



UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE LONDRINA

LARISSA ESTELA BEREHULKA BALAN LEAL

**EFEITOS DA PARTICIPAÇÃO DE EMPREENDEDORAS EM
ASSOCIAÇÕES DE MULHERES DE NEGÓCIOS NO
ESTADO DO PARANÁ**

Londrina
2011

LARISSA ESTELA BEREHULKA BALAN LEAL

**EFEITOS DA PARTICIPAÇÃO DE EMPREENDEDORAS EM
ASSOCIAÇÕES DE MULHERES DE NEGÓCIOS NO
ESTADO DO PARANÁ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina, em parceria com a Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Hilka Vier Machado

Londrina
2011

Catálogo na publicação elaborada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca Central da Universidade Estadual de Londrina.

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

B171e Balan-Leal, Larissa Estela Berehulka

Efeitos da participação de empreendedoras em associações de
mulheres de negócios no estado do Paraná. / Larissa Estela
Berehulka Balan Leal – Londrina, 2011.136f.

Orientador: Profa. Dra. Hilka Vier Machado

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade
Estadual de Londrina, Centro de Estudos Sociais Aplicado,
Programa de Pós-Graduação em Administração, 2011.

1. Mulheres empreendedoras – . 2. Empreendedorismo – . 3.
Redes sociais. 4. Empreendedorismo no Paraná. I. Balan-Leal,
Larissa Estela Berehulka. II. Universidade Estadual de Londrina.
Centro de Estudos Sociais Aplicado. Programa de Pós-Graduação
em Administração. III. Título.

CDU 658.012.4

LARISSA ESTELA BEREHULKA BALAN LEAL

**EFEITOS DA PARTICIPAÇÃO DE EMPREENDEDORAS EM
ASSOCIAÇÕES DE MULHERES DE NEGÓCIOS NO ESTADO DO
PARANÁ**

Trabalho apresentado como requisito parcial para aprovação no Programa de pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina, em parceria com a Universidade Estadual de Maringá, sob apreciação da seguinte Banca Examinadora:

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Hilka Pelizza Vier Machado (PPA-UEM)

Profa. Dra. Vânia Maria Jorge Nassif (MACKENZIE)

Prof. Dr. Mario Nei Pacagnan (PPA-UEL)

Londrina, 14 de fevereiro de 2011.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, a Deus, pela permissão de que tudo aconteça de acordo com nossas necessidades e para nossa evolução.

A minha mãe, Terezinha, que apesar de todas as dificuldades pelas quais passamos, soube me dar a educação necessária para enfrentar todos os tipos de situações na vida e sempre esteve ao meu lado com seu amor incondicional. Ao meu pai, Deodato, o meu maior mentor - é triste não ter você entre nós para compartilhar desta alegria, mas sei que de longe você continua a me cuidar e celebrar desde as pequenas coisas às grandes conquistas.

Aos meus sogros, Wilson e Cidinha, meus maiores apoiadores e entusiastas de cada novo desafio. Com certeza, o apoio de vocês foi decisivo para que tudo isso pudesse estar acontecendo na minha vida. Todo meu respeito, carinho e admiração.

Ao meu amado César. É muito difícil encontrar palavras para descrever tudo o que você representou neste período e representa na minha vida. Sua admiração e apoio foram os meus alicerces quando a caminhada se tornava quase insuportável. Não vou esquecer das suas cobranças tão valiosas para que eu alcançasse meus objetivos. Obrigada!!!!

Ao maior amor da minha vida, Alexandra. Uma pequena grande mulher. Apesar de pequena, sempre soube compreender minhas ausências e lidar com todas as situações que lhe eram impostas devido a minha correria. Filha, tudo isso foi por você!

A minha orientadora, professora Hilka. A senhora foi meu espelho, meu modelo, meu exemplo durante todo esse tempo. Uma mãe cuidadosa que muitas vezes foi doce, acalmando minhas aflições e dúvidas e dura, na medida certa, nos momentos em que eu me perdia ao longo do trabalho. Muito obrigada pela orientação, pelos momentos de convivência e, principalmente, por todo o conhecimento que a senhora compartilhou comigo.

Outro agradecimento especial a minha tia Edna Pancier, uma entusiasta deste projeto, que me emprestou sua energia e altivez durante as pesquisas. Para mim a maior mulher empreendedora que já conheci.

Aos amigos Silvia e Toninho, obrigada pela solidariedade sempre sincera, pelo apoio —logístico || , pela amizade e pela boa companhia nas taças de vinho.

Agradeço também as empreendedoras que participaram desse estudo, possibilitando a cada entrevista verdadeiros aprendizados de vida. E também as Associações Comerciais das cidades pesquisadas, que abriram suas portas e forneceram apoio para a realização dos contatos com as empreendedoras.

Não posso deixar de mencionar os agradecimentos às duas instituições de ensino, onde atuo, FECEA e FACNOPAR. Na FECEA meus agradecimentos aos professores Pedro Alexandre Gomes e Celso Mariani. Em especial ao professor Vanderlei Ceranto, um grande mestre. Na FACNOPAR, os agradecimentos às professoras Maria de Lourdes Braguetto, Maria Aparecida Gagliardi e Roseana Sacchelli.

Meus agradecimentos a todos os professores do programa PPA UEL/UEM. Aos nossos secretários do mestrado Chico e, especialmente, ao Bruhmer, sempre uma figura apoiadora nos momentos difíceis.

Aos meus colegas de mestrado. Da turma em que fui aluna especial, obrigada aos colegas Drica, Fernando, Ricardo Favoretto e Ricardo Silvestre. Da minha turma oficial, Ulysses, Ricardo, Douglas, André, Juliano, Neto, Cris, Priscila e Joice. Em especial a Alessandra Cenerino e Rafael Borim, dois ombros amigos que fizeram a diferença.

E, por fim, aos meus irmãos de orientação Marcos Junior, Joice Fabrício e Alexandre Guedes, obrigada por tudo.

“Eu não posso mudar a direção do vento,
mas eu posso ajustar as minhas velas
para sempre alcançar o meu destino”

(Jimmy Deam)

LEAL; Larissa Estela Berehulka Balan. **Efeitos da participação de empreendedoras em Associações de Mulheres de Negócios no estado do Paraná.** 136 f. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Estadual de Londrina, 2010.

RESUMO

As redes sociais constituem um importante meio de desenvolvimento para empreendedores e suas empresas. A formação e a inserção em redes são estratégias utilizadas por empreendedoras como alternativas para superação de obstáculos e obtenção de recursos. O objetivo do presente trabalho visa conhecer os efeitos decorrentes da participação, segundo a visão de empreendedoras em associações de mulheres de negócios no estado do Paraná. Para tanto, utilizou-se como metodologia o método qualitativo, realizando 26 entrevistas semiestruturadas junto a empreendedoras participantes do Conselho Executivo da Mulher Empresária nas cidades de Curitiba, Ponta Grossa, Foz do Iguaçu, Londrina, Maringá e Campo Mourão e que ocuparam ou ocupam o cargo de presidente dos respectivos Conselhos. A análise dos dados ocorreu por meio da utilização dos softwares Lxíco 3 e Nvivo, 8 resultando na interpretação dos dados por meio de uma análise léxica e uma análise de conteúdo, a qual resultou em sete categorias de análise. Os resultados apontaram razões para o ingresso na associação e os efeitos da participação em termos de contribuições para as empresas, quanto ao aumento de vendas, ações conjuntas, acesso ao crédito, formação de lideranças e a formação de grupos de suporte e órgãos de apoio. Também constataram-se resultados voltados para as empreendedoras em termos de ampliação dos papéis, contatos e conhecimentos, bem como a identificação de barreiras para a participação e ainda ampliação dos laços e relacionamento com outras redes.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Mulheres empreendedoras. Redes sociais

LEAL; Larissa Estella Berehulka Balan. **Effects of the participation of women entrepreneurs in Women's Associations of business in the state of Parana.** 136 f. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Program of Post Graduation in Management. Universidade Estadual de Londrina, 2010.

ABSTRACT

Social networks are an important means of development for entrepreneurs and their companies. The training and the insertion into networks are strategies used by entrepreneurs as alternatives to overcoming obstacles and obtaining resources. The objective of this work, aims to know the effects of participation in accordance with the vision of entrepreneurs in women's associations of business in the state of Parana. For both, used-as methodology the qualitative method, performing 26 semi-structured interviews with entrepreneurs participants of the Executive Board of the woman entrepreneur in the cities of Curitiba, Ponta Grossa, Foz do Iguaçu, Londrina, Maringá e Campo Mourão and which have occupied or holding the office of President of the respective Councils. The data analysis occurred by the use of the softwares Lexicon 3 and Nvivo 8 resulting in the interpretation of data by means of an analysis léxica and an analysis of content, which resulted in seven categories of analysis. The results showed reasons for the entry in the association and the effects of participation in terms of contributions for companies, as the increase in sales, joint actions, access to credit, training of leaders and the formation of groups of support and organs of support. Also found results-oriented to women entrepreneurs in terms of enlargement of the roles, contacts and knowledge, as well as the identification of barriers to participation and still enlarging the links and relationship with other networks.

Key-words: Entrepreneurship. Women entrepreneurs. Social networks

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Breve retrospectiva sobre a produção acadêmica de empreendedorismo por mulheres	19
Quadro 2 –	Papel empreendedor para empreendedoras	21
Quadro 3 –	Razões para mulheres abrirem empresas em diferentes localidades.....	23
Quadro 4 –	Correntes teóricas de estudos sobre redes	29
Quadro 5 –	Evolução, renovação e revolução de rede.....	37
Quadro 6 –	Fatores competitivos das empresas em redes de cooperação	44
Quadro 7 –	Estudos sobre empreendedoras e redes	50
Quadro 8 –	Diferenças entre redes de homens e mulheres	54
Quadro 9 –	Barreiras para a criação de redes de mulheres	57
Quadro 10 –	Resumo: Percurso metodológico da pesquisa.....	68
Quadro 11 –	Análise léxica das entrevistas de Curitiba.....	69
Quadro 12 –	Análise léxica das entrevistas de Ponta Grossa	75
Quadro 13 –	Análise léxica das entrevistas de Foz do Iguaçu	79
Quadro 14 –	Análise léxica das entrevistas de Londrina	83
Quadro 15 –	Análise léxica das entrevistas de Maringá.....	88
Quadro 16 –	Análise léxica das entrevistas de Campo Mourão	92
Quadro 17 –	Dinâmica de Rede	98
Quadro 18 –	Principais fatores identificados na análise léxica	100
Quadro 19 –	Quadro-resumo dos resultados da pesquisa	125

LISTA DE ABREVIATURAS

ACP	Associação Comercial do Paraná (Curitiba)
ACIF	Associação Comercial e Industrial de Foz do Iguaçu
ACIL	Associação Comercial e Industrial de Londrina
ACIM	Associação Comercial e Industrial de Maringá
ACIPG	Associação Comercial e Industrial de Ponta Grossa
ACICAM	Associação Comercial e Industrial de Campo Mourão
BPW	Bussiness Professional Women
CACB	Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil
CME	Conselho da Mulher Executiva
CNME	Conselho Nacional da Mulher Empresária
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
SSCI	Social Science Citation Index
TEA	Taxa de Empreendedores em estágio inicial

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	JUSTIFICATIVA.....	14
2	OBJETIVOS	16
2.1	OBJETIVO GERAL.....	16
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
3	CONSIDERAÇÕES SOBRE MULHERES EMPREENDEDORAS	17
3.1	UM PANORAMA DE ESTUDOS SOBRE MULHERES EMPREENDEDORAS.....	17
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA MULHER EMPREENDEDORA.....	20
3.3	BARREIRAS ENCONTRADAS PELAS EMPREENDEDORAS NO ATO DE EMPREENDER.....	24
3.3.1	Trabalho e Família.....	24
3.3.2	Capital Inicial e Acesso Ao Crédito.....	25
3.3.3	Educação Empresarial.....	26
4	REDES SOCIAIS	28
4.1	UM BREVE PANORAMA SOBRE ESTUDOS DE REDES SOCIAIS.....	28
4.2	CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS.....	30
4.3	BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE IMERSÃO.....	33
4.4	CARACTERÍSTICAS DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO.....	34
4.5	CONFIANÇA E COOPERAÇÃO.....	37
4.6	A REDE COMO UMA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA.....	39
4.7	EFEITOS DE PARTICIPAÇÃO EM REDES.....	41
5	EMPREENDEDORAS E REDES	47
5.1	CONSIDERAÇÕES SOBRE A IMERSÃO DE EMPREENDEDORAS EM REDES.....	47
5.2	EFEITOS A PARTICIPAÇÃO EM REDES.....	48
5.3	DIFERENÇAS ENTRE HOMENS E MULHERES NA PARTICIPAÇÃO EM REDES.....	53
5.4	REDES DE MULHERES DE NEGÓCIOS NO BRASIL.....	55
5.5	OBSTÁCULOS PARA A CRIAÇÃO DE REDES DE MULHERES.....	56

6	METODOLOGIA	60
6.1	TIPO E NATUREZA DA PESQUISA	60
6.2	PERGUNTAS DE PESQUISA	62
6.3	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DOS TERMOS	62
6.4	DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO E SUJEITOS DA PESQUISA	64
6.5	FONTES DE DADOS E COLETA DE DADOS	65
6.6	ANÁLISE DOS RESULTADOS	66
7	RESULTADOS DA PESQUISA	69
7.1	RAZÕES PARA O INGRESSO NA ASSOCIAÇÃO	101
7.2	CONTRIBUIÇÕES DA PARTICIPAÇÃO PARA AS EMPRESAS	105
7.3	CONTRIBUIÇÕES DA PARTICIPAÇÃO PARA A EMPRESÁRIA	110
7.4	CONFIANÇA E COOPERAÇÃO ENTRE OS MEMBROS.....	113
7.5	AMPLIAÇÃO DOS LAÇOS E RELACIONAMENTOS COM OUTRAS REDES	116
7.6	BARREIRAS DA PARTICIPAÇÃO EM REDE.....	120
7.7	OUTROS EFEITOS PRODUZIDOS PELA PARTICIPAÇÃO NA REDE.....	123
8	CONCLUSÃO	127
8.1	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	129
	REFERÊNCIAS	130

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, o empreendedorismo por mulheres tem se apresentado em expansão no decorrer dos últimos anos. De acordo com o relatório GEM (Global Entrepreneurship Monitor), no ano de 2007 as mulheres representavam 52% dos empreendedores, invertendo uma tendência histórica, quando, em 2001, os homens empreendedores representavam 71% contra 29% das mulheres. No relatório de 2008, verifica-se certa proporcionalidade dos índices. Já no relatório de 2009, os números apontaram que 53% dos empreendedores brasileiros são mulheres.

Apesar do aumento do empreendedorismo por mulheres, ainda existem muitos obstáculos e barreiras para que as mulheres possam exercer esse papel. Vários são os estudos que tratam sobre as dificuldades que mulheres encontram quando resolvem empreender (AHL, 2006; CARTER et al., 2007; MANOLOVA et al., 2007; MACHADO et al., 2008). Fatores como dificuldade de acesso ao crédito, conciliar as atividades profissionais e os cuidados com a família e predominância masculina em determinados setores são algumas das barreiras identificadas. (CARTER et al., 2007; AHL, 2006; GODWIN et al., 2003).

Em meio a um cenário de dificuldade e incerteza, verifica-se uma mudança de pensamento no campo do empreendedorismo, onde a individualidade passa a dar espaço à coletividade. Surgem então ações que apoiam a atividade empreendedora por meio de grupos, redes e outros tipos de formações que buscam compartilhar conhecimento, inovação e buscar benefícios mútuos resultantes da união de forças.

Dessa forma, as redes sociais emergem como uma alternativa ao empreendedorismo e como uma possível atividade de apoio às mulheres empreendedoras em suas atividades empresariais (GREEVE, SALAF, 2003; MONOLOVA et al., 2007).

Segundo Granovetter et al. (2000, p. 219), as redes sociais são tratadas como

um conjunto de nós ou atores ligados por relações sociais ou laços de tipos específicos. Um laço ou relação entre dois atores tem força conjunta e conteúdo. O conteúdo inclui informação, conselho ou amizade, interesses compartilhados ou pertencimentos, e tipicamente algum nível de confiança.

Estudos têm demonstrado que *networks* ou redes sociais favorecem o desenvolvimento de pequenos negócios. De acordo com Ramos e Souza (2008), a partir das relações sociais que são constituídas, as redes podem apresentar influências sobre a ação empreendedora, pois contribuem na troca de experiências, informações, podem promover ações estratégicas que beneficiem os negócios. Estes fatores podem ser decisivos para o crescimento, desenvolvimento e sobrevivência de pequenas empresas. Nesse sentido, tem-se verificado crescente o fenômeno de formação de redes sociais por mulheres junto a Associações de Mulheres de Negócios, como a BPW (Business Professional Women), Conselhos de Mulheres Empresárias, Câmara da Mulher Empresária e Gestora de Negócios, entre outros.

Porém, outros estudos, como o de Uzzi e Dunlap (2005), advertem sobre possíveis efeitos desfavoráveis que as redes podem causar. Os autores argumentam sobre fatos como o do comportamento oportunista, que podem surgir nas relações estabelecidas pela rede em virtude dos elevados níveis de confiança, que são necessários entre os participantes.

Mas, ainda assim, vários são os estudos que apontam as redes como sendo mais favoráveis do que desfavoráveis à atividade empreendedora, como, por exemplo: Bliss e Garrat (2001), Lerner, Brush e Hisrich (1997), Ming-Yen e Chong (2007), entre outros. Para tanto, surge a necessidade de maiores investigações sobre o tema, a fim de promover contribuições no campo teórico e ainda possíveis contribuições empíricas voltadas ao estabelecimento de novas práticas, políticas e programas que incentivem o empreendedorismo por mulheres.

Dessa forma, a partir do contexto apresentado, torna-se relevante aprofundar pesquisas na área e apresentar novos estudos sobre empreendedoras e redes. Nesse sentido, o presente estudo foi desenvolvido por meio de entrevistas semiestruturadas com empreendedoras que ocupam ou ocuparam o cargo de presidente do Conselho da Mulher Empresária em 06 cidades do Estado do Paraná, no intuito de compreender como empreendedoras inseridas em Associações de Mulheres de Negócios visualizam os efeitos de sua participação para o exercício da atividade empreendedora?

1.1 JUSTIFICATIVA

Um dos campos de estudo do empreendedorismo que tem apresentado crescente interesse no meio acadêmico para desenvolvimento de novos estudos está ligado a redes sociais e empreendedores. Segundo Balestrin e Vargas (2004), redes configuram na atualidade uma perspectiva estratégica como meio para alcançar um fim. Ao participar de uma rede, empresas e indivíduos buscam alcançar certos objetivos que dificilmente seriam alcançados de forma individualizada. Nota-se ainda grande escassez de estudos sobre o tema, sendo possível verificar que a partir da década de 90 é que o fenômeno ganhou maior ênfase (ALDRICH, 1989; LERNER; BRUSH; HISRICH, 1997; MOORE; BUTTNER, 1997). Porém a importância desses estudos pode ser expressa pelos efeitos das redes sobre o crescimento, desenvolvimento e sobrevivência de pequenos negócios. Para tanto, pode-se verificar a contribuição das redes, mais especificamente em questões relativas à troca de informações e de experiências, vantagens competitivas obtidas a partir da cooperação entre os participantes, participação e venda de produtos em feiras, lobbying, melhorias em processos empresariais, barganha de preço junto a fornecedores, marketing conjunto, dentre outros (BALESTRIN; VARGAS, 2004; MAGALHÃES et al., 2009).

Em relação à participação em redes, Greve e Salaf (2003) argumentam que os empreendedores possuem ideias, algum conhecimento e competência para tocar seus negócios, porém necessitam de recursos adicionais para produzir e entregar produtos e serviços, sendo que podem encontrar suporte, conhecimento e canais de acesso em suas redes sociais por meio dos contatos com pessoas ou organizações. Wharton e Brunetto (2007) evidenciam que 20% das mulheres têm como principal motivo para o ingresso em redes a busca por oportunidade de negócio. Dessa forma, torna-se relevante a busca pela realização de estudos que possam evidenciar fatores ligados à imersão das empreendedoras em redes, as diferenças de participação nas redes, segundo sexo, e ainda efeitos da participação de empreendedoras em redes.

Para tanto, o presente estudo busca conhecer os efeitos decorrentes da participação segundo a visão de empreendedoras em associações de mulheres de negócios no Estado do Paraná. Sendo assim, o desenvolvimento deste estudo pode oferecer subsídios para a geração de novas políticas de apoio e incentivo ao

empreendedorismo e ainda gerar melhor compreensão e desenvolvimento do papel empreendedor. Quanto à contribuição teórica, a mesma direciona-se ao aprofundamento de estudos sobre o fenômeno, que vem ocorrendo em diversos países, mas principalmente no Brasil, gerando assim maior base de investigação para novos estudos na área do empreendedorismo.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

- Conhecer os efeitos decorrentes da participação, segundo a visão de empreendedoras em associações de mulheres de negócios no Estado do Paraná.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conhecer as razões para o ingresso na rede apontadas por empreendedoras;
- Compreender a relação entre a participação de empreendedoras nas associações, o exercício do papel empreendedor e o desenvolvimento de suas empresas;
- Conhecer possíveis relacionamentos ou redes que são constituídas nessas Associações de Mulheres de Negócios.

3 CONSIDERAÇÕES SOBRE MULHERES EMPREENDEDORAS

Como já comentado anteriormente na introdução, no contexto brasileiro, dados do GEM (2009) demonstram que o Brasil ocupou a 14ª posição no ranking mundial de empreendedorismo, com uma Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial (TEA) de 15,3%, o que significa que, em cada 100 brasileiros, 15 realizavam alguma atividade empreendedora até o momento da referida pesquisa. No que tange a políticas e programas voltados ao empreendedorismo, também é possível verificar ações voltadas à mulher. Para tanto, há no II Plano Nacional de Políticas para Mulheres (2008) uma meta estabelecida que consiste em promover a autonomia econômica e financeira das mulheres. No relatório GEM de 2007 as mulheres representavam 52% dos empreendedores no Brasil e no último relatório, datado de 2009, novamente houve uma sobreposição das mulheres, representando 53% dos empreendedores brasileiros. Estudos como o de Natividade (2009) trazem a perspectiva da crescente inserção feminina no mundo do trabalho. Para a autora, a mulher participa da economia por meio de ações empreendedoras, pondo em prática seus saberes adquiridos em bases familiares, locais e culturais. Segundo Natividade (2009, p. 2): —Esses dados demonstram que o gênero feminino não deve ser apenas um ponto de análise, mas de imersão na atenção das políticas públicas a serem desenvolvidas, para melhor posicionamento na sociedade brasileira || .

Desta forma, constata-se o aumento de interesse por pesquisas sobre mulheres empreendedoras, visto que há um crescente número de mulheres buscando sua inserção na atividade empresarial, como donas de seus próprios negócios e também pela busca de informações mais detalhadas sobre as características e formas de atuação de mulheres empreendedoras.

3.1 UM PANORAMA DE ESTUDOS SOBRE MULHERES EMPREENDEDORAS

Dentre os estudos realizados sobre empreendedoras, há um crescente aumento do interesse acadêmico por pesquisas nesse campo (SILVEIRA, 2008; MACHADO, 2009; GOUVÊA; SILVEIRA; MACHADO, 2009). Estudos como o de Greene et al. (2003) trazem essa perspectiva à tona por meio de uma revisão na produção acadêmica na área de empreendedorismo por mulheres, compreendendo

o período entre 1976 e 2001, sendo identificados 173 artigos que abrangem as áreas de empreendedorismo e pequenas empresas em 7 periódicos internacionais. Os temas encontrados nos artigos foram divididos em categorias, entre elas: Gênero (teoria feminista, papéis do sexo), atributos pessoais do empreendedor, capital humano (educação e experiência), demográficos (idade, estado matrimonial, filhos), motivações (aspirações e metas), estratégias de fundação (estratégias de administração), recursos de capital inicial (acesso a recursos, dívida, patrimônio líquido, financiamentos), processo de investimento (estrutura, fase), redes (família e social), fatores inibidores (barreiras e obstáculos), internacional (países, comparações internacionais) e políticas públicas/governo.

Segundo Greene et al. (2003), o artigo pioneiro sobre mulheres empreendedoras surgiu nos anos 70 e tem como autora Eleanor Brantley Schwartz (1976), denominado —Empreendedorismo: Uma Nova Fronteira Feminina || e foi desenvolvido a partir de entrevistas com 20 empresárias. Segundo as autoras, no período de 1980 a 1989 foram publicados mais 31 artigos que tratavam sobre o tema. Os temas básicos discutidos abordavam características do dono do negócio, escolhas industriais e empresariais e barreiras ao sucesso (com uma ênfase particular em acesso ao capital). Logo o interesse foi voltado para novas amostras, conseqüentemente para a réplica dos estudos em outras áreas geográficas e também em negócios em fases diferentes.

Na tentativa de levantar dados a respeito dos avanços dos estudos acadêmicos sobre mulheres empreendedoras, pesquisadores nacionais também propuseram trabalhos para revisar a produção acadêmica sobre o tema. É o caso do estudo realizado por Silveira (2008), onde se realiza uma análise da produção científica sobre empreendedorismo por mulheres, publicada nos periódicos científicos do SSCI (Social Science Citation Index), compreendendo o período de análise de janeiro de 2006 a julho de 2008. Silveira (2008) cita outros autores que também realizaram estudos similares em anos anteriores ao de sua pesquisa, os quais são apresentados no **quadro 1**:

Quadro 1 – Breve retrospectiva sobre a produção acadêmica de empreendedorismo por Mulheres

Autores	Ano	Investigações	Resultados
Moore	1990	Os estudos se voltavam em sua maioria, para a descrição de nichos da população	Apresentação de análise comparativa entre a mulher empreendedora tradicional e moderna
Fisher, Reuber e Dyke	1993	Os estudos ainda não explicavam, verdadeiramente, as diferenças entre homens e mulheres do ponto de vista do empreendedorismo.	Proposição de que as correntes de pensamento do liberalismo feminista e do feminismo social poderiam servir de amparo para análise das pesquisas na área.
Mirchandani	1999	Alerta sobre a exclusão das mulheres nos estudos iniciais voltados para o universo de proprietários de negócios.	Recomendação de uma posição crítica sobre a exclusão de mulheres em pesquisas sobre empreendedorismo.
Carter, Anderson e Shaw	2001	Pesquisas desenvolvidas a partir de pesquisas acadêmicas, literatura popular e sites de internet sobre Empreendedorismo Feminino	Categorização do assunto por área, com ênfase nas variáveis apresentadas em cada estudo.
Valencia e Lamolla	2005	Análise e classificação dos estudos a partir do framework de criação de novos negócios, proposto por Gartner (1985).	Demonstração de resultados, onde os estudos privilegiam duas dimensões: individual e ambiente em detrimento das dimensões Processo e Organização
Bruin, Brush e Welter	2006	Análise e Reflexão dos estudos sobre empreendedorismo feminino.	A pesquisa sobre empreendedorismo feminino encontra-se em fase inicial, em desenvolvimento, estando ainda na adolescência.

Fonte: Adaptado de Silveira (2008).

Já no Brasil, Silveira menciona outros estudos realizados por ela em conjunto com Cassol e Hoeltgebaum (2006; 2007), que teve como referência o estudo de Valencia e Lamolla (2005) para sua realização e que assemelhou-se em termos de resultados, evidenciando que a dimensão individual e do ambiente estava presente na produção acadêmica analisada.

O estudo desenvolvido por Ahl (2006) buscou entender as características pertinentes a cada arquétipo empreendedor, sendo uma das contribuições apresentadas pela autora que a discussão sobre gênero deve estar pautada na capacidade de fazer, realizar ou ainda do sucesso e não somente em termos de masculino ou feminino.

A partir dessa visão, Harding (1987 apud AHL, 2006) contextualiza que a teoria feminista é composta por três grupos. O primeiro possui abordagem

feminista liberal e feminista empírica, considerando homens e mulheres extremamente similares; já o segundo possui bases nas teorias feminista social, feminista psicanalítica e feminista radical e considera homens e mulheres essencialmente diferentes. E, por fim, um terceiro grupo, que é embasado nas teorias do construtivismo social e feminista pós-estruturalista, que considera como foco as diferenças individuais, as quais resultam em efeitos sociais.

Ahl (2006) aponta estudos realizados por Ben (1993), os quais evidenciam que a definição do termo *empreendedorismo* possui características de predominância masculina. Com base no estudo de Ben (1993), Ahl buscou evidenciar as palavras que são consideradas para descrever a relação de gênero masculino x feminino na atividade empreendedora, constatando uma predominância de palavras masculinas.

Nesse sentido, o estudo de Minniti e Nardone (2007) apresenta perspectivas de gênero, demonstrando que a mulher possui características compatíveis com as dos homens quanto ao processo de empreender. As autoras desenvolveram ainda pesquisas para compreender se há interferência do gênero na relação de criação de empresas e negócios, onde os resultados apontaram que o empreendedorismo e a criação de novos negócios são influenciados por variáveis socioeconômicas e um percentual de características do indivíduo, ou seja, não havendo interferência direta de gênero.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DE MULHERES EMPREENDEDORAS

A inserção da mulher no mercado de trabalho provocou transformações nos cenários da sociedade e empresarial. E nota-se que o empreendedorismo por mulheres ultrapassa a dimensão única de complementar a renda familiar (MENEZES; BERTUCCI, 2009). Desta forma, Machado (2009) apresenta estudos que demonstram o significado do papel empreendedor para mulheres e as identidades que são formadas. Sendo assim, torna-se relevante o aprofundamento de estudos que possam caracterizar a mulher empreendedora e o empreendedorismo por mulheres.

Segundo Moore e Buttner (1997, p. 13), “Empreendedoras são mulheres que iniciaram suas empresas, estão envolvidas na sua gestão e têm pelo menos 50% do capital.” Faz-se importante salientar que este será o conceito

utilizado para fins do presente estudo. Salienta-se ainda que há maior concentração entre as idades de 25 a 34 anos (GEM, 2007), faixa etária que coincide com o período em que as mulheres no Brasil constituem família (NATIVIDADE..., 2009). Em termos de percepções sobre o papel empreendedor, na tentativa de identificar elementos que compõem a identidade de empreendedoras, Machado (2009) realizou estudo buscando a visão de mulheres compreenderem o papel empreendedor e menciona que a identidade é um guia para a ação das pessoas, como pode ser visualizado no **quadro 2**.

Quadro 2 – Papel empreendedor para empreendedoras

O que é ser empreendedor?	O que é não ser empreendedor?	Como os outros as vêem como empreendedoras?
Valorização do social e do afetivo no processo de gestão.	Vêr dificuldade em todas as situações.	Dedicadas
Valorização dos relacionamentos externos – algumas redes.	Não tem iniciativa, é acomodada, não enfrenta desafios.	Esforçadas
Trabalho tem grande importância na vida pessoal. Ênfase maior nos casos em que o crescimento da empresa ainda não se consolidou.	Não consegue desempenhar múltiplos papéis	Determinadas
Gosto por desafios.	Não é independente	Corajosas
Não gostam de atividades rotineiras e monótonas.		
Sonhos voltados para o crescimento da empresa e acompanhamento da trajetória dos filhos.		
Busca de apoio emocional como suporte dentro ou fora da empresa.		
Desejo de realização não cessa nem mesmo com o sucesso.		
Sucesso está associado à dedicação, ao entusiasmo, à persistência, ao cuidado de si.		
Sucesso é ter o pé no chão. Sucesso é equilibrar vida e trabalho, é uma gestão compartilhada		

Fonte: Adaptado de Machado (2009, p. 101-102).

De acordo com Machado (2009), no caso das mulheres, a importância do autoconceito para orientar a ação empreendedora é ainda mais intensa, pois para uma participação dinâmica das empreendedoras na mundialização, é necessário buscar a construção de arquétipos sólidos e positivos, que ressaltem aspectos positivos dos modelos de empreendedoras, elevando, assim, a credibilidade.

Nessa mesma linha de discussão, Gouvêa, Silveira e Machado (2009) realizaram um estudo com 21 empresárias da Câmara da Mulher Executiva (CME) vinculada a uma associação comercial de Santa Catarina e questionaram sobre a compreensão do empreendedorismo por essas mulheres. Os resultados apontaram manifestações que expressavam quatro dimensões que impulsionam o ato de empreender da mulher, sendo: ideia, problema/desafio/necessidade, sonho e o novo/diferente. Essas dimensões podem resultar em quatro tipos de resultados, sendo eles: a ideia que vira ação, o problema/desafio/necessidade que se torna oportunidade, o sonho transformado em realidade e o novo ou diferente produzindo uma inovação.

No que tange à abertura das empresas, outro ponto importante que pode caracterizar a mulher empreendedora está ligado às razões que a levam a empreender. Estudos evidenciam dois fatores que motivariam o ato empreendedor: por necessidade e por oportunidade. Os resultados apontam o crescimento dos empreendedores por oportunidade no Brasil, mas sem fazer menção específica ao percentual de homens e mulheres (GEM, 2008). Porém Machado (2009) apresenta dados do relatório de 2004 evidenciando que em países menos desenvolvidos o número de mulheres que abrem empresas por necessidade é superior aos homens, sendo que este fato ocorre devido a restrições de opções de trabalho. A autora salienta, ainda, que, de acordo com dados do relatório GEM de 2007, dos 30 países que integraram o estudo, de modo geral, a taxa de empreendedorismo por oportunidade é maior entre os homens do que entre as mulheres. E de acordo os dados de 2009, no Brasil, foi a primeira vez que proporção de mulheres empreendendo por oportunidade supera a proporção de homens na mesma condição (GEM, 2009).

