

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RAUL SLOMPO

***MATCHMAKING E NETWORKING ESTRATÉGICO NA
CONSTRUÇÃO DE UMA COMUNIDADE
EMPRESARIAL: RELATO TECNOLÓGICO APLICADO
AO WTC BUSINESS CLUB***

UBERLÂNDIA – MG
2026

RAUL SLOMPO

***MATCHMAKING E NETWORKING ESTRATÉGICO NA
CONSTRUÇÃO DE UMA COMUNIDADE
EMPRESARIAL: RELATO TECNOLÓGICO APLICADO
AO WTC BUSINESS CLUB***

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Faculdade de Gestão e
Negócios da Universidade Federal de
Uberlândia, como exigência parcial para
obtenção do título de Bacharel.
Modalidade: Relato Tecnológico.
Aluno: Raul Slompo
Orientadora: Prof.^a Dra. Edileusa Godói
de Sousa

UBERLÂNDIA – MG

2026

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Administrar adequadamente os recursos internos continua sendo uma condição necessária, porém insuficiente, para garantir a competitividade das organizações. Em um cenário marcado pela transformação digital, pela inovação aberta e pela crescente interdependência entre organizações, os resultados empresariais dependem também da qualidade das redes de relacionamento construídas com diferentes stakeholders. Informações estratégicas, oportunidades de negócios, aprendizagem e inovação circulam cada vez mais

por meio dessas conexões, fazendo com que a competência para construir e gerir relacionamentos estratégicos seja tão importante quanto as competências técnicas tradicionais (Adner, 2017; Jacobides; Cennamo; Gawer, 2018; Kapoor, 2018).

Diante disso, as comunidades empresariais organizadas ganharam relevância como ambientes deliberadamente estruturados para que esse tipo de relacionamento aconteça. Diferentemente de eventos pontuais de networking, essas comunidades funcionam como espaços de convívio recorrente entre empresários e executivos de diferentes setores, nos quais o valor vem de negócios fechados, e também do capital social que vai se acumulando ao longo do tempo entre seus participantes (Putnam, 2000; Moore, 1996).

O conceito de capital social, trabalhado por Coleman (1988), Putnam (2000) e Bourdieu (1986), parte de uma ideia central: as relações entre pessoas são um ativo concreto. Elas permitem acessar recursos, informações e oportunidades que, sem aquela rede, simplesmente não estariam disponíveis. No campo da Administração, isso se traduziu em estudos sobre alianças, redes interorganizacionais e ecossistemas de negócios, todos apontando para a mesma conclusão: onde um ator está posicionado em uma rede importa tanto quanto o que ele sabe fazer (Burt, 2004).

Apesar da produção teórica sobre o tema, ainda são poucos os trabalhos que analisam, a partir de experiências práticas documentadas, como processos deliberados de intermediação relacional funcionam dentro de comunidades empresariais reais. Essa lacuna motivou este relato tecnológico, que parte da experiência do autor como executivo de vendas e desenvolvimento de negócios no WTC Business Club, unidade de Uberlândia – MG, entre outubro de 2025 e maio de 2026.

Para compreender a dimensão do ambiente em que este relato se desenvolve, é necessário contextualizar a origem e o alcance da marca WTC. A ideia de um centro dedicado ao comércio mundial surgiu na Feira Mundial de Nova York, em 1939, quando um grupo de associações empresariais concebeu um pavilhão intitulado World Trade Center, com o propósito de promover a paz entre as nações por meio do comércio internacional. A semente plantada naquele evento germinaria décadas depois por iniciativa de David Rockefeller, então vice-presidente do Chase Manhattan Bank. Em 1958, preocupado com o esvaziamento econômico do baixo Manhattan, David fundou a Downtown-Lower Manhattan

Association com o objetivo de revitalizar a região por meio de um grande complexo de negócios internacionais. Seu irmão Nelson Rockefeller, à época governador de Nova York, tornou-se o principal apoiador político do projeto, e os dois juntos viabilizaram a construção do World Trade Center original — as famosas Torres Gêmeas, que os nova-iorquinos apelidariam de "David e Nelson". O complexo foi inaugurado oficialmente em abril de 1973 e tornou-se símbolo global de conexão entre mercados e nações. A partir dessa visão, em 1970 foi criada a World Trade Centers Association (WTCA), organização sem fins lucrativos dedicada à promoção do comércio mundial. Hoje, a WTCA está presente em mais de 300 cidades em mais de 90 países, com mais de 750 mil empresas afiliadas, tornando-a a maior associação de executivos e empresários do planeta. O WTC Business Club é integrante dessa rede internacional. Estruturado no formato de clube de negócios, tem como proposta reunir empresários e executivos de setores variados em um ambiente que favoreça o desenvolvimento de relações estratégicas, o compartilhamento de experiências e a abertura de oportunidades de negócios. No Brasil, o modelo expandiu-se para diversas cidades do país. Em Uberlândia, a comunidade operava com aproximadamente trinta e cinco empresas por encontro, reunidas em dois grupos distintos: um voltado para pequenas e médias empresas e outro para grandes empresas, com encontros mensais presenciais e separados para cada grupo. Além dos associados fixos, cada evento recebia empresas convidadas, ampliando o potencial de conexões além da base permanente de membros. Foi nesse contexto que surgiu, de forma orgânica, um processo de matchmaking empresarial: a identificação intencional de complementaridades entre membros e a facilitação de conexões durante os próprios encontros da comunidade.

A unidade de Uberlândia, onde este relato se desenvolve, contava com uma base de aproximadamente vinte a quarenta associados durante o período analisado. O perfil era heterogêneo: empresas de setores como construção civil, tecnologia, saúde, educação, serviços jurídicos e agronegócio coexistiam na mesma comunidade. Essa diversidade era, ao mesmo tempo, o principal ponto forte da comunidade e seu maior desafio operacional, pois exigia um processo de matchmaking capaz de identificar conexões que não seriam óbvias à primeira vista.

O principal mecanismo de coesão da comunidade são os encontros presenciais mensais. Era nesses eventos que os

relacionamentos se desenvolviam, que os membros se atualizavam sobre o que cada empresa estava fazendo e que as aproximações mais importantes aconteciam. Toda a dinâmica do matchmaking descrita neste trabalho está ancorada nesses momentos.

Na prática do WTC Business Club de Uberlândia, observou-se que os membros participavam dos encontros mensais, mas as conexões estabelecidas tendiam a permanecer superficiais. Havia empresários com perfis complementares que frequentavam os mesmos eventos há meses sem jamais terem conversado de forma direcionada. O potencial de sinergia existia, mas permanecia latente.

A partir dessa observação, formulou-se o problema que orienta este relato: como a sistematização de um processo de matchmaking empresarial, enquanto prática deliberada de intermediação estratégica realizada em encontros presenciais, contribui para o desenvolvimento do networking e o fortalecimento de uma comunidade empresarial organizada?

