



## EFEITOS DA IMERSÃO DE EMPREENDEDORAS EM REDES: CASOS DE ASSOCIAÇÕES DE MULHERES DE NEGÓCIOS DO ESTADO DO PARANÁ

Hilka Vier Machado<sup>1</sup>, Marcos Ferreira de Jesus<sup>2</sup>, Ligia Greatti<sup>3</sup>,  
Larissa Estela Berehulka Balan Leal<sup>4</sup>

Artigo recebido em 19/08/2009, aprovado em 26/12/2011.

---

### RESUMO

O objetivo desta pesquisa é compreender efeitos da imersão de empreendedoras em redes, especificamente em associações de mulheres de negócios, inseridas em Associações Comerciais em municípios paranaenses. Os benefícios da participação em redes são apontados por autores diversos (BARBOSA, FULER, FERREIRA, 2005; BORGES JUNIOR, 2004; JACK; ANDERSON, 2002; TEIXEIRA; MORRISON, 2004). No entanto, pouco se conhece sobre os tipos de redes e formas de participação de empreendedoras (MOORE, BUTTNER, 1997). A metodologia utilizada foi um estudo qualitativo, realizado nas Associações Comerciais de Maringá, Campo Mourão e Londrina, no Paraná, sendo a coleta de dados realizada por meio de entrevistas e de análise documental. Os resultados foram obtidos a partir da análise de conteúdo e de análise documental, seguindo também a classificação apontada por Dacin, Ventresca e Beal (1999) em efeitos cognitivos, políticos e culturais resultantes da participação na rede. As conclusões do estudo reforçam a importância da participação de empreendedoras em redes, tanto nos aspectos mencionados, como também em razão da participação ter propiciado a muitas empreendedoras um preparo para atuar em outras redes posteriormente.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Mulher Empreendedora. Redes.

---

Agradecemos pelo apoio financeiro do CNPq.

1 Doutora em Engenharia de Produção. Professora do Mestrado em Administração da Universidade Estadual de Maringá (UEM). [hilkavier@yahoo.com](mailto:hilkavier@yahoo.com)

2 Mestre em Administração. Professor da Faculdade Estadual de Administração de Campo Mourão (FECILCAM). [marcos\\_junio@hotmail.com](mailto:marcos_junio@hotmail.com)

3 Mestre em Administração. Professora da Universidade Estadual de Maringá (UEM). [ligiagreatti@hotmail.com](mailto:ligiagreatti@hotmail.com)

4 Mestre em Administração. Professora da Faculdade de Jandaia do Sul (FAFIJAN) e da Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR). [larissabl@hotmail.com](mailto:larissabl@hotmail.com)

Esta obra está licenciada sob uma Licença *Creative Commons Attribution 3.0*.

## **EFFECT OF THE PARTICIPATION OF WOMEN ENTREPRENEURS IN NETS: CASES OF BUSINESS WOMEN ASSOCIATIONS IN THE STATE OF PARANÁ**

### **ABSTRACT**

The objective of this research is to understand effect of the participation of women entrepreneurs in nets, specifically in associations of business women, inserted in Trade associations in Paraná State, Brazil. The benefits of the participation in nets are pointed by several authors (BARBOSA, FULLER, FERREIRA, 2005; BORGES JÚNIOR, 2004; JACK; ANDERSON, 2002; TEIXEIRA; MORRISON, 2004). However, little knows on the types of nets and forms of participation of entrepreneurs (MOORE, BUTTNER, 1997). The methodology was a qualitative study, carried through in the Trade associations of Maringá, Campo Mourão and Londrina, in the Paraná. The collection of data were carried through by interviews and documentary analysis. The results had been gotten from the analysis of content and documentary analysis, also following the classification pointed for Dacin, Ventresca and Beal (1999) in cognitive, politicians and cultural effect resultants of the participation in the net. The conclusions of the study strengthen the importance of the participation of entrepreneurs in nets, as much in the mentioned aspects, as well as in reason of the participation to have propitiated many entrepreneurs a preparation to act later in other nets.

Keywords: Entrepreneurship. Woman Entrepreneur. Networks.

---

*The Content of GESTÃO.Org is licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 license.*

## **1. INTRODUÇÃO**

A imersão em redes é um tema importante para o campo do Empreendedorismo, pois empreendedores utilizam o recurso de redes em diferentes etapas do processo empreendedor, a começar pela fase inicial, em seguida para a implantação e após isso para favorecer o crescimento de suas empresas (GREVE; SALAFF, 2003).

Efeitos da imersão em redes por empreendedores, como por exemplo, o aumento da vantagem competitiva, o reconhecimento de oportunidades, o conhecimento de normas locais e a identificação de recursos locais foram identificados em estudos anteriores (JACK; ANDERSON, 2002). Outros benefícios foram apontados por Teixeira e Morrison (2004); Barbosa, Fuller e Ferreira (2005) e Borges Junior (2004), tais como: a aquisição de competência gerencial por meio de redes de relacionamento; a internacionalização, além da aprendizagem, adaptação ao ambiente e inovação. Nesse sentido, além da atividade gerencial, que demanda esforços e tempo para promover o crescimento de pequenos negócios, a necessidade de atuar em redes exige um tempo extra e tornou-se uma necessidade para empreendedores.

