, criando um efeito de atracção que irá levá-los a apoiar o empreendimento. Por outro lado, os empreendedores podem atrair indirectamente os detentores de tais recursos através da sua posição numa dada rede social, tanto em termos da sua posição estrutural como em termos da legitimidade alcançada. Na via directa, o que acontece é uma espécie de um “efeito *boomerang*” onde a atracção pelo empreendimento surge apenas depois de um contacto directo com o detentor de recursos, contacto esse que é propositadamente efectuado pelo empreendedor. Na via indirecta, os empreendedores são procurados pelos outros, mesmo sem terem previamente contactado com eles. Em vez disso, são os próprios detentores de recursos que, ao tomarem conhecimento sobre o empreendimento e a sua actividade, procuram o empreendedor.

A literatura sobre empreendedorismo não tem abordado, explicitamente, até à data, a existência de vias directas e indirectas que os empreendedores possam utilizar para atrair recursos críticos. A identificação destas duas vias constitui a principal contribuição deste artigo. Para além disso, o artigo apresenta uma outra contribuição teórica, ao adoptar uma abordagem relacional de nível meso na análise da atracção de recursos. A investigação sobre empreendedorismo tem privilegiado, ou as características individuais, por um lado, ou os constrangimentos ambientais, por outro. A nossa abordagem sublinha a relação – tanto directa como indirecta – entre o empreendedor e o seu meio para explicar a forma como os empreendedores atraem recursos importantes para novos empreendimentos.

Assim, não nos focamos nem nos traços de personalidade nem nos constrangimentos sócio-económico-culturais. Em vez disso, salientamos as relações que os empreendedores estabelecem com o seu meio como uma explicação de como eles atraem recursos para as suas actividades empreendedoras.

Apesar do valor analítico da nossa abordagem, estamos cientes que as duas facetas magnéticas não deverão ser totalmente independentes uma da outra. Outros estudos já demonstraram, por exemplo, que os recursos sociais são por vezes alavancados para obter outros tipos de recursos, como os financeiros (Starr & MacMillan, 1990). Da mesma forma, afirmámos que os empreendedores podem aumentar a atracção de recursos vitais através do estabelecimento de parcerias e alianças com organizações de *status* mais elevado que lhes garantam maior legitimidade (uma relação magnética indirecta). No entanto, os empreendedores podem depender de relações magnéticas directas para alcançar aquelas parcerias e alianças. Por exemplo, as identidades sociais podem deliberadamente tornar-se salientes para o detentor de recursos pela forma como o empreendedor enquadra o empreendimento. Por outras palavras, o quanto os empreendedores estabelecem relações de comprometimento e de persuasão com os outros, determina, em grande medida, as relações indirectas que se formam. O mesmo tende a ocorrer na direcção oposta. Relacionamento magnético indirecto podem também influenciar a extensão e a qualidade das relações directas. Por exemplo, se o empreendedor se liga apenas a redes de baixa densidade, ele tem provavelmente menos oportunidade de estabelecer relacionamentos magnéticos directos. Em suma, as duas facetas da abordagem de relações magnéticas são válidas analiticamente, mas ambos os tipos de relação actuam, na vida real, de uma forma totalmente integrada.

Um grande desafio para a investigação futura é compreender como tendem a ocorrer sequencialmente ao longo do tempo estas diferentes relações. Os autores têm separado o processo empreendedor em fases ou passos, como o pré-arranque, o arranque e o pós-arranque (Shane, Locke, & Collins, 2003; Baron, 2002). Apesar de todos os tipos de relações magnéticas serem dignos de atenção em qualquer uma das fases, alguns podem mostrar-se mais cruciais em determinadas fases do que noutras. Os efeitos magnéticos directos são certamente fundamentais quando o empreendimento ainda não alcançou o nível necessário de legitimidade e notoriedade e a sua posição na rede não é ainda vantajosa (fases de pré-lançamento e de lançamento). No entanto, à medida que o empreendimento aumenta a sua legitimidade, as relações magnéticas directas reduzem, provavelmente, o seu papel. Estas proposições têm, contudo, de ser ainda empiricamente testadas.

