PUC Minas E&G - REVISTA ECONOMIA E GESTÃO ISSN 1984-6606

Efeitos da participação de mulheres em redes sociais: um estudo em um conselho de mulheres executivas

Effects of the participation of women in social networks: a study in a board of executive women

Hilka Vier Machado –
hilkavier@yahoo.com
Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC/Brasil
Professora associada da Universidade Estadual de Maringá – UEM/Brasil

Marcos Ferreira Jesus –
marcos_junio@gmail.com
Graduado em Administração pela Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Campo Mourão/Brasil

Editor Científico Responsável Profª Drª Gláucia Maria de Vasconcellos Vale
Programa de Pós Graduação em Administração Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais/Brasil

Submissão: 04/06/2009
Aprovação: 26/10/2010

Resumo

Este estudo teve por objetivo analisar efeitos decorrentes da participação de empreendedoras em redes sociais, especificamente no Conselho de Mulheres Executivas de Campo Mourão, para compreender a influência dessa participação no papel empreendedor por mulheres, bem como sobre suas empresas. A metodologia utilizada foi o estudo qualitativo, os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e de pesquisa documental junto aos arquivos do referido Conselho. A análise dos dados mostrou que os efeitos da participação das empreendedoras na rede estiveram associados ao fortalecimento delas no papel: aumentando a capacidade de comunicação, o espírito associativista, a visão gerencial e de negócios, além do aumento da visibilidade no papel. Foram observados efeitos sobre as empresas, tais como a ampliação da visão do mercado, a melhoria na identificação de oportunidades, o aumento nas parcerias e no crescimento das empresas, além da inserção em outras redes, ampliando os relacionamentos. Por outro lado, a decisão da Associação Comercial de unificar as atividades do Conselho pode denotar a fragilização de redes de empreendedoras, pois, apesar de sua trajetória, ocorreu o distanciamento e/ou desligamento de muitas empresárias do Conselho.

Palavras-chave: Empreendedoras. Redes sociais. Conselho de mulheres executivas.

Abstract

This study aimed to examine the effects of participation in social networks of entrepreneurs, specifically the Board of Executive Women of Campo Mourão, to understand the influence of participation in the entrepreneurial role of women as well as

on their businesses. The methodology was a qualitative study. Data were collected through structured interviews and through research in the archives of this Council. The analysis of data showed that the effects of the participation of entrepreneurs in the network were associated with the strengthening of them on role: increasing communication skills, associative spirit, vision and business management, in addition to increased visibility in the role. There were effects on businesses, such as the broadening of the market, improvement in identifying opportunities, increase in partnerships and business growth, and access to other networks, expanding relationships. Moreover, the decision of the Commercial Association of unifying the activities of the Board may reflect the weakening of networks of entrepreneurs, because despite its history, was the abandon of many entrepreneurs of the Council.

Key-words: Entrepreneurs. Social networks. Board of executive women.

1 INTRODUÇÃO

No campo do empreendedorismo, o interesse em conhecer melhor a atuação de mulheres no papel empreendedor associa-se ao fato de que a presença de empresas criadas e lideradas por mulheres contribui para promover inovação e riqueza, favorecendo o desenvolvimento socioeconômico (JONATHAN, 2005). Uma das formas de promover esse conhecimento é por meio de pesquisas voltadas para a compreensão de empreendedoras em redes sociais. 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 elaborar pesquisas sobre a inserção de empreendedoras em redes.

Compreender a participação de mulheres em redes sociais é importante, pois pode contribuir para o crescimento e desenvolvimento de pequenos negócios, na medida em que empreendimentos criados, liderados ou conduzidos por mulheres são geralmente pequenos. Tal como enfatiza Julien (2010, p. 219), a participação em redes "gera informação *potencial*, que facilita a decisão, oferecendo, conforme necessário, recursos complementares ou portas de saída".

No Estado do Paraná, as 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, mas não há conhecimento sobre os efeitos decorrentes da participação de mulheres nessas redes. Com isso, a questão que orientou este estudo foi: quais os efeitos da participação de mulheres no Conselho das Mulheres Executivas de Campo Mourão sobre o papel empreendedor, bem como sobre suas empresas?

Tendo em vista a crescente participação de pequenas empresas na economia brasileira e, particularmente, de empreendimentos conduzidos por mulheres, esta pesquisa procurou compreender a participação de empreendedoras inseridas em redes, especificamente no Conselho das Mulheres Executivas de Campo Mourão, município situado ao norte do Paraná. A escolha do município de Campo Mourão é devida ao fato de que a cidade constitui-se no centro de maior dinamismo da região, denominado COMCAM — Comunidade dos Municípios de Campo Mourão –, que é composta por 25 municípios, totalizando uma população estimada em 346.000 habitantes. Nessa perspectiva, o objetivo desta pesquisa foi

analisar efeitos decorrentes da participação de empreendedoras no Conselho das Mulheres Executivas de Campo Mourão, para compreender a influência dessa participação no papel empreendedor por mulheres, bem como sobre suas empresas.