Assim, o objetivo aqui é analisar como o processo de matchmaking empresarial desenvolvido nos encontros presenciais mensais do WTC Business Club de Uberlândia, entre outubro de 2025 e maio de 2026, contribuiu para o desenvolvimento do networking, o acúmulo de capital social e o fortalecimento da comunidade.

Especificamente, procurou: a) Caracterizar o WTC Business Club, descrevendo sua estrutura, perfil de membros e dinâmica de relacionamentos; b) Descrever o processo de matchmaking desenvolvido pelo autor, com seus critérios, fluxo de execução e adaptações ao longo do tempo; c) Analisar os resultados tangíveis e intangíveis gerados por esse processo; d) Identificar os fatores que determinaram o sucesso ou o insucesso das conexões intermediadas, incluindo os limites da prática; e, e) Extrair lições aplicáveis sobre networking estratégico e intermediação em comunidades empresariais.

A escolha do tema tem fundamento tanto acadêmico quanto prático. Do ponto de vista acadêmico, a literatura sobre capital social e networking estratégico é vasta, mas os estudos que analisam processos concretos de intermediação relacional dentro de comunidades empresariais de pequena escala, especialmente no Brasil, ainda são escassos. A maioria dos trabalhos disponíveis foca em grandes redes industriais ou corporações, deixando de lado ambientes onde a atuação de um único intermediador pode mudar a estrutura relacional do grupo inteiro.

Do ponto de vista prático, a experiência relatada aqui é concreta e documentada. A sistematização desse processo, com suas decisões, dificuldades e resultados, pode ser útil para gestores de outras comunidades empresariais, associações setoriais ou qualquer organização que trabalhe com desenvolvimento de redes de negócios.

A modalidade de Relato Tecnológico é a mais adequada para esse tipo de trabalho. Ela permite unir, em um mesmo documento, a descrição rigorosa de uma experiência prática e sua análise à luz de referencial teórico consistente, com potencial de aplicação em outros contextos organizacionais.

Portanto, este relato está organizado em dez itens. Após esta introdução, o item 2 apresenta o referencial teórico. O item 3 descreve as escolhas metodológicas. O item 4 contextualiza a experiência no WTC Business Club. O item 5 trata da problematização. Os itens 6 e 7 descrevem o planejamento e a implementação do matchmaking. O item 8 analisa as dificuldades e adaptações. O item 9 apresenta os resultados. O item 10 reúne as lições aprendidas e as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Capital Social: Fundamentos e Dimensões

O capital social é um dos conceitos mais úteis para entender por que pertencer a certas redes faz diferença na vida das pessoas e das organizações. Diferentemente do capital físico ou do conhecimento técnico, ele não está nos indivíduos em si, mas nas relações que eles constroem. Coleman (1988, p. 98) define capital social como estruturas sociais que facilitam as ações dos atores dentro delas, ou seja, o valor vem do que a rede permite fazer, não de quem está nela.

Putnam (2000) diferencia duas formas de capital social com características e funções distintas. O capital de vínculo (bonding) conecta pessoas semelhantes, gera confiança interna e coesão entre os membros de um grupo. Já o capital de ponte (bridging) conecta grupos diferentes e abre acesso a informações e oportunidades que não circulariam em redes mais fechadas. Para uma comunidade como o WTC Business Club, o capital de ponte é especialmente relevante: o valor da participação está, em grande parte, na possibilidade de acessar redes e conhecimentos que cada membro não teria individualmente.

Bourdieu (1986) trata o capital social de forma mais crítica, como um recurso que os atores acumulam

estrategicamente por meio de investimentos em relações duráveis. Para ele, o que cada conexão vale depende do que ela pode mobilizar em termos econômicos, culturais ou simbólicos. Essa dimensão estratégica é diretamente pertinente ao processo de matchmaking, ou seja, o intermediador atua exatamente na ampliação deliberada das redes de cada membro, contribuindo para que cada um acesse conexões que aumentem seu capital social.

2.2 Buracos Estruturais e o Papel do Broker

A teoria dos buracos estruturais, desenvolvida por Burt (1992), ajuda a entender por que intermediadores têm valor em redes relacionais. Buracos estruturais são as lacunas entre grupos que não se comunicam entre si. Quem ocupa a posição de ponte entre esses grupos, o broker, acessa informações que os demais não têm e pode influenciar o fluxo dessas informações de formas que lhe conferem vantagem desproporcional.

Burt (2004) descreve dois mecanismos centrais nessa vantagem. O primeiro é o acesso: por circular entre grupos distintos, o broker fica sabendo de coisas antes dos outros. O segundo é o controle: por ser o único elo entre dois grupos, ele pode moldar como a informação chega a cada lado. No WTC Business Club, o autor exerceu exatamente esse papel: conhecia o perfil de todos os membros, sabia quais empresas tinham necessidades que outras podiam atender e estava em posição de viabilizar essas conexões durante os encontros mensais.

O próprio Burt (2004) alerta, porém, que a efetividade do broker depende de um equilíbrio entre abertura e fechamento. Ter acesso a grupos distintos gera informação nova; ter confiança dentro de cada grupo garante que a intermediação seja aceita. Em uma comunidade empresarial, isso significa que o intermediador precisa ser reconhecido como alguém de confiança pelos membros, caso contrário, as conexões propostas serão recebidas com ceticismo, independentemente de sua qualidade.

2.3 A Força dos Laços Fracos

Em seu artigo clássico, Granovetter (1973) demonstrou que os laços fracos, aqueles mantidos com conhecidos distantes, não com amigos próximos, tendem a ser mais úteis para quem busca oportunidades novas. O raciocínio é simples, pessoas próximas geralmente conhecem as mesmas pessoas e têm acesso às mesmas informações. Já os conhecidos distantes

circulam em outros grupos, trazendo informações e possibilidades que o círculo próximo não oferece.

Nos encontros mensais do WTC Business Club, esse mecanismo ficou claro. Os membros que já se conheciam antes de entrar no clube tendiam a se agrupar durante os eventos, reproduzindo padrões de convívio já estabelecidos. A função do matchmaking era criar conexões entre membros que ainda não se conheciam, ou seja, laços fracos com potencial de se tornarem estratégicos, exatamente porque abriam acesso a redes e perspectivas diferentes das que cada empresário já possuía.

2.4 Networking Estratégico

Nem todo networking é estratégico. Ibarra e Hunter (2007) distinguem o networking que acontece por acaso, nas interações cotidianas, do networking que é construído com intenção e orientação a objetivos específicos. O segundo exige análise, quem precisa conhecer quem, por que, e como essa conexão pode gerar valor para as partes envolvidas.

Os autores também apontam algo que se confirmou na prática do WTC, muitos profissionais sabem que o networking intencional é importante, mas resistem a praticá-lo por acharem que parece calculado ou pouco autêntico. Essa tensão esteve presente ao longo de todo o processo de matchmaking descrito neste relato e será retomada nos itens seguintes.

Em uma comunidade empresarial, o networking estratégico tem uma dimensão coletiva. Não se trata apenas do networking de cada membro individualmente, mas de construir uma rede comum cujo valor total supere a soma das redes individuais. O processo de matchmaking analisado aqui é, nesse sentido, uma prática de gestão do networking coletivo da comunidade.