Uma última contribuição deste artigo prende-se com as implicações práticas da abordagem das relações magnéticas. Acreditamos que empreendedores, capitalistas, professores de empreendedorismo e estudantes de gestão em geral, podem beneficiar de uma abordagem que explique o modo como os empreendedores atraem os recursos de que necessitam para desenvolverem os seus empreendimentos. Para tal, sistematizámos algumas estratégias que os empreendedores podem utilizar para melhorar o seu potencial de atracção de recursos durante a criação de novos empreendimentos (Tabela 1).

Estas estratégias têm em conta as duas facetas da abordagem de relações magnéticas que discutimos: o *marketing* de ideias e o posicionamento na rede. As estratégias para aumentar a eficácia do *marketing* de ideias envolvem a capacidade para comprometer com ideia a empreendedora os detentores de recursos importantes, tornando saliente o modo como eles podem integrar o seu

Tabela 1
Estratégias para a atracção de recursos em função das facetas e dimensões

| Facetas e Dimensões | Estratégias para atrair recursos |
|--------------------------------------|---|
| MARKETING DE IDEIAS | |
| <i>Capacidade de Comprometimento</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Fazer com que os outros se sintam absolutamente essenciais, mostrando que a sua participação é determinante. (Kahn, 1990) - Fazer com que os outros associem um significado pessoal ao empreendimento, evidenciando o que pode adicionar às suas próprias vidas e interesses. (Dutton & Ashford, 1993) - Mostrar claramente aos outros “onde é que eles entram”, fazendo-os prever acções potenciais. (Bird & Brush, 2003; Dutton & Ashford, 1993) - Agir “como se” o empreendimento fosse já uma realidade, falando acerca das actividades que está a desenvolver (clientes, fornecedores,...). (Bird & Brush, 2003; Aldrich & Fiol, 1994) - Comunicar uma visão clara do enquadramento do empreendimento no que diz respeito às necessidades sociais e de mercado. (May, Gilson, & Harter, 2004; Bird & Brush, 2003) - Demonstrar a sua determinação, vontade e força para superar dificuldades e potenciais dificuldades. (Markman & Baron, 2002; Lumpkin & Dess, 1996) |
| <i>Persuasão</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Usar materiais como o plano de negócios para mostrar a coerência e solidez da ideia (e.g. fluxogramas, números, orçamentos,...). (Baron, 2002; Ames, 1889; Rich & Gumpert, 1985) - Enunciar/nomear aqueles que já estão a apoiar o empreendimento. (Shane & Stuart, 2002) - Relacionar a actividade empreendedora com as questões que estão a decorrer no mercado e sociedade, especialmente aquelas conhecidas como sendo valorizadas pelos detentores de recursos. (Dutton, Ashford, O’Neal, & Lawrence, 2001) Criar uma expectativa de resultados positiva nos detentores de recursos. (Vroom, 1964) |
| CONSTRUÇÃO DE REDES | |
| <i>Posicionamento na Rede</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Alargar o âmbito das pessoas com quem os recursos são trocados, tanto na quantidade como na qualidade (i.e. heterogeneidade). (Renzuli & Aldrich, 2005; Smith-Doer, Manev, & Rizova, 2004; Burt, 2000) - Desenvolver ligações fortes (i.e. frequentes e duradouras) com comunidades onde os fornecedores de recursos importantes se encontram. (Cross & Parker, 2004; Yang, 2004) - Desenvolver ligações fracas (<i>weak ties</i>) com o maior número possível de pessoas. (Yang, 2004; Burt, 1992; Granovetter, 1973) |
| <i>Legitimidade</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer relações de confiança e autênticas, indicativas da uma pessoa confiável. (Renzuli & Aldrich, 2005; Aldrich & Fiol, 1994) - Estabelecer alianças e parcerias com firmas maiores e de <i>status</i> mais elevado. (Stuart, 2000; Alvarez & Barney, 2001) - Difundir o nome e negócio principal do empreendimento de todas as maneiras possíveis através das suas redes, para que as pessoas o possam despoletar sempre que precisem. (Cross & Parker, 2004) Ter cuidado com a aceitação ou futura aceitação das actividades do empreendimento em termos de valores sociais e normas. (Aldrich & Fiol, 1994) |