Para isso, foi realizado um estudo qualitativo, cujos resultados são retratados após a apresentação de uma abordagem sucinta sobre redes sociais e empreendedoras e dos procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa.

2 REDES SOCIAIS E EMPREENDEDORAS

Uma rede social pode ser compreendida como uma coleção de indivíduos interligados por uma série de relações (DOWNES, 2005). No campo do empreendedorismo, as redes vêm sendo objeto de estudo, pois diversas experiências com a conexão de pequenas empresas emergem como uma alternativa para fortalecimento e sobrevivência dessas organizações. Elas são importantes para os empreendedores porque eles não agem independentemente de seu contexto.

É importante ressaltar que os relacionamentos nas redes prescindem de uma durabilidade, a fim de se distinguirem dos contatos, que são eventuais. Os relacionamentos são considerados “elos” (BIRLEY; MUZYKA, 2004; CHABAUD; NGIJOL, 2005) e, por sua vez, os elos podem ser classificados, de acordo com sua natureza, em fortes e fracos.

As redes são consideradas estratégias importantes na área de empreendedorismo porque oferecem condições para a partilha da informação, consequentemente para a inovação (BORGES JR, 2004; JULIEN, 2005). A participação na rede pode contribuir para favorecer a avaliação de oportunidades de mercado (CHABAUD; NGIJOL, 2005) e ampliar a visão dos negócios (FILION, 1991). Balestrin e Vargas (2004) e Marcon e Moinet (2001) consideram ainda que a inserção de pequenas empresas em redes pode representar uma estratégia importante para o aumento da competitividade, sob a forma de benefícios, como aprendizagem coletiva, economias de escala, poder de barganha, ampliação de mercado, redução de custos de transação e facilitação do processo de inovação. Julien (2005) salienta que as redes respondem à necessidade crucial que empreendedores têm diante da tomada de decisões: a de redução da incerteza e da ambiguidade. Outro benefício que a inserção em redes pode oferecer é a de facilitar o processo de internacionalização de pequenas empresas

(BARBOSA; FULLER; FERREIRA, 2005), além de favorecer melhoria na comunicação entre pequenas empresas (FORT; RASTOIN; TEMRI, 2005) e contribuir para o impulso de crescimento de pequenas empresas (LA ROVERE, 2001). Outros efeitos foram observados, como a contribuição para o reconhecimento de oportunidades, o conhecimento de normas locais, a contribuição para a identificação de recursos locais, a aquisição de competência gerencial e a adaptação ao ambiente (JACK; ANDERSON, 2002; MORRISON; TEIXEIRA, 2004).

Como já comentado, pesquisas sobre empreendedoras e redes são escassas. De acordo com Manolova et al. (2007), há evidências de que a imersão de mulheres em redes tende a ser menor do que a de homens, pois o envolvimento na rede requer tempo adicional, além do já dedicado à empresa e à família. Na maioria dos casos, as empreendedoras são casadas e têm filhos. Com isso, empreendedoras têm dificuldades de acesso a redes, além de existirem poucas redes de empreendedoras. Para Carter (2001), a composição de redes de mulheres geralmente inclui somente mulheres e as de homens empreendedores incluem apenas homens.

Alguns estudos comparativos entre a participação de homens e mulheres empreendedores em redes mostraram que não há diferenças quanto à forma de atuação, mas as diferenças situam-se no nível educacional e no estado civil (WILLIAMS, 1997; ALDRICH; REESE; DUBININ, 1989; KATZ; CARTER, 2001; AHL, 2004).

Ainda que não tenham sido constatadas diferenças na forma de atuação entre homens e mulheres, a participação de mulheres empreendedoras em redes encontra algumas barreiras, como compromissos familiares, cansaço, experiência negativa em posicionamentos inferiores em participações anteriores em *networks* (TONGE, 2008).

Mesmo assim, estudos mostraram benefícios relativos à participação de empreendedoras em redes, como o efeito na lucratividade de empresas (LERNER; BRUSH; HISRICH, 1997), nas vendas (HAMOUDA; HENRY; JHONSTON, 2003), o aumento da visibilidade de empreendedoras (MOORE; BUTTNER, 1997) que foi decorrente da inserção de empreendedoras em redes. Outro benefício foi associado 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 (DOWNING, 2005). Do mesmo modo, Weinberger (2001) identificou que a participação de empreendedoras em redes contribuiu para que elas conquistassem maior respeitabilidade e mudassem a relação com os homens no âmbito empresarial.

Em geral, as redes sociais podem facilitar trocas de todo tipo, estimular a inovação e o aumento da competitividade das empresas. Nesse ambiente os empreendedores acabam criando uma atmosfera propícia aos negócios, permitindo superar incertezas e ambiguidades, gerando capital social e construindo uma cultura empreendedora que, por sua vez, favorece o desenvolvimento de pequenas empresas (JULIEN, 2010).