2.5 Comunidades Empresariais e Ecossistemas de Negócios

Moore (1996) introduziu o conceito de ecossistemas de negócios para descrever redes de organizações interdependentes que criam valor de forma coletiva. A analogia com os ecossistemas naturais é útil, e assim como em um ecossistema biológico nenhuma espécie vive de forma completamente isolada, em um ecossistema de negócios as organizações se influenciam mutuamente e coevoluem. O WTC Business Club pode ser lido a partir dessa lente, uma comunidade estruturada onde empresas de setores distintos têm a possibilidade de se desenvolver pela interação, e não apenas por esforço próprio.

Wenger (1998), ao desenvolver o conceito de comunidades de prática, mostra como grupos com um interesse comum e interações recorrentes constroem formas coletivas de aprendizado ao longo do tempo. Embora o WTC não seja uma comunidade de prática no sentido estrito, porque seus membros não compartilham uma prática profissional comum, o conceito ajuda a entender como a participação regular nos encontros mensais criou um senso de pertencimento e normas informais que facilitavam a confiança entre os membros.

2.6 Matchmaking Empresarial como Prática de Intermediação

O matchmaking empresarial é, na prática, a operacionalização da teoria dos buracos estruturais. O intermediador identifica lacunas na rede, empresas que teriam muito a ganhar com uma conexão, mas que não chegaram a ela por conta própria, e cria as condições para que esse encontro aconteça. O que diferencia esse processo de uma simples apresentação é a intencionalidade analítica que o precede.

Um processo de matchmaking bem conduzido envolve: conhecer em profundidade o perfil, as necessidades e os objetivos de cada membro; identificar onde há complementaridade real; escolher o momento e o contexto certos para propor a conexão; e facilitar o primeiro contato de forma que a conversa se desenvolva de modo natural. A ausência de qualquer uma dessas etapas compromete o resultado, como a experiência deste relato permite ilustrar.

2.7 Síntese do Modelo Conceitual

Os conceitos apresentados até aqui, se articulam de forma direta com a experiência relatada. O WTC Business Club é uma comunidade empresarial com potencial de criar capital social de ponte entre empresas de setores distintos (Putnam, 2000), mas cuja rede apresentava buracos estruturais significativos (Burt, 1992): conexões que poderiam gerar valor, mas que não estavam acontecendo de forma espontânea.

O processo de matchmaking funcionou como mecanismo de fechamento desses buracos, criando laços fracos estrategicamente selecionados (Granovetter, 1973) e ampliando o capital social coletivo da comunidade. O autor ocupou, ao longo desse processo, a posição de broker, com as vantagens informacionais e os riscos relacionais que essa posição implica (Burt, 2004). Esse modelo orienta a análise

dos itens seguintes.

3 METODOLOGIA

No que diz respeito à natureza e modalidade, este trabalho foi desenvolvido na modalidade de Relato Tecnológico. Ao contrário do estudo de caso clássico, que analisa uma organização de fora para dentro, o Relato Tecnológico parte da experiência vivida pelo próprio autor, sistematizando-a e interpretando-a com base em referencial teórico. É, em essência, um instrumento de produção de conhecimento a partir da prática refletida (Thiollent, 2009).

A escolha por essa modalidade tem razão objetiva, pois o autor não observou o processo de matchmaking de fora, ele o executou. Isso confere ao relato um nível de detalhe e acesso a nuances que uma pesquisa externa dificilmente alcançaria. Ao mesmo tempo, impõe responsabilidades metodológicas específicas, discutidas nas seções seguintes.

Em relação à delimitação, o relato cobre o período de outubro de 2025 a maio de 2026, correspondente à atuação do autor no WTC Business Club de Uberlândia – MG. O foco analítico recai sobre o processo de matchmaking empresarial desenvolvido nos encontros mensais, sua lógica, execução, dificuldades e resultados. Outras dimensões da atuação do autor, como a prospecção de novos membros, são mencionadas apenas quando contribuem para entender o processo central.

Quanto à posição do autor, analisar uma experiência da qual se foi participante ativo traz vantagens e limitações. A vantagem principal é o acesso. O autor conhecia os membros em profundidade, acompanhou as conversas, viu os desdobramentos e teve acesso a informações que um pesquisador externo não teria. Essa proximidade é o que torna o relato rico em detalhes concretos.

A limitação principal é o risco de viés, quem analisa a própria atuação tende a selecioná-la de forma favorável. Para reduzir esse risco, adotou-se aqui uma postura de análise simétrica, ou seja, os insucessos e os limites do processo recebem espaço equivalente ao dos sucessos, e as explicações para os resultados negativos consideram tanto fatores externos quanto eventuais falhas na própria condução do processo.

Reconhece-se também que a reconstrução da experiência

a partir da memória tem limitações de precisão. Por isso, afirmações sobre resultados são apresentadas com o grau de especificidade compatível com as evidências disponíveis, sem forçar quantificações que não possam ser sustentadas.

As fontes de evidência que sustentam as análises são três. A primeira é a memória sistematizada do autor: a reconstrução reflexiva e cronológica dos acontecimentos, decisões e interações mais relevantes do período. A segunda são as evidências relacionais observadas, conexões que evoluíram para reuniões de negócios, parcerias formalizadas e mudanças observáveis no padrão de interação entre membros ao longo do tempo. A terceira é o referencial teórico, utilizado não apenas como embasamento, mas como lente para interpretar o que foi vivido.

Por fim, três limitações metodológicas merecem ser explicitadas. Primeiramente, sem um grupo de comparação, não é possível afirmar com certeza quais negócios teriam ou não ocorrido na ausência do matchmaking. Segundo a memória como fonte primária de evidências introduz possibilidades de distorção retrospectiva, ainda que mitigadas pelo esforço de análise simétrica já mencionado. Terceiro, a escala reduzida da comunidade analisada, entre vinte e quarenta empresas, limita a generalização das conclusões para comunidades maiores ou com perfil diferente. Essas limitações são consideradas na interpretação dos resultados e nas proposições do item 10.

4 CONTEXTO DA EXPERIÊNCIA

4.1 O WTC Business Club como Comunidade Empresarial

O WTC Business Club se diferencia de eventos de networking tradicionais pela recorrência. Enquanto uma feira ou um congresso reúne pessoas por um ou dois dias e depois se dissolve, o clube pressupõe um compromisso de participação regular. Essa continuidade é o que permite que relações mais profundas se desenvolvam, e é também o que dá sentido a um processo de matchmaking, ou melhor, quando os membros se encontram todo mês, há tempo e contexto para que as conexões propostas evoluam.

A unidade de Uberlândia funcionava com base em encontros presenciais mensais, que reuniam os membros em um formato que combinava momentos estruturados, apresentações, discussões de temas empresariais, com períodos de socialização livre. Era nesses espaços mais

informais que as aproximações planejadas aconteciam.