Greene et al. (2003, p. 7) apontam o interesse de estudiosos em descobrir as razões das mulheres para empreenderem e citam o trabalho de Scott (1986), que aponta como resultados de pesquisa o desejo pela flexibilidade para conciliar as responsabilidades familiares. Também foram mencionadas diferenças de gênero em razões para começar um novo negócio, sendo que homens deram ênfase ao desejo de serem seus próprios chefes e mulheres informaram ser preocupadas com desafio pessoal e satisfação. Já no estudo de Kaplan (1988), foi identificado que a motivação difere dependendo da idade da mulher de negócios, e

as circunstâncias de fundação variam pela representação de uma transição de emprego ou uma reentrada no mercado de trabalho (GREENE et al., 2003).

Machado (2009, p. 25) reúne diferentes autores, de diferentes países e apresenta uma compilação dos estudos evidenciando as razões de mulheres para abrirem seus negócios, conforme visualizam-se no **quadro 3**.

Quadro 3 – Razões para mulheres abrirem empresas em diferentes localidades.

Autor	Localidade da pesquisa	Razões para empreender
Moore e Buttner (1997b)	Estados Unidos	- Manter identidade e senso do que é importante. - Dificuldade em ascender nas carreiras nas empresas anteriores em que trabalhavam.
Hisrith (1989)	Estados Unidos	- Frustração no emprego anterior. - Desejo de independência.
Brush e Bird (1996)	Estados Unidos	- Necessidade de maior flexibilidade de tempo para cuidar dos filhos, participarem mais na comunidade, cuidarem da saúde ou de pessoas mais velhas na família. - Falta de perspectiva de crescimento profissional nas empresas. - Descontentamento com o ambiente de trabalho. - Sentimento de que não se realizariam no trabalho.
Vokins (1993)	Inglaterra	- Necessidade de sobrevivência após crise pessoal ou mudança de situação. - Insatisfação com o modo como os homens estavam gerenciando os negócios e por sentirem que poderiam fazê-lo melhor. - Percepção de oportunidade de mercado. - Satisfação de poder tomar as próprias decisões - Desafio
Cromie e Hayes (1988)	Inglaterra	- Retorno ao mercado de trabalho depois do crescimento dos filhos - dificuldade em encontrar posição nas empresas estabelecidas.
Benett e Dann (2000)	Austrália	- Melhorar a qualidade de vida. - Falta de oferta de empregos.
Sitil e Timms (1998)	Austrália	- Busca de horário de trabalho flexível para conciliar obrigação de trabalho e família.
Machado (1999a)	Brasil	- Empreendedoras aposentadas que abriram empresas, pois manifestaram preocupação com o futuro dos filhos. - Necessidade de complementar a renda.
Izyumov e Razumnova (2000)	Rússia	- Mudança de regime econômico e falta de empregos
Bochniarz (2000); Zapalska (1997)	Polônia	- Desejo de realização - Desejo de ser independente, de satisfação no trabalho. - Necessidade econômica - Não gostavam dos chefes anteriores e acreditavam que poderiam fazer o trabalho melhor do que eles. - Porque suas ocupações no regime político anterior foram encerradas ou privatizadas.
Groupe Conseil Femmes (1998)	Canadá	- Independência e controle sobre suas próprias vidas. - Aumento da autoestima.
Richardson e Burke (2000)	Noruega	- Maior controle sobre o seu tempo. - Equilibrar trabalho e família. - Necessidade de desenvolver seu potencial. - Necessidade de servir de suporte econômico para família ou amigos. - Desejo de ter seu próprio negócio.

Fonte: Machado (2009, p. 25).

Em uma visão complementar, Hisrich e Peters (2004) argumentam que a motivação da mulher para abrir um novo negócio está pautada pela necessidade de realização e frustração resultante de um emprego que não lhe permite desempenho e o crescimento desejado.

Outra característica relacionada às mulheres empreendedoras apresenta-se no estilo gerencial, que acaba por se vincular a questões de ordem familiar e doméstica. Lessen (1993 apud MACHADO, 1999) referencia que o modo de liderar da mulher empreendedora pode ser comparado com o modo no qual a mulher administra sua própria casa: sem hierarquia, com cooperação e estilo fluído. Em estudos realizados na Suécia, identificou-se que as mulheres eram semelhantes aos homens na perseguição de metas econômicas, mas as mulheres também avaliaram outras metas, inclusive satisfação de cliente e flexibilidade pessoal (GREENE et al., 2003).

3.3 BARREIRAS ENCONTRADAS PELAS EMPREENDEDORAS NO ATO DE EMPREENDER

Apesar de todas as mudanças econômicas, do reconhecimento da mulher como um agente de desenvolvimento econômico e outras conquistas, a mulher, mesmo na atualidade, ainda não conseguiu se desligar de alguns dos papéis que lhe são cobrados pela sociedade ou ainda transpor preconceitos da área de negócios (UFUK, ÖZGEN, 2001). Na literatura é possível localizar estudos que evidenciam essas barreiras, sendo algumas delas: trabalho e família, capital inicial e acesso ao crédito, fatores étnicos e culturais e educação empresarial, comentadas a seguir.

3.3.1 Trabalho e Família

No estudo de Ahl (2006), a relação familiar das empreendedoras é apontada como uma dificuldade na atividade de empreender. Porém, a autora relata estudos que colocam a família como a origem da inspiração para as mulheres que desenvolvem habilidades de relacionamento, liderança democrática e marketing de relacionamento.

Hamouda et al. (2003) apontam que as mulheres ainda são as maiores responsáveis pelas atividades familiares, o que resulta em dupla jornada,

fadiga e, conseqüentemente, menos tempo para as atividades que favoreçam uma carreira empresarial. Shelton (2006) salienta que o conflito trabalho-família vivido por empreendedoras causa impactos negativos no crescimento de suas empresas, devido à falta de tempo adicional para dedicação aos negócios.

Em alguns casos, até mesmo a escolha do local de trabalho tem, de alguma maneira, sofrido a interferência dos cuidados necessários a outros membros da família. Um exemplo disso é a crescente configuração de trabalho em suas próprias residências, criando espaço do lar em *Home office* e, assim, conciliando os dois afazeres: a atividade empresarial e o cuidado da família (NATIVIDADE..., 2009).

Shelton (2006) argumenta que empreendedoras têm recorrido ao uso de estratégias em suas escolhas, que compreendem a eliminação, a redução e a divisão de papéis, de forma a administrar os níveis de conflito trabalho-família. A eliminação estaria relacionada com a opção de não constituir família; já a redução tem ligação com a protelação da constituição da família e, por fim, a divisão de papéis que está ligada à ação de recorrer a familiares e amigos nos cuidados com as crianças ou, ainda, a terceirização na contratação de profissionais e escolas para os cuidados.

3.3.2 Capital Inicial e Acesso ao Crédito

Em geral, quando empreendedoras decidem iniciar seu novo negócio, elas contam apenas com seus bens e economias pessoais, evidenciando, assim, uma barreira existente no cenário empresarial, que é o acesso a fontes para obtenção de capital inicial (HISRICH; PETERS, 2004).

Carter et al. (2007) salientam dificuldades que mulheres empreendedoras têm quanto ao acesso ao crédito junto a instituições bancárias, citando como fatores inibidores a lentidão do processo e maiores níveis de exigência para a concessão do crédito devido à discriminação por parte das instituições financeiras. De acordo com as autoras, isso ocorre por haver uma consideração de que as mulheres representam maior probabilidade de risco, apesar delas representarem uma nova fatia de mercado, sobre a qual os bancos possuem interesse.

Segundo Lewis (2006), as diferenças quanto ao acesso financeiro são devidas ao preconceito existente contra as mulheres, considerando-as

empreendedoras de baixa performance. Porém, estudos comprovam que a baixa performance ocorre devido à discriminação sofrida por essas empreendedoras na obtenção de crédito por meio de empréstimos bancários (AHL, 2006). Dessa forma, trabalhos como o de Shelton (2006) demonstram que a mulher possui pouco conhecimento do negócio, ou seja, baixo conhecimento gerencial e ainda por constituir negócios em segmentos que estariam fragmentados, gerando poucas oportunidades de crescimento ou sobrevivência de seus negócios, sendo, assim, esses os fatores inibidores do crédito. Entretanto, mesmo com melhores níveis de escolaridade, a mulher brasileira ainda encontra dificuldades para obtenção de recursos financeiros que lhe são destinados por sua atuação profissional (NATIVIDADE..., 2009).

3.3.3 Educação Empresarial

A educação empresarial, bem como as experiências anteriores, podem ser fatores que influenciam o sucesso na condução dos negócios. De acordo com Lerner, Brush e Hisrich (1997), em economias de transição, como a Hungria, a falta de formação de competências empresariais básicas são ainda os maiores obstáculos para as mulheres empresárias. De acordo com Greene et al. (2003), na Escandinávia foram encontradas mulheres menos propensas que os homens para desenvolvimento de um plano de negócios/empresarial.

Ming Yhen e Chong (2007) ressaltam que na Malásia a educação empreendedora tem sido incentivada pelo governo como forma de diminuir as barreiras do empreendedorismo por mulheres. Nesse sentido, os resultados dos estudos comentados apontam pouco preparo gerencial de empreendedoras para conduzir seus negócios.

Sendo assim, após a abordagem das barreiras, verifica-se um fenômeno que vem ocorrendo e tem necessidade de maiores investigações no campo de estudo das mulheres empreendedoras, que está ligado à crescente inserção das empreendedoras em redes sociais.

Nesse sentido, Natividade (2009) comenta sobre a importância de criar ambientes favoráveis que possam auxiliar os empreendedores em sua meta para alcançar a continuidade de sua atividade e remeter-se ao sucesso, por meio de condições que favoreçam sua permanência no cenário socioeconômico, como

qualificação profissional e em gestão; viabilização de microcrédito; políticas públicas voltadas para o profissional; e legislação condizente ao empreendedor.

Desta forma, pode-se supor a possível contribuição das redes para o desenvolvimento dos ambientes favoráveis citados por Natividade (2009), visto que as redes são apontadas em alguns estudos, exercendo impactos no crescimento e desenvolvimento de pequenos negócios e podem contribuir também para a sobrevivência dos mesmos.

O estabelecimento de um negócio requer diferentes pesquisas e contatos em diferentes fases. As empreendedoras possuem conhecimento e competência para conduzir seus negócios, porém necessitam de recursos e fontes complementares de informação que podem ser produzidos por meio da participação em redes sociais (GREEVE; SALAFF, 2003).

Para Pereira e Pedrozo (2006), torna-se relevante também o alinhamento de interesses em uma ação coletiva, a qual não reside na equivalência do interesse próprio dos indivíduos, mas sim na constatação de que os indivíduos têm necessidades comuns, que só podem ser atendidas por meio de ações conjuntas.

Na pesquisa realizada por Lerner, Brush e Hisrich (1997, p. 324), junto a mulheres israelenses, a inserção em uma rede pode interferir em sua performance. Segundo as autoras, a inserção na rede pode representar um cuidado na validação do negócio e ainda pelo estabelecimento de laços fortes, as redes contribuem para esse processo inicial (de abertura do negócio).

Nota-se que o aprofundamento dos estudos sobre empreendedoras e redes torna-se relevante na medida em que se pode verificar as possíveis contribuições que as redes podem proporcionar ao ato de empreender e a manutenção dos negócios. Apresenta-se, na sequência, uma seção sobre redes sociais.

4 REDES SOCIAIS

Na busca da compreensão sobre o processo de formação das redes e ainda a formação e desenvolvimento dos relacionamentos que se formam nesses ambientes, a presente seção busca abordar correntes teóricas, as tipologias de redes, o desenvolvimento e manutenção dos relacionamentos, mecanismos de governança e, por fim, os efeitos de participação em redes, especificamente das PMEs, que são os tipos característicos de empresas com maior concentração de mulheres empreendedoras à frente dos negócios e que costumam se organizar em redes horizontais de cooperação.

4.1 UM BREVE PANORAMA SOBRE ESTUDOS DE REDES SOCIAIS

Verifica-se que os relacionamentos interorganizacionais e pessoais tornam-se uma forma estratégica relevante para a condução dos negócios, carreiras, entre outros fatores. Em consequência disso, há um aumento de interesse dos estudos sobre redes por várias áreas do conhecimento como economia, sociologia, ciência política e administração.

Balestrin e Vargas (2004) argumentam que a configuração em rede consiste em um meio para as empresas alcançarem competitividade nos mercados por meio de complexo ordenamento de relacionamentos, em que as firmas estabelecem inter-relações. Este tipo de configuração também foi abordado por Johannisson (2000) a partir da citação do trabalho de Penrose (1959), que tem foco nas estratégias de crescimento e apresenta uma proposta de mudança das estruturas tradicionais de gestão/administração e empreendedorismo.

A autora argumenta sobre a necessidade de adotar —uma nova teoria da empresa ||, que está pautada na reorganização das estruturas para aspectos mais dinâmicos focados na formação de redes. O gerenciamento, redes e coalizões, alianças estratégicas e *joint ventures* representam, então, uma outra via para intermediar a redução das incertezas ambientais (JOHANNISSON, 2000).

Powell e Smith Doerr (1994) também mencionam o fenômeno de formação de redes, porém sob a perspectiva de mudanças ocorridas nas relações de mercado, onde as atenções voltadas aos estudos de rede emergem a partir dos anos 70 e buscam investigar a influência das redes na vida social e econômica da

sociedade. Para melhor compreensão sobre correntes teóricas dos estudos de rede, optou-se pela representação por meio de um quadro analítico adaptado do estudo de Balestrin e Vargas (2004).

Quadro 4 – Correntes teóricas de estudos sobre redes

Corrente teórica	Identificação
Economia Industrial	Identificou diferentes classes de custos de produção, como economias de escala, de escopo, de especialização e de experiência, com variáveis explícitas da eficiência das redes.
Estratégias Organizacionais	Destaque para a configuração em rede como fator estratégico para o alcance e manutenção de vantagens competitivas.
Dependência de Recursos	Salientou que um dos fortes condicionantes na formação das redes interorganizacionais é a necessidade da empresa de buscar recursos complementares, sejam eles tangíveis ou intangíveis.
Redes Sociais (Social Networks)	Evidenciaram que a posição dos atores em uma rede influencia a organização de seus membros e apresenta forte influência nas inter-relações junto à rede.
Custos de transação	Consideram as redes como ótimas formas para reduzir a incerteza, o risco e a ineficiência nas transações econômicas.
Teoria Institucional	Constatou que as organizações buscam ganhar legitimidade junto ao seu ambiente institucional no momento de se estruturarem em rede.
Teorias Críticas e Radicais	Questionaram o argumento da eficiência na formação de redes e destacaram que estas são formadas por representarem poderosos instrumentos na formação de elites e classes dominantes, bem como o exercício do poder e da dominação.

Fonte: Adaptado de Balestrin e Vargas (2004, p. 206).

A partir da análise do **quadro 4** é possível observar as contribuições e evolução das pesquisas para os estudos de redes. Balestrin e Vargas (2004) reforçam a necessidade de fazer uma leitura mais completa sobre a complexidade das redes, utilizando-se de múltiplas lentes teóricas que podem ampliar formas de triangulação e promover contribuições para a evolução dos estudos.

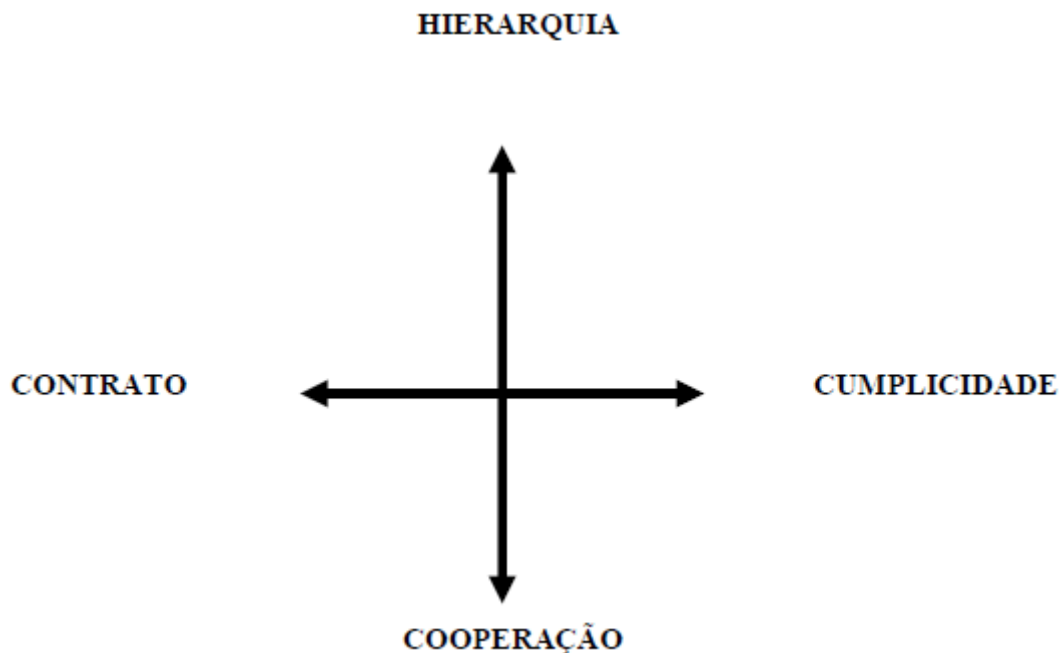
4.2 CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS

Ao longo dos anos e do desenvolvimento de estudos, o termo *rede* vem ganhando diversos significados. Em seu contexto original, vinculava-se a um tipo de armadilha para capturar pássaros. Posteriormente, no século XIX, foi vinculado a todo o conjunto de pontos com mútua comunicação. E mais recentemente, como um conjunto de nós interconectados (MARCON; MOINET, 2001; BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Na visão de Granovetter et al. (2000, p. 219):

as redes sociais podem ser definidas como um conjunto de nós ou atores ligados por relações sociais ou laços de tipos específicos. Um laço ou relação entre dois atores tem força conjunta e conteúdo. O conteúdo inclui informação, conselho ou amizade, interesses compartilhados ou pertencimentos, e tipicamente algum nível de confiança.

Segundo Balestrin e Vargas (2004), redes configuram na atualidade uma perspectiva estratégica como meio para alcançar um fim. Ao participar de uma rede, empresas e indivíduos buscam alcançar certos objetivos que dificilmente seriam alcançados de forma individualizada. Sendo assim, é possível verificar a posição dos autores a partir da contribuição de Marcon e Moinet (2001), por meio de um gráfico denominado Mapa de Orientação Conceitual, que demonstra as tipologias de redes e as possíveis configurações de relacionamentos que se estabelecem entre os atores em cada tipo de rede.

Figura 1 - Mapa de Orientação Conceitual

Fonte: Marcon e Moinet (2001, p. 168)

A representação gráfica proposta pelos autores demonstra as possíveis formas de funcionamento das redes. Quando se forma uma rede com ênfase em hierarquia há necessidade do estabelecimento de normas formais e burocráticas para serem utilizadas como mecanismos de controle entre os membros. Já quando as características de formação estão pautadas em cooperação, verifica-se a possibilidade de implantação de formas de governança mais flexíveis pautadas no princípio de cumplicidade entre os membros.

A partir destes quatro critérios que são estabelecidos (hierarquia, contrato, cooperação e cumplicidade) surgem quatro tipos de estruturas de redes, sendo elas: empresas de rede, redes integradas, redes de cooperação entre empresas e as redes de relações profissionais (MARCON; MOINET, 2001, p. 170).

As empresas de rede têm como principal característica sua cobertura geográfica e a estratégia é estabelecida a partir do critério de proximidade. Possuem uma natureza essencialmente hierárquica. São exemplos deste tipo de rede: bancos, lojas de departamentos, supermercados, etc.

Redes integradas são constituídas por grupos de empresas e suas extensões econômicas, as quais possuem dependência de investimentos no poder

central, caracterizada por uma entidade do tipo *holding*. Em alguns casos as empresas pertencentes a esses grupos podem até possuir independência quanto ao seu capital, porém acabam sendo dependentes da rede em função do volume de negócios que por ela se constitui, como, por exemplo, franquias, concessionárias, entre outros.

Já nas redes de cooperação entre empresas as mesmas conservam sua independência, mas optam pela união para coordenar certas atividades específicas como: seleção de produtos, criação de mercados comuns, promoção, divisão de custos e risco por intermédio de pesquisas e desenvolvimento, administração de informação e ainda definição de normas de qualidade e defesa de interesses.

O principal foco está na vontade de cooperação de seus membros que escolhem uma formalização flexível mais adequada ao tipo de relações que irão estabelecer. Elas concentram os esforços e ampliam a liberdade de ação estratégica de seus membros. Grupos de compras, associações profissionais, redes de *lobbying*, alianças tecnológicas, parcerias são alguns exemplos que se estabelecem neste tipo de rede.

E as redes de relações profissionais permitem encontros informais entre atores econômicos, os quais podem compartilhar dificuldades e preocupações comuns, trocar informações e experiências a partir da vontade comum de cooperar. Elas se formam a partir de encontros profissionais ou de amizades e têm caráter informal e de cumplicidade. São exemplos: clubes e associações, câmaras de Comércio, clubes de serviços, etc.

Balestrin e Vargas (2004) classificam as redes em: Redes verticais, horizontais, formais e informais. Quanto às redes verticais, a hierarquia encontra-se presente; já nas redes horizontais, a cooperação é o recurso estratégico. As redes formais são caracterizadas por um conjunto de regras de conduta dos atores, por meio de termos e elementos contratuais fortemente formalizados. E, por fim, as redes informais, não há qualquer tipo de contrato formal que estabeleça regras: os atores agem em conformidade com o interesse mútuo, cooperação e confiança.

Para este estudo verifica-se que os conceitos de estruturas mais relevantes são os de redes de cooperação entre empresas e de relações profissionais de Marcon e Moinet (2000), e as redes horizontais de Balestrin e Vargas (2004), visto que há compatibilidade do tipo de empresas e profissionais que

participam da pesquisa. Faz-se importante ressaltar que é possível encontrar na literatura autores que fazem o uso do termo *redes horizontais de cooperação* (HU; KORNELIUSSEN, 1997; BALESTRIN'; VARGAS, 2002; PEREIRA et al., 2006; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008; SORENSON et al., 2008; MAGALHÃES et .al., 2009).

De forma a enfatizar as redes na perspectiva de cooperação, Magalhães et al. (2009, p. 586) mencionam que —as empresas podem minimizar suas dificuldades individuais e tornarem-se hábeis em alcançar competitividade nos mercados em que atuam, por meio da adesão a redes de cooperação || . Quando empresas aderem a este tipo de rede acabam compartilhando dificuldades e problemas que, sozinhas, dificilmente encontrariam solução e ainda se favorecem em termos estratégicos pela troca de experiências, ganhos de escala, poder de barganha e, principalmente, acesso à informação.

Por fim, é possível concluir que as redes podem se formar e estabelecer em diferentes configurações, a partir de diferentes interesses e resultar em diversos tipos de relacionamento entre os atores. Para tanto, torna-se importante buscar compreender o processo de formação das redes e a influência destes relacionamentos.

4.3 BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE IMERSÃO EM REDES

Segundo Weinberger (2001, p. 210), —a decisão de participar de um grupo é individual e baseada na análise individual de custo e benefício. || Esta mesma consideração pode ser estendida ao desejo de participação em uma rede. De acordo com Aldrich e Kim (2007), as teorias sociais oferecem duas visões sobre a configuração de redes: uma que apresenta a rede como um mecanismo de infinitas oportunidades para os indivíduos desenvolverem círculos heterogêneos de afiliação e, outra, pautada no constrangimento de oportunidades, privilegiando apenas certos indivíduos. Porém, nas novas configurações de rede, as pessoas fazem livres escolhas e criam oportunidades para si em função de suas posições em grupos que buscam filiação. Parte-se, então, para uma convergência com o conceito de imersão (*embedeness*), que, segundo Granovetter (1992), vincula-se ao agrupamento de indivíduos interconectados em relações sociais por laços (fortes ou fracos) em uma estrutura de rede, afetando a ação econômica.

Para Simmel (1955 apud ALDRICH; KIM, 2007), pessoas estabelecem sucessivamente fortes laços de proximidade ou atração, primeiramente, com a família, estendendo a parentes, aos membros do bairro e à comunidade local, denominada pelo autor como *afiliação concentrada*.

Segundo Greeve e Salaf (2003), os empreendedores possuem ideias, algum conhecimento e competência para tocar seus negócios, porém necessitam de recursos adicionais para produzir e entregar produtos e serviços, sendo que podem encontrar suporte, conhecimento e canais de acesso em suas redes sociais por meio dos contatos com pessoas ou organizações.

4.4 CARACTERÍSTICAS DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Apesar de já terem sido mencionadas no tópico anterior características sobre a tipologia das redes, ainda assim há necessidade de ampliar a busca por referências para melhor compreensão de como as redes se formam. E um primeiro ponto a ser considerado é partir do pressuposto de que deve haver interesses comuns ou ainda necessidades comuns para que as pessoas se agrupem em rede.

Para Pereira e Pedrozo (2006), faz-se necessária a busca do alinhamento de interesses em uma ação coletiva, de forma que não resida apenas na equivalência do interesse próprio dos indivíduos, mas sim na constatação de que os indivíduos têm necessidades comuns que só podem ser atendidas por meio de ações conjuntas.

Esse pressuposto pode encontrar raízes e fundamentação no conceito de homofilia, introduzido por Lazarsfeld e Merton, em 1964, que é uma palavra de origem grega que significa semelhante ou igual. No âmbito dos estudos sobre redes, a homofilia pode estar presente no processo de recrutamento dos membros, sendo que o processo ocorreria a partir de compatibilidades dos indivíduos em questão de valores, educação, interesses e nível social (RICCELLI, 2002).

Segundo Elfring e Hulsink (2007, p. 1849), na literatura sobre redes observa-se tendência na formação de laços com pessoas similares, como uma preferência entre empreendedores para a formação de laços fortes (McPHERSON et al. 2001). Porém Elfring e Hulsink alertam que, embora tal configuração de rede

tenha seus méritos, também pode apresentar aspectos não tão benéficos em situações específicas. Riccelli (2002) ressalta que nos casos de inovação, por exemplo, torna-se mais vantajoso estar inserido em uma rede que possui maior heterofilia entre seus membros.

A mesma linha conceitual também é defendida por Uzzi e Dunlap (2005) por meio do que os autores denominam *princípio da auto-similaridade*, porém alertam para as possíveis armadilhas que este tipo de relação pode resultar, como informações redundantes ou ausência de informações novas e, ainda, o comportamento oportunístico dos membros.

Estudos desenvolvidos por Greve (1995) apontam que as características, a posição e a profissão das pessoas que participam de redes podem influenciar na disponibilidade de recursos e na qualidade das informações. Ou seja, as características irão reger, por exemplo, formas de comportamentos (oportunistas ou não). Já dependendo da posição do ator na rede, o mesmo pode beneficiar-se em termos de números de contatos gerando maior acesso a informações e também recursos e, por fim, o tipo de profissão gera informações específicas sobre determinadas áreas que podem ser diferenciais para compartilhar conhecimentos entre os membros ou ainda como forma de aconselhamento.

Com isso, faz-se necessário compreender os tipos de relações que são estabelecidas dentro das redes. De acordo com vários estudiosos da área, o estabelecimento de laços é essencial para a formação das redes. Os laços, por sua vez, podem ser estabelecidos de duas formas: apenas por questões econômicas (*arm's -length*) ou pela natureza pessoal dos relacionamentos de negócio (*laços imersos*) e ainda que a posição do ator na rede também interfere em seu acesso às informações, ou seja, dependendo de sua posição, poderá haver maior facilidade de acesso às informações (BALDI; VIEIRA, 2006).

Essas relações podem se estabelecer em duas configurações: por meio de laços fracos ou fortes. Para Granovetter (2000), os laços fortes consistem no relacionamento social entre atores com maior proximidade e com interações frequentes, como, por exemplo, a família e os amigos. São estes tipos de laços que normalmente agem como fonte de recursos para o empreendedor, mas também acabam por prover informações redundantes. Já os laços fracos caracterizam-se pela menor frequência de interações sociais, podem trazer maiores probabilidades de unir membros de diferentes grupos e, ainda, diferentemente dos laços fortes, são

capazes de trazer informações novas e oportunidades aos empreendedores (GRANOVETTER, 1983).

Elfring e Hulsink (2007) realizaram um estudo junto a três tipos de empresas (empreendimentos independentes, spin-offs e incubados) e verificaram que empresas necessitam de diferentes tipos de laços em diferentes fases do negócio. As start-ups, por exemplo, necessitam de laços fracos, os quais são essenciais para este tipo de empresa, visto que, por meio desse tipo de relacionamento, empreendedores conseguem obter informações novas e não redundantes que seriam as oferecidas pelos laços fortes. Ao participar de feiras, encontros, essas empresas têm contato com outras pessoas ou empresas com quem estabelecem laços fracos, mas que podem oportunizar por esse tipo de relação acesso a novas informações. Já as spin-offs necessitam de um mix de laços fortes e fracos. E, por fim, as Incubatees (incubadas) também necessitam de um mix de laços, sendo que os fracos irão prover as oportunidades de inovação e os fortes, os recursos necessários para o estabelecimento e legitimidade da empresa.

Outro ponto do estudo refere-se a uma espécie de “mutação dos laços”. Segundo Elfring e Hulsink (2007, p. 1853), há três processos distintos para a formação de laços, sendo: adição de laços, aprimoramento/estreitamento de laços e abandono de laços. Alguns laços fracos poderão ser aprimorados para laços fortes. O aprimoramento dos laços devem ser avaliados pelo empreendedor no aspecto de benefícios gerados, sendo este um fator decisivo para o aprimoramento ou abandono dos laços. Para os autores, em geral, são abandonados laços fracos.

De acordo com Uzzi e Dunlap (2005), uma rede empresarial ideal inclui uma mistura particular de relações fortes e fracas. Para tanto, Elfring e Hulsink (2007) propõem três padrões de desenvolvimento de redes, a partir da procura e seleção de laços, sendo: evolução, renovação e revolução de rede. Esses padrões são evidenciados no **quadro 5**.

Quadro 5 - Evolução, renovação e revolução de rede

	Adição de laços fracos	Aprimoramento/ES-treitamento de laços	Abandono de laços	Mistura de laços fracos e fortes
Evolução de Rede	Necessários para a obtenção de informação e oportunidades na fase de expansão do negócio	Observado, principalmente nas empresas incubadas, os laços fortes são tidos como forma de obtenção de recursos, presente na fase inicial da empresa	Não ocorrem com frequência, pois com modificações são capazes de prover o necessário	Mudança gradual na mistura /composição com predominância de laços fortes.
Renovação de Rede	Alguns laços fracos são adicionados para prover recursos complementares, como informação nova	Laços fortes propiciam a legitimidade e também ajudam na procura por novos laços fracos capazes de prover informação nova.	Laços fracos são abandonados quando não provêem mais os recursos esperados	Não há predominância de laços fracos ou fortes e sim a busca de um ajuste da rede
Revolução de Rede	Grande número de laços fracos, em função da necessidade constante de informação nova e oportunidades geradas pelas características de inovações radicais	Seleção dos laços mais eficientes	Eliminam-se laços fracos para não acarretar sobrecarga de rede	Acarreta em uma sobrecarga de rede, devido ao números de nós múltiplos

Fonte: Adaptado de Elfring e Hulsink (2007, p.1861-1864)

Mas para que os laços possam ser constituídos, existem elementos necessários que devem ser observados pelos membros da rede, sendo confiança e cooperação.

4.5 CONFIANÇA E COOPERAÇÃO

Para tanto, Mayer, Davis e Schoorman (1995 apud MACIEL, 2008) refletem que a confiança configura-se na disposição de um agente em estar vulnerável às ações de outro ator social, baseando-se nas expectativas que a outra parte irá tomar, cursos de ação particulares importantes para aquele que confia e

que ocorre independentemente da habilidade deste último em monitorar ou exercer controle sobre as ações da primeira parte.

Desse modo, a confiança dependerá dos níveis de laços sociais que são estabelecidos e terá um papel chave para que não haja um sentimento de apreensão de que um parceiro irá agir oportunisticamente na rede (CUNHA; MEDEIROS, 2007).

Nesse sentido, Farnese (2004) salienta que quem confia faz uma escolha e espera por um comportamento fiduciário antes de ter a possibilidade de monitorar o comportamento do outro, expondo-se à possibilidade de que o outro venha a realizar um comportamento oportunista ou estratégico, que pode causar desvantagens.

Para Hoang e Antoncic (2003, p. 166), a confiança na rede não é restrita apenas ao estágio inicial. Empreendedores permanecem acreditando na rede para informações empresariais, conselhos, resolução de problemas providos pelos contatos. Verifica-se que a partir do estabelecimento das relações de confiança então passará a ser possível a cooperação entre os atores e parceiros da rede.

De acordo com Maciel (2008), a cooperação pode ser entendida como o comportamento ou propensão em engajar-se em esforços conjuntos, com a intenção de atingir determinados objetivos, dependendo, fundamentalmente, não de um único fator denominado confiança, mas também de outros três fatores, sendo eles: a confiança; a benevolência, caracterizada na busca em fazer o bem para aquele que confia; e a integridade, como a adesão a um conjunto de princípios aceitáveis. Esses fatores resultarão na reputação da rede e de seus membros. Hoang e Antoncic (2003) também mencionam o fator reputação como um elemento importante, sendo que a reputação pode gerar legitimidade pelo fato de atores buscarem se relacionar com indivíduos ou organizações bem sucedidas, o que acaba representando associação ou ganhos de certificação explícita.

Verschoore e Balestrin (2008) salientam que o acúmulo de capital social por um determinado grupo de pessoas potencia a capacidade individual e coletiva por meio de práticas colaborativas, ou seja, metas e interesses comuns e benefícios mútuos. Os autores citam ainda que a proximidade entre os agentes, a ampliação da confiança e o capital social levam as relações do grupo para além daquelas puramente econômicas.