Moore e Buttner (1997) argumentam que pouco se conhece sobre os tipos de redes utilizados pelas mulheres empreendedoras, bem como seus padrões de interação ou como essas redes são formadas, daí a necessidade de se elaborar pesquisas sobre a inserção de empreendedoras em redes. Da mesma forma, a dificuldade de acesso a redes e a falta de mentores são barreiras mencionadas em pesquisas com empreendedoras na Austrália e na Europa (STILL, TIMMS 2000; LINEHAN, 2000) e, de acordo com um estudo realizado pela OECD (2000) há falta de redes de empreendedoras, que poderiam facilitar o desenvolvimento de seus negócios e apresenta como recomendação redes internacionais formadas por redes ou associações nacionais já existentes, de mulheres de negócios, que se fortaleceriam também com parcerias com governo e corporações.

É importante salientar que a participação em redes influi no processo de crescimento e desenvolvimento de pequenos negócios. Contudo, Winn (2005) afirma que mulheres empreendedoras são frequentemente excluídas de associações de negócios e redes, o que impacta negativamente no acesso delas as informações, crédito, treinamento para oportunidades, parceiros de negócios e entradas em novos mercados. Considerando que a inserção de mulheres no empreendedorismo é crescente e que as empresas delas são

geralmente pequenas, a compreensão da imersão em redes pode contribuir para compreender a sobrevivência e crescimento de seus negócios.

Na pesquisa descrita neste artigo estudou-se a imersão em redes por mulheres empreendedoras. De acordo com dados do relatório GEM (2007), a participação de mulheres no empreendedorismo brasileiro já significa quase a metade dos pequenos empreendimentos nacionais. Ademais, o Plano Nacional de Políticas para as Mulheres no Brasil privilegia, como uma das ações estratégicas, a valorização do empreendedorismo feminino (PNM, 2008). Apesar disso, há pouco conhecimento sobre a atuação de empreendedoras em redes, mas há evidências que as empreendedoras têm menos conexões sociais do que os homens.

Especificamente no Estado do Paraná, Associações de Mulheres Empresárias existem em muitos municípios e Machado et al (2003) analisando o envolvimento de empreendedoras em redes constataram que a principal forma era em Associações Comerciais e Conselhos de Mulher Empresária, sendo que pouco se conhece sobre a imersão de empreendedoras nessas redes. Com isso, a questão que orientou este estudo foi: Quais os efeitos da imersão de empreendedoras em redes, especificamente em Associações de Mulheres de Negócios do Paraná?

O objetivo da pesquisa foi o de compreender os efeitos da imersão de empreendedoras em redes, especificamente em associações de mulheres de negócios inseridas em Associações Comerciais em municípios paranaenses.

Para isso, foi realizado um estudo qualitativo, cujos resultados são retratados a seguir. Porém, antes de apresentá-los, há uma abordagem sucinta sobre a imersão em redes por empreendedoras.

## **2. IMERSÃO EM REDES**

Para Granovetter (1992; 2007), a imersão social se refere às relações de agrupamento dos atores e à estrutura da rede de relações como um todo, que afeta a ação econômica e suas conseqüências. O autor pressupõe que quanto mais contatos mútuos estejam conectados uns com os outros, mais informações eficientes se tenham sobre o que os pares estão fazendo. Conseqüentemente, haverá maior habilidade para moldar comportamentos, formando-se grupos coesos. Esses não apenas espalham informação, mas também geram estruturas normativas e culturais que têm efeito sobre o comportamento. Densidade dos laços, confiança

e frequência dos relacionamentos são aspectos importantes no processo de imersão. Para Granovetter (1992) também a reciprocidade é fator determinante para a construção e manutenção dos laços sociais.

De acordo com Dacin, Ventresca e Beal (1999), os mecanismos de imersão social são: cognitivo, político e cultural. O cognitivo relaciona-se à obtenção de informações e a forma de processá-la, enquanto o político traduz-se nas formas de empoderamento e de entrosamento entre grupos, aumentando as chances de atendimento aos interesses. O mecanismo cultural reflete significados e formas de entendimento compartilhadas entre os integrantes da rede.

Analisando a imersão de empreendedores em redes, Jack e Anderson (2002) constataram que ela consiste em um exercício de “tornar-se parte da estrutura”. Contudo, isso significa mais do que simplesmente desenvolver redes sociais, embora seja por meio deste endosso social que a aceitação ocorre. Para os autores, o processo de imersão vai além, abrangendo a compreensão da natureza da estrutura, aceitação de por em prática essa estrutura, a qual força novos laços e ainda, a manutenção de ambos – laços e estruturas. Essa adesão resulta em desdobramentos possíveis, como por exemplo, o relacionamento com outros empreendedores, banqueiros, contadores, consultores e outros agentes possibilitando o acesso a informação, assistência e recursos (MANOLOVA ET AL, 2007).