A composição da comunidade era heterogênea, entre os vinte e quarenta membros do período analisado, havia empresários e executivos de construção civil, tecnologia, saúde, educação, serviços jurídicos, agronegócio, entre outros setores. Essa diversidade ampliava as possibilidades de conexão, mas também tornava o processo de matchmaking mais complexo, pois identificar complementaridades entre empresas de setores tão distintos exigia um conhecimento aprofundado de cada perfil.

4.2 A Função do Autor na Organização

O autor atuou como executivo de vendas e desenvolvimento de negócios, função que incluía, formalmente, a prospecção de novos membros, a gestão do relacionamento com os associados e o apoio à organização dos encontros mensais. Na prática, essa posição significava interagir regularmente com todos os membros, nos eventos, e também em conversas individuais sobre suas expectativas, desafios e objetivos dentro do clube.

Esse contato transversal foi o que viabilizou o processo de matchmaking. Ao longo das semanas entre cada encontro, o autor acumulava um mapa mental dos perfis dos membros, como: quem precisava de quê, quem oferecia o quê, onde havia complementaridade que ainda não havia sido explorada. Sem esse conhecimento detalhado, o matchmaking seria superficial. Com ele, as conexões propostas tinham uma base analítica real.

4.3 Diagnóstico Inicial da Comunidade

Ao começar a atuar no WTC em outubro de 2025, uma coisa chamou a atenção, os membros que já se conheciam antes de entrar no clube tendiam a se agrupar nos encontros, repetindo os mesmos padrões de convívio a cada evento. Os membros mais recentes ou com menor rede prévia ficavam em posição mais periférica nas interações.

Esse padrão é descrito na literatura como homofilia, a tendência de as pessoas preferirem interagir com quem já conhecem ou com quem se parece (Mcpherson; Smith-Lovin; Cook, 2001). Em uma comunidade empresarial, esse comportamento gera clusters internos, ou seja, subgrupos densos em si mesmos, mas com poucas conexões entre eles. O resultado é que parte relevante do potencial relacional da comunidade não se realizava.

Foi essa observação que deu origem ao processo de

matchmaking: a percepção de que o simples convívio nos encontros mensais não era suficiente para que as complementaridades entre os membros se convertessem em conexões estratégicas de fato.

5 PROBLEMATIZAÇÃO

5.1 O Problema Identificado

O problema central identificado ao longo dessa atuação, é que, apesar de uma comunidade empresarial formalmente organizada — com associados pagantes, dois grupos de atuação distintos e encontros mensais regulares — não havia nenhum mecanismo ativo que transformasse o potencial de conexão entre os membros em relações estratégicas concretas. Os encontros mensais cumpriam o papel de manter o senso de comunidade, mas geravam menos valor relacional do que a composição da carteira de membros permitiria.

Isso não era falta de interesse por parte dos membros. A maioria participava regularmente e demonstrava disposição para novos relacionamentos de negócios. O que faltava era facilitação, ou melhor, alguém que identificasse as complementaridades e as tornasse visíveis para as partes potencialmente interessadas. Sem isso, as conexões mais valiosas simplesmente não aconteciam, não por desinteresse, mas por falta de informação e de iniciativa de aproximação.

A teoria dos buracos estruturais de Burt (1992) descreve com precisão esse cenário, a rede do WTC tinha lacunas entre membros que não se conectavam, apesar das complementaridades existentes. Preencher deliberadamente essas lacunas era a resposta natural ao problema identificado.

A decisão de fazer matchmaking não foi tomada de forma planejada. Ela foi se construindo ao longo da própria atuação. Nas conversas individuais com membros, parte da rotina de desenvolvimento de negócios, o autor percebeu que tinha em mãos um mapa de informações que, cruzadas, revelavam oportunidades de conexão que os próprios membros não enxergavam. A iniciativa de agir sobre essas informações, de levar essas conexões para os encontros mensais, começou de forma intuitiva e foi ganhando método com o tempo.

À medida que os primeiros matches geravam resultados positivos, o processo foi se tornando mais intencional: antes de cada encontro, o autor passava a revisar os perfis dos membros com o objetivo específico de identificar conexões a

serem promovidas naquele evento.

Desde o início, o processo foi marcado por uma tensão que o autor reconhece: a insegurança em propor conexões sem ter certeza de que seriam bem-vindas. Essa tensão tinha duas origens. A primeira era a incerteza sobre o interesse das partes: ao propor um encontro, havia o risco de colocar dois membros em uma situação incômoda caso um deles não demonstrasse interesse genuíno. A segunda era a preocupação com a percepção de artificialidade, que a conexão parecesse forçada ou instrumental, comprometendo a naturalidade das relações dentro da comunidade.

Ibarra e Hunter (2007) documentam exatamente essa resistência entre profissionais que fazem networking de forma deliberada: a sensação de que a intencionalidade torna o processo menos autêntico. Em uma comunidade onde a confiança é um valor central, essa tensão é real e exige sensibilidade constante de quem está no papel de intermediador.

6 PLANEJAMENTO DA INTERVENÇÃO

6.1 A Lógica por Trás dos Critérios de Seleção

O processo de matchmaking não tinha critérios escritos em nenhum documento. As regras que orientavam a seleção dos matches eram tácitas, construídas ao longo do tempo pela experiência acumulada com os membros. Ainda assim, ao olhar para o período com distância, é possível identificar a lógica que governava essas escolhas.

O critério principal era a complementaridade de negócios, a existência de uma relação de oferta e demanda latente entre dois membros que ainda não haviam se conectado. Um exemplo recorrente era identificar que uma empresa precisava de algo que outra oferecia, sem que nenhuma das duas soubesse disso. Esse diagnóstico dependia do conhecimento acumulado nas conversas individuais com cada membro, sem ele, o matchmaking seria apenas uma aposta.

O critério secundário era o perfil relacional de cada pessoa envolvida. Alguns membros eram mais abertos a novas conexões; outros eram mais cautelosos ou tinham agendas muito restritas. Essa avaliação influenciava tanto a escolha do match quanto a forma de abordagem: membros mais fechados recebiam propostas mais específicas, com o propósito de negócio mais explícito desde o primeiro contato.

6.2 O Fluxo do Processo

Mesmo sem formalização, o processo seguia etapas recorrentes. Antes de cada encontro mensal, o autor revisava mentalmente o quadro de membros, identificando conexões que ainda não tinham sido exploradas ou que pareciam maduras para uma aproximação. Essa preparação prévia era o que diferenciava um match planejado de uma apresentação casual.

Durante o encontro, a abordagem precisava parecer natural. Isso incluía escolher o momento certo, geralmente nos intervalos ou nos espaços de socialização livre, e construir uma abertura que destacasse o interesse comum entre os dois membros sem deixar evidente que a conexão havia sido premeditada. O autor buscava permanecer brevemente na conversa inicial e depois se afastar, para que a relação pudesse se desenvolver de forma mais espontânea entre as partes.

Nos dias seguintes ao encontro, um contato individual com cada um dos membros conectados servia para verificar se a conversa havia continuado e se havia interesse em aprofundar a relação. Esse acompanhamento foi, na prática, uma das etapas mais importantes, e também, a que mais dependia de tempo e disposição do autor. A seguir, a Figura 1 sintetiza o processo de matchmaking.