3 A PESQUISA E O MÉTODO

Orientada para a compreensão dos efeitos decorrentes da participação das mulheres no Conselho das Mulheres Executivas de Campo Mourão inseridas na ACICAM – Associação Comercial e Industrial de Campo Mourão e suas empresas, a investigação em questão caracteriza-se como qualitativa, tipo de estudo que possibilita o uso de várias técnicas de coleta, tratamento e análise de dados em maior profundidade.

A unidade de análise e o campo da pesquisa foi o Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão, vinculado à Associação Comercial e Industrial de Campo Mourão (ACICAM), desde a gestão 1985/87 até a gestão 2008/2010. A escolha dessa unidade foi decorrente de um projeto amplo que teve como foco Associações de Mulheres Executivas e Empreendedoras no Estado do Paraná.

Os sujeitos desta pesquisa foram a atual e ex-presidentes e associadas da Associação Comercial de Campo Mourão. Além delas, foi também entrevistado um ex-presidente da ACICAM, totalizando sete entrevistas. Os dados primários foram coletados por meio de entrevista semiestruturada. O contato com as participantes seguiu o formato da narrativa, pois se considerou que ela propiciaria a manifestação de “emoções, identidades estabelecidas e compreensões” (DOWNING, 2005, p. 189). Entrevistas abertas foram feitas com as ex-presidentes, pedindo que contassem sobre as experiências na Associação e no Conselho. As entrevistas foram realizadas entre os meses de janeiro a abril de 2009. Após contato prévio com as participantes e mediante autorização delas, todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas na íntegra. A duração média de cada uma das entrevistas foi de 1 hora e meia.

Os dados secundários compreenderam documentos internos e externos à Associação, tais como relatórios, memorandos, documentos administrativos, publicações. A coleta de

informações por meio documental ocorreu em fontes bibliográficas adicionais, como relatórios e documentos que demonstraram a constituição da trajetória da Associação e possíveis imersões em outras redes de negócios e/ou em outras esferas, a fim de compreender as facilidades que as integrantes da rede dispõem. Dessa forma, a triangulação dos dados foi obtida pelas entrevistas com diferentes sujeitos: atual e ex-presidentes e com diferentes fontes secundárias. Os documentos analisados foram as atas de reuniões da ACICAM, as atas de atividades realizadas pelo Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão e as matérias publicadas na imprensa local.

A análise documental, empregando técnicas usuais da análise de conteúdo para decifrar, em cada texto, o núcleo emergente que servisse ao propósito da pesquisa, consistiu em processo de codificação e interpretação sobre as informações contidas nos documentos coletados. A análise final dos dados foi efetuada após a transcrição das entrevistas gravadas. A codificação dos dados foi realizada a partir de leitura individual de cada uma das entrevistas identificando aspectos em comuns e complementares, que foram explicativos do fenômeno (BARDIN, 1977; BAUER; GASKELL, 2007).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A investigação propiciou a compreensão da participação de empreendedoras no Conselho das Mulheres Executivas de Campo Mourão, de suas vivências, em um contexto social mais amplo. Antes de apresentar os efeitos decorrentes da participação no Conselho, apresenta-se uma breve descrição da trajetória do Conselho, para melhor contextualização.

4.1 A trajetória do Conselho como rede inserida na ACICAM

A análise dos dados mostrou a influência da Associação Comercial e Industrial de Campo Mourão (ACICAM) para empreendedoras que dela participaram. A ACICAM foi criada em 27 de junho de 1953, como uma Instituição representativa da classe empresarial que buscava fortalecer e proporcionar benefícios para o comércio do município.

Atas da década de 1980, especificamente as da gestão 1985/87, evidenciam que mulheres não faziam parte das reuniões da ACICAM. Elas começaram a participar das reuniões em meados de 1986, não como associadas da Associação, mas como integrantes do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC -, ocupando cargos de Diretora e de Coordenadora.

No período 1985/1987 observa-se que a interação ou relacionamento da ACICAM com outras associações, especificamente, com a Associação de Curitiba, proporcionou uma amplitude de conhecimento e, com isso, abertura de suas estruturas para a participação das mulheres, pois a Associação Comercial até esse momento era dirigida somente por homens, como pode ser observado no seguinte trecho:

> [...] a Associação Comercial era muito machista: só havia homens. Sua diretoria era só de homens, não havia nenhuma mulher. Era muito tradicional, conservadora. Mesmo assim, a gente acabou conseguindo trazer as mulheres para dentro da Associação Comercial, via o Conselho da Mulher [...]. [E1].