No tocante a estudos comparativos entre homens e mulheres empreendedores e *networks*, Aldrich, Reese e Dubini (1989) compararam homens e mulheres em dois contextos culturais: italiano e norte americano e quanto à forma de atuação na rede não encontraram diferenças significativas quanto ao gênero, cultura ou idade. O nível educacional e o estado civil apresentaram diferenças significativas. Outros estudos que compararam a atuação de homens e mulheres em redes (AHL, 2004; CARTER, 2001; KATZ, WILLIAMS, 1997) não encontraram diferenças na forma de atuação. Carter (2001) ressalta que o que predomina é a composição das redes, sendo que as de mulheres incluem geralmente somente mulheres e as de homens são inteiramente compostas por homens. Mas, alguns estudos apontam especificidades sobre a participação de empreendedoras em redes, como será comentado a seguir.

## 2.1. Empreendedoras e redes

Manolova et al (2007) consideram que pesquisas sobre empreendedoras e redes são escassas, resultando em falta de sistematização, além da complexidade inerente ao tema. A imersão em redes constitui uma das linhas de estudo sobre mulheres empreendedoras (CARTER, 2001; MOORE, 1999), porque contribui para aumentar a visibilidade de empreendedoras (MOORE; BUTTNER, 1997). No entanto, há evidências que a imersão de mulheres em redes tende a ser menor que a de homens, pois o envolvimento na rede requer tempo adicional, além do já dedicado à empresa e à família, sendo que na maioria dos casos empreendedoras são casadas e têm filhos. Assim, empreendedoras têm dificuldades de acesso a redes, além de existirem poucas redes de empreendedoras (STILL, TIMMS, 2000; LINEHAN, 2000; OECD, 2000).

Nesse sentido, Tonge (2008) comenta barreiras que mulheres encontraram para imersão em redes, dentre elas mencionam-se: compromissos familiares, cansaço, experiência negativa em participações anteriores em *networks*, como posicionamento inferior.

Por outro lado, estudos desenvolvidos anteriormente mostraram benefícios relativos à participação de empreendedoras em redes, como o de Lerner, Brush e Hisrich (1997), que identificaram correlação entre a lucratividade de empresas de mulheres empreendedoras e a participação em redes. Outro benefício mencionado por Downing (2005) refere-se à construção da identidade no papel, tendo em vista que as identidades se sustentam nas interações baseadas em papéis sociais e são simultaneamente produzidas com as instituições.

Embora na América do Norte e na Europa redes de empreendedoras foram constituídas já há algum tempo e tenham se fortalecido, na América Latina, um estudo realizado pelo BID (2001), apontou a atuação de duas redes internacionais de mulheres de negócios. A Federação Interamericana Empresarial, fundada em 1999, representando uma confederação das mulheres de negócios latino americanas e a *Women's Initiatives at the Center for International Private Enterprise* (CIPE), filiada à Câmara de Comércio dos Estados Unidos, fundada em 1983, atuando em 70 países. Além destas, cabe destacar a atuação da Business Professional Women (BPW), fundada como federação em 1987, com 28 ramificações no Brasil, principalmente nas regiões sul e Sudeste.

No Estado do Paraná, local onde esta pesquisa foi realizada, as principais redes de empreendedoras difundidas são as Associações de Mulheres de Negócios, inseridas nas

Associações Comerciais dos Municípios, totalizando até o presente momento 55 Conselhos instalados no Estado.

### **3. A PESQUISA E O MÉTODO**

Este estudo foi desenvolvido junto a Conselhos de Mulheres empresárias, inseridos em Associações Comerciais em três municípios paranaenses. Estes conselhos funcionam como redes, na medida em que produzem relações entre atores sociais, sendo que estas relações criam expectativas e baseiam-se em reciprocidade.

Os pressupostos que direcionaram esta pesquisa estão baseados em uma perspectiva interpretativista, orientada para compreender os significados atribuídos pelos sujeitos que vivenciam o contexto em análise, buscando captar as inter relações e significados relacionados à imersão social de empreendedoras em Associações de Mulheres de Negócios.

O tipo de estudo desenvolvido foi qualitativo, sendo que a opção por esse estudo foi pela necessidade de profundidade do objeto da pesquisa, uma vez que se procurava identificar o processo de imersão de empreendedoras em redes, abrangendo a continuidade, formas de participação, benefícios, dentre outros aspectos que emergiram dos discursos dos sujeitos da pesquisa. Nesse sentido, a pesquisa é do tipo indutiva, processo esse construído a partir das narrativas.

Por meio de estudos de casos em Associações de Mulheres de Negócios dos municípios de Maringá, Londrina e Campo Mourão, observando-se as orientações emanadas de Yin (1988), foi caracterizado o processo de imersão de empreendedoras nas referidas associações, pois o estudo de caso não resulta em uma generalização da população, mas na generalização da proposição teórica, expandindo a teoria a partir de novos conhecimentos identificados pelo conjunto dos sujeitos. A escolha destas associações foi devida à acessibilidade, o que facilitou a coleta de dados e identificação de sujeitos da pesquisa.

Contribuíram para o desenvolvimento da pesquisa os gerentes das Associações, que disponibilizaram os acervos históricos das Associações para consulta e o banco de associadas. Com isso, a análise documental foi realizada, mediante consultas e análises aos livros atas e de reuniões, além de *clippings* e materiais de divulgação. Essa fase da análise documental foi realizada nos anos de 2007 e 2008. A partir dessas análises foram identificados também nomes de ex- presidentes, que foram posteriormente contatadas para entrevistas. Desta forma,

foi possível a triangulação dos dados, como critério de validação externa dos dados (KIRK, MILLER, 1986).