Figura 1 - processo de matchmaking

Fonte: o autor

Não havia métricas formais para avaliar o processo. Os critérios de sucesso eram implícitos, mas consistentes. O primeiro era a continuidade da conversa no próprio encontro: quando os dois membros apresentados continuavam

conversando por conta própria, sem a mediação do autor, o match já demonstrava potencial. O segundo era o agendamento de uma reunião bilateral fora dos eventos. O terceiro, e mais relevante, era a concretização de alguma parceria ou negócio entre os membros. É importante registrar que o matchmaking não era exclusivo do autor: todos os profissionais do WTC realizavam conexões com seus clientes e convidados. No que se refere à atuação direta do autor, estima-se uma média de três a quatro conexões por encontro, totalizando aproximadamente vinte e quatro a trinta e duas conexões facilitadas ao longo dos oito meses do período analisado.

6.3 Modelo WTC de Matchmaking Estratégico

O processo desenvolvido durante a atuação no WTC Business Club permitiu identificar que o matchmaking empresarial não ocorre de maneira aleatória, mas pode ser sistematizado por meio de um conjunto de etapas sequenciais e interdependentes. A partir da experiência prática analisada neste relato, propõe-se o Modelo WTC de Matchmaking Estratégico (MWME), concebido como uma tecnologia gerencial voltada à gestão de relacionamentos em comunidades empresariais.

Figura 2 – Modelo WTC de Matchmaking Estratégico

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

O modelo organiza as atividades desempenhadas pelo intermediador em cinco etapas principais, formando um ciclo contínuo de aprendizagem e aperfeiçoamento. Diferentemente de apresentações ocasionais entre empresários, o modelo estrutura um processo deliberado de identificação de

oportunidades, facilitação de conexões e monitoramento dos resultados obtidos, permitindo que o networking seja tratado como uma prática organizacional planejada e gerenciável.

A primeira etapa consiste na construção de um diagnóstico contínuo dos participantes da comunidade empresarial. O intermediador procura conhecer detalhadamente cada membro, identificando características organizacionais, produtos e serviços oferecidos, necessidades atuais, objetivos estratégicos, perfil comportamental, capacidade de relacionamento e expectativas em relação à comunidade.

Essa etapa representa a principal base de conhecimento do processo. Quanto maior a qualidade das informações disponíveis, maior tende a ser a precisão das conexões posteriormente realizadas.

Com base no diagnóstico, realiza-se a análise de complementaridades. Nessa fase são avaliadas as possibilidades de compartilhamento de recursos e geração de valor.

O objetivo é identificar oportunidades que ocorreriam espontaneamente se as barreiras estruturais existentes fossem removidas.

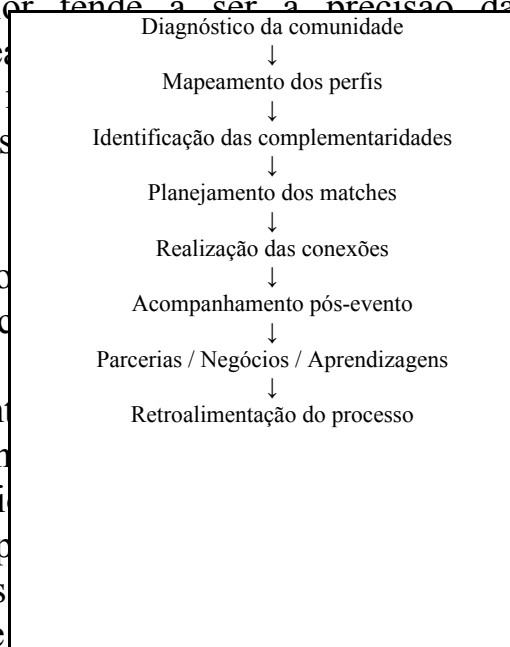
Após a seleção das conexões, ocorre a interação, na etapa 4, entre os membros da comunidade.

Mais do que isso, essa etapa envolve contextualizar a razão da conexão, demonstrando explicitamente quais benefícios podem ser obtidos por ambas as partes. A experiência mostrou que abordagens transparentes e fundamentadas aumentam significativamente a receptividade dos participantes e reduzem a percepção de artificialidade do networking.

Encerrada a aproximação inicial, na etapa 4, inicia-se o acompanhamento sistemático das conexões realizadas. O intermediador verifica se houve continuidade da conversa, estimula o agendamento de reuniões, auxilia na superação de barreiras operacionais e acompanha a evolução dos relacionamentos estabelecidos.

Essa etapa revelou-se essencial para evitar que conexões promissoras fossem interrompidas pela rotina dos empresários ou pela ausência de iniciativas posteriores.

A etapa final consiste na avaliação dos resultados



produzidos pelo processo de matchmaking. São observados indicadores como continuidade das conversas, realização de reuniões, estabelecimento de parcerias, geração de negócios, fortalecimento do relacionamento entre os membros e percepção de valor da comunidade.

As informações obtidas retornam ao início do processo, permitindo atualizar o conhecimento sobre os membros e aperfeiçoar continuamente os critérios utilizados para futuras conexões. Dessa forma, o modelo assume natureza cíclica e adaptativa, promovendo aprendizado organizacional contínuo.

O Modelo WTC de Matchmaking Estratégico sintetiza a principal contribuição tecnológica deste relato. Ao transformar uma prática inicialmente intuitiva em um processo estruturado e replicável, o modelo pode ser adaptado para associações empresariais, câmaras de comércio, parques tecnológicos, formação de comunidades. A inovação reside em ser planejado, gerenciado de um método sistemático de relacionamentos.

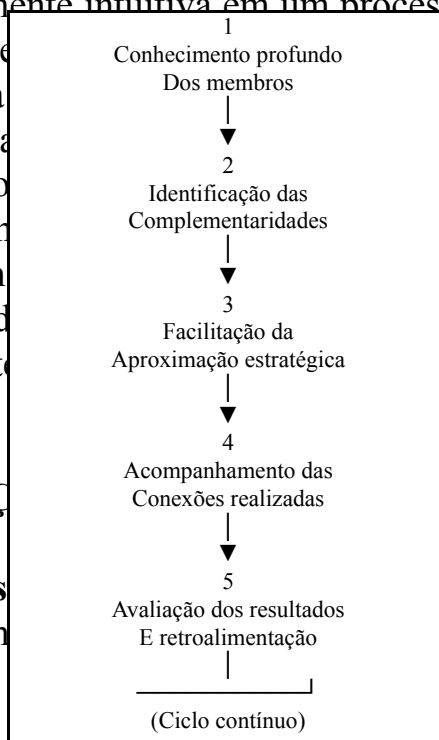
7 IMPLEMENTAÇÃO

7.1 A Dinâmica dos

Os encontros mensais que o matchmaking promovia por mensagem, não de todos os membros no mesmo ambiente criava condições únicas. Era possível observar em tempo real quem estava mais engajado, identificar oportunidades de conexão que não haviam sido planejadas e calibrar a abordagem de cada apresentação com base no que estava acontecendo no próprio evento.