apoio ao empreendimento com os seus próprios quadros mentais e interesses pessoais. Adicionalmente, o empreendedor deve também evidenciar a forma como o seu empreendimento se relaciona com questões correntes da sociedade/mercado e deve despoletar uma expectativa positiva acerca dos resultados das suas actividades para si próprio, para os próprios detentores de recursos, e para a sociedade de uma forma geral. Os efeitos magnéticos indirectos de posicionamento na rede podem ser alcançados através do estabelecimento de ligações relacionais com detentores de recursos relevantes e as suas comunidades. Os efeitos indirectos podem também ser desenvolvidos através do aumento da legitimidade do empreendimento. Ao estabelecer parcerias e alianças com organizações de *status* elevado e tornar conhecida a existência e actividade do empreendimento, os empreendedores estão a aumentar o seu potencial de atracção indirecta.

Conclusão

Apresentámos neste artigo uma abordagem para analisar o modo como os empreendedores podem atrair recursos para criar e desenvolver novos empreendimentos. A abordagem contempla duas formas conceptuais distintas sobre a atracção de recursos em contextos empreendedores: uma directa e uma indirecta. Embora a investigação sobre empreendedorismo tenha já abordado o papel crítico de recursos na formação de novos empreendimentos, o seu enfoque tem sido, fundamentalmente, ou ao nível da disponibilidade de recursos existentes numa dada comunidade (macro), ou de como os traços de personalidade influenciam a aquisição desses recursos (micro). A nossa abordagem de relações magnéticas contribui para esta literatura ao salientar como estes dois tipos de explicação se podem relacionar entre si. A tónica é assim colocada nas relações que o empreendedor estabelece com os detentores de recursos importantes, situando-se a abordagem num nível meso. Não negamos o papel dos traços de personalidade nem os constrangimentos do ambiente social e financeiro, mas acreditamos e esperamos ter demonstrado como uma abordagem de nível meso traz novos elementos para melhor compreendermos o modo como os empreendedores podem mais eficazmente atrair os recursos de que necessitam.

Referências

- Aldrich, H., & Fiol, C. M. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19 (4), 645-670.
- Aldrich, H., & Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship through social networks. In D. L. Sexton & R. W. Smilor (Eds.), *The art and science of entrepreneurship* (pp. 3-23). Cambridge, MA: Ballinger.
- Alvarez, S., & Barney, J. (2001). How entrepreneurial firms can benefit from alliances with larger partners. *Academy of Management Executive*, 15 (1), 139-148.
- Ames, C. B. (1989). How to devise a winning business plan. *The Journal of Business Strategy*, 10, 30-36.
- Aristotle (1952). *On the Soul*. Translated by J. A. Smith. Chicago: Encyclopaedia Britannica.