As entrevistas com 18 ex-participantes e presidentes seguiram o formato da narrativa, pois se considerou que ela propiciaria a manifestação de “emoções, identidades estabelecidas e compreensões” (DOWNING, 2005, p. 189), constituindo também uma estratégia para compreender a imersão a partir da inter relação da empreendedora com a rede e uma forma de entender o processo empreendedor enquanto uma construção social. Assim sendo, entrevistas abertas foram feitas com as empreendedoras, pedindo que contassem sobre as experiências nas Associações. As entrevistas foram realizadas entre os meses de abril a agosto de 2008, após contato prévio e mediante autorização todas foram gravadas e posteriormente transcritas na íntegra. A duração média de cada uma das entrevistas foi de 1 hora e meia. A validação interna (GODOI, 2005) foi obtida por meio do envio do material transcrito para cada uma das entrevistadas, que após analisarem o conteúdo das transcrições devolveram o material.

Para análise dos dados qualitativos estes foram submetidos à categorização (MASON, 1997) após a transcrição das entrevistas gravadas, tendo sido identificadas categorias explicativas da imersão de empreendedoras nas Associações de Mulheres Empreendedoras. Foi realizada uma codificação dos dados a partir de uma leitura em cada um dos casos individualmente e posteriormente comparou-se a codificação, identificando aspectos em comuns e complementares, que foram explicativos do fenômeno.

#### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

A maior parte da apresentação e análise dos dados foi concentrada nos efeitos da participação das empreendedoras, objeto deste estudo, mas uma breve descrição sobre a criação das associações e sobre as atividades desenvolvidas é apresentada antes.

##### **4.1 A criação das Associações de Mulheres de Negócios**

No início da década de 80 a Confederação das Associações Comerciais do Brasil deflagrou a “AÇÃO EMPRESARIAL”, movimento pelo qual pleiteava a participação efetiva das mais de 100 Associações Comerciais do Brasil, das Federações Estaduais, e da própria Confederação, que se reuniram mediante rápida convocação para manifestar sua posição de participação na política nacional. De acordo com Noemia (1984), aos quinze dias do mês de dezembro de mil novecentos e oitenta e dois, às 16hs, na sede da Associação Comercial do



Rio de Janeiro, o Dr Rui Barreto, Presidente da ACRJ, constituiu o Conselho Permanente da Mulher Executiva. Na ocasião, o Presidente, iniciando seu pronunciamento, ressaltou a importância da participação da Mulher na busca de soluções para os problemas essenciais que afetavam ao País.

Em seguida, o movimento de criação de conselhos nas Associações do país teve origem com a realização do I Encontro Nacional da Mulher Executiva, realizado em 1983 no Rio de Janeiro. Em 1985, o movimento é interiorizado no Estado do Paraná e teve início o processo de criação de diversas associações, inicialmente em Curitiba, capital do estado, com capilaridade posterior para Maringá, Londrina e Campo Mourão. As associações de Londrina e Maringá foram criadas em 1985 e a de Campo Mourão em 1987.

#### **4.2. Sobre as formas de imersão: as atividades**

Em análise às atas e narrativas foi possível identificar as principais atividades desenvolvidas ao longo de duas décadas de atuação dos conselhos. Primeiramente comenta-se a importância de palestras sobre temas diversos que foram um recurso utilizado pelas redes estudadas (Associações) ao longo do período de análise. Algumas vezes essas palestras eram dirigidas apenas para as associadas e outras vezes eram abertas à população em geral. Nas três Associações esse recurso foi um recurso acessado em todos os anos, de modo esporádico, mas ininterrupto.

Outra atividade, embora de caráter mais eventual foram os cafés da manhã, com a finalidade de reunir as associadas e fortalecer o intercâmbio entre elas. Do mesmo modo, as três associações fizeram uso desse recurso de modo eventual.

Observou-se também o incentivo à participação de associadas em congressos, principalmente quando eram encontros de associações de mulheres de negócios em outros municípios paranaenses ou até mesmo fora do Estado.

Por fim, atividade que maior contribuição gerou para a construção das identidades das associações foram as Feiras, realizadas sob diferentes modalidades, dependendo do município, tais como: Feira da Indústria, Feira de Ponta de Estoque, Feira da Confecção e Feira da Moda. Isoladamente ou em parceria com outros órgãos as Associações usaram o recurso das Feiras tanto para obtenção de recursos, como para legitimação e construção da

identidade da rede. Esse recurso foi importante, pois propiciou também uma visibilidade externa.

De modo sucinto, estas foram as principais atividades, além das reuniões semanais ou quinzenais, visitas técnicas e outras atividades de caráter esporádico. Vale salientar que predominou um mimetismo, como menciona Scott (2001), entre as três associações quanto às atividades a serem desenvolvidas.