A regularidade mensal criava também um ritmo de trabalho para o processo, havia um horizonte claro entre cada oportunidade de matchmaking, o que incentivava o planejamento antecipado. Ao mesmo tempo, a recorrência dos encontros permitia que conexões iniciadas em um evento fossem acompanhadas e aprofundadas nos seguintes, sem que o processo dependesse de um único momento para produzir resultados.

7.2 A Diferença de Engajamento entre os Membros



Uma das observações mais marcantes do período foi a clara diferença de engajamento entre os membros. Havia um grupo que participava ativamente de todos os encontros, buscava conversar com pessoas diferentes e demonstrava interesse real em desenvolver relações de negócios dentro do clube. Com esse grupo, o matchmaking era mais fácil, os membros eram receptivos às conexões propostas e davam continuidade às conversas por conta própria.

Havia também membros com participação mais intermitente, que compareciam aos eventos, mas de forma mais passiva. Com esse perfil, o processo era diferente. Por um lado, era mais difícil engajá-los em novas conexões. Por outro, quando o match era muito específico, quando a proposta de conexão respondia a uma necessidade clara que o membro não estava conseguindo suprir sozinho, a resposta tendia a ser mais intensa do que com os membros habitualmente mais ativos.

7.3 Casos Concretos de Matchmaking

Ao longo dos oito meses do período analisado, o processo de matchmaking gerou conexões que resultaram em negócios concretos entre membros da comunidade. Os nomes das empresas são preservados por razões de confidencialidade, mas é possível descrever a natureza das conexões e dos resultados.

Um dos casos mais representativos envolveu um membro do setor de tecnologia e outro do setor de serviços que precisava automatizar parte de sua operação. A complementaridade era evidente para o autor, que havia conversado individualmente com cada um sobre seus desafios. Durante um dos encontros mensais, os dois foram apresentados com uma contextualização direta sobre o que cada um podia oferecer ao outro. A conversa evoluiu de forma autônoma, resultou em uma reunião bilateral na semana seguinte e, nos meses subsequentes, em uma parceria comercial formalizada.

Outro caso relevante envolveu dois membros de setores distintos que compartilhavam um perfil de clientes semelhante, o que criava uma oportunidade de indicação mútua e co-oferta de serviços complementares. O interessante é que os dois já frequentavam os mesmos encontros há meses sem jamais terem tido uma conversa direcionada. A conexão existia no papel, os perfis se complementavam claramente, mas não havia acontecido por conta própria até que o autor a facilitou.

7.4 A Naturalidade como Elemento Estratégico

Uma das aprendizagens centrais da fase de implementação foi que a efetividade de cada match dependia, em grande parte, de como a conexão era apresentada. Quando a abordagem parecia orquestrada demais, criava desconforto. Quando era casual demais, não gerava o contexto necessário para que a conversa evoluísse.

Encontrar esse equilíbrio foi um processo gradual. No início, a insegurança do autor resultava em abordagens mais hesitantes, menos claras sobre o propósito da conexão e, por isso, menos efetivas. Com o tempo, à medida que os primeiros resultados positivos foram chegando, a confiança aumentou e as abordagens foram se tornando mais diretas e naturais. No sentido de mais honestas, o autor passou a explicitar com mais clareza por que achava que aquela conexão específica fazia sentido, e isso gerava mais resposta do que abordagens vagas.

8 DIFICULDADES, AJUSTES E ADAPTAÇÕES

8.1 A Insegurança como Obstáculo Inicial

A principal dificuldade enfrentada no processo vai além da técnica. Foi mais relacional e psicológica. A insegurança em propor conexões sem ter certeza de que seriam bem recebidas. Essa insegurança se manifestava de duas formas. A primeira era a hesitação em abordar membros com perfis mais assertivos ou com menos abertura relacional aparente, o medo de parecer invasivo segurava a iniciativa. A segunda era a tendência de suavizar demais a proposta de conexão, transformando o que poderia ser uma recomendação fundamentada em uma sugestão vaga, o que reduzia as chances de o match gerar continuidade.

A superação progressiva dessa insegurança foi o principal desenvolvimento pessoal ao longo do período. Dois fatores contribuíram para isso. O primeiro foi o acúmulo de evidências de que os matches bem fundamentados funcionavam, o que fortalecia a confiança no próprio diagnóstico de complementaridades. O segundo foi uma mudança de perspectiva sobre o papel exercido, não o de quem força conexões, e sim o de quem torna visíveis oportunidades que já existiam, e que os membros não enxergavam por não terem acesso ao quadro completo.

8.2 A Dificuldade de Agenda e Continuidade

Uma dificuldade operacional recorrente foi a limitação de

agenda dos membros para dar continuidade às conexões iniciadas nos encontros. Empresários com agendas intensas participavam dos eventos com interesse genuíno, mas tinham dificuldade real de converter o contato inicial em reuniões bilaterais na semana seguinte. O resultado era que o momentum criado no encontro se dissipava antes que a relação tivesse chance de se desenvolver.

Diante disso, o autor passou a adotar uma postura mais ativa no acompanhamento pós-encontro. Em vez de aguardar que os membros conectados agendassem a reunião por conta própria, passou a oferecer apoio nesse processo sugerindo formatos, mediando alinhamento de agendas e, em alguns casos, participando do primeiro encontro bilateral como facilitador da transição para um nível mais estratégico da relação.

8.3 Membros com Baixo Engajamento Relacional

Outro desafio foi lidar com membros que compareciam aos encontros, mas não demonstravam interesse real em desenvolver novas relações de negócios dentro do clube. Para esse perfil, as tentativas de matchmaking produziam respostas educadas, mas sem continuidade: o membro aceitava a apresentação, trocava algumas palavras com o outro e não dava sequência.

O aprendizado extraído desse padrão foi direto, o matchmaking não cria motivação onde ela não existe. A função do intermediador é facilitar conexões com potencial real e não substituir o engajamento genuíno dos atores. Quando um membro não estava comprometido com a proposta de valor da comunidade, nenhuma técnica de aproximação produziria resultados relacionais duradouros.

8.4 Ajustes Realizados ao Longo do Processo

Com base nas dificuldades identificadas, o processo foi sendo ajustado. O primeiro ajuste foi a seleção mais criteriosa dos matches a serem propostos em cada encontro. Em vez de tentar conectar vários pares em um mesmo evento, o autor passou a priorizar um ou dois matches de alta qualidade, concentrando atenção e energia nos casos com maior probabilidade de gerar continuidade.

O segundo ajuste foi a forma de apresentar as conexões. Em vez de abordagens genéricas, o autor passou a explicitar, no momento da apresentação, a razão específica pela qual identificava complementaridade entre os dois membros. Essa transparência sobre o propósito reduziu a percepção de

artificialidade e aumentou a taxa de continuidade dos matches realizados.