Essa dinâmica da confiança e cooperação estabelecida na rede pode ser comparada com a teoria do jogos, onde se apresenta o dilema do prisioneiro que, de forma resumida, resulta em situações de ganha-ganha, ganha-perde ou perde-perde. Tudo dependerá de como os atores de rede decidirão se comportar em relação aos demais membros (VALE et al. 2006).

Outro ponto importante a ser considerado relaciona-se com as proposições de Marcon e Moinet (2001) sobre a constituição e efetividade de uma rede, que estão vinculadas a três elementos, sendo eles: recursos a trocar, infoestrutura e infraestrutura. O primeiro tange sobre questões de informação, conhecimento e insumos. O segundo está relacionado com o conjunto de regras e ética estabelecidas aos membros. E o terceiro elemento está vinculado à questão operacional da rede, como local, comunicação, material, entre outros.

Balestrin e Vargas (2002) abordam que a formação de redes interorganizacionais pode estar relacionada a razões como: exercer influência sobre reguladores (assimetria); promover a coletividade entre os membros, por meio do compartilhamento de informações (reciprocidade); obter vantagens econômicas, como, por exemplo, melhores recursos e fornecedores (eficiência); reduzir incerteza competitiva através de esforços para padronizar produtos ou serviços de cada ator da rede (estabilidade); ou melhorar a imagem da rede e de seus atores (legitimidade).

Mas após a formação da rede, a partir destes elementos constitutivos, faz-se necessário estabelecer formas de governança para garantir que a rede cumpra o papel pelo qual foi proposta e tenha funcionalidade.

4.6 A REDE COMO UMA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

A governança dos relacionamentos é um elemento relevante para que uma rede cumpra seus propósitos e gerencie por meio de normas, contratos formais ou informais as relações entre seus membros. Para Hoang e Antoncic (2003), o conteúdo das relações, a governança dos relacionamentos e a estrutura ou modelos que emergem da transversalidade dos laços são os elementos chaves para explicar as redes na atividade empreendedora e o impacto das redes nos resultados das empresas. Já Powel e Smith Doer (1994) argumentam que a estrutura de governança formada pelas redes age como uma cola social, que junta os indivíduos

em um sistema coerente. E ainda enfatizam a necessidade de realizarem-se pesquisas sobre redes como estrutura de governança, a fim de investigar como se formam os laços, por que eles são mantidos, que tipo de recursos os atores têm acesso nessa rede e quais as conseqüências.

Em trabalhos como o de Rodrigues e Malo (2006) é possível identificar uma crítica para a utilização do termo governança em aspectos de formulação conceitual, pois o conceito vem sendo utilizado de forma extensiva em diversas áreas da administração. Para tanto, o trabalhos de Melo e Agostinho (2007) e de Turetta et al. (2005) abordam a utilização de um conceito de Governança de redes, oriundo do trabalho de Jones, Hersterly e Borgatti (1997), que consiste na utilização da governança para estabelecer o ajuste adequado aos desequilíbrios decorrentes de possíveis conflitos.

A partir da legitimação da regras pelos indivíduos busca-se reduzir a possibilidade de comportamentos oportunistas, tal como definido por Williamson (1979), e ainda restringir a ação individual que possa prejudicar a rede. Essa abordagem favorece o estímulo à cooperação e o estabelecimento da confiança nos relacionamentos, fortalecendo os vínculos que conectam os atores.

Já Lopes e Baldi (2009, p. 1021) consideram as redes em uma perspectiva de estrutura de governança também voltada para os custos de transação e as consideram formas híbridas que buscam reduzir risco; racionalizar o uso dos recursos e obter ganhos de escala; intercambiar tecnologia; cooptar ou bloquear competição; superar barreiras governamentais; facilitar expansão internacional de firmas inexperientes; alcançar vantagens em sistemas verticais junto à cadeia de valor.

Outra particularidade da estrutura de governança de redes é caracterizada pela confiança implícita e contratos abertos que são apoiados através de mecanismos sociais, como poder e influência, ou ameaça de exclusão e perda de reputação, que agem como mecanismo de ordem. Estes elementos de governança de rede podem criar vantagens de custo em comparação à coordenação por mercado ou mecanismos burocráticos (HOANG; ANTONCIC, 2003).

Para Jones, Hesterly e Borgatti (1997), os principais mecanismos de controle social utilizados pela governança de redes configuram-se pelo uso de **restrições ao acesso de novos membros; macrocultura, sanções coletivas e reputação**. As restrições ao acesso de novos membros impactam nos custos de

coordenação e transação, pois promove interações frequentes, resultam em conhecimento mútuo entre as partes envolvidas, o número de pessoas envolvidas, facilitando os processos de trocas entre os parceiros e, principalmente, evitando comportamentos oportunistas.

Já a macrocultura compreende os valores que direcionam as ações e os comportamentos na rede, estabelecendo papéis, posições nos relacionamentos e convenções. A intensidade e a frequência dos relacionamentos é que favorecem a disseminação da macrocultura e favorecem coordenação dos mecanismos da rede.

As sanções coletivas estabelecem parâmetros sobre o comportamento dos membros, estabelecendo o que é aceitável e punindo membros que transgridem normas e os valores estabelecidos. E a reputação que representa papel fundamental na rede, contribuindo para a manutenção e seleção dos relacionamentos, visto que envolve atributos como confiança e caráter no comportamento dos membros. A utilização desses mecanismos resulta na gestão da rede, como forma de garantir sua existência e também como um atrativo para a formação e manutenção dos laços constituídos pelos membros.

Benassi (1995) também cita a governança como uma forma de reduzir custos de manutenção da rede, por meio das normas e regras que são estabelecidas e legitimadas pelos membros sob forma de prescrever ajustes mútuos, podendo-se reduzir despesas que envolvem o controle das relações e a estabilidade da rede.

Verificou-se, então, que o contexto de formação de redes e do estabelecimento de formas de governança das relações entre atores resulta numa estratégia de permanência, sobrevivência e ainda desenvolvimento de empresas e indivíduos.

4.7 EFEITOS DE PARTICIPAÇÃO EM REDES

Uma das formas estratégicas de atuação no mercado que tem sido utilizadas pelas empresas brasileiras e, principalmente, pelas PMEs, tem sido a união em redes de cooperação, de forma que o trabalho conjunto busque resultar em melhor desempenho, partilha de recursos e ainda comprometimento com objetivos comuns (MAGALHÃES et al., 2009).

Pode-se verificar a contribuição das redes, mais especificamente em questões relativas à troca de informações e de experiências, vantagens competitivas obtidas a partir da cooperação entre os participantes, participação e venda de produtos em feiras, lobbying, melhorias em processos empresariais, barganha de preço junto a fornecedores, marketing conjunto, dentre outros (BALESTRIN; VARGAS, 2004; MAGALHÃES et al., 2009).

Greve e Salaf (2003, p. 3) identificaram três tipos de utilidades das redes para que empreendedores busquem a participação: a primeira dimensão está voltada para o tamanho da rede, sendo que empresários podem ampliar as suas redes para obter informações cruciais e outros recursos por meio das relações estabelecidas entre os membros.

A próxima utilidade refere-se à posição. Os empresários se posicionam no interior de uma rede social para encurtar caminhos e obter o que eles precisam. E a terceira utilidade vincula-se à estrutura, ou seja, os diferentes tipos de conteúdos ou relações que se formam cujos laços geram contatos e podem resultar em apoio ou ainda expansão de oportunidades.

Greve e Salaf (2003, p. 5) destacam que “contatos que trazem bons resultados são capital social (relações úteis), sendo este um elemento fundamental para as redes empresariais.” Em pesquisa realizada com empresários imigrantes, os autores identificaram que idade e tempo de residência ajudam a acumular capital social para a empresa.

Outro fator relevante da pesquisa é o tempo dedicado ao desenvolvimento e manutenção das relações sociais, sendo que gastam-se tempos distintos em diferentes fases do negócio. Por exemplo, na fase de planejamento de uma empresa, que é caracterizada por maiores momentos de incerteza e necessidade de obtenção de conhecimentos e recursos, verifica-se maior intensidade de dedicação de tempo do empresário.

Balestrin e Vargas (2004, p. 212) salientam como características de redes de PMEs: a) formadas por um grupo de PMEs; b) as PMEs situam-se geograficamente próximas; c) as PMEs operam em segmento específico de mercado; d) as relações entre as PMEs são horizontais e cooperativas, prevalecendo mútua confiança; e) a rede é formada por indeterminado período de tempo; f) a coordenação da rede é exercida a partir de mínimos instrumentos contratuais que garantam regras básicas de governança.

Em estudos realizados por Balestrin e Vargas (2004) e Verschoore e Balestrin (2006; 2008) junto a PMEs na região sul do Brasil, foi possível identificar ganhos competitivos das empresas que estão associadas às redes de cooperação de PMEs. Dá-se o nome de ganhos competitivos aos benefícios gerados pelas redes de cooperação por agregarem diferenciais às empresas participantes como forma de fortalecer a competitividade (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). Dentre os ganhos competitivos destacam-se ganhos de escala e poder de mercado, provisão de soluções, aprendizagem e inovação, redução de custos e riscos e ainda relações sociais.

Aragão, Lopes e Alves Junior (2009) propuseram um estudo em uma rede de PMEs vinculada ao setor varejista de supermercados, utilizando como base os estudos de Verschoore e Balestrin (2006), no que tange às questões de fatores competitivos (ganhos competitivos), e constataram resultados importantes. Os resultados do estudo apontaram a presença dos cinco fatores competitivos, sendo utilizados pela rede de supermercados e ainda que a cooperação da rede revelou-se como uma alternativa viável para a sobrevivência do negócio e competitividade junto ao mercado. O **quadro 6** retrata a sistematização dos construtos e das variáveis observadas no estudo.

Quadro 6 – Fatores competitivos das empresas em redes de cooperação

Construto	Variáveis Observadas
Ganhos de Escala e Poder de Mercado	- Poder de barganha - Força de mercado - Credibilidade
Provisão de Soluções	- Marketing - Soluções Tecnológicas - Capacitação
Aprendizagem e Inovação	- Disseminação de informações - Aprendizagem coletiva - Processo de Inovação
Redução de Custos e Riscos	- Confiança como redutor de custos de transação - Atividades compartilhadas - Custos e riscos compartilhados
Relações Sociais	- Ampliação da Confiança - Limitação do oportunismo - Mecanismos de Coordenação

Fonte: Adaptado de Aragão, Alves e Lopes Junior (2009, p. 7).

Os construtos são caracterizados para análise a partir dos conceitos de Verschoore e Balestrin (2006), da seguinte maneira:

Em termos de ganhos de escala e poder de mercado, nota-se que os mesmos correlacionam-se com o crescimento do número de associados na rede, sendo que, quanto maior o número de empresas, maior a capacidade de obter ganhos de escala e negociações de melhores condições com o mercado. Já em relação à provisão de soluções, os autores enfatizam que envolvem aspectos técnicos e de infraestrutura. São todos os serviços, produtos e infraestrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento dos associados, destacando-se como fatores de procura marketing conjunto, treinamentos, recursos, pesquisa e desenvolvimento.

Quanto à aprendizagem e inovação, Aragão, Alves e Lopes Junior (2009) demonstram a caracterização do ganho competitivo pelo compartilhamento de ideias e de experiência entre associados e as ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto pelos participantes. Destacam-se a participação em cursos, palestras, serviços de consultoria e desenvolvimento empresarial. Em termos de redução de custos e riscos, os mesmos são inerentes a operações comuns e à manutenção da estrutura de governança.

E, por fim, as relações sociais são caracterizadas em termos de aprofundamento das relações entre indivíduos e, conseqüentemente, a evolução das

relações do grupo para além daquelas puramente econômicas, gerando, assim, capital social e confiança entre os membros da rede.

Apesar de se apresentar como um estudo já replicado, há um item em específico que pode ser complementado com agregação de outras variáveis para observação. O construto teórico relações sociais comporta a inclusão da variável reciprocidade. De acordo com Ramos e Souza (2008), a tendência das pessoas retribuírem as formas de bondade recebidas em uma relação social, estabelecidas pelos laços de confiança, denomina-se reciprocidade. Os autores citam Houston & Gassenheimer (1987) para os quais a reciprocidade é o relacionamento entre as partes, sendo que uma delas compensa a outra, em relação a um benefício recebido.

Estudos como os de Hu e Korneliusen (1997) também se concentram em demonstrar os efeitos dos laços e reciprocidade nas performances de pequenos negócios, sendo que a reciprocidade é evidenciada como uma estrutura normativa para acomodar e regulamentar os comportamentos, ou seja, um dos mecanismos de governança sob aspectos de benefício mútuo, satisfação mútua e distribuição de ganhos.

Outro exemplo de reciprocidade é fornecido por Hu e Korneliusen (1997) como uma troca mutuamente contingente de benefícios e um jogo de sentimentos associado com satisfação mútua. O princípio de reciprocidade, baseado na compreensão comum que toda parte em uma relação tem direitos (como um beneficiário) e obrigações (como um benfeitor), reduz os incentivos para comportamento oportunístico ou egoístico.

Para Malinowsky (1932 apud HU; KORNELIUSSEN, 1997), há pelo menos, dois pré-requisitos comportamentais da reciprocidade:

(1) as pessoas deveriam ajudar esses que os ajudaram, e (2) as pessoas não deveriam prejudicar esses que os ajudaram. Sendo assim, a reciprocidade dá ênfase às atitudes das partes cooperando para a troca mútua de recursos, distribuição justa de benefícios, compreensão mútua, franqueza e confiança mútua.

Para Ramos e Souza (2009, p. 5), “a perda de reciprocidade impede o desenvolvimento das parcerias econômicas.” Desta forma, verifica-se que a formação das redes, principalmente para PMEs, pode resultar em efeitos benéficos para a atuação no mercado, garantindo por meio da reciprocidade e outros atributos

já elencados por Aragão, Alves e Lopes Junior (2009) uma melhor performance e, inclusive, podendo interferir na sobrevivência do negócio.

Empreendedores têm percebido que uma solução estratégica para a busca de melhor performance dos negócios tem sido a busca coletiva de interesses comuns. Para tanto, torna-se relevante identificar se especificamente as empreendedoras também têm utilizado as redes da mesma maneira, verificar se existem diferenças nas redes de empresas dirigidas por mulheres e quais os efeitos que essas redes têm proporcionado no aspecto individual às empreendedoras e aos seus negócios.

5 EMPREENDEDORAS E REDES

Conforme já mencionado nas seções anteriores, as redes podem produzir efeitos no crescimento, desenvolvimento e sobrevivência de pequenos negócios. No caso das mulheres empreendedoras, nota-se uma escassez de estudos que tratam dos dois fenômenos: empreendedoras e redes. Busca-se, então, evidenciar qual a contribuição das redes para os negócios, bem como destacar os tipos de barreiras existentes na participação de empreendedoras em redes. Sendo assim, esta seção apresenta estudos realizados por autores que abordaram a imersão de empreendedoras em redes, as diferenças identificadas em redes de homens e mulheres e ainda efeitos da participação das empreendedoras em redes.

5.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE A IMERSÃO DE EMPREENDEDORAS EM REDES

Em um estudo quantitativo realizado por Wharton e Brunetto (2007), 20% das mulheres empresárias participantes da pesquisa apontaram a busca por oportunidade de negócio como o principal motivo para o ingresso em redes de negócios. No caso específico das mulheres, além das oportunidades de negócio, pode-se considerar a imersão em uma rede social como uma possibilidade para lidar com algumas barreiras que se apresentam no ato de empreender.

Uma das possíveis formas de visibilidade de empreendedoras em seu papel, tanto no caso brasileiro como em outros países pode ocorrer pela inserção em Associações de Mulheres de Negócios. Essas entidades funcionam como redes, buscando um fortalecimento no engajamento coletivo. Para Machado (2009), vários países passaram a incentivar políticas e projetos voltados ao empreendedorismo por mulheres, de forma, inclusive, a criar maiores estatísticas oficiais sobre o fenômeno. Uma das primeiras Associações de Mulheres de Negócios foi fundada em 1946 na França, chegando ao ano de 1998 com 29.000 associadas (idem, ibidem).

Sorenson, Folker e Brigham (2008, p. 615) sugerem que mulheres possuem certa propensão a ver o mundo como uma rede e ainda que as relações estabelecidas devem ser conservadas. Em comparação com os homens, mulheres preferem se organizar em redes que incluem um amplo leque de pessoas para criar

colaboração e cooperação entre as relações e ainda adquirir recursos para satisfazer as necessidades das empresas.

Em estudos realizados por Machado, Greatti e Jesus (2008), verifica-se que um dos fatores que também levam as empreendedoras à imersão em redes de mulheres de negócios está relacionado à busca por visibilidade e legitimidade dos papéis na atividade empresarial. No referido estudo os resultados apontaram a busca das mulheres pela definição de papéis e normas para regulamentar padrões de comportamento institucional, como uma forma de validar e legitimar a atuação por meio das ações realizadas pelo Conselho perante a diretoria da Associação Comercial, que era predominantemente masculina.

Outro ponto relevante da imersão, no caso das mulheres, está vinculado à ênfase no estabelecimento de relações de confiança. Segundo Wharton e Brunetto (2007), as mulheres só compartilham informações quando conhecem suficientemente os membros da rede, e os mesmos apresentam comportamentos pautados em confiança; caso contrário, não arriscam com receio de beneficiar os concorrentes.

5.2 EFEITOS DA PARTICIPAÇÃO EM REDES

Um dos estudos pioneiros que abordou os efeitos da imersão de empreendedoras em redes (associações) foi realizado por Lerner, Brush e Hirish (1997), junto a mulheres israelenses. Os resultados apontaram relação significativa entre filiação em redes e rentabilidade dos negócios das empreendedoras que participavam de associações de mulheres. Ainda foi identificada no estudo uma relação negativa quando da participação em redes múltiplas, afetando receita e renda, ou seja, mulheres que participavam apenas de uma única rede obtiveram melhor desempenho em seus negócios.

De acordo com o estudo, em Israel, a rede, além de proporcionar acesso a recursos, contribuir com o desempenho, também é um meio pelo qual as mulheres ganham apoio moral como uma alternativa para lidar com as questões de segregação profissional. Para Aldrich e Kim (2007), as relações interpessoais entre os membros têm importante papel no suporte social e emocional no comportamento dos empreendedores.

O **quadro 7** apresenta uma síntese de estudos realizados sobre empreendedoras e redes.

Quadro 7 - Estudos sobre empreendedoras e redes

Autor	Ano	Fonte	Título	Contribuição
Verhuel e Turik	2001	Small Business Economics	Start-up capital: Differences between male and female entrepreneurs	Características das redes de homens e mulheres
Weinberg, Katinca	2001	Journal of Entrepreneurship	What Role does Bargaining Power Play in Participation of Women? A Case Study of Rural Pakistan	Fomação de Redes na busca por legitimação
Bliss e Garratt	2001	Small Business Management	Supporting Women Entrepreneurs in Transitioning Economies	Fomação de redes de mulheres na Polônia
Hamouda, Henry e Jhonston	2003	26th ISBA National Small firms Conference: SMEs in the Knowledge Economy,	The role of networking in the creation and Development of women-led businesses: a study of Female entrepreneurs in ireland.	Efeitos das mulheres participação em redes
Greve e Salaf	2003	Entrepreneurship Theory and Practice	Social Networks and Entrepreneurship	Redes de imigrantes e relação de tempo para desenvolvimento e manutenção da rede
Aldrich e Cliff.	2003	Journal of Business Venturing	The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective	Características de formação de redes, evidenciando algumas diferenças entre homens e mulheres
Greene, Hart, Gatewood, Brush e Carter	2003	Disponível em usasbe.org/knowledge/whitepapers/greene2003.pdf	Women Entrepreneurs: Moving Front and Center: An Overview of Research and Theory	Revisão da produção acadêmica, evidenciando a produção de estudos sobre redes
Wharton e Brunetto	2007	Women in Management Review	Women entrepreneurs, opportunity recognition and government-sponsored business networks A social capital perspective	Percepção de benefícios potenciais da rede e relações de confiança
Godwin, Stevens e Brenner	2006	Entrepreneurship Theory and Practice	Forced to Play by the Rules? Theorizing How Mixed-Sex Founding Teams Benefit Women Entrepreneurs in Male-Dominated Contexts	Características da rede (homofilia e heterofilia) e permeabilidade do feminino em espaços masculinos
Manolova, Carter, Manev e Gyoshev	2007	Entrepreneurship Theory and Practice	The Differential Effect of Men and Women Entrepreneurs' Human Capital and Networking on Growth Expectancies in Bulgária	Estudo desenvolvido na Bulgária, evidenciando os diferentes efeitos da rede para homens e mulheres em economias de transição

Ming Yhen, Chong.	2007	Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability	Theorising a framework of factors influencing performance of women entrepreneurs in malaysia	Adequação de políticas para a formação de redes de mulheres
Klyver e Terjensen	2007	Women in Management Review	Entrepreneurial network composition An analysis across venture development stage and gender	Composição das redes por homens e mulheres em diferentes estágios e evidências de similaridades
Roomi e Parrott.	2008	Journal of Entrepreneurship	Barriers to Development and Progression of Women Entrepreneurs in Pakistan	Barreiras para a formação de redes de mulheres no Paquistão
Sorenson; Folker e Brigham.	2008	Entrepreneurship Theory and Practice	The Collaborative Network Orientation: Achieving Business Success through Collaborative Relationships	Características das redes de mulheres
Tong, Jane.	2008	Gender in Management	Barriers to networking for women in a UK professional service	Barreiras para a formação de redes por mulheres

Pode-se verificar, pela análise do **quadro 7**, por meio dos estudos relacionados à dimensão em termos de importância e relevância do tema. Nota-se também uma evolução dos estudos sobre empreendedoras e redes, os quais estavam concentrados sobre características de formação das redes de mulheres e que passam a expandir o olhar para fenômenos mais recentes, emergindo novos temas, como, por exemplo, os efeitos da participação e as barreiras vivenciadas por mulheres para a participação e formação de redes. Também é possível verificar que há escassez de estudos sobre políticas de incentivo à formação de redes por mulheres.

Em um estudo com mulheres no Paquistão, em organizações para o desenvolvimento local, Weinberger (2001) identificou a partir das discussões em um grupo aberto que a organização das mulheres em rede contribuiu para que as mesmas passassem a receber mais respeito e também desenvolveram a capacidade de participar nas discussões e, sobretudo, a mudança na sua relação com os homens. Além disso, a discussão também produziu impactos em termos de que as mulheres se tornem mais conscientes dos seus problemas.

Na Irlanda, o estudo desenvolvido por Hamouda, Henry e Jhonston (2003) verificou que as mulheres representavam apenas 15% dos empreendedores do país e havia um isolamento das mulheres na participação em redes, o que

acarretava em situações desfavoráveis às empreendedoras para a troca de informações, inovação, acesso a recursos, entre outros.

Foi constatado também que as motivações que levam as mulheres a ingressar em uma rede tem maior influência de relacionamento social, tanto que a composição das redes de mulheres identificadas no estudo prevalece um maior número de mulheres, principalmente na fase inicial do negócio. Os resultados apontaram que 88% das participantes concordam que a rede é importante. As mulheres utilizam tanto as reuniões formais e informais de rede, mas predominantemente redes informais. Verificou-se também aumento das vendas nas empresas das mulheres participantes.

Os benefícios da rede incluem a importância de crescimento do negócio e ainda uma forma de permitir às mulheres representatividade nos mesmos níveis que os homens. E, por fim, destacou-se o uso de eventos como forma de criar conscientização da adesão na rede.

Warthon e Brunetto (2007) realizaram um estudo sobre o comportamento em rede de empreendedoras na Austrália e algumas das participantes declararam ter obtido vantagens da participação na rede quanto à troca de experiências por meio de situações em que compartilharam problemas e ideias. O fato também de estabelecer relações de confiança entre os membros foi apontado no estudo com uma representatividade de 37,6% da percepção de benefícios potenciais da atividade na rede.

Manolova et al. (2007) identificaram efeitos de participação em redes, por meio de estudo realizado na Bulgária, com empreendedores que operam em cenários de uma economia em transição. Foi constatada relação entre a participação em redes e o crescimento das empresas. Mais especificamente, o aconselhamento solicitado ou recebido nas redes apresentou relação positiva com as expectativas de crescimento dos empreendedores, tanto para homens quanto para mulheres. E também a fontes de recursos geradas pelos contatos estabelecidos em rede, visto que, pelo cenário econômico da Bulgária, os recursos tornam-se escassos.

O estudo realizado por Ming e Yen (2007) com empreendedoras na Malásia identificou que o governo malaio incentivou de forma expressiva a criação de redes de mulheres como forma de incentivar o desenvolvimento econômico do país, porém, de forma contraditória, não buscou adequação de políticas de apoio.

Mas, ainda assim, os autores enfatizaram os ganhos de oportunidades e desenvolvimento dos negócios das mulheres que participaram das redes.

Por fim, o único tipo de limitação dos efeitos de redes que se verificou na revisão da literatura concentra-se na estrutura de laços que são estabelecidos nas redes de mulheres. Devido às empreendedoras estabelecerem laços excessivos com familiares e amigos, deixam de ter informação nova, reduzindo, assim, oportunidades de negócios (ALDRICH; KIM, 2007; GODWIN; STEVES; BRENNER, 2006; WHARTON; BRUNETTO, 2006).

5.3 DIFERENÇAS ENTRE HOMENS E MULHERES NA PARTICIPAÇÃO EM REDES

De acordo com Aldrich et al. (1987 apud LERNER; BRUSH, 1997), há evidências de que a composição das redes de mulheres é diferente do que a de homens, e em muitos países as mulheres são frequentemente excluídas de redes sociais ou redes informais de informação. Estudos como os de Moore e Buttner (1997) argumentam que empreendedoras têm menos conexões sociais do que empreendedores do sexo masculino.

Tais situações se caracterizam em casos como os das mulheres israelenses que vivem em uma sociedade que é centrada na família, com 95% das mulheres acima de 40 anos casadas e ainda com uma média de 2,8 filhos por família. Vivem em um contexto de segregação profissional e o empreendedorismo só é possível se caracterizar a conciliação do trabalho e família. Desta forma, participar de redes torna-se uma tarefa difícil tanto pela disponibilidade de tempo, quanto em termos de motivação (LERNER; BRUSH; HISRICH, 1997).

O estudo de Verheul e Turik (2001) aponta as diferenças entre as redes de homens e mulheres e, segundo os autores, a mulher tem menor disponibilidade de tempo para participar de redes. Para tanto, o **quadro 8** visa demonstrar as diferenças das redes entre homens e mulheres destacadas pelos autores, ao observar outros estudos.

Quadro 8 – Diferenças entre redes de homens e mulheres

Autor	Ano	Identificação
Cromie; Birley	1990	Os homens gastam mais tempo desenvolvendo a manutenção de redes ; O tamanho das redes de homens e mulheres é semelhante.
Hanssen; Allen.	1992	As mulheres entendem a importância da participação em redes.
Brush	1992	Mulheres geralmente participam de pequenas redes formadas por mulheres.
Moore e Buttner	1997	Atividades domésticas e obrigações sociais podem levar a mulher a um maior isolamento do que os homens.

Fonte: Verheul; Turik ,(2001).

Para Manolova et al. (2007), as teorias da psicologia social apontam que homens e mulheres têm diferentes experiências de socialização, bem como experiência anterior e afiliação em redes, com diferentes formas de expectativa, esforços, escolhas estratégicas e desempenho. Para as mulheres, as empresas ultrapassam meramente o objetivo econômico e podem perceber suas empresas como redes cooperativas nas quais as relações empresariais acabam se integrando com família, fatores sociais e pessoais.

Manolova et al. (2007, p. 413) destacam que a família vem em primeiro lugar, de acordo com pesquisas realizadas em 2004 pelo Instituto Nacional de Estatística do país, “as mulheres búlgaras, primeiro, são donas de casa, só depois empresárias”. Esse padrão de comportamento também restringe a motivação ao empreendedorismo e à participação em redes.

Há também evidências de que mulheres tendem a possuir redes com maior número de familiares e amigos. E ainda maior concentração de participação em grupos como associação de pais, professores e igrejas de forma contrária aos homens. Ainda quanto às características da rede, também verificam-se tendências de homofilia presentes nos critérios de formação e adição de membros, pois mulheres buscam relacionar-se com mulheres e homens relacionar-se com homens. (GODWIN; STEVES; BRENNER, 2006).

5.4 REDES DE MULHERES DE NEGÓCIOS NO BRASIL

No Brasil, nota-se a organização das mulheres empreendedoras em Associações de Mulheres de Negócios. Há duas redes com representatividade nacional: a BPW (Business Professional Women) e o Conselho Nacional da Mulher Empresária. A BPW foi fundada em 1930, em Genebra, e atua em mais de 100 países no mundo. No Brasil, iniciou as atividades a partir de 1987 e na atualidade atua, principalmente, nas regiões sul e sudeste e possui 21 redes constituídas em cidades brasileiras. Já o Conselho Nacional da Mulher Empresária (CNME) é um órgão da Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil (CACB), criado em 24 de abril de 2002, em Brasília, pelo Conselho Diretor desta entidade.

Porém, mais especificamente no Estado do Paraná, nota-se atuação dos Conselhos da Mulher Empresária que, de acordo com Machado, Greatti e Jesus (2008), atua em 55 cidades do estado. Outra rede de mulheres formada mais recentemente no estado, por iniciativa da Federação do Comércio, é a Câmara da Mulher Empreendedora e Gestora de Negócios¹, que foi instalada em dezembro de 2006 na cidade de Apucarana, contando atualmente com 17 câmaras estabelecidas.

Já no estudo de Greatti, Machado e Oliveira (2008), foi realizada uma análise na BPW de Cianorte/Pr sobre a influência da rede no papel empreendedor, e é possível notar que as atividades realizadas pela associação eram pautadas em eventos, como a realização de feiras e palestras.

Quanto à participação das empreendedoras, verificaram-se problemas relacionados à retenção dos membros, havendo relatos de empreendedoras que deixaram de participar devido ao foco das ações, que não se adequava ao seu negócio ou, ainda, à participação em outro tipo de associação. Porém, a ampliação dos contatos foi mencionada como um dos interesses na participação. A troca de experiência foi relatada como um efeito positivo pelas participantes. Entre os motivos elencados para a falta de participação, constaram:

¹ Os dados foram obtidos por intermédio de contato via e-mail com a coordenadora das Câmaras da Mulher no Paraná, Sra. Elizabeth Elpo. A Câmara da Mulher Empreendedora e Gestora de Negócios é uma iniciativa da Federação do Comércio do Paraná (FECOMÉRCIOPR), sendo fundada a primeira Câmara na cidade de Apucarana, em 01/12/2006, por ser o município com maior número de mulheres à frente de empresas do comércio (68%). Hoje atuam com 17 câmaras implantadas no estado do Paraná.

falta de tempo para as atividades e desinteresse para pagamento de anuidades e mensalidades, que eram exigidas.

Outro estudo que contempla uma perspectiva de mulheres e redes foi realizado por Souza, Trindade e Freire (2009) no setor turístico da cidade de Florianópolis. Apesar das entrevistadas não participarem de associações de negócios exclusivas para mulheres, a participação em redes como associações de classes de seus ramos de atividade proporcionou resultados positivos para suas empresas, sendo destacados fatores, como: o aumento da rede de relacionamentos (*networking*), oportunidades de negócios, maior publicidade dos produtos, exposições de produtos/serviços em feiras e eventos, aumento do número de clientes, aquisição de maior habilidade para a gestão e possibilidade de maior qualificação dos funcionários e também benefícios na esfera pessoal da empreendedora, como mais contatos sociais, maior participação em cursos (sobre estresse, controle do tempo, liderança e outros) que melhoram a qualidade de vida e em trabalhos voluntários junto à comunidade (SOUZA; TRINDADE; FREIRE, 2009). Os autores ainda constataram ainda que a imersão em rede das mulheres é menor que a de homens.

5.5 OBSTÁCULOS PARA A CRIAÇÃO DE REDES DE MULHERES

O estudo de Ming-Yen e Chong (2007) evidenciou as dificuldades da formação e efetividade das atuação das redes na Malásia, apesar do apoio do governo. Manolova et al. (2007) também apontam um certo desinteresse por parte das empreendedoras búlgaras em priorizar a afiliação nas redes.

Já o estudo de Tonge (2008) trata especificamente sobre obstáculos que as empreendedoras enfrentam no Reino Unido para a criação de redes de mulheres, destacando pontos relacionados ao fato de que homens estão mais envolvidos com atividades formais do que mulheres; mulheres utilizam suas redes para apoio social, enquanto os homens para promover suas carreiras.

Segundo Tonge (2008), a relação de tempo e responsabilidades familiares da mulher também representa outro ponto limitante, sendo que mulheres solteiras tendem a ser mais propensas para a participação em redes do que as casadas em razão de responsabilidades familiares, tendo uma desvantagem em relação à disponibilidade de horários. Como resultados da pesquisa foram

encontradas 17 tipos de barreiras enfrentadas pelas mulheres para a formação de redes, as quais foram agrupadas em cinco subtemas que são apresentadas no **quadro 9**.

Quadro 9 – Barreiras para a criação de redes de mulheres

Sub-temas	Barreiras
Barreiras Psicológicas	- Percepções negativas - Baixas expectativas - Relutância; indiferença
Barreiras Situacionais	- Baixa posição - Relacionamento prévio - Experiências prejudiciais
Barreiras para Ações de Redes	
Barreiras Psicológicas	- Baixa autoestima - Tédio
Barreiras Situacionais	- Desencorajamento de cultura de consultoria - Elevado nível de pressão - Custos - Família - Fadiga
Barreiras Sociais	- Idade - Gênero - Aparência - Origem étnica

Fonte: Tonge (2008, p. 497).