### **4.3. Sobre os efeitos da Imersão na Associação**

Em análise a atas e demais documentos e em entrevistas com ex participantes e presidentes das Associações no Estado do Paraná foram identificados efeitos da imersão das empreendedoras desde o início até o ano de 2008, quando os últimos dados foram coletados.

Para categorização inicial optou-se pela classificação apresentada por Dacin, Ventresca e Beal (1999), acerca de mecanismos de imersão social: cognitivo, político e cultural, que estão detalhados a seguir.

#### **4.3.1. Efeito Cognitivo**

Para Dacin, Ventresca e Beal (1999) o mecanismo cognitivo está associado à obtenção de informações na rede e como a rede auxilia no processamento da informação. Nesta pesquisa efeitos cognitivos foram identificados em dois planos: um que guarda relação com o aprendizado no papel de empreendedoras e outro no papel de gerenciamento das empresas.

##### **4.3.1.1. Aprendizado no papel empreendedor**

Nesta categoria do aprendizado no papel empreendedor foram identificados os seguintes pontos: referências ou mentores, vivência associativista, estímulo à criatividade e aprendizado ético.

- Por meio de palestras e contatos diversas empreendedoras mencionaram o efeito de mentores, com mostram alguns trechos arrolados a seguir:

A gente contratava palestrantes, pessoas que vinham somar e outras eram algumas de nós que dávamos as palestras (...) também convidávamos pessoas para dar seu depoimento, contar experiências para que a gente conhecesse e aprendesse com os outros também.

Nós também convidávamos pessoas para dar seu depoimento, contar suas experiências para que a gente conhecesse e aprendesse com os outros também.

A gente tirava informação e experiência dos empresários: ou mais velhos ou que estavam começando que tinham alguma coisa nova para passar para a gente.

O processo de *mentoring* para empreendedoras é uma das freqüentes recomendações para avanço das mulheres no empreendedorismo, como salientam Blake-Beard (2001), dentre outros.

Outro aspecto constatado é que a vivência na rede propiciou aprendizado sobre o associativismo, como se observa nos trechos a seguir:

O objetivo da Associação era esse: ser a porta de entrada para as mulheres empresárias começarem a participar do mundo associativista, do mundo voluntário, mais voltado para a área empresarial...

Adquiri uma experiência de trabalhar com associativismo porque no associativismo você tem que priorizar o coletivo, priorizar o que é melhor para todos e não o que é melhor individual.

Então, até na época a gente saía muito nos jornais, a União das Mulheres Empresárias de todos os setores desenvolvia assim o espírito associativo, divulgando cada um o seu trabalho e apoiando através de trocas de experiências.

Como ser humano eu aprendi muito, aprendi a ser paciente, pacienciosa, aprendi um pouco a administrar a minha ansiedade, porque as coisas não dependem só de mim, dependem de um grupo de pessoas, então eu tinha que aprender a lidar com toda essa situação...

Esse resultado, embora não constatado em estudos anteriores, mostrou-se significativo no processo de auto afirmação das empreendedoras no papel e na construção de uma identidade coletiva.

- Outro efeito da participação foi o estímulo à criatividade, como observado no seguinte trecho:

..A gente aprende a ser mais maleável, a gente aprende a ser mais criativo, porque se não dá para fazer dessa forma tem que fazer de outra forma, mas tem que fazer. Isso que é muito importante, acho que o que a gente leva desse trabalho é a experiência que a gente ganha, adquire relacionamentos, os contatos neh...a gente não ganha nada financeiramente, mas a gente tem um crescimento muito grande...

- Aprendizado sobre ética profissional, como pode se notado no trecho:

O conselho me ajudou em três pontos: trouxe-me um grande aprimoramento profissional: uma ampla rede de contatos e aprendi muito sobre ética profissional...

Além dos efeitos no papel empreendedor, foram ainda identificados outros que estavam mais relacionados com o modo de gerir a empresa e que são comentados a seguir.

#### **4.3.1.2. Aprendizado para a gestão das empresas**

A imersão na rede propiciou três efeitos sobre a gestão das empresas: a ampliação do conhecimento do mercado, o planejamento e conhecimento do ramo e parcerias de negócios, fortalecendo novos laços, como foi também identificado por Jack e Anderson (2002).

- Os trechos apresentados a seguir mostram a valorização do conhecimento do mercado, bem como a possibilidade de ampliação e inserção no mercado propiciada pela imersão na rede:

..Eu vejo que as conselheiras levam essa experiência para dentro das empresas neh, o quanto é importante ter pesquisa de mercado, o quanto é importante fazer a gestão do funcionário adequadamente..”

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

..Você entra pro mundo de negócios, você fica conhecendo as maiores empresas, as menores, todas, de vários segmentos é uma troca de experiências muito boa.

Nota-se aqui que, de fato a adesão à rede resultou em desdobramentos nos negócios, tais como o relacionamento com outros empreendedores e o acesso a informação e recursos, como também identificaram Manolova et al. (2007). Isso pode novamente ser constatado nos efeitos seguintes.

- Orientação para o Planejamento e conhecimento do ramo, como se verifica:

Através das palestras a gente buscava compreender melhor a questão tributária e melhor fazer o planejamento. Isso todas nós aprendíamos e contribuía para nossas empresas..