Como ilustra o trecho da narrativa, a Associação sempre foi uma instituição formada apenas por homens, mesmo que em seu estatuto não houvesse qualquer restrição para a inserção de mulheres. Mas a diretoria da ACICAM, no anseio de seu fortalecimento e expansão, utilizando as informações adquiridas por meio do relacionamento com outras associações, movimentou-se para trazer as mulheres para dentro dela [a Associação], mesmo sabendo que poderiam contar com a resistência de alguns associados mais conservadores. A partir desse momento, seus diretores, observando o fortalecimento da mulher nos diversos segmentos do mercado e, principalmente, em Campo Mourão, relacionado ao aumento de comércios criados ou gerenciados por mulheres, começaram a se interessar em trazer essas mulheres para participarem e, consequentemente, associarem-se à ACICAM.

Então, com o propósito de atrair a participação das mulheres e com o intuito de inibir aqueles que eram contra ou apresentavam alguma resistência à presença da mulher na Associação, foi criado o Conselho de Mulheres Executivas, contando com a participação da diretora do SENAC da época, na articulação desse processo, como pode ser observado no seguinte trecho de uma narrativa:

> [...] Eu, por exemplo, sempre gostei de inovação nas coisas, trazer coisas novas e, aos poucos, fazer acontecer, e o Conselho da Mulher foi uma das coisas que trouxemos para dentro. As pessoas que foram e eram contra acabaram sendo vencidas e acabaram nos apoiando. Na época - eu me lembro - que a fulana foi uma mulher que ajudou na criação do Conselho, correndo atrás para convidar algumas mulheres para a formação do Conselho. [E2].

A identidade conquistada pelas empresárias no Conselho já era nítida entre os anos 1993 e 2003, sendo assim, os aspectos baseadas no conjunto de conhecimentos e de significados socialmente criados, difundidos e aceitos, empregados como parâmetro de conduta (TOLBERT; ZUCKER, 1998) fizeram com que a legitimidade do Conselho decorresse do compartilhamento pelas "atrizes sociais".

Em 2004 houve paralisação das atividades pelo Conselho, ou seja, a descontinuidade do Conselho. Essa descontinuidade ocorreu devido às exigências impostas pela nova diretoria da Associação, conforme o trecho do relato mostra:

> [...] os últimos dois presidentes da Associação Comercial pediram que o Conselho andasse paralelo à Associação Comercial, que andasse junto [...], aliás, nem paralelo, mas junto, junto mesmo, para não fazer atividade sozinho. Tinha que ser sempre em conjunto com a Associação Comercial, pois se o Conselho montasse um caixa, uma tesouraria, uma coisa em separado, ele ficaria enfraquecido, mas junto com a Associação Comercial ele ficaria fortalecido e a Associação também se fortalece com a ajuda das mulheres. [E3].

Em vez de incentivar novas adesões, a estratégia da ACICAM estimulou o distanciamento e desligamento de muitas mulheres do Conselho, produzindo descontinuidade das ações do Conselho.

No entanto, a partir de 2005, o Conselho de Mulheres Executivas passou a ter uma nova presidente, que assumiu também a função de terceira presidente da ACICAM, realizando reuniões em conjunto com a Associação. Sob nova direção, o Conselho participou de vários encontros, buscando representar a Associação em eventos políticos e sociais, conforme o trecho seguinte:

> O lançamento do Projeto Campo Mourão Estuda e das atividades comemorativas dos 55 anos da ACICAM [...] e das campanhas: Campo Mourão Cidade Natal e Campo Mourão Liquida firmou nossa presença na Associação. A nossa participação em Teleconferência e no desenvolvimento do Programa Adolescente Aprendiz possibilitou melhorar a imagem do Conselho diante da sociedade. [E5].

Entre 2006 e 2008, o Conselho estava presente em todos os projetos e eventos promovidos pela Associação. Nesse período, as empresárias participaram de um evento promovido pela Associação, o II Congresso Internacional de Turismo Religioso e Sustentável, apresentando sugestões e destacando as vantagens do turismo religioso para a cidade e região.

"[...] O Conselho representava a Associação tanto na parte política quanto no lazer, como foi o caso do evento promovido pela ACICAM para divulgar o turismo religioso. Você pode observar: estávamos presentes em todos os eventos!" [E4].

Nessa fase, as mulheres tinham reconhecida interação com a Associação, com isso continuavam a desenvolver estratégias motivadoras para o comércio de Campo Mourão. Entre 2007 e 2008, o Conselho continuava realizando o tradicional café da manhã, em comemoração ao dia internacional da mulher, além de promover eventos e campanhas voltados ao comércio local, tal como as comemorações ao dia das mães, em parceria com a ACICAM e a CDL (Câmara dos Dirigentes Lojistas). Elas participavam também de eventos em outras cidades.

A análise dos relatos evidenciou que a interação com outras pessoas na rede facilitou o acesso à informação e possibilitou a obtenção de conhecimentos novos. Ao longo de duas décadas de atuação do Conselho a participação das empreendedoras contribuiu para a construção de identidades coletivas, bem como da identidade do próprio Conselho.