- Audia, P. G., & Rider, C. I. (2005). A garage and an idea: What more does an entrepreneur need?. *California Management Review*, 48 (1), 6-28.
- Baron, R. A. (2002). OB and entrepreneurship: The reciprocal benefits of closer conceptual links. In L. L. Cummings, & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 24, pp. 225-269). Greenwich: JAI Press.
- Baron, R. A., & Markman, G. D. (2000). Beyond social capital: How social skills can enhance entrepreneurs' success. *Academy of Management Executive*, 14 (1), 106-117.
- Baum, J. R., & Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, 89 (4), 587-598.
- Bird, B., & Brush, C. (2003). *What is Entrepreneurial Vision and How Does it Work?* (WP: 2003-19). Boston: Boston University, School of Management.
- Blanchflower, D. G., & Oswald, A. J. (1998). What makes an entrepreneur? *Journal of Labor Economics*, 16 (1), 26-60.
- Brush, C. G., Greene, P. G., & Hart, M. M. (2001). From initial idea to unique advantage. The entrepreneurial challenge of constructing a resource base. *Academy of Management Executive*, 15 (1), 64-80.
- Burt, R. S. (2000). The Network Structure of Social Capital. In L. L. Cummings, & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 22, pp. 345-423). Greenwich, CT: JAI Press.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Busenitz, L., Gómez, C., & Spencer, J. (2000). Country Institutional Profiles: Unlocking Entrepreneurial Phenomena. *Academy of Management Journal*, 43 (5), 994-1003.
- Bygrave W. D. (1993). Theory Building in the Entrepreneurship Paradigm. *Journal of Business Venturing*, 8, 255-280.
- Cameron, K., & Caza, A. (2004). Contributions to the Discipline of Positive Organizational Scholarship. *American Behavioral Scientist*, 47, 731-739.
- Cooper, A. C., Woo, C. Y., & Dunkelberg, D. C. (1988). Entrepreneurs' Perceived Chances for Success. *Journal of Business Venturing*, 3, 97-108.
- Crant, J. M. (1996). The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*, 34 (3), 42-49.
- Cross, R., & Parker, A. (2004). *The hidden power of social networks: Understanding how work really gets done in organizations*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good Business: Flow, Leadership and the Making of Meaning*. New York: Viking.
- Dutton, J. (2003). *Energize Your Workplace: How to create and sustain high-quality connections at work*. San Francisco: Jossey Bass.
- Dutton, J., & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18 (3), 397-428.
- Dutton, J., Ashford, S. J., O'Neal, R. M., & Lawrence, K. A. (2001). Moves that matter: Issue selling and organizational change. *Academy of Management Review*, 44 (4), 716-737.
- Formaini, R. L. (2001). The engine of capitalist process: Entrepreneurs in economic theory. *Economic & Financial Review*, 4, 2-11.

- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10 (4), 696-706.
- Gartner, W. B., & Low, L. (199). *Trust as an organizing troop*. Comunicação apresentada no Annual meeting of the Academy of Management, San Francisco.
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak tie. *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.
- Hackman, J. R. (2003). Learning more by crossing levels: evidence from airplanes, hospitals, and orchestras. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (8), 905-922.
- Harrison, T. L. (2005). *Instinct: Tapping your entrepreneurial DNA to achieve your business goals*. New York: Warner Business Books.
- House, R., Rousseau, D. M., & Thomas-Hunt, M. (1995). The meso paradigm: A framework for the integration of micro and macro organizational behavior. In L. L. Cummings, & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 17, pp. 71-114). Greenwich, CT: JAI Press.
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2002). *The impact of hope in the entrepreneurial process: Exploratory research findings*. Trabalho não publicado.
- Johannisson, B. (2000). Networking and Entrepreneurial Growth. In D. Sexton, & H. Landström (Eds.), *Handbook of Entrepreneurship* (pp. 368-386). London: Blackwell.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724.
- Katila, R., & Shane, S. (2005). When does lack of resources make new forms innovative? *Academy of Management Journal*, 48 (5), 814-829.
- Klein, K. J., Dansereau, F., & Hall, R. J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis. *Academy of Management Review*, 19 (2), 195-229.
- Klein, K. J., Cannella, A., & Tosi, H. (1999). Multilevel theory: Challenges and contributions. *Academy of Management Review*, 24 (2), 243-248.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein, & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3-90). Society for Industrial and Organizational Psychology Frontiers Series. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Edited by D. Cartwright. New York: Harper & Row.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and linking it to Performance. *Academy of Management Review*, 21 (1), 135-172.
- McClelland, D. C., & Winter, D. G. (1969). *Motivating Economic Achievement*. New York: Free Press.
- MacMillan, I. C. (1983). The Politics of New Venture Management. *Harvard Business Review*, 61 (6), 8-16.
- Martin, J. L. (2003). What is field theory? *The American Journal of Sociology*, 109 (1), 1-49.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety, and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- McFarling, B. (2000). Schumpeter's Entrepreneurs and Commons's Sovereign Authority. *Journal of Economic Issues*, 34 (3), 707-721.

- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23 (2), 242-266.
- Newbert, S. L. (2005). New firm formation: A dynamic capability perspective. *Journal of Small Business Management*, 43 (1), 55-77.
- Ostgaard, T. A., & Birley, S. (1996). New Venture Growth and Personal Networks. *Journal of Business Research*, 36 (1), 37-50.
- Renzuli, L. A., & Aldrich, H. (2005). Who can you turn to? Tie activation within core business discussion networks. *Social Forces*, 84 (1), 323-341.
- Rich, S. R., & Gumpert, D. E. (1985). How to write a winning business plan. *Harvard Business Review*, 3, 3-8.
- Ring, P. S., Bigley, G. A., D'Aunno, T., & Khanna, T. (2005). Perspectives on how governments matter. *Academy of Management Review*, 30 (2), 308-320.
- Rousseau, D. M. (1985). Issues of level in organizational research. In L. L. Cummings, & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 7, pp. 1-38). Greenwich: JAI Press.
- Rousseau, D. M., & House, R. J. (1994). Meso organizational behavior: Avoiding three fundamental biases. *Trends in Organizational Behavior*, 1, 13-30.
- Ruef, M., Aldrich, H. E., & Carter, N. M. (2003). The structure of founding teams: Homophily, strong ties, and isolation among U.S. entrepreneurs. *American Sociological Review*, 68 (2), 195-222.
- Sagie, A., & Elizur, D. (1999). Achievement motive and entrepreneurial orientation: A structural analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 375-387.
- Schumpeter, J. (1961). *The Theory of Economic Development*. New York: Oxford University Press (reedição da 1.^a edição de 1934).
- Shane, S., & Cable, D. (2002). Network Ties, Reputation, and the Financing of New Ventures. *Management Science*, 48 (3), 364-381.
- Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial Motivation. *Human Resource Management Review*, 13, 257-279.
- Shane, S., & Stuart, T. (2002). Organizational Endowments and the Performance of University Start-ups. *Management Science*, 48 (1), 154-170.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25 (1), 217-226.
- Shook, C. L., Priem, R. L., & McGee, J. E. (2003). Venture creation and the enterprising individual. *Journal of Management*, 29 (3), 379-399.
- Smircich, L., & Stubbart, C. (1985). Strategic Management in the enacted world. *Academy of Management Review*, 10 (4), 724-736.
- Smith-Doerr, L., Manev, I. M., & Rizova, P. (2004). The meaning of success: Network position and the social construction of project outcomes in an R&D lab. *Journal of Engineering Technology Management*, 21, 51-81.
- Starr, J., & McMillan, I. (1990). Resource cooptation via social contracting: Resource acquisition strategies for new ventures. *Strategic Management Journal*, 11, 79-92.
- Steensma, K., Marino, L., Weaver, M., & Dickson, P. (2000). The influence of national culture on the formation of technology alliances by entrepreneurial firms. *Academy of Management Journal*, 43 (5), 951-973.

- Stewart, W. H., Carland, J. C., Carland, J. W., Watson, W. E., & Sweo, R. (2003). Entrepreneurial dispositions and goal orientations: A comparative exploration of united states and russian entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 41 (1), 27-46.
- Stuart, T. E. (2000). Interorganizational Alliances and the Performance of Firms: A Study of Growth and Innovation Rates in a High-Technology Industry. *Strategic Management Journal*, 21 (8), 791-811.
- Thompson, J. L. (2004). The facets of the entrepreneur: Identifying entrepreneurial potential. *Management Decision*, 42 (2), 243-258.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Wang, C. K., & Ang, B. L. (2004). Determinants of venture performance in Singapore. *Journal of Small Business Management*, 42 (4), 347-363.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. Massachusetts: Addison Wesley.
- Yang, H. (2004). Leveraging social networks to cultivate entrepreneurial orientation: An organizational embeddedness perspective. In *Proceedings of the Midwest Academy of Management Conference*, Minneapolis, Minnesota.

Abstract. This article presents a framework to explain how entrepreneurs attract critical resources to venture creation and development. We conceive the entrepreneur as a magnetizer establishing relationships with relevant resource-holders through two possible routes: a direct route referring to how the entrepreneur seeks to engage others in the venture and to persuade them to support his/her entrepreneurial efforts; and an indirect route concerning the magnetic effects of his/her social network positions and venture legitimacy. The framework adds to entrepreneurship theory by adopting a meso-level stance which privileges neither the individual personality traits, nor the macro socio-economic-cultural constraints. Practical contributions are discussed in the end of the article.

Key words: Entrepreneurship, resource attraction, idea selling, social networks, magnetic relationships.