Esses encontros eram muito produtivos, havia troca de informações e conhecíamos outros empresários de outras cidades e essa troca era produtiva para 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....

- As parcerias de negócios, tal como identificadas por Manolova et al (2007) foram também mencionadas pelas empreendedoras nesta pesquisa:

Da experiência que eu vivi no Conselho a que me foi mais gratificante foi esta questão de integrar as empresárias para fazer negócios entre si, que gerou muita coisa, de parcerias que aconteceram em função daqueles eventos que nós fizemos...cada empresária que participa desse movimento também leva para si, para sua loja, pro seu empreendimento uma outra dinâmica....

Então a gente fez muito essas trocas, estas parcerias então tinha por exemplo uma empresária que era podóloga neh, tem uma clínica que fez parceria com uma loja de calçados femininos neh, então uma indicava a outra, fazia propaganda da outra, então criou uma sinergia bacana...

Em suma, sobre os efeitos cognitivos da participação das empreendedoras na rede pode ser constatado que as associações exerceram uma influência significativa sobre a formação da identidade no papel empreendedor, além de contribuir para o aprendizado na gestão das empresas, reforçando a premissa de que a atuação de empreendedoras em redes é importante para ajudar no crescimento dos negócios.

#### 4.3.2. Efeito Político

Com relação a efeitos políticos da participação em redes, Dacin, Ventresca e Beal (1999) explicam que estes traduzem-se em formas de *empoderamento* e de entrosamento entre grupos, possibilitando aumentar as chances de atendimento aos interesses.

Nesta pesquisa notou-se que a imersão na rede propiciou, inicialmente, uma noção do papel político enquanto empreendedoras:

Um segundo ponto que, ah eu não tinha visão do quanto que a gente é responsável pela cidade que a gente mora néh, pela cidade, pelo país enfim. Sempre achava que isso era coisa do prefeito, do delegado de política neh...

A visão de mundo mesmo né, de organização, de participação política mesmo, não digo política partidária, política de participar de eventos, de palestras, de questionar, essa visão mais crítica também resulta no desenvolvimento nas conselheiras que participam..

O entrosamento com outros grupos, como sugerem Dacin, Ventresca e Beal (1999), principalmente com outras associações de mulheres de negócios foi identificado e está expresso nos seguintes trechos:

A gente tava sempre viajando fazendo palestras, convencendo os presidentes a abrir espaço para as mulheres (...) a gente se reunia com o pessoal de Curitiba, com o pessoal de Londrina para trocar experiências...

Nós fazíamos o encontro regional e estadual... os encontros regionais aconteceram nas cidades: Pato Branco, Ponta Grossa, Cascavel e Londrina.

A imersão das empreendedoras nos Conselhos ou Associações assegurou algum nível de *empoderamento* nas Associações Comerciais, que não existia anteriormente, como mencionaram as empreendedoras:

Então toda presidente do Conselho da Mulher participa das reuniões da diretoria do Conselho da Administração neh, .. então isso também foi muito positivo, porque na época só era eu de mulher na diretoria..depois, duas gestões depois, é na primeira gestão do .... que ele convidou mais mulheres para outros cargos...então passar a ter 4 mulheres na diretoria, agora tem 5..

Tanto é que, logo em seguida, a próxima presidente já começou a fazer parte das reuniões da Associação que a gente não participava. A gente era tipo assim, algo a parte entendeu como é que é. Então daí...eles abriram as portas porque Curitiba tinha aberto as portas então eles foram... não sabem exatamente o que ida dar.

Por fim, no que diz respeito aos efeitos políticos, verificou-se que a imersão na rede favoreceu a conquista de espaço para participação em outras redes, como as narrativas a seguir:

Porque depois que você passa pela Associação você começa a participar de outra situação não eh..., outras associações.

E, depois disso também, logo eu me tornei uma juíza classista, aquela vogal da Justiça do

Trabalho, aí eu aprendi muito mais na Justiça do Trabalho e eu pude também estar ajudando essas empresárias, oferecendo essas informações. Enfim, houve um trabalho muito grande.

Esses efeitos foram também identificados na análise documental, sendo que conselheiras passaram a participar de atividades municipais, como a representação na câmara da mulher e no Conselho comunitário de segurança do município, dentre outros.

Assim como a importância dos aspectos cognitivos para o papel e para a gestão das empresas, os efeitos políticos reforçaram a importância da participação das empreendedoras nas Associações.

#### **4.3.3. Efeito Cultural**

Os desdobramentos culturais relativos à participação em redes consistem em significados e formas de entendimento compartilhadas entre os integrantes da rede (DACIN, VENTRESCA, BEAL, 1999).

Nos casos das Associações de Mulheres de Negócios a formação de valores integradores era buscada por ocasião das reuniões, como foi observado nas narrativas:

Momentos de reflexão que tínhamos no início das nossas reuniões...tinha também outras leituras que fazíamos...textos e artigos que podíamos ler e discutir para crescermos, sabe?

Por meio das atas de reuniões observou-se a prática de leituras e mensagens cujos propósitos eram reforçar sentimentos como esperança, coragem e persistência entre elas ao longo principalmente dos primeiros dez anos de atividade.