4.2 Efeitos da participação no conselho

Inicialmente, um dos primeiros aspectos a ser ressaltado está associado aos efeitos da rede no aumento da visibilidade externa e na ampliação da visão gerencial, como mostram os relatos a seguir:

> [...] a visão muda ao visitar outros conselhos. A participação em eventos, também ajuda a melhorar o nosso aprendizado [...]. Cada evento que você participa a visão muda, ela aumenta e muda a forma da gente enxergar, então com certeza o Conselho de Mulheres Executivas de Campo Mourão foi uma ferramenta que conseguiu fazer com que fôssemos trilhando nossos caminhos, e com isso desenvolvendo nosso próprio negócio, angariando mais conhecimento, de forma mais profissionalizante. [E6].

> Com certeza a postura muda radicalmente, no início eram apenas reuniões seguidas de cafés da manhã. Depois, vieram os congressos, que foram ampliando a nossa visão [...]. [E4].

> O meu conhecimento melhorou muito, porque até quando você está só no teu mundo, na sua empresa é uma realidade, quando você vê que em outras empresas também está acontecendo os mesmos problemas, e que os problemas são comuns, [...]. [E3].

A inserção delas no Conselho deu início a uma rede de relacionamentos na qual a troca de experiência foi significativa para adquirirem informação e ampliarem a participação delas na sociedade, como se observa nas narrativas: "Através do Conselho eu aumentei meu conhecimento tanto na área técnica, quanto na área pessoal, aumentou as redes de amigos e contatos, aumentou também minha participação na vida da cidade, ou melhor, da vida empresarial da cidade como um todo." [E6].

> O Conselho acabava despertando na empresária o 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. [E5].

> [...] se não existisse o Conselho, eu ficaria muitas vezes, apenas aqui dentro da minha empresa, só com meus funcionários e clientes, ficaria apenas aqui. Graças ao conselho eu fui lá para fora, com isso eu ampliei o meu conhecimento e a minha visão do mercado. [E3].

Pode ser observado nessas narrativas que a participação na rede contribuiu para o aumento da rede de contatos das empreendedoras e para maior atuação e visibilidade local, e esse último resultado coincide com o de Moore e Buttner (1997). Melhoria de conhecimento e de acesso à informação foi identificado, em consonância com os resultados de Borges Junior (2004) e de Julien (2005). No plano pessoal, a participação contribuiu para melhorar a capacidade de comunicação e o espírito associativista. A imersão na rede propiciou ainda a ampliação do conhecimento do mercado, tal como observado por Balestrin e Vargas (2004) e Jack e Anderson (2002): o conhecimento do ramo e a construção de parcerias de negócios fortalecem novos laços.

A participação no Conselho possibilitou às empresas a ampliação dos negócios, contribuindo para o crescimento das empresas, ampliando as fronteiras da empresa, como se observa nos seguintes depoimentos: "Estar inserida no Conselho ajudou a ampliar a oportunidade de novos negócios com certeza. Só para você ter uma ideia eu fechei muitos negócios nessas reuniões, só nessa viagem em Foz do Iguaçu, fechei alguns negócios [...]" [E4].

> [...] olha, eu posso te falar que para mim enquanto empresária foi importante fazer parte da Associação Comercial e poder estar mostrando o meu trabalho dentro da Associação Comercial me abriu leques [...] ter feito parte da Associação Comercial e principalmente do Conselho da Mulher ajudou minha empresa a crescer bastante [...]. [E7].

Como observado, as empreendedoras ampliaram a rede de relacionamentos ao se inserirem na Associação Comercial e adquiriram novos conhecimentos pela participação no Conselho. Isso reforça o pressuposto de que redes sociais são estratégicas para conseguir informações para a organização, beneficiando o indivíduo e a organização, conforme destacam Cross, Nohria e Parker (2002).

Outro aspecto importante apontado pelas empreendedoras foi que a participação no Conselho melhorou a visibilidade delas diante da classe empresarial, como também constatou Weinberger (2001) e que pode ser notado nas narrativas:

> O principal da minha interação na Associação foi que ela me beneficiou como pessoa física e jurídica, pois beneficiou minha empresa. Através do Conselho a gente conhece outras partes, outras pessoas, digamos assim, né [...] como o caso que eu citei da dona do restaurante e da dona de um hotel, a gente fica conhecida tanto na pessoa física como na pessoa jurídica. Isso é muito bom mesmo. [E5]

> O Conselho da Mulher Executiva de Campo Mourão e a Associação Comercial eu posso dizer com todas as palavras e vírgulas, que eles me lançaram no mercado de trabalho, porque foi lá que conheci a maioria dos empresários, eles me encontram lá. [E4].

> Primeiro você amplia a amizade, depois abre as portas do comércio de um modo geral. O relacionamento com outros comerciantes melhora depois que você fica conhecida através da Associação Comercial, independente de você ter relação comercial com eles ou não, pois nos indicam para outras pessoas. [E3].