9 RESULTADOS E IMPACTOS

9.1 Resultados Tangíveis

Ao longo dos oito meses analisados, o processo de matchmaking gerou conexões que se desdobraram em reuniões bilaterais entre membros e, em pelo menos dois casos acompanhados diretamente pelo autor, em parcerias comerciais formalizadas. Considerando a estimativa de três a quatro conexões por encontro ao longo de oito meses, o processo resultou em aproximadamente vinte e quatro a trinta e duas tentativas de match, das quais uma parcela relevante evoluiu para reuniões bilaterais e pelo menos duas chegaram à formalização de parcerias. Esses resultados não são quantificados com precisão estatística pelas razões metodológicas já apresentadas, mas indicam taxa de conversão coerente para um processo sem instrumentos formais de registro.

Além dos negócios concretizados, o processo produziu um volume considerável de reuniões bilaterais entre membros que, antes das conexões facilitadas, nunca haviam conversado de forma direcionada apesar de frequentarem os mesmos encontros. Esse resultado importa porque amplia a densidade da rede da comunidade, independentemente de cada reunião ter gerado ou não um resultado comercial imediato.

9.2 Resultados Intangíveis

Os resultados mais difíceis de medir foram, possivelmente, os mais duradouros. O primeiro foi a mudança na percepção de valor da comunidade. À medida que conexões facilitadas geravam resultados concretos, o WTC Business Club passou a ser visto pelos membros como um ambiente de convívio, e principalmente, como uma plataforma real de oportunidades de negócios.

O segundo resultado intangível foi o fortalecimento da reputação do autor como conector confiável dentro da comunidade. Esse capital reputacional se acumula de forma progressiva: as primeiras conexões bem-sucedidas aumentam a credibilidade do intermediador, o que facilita a aceitação das conexões seguintes. Ao final do período, algo interessante começou a acontecer. Os membros passaram a trazer, espontaneamente, demandas por conexões específicas, invertendo o fluxo do processo, que até então havia partido

sempre da iniciativa do autor.

O terceiro resultado foi a densificação das relações dentro da comunidade. Membros que antes interagiam apenas nos encontros mensais, passaram a manter contato em outros contextos, indicando que os laços iniciados pelo matchmaking estavam se consolidando em relações mais substantivas.

9.3 Análise dos Insucessos

Uma análise honesta dos resultados exige olhar também para o que não funcionou. Os insucessos observados podem ser agrupados em três padrões. O primeiro é o match certo no momento errado: casos em que a complementaridade era real, mas um dos membros estava em um período de sobrecarga operacional ou de mudança estratégica que inviabilizava o investimento de tempo necessário para desenvolver a relação.

O segundo padrão é o match com complementaridade superestimada: casos em que o autor avaliou erroneamente o grau de sinergia entre os membros, seja por informações incompletas, seja por uma análise que fez sentido na teoria, mas não se confirmou na interação direta entre as partes. Esses casos foram os mais valiosos para o aprendizado do processo, pois mostraram os limites da análise externa de complementaridades.

O terceiro padrão é o match com resistência não explicitada: casos em que um dos membros aceitou a apresentação por cortesia, sem interesse genuíno, e a relação se encerrou após o primeiro contato sem que o motivo fosse comunicado. Essa situação revela uma limitação estrutural do processo, o intermediador não tem acesso às motivações reais de cada membro, apenas às que são compartilhadas.

Os resultados observados são coerentes com o que a teoria preveria. A concretização de negócios entre membros antes desconectados confirma a premissa de Burt (1992), a que ocupar buracos estruturais gera valor que não seria produzido espontaneamente. A maior efetividade dos matches entre membros de setores distintos, em comparação com os de mesmo setor, é consistente com Granovetter (1973), de que laços fracos entre grupos diferentes carregam mais informação nova e mais oportunidade real.

A diferença de engajamento entre membros e seu impacto sobre o processo confirma Putnam (2000), de que o capital social além de emergir da estrutura da rede, também depende da disposição dos atores em investir nas relações. O matchmaking pode criar as condições para que conexões

aconteçam, mas não pode substituir a motivação de quem precisa desenvolvê-las.

10 LIÇÕES APRENDIDAS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência desenvolvida no WTC Business Club possibilitou verificar a efetividade do processo de matchmaking empresarial como mecanismo de fortalecimento do networking estratégico, e também sistematizar conhecimentos práticos que podem orientar sua aplicação em outros contextos organizacionais.

Ao longo da intervenção, foi possível identificar os principais desafios enfrentados, as soluções implementadas, os resultados alcançados e os aprendizados decorrentes da atuação como intermediador estratégico de relacionamentos.

A síntese desses elementos permite compreender, de forma integrada, como a tecnologia gerencial desenvolvida evoluiu durante sua implementação e quais fatores foram determinantes para seu sucesso. O Quadro 1 apresenta uma visão consolidada da intervenção tecnológica, relacionando os problemas identificados, as soluções adotadas, os resultados obtidos e os principais aprendizados gerados pela experiência.

Quadro 1 – Síntese da intervenção tecnológica desenvolvida no WTC Business Club

Problema identificado	Solução implementada	Resultados obtidos	Aprendizados gerados
Os membros frequentavam os encontros, porém estabeleciam poucas conexões estratégicas.	<i>Implantação de um processo estruturado de matchmaking empresarial durante os encontros presenciais.</i>	Ampliação das interações entre empresas de diferentes setores e aumento das reuniões bilaterais.	<i>A simples convivência não produz networking estratégico; é necessária uma facilitação intencional.</i>
Existência de "buracos estruturais" entre empresas com alto potencial de complementaridade.	Mapeamento prévio dos perfis dos associados e identificação de sinergias.	Conexões entre empresas que anteriormente nunca haviam interagido.	O conhecimento aprofundado dos membros aumenta significativamente a qualidade dos matches.
Ausência de um responsável por estimular relacionamentos estratégicos.	<i>Atuação do autor como broker e facilitador das conexões.</i>	Consolidação da figura do intermediador como elemento de confiança da comunidade.	<i>O papel do broker fortalece o capital social coletivo quando exercido com credibilidade.</i>
Resistência inicial dos participantes ao networking deliberado.	Apresentações personalizadas com explicitação do propósito da conexão.	Maior receptividade às aproximações propostas.	<i>Transparência reduz a percepção de artificialidade do networking.</i>
	Acompanhamento pós-		

Baixa continuidade das conversas após os eventos.	evento e mediação do agendamento de reuniões.	Conversões em reuniões e parcerias comerciais.	O pós-match é tão importante quanto a apresentação inicial.
Participação desigual entre os membros.	Priorização de participantes com maior potencial de engajamento.	Maior efetividade dos matches realizados.	O matchmaking potencializa o interesse existente, mas não cria engajamento.
Dificuldade em selecionar muitas conexões simultaneamente.	Redução do número de matches por encontro, priorizando qualidade.	Aumento da taxa de sucesso das conexões.	Menos conexões, porém mais qualificadas, geram melhores resultados.

Fonte: o autor

O Quadro 1 sintetiza os principais elementos da intervenção tecnológica desenvolvida, evidenciando a relação entre os problemas diagnosticados, as soluções implementadas, os resultados alcançados e os aprendizados decorrentes da experiência.