As percepções negativas surgem a partir do conceito e das atividades da rede. O fato mais comum de percepção negativa ocorre em função do tempo e esforço envolvidos na criação de redes e podendo ser considerado tempo desperdiçado. O comprometimento dos membros em uma atividade também pode gerar percepções negativas, principalmente se um dos membros identificar a falta do comprometimento por parte de outro. Baixas expectativas relacionam-se com os tipos de atividades desenvolvidas pelas redes e o seu valor (retorno) para a empresa. Já relutância e indiferença foram caracterizadas pela falta de interatividade entre os membros.

No campo das barreiras situacionais a baixa posição e relacionamento anterior interferem normalmente com membros mais jovens, ou seja, a posição na rede pode sofrer tipos de discriminação por parte de outros membros. Experiências **prejudiciais** têm ligação com vivências negativas ou até desagradáveis vivenciadas pelos membros da rede.

A baixa autoestima também foi evidenciada como uma barreira e vincula-se a situações de competências do membro inserido na rede, pois o mesmo se vê inferior a outro ou ainda se julga incapaz de realizar determinadas atividades. O tédio é quando a ação em rede perde o sentido/foco para os membros, e os mesmos acabam por entender que há outras atividades mais importantes ou ainda que a participação representa uma perda do tempo.

O desencorajamento da cultura de consultoria tem relação com a falta de estímulo para a participação em rede. Tonge (2008) descreve, inclusive, situação de funcionários que são desencorajados direta ou indiretamente por meio de ações da empresa. Elevados níveis de pressão emergem com a disponibilidade de tempo, e o trabalho ou compromissos pessoais afetam o tempo necessário para a rede, tornando-a uma atividade secundária.

Custos de participação também foram identificados e estão relacionados a custos de viagem, taxas de entrada ou mensais da rede, eventos, ou ainda custos relacionados à aparência dos membros (roupas).

Os cuidados com a família, como já relatados anteriormente, geram restrições de tempo, e Tonge (2008) ainda comenta em alguns casos o pouco incentivo e cooperação do marido para a participação da mulher em uma rede; já a fadiga está relacionada com a falta de energia, com maior probabilidade de ocorrer com membros mais velhos.

Quanto aos fatores idade, gênero, aparência e origem étnica, Tonge (2008) expõe que idade pode ser uma barreira em dois sentidos: se jovem demais ou com idade mais avançada. Nos dois casos percebe-se a falta de confiança dos demais membros em considerar as opiniões destes tipos de membros, sendo um pela falta de experiência e outro por julgar estar desatualizado.

As questões de gênero surgem como situações intimidadoras com membros do sexo oposto; já aparência foi condicionada com a necessidade de se vestir formalmente, dependendo da profissão e também expressar “estar bem”. É como uma manutenção da imagem perante os outros membros da rede.

E, por fim, origem étnica também foi apontada como uma barreira para a formação de redes, visto que fatores culturais particulares de cada etnia interferem na forma das mulheres se relacionarem. Para Essers e Benschop (2006), aspectos culturais e étnicos influenciam o modo de empreender das mulheres. As autoras realizaram um estudo sobre as FEMTOs (Female Entrepreneurs of

Moroccan or Turkish Origin in the Netherlands), onde a relação do sistema patriarcal é mantida pela cultura e religião comum nos dois casos, gerando um modelo tradicional de subordinação ao homem.

Verifica-se nesses perfis de empreendedoras que algumas já assumiram parcialmente ou por completo a cultura de outros países onde vivem e mantêm seus negócios, mais especificamente na sociedade alemã. Para algumas, é motivo de orgulho ter seu próprio negócio e quando mudam suas características de aparência, como, por exemplo, a cor dos cabelos, geram espanto nas pessoas ao se declararem pertencentes a uma dessas etnias.

Os resultados apontam uma relação de vergonha e honra no ato de empreender. Algumas mulheres declaram ter vergonha em trabalhar e confessam que, quando algum membro de sua etnia vem até o seu negócio, preferem adotar outro tipo de postura mais adequada às questões culturais, características de sua origem. E outras declaram a realização de ter seu próprio negócio.

De acordo com Tonge (2008), algumas dessas barreiras foram identificadas na pesquisa com maior ou menor intensidade pelas entrevistadas. No caso das redes de mulheres de negócios no Brasil, verifica-se convergência dos fatores limitantes evidenciados na pesquisa de Tonge, com os resultados expostos em estudos nacionais como: família, custos, baixa autoestima, entre outros (MACHADO; GREATTI; JESUS, 2008; MACHADO, 2009).

Verificaram-se, na revisão da literatura, estudos que apresentaram a configuração da mulher empreendedora, características do cenário em que atuam, as barreiras encontradas no ato de empreender da mulher, a apresentação das teorias de redes como uma alternativa ao empreendedorismo e, por fim, um panorama da participação de mulheres em redes sociais. Todavia, ainda assim, faz-se necessário o desenvolvimento de novas pesquisas sobre empreendedoras e redes, de forma que possam contribuir com o campo do empreendedorismo a fim de constatar os tipos de barreiras ainda existentes e também sobre os efeitos resultantes da participação das mulheres em redes, destacando a contribuição das redes para seus negócios.

6 METODOLOGIA

O objetivo desta seção é descrever os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento da pesquisa, sendo: tipo e natureza da pesquisa, sujeitos de pesquisa, fontes de dados, instrumento e coleta de dados e análise dos dados. Nesse sentido, estudos demonstram que as escolhas metodológicas representam parte fundamental para realização efetiva de uma pesquisa. Segundo Richardson (2008, p. 70), “Em sentido genérico, método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos”.

6.1 TIPO E NATUREZA DA PESQUISA

Quanto à abordagem de pesquisa, adotaram-se procedimentos de natureza qualitativa por serem entendidos como os mais adequados para a compreensão do fenômeno estudado, que consiste em compreender os efeitos da participação de empreendedoras em associações de mulheres de negócios em cidades do Paraná.

Para Richardson (2008), a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

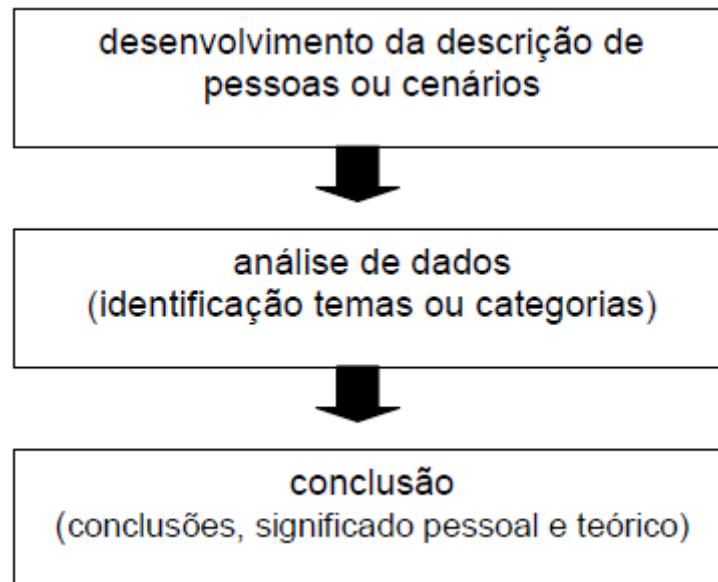
Já Flick (2009) menciona que a meta da pesquisa qualitativa concentra-se menos em testar o que já é conhecido e mais em descobrir o novo e desenvolver teorias empiricamente embasadas.

Para Bauer e Gaskell (2002), a principal diferença entre as pesquisas quantitativas e as qualitativas vincula-se ao fato de que as quantitativas trabalham com números e modelos estatísticos para o tratamento dos dados; já as qualitativas utilizam interpretações das realidades sociais e têm como meio de operacionalização mais comum as entrevistas em profundidade.

De acordo com Creswell (2007, p. 186), a pesquisa qualitativa é fundamentalmente interpretativa, ou seja, faz-se a descrição de uma pessoa ou cenário, analisam-se os dados para a identificação de temas ou categorias e, finalmente, uma interpretação para as conclusões sobre seu significado. A

operacionalização da pesquisa qualitativa, na visão de Creswell (2007), poderia ser descrita por meio da adaptação representada na **figura 2**.

Figura 2 – Esquema de pesquisa qualitativa



Desta forma, optou-se pela utilização de um estudo exploratório de caráter indutivo, sendo que o mesmo permite ao pesquisador aumentar sua experiência em torno de determinado problema (TRIVIÑOS, 2008).

Para Triviños (2008, p.109),

[...] o pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimento para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva ou de tipo experimental.

Quanto ao aspecto indutivo, Marconi e Lakatos (2009) argumentam que a indução trata-se de um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. Desta forma, o objetivo do método indutivo é levar a prováveis conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que as premissas nas quais se basearam e sendo passível de generalização.

6.2 PERGUNTAS DE PESQUISA

Para Triviños (2008, p. 107), a questão de pesquisa representa o que o investigador deseja esclarecer. Nesse sentido, é profundamente orientadora do trabalho do investigador. Dessa forma, foram elaboradas as seguintes perguntas de pesquisa, como forma de melhor orientar a condução do presente estudo:

1. Por que empreendedoras aderiram à rede?
2. Quais os efeitos da participação das empreendedoras na rede no aspecto individual e também para o desenvolvimento de suas empresas?
3. Quais os tipos de relacionamentos ou redes que são constituídas nessas Associações de Mulheres de Negócios?

6.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DOS TERMOS

Faz-se necessário delimitar definições dos termos constitutivos e operacionais da pesquisa. Para Triviños (2008, p.108), “a operacionalização das variáveis consiste em dar às variáveis um sentido facilmente observável, que permita operar, medir”.

Redes:

D.C.: É um conjunto de nós ou atores ligados por relações sociais ou laços de tipos específicos. Um laço ou relação entre dois atores tem força conjunta e conteúdo. O conteúdo inclui informação, conselho ou amizade, interesses compartilhados ou pertencimentos, e tipicamente algum nível de confiança (GRANOVETTER, 2000).

D.O.: Analisadas a partir da perspectiva de estrutura de governança.

Empreendedoras:

D.C.: Empreendedoras são mulheres que iniciaram suas empresas, estão envolvidas na sua gestão e têm, pelo menos, 50% do capital (MOORE; BUTTNER, 1997).

D.O: Foram selecionadas empreendedoras que estão ou estiveram vinculadas ao Conselho Executivo da Mulher Empresária nas cidades de Campo Mourão, Curitiba, Foz do Iguaçu, Londrina, Maringá e Ponta Grossa.

Efeitos:

D.C: São as contribuições geradas pela participação das empreendedoras nas redes de mulheres de negócios.

D.O.: Foram operacionalizados por meio da verificação das contribuições geradas para as empreendedoras, em termos de exercício o papel empreendedor e para suas empresas em termos de ganhos competitivos.

Razões para ingresso:

D.C: Fatores que motivaram a decisão das empreendedoras em participar da rede.

Confiança:

D.C.: Configura-se na disposição de um agente em estar vulnerável às ações de outro ator social, baseando-se nas expectativas que a outra parte irá tomar, cursos de ação particulares importantes para aquele que confia, e que ocorre independentemente da habilidade deste último em monitorar ou exercer controle sobre as ações da primeira parte (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995 apud MACIEL, 2008).

D.O.: Foi operacionalizada a partir da verificação de trechos das entrevistas que expressavam ações e situações que ilustravam a confiança entre os membros da rede, como nos casos de compartilhar informação ou de não agir oportunisticamente.

Cooperação:

D.C.: Pode ser entendida como o comportamento ou propensão em se engajar em esforços conjuntos, com a intenção de atingir determinados objetivos. Depende, fundamentalmente, não de um único fator denominado confiança, mas também de outros três fatores, sendo eles: a confiança, a benevolência,

caracterizada na busca em fazer o bem para aquele em quem confia, a integridade como a adesão a um conjunto de princípios aceitáveis (MACIEL, 2008).

D.O.: Foi operacionalizada a partir da verificação de trechos das entrevistas que expressavam ações coletivas e reciprocidade entre os membros da rede.

Participação em outras Redes:

D.C.: Refere-se ao acesso das empreendedoras junto a outras redes formadas por instituições de caráter político, público ou privado.

6.4 DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO E SUJEITOS DA PESQUISA

O presente estudo foi desenvolvido junto aos Conselhos da Mulher Empresária em cidades do Paraná, sendo: Campo Mourão, Curitiba, Foz do Iguaçu, Londrina, Maringá e Ponta Grossa. Apesar de existirem outras associações (redes) de mulheres no estado do Paraná e também nas referidas cidades, optou-se pelo Conselho da Mulher Empresária, por ser um órgão vinculado às Associações Comerciais e que se encontra amplamente difundido no estado do Paraná.

A escolha das cidades deu-se em função do desenvolvimento de pesquisas realizadas por grupo vinculado ao Programa de Pesquisa em Pós Graduação das Universidades Estadual de Maringá e Londrina (PPA-UEM/UEL), o qual busca o mapeamento de empreendedoras associadas junto aos conselhos nas principais cidades do Paraná, caracterizando, assim, uma seleção intencional e por conveniência.

Para Flick (2009), o critério da conveniência se refere à seleção daqueles casos mais acessíveis sob determinadas condições e, em alguns casos, pode, inclusive, representar o único caminho para realizar-se uma avaliação com recursos limitados de tempo e de pessoas.

Delimitaram-se como sujeitos da pesquisa mulheres empreendedoras, que estão ou estiveram filiadas ao Conselho da Mulher Empresária e que ocupam ou ocuparam o cargo de presidente dos Conselhos das cidades mencionadas no item anterior. Cabe ressaltar que no aspecto de caracterização de redes, as redes horizontais e redes de cooperação, tipologias estudadas por Marcon e Moinet (2001) e Balestrin e Vargas (2004), demonstram-se

caracterizadas no estudo por tratar-se de uma associação de mulheres de negócios, composta por donas de micro e pequenos negócios que, segundo estudos desenvolvidos por Machado (2007), são os tipos predominantes de empresas fundadas por mulheres.

Quanto às atividades exercidas pela associação no âmbito coletivo, verifica-se um enquadramento nas descrições fornecidas pelos autores no que tange à cooperação entre empresas. Também há ligação do conceito sobre a formalização flexível, pelo fato de haver existência de elementos contratuais que formalizam a atividade das empreendedoras na rede, como estatuto, normas de conduta, entre outros, porém cada empresa possui certa independência.

Em relação às redes de relações profissionais, o Conselho da Mulher Empresária conta com a participação de profissionais liberais que também são considerados atores econômicos, assim como empresas e instituições.

6.5 FONTES DE DADOS E COLETA DE DADOS

A coleta dos dados será realizada por meio de um corte transversal. Para Richardson (2008), em um estudo de corte transversal, os dados são coletados em um ponto do tempo, com base em uma amostra selecionada para descrever uma população em um determinado momento.

Em relação ao instrumento de pesquisa, Richardson (2008, p. 82) argumenta no que diz respeito a procedimentos metodológicos, as pesquisas qualitativas de campo exploram particularmente técnicas de observação e entrevistas devido à propriedade com que esses instrumentos penetram na complexidade de um problema. Para Richardson (2008), a entrevista é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas, que proporciona as melhores possibilidades de penetrar na mente, vida e definição dos indivíduos. Dessa forma, a coleta dos dados primários ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas. Para Triviños (2008, p. 145), “a entrevista semiestruturada² é um dos principais meios que tem o investigador para realizar a coleta de dados”.

² Encontra-se disponível no anexo 1 o roteiro preliminar da entrevista.

Como critérios éticos³ da pesquisa, optou-se pelo sigilo dos nomes das entrevistadas, como também a adesão espontânea para a realização das entrevistas. Sendo assim, cada empreendedora recebeu um número de 1 a 5 e a sigla da associação da cidade a qual pertence para diferenciação na apresentação dos resultados.

Já os dados secundários foram obtidos por meio de análise de documentos pertencentes à gestão atual e anteriores, tais como: atas, estatutos, relatórios, na tentativa de levantar situações que se desenvolveram durante os anos de atuação do Conselho.

As entrevistas foram distribuídas da seguinte maneira: 04 em Campo Mourão, 05 em Curitiba, 04 em Foz do Iguaçu, 05 em Londrina, 04 em Maringá e 04 em Ponta Grossa, totalizando 26 entrevistas de empreendedoras participantes do Conselho da Mulher Empresária no estado do Paraná. Busca-se com essa distribuição numérica por cidade vislumbrar uma trajetória das empreendedoras junto ao Conselho, visto que os conselhos surgiram a partir de 1985., Os números estabelecidos favorecem a retrospectiva de ações de 4 a 5 gestões, ou seja, de 25 anos de atuação.

Outro ponto que influenciou a determinação do número de entrevistas vincula-se ao número de cidades pesquisadas, sendo que a opção por um número maior de entrevistas em cada cidade dificultaria a análise dos dados, visto que as mesmas possuem profundidade e extensão em seus conteúdos.

6.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em um primeiro momento, propôs-se a utilização de análise de conteúdo das entrevistas, sendo que as mesmas foram transcritas e analisadas por meio do software NVivos 8, o qual proporciona ao pesquisador melhores conexões entre os conteúdos. Para Richardson (2008, p. 86), “a análise de conteúdo em sua dimensão mais geral trata de descrever o texto segundo a forma e o fundo”. A análise da forma estuda os símbolos empregados, como palavras ou temas, os quais são selecionados para verificação de frequência relativa de sua aparição em uma obra ou em diferentes tipos de comunicação e, posteriormente, classificando-os em categorias. Já quanto à análise do fundo, consistiu em estudar as referências

³ Encontra-se disponível no anexo 2 a carta para realização da pesquisa e, no anexo 3, o termo de adesão.

dos símbolos, podendo revelar tendências constatadas nos conteúdos das comunicações, comparando os meios ou níveis de comunicação (RICHARDSON, 2008).

Utilizou-se, também, análise léxica, semelhante ao trabalho de Menezes e Bertucci (2009), que utilizaram a identificação de vocábulos no corpus do texto das entrevistas, os quais explicitavam dificuldades e conquistas obtidas por mulheres na criação de seu próprio negócio. Verifica-se, então, que esse tipo de método pode contribuir para um aprofundamento das análises e melhor compreensão dos dados. Para este tipo de análise foi utilizado o software Léxico 3.

De acordo com Bauer e Gaskell (2002, p. 107): “Recomenda-se um procedimento gradual de redução do texto qualitativo.” Dessa forma, num segundo momento, propôs-se a codagem do texto no software NVivo no intuito de estabelecer categorias de análise. Para Bauer e Gaskell (2002), há necessidade de criar categorias de forma ordenada em um sistema coerente de categorização, sendo que o produto final constitui uma interpretação das entrevistas, juntando estruturas de relevância dos informantes com as do entrevistador.

Buscou-se, na sequência, apresentar um quadro-resumo dos procedimentos que serão utilizados para o alcance dos objetivos propostos no presente estudo.

Quadro 10 – Resumo: Percurso Metodológico da Pesquisa

Abordagem Epistemológica	Objeto de Estudo	Sujeitos da Pesquisa	Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Instrumento de Coleta	Tratamento dos dados
Fenomenológica	Conselhos da Mulher Empresária em cidades do Paraná, sendo: Campo Mourão, Curitiba, Foz do Iguaçu, Londrina, Maringá e Ponta Grossa.	Mulheres empreendedoras, que estão ou estiveram filiadas ao Conselho da Mulher Empresárias das cidades selecionadas no estudo.	Conhecer os efeitos decorrentes da participação, segundo a visão de empreendedoras em associações de mulheres de negócios no Estado do Paraná.	Conhecer as razões para o ingresso na rede apontadas por empreendedoras;	Entrevistas semiestruturadas	Análise de conteúdo e uso de <i>software</i> NVivo para identificação de categorias. Análise léxica e uso do <i>software</i> Léxico 3 para análise léxica.
Método de Pesquisa				Compreender a relação entre a participação de empreendedoras nas associações, o exercício do papel empreendedor e o desenvolvimento de suas empresas;	Entrevistas semiestruturadas	Análise de conteúdo e uso de <i>software</i> NVivo para identificação de categorias. Análise léxica e uso do <i>software</i> Léxico 3 para análise léxica.
Qualitativa				Conhecer possíveis relacionamentos ou redes que são constituídas nessas Associações de Mulheres de Negócios.	Entrevistas semiestruturadas	Análise de conteúdo e uso do <i>software</i> Léxico 3 para análise léxica.
Tipo de Estudo						
Exploratório de caráter indutivo						

7 RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção, pretende-se evidenciar os resultados obtidos por meio da pesquisa de campo, sendo que a mesma dividi-se em duas formas de apresentação. Em um primeiro momento, apresenta-se a perspectiva do estudo por meio de análise léxica das entrevistas realizadas com as presidentes e ex-presidentes do Conselho da Mulher Empresária, nas seis cidades pesquisadas. Para tanto, utilizaram-se, para análise dos dados, o software Léxico 3.

Por tratar-se de um software para estatística linguística, em uma primeira fase, foram selecionados vocábulos a partir dos números de repetição, formando, assim, os quadros apresentados a seguir que antecedem a interpretação dos resultados. Porém, em virtude do elevado número de vocábulos identificados, houve necessidade de realizar uma seleção, optando apenas por vocábulos que pudessem apresentar significados quanto à trajetória e aos fatos vivenciados pelas mulheres nas associações de mulheres de negócio. Sendo assim, apresentam-se os quadros de número 11 ao 16 contendo, os resultados da análise léxica por cidade.

Quadro 11 – entrevistas de Curitiba

Vocábulo	Frequência	Vocábulo	Frequência
Associação	77	Homens	9
Balcão	14	Importante	52
Banco	32	Informações	12
Casa	25	Interessante	10
Comercial	43	Loja	10
Congresso	15	Marido	14
Conselho	202	Mesa	11
Coordenadora	13	Natal	13
Diretoria	30	Negócios	46
Empresa	26	Palestras	44
Empresárias	19	Presidente	75
Estatuto	10	Relacionamento	11
Eventos	22	Reuniões	26
Fazer	49	Sempre	70
Gestão	48	Trabalho	17
Grande	43	Troca	17
Grupo	26	Vida	20

Fonte: Elaborado pela autora

Observou-se que na cidade de Curitiba o vocábulo —balcão || apresenta-se quando as empreendedoras mencionam uma ação realizada pelo Conselho denominada Balcão de Negócios, o qual tinha como objetivo divulgar e promover as empresas e os produtos produzidos pelas participantes do conselho e também de micro e pequenas empresárias da cidade, como ilustra o trecho da entrevista:

É, nós , eu criei na nossa gestão , nós criamos o **balcão** de negócios, eu não sei se ele tá ativo hoje [...] então nós fizemos primeiro só interno, só entre nós, então cada uma trazia seu produto pra mesa, nós não podíamos vender nada lá dentro da casa, lá não é um local de comércio, só para expor, dai assim as pessoas ficaram conhecendo o que cada uma fazia [...] (001ACP).

Já em relação ao vocábulo “banco”, demonstra o fato para as empreendedoras curitubanas da fundação do Banco da Mulher e também seu fechamento. O Banco da Mulher foi uma instituição de fomento ao crédito para micro e pequenos empresárias, o qual obtinha recursos a partir de verbas do BNDES e BID. Foi fundado nacionalmente em 1984 a partir da iniciativa do Conselho da Mulher Executiva do Rio de Janeiro, e na cidade de Curitiba passou a atuar no ano de 1997 (SILVEIRA; AMARAL, 1997).

De acordo com as entrevistas, foi desenvolvido um trabalho em parceria com o Banco da Mulher e o Conselho e o encerramento das atividades ocorreu em meados de 2004. Uma das empreendedoras que participou diretamente da gestão e dos trabalhos realizados pelo Banco da Mulher expressa na entrevista o impacto ocasionado pelo encerramento da unidade. Para melhor contextualizar e ilustrar, apresentam-se trechos citados nas entrevistas.

[...] nós trabalhávamos muito em conjunto com o **banco** da mulher, que a sede também era aqui, então a gente conseguia através do **banco** da mulher os empréstimos, pra poder repassar , pras pequenas empresárias[...] (003 ACP)

O que diminuiu a minha frequência, primeiro porque o **banco**, eu tinha o **banco**, e ai isso não me atrapalhava em nada , porque eu estava lá e eu ia direto , mas o **banco** fechou depois disso , depois de um certo tempo o **banco** não teve mais recursos e o **banco** fechou , e o **banco** eu doei a minha vida pro **banco** e eu entrei numa depressão muito grande , quando houve a necessidade de fechar o **banco**, eu fiquei muito doente, minha saúde ficou assim, eu quase[...], eu fui hospitalizada, eu tive depressão profunda, em função de quê[...],eu dei a minha vida, eu fiquei oito anos presidente

e eu não consegui chegar naquele objetivo de fazer crescer mais, ele cresceu, ele chegou num estágio fantástico, que era o melhor, o banco que mais cresceu das instituições da mulher no Brasil, mas de repente, aqui por coisa política, entende?[...] (001 ACP)

Outro vocábulo observado no município de Curitiba foi “casa”, termo utilizado pelas empreendedoras para referir-se à Associação Comercial.

[...] isso pra mim é uma coisa assim muito especial, sabe? Eu ter estado lá, eu ter feito parte daquele período ou qualquer outro que fosse , ter estado lá na **casa** pra mim , pra mim foi muito gratificante pessoalmente.(001 ACP)

Eu tive oportunidades maravilhosas, porque o presidente e o tesoureiro da **casa**, na ocasião, foram muito compreensivos e entenderam a necessidade que a gente tinha de abrir Conselhos no Brasil inteiro.(002 ACP)

[...] eu não tive dificuldade nenhuma , como eu disse pra você , eu tive a compreensão e o entendimento da diretoria da **casa** em me apoiar , então , tudo o que eu fazia eles me apoiavam.(002 ACP)

A participação em congressos também foi evidenciada pelas empreendedoras, demonstrando, inclusive, um mecanismo facilitador para troca de informação e ampliação dos relacionamentos, conforme os trechos apresentados:

A federação faz todo ano um **congresso** em Foz do Iguaçu, então nesses **congressos** tem a sala da mulher, e ali nós trocamos experiências, certo?(002 ACP)

[...] eu viajei muito, inaugurando conselho, indo em posse , **congressos** , fazendo esses relacionamentos. (002 ACP)

[...] nos convidavam muito pra **congressos**, pra gente participar também, fomos ao Rio , dois ou três congressos , fomos num **congresso** muito importante que teve em Porto Alegre, e também foram todos empresários, Florianópolis , e eu participava de muita discussão , de muita mesa , sabe , tudo isso , então , é sinal que o conselho de uma maneira ou de outra estava influenciando.(004 ACP)

No Conselho da Mulher Empresária de Curitiba, a presidente do Conselho é denominada coordenadora, ocupa um cargo na diretoria executiva e coordena projetos da Associação Comercial, diferentemente de outras cidades. Pode-se supor que o fato de ser denominada coordenadora, e não, presidente, acaba por incentivar as atitudes de cooperação entre membros, deixando de lado as perspectivas rígidas de hierarquia que são contrárias às teorias de governança de

redes (HOANG; ANTONCIC, 2003). Isso pode ser melhor evidenciado nos trechos apresentados a seguir:

[...] e na próxima gestão já fui a presidente , tive um histórico muito longo até chegar na presidência , no quarto ano eu já assumi a presidência ali , hoje é **coordenadora** né , na época era presidente do conselho , mas é , é mais ou menos por aí.(001 ACP)

[...] eu considero , isso pra mim foi uma coisa assim é , ela me marcou porque é , apesar de ela já ser minha amiga anteriormente , mas a capacidade que ela demonstrou , foi uma coisa fantástica , sabe , eu aprendi , eu aprendi a ser a **coordenadora** do conselho com ela , e ela aprendeu sozinha , porque.(002 ACP)

Mas a experiência que a gente adquire como participante é uma , como primeira vice é outra , e como **coordenadora** é outra , sempre mas a gente vai adquirindo bem mais conhecimento e ganho e vai tendo , bem , bastante retorno.(003 ACP)

O vocábulo “eventos” também foi analisado e apresenta ações que as empreendedoras implementaram a partir da realização prêmios, feiras, entre outros.

Nós fazemos parcerias, eu agora fiz no ano passado uma parceria com a ABRH, participamos dos **eventos** deles, fizemos um, tínhamos um estande que foi assim um evento com mais de mil e quinhentas pessoas circulando. E esse estande, ele pra nós é importante porque divulga nós do conselho né, eu to fazendo parceria também com uma faculdade, to procurando dar um leque maior pro conselho, além das nossas reuniões né. (005 ACP)

[...] nós temos feiras, balcão de negócios..., nós temos cinco **eventos** dentro do conselho que são fixos praticamente, nós temos o dia internacional da mulher, o troféu mulher simplesmente mulher a gente escolhe uma mulher da sociedade que mais se destacou, não só da sociedade como também do mercado de trabalho [...], e aí nesse evento a gente reúne mais de seiscentas mulheres. Depois nós temos um balcão de negócios que nós fazemos todo ano ou no fim do ano ou no dia das mães é[...]nos temos o destaque empresarial também que aí é só mulher no destaque federal. (005 ACP)

É possível verificar a formação de parcerias para a realização dos eventos, bem como o papel dos eventos em divulgar as mulheres e o conselho junto à sociedade em que atuam.

Foi possível notar a troca de informações que ocorre entre as empreendedoras a partir da análise do vocábulo “informações”. Apresentam-se trechos das entrevistas para melhor contextualização.

[...] uma vez por mês uma levantava e fazia uma explanação sobre sua empresa , sobre seu negócio , sobre o que fazia , pra que nós nos conhecêssemos e trocássemos **informações** entre nós , isso aí é uma coisa assim que eu acho que continua até hoje[...] (001 ACP)

[...] a gente vai trocando essas **informações**, e auxiliando a que tá no poder, né, porque às vezes a pessoa se sente insegura, e sempre aquela que já passou por isso tem uma palavra NE?, pra falar , pra orientar , então isso acontece muito aqui, muito mesmo . (002 ACP)

De acordo com Aragão, Lopes e Alves Junior (2009), a troca de informação e a ampliação da confiança são alguns dos ganhos competitivos que a participação em rede pode proporcionar. E ainda torna-se importante salientar o trabalho de Wharton e Brunetto (2007), que afirmam que mulheres só trocam informações quando estabelecem relações de confiança, situações possíveis de identificar nas entrevistas.

Quanto ao vocábulo “negócios”, foi possível notar na análise efeitos que a participação na rede pode gerar para as empreendedoras e suas empresas.

[...] ela ingressar é a coisa mais importante , eu acho , porque ela cresce com isso , ela cresce , ela faz amizades , ela faz **negócios** , ela divulga o produto dela né (001 ACP)

Ah! Eu preciso fazer uniforme, então eu vou na empresa x, pois ele é meu amigo, é meu companheiro de associação, então, de certa forma também, incentiva muito nos negócios, né, aumenta muito os **negócios**. (002 ACP)

De acordo com o estudo de Hu e Korneliussen (1997), o estabelecimento de laços gera relações pautadas em reciprocidade que interferem na performance de pequenos negócios.

As palestras também foram mencionadas pelas empreendedoras, demonstrando ser um tipo de atividade freqüente e relevante no Conselho, como ilustra trechos da entrevista.

[...] achávamos muito importante convidar outras profissionais mais experientes para fazerem **palestras** , então o foco importante era

palestras , e nós tínhamos **palestras** quatro vezes ao mês . (003 ACP)

[...] essas múltiplas **palestras** nos ajudam nisso, porque o palestrante coloca em quarenta minutos o melhor do seu conhecimento , então em quarenta minutos você deixou de ler vários livros , porque o palestrante já peneirou e está levando o melhor pra apresentar , sabe , então , o que acho mais importante são as **palestras**. (003 ACP)

A mesa de reuniões é citada pelas mulheres de Curitiba contextualizando o crescimento do Conselho, como pode ser observado.

[...] uma vez por mês uma pessoa era convidada , uma vez a gente fala do nosso negócio, outro era o balcão e a outra era livre, pra gente sentar e bater papo, bota os assuntos comerciais em dia , mas não deixava que aquilo se tornasse um chá das cinco, ele era exclusivamente empresarial, a gente não permitia que houvesse assim, que transparecesse pra fora que nós estávamos ali um bando, uma porção de mulheres na **mesa** pra falar bobagens, a gente foi muito profissional sempre. Empreendedora (001 ACP)

[...] você veja, agora nós já estamos com cem membros, é recorde, nunca houve tanto, é, mas, temos outras tantas que querem entrar, é, e é preciso ter um número grande, pra ter um quórum, porque hoje as pessoas são muito ocupadas, né, você veja, de repente a gente tem três compromissos numa só noite, não é, então, todas não poderão estar presentes sempre, é preciso ter um número muito grande, pra ter aquela nossa **mesa**[...] (003 ACP)

[...] eu não sei se é uma ótica infantil, mas pra mim tem sessenta metros de comprimento Enorme! Enorme! , sabe, e às vezes a gente ainda coloca cadeiras , porque não cabem todas na **mesa** , e muitas vezes têm poucas , então , por isso , acrescentei bastante , e tive muita facilidade de adesão, inclusive, pessoas que eu jamais esperava, me telefonarem dizendo que quer participar do conselho, sabe, então, estou vendo que, está havendo uma nova perspectiva, sabe, está se abrindo um novo momento, e eu espero fazer jus a esta expectativa, porque é muita gente me procurando. (003 ACP)

Verifica-se, então, na cidade de Curitiba, que aspectos relevantes da participação das empreendedoras junto ao Conselho foram evidenciados pelas entrevistas, demonstrando trechos que enfatizam ações como de fomento ao crédito, relacionamento com a diretoria masculina, ações de reciprocidade e ainda linguagens simbólicas como no caso da mesa de reuniões. Na sequência, apresentam-se os resultados obtidos na cidade de Ponta Grossa.