As redes levam ao surgimento de novas formas de relacionamento entre seus atores. Na maior parte, esse relacionamento acontece por meio de ações baseadas em respeito e confiança (CROSS; NOHRIA; PARKER, 2002). No discurso de algumas empresárias, a construção de relações de confiança e respeito no âmbito da ACICAM pode ser observada nos trechos:

> Eu só frequentava a Associação como associada, não como parte da diretoria. Hoje me colocaram na diretoria por causa do Conselho. Por causa dos trabalhos realizados pelo Conselho, a diretoria da Associação Comercial estabelecendo relações de confiança e respeito entre a gente, garantiu constante mobilização do Conselho em prol da Associação. [E3].

> O Conselho nos proporcionou “respeitabilidade” profissional, isso foi muito importante, é a mesma coisa de você participar de um Rotary, de um clube, de um Lyons você tem respeitabilidade [...], hoje no mundo que nós vivemos você tem que ter uma referência [...]. A confiança depositada em nós, isto é, em nossos trabalhos comprova que conquistamos o respeito da diretoria da Associação. [E6].

Além disso, foi possível compreender que uma das formas para ampliar a rede de relacionamentos foram os eventos, tanto locais como regionais, como ilustrado em alguns relatos:

> A participação em eventos em outras cidades ajudou ampliar o nosso relacionamento com as empresárias da nossa região até porque a gente ia entendendo o que realmente era um Conselho, nós tivemos também um período de trabalho que nós buscamos formar Conselhos da Mulher Executivas em outras cidades, como: Peabiru, Araruna, Goioerê [...]. [E5].

> [...] nós tínhamos esse trabalho de pensar em montar o Conselho em outras regiões, Goioerê, por exemplo, nós tivemos um relacionamento bem estreito com a cidade de Juranda, Ubiratã. Sabe, foram lugares onde a gente foi fazendo contatos e ajudando a criar Conselhos de Mulheres Executivas e isso era importante, as nossas idas fora, por exemplo, ajudava para trazer palestrantes, conhecer e trazer novos trabalhos para Campo Mourão, isso foi muito importante. [E4].

A inserção no Conselho possibilitou que as empresárias se inserissem em outras redes sociais, como pode ser observado nos trechos:

> Estar no Conselho ajudou a ampliar e a melhorar o meu relacionamento com outras pessoas, veja bem eu faço parte do Rotary aproximadamente 10 anos, na época de 1993 quando eu participava mais ativamente no conselho eu não estava diretamente relacionada ao Rotary [...] e hoje eu sou a presidente. Bem, através das reuniões do Conselho e das reuniões da ACICAM, eu fiquei conhecendo outros empresários, facilitando e, muito, o meu relacionamento na sociedade como um todo. [E7].

> [...] sabe estar fazendo parte do Conselho da Mulher Executiva e estar fazendo parte da Associação Comercial é exatamente um incentivo para você abrir portas e ampliar sua rede de contatos, sua rede de parcerias isso é positivo. A ACICAM, mas principalmente o Conselho da Mulher me ajudou muito a eu estar entrando no Rotary, para estar entrando no Lyons, para eu estar entrando em outras associações de outros municípios. [E3].

Em síntese, de acordo com as narrativas, nota-se que a participação das empreendedoras no Conselho contribuiu para: a) o aprendizado das mulheres, tendo em vista que melhorou o conhecimento, tanto em nível pessoal como profissional; b) a ampliação do conhecimento do mercado, o planejamento e o conhecimento do ramo e as parcerias de negócios, fortalecendo novos laços; c) a ampliação da visão dos negócios; d) a inserção das empresárias em outras redes, ampliando os relacionamentos já estabelecidos; e) a visibilidade externa; e) a visão de novas oportunidades de negócios; f) a ampliação e o crescimento dos negócios; g) o estímulo ao espírito participativo e à capacidade de comunicação.

Por fim, identificou-se ainda que a participação no Conselho representava uma das uma das formas de vivência social das empreendedoras, como mostram os seguintes trechos:

> [...] o relacionamento com outras mulheres, naquele momento, era muito importante; a gente sentava e conversa. Você vê que é normal as reuniões de homens em churrascarias, lanchonetes, eles estão ali conversando sobre todos os assuntos. Naquele momento eles não conversam apenas sobre o seu trabalho, mas conversam sobre vários outros assuntos. Então fazer parte do Conselho de Mulheres Executivas acabava nos dando um momento para sentar e estar conversando não só sobre os nossos problemas empresariais, mas problemas de mulher para mulher e isso era muito importante e enriquecedor [...]. [E5].

"[...] O Conselho tinha que ter também seu espaço, nós não tínhamos apenas reunião de trabalho, mas também de lazer, agente se reunia e falava hoje é dia de bate-papo. Nossa! Isso era super importante! [...]." [E4].