Nesse sentido, a participação das empreendedoras nas Associações teve desdobramentos nos planos cognitivo, político e cultural, observadas as especificidades apresentadas e que são sintetizadas a seguir.

#### **4.4. Síntese dos efeitos da participação das empreendedoras nas Associações**

A abordagem das redes sociais nesta pesquisa teve como campo de estudos associações de mulheres empreendedoras vinculadas às Associações Comerciais de municípios paranaenses e os resultados estão sintetizados no quadro 1.

Tipo de efeito	Descrição	
Cognitivo	Para o Papel empreendedor  Para a gestão das empresas	Mentores; Lições de Associativismo; Estímulo à criatividade; Aprendizado ético.  Valorização do conhecimento do mercado, ampliação e inserção no mercado; Orientação para planejamento; Conhecimento do ramo; Parcerias de negócios.
Político	Noção do papel político; Entrosamento com outros grupos; Empoderamento na Associação Comercial; Conquista de espaço para participação em outras redes.	
Cultural	Valores para reforçar sentimentos como coragem e persistência.	

**Quadro 1:** Efeitos da participação de empreendedoras em Associações de mulheres de negócios  
 Fonte: dados da pesquisa

Por esses resultados pode-se notar a importância dessas redes para empreendedoras que delas participaram. Os benefícios foram muito além do aprendizado para a gestão das empresas e mostraram-se significativos também como uma forma de conquistar a visibilidade por parte de empreendedoras, tal como mencionaram Moore e Buttner (1997).

Dois aspectos que não foram ainda mencionados em estudos anteriores e apareceram nos resultados desta pesquisa foram: o estímulo à criatividade e a conquista de espaços para participar em outras redes. Principalmente quanto ao segundo aspecto, foi possível constatar que a participação na rede “abriu as portas” para a participação em outras instâncias de representação na sociedade, constituindo um efeito cujos reflexos extrapolam o âmbito da rede.

Contudo, é importante mencionar que foi observada uma participação fluída das empreendedoras nas Associações e esse fato vem resultando em uma evolução lenta na conquista de poder e espaço no interior das Associações Comerciais. Geralmente com a troca da diretoria o grupo que freqüentava assiduamente se afasta e o novo grupo que está no poder passa a atuar. Para Granovetter (1992) a freqüência de relacionamentos e a reciprocidade são pontos importantes para o fortalecimento das redes. Isso evidencia que os efeitos são produzidos à medida que a intensidade da participação ocorre.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao fim desta pesquisa algumas ponderações que vão além dos efeitos produzidos pela participação de empreendedoras nas redes, que era o objetivo da pesquisa, merecem comentários. Inicialmente, o acompanhamento da trajetória das redes de empreendedoras evidenciou como os atores (ou atrizes neste caso), foram ativos e dinâmicos, na medida em que foi possível perceber a dinamicidade dos Conselhos com o passar do tempo e o envolvimento intenso de muitas participantes para a construção da identidade dessas redes. Aliás, nos casos estudados quanto à intencionalidade dos atores se em um primeiro momento se limitou à finalidade da rede como fonte de benefícios aos empreendimentos, no momento em que as empreendedoras se engajavam nas redes outro desafio as aguardava: a necessidade de legitimação dos Conselhos no âmbito da Associação. Essa duplicidade de forças aumentou a complexidade da participação, mas ao mesmo tempo reforçou os efeitos políticos e culturais, assim como se pode afirmar que reforçou a identidade social.

A identificação dos efeitos cognitivos – tanto em relação ao desempenho do papel, quanto à gestão da empresa, dos efeitos políticos e culturais contribuiu para reforçar a importância da participação em redes por empreendedoras, apontados em estudos anteriores.

Em termos teóricos, foi interessante o aspecto que emergiu das narrativas sobre como a participação nos Conselhos propiciou a oportunidade de participação em outras redes e assim resultou em maior visibilidade das empreendedoras. Esse ponto não tinha ainda sido explorado em estudos anteriores.

A realização da pesquisa propiciou também a visão sobre a importância de outros estudos, como por exemplo, o da relação entre a participação de empreendedoras em Conselhos e as estratégias de gestão adotadas nas empresas – quanto à inovação, exportação, ampliação da empresa, número de funcionários, filiais, abertura de outras empresas, entre outras.

Destaca-se como limitação deste estudo a falta de conhecimento sobre causas da participação fluída e descontínua das empreendedoras, o que poderia melhor explicar a intensidade dos efeitos e os respectivos condicionamentos ou limitações.

Acredita-se, no entanto que os resultados obtidos com a realização deste estudo são também importantes para nortear políticas de apoio a empreendedoras, especialmente no que



tange ao estímulo à formação de outras redes de pequenos negócios e empreendedoras e empreendedores.

## REFERÊNCIAS

ALDRICH, H.E, REESE, P.R.; DUBINI, P. Women on the verge of a breakthrough? Networking among entrepreneurs in the United States and Italy. **Entrepreneurship and Regional Development**, I(4), 339-356,1989.

ACIM. Conselhos. **ACIM MULHER**. Disponível em [www.acim.com.br/?see=conselhos&acao=acimmulher](http://www.acim.com.br/?see=conselhos&acao=acimmulher). Acesso em 11 de junho de 2007.