Quadro 12 – Análise léxica das entrevistas de Ponta Grossa

Vocábulo	Frequência	Vocábulo	Frequência
Apoio	9	Grande	21
Associação	71	Grupo	9
Banco	1	Homens	3
Bom	14	Importante	16
Casa	6	Indústria	15
Cidade	33	Negócio	17
Conhecimento	8	Palestras	14
Conselheiras	6	Presidente	44
Conselho	105	Relacionamentos	14
Crescimento	10	Reuniões	11
Cursos	7	Sebrae	8
Diretoria	28	Sempre	59
Empresa	23	Serviço	14
Encontros	12	Trabalho	40
Eventos	53	Troca	10
Feira	32	Vida	9
Gestão	20		

Fonte: elaborado pela autora

O vocábulo “cidade” reflete a busca por visibilidade, quer pela criação de projetos ou por outros meios. Foi apresentado em trechos das entrevistas das empreendedoras de Ponta Grossa.

Porque o nosso foco era fazer coisas pra **cidade**, coisas que aparecessem na **cidade**, coisas que dessem destaque pra associação comercial, pro grupo e tal, sabe. (001 ACIPG)

Políticos não só partidários, mas como políticos com o intuito de trazer a ação do governo estadual para a **cidade**, da ação do governo federal para desenvolver alguma coisa a mais para a **cidade** (002ACIPG)

A participação em encontros regionais ou até mesmo de âmbito estadual foi mencionada pelas empreendedoras como uma forma de ampliar as redes de relacionamento e também para promover a troca de experiências e informações. Apresentam-se trechos das entrevistas para melhor contextualizar.

E a gente teve um relacionamento bom também com outras cidades, a gente procurou se encontrar, ir em **encontros**, todos os **encontros** que a gente podia ir. (001 ACIPG)

Então era uma troca de informações e de experiências muito importantes que isso só vinha a acrescentar né? O currículo de cada empresário né?, a gente crescia muito né?, e cresce aprendendo nesses **encontros** né?. (003 ACIPG)

Outro vocábulo também analisado foi “eventos”, que se refere à participação das empreendedoras em eventos ou ainda eventos promovidos pelo Conselho.

[...] a gente nunca deixou de participar , as feiras foras, os **eventos** fora, a gente foi em todos. (001 ACIPG)

[...] esse é o objetivo do conselho também da mulher né, trazer mulheres que queiram participar que queiram trabalhar nessa parte de capacitação de realização de **eventos** de coisas que venham acrescentar na economia né, da cidade do comércio, da indústria, enfim, do ramo que faz parte. (003 ACIPG)

[...] a gente trabalhava buscando isso ai né, às vezes fazendo caixa pro nosso Conselho com esses **eventos** pra poder fazer alguma coisa a mais né. (003 ACIPG)

É possível notar que os eventos também eram utilizados como geração de receita para as demais atividades do conselho, apesar das empreendedoras mencionarem em outros trechos das entrevistas o apoio financeiro dado pela Associação Comercial.

As feiras foram mencionadas como uma das principais atividades realizadas pelo Conselho, como mostram os trechos:

Outro (*sic*) foram ações que nós desenvolvemos junto ao comércio, na defesa do comércio de Ponta Grossa, na busca da qualificação pras profissionais que estavam compondo o conselho, também na implantação de **feiras**, no fomento a **feiras** da indústria têxtil que na época era uma indústria têxtil forte e que a gente tá retomando isto hoje. (002 ACIPG)

E nesse período nós conseguimos muitas coisas , conseguimos grandes conquistas né , realizamos grandes eventos como a moda flores e alegria né , que era uma **feira** que movimentava toda cidade e região dos Campos Gerais , era uma **feira** que envolvia moda, artesanato, exposição de flores, feiras de automóveis, **feira** de móveis né, era uma, uma. (003 ACIPG)

O vocábulo “negócio” apresentou-se em trechos das entrevistas evidenciando mecanismos de governança do conselho e também demonstrando que

a troca de experiências podem interferir na performance dos negócios das empreendedoras.

Eu gosto sempre de distinguir quando você ocupa um cargo tá de uma entidade como é o conselho de que você nunca entre ou participe para que você conquiste alguma coisa no teu **negócio** pessoal.(003 ACIPG)

Eu sei fazer isto, esta é a minha profissão, este é o meu negócio, mas eu estou ouvindo a outra que tem um negócio completamente diverso do meu e eu tô aprendendo com ela, e tô aprendendo com todas as outras de muitas outras profissões. Então o crescimento pessoal nesse sentido é muito grande né?. O profissional, em função disto, é muito grande também né. É aí que eu acho que as instituições como o conselho acrescentam no teu **negócio**. (003 ACIPG)

[...] como, às vezes acontece, algumas conselheiras que entram nesse sentido querer prestar serviço lá dentro, tirar lucro, na intenção de lucrar né, pensando só no seu **negócio**, se a gente entra lá pensando só no seu negócio, não não não anda sabe, você logo vai ter um...né...uma, como diz, uma má impressão, vai ter uma experiência não alcançado, o seu objetivo não alcançado acha que não vale a pena você participar e já se afasta, sabe. (004 ACIPG)

Em relação aos mecanismos de governança, Jones, Hersterly e Borgatti (1997) salientam que as estruturas de governança podem ser utilizadas para estabelecer o ajuste decorrente de possíveis conflitos e ainda, a partir da legitimação de regras, reduzir a possibilidade de comportamentos oportunistas que possam prejudicar a rede.

A realização de palestras foi mencionada pelas empreendedoras como um mecanismo para a capacitação das integrantes do conselho.

[...] nós tínhamos muitas **palestras** de capacitação profissional, para as conselheiras, inclusive nós convocávamos também as esposas dos diretores, as associadas da própria associação comercial, ou associados né, e eram palestras, assim, de capacitação, de motivação, palestras voltada à mulheres. (003 ACIPG)

Outro vocábulo analisado é “reuniões”, que conforme os trechos apresentados, é possível notar os temas discutidos bem como a integração com a diretoria da Associação Comercial.

Bem, nós tínhamos **reuniões** sempre no conselho, semanais né, dentro dessas **reuniões** nós sempre desenvolvíamos atividades às datas de comércio, e dentro dessas datas do comércio, das festividades dentro da cidades, nós organizávamos eventos. (003 ACIPG)

[...] hoje nós estamos trabalhando direto juntamente no plano de vôo dos diretores, dos vice-presidentes, participamos das **reuniões** de planejamentos juntos[...] (004 ACIPG)

Por fim, o vocábulo “troca” evidencia a troca de informações, experiências e de serviços, demonstrando ações de reciprocidade entre os membros como mencionado anteriormente. Para tanto, apresentam-se partes das entrevistas.

No começo não era muito aberto, mas a gente conseguiu essa abertura também, conseguimos, na época a gente conseguiu bastante essa **troca** de informações, **troca** de serviços, a gente conseguiu bastante, a gente conseguiu criar essa dinâmica [...](001 ACIPG).

Então era uma **troca** de informações e de experiências muito importantes que isso só vinha a acrescentar o currículo de cada empresário, a gente crescia muito, e cresce aprendendo nesses encontros. (003 ACIPG).

Nota-se, nas análises de Ponta Grossa, a menção de mecanismo de governança e a realização de atividades equivalentes às de Curitiba em termos de eventos, palestras, reuniões e troca de informações. Nesse sentido, prosseguem-se as análises na cidade de Foz do Iguaçu.

Quadro 13 – Análise léxica das entrevistas de Foz do Iguaçu

Vocábulo	Frequência	Vocábulo	Frequência
Associação	55	Homens	8
Atenção	12	Importante	11
Cidade	21	Informações	28
Conhecer	12	Interessante	8
Conhecimento	10	loja	14
Conselho	119	marido	6
Diferente	12	motiva	6
Dificuldade	13	negócio	20
Diretoria	27	palestras	10
Empresa	37	presidente	20
Exemplo	33	rede	14
Falta	10	relacionamento	17
Fazer	71	Reunião	22
Feira	22	Sempre	19
Gestão	19	Social	25
Grande	21	Trabalho	25
Grupo	31	Troca	14

Fonte: Elaborado pela autora.

O vocábulo “dificuldade” apresenta-se nas entrevistas das empreendedoras de Foz de Iguaçu, evidenciando a disponibilidade de tempo como uma barreira quanto à participação no Conselho. Verheul e Turik (2001) argumentam que a mulher tem menor disponibilidade de tempo para participar de redes, fazendo com que seja possível supor que tal circunstância impacta no acesso à informação para capacitação e também na forma de cooperar dentro da rede. Os trechos das entrevistas são apresentados a seguir:

Então a **dificuldade** que eu tenho em relação à Associação é mais minha mesmo, de me projetar melhor nos meus horários. (003 ACIF)

Agora, a **dificuldade** talvez é (*sic*) realmente com relação ao tempo, né, o tempo pra nós sempre é corrido, e aí era algo que eu falava assim: ah não vou conseguir, e eu percebo assim que, por mais que você tenha a cada quinze dias assim, as reuniões e tudo, a gente às vezes tem tanta coisa pra falar, que passou desses quinze dias, e o tempo que a gente tem que ficar aqui na reunião às vezes acaba ficando curto, né, tem muita coisa pra ser debatida, é claro que a gente segue uma metodologia, não extrapolamos também os horários, mesmo porque todo mundo tem compromisso, né, mas o tempo acaba ficando curto, então eu acho que é só uma questão

mesmo assim, que dificultaria mais, que dificulta mais, é essa falta de tempo (004 ACIF).

Na cidade de Foz do Iguaçu, as “feiras” novamente foram evidenciadas como uma das principais ações realizadas pelo Conselho, como é possível observar nos trechos:

O que mais movimentou, apesar de ter acontecido apenas uma vez e agora vai acontecer pela segunda vez, é a **feira**. (002 ACIF)

Então, a rodada de negócios foi o ponto forte dessa primeira **feira** que nós tivemos, fora né, claro, daí desfiles, coisas que mulheres gostam, nós homenageamos uma pessoa da cidade, uma mulher da cidade, uma mulher de destaque da cidade. (004 ACIF)

Quanto à troca de informações, expressada pelo vocábulo “informações”, é possível notar que, a partir dos laços estabelecidos, a troca deixa de ter caráter puramente econômico ou comercial e entra em questões pessoais também, estabelecendo, assim, uma proximidade e freqüência, caracterizando relações de laços fortes citados nos estudos de Granovetter et al. (2000).

[...] eu posso dizer hoje, que a gente criou uma relação de amizade mesmo né, não são com todas, mas a gente é... consegue, assim, dentro dos nossos eventos interagir mais, conversar mais, trocamos **informações** sobre filhos, sobre maridos (risos), sobre o geral, sobre viagens, e eu acho que isso só tende a aumentar cada vez mais, com esse relacionamento, então ele pega duas linhas né, a linha comercial, ou seja, a linha empresarial, e também a linha mais pessoal. (004 ACIF).

Eu acho que, essa troca de **informações** que nós temos, ela é muito importante é, claro que cada um tem uma forma de fazer as coisas, eu por exemplo, quando uma pessoa tá falando ou expondo alguma história, alguma coisa, eu procuro filtrar aquilo que é interessante e já começo a linkar com a minha empresa, sabe, é meio que automático assim. (004 ACIF)

Em relação ao vocábulo “negócio”, foi possível constatar os efeitos proporcionados pela participação das empreendedoras no Conselho da Mulher de Foz do Iguaçu, conforme é possível constatar nos trechos que se apresentam:

Mas as mulheres, cada uma que tinha seu **negócio** levavam (sic) panfletos e distribuía então todo mundo acabava fazendo propaganda do seu negócio. (002 ACIF)

Na minha empresa o fato de você aumentar teu relacionamento você acaba fazendo mais **negócio** e a empresa acaba valorizando[...] em função disso também tudo agrega valor, depois disso veio toda uma somatória de coisas aí foi convidada pra ser representante da Federação da indústria, ainda estava dentro da Associação. (002 ACIF)

O vocábulo “palestras” é relacionado pelas empreendedoras de Foz do Iguaçu como uma forma de realizar ações de cunho social.

[...] nós tivemos uma campanha de doação de sangue, que foi feita no começo do ano, nós fazemos é, assim, quando têm as **palestras**, por exemplo, nós arrecadamos kits de higiene pessoal, por exemplo, que foram doados para as presidiárias daqui da cidade, e, alimentos que são doados pra entidades, também assistenciais. (004 ACIF)

Quanto à noção das empreendedoras sobre a formação de uma rede de cooperação, Sorenson, Folker e Brigham (2008) sugerem que mulheres possuem certa propensão a ver o mundo como uma rede, porém esta perspectiva foi identificada apenas nas entrevistas de Foz do Iguaçu.

Então que é parceria com o estado, então foi a partir daí que ganhei o prêmio[...] aí fui convidada pra fazer parte da diretoria da ACIF e daí acabei pegando o conselho porque era uma parte que eu me identificava mais, que é onde, assim, eu podia ver um conhecimento das mulheres do envolvimento, entendeu? E fazer uma **rede** de relacionamento mais fortalecido e em relação às mulheres mesmo, por eu ter vindo lá do começo e ter feito uma **rede** de relacionamento e ter aprendido o quanto isso tinha valor, então eu achava que ela também tinha que fazer isso. (002 ACIF).

[...] eu diria que, até porque nós nunca deixamos de ter o apoio do SEBRAE, a gente sempre buscou esses cursos, esse tipo de coisa, então é a questão da gestão em si, é, eu acho que é uma consequência já de várias etapas que nós viemos fazendo desde a criação da loja, mas é pra, pra, pra loja assim no geral. Eu diria que é mais a **rede** de contatos mesmo. (004 ACIF)

O vocábulo “social” foi enfatizado nas entrevistas, demonstrando a busca das empreendedoras em ganhar legitimação de seus papéis e identidade como empreendedoras, estando mais voltados à realização de ações para seus negócios e discussões gerenciais. Também é possível notar o rompimento da perspectiva de mulheres na associação apenas vinculadas com ações de cunho

social ou filantrópico. No entanto, na cidade de Foz do Iguaçu, é a primeira vez na Associação Comercial que uma mulher ocupa o cargo de presidente.

Algumas vieram uma ou duas vezes, e falam “ai, não vejo, não to me enquadrando aqui no conselho, né , não to me sentindo, assim, tocada no conselho, motivada a fazer alguma coisa”, e uma cobrança do nosso conselho, assim, era que não tinha que ser só na parte **social** né, as ações, a mulher que diz, a presidente fala muito isso também : “mulher não tem que ser só pra fazer festa, pra fazer desfile, pra fazer doação, pra fazer isso e aquilo”, e a gente queria quebrar com essa ideia, assim, de que isso era.(004 ACIF)

Pode-se observar que na cidade de Foz do Iguaçu, as empreendedoras possuem uma preocupação com a questão social e filantrópica, porém em termos de coordenação de atividades do Conselho nota-se a busca pela atuação voltada para a área de negócios com o objetivo de gerar ganhos competitivos para as integrantes. Quanto às dificuldades encontradas na participação, as empreendedoras destacam restrição em disponibilidade de tempo. Busca-se, na sequência, apresentar os resultados da análise da cidade de Londrina.

Quadro 14– Análise léxica das entrevistas de Londrina

Vocábulo	Frequência	Vocábulo	Frequência
ACIL	47	Forte	10
Ações	22	Gestão	30
Apoio	11	Grandes	44
Associação	146	Grupo	15
Bom	35	Homens	35
Casa	21	Idéias	50
Cidade	23	Importante	38
Comércio	35	Indústrias	12
Conhecimento	10	Informações	10
Conselho	129	Interessante	18
Contato	16	Loja	10
Deus	13	Negócio	10
Difícil	14	Pai	33
Dificuldade	21	Palestras	8
Diretoria	61	Presidente	91
Empresa	22	Projeto	30
Empresária	44	Relacionamentos	5
Espaço	17	Reuniões	39
Eventos	16	Social	
Fácil	9	Sempre	57
Família	12	Sociedade	15
Feiras	32	Trabalho	78
Festas	15	Vida	10

Fonte: Elaborado pela autora.

Em Londrina, o vocábulo “casa”, diferentemente de Curitiba, refere-se à ação realizada no período de Natal, que foi a criação da Casa do Papai Noel que, segundo trechos das entrevistas, é evidenciada como uma ação de relevância executada pelo Conselho.

Acho que em cada gestão são criadas novas coisas, foram prêmios que você dá no Dia Internacional da Mulher, foi feita a **casa** do papai Noel é da nossa época, da nossa gestão e que hoje está sendo utilizada, está bem movimentada. (004 ACIL)

Uma outra questão que eu fiquei muito feliz foi que, também ligado à festa , nós fizemos a **casa** do Papai Noel [...] (005 ACIL)

O vocábulo “dificuldade” é mencionado pelas empreendedoras londrinenses, para expor as dificuldades de acesso à informação sobre assuntos gerenciais e também restrições de estrutura financeira do Conselho para atuar.

Aí que a gente notou a **dificuldade** que as mulheres empresárias de Londrina estavam tendo na época, porque foi a época mais ou menos entre os anos 80 e 90, foi nessa época que as mulheres estavam abrindo lojas, abrindo indústrias, abrindo muita coisa em Londrina, e tinham dificuldades de como fazer, como agir. (001 ACIL)

Então existia um pouco de **dificuldade**, a gente não tinha condições, financeiramente de pagar as pessoas, de ter uma estrutura melhor para trabalhar e pra plano de ações maiores é um pouco difícil, existe uma **dificuldade**, porque as pessoas não se envolvem tanto. (004 ACIL)

Outro vocábulo que se apresentou na análise léxica foi “eventos”, demonstrando ser um tipo de atividade realizada pelo conselho de Londrina, como evidenciado nos trechos:

Eles davam a maior força, incentivavam, houve **eventos** enormes com a participação da mulher[...] E o Conselho da Mulher Empresária fazia mais umas ações mais direcionadas a, vamos dizer, a coisas mais específicas, a **eventos**, a datas comemorativas[...] (002 ACIL)

Outro **evento** que foi muito legal foi o do Natal daquele ano, que a gente fez uma[...] começou bem cedo até, durante praticamente o segundo semestre inteiro, e foi um trabalho junto com as associações de mão-de-obra utilizando penitenciária, a mão-de-obra dos detentos, fazendo a criação com as universidades[...] (003 ACIL)

Teve uma época ali que essa história de[...] até tinha um cunho de crítica, que se fazia festa. Porque, na verdade, você sabe que hoje o maior marketing é durante festa mesmo. Então eu me orgulho de ser, vamos dizer assim, lá atrás trazer esse conceito e ser criticada na época, mas ver que nós somos até, não pioneiros, mas quase que desbravadores também nisso, né? Porque o **evento** tem um efeito, é uma ferramenta de marketing maravilhosa. (005 ACIL)

A utilização de parcerias, o apoio da Associação Comercial e o uso estratégico dos eventos como ferramenta de marketing foram enfatizados pelas empreendedoras.

A realização de “feiras” também é mencionada nas entrevistas das empreendedoras de Londrina, conforme é possível constatar nos trechos que se apresentam.

Depois disso, nós conseguimos fazer **feiras**, a gente conseguiu fazer algumas **feiras** de ponta de estoque, promoções de final de ano. (001 ACIL)

Então, a gente se reunia com essas mulheres para poder fazer alguma coisa de bom para Londrina, inclusive **feiras** . (002 ACIL).

O vocábulo “festas” apresentou-se em trechos da entrevistas, demonstrando o caráter social atribuído às mulheres no início das atividades do Conselho na cidade de Londrina.

Então a ideia da diretoria era que nós fôssemos a parte social, sabe assim: “você vão cuidar só das **festas**, só disso, só daquilo” e isso era só o que eles nos permitiam fazer e nós, pela beirada, a gente conseguia fazer alguma coisa, mas a nossa maior atividade ali ainda era o social. (001 ACIL)

A relação das empreendedoras com os homens, e exposta no vocábulo “homens”, pode ser compreendida nos seguintes trechos das entrevistas:

Porque já que a mulher não sabia sozinha vir buscar o espaço dela, ela era tímida, depois tinha o marido que não permitia que ela fosse se envolver em um monte de **homens** que estavam ali. (001 ACIL)

Eu acho que se toda mulher empresária soubesse da importância que a mulher empresária tem dentro de uma Associação, todo o trabalho que ela faz ou que ela aprende, ou que a própria Associação traz de retorno - a Associação dos **homens** , o próprio presidente da ACIL -, vamos supor, trazendo pro Conselho da Mulher Empresária o que ela pode também repassar para essa Associação, são enormes os benefícios. (002 ACIL)

Os **homens** participam de uma forma ou de outra, às vezes podem ter tipos de funções, Conselhos, acho que é uma coisa assim, não sei se necessariamente a gente percebe que se você tem, no caso, a Associação Comercial, ela teve essa participação da mulher porque houve um esclarecimento, foi onde a mulher conseguiu se fortalecer mais rapidamente também , isso foi importante. (003 ACIL)

Nós não competimos com os **homens**, nós somos parceiras, andamos lado a lado, nós precisamos deles, eles precisam de nós. (005 ACIL)

As empreendedoras londrinenses também demonstraram em trechos das entrevistas quais eram as ideias norteadoras no início das atividades do Conselho.

Então a minha **ideia** sempre foi nunca competir, mas dar o espaço. (001 ACIL)

Eu sei que a **ideia** era essa: trazer, mostrar que a mulher era tão capaz quanto o homem. (001 ACIL)

Em termos de informações, nota-se que o Conselho buscava promover ações para compartilhar informações entre os membros, conforme é possível verificar nos trechos a seguir:

Então, a gente reunia toda semana na ACIL, levava um palestrante, alguém para dar **informações**, ou o SEBRAE. (002 ACIL)

A gente procura dar **informação**, trazer, através de todos os cursos que a ACIL oferece, de todas as trocas de ideias que as pessoas têm e os convênios que são feitos com o SEBRAE, com todos os “S” afinal, trazendo mais tranquilidade para aquelas ações. (005 ACIL)

Quanto às palestras, nota-se que eram realizadas com o intuito de promover a integração entre os empresários e empresárias, como também divulgar a Associação Comercial e até mesmo o próprio Conselho. Apresentam-se trechos, para contextualizar:

Nós fazíamos café da manhã com empresários, de reunir todos os empresários e empresárias, nós fazíamos muitos cafés da manhã, todas as vezes com **palestras** tanto de promoção quanto de autoajuda, ajuda para o comércio. (001 ACIL)

Então nós ajudamos também a difundir a associação, porque esses cafés da manhã eram super importantes, tinham **palestras** excelentes, porque nós conseguimos, lógico, com todo o apoio da diretoria, então nós trazíamos gente muito boa para cá. (001 ACIL)

De acordo com trechos das entrevistas, o Conselho propôs diversos projetos para serem realizados, inclusive em áreas como turismo, porém não foram operacionalizados devido a restrições da diretoria da Associação Comercial.

Até o nosso primeiro **projeto** era um projeto de turismo. Nós queríamos mostrar que a nossa cidade era um ponto que podia segurar mais as pessoas [...] Não conseguimos colocar em prática, a diretoria da associação não aceitou, não permitiu que a gente fizesse um **projeto**[...]

Quanto ao vocábulo “reuniões”, nota-se que as empreendedoras participavam das reuniões da diretoria da Associação Comercial, o que propiciava maior acesso das mulheres dentro da instituição.

[...] a gente estava nas **reuniões**, participava de tudo, trabalhava, mostrava o nosso trabalho junto à diretoria da ACIL, era muito gostoso. (002 ACIL)

Então precisava ter essa voz do comando do Conselho, mas alguém que operacionalizava isso dentro da Associação Comercial, utilizando a escritura da Associação Comercial, paga pela Associação Comercial e sendo respeitada por isso também lá dentro, entendeu? Então tem que criar esse mecanismo, que tem que estar ligado à diretoria, e também participar das **reuniões** e ser uma pessoa de confiança, que tenha acesso às **reuniões**, às decisões, entendeu? (003 ACIL)

Em relação à preocupação com trabalhos voltados ao aspecto social, nota-se que no Conselho de Londrina as empreendedoras estabelecem dimensões diferentes para as ações do Conselho e a filantropia, porém, ainda assim, agregam ações que também possam contribuir com o lado social da instituição.

Mas nós conseguimos, junto com o **social**, incluir sempre alguma coisa. (001 ACIL)

A Associação Comercial, não é o objetivo dela a caridade, o encontro com o **social** nesse nível[...] mas fizeram e fazem ainda muito disso em função também dessa aproximação, dessa sensibilidade, e a ACIL hoje tem um instituto que é ligado a buscar recursos para causas assim. (005 ACIL)

Notou-se, na cidade de Londrina, que no início das atividades do Conselho, as mulheres estabeleciam uma relação maior com a parte social em termos de eventos, festas, etc. Porém foi possível verificar que ao longo do período de atuação do Conselho as atividades voltaram-se para o desenvolvimento de projetos que beneficiassem o comércio e a cidade. As relações estabelecidas junto aos homens, membros da Associação Comercial, também foram enfatizadas pelas empreendedoras, demonstrando a necessidade de estabelecerem-se parcerias e não competitividade entre gêneros. A fim de dar continuidade às análises léxicas, apresentam-se, na sequência, os resultados obtidos na cidade de Maringá.

Quadro 15 – Análise léxica das entrevistas de Maringá

Vocábulo	Frequência	Vocábulo	Frequência
ACIM	38	Estatuto	10
Ações	6	Experiência	27
Área	15	Gestão	34
Associação	52	Grande	15
Bom	12	Grupo	15
Campanha	10	Homens	15
Casa	8	Idéia	26
Certo	11	Importante	12
Cidade	14	Indústria	9
Comércio	8	Interessante	16
Conselho	52	Negócios	20
Criar	10	Objetivo	11
Difícil	6	palestras	10
Diretoria	37	positivo	14
Discutir	8	reunião	57
Empresária	13	Sempre	30
Empresas	7	Trabalho	40
Espaço	11	visão	15

Fonte: Elaborado pela autora.

O primeiro vocábulo analisado na cidade de Maringá é “campanha”, sendo que os trechos das entrevistas mostram ações realizadas pelo Conselho para fomentar ações promocionais junto ao comércio local.

[...] e nós fizemos uma **campanha** do dia das mães, nós fizemos umas campanhas bem diferentes, uns negócios diferentes na nossa gestão, que foi aih que a gente começou a mostrar o outro lado da moeda. (002 ACIM)

[...] então a gente teve decorrente disso uma **campanha** em que se fez vitrines nas lojas, e uma loja divulgava o produto da outra nas suas vitrines[...] (004 ACIM)

Nesse sentido, o trabalho de Aragão, Vieira e Lopes Junior (2009) salienta que a participação em redes pode gerar ganhos competitivos para as empresa em termos de ações conjuntas quanto às práticas de marketing.

Já o vocábulo “difícil” encontrado em trecho de uma das entrevistas refere-se às barreiras encontradas por uma das presidentes em expandir o número de participantes do Conselho. De acordo com a teoria de governança de Jones, Hersterly e Borgatti (1997), esse tipo de restrição ao acesso de novos membros

pode ocorrer como forma de gerar um mecanismo de controle social dentro das estruturas de redes.

[...] eu vejo assim, pelo menos na minha época, foi a questão do corporativismo né, porque havia um grupo pequeno que queria continuar pequeno, e isso foi uma contingência da época né, mas que a gente conseguiu mudar né, como eu disse foi uma fase de transição, a minha gestão foi uma fase de transição para um conselho maior, mais aberto, mais representativo, então existia esse ponto negativo que foi **difícil** um pouco de quebrar isso né. (004 ACIM)

Identificaram-se, também, trechos das entrevistas que enfatizam a troca de experiências entre as mulheres integrantes do Conselho em termos de experiências vividas, aspectos emocionais e ainda efeitos proporcionados pela participação.

Mas a gente se reunia com o pessoal de Curitiba, com o pessoal de Londrina, pra trocar **experiência** [...](002 ACIM)

Porque pra gente interessava esses convites, porque quanto mais mulheres a gente tinha nas outras associações, mais **experiência** podíamos trocar, podíamos dividir as nossas mazelas, as nossas angústias néh. (002 ACIM)

Mas, enfim, foi uma **experiência** muito boa porque eu fiquei muito conhecida [...](003 ACIM)

Acho que foi uma fase muito boa, acho que pra toda mulher néh, tanto pra mulher quanto pro homem, essa luta e essa busca de conhecimento é extremamente importante, e a gente não consegue ir sozinho, lógico, consegue estudando sozinho, lendo você aprende muita coisa, agora essa troca de **experiência**, essa troca de afinidade não tem faculdade nenhuma.(003 ACIM)

Na cidade de Maringá, notou-se que o vocábulo “homens” também mostra a forma com que as mulheres se vêem em relação aos homens, principalmente no início do Conselho, conforme evidenciam os trechos a seguir:

[...] era tudo fechadinho, trancado a sete chaves, trancado por **homens**, entendeu? (002 ACIM)

Mas na época [em] que eu entrei, pra mim foi muito importante porque, primeiro, eu me senti muito honrada por entrar no lugar do meu pai na diretoria, e também por ser a primeira a pisar na sala de

reunião só dos **homens**, isso pra mim foi muito interessante. (003 ACIM)

Como nas demais cidades já analisadas, o vocábulo “negócio” apresenta significado em termos de efeitos proporcionados para as empresas das empreendedoras inseridas no conselho, conforme é possível verificar nos trechos apresentados:

Bom, pra mim, em especial, quando eu assumi a presidência do conselho da mulher, pro meu **negócio** foi interessante e não foi ao mesmo tempo, porque, na verdade, toma o seu tempo de maneira abusiva, você não ganha nada, você se dedica plenamente à entidade néh? (003 ACIM)

Observou-se neste trecho de entrevista uma reflexão da empreendedora sobre percepções negativas da participação. O trabalho de Tonge (2008) aponta um tipo de barreira que mulheres encontram na participação em rede, que relaciona-se com os tipos de atividades desenvolvidas pelas redes, onde colocam-se em análise tempo e esforço envolvidos nas atividades, bem como o seu valor (retorno) para a empresa.

O vocábulo “palestra” foi mencionado em termos capacitação e como um mecanismo de relacionamento com outras redes, podendo ser observado nos trechos a seguir:

Fazíamos muitas **palestras** direcionadas para várias áreas: Marketing, tributação, finanças, telemarketing e outras. Através das **palestras** a gente buscava compreender melhor a questão tributária, e melhor fazer o planejamento. (001 ACIM)

[...] por conta disso nós íamos fazer **palestras** fora de Maringá, a gente tava sempre viajando fazendo **palestras**, convencendo os presidentes a abrir espaço para as mulheres. (002 ACIM)

Em relação ao vocábulo “trabalho”, notam-se referências sobre a importância e relevância dos trabalhos desenvolvidos pelo Conselho, sendo possível verificar uma contribuição para a legitimação do papel das empreendedoras junto à Associação Comercial e também à inserção da participação da mulher em outras áreas.

Bom , foi um **trabalho** muito intenso, nós trabalhamos muito mesmo, principalmente pra nos respeitarem como empresárias, como mulheres executivas[...] Onde nós realmente nos preocupávamos muito com o **trabalho**, não só da mulher empresária executiva, mas com tudo que estava realmente relacionado à Associação Comercial Industrial de Maringá, então nós estávamos bastante envolvidas com o **trabalho**, e começou a ser culminado com a FEIMAR porque foi a primeira feira da indústria de Maringá que, por incrível que te possa parecer, foi um **trabalho** assim, Maravilhoso, que nós, mulheres da Associação, contamos com o apoio, assim, irrestrito do secretário do comércio.(002 ACIM)

Assim, a partir da família, a mulher foi à luta: universidade, **trabalho**, empresa e decisões diretas em sua sociedade. (003 ACIM)

Em Maringá, foi possível identificar um trecho que menciona percepções negativas de uma das empreendedoras quanto a sua participação na rede. Quanto ao relacionamento com os homens, notaram-se situações equivalentes as da cidade de Londrina, ocorrendo a busca de espaço na fase inicial das atividades. Ações coletivas como: troca de experiência, ações promocionais e palestras também foram identificadas. Na sequência, apresentam-se os resultados obtidos na cidade de Campo Mourão.

Quadro 16 – Análise léxica das entrevistas de Campo Mourão

Vocábulo	Frequência	Vocábulo	Frequência
Associação	89	Formação	30
Ajudou	18	Grande	22
Apoio	13	Grupo	11
Área	17	Homens	15
Atividades	34	Ideias	49
Bom	20	Importante	38
Cafés	30	Informações	19
Cidade	20	Loja	15
Comércio	23	Necessidades	13
Conhecimento	21	Palestras	54
Conselho	109	Parcerias	35
Difícil	14	Pesquisa	18
Dificuldade	18	Presidente	49
Diretoria	38	Relacionamento	17
Empresa	51	Resistência	10
Empresárias	53	Reuniões	63
Encontros	11	Sempre	80
Estrutura	13	Trabalho	64
Eventos	83	Uniforme	13
Exemplo	30	Vida	13
Experiências	21		

Fonte: Elaborado pela autora.

No Conselho de Campo Mourão os cafés com palestras foram as atividades mais mencionadas pelas empreendedoras. Para melhor contextualização, apresentam-se trechos das entrevistas.