Porém, mesmo após essa estabilidade da rede, as mudanças impostas pela nova diretoria da Associação contribuíram para que muitas mulheres se distanciassem da Associação.

4.3 Síntese dos resultados

A abordagem das redes sociais nesta pesquisa teve como campo de estudo o Conselho das Mulheres Executivas de Campo Mourão, inserido na Associação Comercial e Industrial do município, desde o início em 1987 até 2008. Ao se analisarem os efeitos da participação da mulher empresária no Conselho de Mulheres Executivas de Campo Mourão no âmbito da Associação Comercial, observou-se que as ações e a repetição delas foram legitimando o Conselho junto à Associação. Com efeito, a relação estabelecida entre Conselho e Associação Comercial proporcionou às empreendedoras conhecimento, reconhecimento social e legitimidade, além de visibilidade e da construção de uma identidade social. Os dados mostraram efeitos da participação do Conselho, tanto em relação ao desempenho de seu papel, quanto em relação à gestão da empresa, contribuindo para reforçar a importância da participação de empreendedoras em redes sociais.

Em termos teóricos, os resultados corroboraram com os resultados obtidos em outros estudos sobre a participação de empreendedores em redes, tais como Borges Jr. (2004), Balestrin e Vargas (2004), Moore e Buttner (1997), Weinberger (2001), dentre outros. Além disso, a participação no Conselho propiciou a oportunidade de participação em outras redes, o que não havia sido identificado em estudos anteriores.

A imersão no Conselho possibilitou às empresárias melhorias de seus conhecimentos sobre a gestão da empresa, ampliação do conhecimento de mercado, conhecimento do ramo e parcerias de negócios, além de inserção em outras redes, ampliando relacionamentos já estabelecidos. Assim como salientado em outros estudos (JACK; ANDERSON, 2002), a imersão na rede propiciou o surgimento e o fortalecimento de novos laços, aumentando a visibilidade diante da classe empresarial.

A seguir apresentam-se sucintamente, no Quadro 1, os efeitos da participação na rede, tanto sobre o papel empreendedor quanto sobre a empresa, além de outros desdobramentos de acordo com os resultados da pesquisa.

Sobre o papel empreendedor	**Sobre a empresa**	**Outros desdobramentos**
Reconhecimento social e legitimidade no papel	Visibilidade da empresa diante das outras empresas participantes da rede	Construção de uma Identidade Social entre as participantes da Associação
Melhorou o conhecimento delas sobre a gestão da empresa e ampliou a visão de negócios.	Ampliação do conhecimento do mercado, do ramo e de parcerias de negócios.	Inserção em outras redes, ampliando relacionamentos já estabelecidos.
Melhorou a capacidade de comunicação e o espírito de associativismo.	Ampliação da capacidade de identificar novas oportunidades de negócios e aumento nas vendas.	Proporcionou uma forma de vivência e convívio social entre as associadas.

Quadro 1 - Efeitos da participação na rede

Redes sociais são construídas e reproduzidas pela ação dos atores que fazem parte delas. Isso sugere que os atores são agentes ativos, dinâmicos e que tomam decisões não apenas como estruturas inertes e dadas (COOK et al. 1983; YAMAGISHI; GILLMORE; COOK, 1988). Nelas os atores usam seu relacionamento pessoal para conseguir informações para si e para sua organização (CROSS; NOHRIA; PARKER, 2002).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa contribuiu para ampliar o conhecimento sobre a inserção de mulheres empreendedoras em redes, tendo em vista que, segundo Moore e Buttner (1997), pouco se

conhece sobre os tipos de redes utilizados pelas mulheres empreendedoras, bem como seus padrões de interação ou como essas redes são formadas. Neste estudo foi possível compreender a dinâmica de uma rede de mulheres, especificamente o Conselho das Mulheres Executivas de Campo Mourão, inserido na Associação Comercial e Industrial de Campo Mourão.

A investigação possibilitou identificar que redes sociais constituem-se em meios nos quais as organizações adquirem conhecimento de fora de suas fronteiras e os utilizam para ampliar seus conhecimentos, conforme afirmam Anand, Glick e Manz (2002).

Por intermédio dos dados coletados verificou-se que os efeitos da participação das empreendedoras na rede estiveram associados ao fortalecimento delas no papel, aumentando-lhes a capacidade de comunicação, o espírito associativista, a visão gerencial e de negócios, além da visibilidade no papel. Foram observados efeitos sobre as empresas, tais como a ampliação do mercado, a melhoria na identificação de oportunidades, o aumento nas parcerias e no crescimento das empresas. Outro efeito importante foi a inserção em outras redes, ampliando os relacionamentos já estabelecidos.

Por outro lado, a decisão da Associação Comercial de unificar as atividades do Conselho pode denotar a fragilização de redes de empreendedoras, pois, apesar da trajetória, após um período de aproximadamente vinte anos de atividade, ocorreu o distanciamento e/ou desligamento de muitas empresárias do Conselho.