AHL, H. **The Scientific Reproduction of Gender Inequality**: A discourse analysis of Research texts on Women's Entrepreneurship. Sweden: Copenhagen Business School Press, 2004.

BARBOSA, T. R. da C.; FULLER, T.; FERREIRA, C. R. The Role of Networks on the internationalization Process of Small and Medium-Sizes Companies: Propositions for Theory Development. **Anais XXIX ENANPAD**, 2005, Brasília.

BID- Inter American Development Bank. **Women's Entrepreneurship in Latin American: an exploration of current knowledge**. New York: Micro, Small and Medium Enterprise Division, sep 2001.

BLAKE-BEARD, S. Taking a hard look at formal mentoring programs. **Journal of Management and Development**. v.20,4, p.331-345, 2001.

BORGES JUNIOR, C.V. Características e contribuições das redes para o desenvolvimento de pequenas e médias empresas. **Anais do XXVIII ENANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2004 Curitiba, Anais...Curitiba.

BPW Business Professional Women. Disponível em: <http://www.bpw-brasil.org.br/quemsomos.asp>. Acesso em 17 de abril de 2006.

CARTER, S. **Women Business Ownership: a review of the academic, popular and internet literature**. Report to the Small Business Service. University of Strathclyde, Glasgow, 2001.

DACIN, M.T. VENTRESCA, M.J. BEAL, B. The embeddedness. **Journal of American Academy of Business**. Cambridge, v.25, n.3, p. 317-359, 1999.

DOWNING, S. The Social Construction of Entrepreneurship: Narratives and Dramatic Processes in the coproduction of organizations and Identities. **Entrepreneurship Theory and Practice**. March, 2005, p. 185- 204.

GEM - **Global Entrepreneurship Monitor**. 2007 Report on women and Entrepreneurship. Babson college, 2007. Disponível em [www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org)

GODOI, C. K. Análise do discurso na perspectiva da interpretação social dos discursos: uma possibilidade aberta aos estudos organizacionais. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, 3,2, maio/ago 2005.

GRANOVETTER, M. S. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v.78, n. 6, p.1360-80, 1992.

GRANOVETTER, Mark. Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. Fórum – Sociologia Econômica. **RAE-eletrônica**, v. 6, n. 1, Art. 5, jan./jun. 2007.

GREVE, A.; SALAFF, J.W. Social Networks and Entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, fall, 2003, p. 1-21.

JACK, S; ANDERSON, A. The effects of embeddedness on the entrepreneurial process. **Journal of Business Venturing**, 17. p. 467-487, 2002.

KATZ, J. <sup>a</sup>, WILLIAMS, P.M. Gender, self-employment and weak-tie networking through formal organizations. **Entrepreneurship & Regional Development**, 9, p. 183-197, 1997.

KIRK, J. e MILLER, M. **Reliability and validity in qualitative research**. London: Sage, 1986.

LERNER, M., BRUSH, C. e HISRICH, R. Israeli women entrepreneurs: an examination of factors affecting performance. **Journal of Business Venturing**, 12, p. 315-339, 1997.

LINEHAN, M. **Sênior Female International Managers**. Great Britain: Ashgate, 2000.

MACHADO, H. V. Conhecendo a empreendedora norte paranaense: perfil, porte das empresas e dificuldades de gerenciamento. **Caderno de Administração**. Maringá: UEM, 11,1, p. 50-67, 2003.

MANOLOVA, T.S; CARTER N, M.;MANEV, I.M; GYOSHEV, B.S. The differential effect of men and women entrepreneur's human capital and networking on growth expectancies in Bulgaria. **Entrepreneurship Theory and Practice**, may 2007, p. 407-426.

MASON, J. **Qualitative Researching**. London: Sage, 1997.

MOORE, D.P, BUTTNER, E.H. **Women entrepreneurs moving beyond the glass ceiling**. London: Sage, 1997.

MOORE, D.P. Women entrepreneurs approaching a new millennium. In: POWER, G.N. **Handbook of Gender & Work**. London: Sage, 1999.

NOEMIA, V. “Rui Barreto orgulho do empresariado nacional prestigia a mulher” **Jornal Fonte: O Lar e a Escola**, Maringá, fevereiro de 1984.

OECD. **Small Business, Job Creation and Growth: Facts, Obstacles and Best Practices**. 53 p., 2000.

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](http://www.presidencia.gov.br/spmulheres).

SCOTT, W.R. **Institutions and organizations**. London: Sage, 2001.

STILL, L; TIMMS, W. Women's business: the flexible alternative workstyle for women. **Women in Management Review**, 15 (5/6) , p. 272-283, 2000.

TEIXEIRA, R. M.; MORRISON, A. Desenvolvimento de empresários em empresas de pequeno porte do setor hoteleiro: processo de aprendizagem, competências e redes de relacionamento. **Revista de Administração Contemporânea**, 8, 1, 2004, p. 105-128.

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

WINN, J. Women entrepreneurs: Can we remove the barriers? **International Entrepreneurship and Management Journal** 1, 381-397, 2005.

YIN, R.K. **Case Study Research. Design and Methods**. London: Sage, 1988.