Nós tivemos eventos e palestras que eram só para as mulheres, como palestras motivacionais, palestras voltadas mais para área feminina, fizemos alguns **cafés** da manhã com palestrantes, tivemos participação nas campanhas da cidade da ACICAM e da CDL, Campo Mourão Cidade Natal, como dia da Mães, enfim, todas as campanhas promocionais o conselho estava presente atuando junto. (001 ACICAM)

Já o Conselho de 1993 já (*sic*) realizava reuniões a cada mês, se eu não me engano eram **cafés** da manhã, já eram mais organizadas, mas na realidade eu acho que seu eu fui, devo ter [ido] em poucas reuniões, lembro que ajudei a formação do novo Conselho em, 1993, mas como já falei, essa ideia de reuniões separadas é contrária a minha filosofia. (003 ACICAM)

[...] nós fazíamos **cafés** da manhã com palestras que interessassem a todas mulheres do comércio e nesse café da manhã tinham palestras muito interessantes e, através disso, elas ficavam sabendo de tudo que a associação comercial poderia ajudá-las, NE? (005 ACICAM)

O vocábulo “dificuldade” também foi identificado nas entrevistas da cidade de Campo Mourão, porém, referindo-se a dificuldades operacionais de funcionamento do Conselho, tal como os seguintes discursos:

Olha, eu acredito assim: tudo aquilo que você faz depende de uma certa motivação né, e também a gente tem que tomar bastante cuidado e esse foi o período que o Conselho ficou meio parado, é que você começa se envolver demais só com as suas coisas e vai deixando aquilo meio de lado, então tem que tomar bastante cuidado nesse sentido, e para mim, eu estava na frente do Conselho, eu gostava, mas estava querendo que alguém assumisse, então nós estávamos tentando e isso era um pouco difícil, porque, muitas mulheres, às vezes, querem fazer parte mas elas não querem o compromisso de estarem à frente, de estarem dirigindo, sabe a **dificuldade** nossa era formar mais pessoas que topassem essa questão da direção né, e daí quando você fica muito tempo você acaba. (003 ACICAM)

Existe dentro de qualquer grupo de mulheres sempre aquela resistência, mas quem é aquela fulana, mas por que ela vai participar, sabe, aquela coisa de rotulação, sempre em todos os conselhos ou órgãos que eu participei tinha isso, vamos convidar fulana, “ah, mas para que convidar fulana, ela não tem esse perfil” , porque sempre tem aquela que é certinha, aquela que é mais extrovertida, então sempre teve esta **dificuldade** porque você não pode estar olhando quem é quem, principalmente para estar se associando em uma atividade empresarial. (004 ACICAM)

Quanto aos eventos realizados pelo Conselho, observou-se, como nas demais cidades já analisadas, a utilização dessa ação para capacitar e integrar empreendedoras e proporcionar acesso a outras redes, conforme é possível notar nos trechos apresentados:

Nós tivemos **eventos** e palestras que eram só para as mulheres, como palestras motivacionais, palestras voltadas mais para área feminina, fizemos alguns cafés da manhã com palestrantes[...] (001 ACICAM)

[...] nós conseguimos inúmeras vezes levar um número grande de mulheres nos **eventos** que nós realizamos[...] (003 ACICAM)

agora a ideia saiu das participações nos **eventos** fora e até de **eventos** da ACICAM junto com a COMCAM, né [...] em que outros empresários vinham e falavam: “!Olha na nossa cidade também precisa de um movimento assim de mulheres que fazem parte do Comércio, isso seria interessante, mas eu acho que você que já tem experiência seria interessante que você fosse até lá contar a experiência de vocês”, daí nós realizamos esse trabalho. (003 ACICAM)

Porém, ainda foi possível constatar a utilização dos eventos como uma forma de divulgar o Conselho e a cidade de Campo Mourão. Para melhor ilustrar, apresentam-se os trechos:

Eu sempre gostei de fazer **eventos** grandes, não para me aparece, mas já que estávamos pagando palestrantes de altos níveis tínhamos que buscar aproveitar aqueles momentos para divulgar o Conselho para a sociedade e de certa maneira auxiliar ou proporcionar às empresárias informações para suas empresas sem discriminação, se elas eram profissionais liberais ou não. (003 ACICAM)

Eu acho que cada evento que a agente fazia divulgava muito Campo Mourão e isso é um grande benefício, nós estávamos sempre em evidência na mídia, através dos nossos **eventos** Campo Mourão era sempre lembrada na região, então é um benefício importante, você vê que é uma cidade atuante, que aqui tem gente que faz. (001 ACICAM)

As trocas de experiências com outra redes foram destacadas pelas empreendedoras de Campo Mourão por meio do vocábulo “experiência”, de acordo com os trechos seguintes:

É como eu disse no início, trocamos na época **experiência** com o pessoal de Maringá, na época eu lembro que foi feito alguma coisa nesse sentido com o pessoal de Maringá. (001 ACICAM)

[...] por exemplo, Cascavel o Conselho da Mulher Executiva é super atuante e isso era uma troca de **experiência** muito grande com essas empresárias com esse mundo dos negócios, você tinha ali mulher advogada, mulher do ramo de ótica, mulher do ramo de joias, de calçados de todas as diversidades do ramo de trabalho e profissionais liberais também, porque era importante[...] (003 ACICAM)

[...] conhecer o trabalho de outras pessoas, trocar ideias, isso é muito importante, porque as reuniões do Conselho da Mulher Executiva pelo menos nós, as que estivemos aqui, foram sempre na busca da troca da **experiência** [...](004 ACICAM)

Em relação ao vocábulo “homens”, notou-se que em determinados períodos a diretoria masculina apoiava e incentivava a participação das mulheres junto à Associação. Já em outro período relatado em trecho da entrevista de uma das presidentes, nota-se a busca das mulheres pela legitimação de seus papéis junto à diretoria da Associação Comercial.

Não, não ao contrário, nós recebemos muito apoio mesmo dos membros e da diretoria da ACICAM, a diretoria da ACICAM nos ajudou na estrutura, o mesmo aconteceu com a CDL, ao contrário fomos muito bem acolhidas, e ressaltando novamente que na época a grande maioria dos associados eram **homens** . (001 ACICAM)

Agora se você me perguntar, o meu problema com os **homens** na Associação Comercial foi antes da criação do primeiro Conselho, eles não acreditavam na mulher, com um dos presidentes foi uma novela ...um dos presidentes perguntava para os secretários: “mas isso vai funcionar?”, olha a gente teve que provar muita competência, não foi fácil, mas daí a gente conseguiu dominá-los . (002 ACICAM)

No mesmo sentido da troca de experiência, as informações também são compartilhadas entre as empreendedoras de Campo Mourão. Uma das empreendedoras demonstra no trecho da entrevista a necessidade de informações sobre as atividades do Conselho características da fase de constituição.

Nós nos preocupamos também com essa parte de estrutura e também como elas atuavam, em que áreas, o que elas estavam fazendo e o que nós poderíamos também fazer, nós buscamos principalmente essas **informações** [...] (001 ACICAM)

Você acaba tendo esse espírito participativo, eu ia para Holambra também, para participar de eventos lá como: mostras de flores, feiras de flores, cursos, palestras, então eu acho que isso me ajudou, além de fazer parte das palestras que o Conselho promovia junto com o SEBRAE e tudo mais foi muito importante para abrir esse leque de **informações** e você se torna uma empresária mais comunicativa. (003 ACICAM)

Quanto às palestras realizadas, notou-se que em Campo Mourão também havia frequência desse tipo de atividade coordenada pelo Conselho e, em relação aos temas abordados, nota-se maior enfoque na área motivacional. Para melhor compreensão, apresentam-se trechos das entrevistas a seguir:

Os assuntos discutidos eram, por exemplo, principalmente sobre **palestras** motivacionais, isso era sempre discutido, sempre escolhíamos a cada 60 dias uma pessoa para vir dar **palestras**, uma pessoa de fora, um palestrante mesmo profissional para vir falar de motivação na área comercial, isso era bastante discutido. (004 ACICAM)

[...] nós tínhamos uma pareceria grande com o SEBRAE, nós promovíamos várias **palestras** de motivação, porque, principalmente, quem está à frente e fazendo parte de um Conselho ou de uma organização, ele tem que ser muito positivo, tem que pensar positivo, não pode deixar as pessoas esmorecerem (desmoronar) não é verdade? (003 ACICAM)

[...] eu acho que enquanto Conselho da Mulher Executiva nós não podíamos ficar presas só na questão da mulher empresária, mas nós trazíamos até **palestras** até pedagógicas para mulher lidar com filhos, porque é um problema sério da mulher que trabalha fora essa relação casa, marido, filho, família. (003 ACICAM)

Observou-se ser um dos objetivos do Conselho de Campo Mourão a formação de parcerias com outras redes ou instituições, desta forma alinhando interesses comuns em ações coletivas (PEREIRA; PEDROZO, 2006).

[...] em Campo Mourão, tudo funciona integrado, por exemplo, entrou pela associação uma propaganda de Natal pela Globo, o grupo se junta e faz acontecer, então teve vantagem, aumento das **parcerias**, porque quando você se junta você fica mais forte, e como no exemplo que eu mencionei estando inserido nesse grupo que divulgou sua empresa na televisão, a sua empresa acaba ficando mais conhecida, de uma forma direta ou indireta isso ajuda a sua empresa a vender mais. (001 ACICAM)

[...] sabe, estar fazendo parte do Conselho da Mulher Executiva e estar fazendo parte da Associação Comercial é exatamente um incentivo de você abrir portas e ampliar sua rede de contatos, sua rede de **parcerias** isso é positivo. (002 ACICAM)

[...] propor **parcerias**, esse é o objetivo maior nosso, sem parceria da ACICAM e da CDL não tem como uma lojista estar separada da CDL, ela é da ACICAM e da CDL, e ter a parceria do SENAC [...](005 ACICAM)

Já o vocábulo “resistência” é evidenciado em situações que demonstram não haver resistência da diretoria em relação às mulheres ou ao Conselho e ainda aponta em algumas situações resistência das próprias mulheres em relação à inclusão de novas associadas. Manolova et al. (2007) apontam em seus estudos que as mulheres dão menor prioridade à participação em redes do que homens. No caso de Campo Mourão, a resistência pode ser observada nos seguintes trechos:

[...] nós tentamos aqui em Campo Mourão durante um período trazer profissionais liberais para o Conselho, mas nós encontramos um pouco de **resistência** não sei delas mesmo, porque acontece para fazer parte do Conselho deveria se associar à ACICAM, então se ela era dentista, ou advogada ou uma outra profissional liberal, elas achavam que não tinham que pagar e isso dificultava para nós ter elas no Conselho né, mas era importante ter essa gama de diversidade de atuações no mercado de trabalho, para nós era importante. (002 ACICAM)

Existe dentro de qualquer grupo de mulheres sempre aquela **resistência**, mas quem é aquela fulana? Mas por que ela vai participar? Sabe, aquela coisa de rotulação? Sempre em todos os

conselhos ou órgãos que eu participei tinha isso, vamos convidar fulana, “ah, mas para que convidar fulana? Ela não tem esse perfil”, porque sempre tem aquela que é certinha, aquela que é mais extrovertida, então sempre teve esta dificuldade porque você não pode estar olhando quem é quem, principalmente para estar se associando em uma atividade empresarial Empreendedora. (003 ACICAM)

O vocábulo “uniforme” foi ressaltado nas entrevistas demonstrando uma forma de reconhecimento e identificação de grupo por parte das empreendedoras e ainda contribuindo para a atração de novos membros, tal como explica os depoimentos:

Bem, eu acho que não era um **uniforme**, mas uma roupa para se apresentar[...] a primeira vez que nós usamos essa roupa foi quando nós fomos ao nosso primeiro encontro em Curitiba e falaram que seria legal se a gente se identificasse através da roupa que nós éramos de Campo

Mourão e foi algo assim que acabou despertando nelas bastante interesse das mulheres lá em Curitiba, das empresárias de Curitiba de querer saber de Campo Mourão, porque nós estávamos todas de roupa igual e bordada com o nome do Conselho das Mulheres Executiva de Campo Mourão, então durante bom tempo nós usamos, mas depois, “meu filho”, com a idade (risos). (002 ACICAM)

[...] e Campo Mourão não é muito diferente , então quando alguém fala , quem é fulano ? Fulano é do Conselho da Mulher Executiva , o mesmo acontece com que é do Rotary , o Conselho trazia isso muito , toda mulher queria ser do conselho , participar do conselho , principalmente quando agente fez o **uniforme** , ela vinham e perguntavam como elas poderiam participar do Conselho. (003 ACICAM)

Daí em todos os eventos que nós participávamos nós lá estávamos nós com o **uniforme** , esse realmente foi um dos pontos que chamou bastante atenção de querer participar do conselho . (003 ACICAM)

Nota-se, então, a partir da análise léxica, os vocábulos que ganham significado dentro do contexto das atividades empreendedoras que são desenvolvidas nos universos dos Conselhos. Para tanto, apresenta-se o **quadro 17**, que demonstra a dinâmica da rede.

Quadro 17 – Dinâmica da Rede

Vocábulo	Cidade / Freq.	Curitiba	Ponta Grossa	Foz do Iguaçu	Londrina	Maringá	Campo Mourão
Balcão		14					
Banco		32					
Cafés							30
Campanha						10	
Casa		25			21		
Cidade			33				
Congressos		15					
Coordenadora		13					
Difícil						6	
Dificuldade				13	21		18
Encontros			12				
Eventos		22	53		16		83
Experiências						27	21
Feiras			32	22	32		
Festas					15		
Homens					35	15	15
Ideias					50	26	49
Informações		12		28	10		19
Mesa		11					
Negócios		46	17	20		20	
Palestras		44	14	10	8	10	54
Parcerias							35
Projetos					30		
Rede				14			
Reuniões		26	11		39		63
Resistência							10
Social				25	15		
Trabalho						40	
Troca			10				
Uniforme							13

Fonte: Elaborado pela autora.

É possível destacar no quadro os vocábulos “balcão” e “banco”, que estão presentes apenas nas entrevistas das empreendedoras de Curitiba. O vocábulo “casa” possui significados diferentes em Curitiba e Londrina, sendo que, na primeira cidade, reflete a forma com que as empreendedoras se referem à Associação Comercial; já na cidade de Londrina, está no contexto de um projeto realizado.

As empreendedoras de Ponta Grossa enfatizaram a necessidade de beneficiar e promover a cidade por meio de ações do Conselho, sendo que o vocábulo “cidade” está presente apenas nas entrevistas de Ponta Grossa.

Nota-se também que a realização de eventos e feiras é atividade comum dos Conselhos, sendo que o vocábulo “eventos” é mencionado nos trechos das entrevistas de Curitiba, Ponta Grossa, Londrina e Campo Mourão. Já as feiras são destacadas nas entrevistas das cidades de Ponta Grossa, Foz do Iguaçu e Londrina.

As relações de gênero são apontadas nas cidades de Londrina, Maringá e Campo Mourão, principalmente demonstrando os relacionamentos na fase inicial dos Conselhos.

O vocábulo “palestras” está presente em todas as entrevistas das cidades pesquisadas, demonstrando, assim, uma das principais atividades realizadas pelos Conselhos.

A visão de rede é explicitada apenas pelas empreendedoras de Foz do Iguaçu.

O vocábulo “social” demonstra a preocupação das empreendedoras em desenvolver atividades que, além de beneficiá-las em termos de ganhos competitivos, possam contribuir com instituições sociais.

Por fim, apenas Campo Mourão faz menção ao uso de uniforme pelas empreendedoras, que era utilizado como uma forma de legitimar a atuação do Conselho e gerar maior visibilidade.

Na sequência, apresenta-se o **quadro 18**, que traz um resumo dos principais fatores identificados nesta análise.

Quadro 18 – Principais fatores identificados na análise léxica

Fatores Observados	Cidades	Resultados da Pesquisa
Fomento ao Crédito	Curitiba	Observou-se que as atividades desenvolvidas pelo banco da mulher foram relevantes para o fomento ao crédito junto a micro e pequenas empresárias.
Apoio a micro e pequenas empresárias	Curitiba Ponta Grossa	Notou-se que as atividades desenvolvidas pelo balcão de negócios e a criação de projetos de âmbito municipal geraram novas perspectivas de negócios para pequenas empresárias.
Principais ações	Ponta Grossa Foz do Iguaçu Londrina Campo Mourão	Destacou-se a realização de feiras e cafés da manhã com palestras como as principais atividades desenvolvidas pelos Conselhos
Relações de gênero	Campo Mourão Londrina Maringá	Constatou-se a busca por equidade entre os papéis de homens e mulheres nos trabalhos desenvolvidos junto às associações comerciais
Mecanismos de Governança	Curitiba Campo Mourão	Notou-se forma diferenciada para a denominação da presidente do Conselho e questões relacionadas à restrição de acesso à entrada de novos membros.
Busca por visibilidade	Campo Mourão	Notou-se que a instituição de um uniforme para as empreendedoras gerou impactos tanto em termos de visibilidade quanto em possibilidades de atração de novos membros.
Formação de redes	Foz do Iguaçu	Somente na cidade de Foz do Iguaçu foi possível verificar a percepção das mulheres sobre os conceitos de formação de redes de cooperação.
Ações sociais	Foz do Iguaçu Londrina	Mencionou-se a realização de atividades sociais, porém não como principal objetivo de atuação dos Conselhos
Barreiras	Foz do Iguaçu Campo Mourão Maringá Londrina	Observaram-se barreiras vinculadas à disponibilidade de tempo para participação, acesso à informação e restrições de estrutura financeira e restrição de acesso a novos membros.

Fonte: Adaptado pela autora, com base nos trabalhos de Tonge (2009) e Jones, Hersterly e Borgatti (1997).

O quadro apresenta uma síntese de todos os fatores que foram apresentados na análise léxica. Nota-se que, ao compreender esses significados, é possível dar outra dimensão de interpretação e subjetividade às características que acompanham as atividades promovidas pelas redes de mulheres de negócio. Porém, ainda assim, faz necessário compreender outras dimensões enfatizadas com maior intensidade nas teorias de redes e empreendedorismo. Para tanto, apresenta-se a segunda fase de análise, a partir da categorização de elementos advindos da teoria.

Além da análise léxica que forneceu base para a primeira parte da análise dos resultados, apresenta-se, na sequência, a análise de conteúdo das entrevistas. Consideram-se, também, os objetivos específicos para a apresentação dos resultados. Os mesmos pautam pela identificação das razões para o ingresso de empreendedoras na rede, a compreensão da relação entre a participação de empreendedoras nas associações, o exercício do papel empreendedor e o desenvolvimento de suas empresas e ainda a identificação de possíveis relacionamentos ou redes que são constituídas nessas Associações de Mulheres de Negócios. Sendo assim, conforme Bauer e Gaskel (2002) recomendam, há necessidade de uma redução do texto em forma de categorias. Para tanto, as entrevistas foram submetidas à utilização do software N Vivo, o qual permite a codagem das entrevistas nessas categorias de análise.

7.1 RAZÕES PARA O INGRESSO NA ASSOCIAÇÃO

Como mencionado anteriormente, o primeiro objetivo específico deste trabalho visa identificar quais foram as razões para o ingresso das empreendedoras na rede. Nesse sentido, considerar os dados apresentados pelo relatório do GEM (2008) que demonstram a existência de dois tipos de motivação para empreender, por necessidade ou por oportunidade, pode contribuir para uma primeira dimensão dos fatores que se encontram implícitos para o ingresso nas redes.

Machado (2009) reuniu estudos apontando os motivos que levam mulheres a empreender, sendo que os fatores variam desde a vontade de conciliar o trabalho com os cuidados da família, até mesmo realização pessoal, ou ainda a identificação de oportunidade de mercado e a busca por novas perspectivas de carreira. Dessa forma, Greeve e Salaf (2003) salientam que empreendedores possuem ideias, algum conhecimento e competência para tocar seus negócios, porém necessitam de recursos adicionais para produzir e entregar produtos e serviços, sendo que podem encontrar suporte, conhecimento e canais de acesso em suas redes sociais por meio dos contatos com pessoas ou organizações. De acordo com Weinberger (2001), a decisão de participar de um grupo é baseada na análise individual de custo e benefício. Compartilhando do mesmo posicionamento,

Granovetter (1992) aponta que a imersão em redes sociais modifica a ação econômica.

Em relação ao início das atividades empresariais, a pesquisa de Lerner, Brush e Hisrich (1997) junto a mulheres israelenses demonstra que a inserção em uma rede e o estabelecimento de laços contribuem para o período de abertura do negócio. Já Greve e Salaf (2003) ressaltam que na fase de planejamento de uma empresa, ou seja, na fase inicial, que é caracterizada por maiores momentos de incerteza e necessidade de obtenção de conhecimentos e recursos, verifica-se maior intensidade de dedicação de tempo do empresário para o desenvolvimento e manutenção das relações sociais.

[...] ela veio me convidar para participar de uma reunião do Conselho da Mulher Executiva na ACICAM, esse foi meu primeiro contato com o Conselho da Mulher Executiva, e eu achei interessante, porque eu estava iniciando no ramo que era diferente para mim, antes disso a minha experiência profissional eu tinha sido professora, também fui autônoma, trabalhava em casa e vendia o meu trabalho [...] (003 ACICAM)

Aí que a gente notou a dificuldade que as mulheres empresárias de Londrina estavam tendo na época, porque foi a época mais ou menos entre os anos 80 e 90, foi nessa época que as mulheres estavam abrindo lojas, abrindo indústrias, abrindo muita coisa em Londrina, e tinham dificuldades de como fazer, como agir[...] (001 ACIL)

Porque, como empresária, eu estava sofrendo alguma coisa, porque eu também não tinha toda aquela experiência como empresária. Eu estava iniciando um trabalho também, fazia alguns anos, e eu entrei de cabeça mesmo para poder ajudar outras mulheres, para não passarem aquilo que eu estava passando. E, percebendo que a mulher estava procurando um campo de trabalho, onde ela fosse uma empresária. (002 ACIL)

[...] isso aconteceu em mil novecentos e oitenta e três, eu já tinha minha loja, primeira boutique de artigos femininos, eu abri em 1961, no ano [em] que eu casei, porque eu vi, com as minhas convidadas, minhas amigas, as dificuldades que elas tinham em comprar em Curitiba, naquela época, uma coisa moderna, uma coisa de bossa, uma coisa diferente. Minha irmã morava no Rio, minha irmã mais velha, que era casada, se tornou minha sócia, e nós abrimos essa loja, durante vinte e dois anos, as mulheres, eu tinha muita dificuldade, por exemplo, um movimento de banco, se precisasse fazer algum empréstimo, sabe, naquela época a mulher era olhada assim, quando entrava em qualquer instituição financeira ou de classe, como um objeto raro, então, em mil novecentos e oitenta e três nós nos reunimos um [em um] grupo de amigas. Empreendedora (004 ACP)

De acordo com as citações apresentadas, é possível verificar que o início das atividades empresarias foi um dos fatores que motivaram a participação das empreendedoras junto ao Conselho. Vinculava-se a falta de experiência no negócio, o que acaba por gerar dificuldades em relação a competências empresariais necessárias. Estudos realizados por Lerner, Brush e Hisrich (1997) e Greene et al. (2003) apontam que a falta de formação empresarial de empreendedoras pode gerar obstáculos para o desenvolvimento de seus negócios.

Outra razão mencionada em trechos das entrevistas foi a busca de benefícios para a empresa.

O interesse, a princípio, foi apenas curiosidade [...] Se falava tanto em ACIF, em Associação Comercial, mas sempre aquela coisa muito assim de [...] ah [...] Masculino, nunca se via falar assim de mulher na Associação, aí foi criando uma expectativa de saber o que tantos benefícios que a Associação poderia trazer e por que não as mulheres também ingressar já que existem tantas empresas com mulheres em Foz do Iguaçu. (003 ACIF)

Eu nem imaginava do que se tratava, porque na época realmente eu não tinha contato muito grande na área empresarial assim, de... participar ativamente como uma classe política ou qualquer coisa, seja ela o que for. E [...] eu fui mais movida pela curiosidade, pra ver o que era isso exatamente, porque onde eu pudesse divulgar alguma coisa da minha escola eu queria estar presente, tá entendendo? [...] tudo era pra mostrar a escola [...] (risos). (001 ACIM)

Então eu comecei assim, por esse interesse da festa, mas na verdade com essa festa, objetivando um resultado comercial, uma união entre as pessoas e uma visibilidade para a nossa cidade, que já era uma cidade pujante, passou por todas aquelas dificuldades, mas Londrina é uma terra de pessoas fortes, de pessoas que desbravam conceitos e que trazem inovações. (005 ACIL)

Para Pereira e Pedrozo (2006), o fato dos empreendedores constatarem que os indivíduos têm necessidades comuns, que só podem ser atendidas por meio de ações conjuntas, faz com que empreendedores busquem a filiação junto a redes de cooperação.

Para Balestrin e Vargas (2004), a inserção em redes possibilita as empresas participantes atingir um fim e ainda alcançar certos objetivos que dificilmente seriam alcançados de forma individualizada. E Verschoore e Balestrin (2008) salientam que o acúmulo de capital social por um determinado grupo de pessoas potencia a capacidade individual e coletiva por meio de práticas

colaborativas, ou seja, metas e interesses comuns, e gera benefícios mútuos. Nesse sentido, é possível notar que as empreendedoras também buscaram este tipo de benefício gerado pela rede.

Convém salientar que uma das empreendedoras entrevistadas mencionou como motivo para o ingresso a sua contrapartida para a sociedade, a busca por ganhos em termos de comunidade:

[...] em 1985, no segundo semestre de 1985 existia esse movimento do conselho da mulher executiva em Ponta Grossa. Eu exercia uma atividade comercial de prestação de serviço e nunca fui uma pessoa de se acomodar só naquilo que eu fazia, mas sim em sempre estar buscando algo mais em termos de comunidade e principalmente dentro da área em que você exerce sua profissão. Então este eu acho que foi o meu motivo principal, uma forma de eu poder estar executando algo mais pra comunidade em que eu vivo, ou que eu vivia na época. (002 ACIPG)

Em termos de visibilidade, foi possível identificar nas entrevistas das empreendedoras a menção desse fator como razão para o ingresso na Associação. Também é possível notar, de modo geral, que o ingresso sempre ocorria a partir de um convite de uma das empreendedoras, já membro do Conselho:

Mas na época que eu entrei, pra mim foi muito importante porque, primeiro, eu me senti muito honrada por entrar no lugar do meu pai na diretoria, e também por ser a primeira a pisar na sala de reunião só dos homens, isso pra mim foi muito interessante. (003 ACIM)

Eu ingressei no Conselho da mulher em 1996, né, eu ingressei ao convite de uma grande amiga minha, que era minha cliente da loja, é minha cliente da loja né, e ela me convidou para participar do conselho, e assim que eu entrei eu já me motivei bastante já fui já, me entrosei me enturmei nas atividades do conselho que por sinal eram muito atuantes o conselho da mulher era muito representativo na cidade, na comunidade mesmo, e assim que eu ingressei (003 ACIPG)

Ah, isto ocorreu em 2000, em 2000 eu comecei a participar né, fui convidada pelas mulheres de negócio pra participar do conselho, daí eu comecei a participar como conselheira. Achei interessante participar, ver o que, mesmo porque eu represento, ver o que as empresárias pensavam do outro lado né, como em 1997 eu também participei do governo como secretária do meio ambiente e turismo, meu marido era vice-prefeito lá, então como eu sempre defendi as trabalhadoras eu queria saber o que as empresárias pensavam. (004 ACIPG)

O fato de ganhar espaço, ou seja, representatividade em ambientes predominantemente masculinos, foi mencionado por uma das entrevistadas, conforme é possível constatar no trecho a seguir.

então é, é, pra uma pequena empresária, bem pequena, que está começando, que é ela sozinha ou ela [é] mais uma, ela ingressar é a coisa mais importante, eu acho, porque ela cresce com isso, ela cresce, ela faz amizades, ela faz negócios, ela divulga o produto dela né, e a dificuldade maior pra, pra uma, pra um conselho das mulheres ou pras mulheres, é realmente esse machismo que ainda existe, o ser aceita né, o ser aceita dentro de uma casa de homens, como a gente sempre falava que associação na época era uma casa só de homens, e a mulher ser aceita dentro desse contexto. Empreendedora 001 ACP.

Quanto à visibilidade e representatividade, os dois fatores alinham-se com a posição de Wharton e Brunetto (2007), que evidenciam que mulheres empreendedoras ingressam em redes, principalmente, na busca por oportunidade de negócios, mas também como uma forma de lidar com algumas barreiras no ato de empreender.

Machado, Greatti e Jesus (2008) também apontam que um dos fatores que levam as empreendedoras à imersão em redes de mulheres de negócios está relacionado à busca por visibilidade e legitimidade dos papéis na atividade empresarial.

7.2 CONTRIBUIÇÕES DA PARTICIPAÇÃO PARA AS EMPRESAS

Compreender os efeitos da participação nas empresas dirigidas pelas mulheres integrantes do Conselho compõe o segundo objetivo específico deste trabalho. Para tanto, Marcon e Moinet (2001) destacam que um dos princípios que deve permear a constituição e efetividade de uma rede é a de infoestrutura, no que se refere à troca de informações, conhecimentos e insumos.

Desta forma, o desenvolvimento de laços que são estabelecidos na imersão em uma rede contribui para esse tipo de relação que pauta por reciprocidade (BALESTRIN; VARGAS, 2002). Nesse sentido, Hoang e Antoncic (2003) afirmam que o conteúdo das relações, a governança dos relacionamentos e a estrutura ou modelos que emergem da transversalidade dos laços são os elementos

chaves para explicar as redes na atividade empreendedora e o impacto delas nos resultados das empresas.

A divulgação das empresas entre as participantes do Conselho e junto à comunidade em âmbito local ou até nacional, como nos casos da participação em feiras, foi um dos ganhos mencionados pelas empreendedoras quanto à participação na rede, como foi observado em dois municípios:

Em Campo Mourão, tudo funciona integrado, por exemplo, entrou pela associação uma propaganda de Natal pela Globo, o grupo se junta e faz acontecer, então teve vantagem, aumento das parcerias, porque quando você se junta você fica mais forte, e como no exemplo que eu mencionei estando inserido nesse grupo que divulgou sua empresa na televisão, a sua empresa acaba ficando mais conhecida, de uma forma direta ou indireta isso ajuda a sua empresa a vender mais. (002 ACICAM)

Na época eu tinha uma empresa de bordados arraiolo. Lógico que foi bom pra mim porque a gente fez a primeira feira de indústria, foi a FEIPAR, feira nacional, nós fizemos, então a minha empresa também participou, e ela passou a ser conhecida. (003 ACIM)

Então, realmente, de oportunizar que as empresárias fizessem negócios entre elas [...] então a gente teve decorrente disso uma campanha em que se fez (sic) vitrines nas lojas, e uma loja divulgava o produto da outra nas suas vitrines né, então, por exemplo, a gente teve a loja no shopping de [...] tudo empresárias, né? Lojas de mulheres [...] que vendia perfumes né, área de perfumaria e cosméticos né que colocavam na sua vitrine os produtos de um Pet Shop né [...] da outra empresária. Então a gente fez muito essas trocas, estas parcerias [...] (004 ACIM).

Outro fator observado está relacionado à ampliação dos negócios. O estudo de Aragão, Lopes e Alves Junior (2009) aponta que PMEs, ao participarem de uma rede de cooperação, podem obter ganhos competitivos em termos de ganhos de escala e poder de mercado, que envolvem questões de força de mercado e credibilidade. Esse ganho obtido na rede é mencionado por algumas empreendedoras em relação ao aumento das vendas, como nos trechos:

Além de contribuir para ampliar minha visão do negócio, já que na época eu tinha uma loja de calçados, ajudou também eu fechar alguns negócios com as participantes do Conselho [...] (001 ACICAM)

[...] ajudou a ampliar a oportunidade de novos negócios, com certeza. Só para você ter uma idéia, eu fechei muitos negócios nessas

reuniões, só nessa viagem em Foz do Iguaçu que foi mais recente eu fechei negócio, tanto que hoje eu sou umas das diretoras de venda da franquia SPA da PELE da fábrica de montagem de franquias e dar treinamento e assessoria para as clientes, nessa viagem eu fechei dois novos pontos de vendas, assim conversando. (004 ACICAM)

[...] o fato de você aumentar teu relacionamento você acaba fazendo mais negócio e a empresa acaba valorizando [...] em função disso também tudo agrega valor, depois disso veio toda uma somatória de coisas. (002 ACIF)

A ampliação da confiança nas relações sociais entre os membros acaba por gerar reciprocidade entre os membros. De acordo com Ramos e Souza (2008), a tendência das pessoas retribuírem as formas de bondade recebidas em uma relação social, estabelecidas pelos laços de confiança, denomina-se reciprocidade.