Referências

AHL, H. **The scientific reproduction of gender inequality**: a discourse analysis of research texts on women's entrepreneurship. Sweden: Copenhagen Business School Press, 2004.

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**, v. 1, n. 4, p.339-356, 1989.

ANAND, V; GLICK,W.; MANZ, C. Thiving on the knowledge of outsiders: tapping organizational social capital. **Academy of Management Executive**, v. 16, n. 1, p. 87-101, 2002.

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE CAMPO MOURÃO – ACICAM. **Dados sobre a associação**. Disponível em: <http://www.acicam.com.br>. Acesso em: 15 abr. 2008.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 8, p. 203-227, 2004. [Edição Especial].

BARBOSA, T. R. C.; FULLER, T.; FERREIRA, C. R. The Role of Networks on the internationalization Process of Small and Medium-Sizes Companies: Propositions for Theory Development. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Universidade da França, 1997.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

BIRLEY, S.; MUZYKA, D. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Pearson, 2004.

BORGES JR., C. V. Características e contribuições das redes para o desenvolvimento de pequenas e médias empresas. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

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.

CHABAUD, D., NGIJOL, J. La contribution de la théorie des réseaux sociaux à la reconnaissance des opportunités de marché. Presses de l'Université du Québec. **Revue Internationale PME**, v. 18, n. 1, p. 29-46, 2005.

COOK, K. S. et al. The distribution of power in exchange networks: theory and experimental results. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 89, n. 2, p. 275-305, 1983.

CROSS, R.; NOHRIA, N.; PARKER, A. Six myths about informal networks and how to overcome them. **MIT Slon Mangement Review**, Cambridge, USA, v. 43, n. 3, p.67-75, Spring 2002.

DOWNES, S. Semantic networks and social networks. **The Learning Organization**, v. 12, n. 5, National Research Council Canada, Canada: Emerald Group Publishing Limited, 2005. p. 411-417.

DOWNING, S. The Social Construction of Entrepreneurship: Narratives and Dramatic Processes in the coproduction of organizations and Identities. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 2, p. 185-204, 2005.

FILION, L. J. **Vision et relations: clefs du success de l'entrepreneur**. Montréal: Les editions de l'entrepreneur, 1991.

FORT, F.; RASTOIN, J-L.; TEMRI, L. Les detérminants de l'innovation dans les petites et moyennes entreprises agroalimentaires. **Revue internationale P. M. E**., v. 18, n. 1, 2005.

HAMOUDA, A., HENRY, C., JHONSTON, K. The role of networking in the creation and development of women-led businesses: a study of female entrepreneur in Ireland. 26th ISBA National Small firms conference: **SMEs in the Knowledge Economiy**, 2003. Disponível em: <http://ww2.dkit.ie/var/ezwebin site/storage/original/application /.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2010.

JACK, S.; ANDERSON, A. The effects of embeddeness on the entrepreneurial process. **Journal of Business Venturing**, v. 17, n. 5, p. 467-487, 2002.

JONATHAN, E. G. Mulheres empreendedoras: medos, conquistas e qualidade de vida. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 10, n. 3, p. 373-382, 2005.

JULIEN, P-A. **Empreendedorismo regional e a economia do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010.

JULIEN, P-A. **Entrepreneuriat Régional et économie de la connaissance**. Sainte-Foye: Presses de l'Université du Quebec, 2005.

KATZ, J. A.; WILLLIAMS, P. M. Gender, self-employment and weak-tie networking through formal organizations. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 9, n. 3, p. 183-197, 1997.

LA ROVERE, R. L. **Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas**. Grupo de Economia da Inovação – Instituto de Economia da UFRJ, 2001.

LERNER, M.; BRUSH, C.; HISRICH, R. Israeli women entrepreneurs: an examination of factors affecting performance. **Journal of Business Venturing**, v. 12, n. 4, p. 315-339, 1997.

MACHADO, H. V. et al. O processo de criação de empresas por mulheres. **RAE-eletrônica**, v. 2, n.2., jul./dez. 2003. Disponível em: <http://www.rae.com.br>. Acesso em: 25 jun. 2007.

MANOLOVA, T. S.; CARTER, N. M; MANEV, I. M.; GYOSHEV, B. S. The differential effect of men and women entrepreneurs' Human Capital and Networking on Growth Expectancies in Bulgaria. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 407-426, maio 2007.

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

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

MORRISON, A.; TEIXEIRA, R. Small business performance: a UK tourism sector focus, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 11, n. 2, p. 166-173, 2004.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998.

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

WEINBERG, K. 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, 2001.

YAMAGISHI, T.; GILLMORE, M. R.; COOK, K. S. Network connections and the distribution of power in exchange networks. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 93, n. 4, p. 833-851, 1988.