Observa-se que a principal contribuição da intervenção, além da geração de negócios entre os participantes, contribuiu na estruturação de um processo sistemático de gestão de relacionamentos capaz de fortalecer o capital social da comunidade empresarial.

Os resultados demonstram que a atuação deliberada de um intermediador (broker), apoiada no conhecimento profundo dos membros e no acompanhamento contínuo das conexões estabelecidas, potencializou significativamente o valor percebido da comunidade, reforçando o networking estratégico como uma competência organizacional passível de planejamento, gestão e replicação em outros ambientes empresariais.

Em sequência, foram detalhadas as principais lições aprendidas, as contribuições do relato de um modo geral, as limitações e agenda de pesquisa futura.

10.1 Lições Aprendidas

A experiência no WTC Business Club produziu aprendizados que vão além do caso específico. A primeira lição é que o matchmaking depende, antes de tudo, de conhecimento profundo dos perfis dos membros. Técnica de apresentação importa menos do que saber exatamente por que aquela conexão específica faz sentido para aquelas duas pessoas. Sem esse fundamento, qualquer facilitação é superficial.

A segunda lição é que a forma como a conexão é apresentada importa tanto quanto a conexão em si. Abordagens que parecem calculadas geram resistência; abordagens que explicam com clareza o propósito da conexão

geram resposta. A transparência sobre o raciocínio por trás do match — 'achei que vocês deveriam conversar porque...' — funciona melhor do que apresentações vagas ou excessivamente casuais.

A terceira lição é que o matchmaking amplifica motivações existentes, mas não cria motivação do zero. Membros que não estão genuinamente engajados com a proposta de valor da comunidade não se tornam mais engajados por receberem uma conexão facilitada. O processo é um amplificador, não um substituto.

A quarta lição diz respeito ao acompanhamento pós-conexão. O momento mais crítico não é a apresentação, e sim os dias seguintes, quando a relação iniciada precisa se converter em alguma continuidade concreta. Sem acompanhamento ativo nessa fase, o contato tende a se perder rapidamente, independentemente da qualidade do match inicial.

A quinta lição é sobre a própria insegurança do intermediador. Hesitar em propor conexões por medo de parecer invasivo é um obstáculo real, e superá-lo exige uma reconfiguração do papel que o intermediador atribui a si mesmo: não o de quem força encontros, e sim, o de quem torna visível o que já estava potencialmente presente na rede e que os próprios membros não estavam enxergando.

Do ponto de vista acadêmico, este trabalho contribui para a literatura sobre networking estratégico e capital social ao oferecer uma análise detalhada de como um processo de matchmaking funciona na prática, dentro de uma comunidade empresarial real, com suas contradições e limitações. A articulação entre a teoria dos buracos estruturais de Burt, a força dos laços fracos de Granovetter e o capital social de Putnam demonstra-se produtiva para analisar esse tipo de processo e pode orientar estudos futuros sobre intermediação relacional em comunidades de negócios.

Do ponto de vista prático, o trabalho oferece referências concretas para gestores de comunidades empresariais, clubes de negócios e associações setoriais que queiram aumentar o valor gerado por suas comunidades por meio de processos estruturados de facilitação relacional. Os critérios, o fluxo e os ajustes descritos aqui podem ser adaptados para outros contextos, desde que observadas as especificidades de cada comunidade.

As limitações deste trabalho já foram discutidas na

metodologia: dependência da memória como fonte primária, impossibilidade de isolar causalidade com precisão e escala reduzida da comunidade analisada. São proposições analíticas construídas a partir de uma experiência específica, sem generalizações estatisticamente validadas.

Pesquisas futuras poderiam explorar comparações entre comunidades com e sem processos estruturados de matchmaking, avaliando o impacto sobre densidade relacional e geração de negócios; além de, análises longitudinais sobre a sustentabilidade do capital social após o fim da atuação do intermediador; e também, investigações sobre como o nível de heterogeneidade setorial afeta a efetividade do matchmaking em diferentes tipos de comunidade.

10.4 Considerações Finais

Este trabalho partiu de uma observação simples: reunir empresários regularmente não é suficiente para que conexões estratégicas aconteçam. Colocar pessoas no mesmo ambiente cria possibilidade, entretanto, não garante resultado. O que transforma possibilidade em conexão real é a facilitação ativa, alguém que conheça os perfis dos membros, identifique onde há complementaridade e crie as condições para que o encontro aconteça.

A experiência no WTC Business Club mostrou que esse processo, quando conduzido com critério analítico e sensibilidade relacional, gera valor concreto: negócios realizados, relações aprofundadas, percepção de comunidade fortalecida. Mostrou também os limites desse processo: o intermediador pode criar condições favoráveis, mas não pode substituir o engajamento genuíno dos atores nem a complementaridade real entre eles.

O problema que orientou este trabalho, como a sistematização de um processo de matchmaking contribui para o desenvolvimento do networking e o fortalecimento de uma comunidade empresarial, foi respondido a partir de uma experiência real, com suas especificidades e imperfeições. A resposta, em síntese: o matchmaking contribui de forma significativa, mas não exclusiva. É uma prática de intermediação com poder real de densificar redes e gerar valor, desde que ancorada em conhecimento profundo dos atores, executada com transparência sobre seu propósito e acompanhada com atenção após cada conexão realizada.

REFERÊNCIAS

ADNER, Ron. Ecosystem as structure: an actionable construct for strategy. *Journal of Management*, Thousand Oaks, v. 43, n. 1, p. 39-58, 2017.

BOURDIEU, Pierre. The forms of capital. In: RICHARDSON, J. (ed.). *Handbook of theory and research for the sociology of education*. New York: Greenwood, 1986. p. 241-258.

BURT, Ronald S. *Structural holes: the social structure of competition*. Cambridge: Harvard University Press, 1992.

BURT, Ronald S. Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*, Chicago, v. 110, n. 2, p. 349-399, set. 2004.

COLEMAN, James S. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, Chicago, v. 94, p. 95-120, 1988. Suplemento.

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

IBARRA, Herminia; HUNTER, Mark L. How leaders create and use networks. *Harvard Business Review*, Boston, v. 85, n. 1, p. 40-47, jan. 2007.

JACOBIDES, Michael G.; CENNAMO, Carmelo; GAWER, Annabelle. Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, Hoboken, v. 39, n. 8, p. 2255-2276, 2018.

KAPOOR, Rahul. Ecosystems: broadening the locus of value creation. *Journal of Organization Design*, v. 7, n. 12, 2018.

MCPHERSON, Miller; SMITH-LOVIN, Lynn; COOK, James M. Birds of a feather: homophily in social networks. *Annual Review of Sociology*, Palo Alto, v. 27, p. 415-444, 2001.

MOORE, James F. *The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems*. New York: HarperBusiness, 1996.

PUTNAM, Robert D. *Bowling alone: the collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster, 2000.

THIOLLENT, Michel. *Metodologia da pesquisa-ação*. 16. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

WENGER, Etienne. *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