Hu e Korneliussen (1997) evidenciam em seu estudo que a existência de reciprocidade gera impactos na performance de pequenos negócios devido à percepção de um dos mecanismos de governança, sob aspectos de benefício mútuo, satisfação mútua e distribuição de ganhos. Todos esses fatores são salientados pelas empreendedoras, que para melhor contextualização, apresentam-se os trechos contidos nas entrevistas a seguir:

[...] tem uma delas que é [...] é proprietária de um restaurante, então por causa disso a gente lembra [...] eu vou realizar um evento, eu vou contratar o restaurante daquela pessoa porque ela está lá no conselho né [...] então alguns relacionamento assim existiram né [...] por causa do conselho, por causa de lembrar né [...] então sempre amplia, sempre amplia. (005 ACICAM)

[...] Assim, quando eu preciso agora de algum material ou algum serviço, eu já vou direto naquela pessoa que eu já conheço, que eu já troquei ideias com ela[...] (003 ACIF)

[...] a gente conseguiu criar essa dinâmica, então, por exemplo, se você ia fazer algum serviço, procurava fazer com alguém do grupo, né. Se ia contratar alguma coisa, procurava dentro do (sic) tinha alguém que pudesse atender. (001 ACIPG)

Mas a ligação que nós temos assim dentro do conselho é da área comercial realmente, eu tenho parceria com outras empresas, coisas que eu comprava num lugar [...] agora estou comprando com aquela que faz parte do conselho, que eu conheci, que vendem os mesmos produtos, e isso faz assim, eu diria assim, elas também vêm e compram na minha loja agora, então, esse tipo de relacionamento assim, ele é praticamente automático, né, porque quando você começa a ter esse vínculo com as pessoas profissional (sic), é, fica

também a parte sentimental, né, você lembra: a não [...] mas aquela minha colega lá do conselho né, ela trabalha com isso, ela trabalha com aquilo, então, acaba dando preferência pra quem está participando né, pra quem está mais envolvido, é, fora essa parte comercial [...] (004 ACIF)

Além disso, o ambiente favorável para a troca de experiências e informações foi apontado como um efeito da participação para as empresas das mulheres inseridas no Conselho, como nos trechos apresentados a seguir:

[...] eu acho que essa troca de informações que nós temos, ela é muito importante é, claro que cada um tem uma forma de ver as coisas[...] eu, por exemplo, quando uma pessoa tá falando ou expondo alguma história, alguma coisa, eu procuro filtrar aquilo que é interessante e já começo a linkar com a minha empresa, sabe, é meio que automático assim. Então, essa troca de experiências que a gente faz dentro do conselho, a gente não faz com o cliente que vai dentro da tua loja, sabe? (004 ACIF)

Esses encontros eram muito proveitosos, porque além de muito produtivos, havia troca de informações e conhecíamos outros empresários de outras cidades, e essa troca de informações era produtiva pras nossas empresas porque eu poderia trocar informações com outra pessoa do meu ramo, ou aprender algo com outra de outro ramo que iria me ajudar com a minha empresa, entendeu? (001 ACIM)

O estudo realizado por Aragão, Lopes e Alves Junior (2009) também mostra como ganhos em termos de aprendizagem e acesso à informação, sendo que a informação é disseminada entre os membros e a aprendizagem torna-se coletiva. Nesse mesmo sentido, estar atualizada em termos de informações, mudanças, inovações é apresentada como uma das preocupações das empreendedoras para melhor desenvolver seu negócio, tal como a seguinte narrativa:

Por que, veja, você tá aqui, você está se reciclando sempre né, e essa reciclagem sempre traz benefícios, eu sou uma pessoa que sempre gostou de mudanças, mudanças é sempre pra melhor, então, tudo que você aprende aqui, você tem que aplicar lá, né, tem que mudar, tem que mudar as coisas, atualizar né, pra haver um crescimento maior. (002 ACP)

Embora os fatores que envolvem a divulgação das empresas das empreendedoras já terem sido mencionados, observou-se ainda o aumento da

visibilidade da empresa, em termos de oportunidades, para expor de maneira mais ampla os trabalhos desenvolvidos por cada empreendedora em seus negócios, como observado nos depoimentos:

Acho que, inclusive, o nome da empresa é elevado, agente assume um sobrenome depois que você está na associação comercial [...], então lá na Associação Comercial foi muito boa por causa disso aí. A gente passa a ser conhecida. (004 ACICAM)

[...] quem é a presidente da Associação Comercial de Maringá? [...] então isso aí acabou fazendo com que o nome da empresa aparecesse mais por conta disso, sabe, mas de trazer (sic) benefícios próprios para a escola, algum evento alguma coisa não [...] porque a gente nem tinha como participar dos eventos como escola né, eram eventos mais para o comércio mesmo, né, então era muito diferente. Empreendedora 002 ACIM

Olha, acho que contribuiu mais no sentido assim de dar mais visibilidade, mais compreendido este tipo de trabalho, porque eu trabalho com consultoria empresarial né, então assim não me gerou negócios diretamente né, vamos dizer assim, não tive novos clientes a partir do conselho né, ou entre as conselheiras [...] mas assim, a visibilidade né, a compreensão do trabalho da consultoria, eu acho que pra mim isso foi bem positivo né, e [...] a visibilidade tanto da empresa quanto do meu trabalho né, do trabalho que eu realizo. (004 ACIM)

Pro negócio sempre é um bom negócio porque você divulga aquilo que você faz, se você tem um negócio pequeno que ninguém conhece, é, eu tinha uma gráfica, ela era de médio porte, mas, muita gente também não conhecia, então, você tem a chance de distribuir teu cartão, pelo menos, as pessoas ficam, precisa de uma gráfica, olha tem uma colega aqui na casa que faz isso, é, isso é uma coisa importante, mas pra mim, pessoalmente, acho que foi mais gratificante do que bom pro negócio. (001 ACP)

[...] você fica atualizada, você participa, eu acho que o conselho é assim uma alavanca pra qualquer empresário, pequeno empresário. Às vezes, nós temos empresário que são fundo de quintal, e esse balcão de negócios a intenção é essa, elas trazerem os seus produtos pra serem [...] pra mostrar e às vezes elas vêm e daqui a pouco elas já estão no informal [...] se formalizam já tão (sic), já vêm como sócias da associação e eu acho que isso é uma boa [...] (005 ACP)

Notou-se que os resultados apresentados são semelhantes aos do trabalho de Aragão, Vieira e Lopes Junior (2009), em termos de efeitos para as empresas participantes da rede e ainda notou-se também a questão da reciprocidade entre membros mencionada no trabalho de Hu e Korneliussen (1997).

7.3 CONTRIBUIÇÕES DA PARTICIPAÇÃO PARA A EMPRESÁRIA

Estudos realizados por Trindade, Souza e Freire (2009) junto a mulheres do setor turístico apontaram efeitos favoráveis no âmbito da esfera pessoal das empreendedoras. Nas entrevistas realizadas, notaram-se contribuições em termos de maior visibilidade e destaque perante a sociedade que atuam, como também ampliação dos contatos sociais e ainda a ampliação do conhecimento gerencial e em aspectos comportamentais também. Ainda a fim de evidenciar o segundo objetivo específico, busca-se compreender os efeitos da participação no âmbito pessoal das empreendedoras que estão inseridas na rede, bem como o exercício de seu papel empreendedor.

Nesse sentido, Machado (2009) desenvolveu um estudo sobre a identidade das empreendedoras, apresentando as atividades que o papel empreendedor requer. Desta forma, pode-se observar neste estudo que mecanismos de visibilidade contribuíram para a ampliação dos papéis das empreendedoras, como se observa:

Facilitou muito, inclusive me ensinou muita coisa, não só no trabalho, como na vida pública viu? [...] foi, abriu muitos horizontes, foi uma escola de vida, onde eu aprendi a conviver com as pessoas [...] (004 ACP)

Torna-se importante enfatizar a menção nessa pesquisa quanto ao crescimento do respeito profissional, o qual é também abordado por Machado (2009) como uma preocupação das empreendedoras com relação à imagem, a qual é apresentada no trecho:

Respeitabilidade profissional, isso foi muito importante, é a mesma coisa de você participar de um Rotary, de um clube, de um Lions você tem respeitabilidade[...] mesma coisa com o Conselho da Mulher ser do Conselho e participar do Conselho da sua cidade, você tem a noção da referência, da respeitabilidade e da aceitação de você entrar em qualquer lugar do seu município e começar a falar em nome do Conselho, você percebe essa respeitabilidade. É muito bom comercialmente, socialmente para mim foi espetacular [...] e posso dizer assim, com todas as palavras e vírgulas, foi lá que me lançaram no mercado de trabalho, porque lá que nós conhecemos a maioria dos empresários, porque eles se encontram lá, geralmente dos lugares que você vai ou participa da sociedade [...] eu vejo dessa forma, você tem que realmente se fazer se conhecer, fazer se conhecer conhecida (sic), não é? divulgar o seu trabalho, conhecer o

trabalho de outras pessoas, trocar ideias, isso é muito importante, porque as reuniões do Conselho da Mulher Executiva. (004 ACICAM)

Ainda em relação à ampliação de papéis, a inserção no cenário político também foi mencionada, conforme pode-se observar nos trechos seguintes:

Pra minha vida, é, foi essa a contribuição, eu fui vista com outros olhos, eu, na verdade, eu tenho que dizer pra você: Eu fui vista, o meu trabalho foi visto e valorizado, e isso me trouxe esse retorno, é, que eu acabei entrando na política, é, a convite dessa candidata, e então, eu fique muito feliz com isso, porque eu gosto muito de fazer isso que eu faço. (002 ACP)

Mas realmente houve um crescimento, houve um crescimento profissional, um crescimento pessoal e, naturalmente, me fez com que hoje eu tenha é...o posicionamento que eu tenho dentro da cidade, dentro da comunidade, fui secretária da indústria e comércio do município né, indústria, comércio e turismo, hoje eu sou chefe de gabinete, eu presido um sindicato em nível estadual. Isso tudo [...] Fui presidente da associação comercial de mulheres de negócios em Ponta Grossa também, e presidente da federação das associações de mulheres de negócio do Brasil. Então são projeções que são feitos, NE?. E fui por muitos anos vice-presidente da associação comercial também. Então naturalmente o conselho foi o ponto de partida, foi quem alavancou essa minha trajetória profissional, essa minha trajetória política eu posso dizer também.(002 ACIPG)

Foi possível observar, também, a ampliação da rede de contatos. Trindade, Souza e Freire (2009) afirmam que mulheres que participaram de uma rede do setor turístico obtiveram ganhos em termos de ampliação de contatos sociais. Nessa pesquisa, foram selecionados alguns trechos para ilustrar esse aspecto:

[...] sabe, estar fazendo parte do Conselho da Mulher Executiva e estar fazendo parte da Associação Comercial é exatamente um incentivo de você abrir portas e ampliar sua rede de contatos, sua rede de parcerias [...] isso é positivo.(003 ACICAM)

[...] pra mim, pessoalmente, assim, ele aumentou muito minha rede de contatos, coisa que eu não tinha, porque é, por mais que você conheça as pessoas, conhecer é uma coisa!, eu sou nascida aqui nessa cidade, eu conheço Deus e o mundo, se duvidar, todo mundo olha pra mim e fala assim “ó, eu conheço aquela mulher”, mas não existe um entrosamento né, e o diferencial é realmente isso, você conhecer, mas você saber da pessoa, você trocar informações com essa pessoa, e o conselho proporcionou pra mim assim um crescimento muito grande, nessa minha rede de contatos, que eu diria assim, depois que eu saí da faculdade, a gente perde muito

contato, você fica muito focado dentro da sua empresa e querendo, claro, todo mundo tem suas dificuldades né, os problemas, mas, e você acaba esquecendo do resto, e também eu acho que despertou em mim assim um senso crítico maior. (004 ACIF)

Por outro lado, o aumento de contatos sociais, a participação em outras redes foi mencionada por uma das entrevistadas, conforme o trecho a seguir ilustra.

[...] eu acho que muita gente entrou ali como presidente para ter uma visibilidade, e eu no fundo acho que a maioria daqueles vão, “além daqueles que são altruístas [...] e como tem, meu Deus!”, mas vão também para demonstrarem suas empresas e que não é nenhum pecado, porque a entidade é bem vista e ela abre as portas para vários convites, representação para formaturas, para eventos importantes na cidade e isso acaba inserindo as pessoas em outras redes de relacionamento, e isso eu acho muito bom! (002 ACICAM)

Ainda em termos de contribuições da participação para a empresária, notaram-se relatos de ampliação do conhecimento. Warthon e Brunetto (2007) realizaram um estudo sobre o comportamento em rede de empreendedoras na Austrália e algumas das participantes declararam ter obtido vantagens da participação na rede quanto à troca de experiências e conhecimento, por meio de situações em que compartilharam problemas e ideias. Nesse sentido, foi possível identificar nas entrevistas que a troca de experiências e de conhecimento era realizada por meio de palestras e eventos promovidos pelo Conselho, como mostram alguns trechos:

Você acaba tendo esse espírito participativo, eu ia para Holambra também, para participar de eventos lá como: mostras de flores, feiras de flores, cursos, palestras, então eu acho que isso me ajudou, além de fazer parte das palestras que o Conselho promovia junto com o SEBRAE e tudo mais foi muito importante para abrir esse leque de informações e você se torna uma empresária mais comunicativa. (003 ACICAM)

Eu acho que acrescentou muita coisa porque eu acho que a gente,... quando você entra nessa entidade né, você iniciando qualquer ramo de atividade como do comércio, alguma coisa você é um tanto leiga também e eu acho que o ingresso no conselho e participando desses eventos de associativismo você abre seu leque de conhecimentos né, você participa de muitos eventos, de muitas palestras, de workshop, de todos os segmentos que estejam na área comercial-empresarial-financeira. (003 ACIPG)

Questões voltadas para o desenvolvimento e ampliação da autoestima também foram mencionadas em trechos das entrevistas.

[...] e também como a formação como a tua autoestima também né, porque essas entidades investem muito em palestras de autoestima né, como as nossas convenções, né? [...] (003ACIPG)

[...] mas orientou para o meu crescimento pessoal, como ser humano, não é, porque você veja, a pessoa, a pessoa tem que ser boa em todos os setores, no emocional, no controle financeiro, relação familiar, relação amorosa, relacionamento com o público, cliente, é, é, leitura, cultura, arte, em tudo a gente tem que ser um pouquinho, tem que conhecer um tanto, excluir qualquer um desses setores da sua vida, você não é um ser humano integral, completo, não é [...] (003 ACP)

Warthon e Brunetto (2007) mencionam que algumas das contribuições proporcionadas por redes para as empreendedoras só podem ser geradas em ambientes que favoreçam relações de confiança e de cooperação. Nesse sentido, o estudo dos autores demonstra que o fato de estabelecer relações de confiança entre os membros foi apontado no estudo com uma representatividade 37,6% da percepção de benefícios potenciais da atividade na rede. Desta forma, busca-se discutir a confiança e a cooperação entre os membros da rede, a seguir.

7.4 CONFIANÇA E COOPERAÇÃO ENTRE OS MEMBROS

Outro ponto relevante da imersão, no caso das mulheres, está vinculado à ênfase no estabelecimento de relações de confiança. Segundo Wharton e Brunetto (2007), as mulheres só compartilham informações quando conhecem suficientemente os membros da rede, e os mesmos apresentam comportamentos pautados em confiança; caso contrário, não arriscam com receio de beneficiar os concorrentes. Verifica-se que, a partir do estabelecimento das relações de confiança, então passará a ser possível a cooperação entre os atores e parceiros da rede (HOANG; ANTONCIC, 2003).

Nesse sentido, as Associações Comerciais podem ser vistas como estes parceiros de rede, já que fornecem apoio, principalmente, em termos de infraestrutura e recursos, tornando-se essencial para que a rede possa se desenvolver e cumprir com os objetivos (MARCON; MOINET, 2001). Essa configuração pode ser observada nos seguintes trechos:

[...] nós recebemos muito apoio mesmo dos membros e da diretoria da ACICAM, a diretoria da ACICAM nos ajudou na estrutura, o mesmo aconteceu com a CDL, ao contrário fomos muito bem acolhidas, e ressaltando novamente que na época a grande maioria dos associados eram homens. (001 ACICAM)

Apoiavam, davam e brigavam ainda, queriam que nós sempre tivéssemos realizando ou à frente de alguma atividade, porque até quando eu estava aí eu era EX-SENAC, eu sabia onde ir buscar o dinheiro, então eu fazia e sabia que não tinha dinheiro, mas eles apoiavam, eles nunca impediram das coisas andarem, de jeito nenhum, eu falava: não tem dinheiro, eles me respondiam um pouco a gente ajuda [...](002 ACICAM)

[...] a gente não pode ter nenhuma queixa da ACICAM, sempre colaborou, mesmo porque nós tivemos em todo esse período uma secretária executiva, então normalmente quando nós levávamos para ela o que queríamos trazer, a gente chegava e explicava o que a gente queria e ela se encarregava de conseguir para nós, ela foi assim um elo muito importante do Conselho com a diretoria executiva da ACICAM. (003 ACICAM)

[...] aqui a gente tem uma sala reservada, com todas as, disponíveis pra nós, a parte multimídia, café, água, então, as nossas reuniões elas são bem, bem é amparadas, assim eu diria, né?. (004 ACIF)

[...] porque você veja que espaço que nós temos, né, funcionários que nós temos, então, é muito positiva, você veja, tem outras entidades femininas, que a própria BPW era aqui, nós cedíamos uma sala pra BW. O banco da mulher era aqui, então, pra você ver, como é importante você ter essa solidez, esse guarda-chuva, sabe, essa estrutura, essa estrutura, é muito bom. Sem dinheiro você não faz nada! (002 ACP)

Já no que se refere à relação entre as empreendedoras, foi possível notar que os laços desenvolvidos pelas mesmas, em determinados momentos, ultrapassam apenas o aspecto econômico e passam a ter vínculo de natureza pessoal, como também foi identificado por Baldi e Vieira (2006).

[...] são vários pontos, um deles é você partilhar com outras mulheres as suas vantagens, as suas desvantagens, os seus problemas, as suas aflições, aquilo que você ganhava, aquilo que perdia, então este relacionamento com outras mulheres, naquele momento a gente sentava e conversava, sabe, era muito importante. (003 ACICAM)

Não tem como você não ter uma ligação, entendeu?, e isso é bom. Eu acho assim que é importante, e mantém nós assim, mais unidas realmente, sabe?, porque quando você não tem muita relação, as coisas ficam mais frias NE?, teve muitas mulheres que vieram a primeira vez, e falaram assim: ai,é.? [...] vieram uma ou duas vezes, e falam “ai, não vejo, não to me enquadrando aqui no conselho, NE?,”

não to me sentindo assim, tocada no conselho, motivada a fazer alguma coisa” [...] (004 ACIF)

Era muito legal também e interessante. Achava interessante chamar de companheira, porque era companheira do conselho, e era interessante porque não tinha uma amizade pessoal, não tinha uma ligação, nós nos conhecemos ali... então a admiração nasceu ali, de uma pela outra e a gente respeitava muito isso, então tinha uma professora, tinha empresária, diversas áreas, mas a gente tinha uma amizade que [...] sentava ali naquele dia, trocava o máximo de informação, era muito carinhoso, muito sabe [...] respeitava muito e, nossa, era muito legal! Tanto que, nossa, fiz uma amizade concreta mesmo com essas mulheres mesmo, que se a gente se encontra, nossa, é muito bom! (003 ACIM)

Nota-se ainda que a confiança estabelecida entre as empresárias membros do Conselho ultrapassa períodos de estágio inicial da formação da rede e, desta forma, propicia cooperação em termos de acesso a informações empresariais, conselhos, resolução de problemas providos pelos contatos (HOANG; ANTONCIC, 2003).

“Unidos Somos Mais Fortes”, eu acho que essa frase é a frase que realmente determina o quê que é o cooperativismo, dentro aqui, o quê que é essa união das pessoas, que faz essa força pra poder continuar, entendeu? [...] (004 ACIF)

A gente se conhecia muito, umas com as outras, ajudávamos umas às outras a resolver problemas, a gente sempre estava ajudando uma a outra e essas feiras de moda que a gente fez. (002 ACIL)

Às vezes alguém desanimava aih tinha que puxar, às vezes, eu desanimava e elas me puxavam, então foi uma equipe muito boa, que eu tenho muita saudade delas, sabe?.(002 ACIM)

Olha, eu acho que, principalmente, o que mais me marcou disso daí foi a união. Sabe, a gente sempre escuta falar: a união faz a força, sabe aquele negócio??? E realmente a união faz a força! Eu comprovei pra mim mesmo nesse período foi (sic) duas coisas: “água mole em pedra dura, tanto bate até fura” porque nós fomos persistentes, que nós tínhamos que conquistar nosso espaço, e “a união faz a força” a união das mulheres do nosso conselho para que pudessem ter hoje a estrutura que tem. (002 ACIM)

[...] a gente cria também uma, uma amizade muito grande né, você forma grandes amigos dentro desse associativismo né, se envolve, eu acho assim que quando você trabalha em equipe né [...] (003 ACIPG)

Então a gente tinha esse apoio uma da outra, tinha uma energia muito positiva que impulsionava a gente, então desistir jamais. (003 ACIM)

Por fim foi possível constatar em algumas falas mecanismos mínimos de governança estabelecidos pelos grupos, refletindo a perspectiva apontada por Jones, Hesterly e Borgatti (1997) em relação à macrocultura, ou seja, os valores que direcionam ações e comportamentos na rede e também sanções coletivas no sentido de estabelecer o que é aceitável e regulando comportamentos oportunistas, como nos trechos:

Nós procurávamos de uma maneira nos ajudar, não tinha aqui dentro concorrência, tinham várias pessoas que tinham lojas, boutique, como eu, mas não tinha concorrência aqui dentro da associação, a gente procurava de todas as maneiras, eu procurava de todas as maneiras, ajudar e atualizar todas, o que elas precisavam, sabe [...] foi uma troca. (004 ACP)

A gente sempre fez essa...não era um corporativismo mas era uma proteção entre o grupo pra um ajudar o outro realmente né. Que todo mundo tava dando um pouco de si, né. (001 ACIPG)

Jones, Hesterly e Borgatti (1997) alegam que a coordenação deste tipo de atividade na rede impacta nos custos de coordenação e transação, pois promove interações frequentes e resulta em conhecimento mútuo entre as partes envolvidas, facilitando os processos de trocas entre os parceiros e principalmente evitando comportamentos oportunistas. Porém Uzzi e Dunlap (2005) alertam que este tipo de restrição pode gerar comportamento oportunista e ainda Elfring e Hulsink (2007), para a falta de informação nova que é promovida pelos laços fracos, visto que neste tipo de aprimoramento dos laços há uma grande tendência à migração para laços fortes.

7.5 AMPLIAÇÃO DOS LAÇOS E RELACIONAMENTO COM OUTRAS REDES

Elfring e Hulsink (2007) comentam os padrões de desenvolvimento de uma rede, sendo que o padrão de renovação de rede foi observado nas entrevistas, quando as empresárias abordaram a necessidade de incluir, aprimorar e estreitar e ainda a mistura de laços fortes e fracos para compor as relações. O terceiro objetivo específico desse estudo é o de identificar possíveis relacionamentos

ou redes que são constituídas nessas Associações de Mulheres de Negócios e os resultados encontrados são apresentados na sequência.

Foram apontados relacionamentos com redes que fazem parte do Sistema S, como nos casos do SEBRAE, SESI, SESC e SENAC, como é evidenciado nos trechos apresentados na sequência:

[...] foi muito importante essa parceria com a ACICAM, a parceria com o Conselho da Mulher Executiva e estar inserida nesse contexto, porque, ali abre-se (sic) os horizontes, você começa a ter contato com o SEBRAE, sabe você começa a afinar mais sua participação nesse contexto com outros movimentos que são importantes nesse auxílio né do empresário. (003 ACICAM)

Ah o leque de conhecimento de amizades, de companheirismo, isso aumenta bastante você conhece, por exemplo, dentro da prefeitura todos os secretários né, no âmbito municipal né, e outros orgs e entidades que você participa de SESI, SESC, SENAC, do sistema fecomércio né, você participa de tudo, o teu leque de conhecimento e de amizade e de ligações aumenta, o teu universo fica gigante né, e também no âmbito estadual no âmbito nacional.(003 ACIPG)

Notou-se o desenvolvimento de relacionamentos de empreendedoras junto a Clubes de Serviço, como o Lions Clube e entidades filantrópicas, como o Rotary, como é possível constatar na narrativa:

Olha, foi importante e eu posso te falar que para mim enquanto empresária né, quando eu surgi, abri minha floricultura pequeninha tal, então vir fazer parte da Associação Comercial e poder estar mostrando o seu trabalho dentro da Associação Comercial me abriu leques para estar entrando no Rotary, para estar entrando no Lions, por estar entrando em outras associações e entrar em outros municípios também [...] (003 ACICAM)

O acesso a redes como a da Federações da Indústria e Comércio também foi propiciado pela participação das empreendedoras junto ao Conselho.

É, eu acredito que mudou bastante porque houve dentro desta rede, que é o Conselho, houve naturalmente contatos e comunicações com níveis diferentes de entidades né. O quê que eu quero dizer com isso? Saímos do reduto cidade, saímos do reduto Ponta Grossa e fomos para o reduto do estado, fomos para o reduto..fomos para o âmbito né até nacional então o relacionamento muda porque não fica só no nível de associação, você vai pras federações, você vai pras federações e também em nível de governos o relacionamento naturalmente fica mais fácil. (002 ACIPG)

[...] aí fui convidada pra ser representante da Federação da indústria, ainda estava dentro da Associação [...] Então tudo isso veio somando uma coisinha ou outra e você vai crescendo e vai crescendo a tua empresa, vai crescendo ao redor onde você tá porque a sociedade inteira, quando você cresce, cresce também né? (002 ACIF)

Com instituições de classes e instituições de ensino foram incluídas, foram estabelecidos laços para o desenvolvimento de parcerias.

Nós fazemos, olha, parcerias muito (sic), sabe, eu agora fiz o ano passado já uma parceria com a ABRH, participamos dos eventos dele, fizemos um, tínhamos um estande que foi assim um evento com mais de mil e quinhentas pessoas circulando. E esse estande, ele, pra nós, é importante porque divulga nós do Conselho, eu tô fazendo parceria também com a uma faculdade, tô procurando dar um leque maior pro Conselho, só além das nossas reuniões, né?. (005 ACP)

Os relacionamentos entre Conselhos também foram mencionados como uma via para a troca de informações e de experiências, conforme é possível constatar nos trechos a seguir:

É como eu já disse no início né, trocamos na época experiência com o pessoal de Maringá, na época eu lembro que foi feita alguma coisa nesse sentido com o pessoal de Maringá. (001 ACICAM)

E nós recebíamos muitos convites tanto pra palestras de marketing, dessas coisas, como pra gente fazer palestra também, sabe? Porque pra gente interessava esses convites, porque quanto mais mulheres a gente tinha nas outras associações mais experiência podíamos trocar, podíamos dividir as nossas mazelas, as nossas angústias né [...] (risos) [...] aih tinha com quem dividir. (002 ACIM)

E a gente teve um relacionamento bom também com outras cidades né, a gente procurou se encontrar, ir em encontros né, todos os encontros que a gente [...] e todos os convites, nós atendemos a todos, as cidades menores que nos chamavam pra abrir [...] os conselhos a gente nunca deixou de participar, as feiras foras, os eventos fora, a gente foi em todos. (001 ACIPG)

Como já foi abordado anteriormente, a ampliação dos papéis das empreendedoras atuando junto a cenários políticos demonstrou ganhos em termos de visibilidade. Porém faz-se importante ressaltar que as empreendedoras também desenvolviam ampliação de relacionamento e laços com a comunidade local, como observado:

E os empresários e os políticos respeitavam muito a gente, porque a gente realizava mesmo, a gente trazia gente pra Maringá, a gente fazia propaganda da cidade, então era bem gostoso de trabalhar. (003 ACIM)

É, a gente conheceu muita gente nova, na política também né, porque como nós tínhamos um canal aberto eu fui inclusive fazer parte, como eu trabalhava com turismo na época eu fui fazer parte do turismo do governo do estado, sabe? Houveram (sic), assim, vários fatores que foram se abrindo né, conhecendo gente nova e tal. (001 ACIPG)

Políticos também né. Políticos não só partidários, mas como políticos com o intuito de trazer a ação do governo estadual para a cidade, da ação do governo federal para desenvolver alguma coisa a mais para a cidade. Como o caso da delegacia da mulher. Nossa, houve um estreitamento de relacionamento com a escola de polícia civil na época né, com a secretária de segurança, foi muito produtivo, foi muito bom. Eu acho assim que foi, sem dúvida, [...] com o próprio governo municipal da época também. Então abre caminhos, sem dúvida alguma o fato de você estar numa entidade como esta abre caminhos e te faz galgar outros pontos, outros degraus aí né. (002 ACIPG)

As empreendedoras desenvolveram ações que contribuíram para a ampliação ou ainda uma migração dos laços de fracos para fortes, transpondo as questões meramente econômicas, mas ainda assim contribuindo para a geração de benefícios para o empreendedor (ELFRING; HULSINK, 2007). Nesse sentido, Aldrich e Kim (2007) alegam que as relações interpessoais entre os membros têm importante papel no suporte social e emocional no comportamento dos empreendedores. Porém, nos estudos realizados por Uzzi e Dunlap (2005), os mesmos advertem para que haja um cuidado na composição dos laços estabelecidos na rede, sendo que, na perspectiva empresarial, o ideal para uma rede é o equilíbrio entre os dois tipos de laços.

E, por fim, observou-se o desenvolvimento de relacionamentos em cenários políticos, com órgãos como SEBRAE, SENAC, SESC, clubes de serviço com Lions e Rotary e ainda instituições de ensino e entidades de classe também foram ressaltadas pelas empreendedoras. Neste sentido, Sorenson, Folker e Brigham (2008) sugerem, em comparação com os homens, que mulheres preferem se organizar em redes que incluem um amplo leque de pessoas para criar colaboração e cooperação entre as relações e, ainda, adquirir recursos para satisfazer as necessidades das empresas, o que pode, de alguma maneira, explicar a busca de ampliação dos contatos com outros tipos de redes também.

7.6 BARREIRAS DA PARTICIPAÇÃO EM REDE

Para fortalecer o desenvolvimento do papel empreendedor, as mulheres procuram a inserção em redes de mulheres de negócios. Mas Tonge (2008) salienta que existem vários tipos de barreiras que são identificadas quanto à participação de empreendedoras em redes. Neste estudo, observaram-se os fatores que geraram maior dificuldade na participação junto ao conselho e ainda os motivos associados à descontinuidade da participação.

Uma das barreiras observadas e também apontada por Tonge (2008) refere-se às relações de gênero estabelecidas entre as empreendedoras e os homens das diretorias das Associações Comerciais, como ilustram os depoimentos:

Agora se você me perguntar, o meu problema com os homens na Associação Comercial foi antes da criação do primeiro Conselho, eles não acreditavam na mulher.(002 ACICAM)

[...] eu acho que ainda existe um certo preconceito, agora hoje eu estou em uma secretaria de cultura que também sofre com preconceitos, e isso é normal, mas agente luta para que não seja, mas isso você vê em âmbito municipal, estadual e federal, a secretaria da cultura é vista como a cerejinha do bolo, sabe aquele que vem e enfeita, faz esse trabalho sabe de decorar, de alegrar, mas é considerado ainda como não prioridade, e o Conselho da Mulher Executiva eu vejo dentro da Associação Comercial não muito diferente, sabe, era muito importante a participação das mulheres, era importante que elas viessem nos eventos, ajudassem a preparar a arrumar os eventos, mas não era visto como primeiro plano, é essa forma que eu vejo o preconceito.(003 ACICAM)

Nós não conseguimos nem colocar o nosso programa para funcionar, não permitiram. Nós fomos totalmente boicotadas, não ia dar certo, não adiantava. Não conseguimos colocar em prática, a diretoria da associação não aceitou, não permitiu que a gente fizesse um projeto que, se hoje fosse colocado hoje em prática, ele vai dar o maior sucesso. (001 ACIL)

Nós encontramos várias barreiras, muitas mesmo [...] tinha muita ciúmeira também, né?, até em relação aos homens né, porque eles olhavam pra gente e: “o que essa mulherada quer né, o que elas pensam [...]” eles tinham um pouco de [...] sei lá, eu pra mim, era mais ciúme do que qualquer coisa, “essa mulherada vai acabar fazendo e nós vamos ficar atrás”. (003 ACIM)

Olha, o que eu acho o que dificultou primeiro, pelo fato da gente ser mulher, no começo nós tínhamos muita dificuldade na penetração, dentro aqui da associação comercial, primeiro nós tivemos que mostrar o nosso trabalho, com as nossas empresas, com os nossos

serviços, o que cada uma representava dentro da economia, do Estado de Curitiba [...] (004 ACP)

Nota-se, nos depoimentos, que este tipo de barreira ocorre, principalmente, em fases iniciais do Conselho e que no decorrer do desenvolvimento das atividades os relacionamentos se tornam melhor configurados em termos de abertura e legitimidade da atuação da mulher.

Já os cuidados com a família formam um dilema enfatizado em vários trabalhos, dentre eles o de Natividade (2009), que, inclusive, aponta a migração dos ambientes de trabalhos para as casas, formando *home offices* para conciliar trabalho e família. Algumas entrevistadas expressam essa dificuldade, como mostrada a seguir:

Talvez se as reuniões fossem mais recentes, talvez a cada semana, mas também aí é muitas não poderiam, para cada semana né, e eu, que tenho criança pequena, pra mim é complicado [...] (004 ACIF)

E o que dificultou [...] foi que nos últimos anos, é, eu tive que atender a saúde do meu marido e a saúde da minha mãe, que faleceu aos noventa anos, noventa e nove anos, quase cem anos, e eu fui morar numa chácara em Campina Grande do Sul, então, neste período eu fiquei um pouco mais ausente, nunca estive fora da diretoria, mas não pude freqüentar com tanta assiduidade, porque a prioridade era a saúde deles. (003 ACP)

De acordo com Tonge (2008), baixas expectativas das ações da rede fazem com que os membros analisem os tipos de atividades desenvolvidas pelas redes e o seu valor (retorno) para a empresa. Notou-se esse aspecto, principalmente, quando as empreendedoras mencionam o afastamento de suas empresas para se dedicar às atividades do Conselho, como observado:

É [...] quando a gente fala em Conselho da Mulher Empresária Executiva, as vezes, até o nome assim, barra um pouco. Porque tem um muitas mulheres que falam assim: “ah, eu não vou lá só pra fica tomando chazinho ou cafezinho”, que é uma idéia que se criou com várias entidades, com outras entidades que existem aí na cidade, né, ou outros lugares também. E isso era uma dificuldade para nós. Então no dia [em] que eu fui chamada pra participar da primeira reunião do conselho, eu lembro assim, que eu falei: “gente [...] eu acho que eu tenho que ir no (sic) salão, será que eu preciso fazer meu cabelo, minha maquiagem, né?” E é uma questão muito forte [...] (004 ACIF)

[...] só que tem um porém como você diz que afasta você quando você assume um cargo dentro de uma entidade você deixa um pouco a tua empresa de lado né, você não consegue viver, digamos, não que se trabalhe 24 horas, mas viver 24 horas dentro da empresa, você se afasta em função da programação, dos eventos que você tem que participar dos eventos que você organiza aqui também [...] (003 ACIPG)

Bom, pra mim, em especial, quando eu assumi a presidência do conselho da mulher, pro meu negócio foi interessante e não foi ao mesmo tempo, porque, na verdade, toma o seu tempo de maneira abusiva, você não ganha nada, você se dedica plenamente à entidade né?. (003 ACIM)

Tonge (2008) enfatiza que elevados níveis de pressão emergem com a disponibilidade de tempo, e o trabalho ou compromissos pessoais afetam o tempo necessário para a rede, tornando-a uma atividade secundária. Nesse sentido, a falta de tempo para participar foi mencionada, como os trechos, as seguir, ilustram:

O que dificulta ainda é tempo né, porque a gente vai assumindo uma agenda tão, assim acumulada muito serviço e vai acumulando muito e precisaria de ter mais tempo pra Associação, então assim... Por que [...] Principalmente o SEBRAE oferece tantos cursos bons lá dentro que poderia aproveitar muito mais [...] Então a dificuldade que eu tenho em relação à Associação é mais minha mesmo de me projetar melhor nos meus horários. (003 ACIF)

A dificuldade talvez é (sic) realmente com relação ao tempo, né, o tempo pra nós sempre é corrido, e aí era algo que eu falava assim: ah não vou conseguir, e eu, percebo assim, que, por mais que você tenha a cada quinze dias assim, as reuniões e tudo, a gente às vezes tem tanta coisa pra falar, que passou desses quinze dias, e o tempo que a gente tem que ficar aqui na reunião às vezes acaba ficando curto, né, tem muita coisa pra ser debatida, é claro que a gente segue uma metodologia, não extrapolamos também os horários, mesmo porque todo mundo tem compromisso, né, mas o tempo acaba ficando curto, então, eu acho, que é só uma questão mesmo assim, que dificultaria mais, que dificulta mais, é essa falta de tempo. (004 ACIF)

[...] as pessoas são muito ocupadas, né, você veja, de repente a gente tem três compromissos numa só noite, não é, então, todas não poderão estar presentes sempre, é preciso ter um número muito grande, pra ter aquela nossa mesa [...] (003 ACP)

Outros estudos identificaram a falta de tempo como uma limitação ou dificuldade para empreendedoras participarem das redes (MACHADO; GREATTI; JESUS, 2008; SOUZA; TRINDADE; FREIRE, 2009).

7.7 OUTROS EFEITOS PRODUZIDOS PELA PARTICIPAÇÃO NA REDE

Apesar de algumas ações conjuntas já terem sido mencionadas, verificou-se a existência de outros tipos de ações conjuntas que contribuíam não só especificamente para os negócios e a empreendedoras, mas em sentido mais amplo no contexto em que estavam inseridas, inclusive como outras empreendedoras, como observado:

Nós fizemos a pesquisa para ver qual a maior necessidade em treinamento, esse que eu me lembro foi a trabalho mais bonito que nós fizemos lá. É [...] Voltado à necessidade dos lojistas (das lojistas) em questão né, só que a gente incluiu lojas que não tinham mulher comandando, apesar de ser uma ação do Conselho, independente de ser mulher ou não a gerente da loja, se tivesse só homens a loja estava incluída do mesmo jeito. Foi uma pesquisa, como eu falei para você, por telefone e corpo a corpo, para ver a maior necessidade. (005 ACICAM)

[...] nós ajudamos muitas mulheres, sabe, nós fazíamos planos, é, como é que vou te dizer, roteiros, como elas deviam abrir uma empresa, como que ela, sabe, tudo isso a gente orientava, a fazer um plano de negócios. Nós ajudamos muito as mulheres, você sabe que as mulheres, elas têm uma certa inibição, né, de chegar e, então nós chegávamos com uma orientação e dali elas floresciam, sabe, foi uma beleza assim, uma coisa incrível, eu me sinto muito gratificada de poder ter feito isso, porque eu sempre trabalhei pela mulher, sempre, sempre, sempre, e continuo trabalhando. (002 ACP)

Outro efeito identificado está relacionado ao acesso ao crédito. A ação de formação do Banco da Mulher em períodos específicos respondeu como facilitador na oferta de crédito a micro e pequenas empresárias, minimizando a dificuldade de acesso ao crédito apontada por Carter et al. (2007) e comentada no trecho selecionado:

[...] nós trabalhávamos muito em conjunto com o banco da mulher, que a sede também era aqui, então a gente conseguia através do banco da mulher os empréstimos, pra poder repassar, pras pequenas [...], é, eram microempresárias, bem pequenas, que precisavam de dinheiro, não pra pagamento de outros empregados, elas precisavam pra ter mão-de-obra, de material, capital de giro, sabe, elas não tinham capital de giro, então elas não podiam crescer, e através do conselho e do banco da mulher a gente conseguiu muito, ajudar muito as pequenas empresárias a crescerem, micro! Né, naquela época, então, foi isso que a gente se propôs e isso que a gente conseguiu! (004 ACP)

A formação de grupos de suporte e órgãos de apoio foi identificada por meio da busca pela implantação da delegacia da mulher na cidade de Ponta Grossa e a preocupação de uma das presidentes em desenvolver atividades que pudessem ser expandidas além do cunho empresarial, mas que atendessem as empreendedoras em questões pessoais. Para Simpson e Macy (2004 apud BRUNSTEIN; JAIME, 2009) a criação de grupos de apoio pode contribuir para gerar equidade em grupos que se encontram em algum tipo de desvantagem em relações de poder. Nota-se, então, convergência deste tipo de ação com o exposto no trabalho de Lerner, Brush e Hirish (1997), caso em que a rede israelense, além de proporcionar acesso a recursos, contribuiu com o desempenho.

O nosso ponto de partida, sem sombra de dúvida, foi a implantação da delegacia da mulher e todo trabalho desenvolvido. Pra você ter uma idéia nós acompanhamos o primeiro, a primeira aula, não é a primeira aula, o primeiro tempo de curso das delegadas, da primeira turma das delegadas, da aula inaugural à formatura. A gente acompanhou pra sentir, porque nós queríamos que uma delas estivesse aqui, como foi o caso. Então esse, sem dúvida, foi um ponto extremamente importante. (002 ACIPG)

O trabalho de Aldrich e Kim (2007) também menciona sobre as relações interpessoais entre os membros exercerem importante papel no suporte social e emocional no comportamento dos empreendedores. Para melhor contextualizar, apresenta-se o trecho a seguir:

[...] até hoje, nós sempre abordamos só negócios, mas nunca se abordou no conselho o lado psicológico, o lado sentimental, o lado emocional da mulher, o que é muito importante, porque a mulher é mãe, é esposa, é companheira, é enfermeira da família, porque tem a sogra, a mãe, o pai, num sei quem doente, e nessa época de sustentação de um doente, ela passa por dolorosas situações, mas o conselho não tem se preocupado com isso até hoje, assim como não se preocupa com a sexologia, e o curioso foi que nós fizemos essa palestra, nunca! Nunca houve tanto quorum, nunca teve que se puxar tanta cadeira, pra acomodar mais mulheres, então, você veja, como existem dramas ocultos tá, que às vezes, é mais grave do que a administração de uma empresa, e nós não temos atentado pra este detalhe, eu acho que na minha gestão, eu vou fazer vários grupos em roda [...] (003 ACP)

Na sequência, apresenta-se o quadro 19 contendo um resumo dos resultados obtidos nessa pesquisa, associados aos objetivos iniciais.

Quadro 19 – Quadro-Resumo dos Resultados da Pesquisa

Objetivos		Resultados da Pesquisa
Geral	Conhecer os efeitos decorrentes da participação, segundo a visão de empreendedoras em associações de mulheres de negócios no Estado do Paraná.	Notaram-se efeitos favoráveis em termos de ganhos competitivos gerados pela participação das empreendedoras em redes de associações de mulheres de negócios.
Geral	Conhecer os efeitos decorrentes da participação, segundo a visão de empreendedoras em associações de mulheres de negócios no Estado do Paraná.	- Apontaram-se como outros efeitos produzidos pela rede: - ações conjuntas, - acesso ao crédito, - formação de lideranças, - formação de grupos de suporte e órgãos de apoio.
Específico	Conhecer as razões para o ingresso na associação.	Observaram-se como razões para o ingresso: - falta de experiência no negócio, - busca de benefícios para a empresa, - ganhos em termos de comunidade, - busca por visibilidade e representatividade
Específico	Compreender a relação entre a participação de empreendedoras nas associações, o exercício do papel empreendedor e o desenvolvimento de suas empresas.	Constataram-se contribuições para as empresas em termos de: - divulgação da empresa, - ampliação dos negócios, - reciprocidade entre empresas, - aprendizagem e acesso à informação, - maior visibilidade das empresas.
Específico	Compreender a relação entre a participação de empreendedoras nas associações, o exercício do papel empreendedor e o desenvolvimento de suas empresas.	Notaram-se contribuições para as empreendedoras em termos de: - ampliação de papéis - ampliação de rede de contatos - ampliação do conhecimento
Específico	Compreender a relação entre a participação de empreendedoras nas associações, o exercício do papel empreendedor e o desenvolvimento de suas empresas.	Apresentam-se como barreiras para a participação: - relações entre gêneros, - cuidados com a família, - baixas expectativas de ações desenvolvidas pela rede, - Disponibilidade de tempo
Específico	Conhecer possíveis relacionamentos ou redes que são constituídas nessas associações de mulheres de negócios.	Foi constatado desenvolvimento de: - relações de confiança e cooperação entre o membros, - transformação de laços, - ênfase na utilização de mecanismos de governança.
Específico	Conhecer possíveis relacionamentos ou redes que são constituídas nessas associações de mulheres de negócios.	Identificou-se ampliação de laços e relacionamentos com outras redes.

Fonte: Elaborado pela autora.

De modo geral, foi possível observar que as razões que motivam o ingresso na rede relacionam-se com: a busca por informações devido à falta de experiência no negócio, a busca de benefícios para a empresa, ganhos em termos de comunidade e ainda a busca por visibilidade e representatividade.

Retomando o trabalho de Aragão, Vieira e Lopes Junior (2009) quanto a contribuições para as empresas, notou-se que a participação propicia maior divulgação da empresa que integra a rede. Há também ampliação dos negócios gerada, principalmente, pelo aumento nas vendas. A reciprocidade entre empresas das participantes no momento em adquirir um produto ou serviço também foi observada. O desenvolvimento de um ambiente favorável para a aprendizagem e acesso à informação e maior visibilidade dos nomes e das atividades realizadas pelas empresas também foram apontados como ganhos da participação.

Em relação à contribuição da participação para a empresária, notaram-se contribuições em termos de ampliação de papéis. A ampliação da rede de contatos demonstrou-se favorável, de modo que há contato com outras redes. Em termos de ampliação do conhecimento, notou-se a preocupação das empreendedoras em manter-se atualizadas, sendo este item mencionado por Aragão, Vieira e Lopes Junior (2009) como um ganho competitivo gerado pela rede em termos de aprendizagem.

A utilização de estrutura e mecanismos de governança foi identificada como forma de promover confiança e cooperação entre os membros do Conselho, bem como a ampliação de laços com contatos internos e externos à rede. Foi identificado o relacionamento com outras redes, tais como: entidades do Sistema S, federações do Comércio e Indústria, clubes de serviço e instituições de ensino.

Em termos de barreiras para a participação, foram mencionados quatro tipos de obstáculos, dentre eles: relações entre gêneros, cuidados com a família, baixas expectativas de ações desenvolvidas pela rede e disponibilidade de tempo, coincidindo com os de Tonge (2008).

Por fim, notou-se ainda a realização de ações conjuntas, voltadas para apoio ao acesso ao crédito, promovidas pelo Banco da Mulher. A formação de grupos de suporte e órgãos de apoio que, de acordo com Brunstein e Jaime (2009) apud Simpson e Macy (2004), contribuem para geração de equidade no contexto social e ainda, na visão de Aldrich e Kim (2007), a geração de suporte social e emocional.

8 CONCLUSÃO

Essa pesquisa teve como objetivo geral conhecer os efeitos decorrentes da participação, segundo a visão de empreendedoras, em Associações de Mulheres de Negócios no Paraná. Foi possível compreender como empreendedoras inseridas neste tipo de rede consideram os efeitos de sua participação em termos de contribuições para sua empresa, para o exercício do papel empreendedor e ainda outros relacionamentos e redes que se desenvolvem a partir desta participação.

O primeiro objetivo específico era conhecer as razões para o ingresso na rede apontadas por empreendedoras, sendo que foi possível verificar que o início das atividades empresariais, a busca por benefícios para as empresas, ganhos para a comunidade e a busca por visibilidade e legitimidade são os motivos mencionados pelas empreendedoras para a participação na rede.

Quanto ao segundo objetivo específico, que consistia em compreender a relação entre a participação de empreendedoras nas associações, o exercício do papel empreendedor e o desenvolvimento de suas empresas, é possível afirmar que participação em redes propiciou contribuições para o desenvolvimento dos negócios das empreendedoras que participaram desta pesquisa, assim como constatado no trabalho de Lerner, Brush e Hirish (1997), onde a participação em rede contribuiu na performance dos negócios de empreendedoras israelenses.

No que se refere aos efeitos no exercício do papel empreendedor, ou seja, às contribuições para a empreendedora, notou-se a ampliação da rede de relacionamentos, do conhecimento e ainda a ampliação de papéis gerados a partir de mecanismo que promoveram maior visibilidade das empreendedoras.

Em relação a conhecer os possíveis relacionamentos e redes geradas a partir da participação nas associações de mulheres de negócios, que configurava o terceiro objetivo específico deste trabalho, verificou-se que as empreendedoras que participam das redes pesquisadas neste estudo tiveram oportunidades de ampliar seus relacionamentos e laços participando também de outras redes de âmbito municipal, estadual e nacional.

Este estudo também possibilitou a apresentação da rede como uma ferramenta de governança, apresentando os tipos de mecanismos sociais utilizados

e evidenciados pelo estudo de Jones, Hersterly e Borgatti (1997), tendo como destaque a cooperação, a confiança e a reciprocidade entre os membros. No mesmo sentido, também foram apresentados resultados que demonstraram outros tipos de ganhos competitivos proporcionados pelas redes e que foram enfatizados pelo trabalho de Aragão, Viera e Lopes Junior (2009), ao analisar redes de cooperação.

Na literatura sobre mulheres empreendedoras e redes sociais, foi possível localizar alguns trabalhos que apontassem resultados semelhantes aos encontrados nesse estudo, como o trabalho de Tonge (2008) sobre barreiras, os ganhos competitivos mencionados no estudo de Aragão, Viera e Lopes Junior (2009), entre outros. Porém, no que se refere às contribuições para a empresária, notaram-se apenas os trabalhos de Trindade, Souza e Freire (2009) e o estudo de Wharton e Brunetto (2007), que mencionam contribuições na esfera pessoal em termos de visibilidade e ampliação do conhecimento e dos contatos. Neste estudo, identificaram-se, ainda, contribuições relacionadas ao respeito profissional, ampliação de papéis e inserção no cenário político, a participação em outras redes e o desenvolvimento e ampliação da autoestima.

Outro resultado que também não foi identificado na literatura existente sobre redes e empreendedoras relaciona-se ao fomento de acesso ao crédito a micro e pequenas empresárias.

Constatou-se também que a participação das empreendedoras em redes sociais influencia na performance das empresas, como gera contribuições para as empreendedoras e para a sociedade em que estão inseridas. Para Natividade (2009), as empreendedoras são tidas como agentes econômicos e se faz necessário o incentivo de criar ambientes que favoreçam sua continuidade no cenário socioeconômico por meio da criação de políticas públicas, viabilização de microcrédito e qualificação profissional e em gestão.

Nesse sentido, como contribuições desse estudo salienta-se a contribuição teórica, no sentido de aprofundamento de estudos sobre o fenômeno empreendedoras e redes e também em termos empíricos, podendo servir como subsídio para a geração de políticas públicas de apoio e incentivo ao empreendedorismo.

8.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Como limitações da pesquisa, é possível identificar dificuldades de acesso aos documentos do Conselho que fazem parte da fase inicial do trabalho, com a possibilidade de não haver registro sistêmico de todas as reuniões e atos dos Conselhos.

Outro ponto limitador do estudo refere-se à restrição de segmentos de atuação das participantes da pesquisa, as quais estão concentradas em atividades voltadas para o setor do comércio varejista, gerando, assim, escassez de análises nos setores de serviços e indústria.

E, ainda, de acordo com o estudo de Ahl (2006), as pesquisas sobre mulheres empreendedoras necessitam de novas direções. Neste sentido, como sugestões para pesquisas futuras, verifica-se a possibilidade de complementar esse estudo com a utilização do método quantitativo, a fim de buscar pela extensão numérica de resultados em outras regiões no Paraná, onde o Conselho da Mulher atua e, ainda, abranger outros segmentos de atuação das empreendedoras.

REFERÊNCIAS

- ALDRICH, H. (1989). Networking among women entrepreneurs. In O.Hagan, C. Rivchun, & D. Sexton (Eds), **Women-owned businesses**, 103-132. New York: Praeger.
- ALDRICH, H.; KIM; Phillip H. Small Worlds, Infinite Possibilities? How Social Networks Affect Entrepreneurial Team Formation And Search. **Strategic Entrepreneurship Journal**, p. 147–165, 2007.
- ALDRICH, Howard E.; CLIFF, Jeniffer E. The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective. **Journal of Business Venturing**, v. 18, p. 573–596, 2003.
- AHL, Helene. Why research on women entrepreneurs needs new directions. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 5, p. 595-621, Sep. 2006.
- ARAGÃO, Lindenberg; LOPES, Charlie Silva; ALVES JUNIOR, Maiso Dias. Redes de cooperação de pequenas e médias empresas: os fatores competitivos aplicados a uma rede de supermercados. In: 3 Es – ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA. 4., 2009, Recife. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, p. 1-16, 2009. 1 CD-ROM.
- BALDI, Mariana; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Calçados do Vale: Imersão social e redes interorganizacionais. **RAE**, v. 46, n.3, jul./set. 2006.
- BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais. ENEO - ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Rio de Janeiro: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.
- BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lillian Maria. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **RAC: Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial 2004, p. 203-227, 2004.
- BARON, Robert A; SCOTT, Shane A. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BENASSI, Mario. Governance factors in a network process approach. **Scandinavian Journal of Management**. 11, n. 3, p. 269-281, 1995.
- BLISS, Richard T.; GARRAT, Nicole L. Supporting women entrepreneurs in transitioning economies. **Journal of Small Business Management**, v. 39, n. 4, p. 336-344, Oct. 2001.
- BPW. **Business Professional Women**. Disponível em: <<http://www.bpw-brasil.org.br/quemsomos.asp>>. Acesso em: 02 abr. 2010.

BORBA, Marcelo Leandro de; HOELTGEBAUM, Marianne; SILVEIRA, Amélia. A produção científica em empreendedorismo: análise do Academy of Management Meeting: 1954-2005. In: INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 5., 2007, Santo Domingo/Republica Dominicana. Proceedings. **Anais...** Santo Domingo: Pontificia Universidade Católica Madre y Maestra, 2007. p. 1-15. CD-ROM.

BRUNSTEIN, Janette; JAIME, Pedro. Da estratégia individual à ação coletiva: Grupos de suporte e gênero no contexto da gestão da diversidade. **Rae-Eletrônica**, v.8, n.2, Art.9, jul./dez. 2009.

CARTER, Sarah; SHAW, Eleanor; WING, Lam; FIONA, Wilson. Gender, Entrepreneurship, and Bank Lending: The Criteria and Processes Used by Bank Loan Officers in Assessing Applications. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 31, n. 3, p. 427-444, May 2007.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUNHA, Julieta Costa; MEDEIROS, Janann Joslin. Redes sociais no desenvolvimento de inteligência competitiva. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 5, n. 3, p. 374-395, set./dez. 2007.

ELFRING, Tom; HULSINK, Willem. Networking by Entrepreneurs: Patterns of Tie-Formation in Emerging Organizations. **Organization Studies**, v. 28, n. 12, p. 1849-1872, 2007.

ESSERS, Caroline. BENSCHOP, Yvone. Enterprising Identities: Female Entrepreneurs of Moroccan or Turkish Origin in the Netherlands. **Organization Studies**, v.28, n.1, p. 49-69, Jan. 2007.

FARNESE, Maria Luisa. A construção da Confiança nas Organizações. In LANER, A.S. CRUZ JR. J. B. (Orgs.). Repensando as organizações: Da formação à Participação. Florianópolis: Fundação Boiteux, p. 93-125, 2004.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GEM BRASIL. Livro GEM – **Global Entrepreneurship Monitor** – Empreendedorismo no Brasil 2007. Disponível em: <<http://www.gembrasil.org.br>>. Acesso em: 02 set. 2009.

GEM BRASIL. **Livro GEM** – Global Entrepreneurship Monitor – Empreendedorismo no Brasil 2008. Disponível em: <<http://www.gembrasil.org.br>>. Acesso em 27 nov. 2009.

GEM BRASIL. Livro GEM – Global Entrepreneurship Monitor – Empreendedorismo no Brasil 2009. Disponível em: <<http://www.gembrasil.org.br>>. Acesso em: 03 maio 2010.

GODWIN, Lindsey N; STEVENS, Christopher E; BRENNER, Nurete L. Forced to play by the rules? theorizing how mixed-sex founding teams benefit women

entrepreneurs in male-dominated contexts. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 5, p. 623-642, Aug. 2006.

GRANOVETTER, Mark. The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. **Sociological Theory**, p. 2001-233, 1983.

GRANOVETTER, Mark. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, nov. 1985.

GRANOVETTER, Mark; GRANOVETTER, Ellen; CASTILLA, Emilio J.; Hwang, Hoky. Social Networks in Silicon Valley. In: LEE, Chong-Moon; MILLER, William F.; HANCOCK, Marguerite Gong; ROWEN, Henry S. (Ed.). **The Silicon Valley Edge**. Stanford: Stanford University Press, 2000, p. 218-247.

GREATTI, L.; MACHADO, H. V.; OLIVEIRA, M. F. . A institucionalização e a influência de uma rede no exercício do papel empreendedor: um estudo de caso de uma Associação de Mulheres de Negócios. In: CLEE - CONGRESSO LATINO AMERICANO Y DEL CARIBE SOBRE EL ESPIRITU EMPRESARIAL: NUEVAS EMPRESAS EN UN NUEVO MUNDO, 29., 2008, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2008.

GREENE, Patricia G.; HART, Myra M.; GATEWOOD, Elizabeth J.; BRUSH, Candida G.; CARTER, Nancy M. **Women Entrepreneurs: Moving Front and Center: An Overview of Research and Theory**. p.1-47, 2003.

GREEVE, Arent. Networks and entrepreneurship—an analysis of social relations, occupational background, and use of contacts during the establishment process. **Scandinavian Journal of Management**, v.11 (1), p. 1–24. 1995.

GREVE, Arent; SALAFF, Janet W. Social Networks and Entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 28, n. 1, p. 1-22, Fall 2003.

GOUVEA, Ana Beatriz C. T.; SILVEIRA, Amélia; MACHADO, Hilka V. Compreensões do empreendedorismo e do exercício do papel por mulheres empreendedoras. In: 3Es2Ps: EMPREENDEDORISMO E ESTRATÉGIAS DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE, 2., Curitiba, 2003. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, p. 1-13, 2009. 1 CD-ROM.

HAMOUDA, Angela; HENRY, Colette; JHONSTON, Kate. **The role of networking in the creation and Development of women-led businesses**: a study of Female entrepreneurs in Ireland. 26th ISBA National Small firms Conference: SMEs in the Knowledge Economy, 2003. Disponível em: <http://ww2.dkit.ie/var/ezwebin_site/storage/original/application/24272d84f865f15a1e38257e187f0c48.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2010.

HISRICH; Robert D., PETERS; Michael P. **Empreendedorismo**. 5 ed., Porto Alegre: Bookman, 2004.

HOANG, Ha; ANTONCIC, Bostjan. Network-based research in entrepreneurship: A critical review. **Journal of Business Venturing** , v. 18, p. 165–187, 2003.

JOHANNISSON, Bengt. Netoworikng And Entrepreneurial growth. In: **The Blackwell handbook of entrepreneurship**. D. L. Sexton and H. Landstrom (eds). Oxford: Blackwell.2000.

JONES, Candace; HERTERLY, William S.; BORGATTI, Stephen P. A General theory of Network Governance: Exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 911-945, 1997.

HU, Ying; KORNELIUSSEN, Tor. The effects of Personal Ties and Reciprocity on the performance of Small Firms in Horizontal Strategic Alliances. **Scandinavian Journal Management**, v. 13, p. 159-173, 1997.

KLYVER; Kim, TERJESEN; Siri. Entrepreneurial network composition An analysis across venture development stage and gender. **Women in Management Review**, v. 22, n. 8, p. 682-688, 2007.

LEWIS, Patricia. The quest for Invisibility: Female Entrepreneurs and the Masculine Norm of Entrepreneurship. **Gender, Work and Organization**. v. 13, n. 5, p. 453-469, September 2006.

LEITE, Elaine S.; MELO, Natália M. Uma nova noção de empresário: A naturalização do “empreendedor”. **Revista Sociologia e Política**, v. 16, n. 31, p. 35-47, 2008.

LERNER, Miri; BRUSH, Candida; HISRICH, Robert. Israeli Women Entrepreneurs: an examination of factors affecting performance. **Journal of Business Venturing**, v.12, 315-339, 1997.

LOPES, Fernando Dias; BALDI, Mariana. Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: uma análise das diferentes contribuições. **RAP – Revista de Administração Pública**. v. 43(5), p. 1007-1035, set./out. 2009.

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

MACIEL, Cristiano de Oliveira. Confiança, congruência de objetivos e cooperação em redes. In: CRUZ, J. MARTINS, T. AUGUSTO, P. (Org.). **Redes sociais e organizacionais em administração**. Curitiba: Juruá, 2008. p. 200-221.

MACHADO, H. V. . Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora. In: REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

MACHADO, Hilka Vier et al. Female and male entrepreneurs managerial behaviour: a brazilian study. **International Management, Montreal**, v. 7, n. 1, p. 21-31, 2002.

MACHADO, Hilka V. FUGINERI, Franciane Calvo. Mortalidade de pequenas empresas na visão de mulheres que foram empreendedoras. In: MACHADO, Hilka V. (Org.). **Causas de Mortalidade de pequenas empresas**: coletânea de estudos. Maringá: Eduem, 2007, p. 131-154.

MACHADO; Hilka V., GREATTI; Lygia, JESUS; Marcos. Compreendendo a imersão de empreendedoras em redes: a institucionalização da associação de mulheres de negócios de Maringá. In: 3Es2Ps: EMPREENDEDORISMO E ESTRATÉGIAS DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE, 1., 2008, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, p. 103-130, 2008. 1 CD-ROM.

MACHADO, Hilka Vier. **Identidade de mulheres empreendedoras**. Maringá: Eduem, 2007.

MAGALHÃES, Juliano Machado de; DAUDT, Cláudio Gustavo; PHONLOR, Patrícia Ross. Vantagens proporcionadas às pequenas e médias empresas por meio da união em redes de cooperação com contexto do Venture Capital. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v.13, n. 4, 583-603, 2009.

MANOLOVA, Tatiana S. *et al.* The differential effect of men and women entrepreneurs' human capital and networking on growth expectancies in Bulgaria. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 31, n. 3, p. 407-426, Apr. 2007.

MARCON, C.; MOINET, N. **Estratégia-Rede**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MELO, Maria Angela C.; AGOSTINHO, Márcia Cristina E. Gestão adaptativa: uma proposta para o gerenciamento de redes de inovação. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 93-111, abr./jun. 2007.

MENEZES, Raquel S. S.; BERTUCCI, Janete L. O. Mulher de negócios: uma análise da representação social com base no discurso de Empresárias associadas à Business Professional Women. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33., 2009. São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, p. 1-16, 2009. 1 CD-ROM.

MING-YEN; Teoh Wendy, CHONG; Siong-Choy. Theorising a framework of factors influencing performance of women entrepreneurs in Malaysia. **Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability**, v. III, Issue 2, p. 1-17, September, 2007.

MINITTI, Maria; NARDONE, Carlo. Being in Someone Else's Shoes: the Role of Gender in Nascent Entrepreneurship. **Small Business Economics**, 28:223–238, 2007.

MOORE, D.P., BUTTNER, E.H. **Women Entrepreneurs Moving Beyond the Glass Ceiling**. London: Sage, 1997

NATIVIDADE; Daise Rosas da. Empreendedorismo feminino no Brasil: políticas públicas sob análise. **Revista de Administração Pública**, v.43, n. 1, p. 231-256, Jan./fev..2009.

PEREIRA, Breno A. D.; PEDROZO, Eugênio A. Empreendedorismo coletivo é possível? Uma análise do processo de constituição de relacionamentos cooperativos em rede. **REAd – Edição 52** v. 12, N. 4, p. 1-16, jul./ago. 2006.

PEREIRA, Bruno Augusto Diniz; VISENTINI, Monize Sâmara; VENTURINI; Jonas Cardona. Estruturação de relacionamentos horizontais em rede. **REAd** – Edição 53, v. 12, n. 5, set./out. 2006.

POWELL, Walter; SMITH-DOERR, Laurel. Network and Economic Life. In: SMELSER, Neil J.; SWEDBERG, Richard (Org.). **The handbook of economic sociology**. Princeton, N. J.: Princeton University Press, 1994.

RAMOS, Cláudia Felipe; SOUZA, Yeda Swirski. A influência das relações sociais na sobrevivência de pequenas empresas do varejo de alimentos em Porto Alegre/RS. In: ENANPAD - ENCONTRO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, p. 1-15, 2008. 1 CD-ROM.

RICCELI, Patrícia. **A difusão de inovações numa sociedade em rede: o estudo de caso dos alimentos transgênicos no Brasil**. 2002. Dissertação (Mestrado)-Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002. p. 23-24.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2008.

RODRIGUES, Andréa Leite; MALO, Marie Claire. Estruturas de governança e empreendedorismo coletivo: o caso dos doutores da alegria. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 3, p. 29-50, 2006.

ROOMI; Muhammad Azam, PARROTT; Guy. Barriers to Development and Progression of Women Entrepreneurs in Pakistan. **Journal of Entrepreneurship**, v. 17, p. 59–72, 2008.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil**, 2003. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)>. Acesso em: 30 maio 2010.

SECRETARIA ESPECIAL DE POLÍTICAS PARA AS MULHERES SPM. **II Plano Nacional de Políticas para as mulheres. Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres**. Brasília, 2008. Versão PDF. Disponível em: <www.presidencia.gov.br/spmulheres>. Acesso em: 03 maio 2010.

SILVEIRA, Amélia. Produção científica em empreendedorismo feminino: análise dos periódicos indexados no social sciences citation index, 2006 – jul. 2008. In: 3Es2Ps: EMPREENDEDORISMO E ESTRATÉGIAS DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE, 1., 2008. Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, p. 63-84, 2008. 1 CD-ROM.

SHELTON, Lois M. Female entrepreneurs, work-family conflict, and venture performance: new insights into the work-family interface. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 2, p. 285-297, Apr. 2006.

SOUZA, Maria José; TRINDADE, Fernanda M.; FREIRE, Robson. SORENSON, R. L. *et al.* The collaborative network orientation: Achieving business success through

collaborative relationships. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 32, n. 4, p. 615-634, Jul. 2008.

TONGE; Jane. Barriers to networking for women in a UK professional service. **Gender in Management: An International Journal**, v. 23, n. 7, p.484-505, 2008.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008.

TURETTA, Cesar; LIMA, Juvêncio Braga de; PAÇO-CUNHA, Elcemir; REIS, Alexandre. Governança e relacionamento entre pequenas e médias empresas: explorando o econômico, o social e o político numa rede varejista. In: ENEGEP 2005 - ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25. 2005, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, 2005.

UFUK, Hatun.; OZGEN, Ozlen. Interaction between the business and family lives of women entrepreneurs in Turkey. **Journal of Business Ethics**. v. 31, n. 2, p. 95-106, may. 2001.

UZZI, Brian. The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect. **American Sociological Review**, v. 61, n.4, p. 674-698, ago. 1997.

UZZI, Brian; DUNLAP, Shannon. How to Build your Network. **Harvard Business Review**, p.1-9, December 2005.

VALE, Gláucia M. V.; AMÂNCIO, Robson; LIMA; Juvêncio Braga de. Criação e gestão de redes: uma estratégia competitiva para empresas e regiões. **Revista de Administração**, São Paulo, v.41, n.2, p.136-146, abr./maio/jun. 2006.

Verhuel, I. and Thurik, R., —Start-up capital: does gender matter? || , **Small Business Economics**, v. 20 No. 4, pp. 443-76, 2001.

VERSCHOORE, J. R. de S.; BALESTRIN, A. Fatores competitivos das empresas em redes de cooperação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, p. 1-21, 2006. 1 CD-ROM.

VERSCHOORE; Jorge Renato, BALESTRIN; Alsones. A participação em redes de cooperação influencia os resultados das pequenas e médias empresas associadas? In: ENCONTRO DA ANPAD, 22., 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

WHARTON, Rod Farr; BRUNETTO, Yvonne. Women entrepreneurs, opportunity recognition and government-sponsored business networks. **Women in Management Review**, v. 22 No. 3, p. 187-207. 2007.

WEINBERG, Katinca. What Role does Bargaining Power Play in Participation of Women? A Case Study of Rural Pakistan. **Journal of Entrepreneurship**, v. 10, n. 2, p. 209-221, 2001.