

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração

GÊNERO E REDES SOCIAIS:
Estudo de casos sobre empreendimentos femininos

Ana Carolina Ferreira Serafim

Belo Horizonte
2010

Ana Carolina Ferreira Serafim

**GÊNERO E REDES SOCIAIS:
Estudo de casos sobre empreendimentos femininos**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Linha de Pesquisa: Estratégia e Inovação

Orientadora: Prof^a Dr^a Glaucia Maria Vasconcellos Vale

Belo Horizonte
2010

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

S482g	<p>Serafim, Ana Carolina Ferreira Gênero e redes sociais: estudo de casos sobre empreendimentos femininos. / Ana Carolina Ferreira Serafim. Belo Horizonte, 2010. 118f. : il.</p> <p>Orientador: Glaucia Maria Vasconcellos Vale Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração.</p> <p>1. Redes sociais on line. 2. Empreendedorismo. I. Vale, Glaucia Maria Vasconcellos. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDU: 658.012.4</p>
-------	--

*Ao meu querido marido, Henrique Vargas Machado
de Oliveira.*

Agradecimentos

Meu agradecimento especial à minha orientadora, Prof^a. Dr^a. Glauca Maria Vasconcellos Vale por aceitar o desafio de orientar esta dissertação e transmitir todos os conhecimentos necessários para a concretização deste trabalho de maneira segura e criteriosa, principalmente, quando percebia que minhas argumentações fugiam do rigor acadêmico.

Às empresárias entrevistadas, pela abertura dada para a realização das entrevistas e disponibilização de dados, tornando possível a concretização do presente trabalho.

Aos professores do Mestrado Acadêmico em Administração da PUC Minas, pela dedicação, sugestões e estímulos à busca do conhecimento que colaboraram para a realização deste trabalho.

Aos meus pais e irmão pelo constante estímulo e apoio incondicional.

Ao meu marido Henrique pela compreensão, equilíbrio e clareza com que me apoiou durante este período.

Resumo

Este trabalho teve como principal objetivo analisar como as interconexões entre as redes sociais e as redes empresariais (*embeddedness*) se manifestam na construção dos empreendimentos femininos. Para tanto, foi realizada pesquisa qualitativa exploratória junto a seis casos de empreendedoras de classe média e média alta localizadas no município de Belo Horizonte. A coleta das fontes de evidências foi realizada com triangulação de dados, derivada de entrevista e documentação. O referencial deriva de literatura sobre redes sociais e *embeddedness* acoplada à literatura sobre perfil e características de mulheres empreendedoras. Buscou-se analisar o empreendedorismo feminino e as redes sociais, enfatizando o posicionamento feminino dentro de suas redes; a composição das redes; os fatores que influenciam esta composição (idade, vida social, núcleo familiar e homofilia); as interconexões entre as redes sociais e empresariais das empreendedoras na construção de suas empresas. Os resultados obtidos evidenciaram que as mulheres utilizam suas redes sociais como instrumento facilitador de sua entrada no mercado e que as interconexões entre as redes sociais e as redes empresariais das entrevistadas são estimuladas por elas durante o processo de criação dos empreendimentos. No entanto a partir do momento que a empresa atinge um nível de crescimento e estabilidade, as empresárias parecem procurar a evitar tais interconexões. A pesquisa possibilitou uma melhor compreensão do papel das redes sociais na construção do empreendedorismo feminino. A limitação da presente pesquisa advém do fato de não ser possível generalização dos resultados, visto se tratar de estudo de casos. Enfatiza-se, também, a impossibilidade de se obterem argumentos conclusivos sobre as características que podem ser atribuídas a uma mulher com perfil empreendedor e sobre o papel dos laços fracos para as fases iniciais de construção das empresas.

Palavras-chave: Redes sociais. Empreendedorismo feminino. *Embeddedness*.

Abstract

The main goal of this work was to analyze how the interconnections between social networks and business networks (embeddedness) are manifested in the construction of women's entrepreneurship. For such, qualitative research was realized, based on a study of six selected cases of middle class and upper middle class women entrepreneur located in Belo Horizonte. The collect of evidence sources was realized with triangulation of data derived from interviews and documentation. The theoretical referential is derived from the literature on social networks and embeddedness literature coupled with profile and characteristics of entrepreneurial women. We attempted to analyze women's entrepreneurship and social networks, emphasizing the positioning of women within their networks; the composition of networks; the factors that influence the composition (age, social life, household and homophily); and the interconnections between social networks and business networks in building their businesses. The results showed that women use their social networks as a tool of facilitating their entrance into the market and that the interconnections between social networks and business networks of the interviewees are stimulated by them during the creation of enterprises. However, from the moment the company reaches a level of growth and stability, the entrepreneurs seem to seek to avoid such interconnections. The research provided a better understanding of the role of social networks in the constructions of female entrepreneurship. The limitation of this research stems from the fact that it's not possible to generalize the results, since they are case studies. Emphasis is, also, impossible to obtain conclusive arguments about the characteristics that may be awarded to a woman with an entrepreneurial profile and the role of weak ties to the early stages of construction of the companies.

Keywords: Social networks. Female entrepreneurship. Embeddedness.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 Dificuldades enfrentadas para ser empreendedora segundo Gomes (2004).....	18
FIGURA 2 Tríade incompleta segundo Granovetter (1973).....	24
FIGURA 3 Exemplo de rede pessoal segundo Aldrich (1989).....	28
FIGURA 4 Redes sociais segundo Aldrich (1989).....	30
FIGURA 5 Modelo conceitual dos dados desta dissertação.....	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Variáveis e atributos de uma empreendedora segundo Gomes (2004).....	20
Quadro 2 Interferência da atividade empresarial no ambiente familiar segundo Vale (1996).....	34
Quadro 3 Comparação entre casos pesquisados tendo como base as proposições teóricas discutidas.....	106

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 Síntese das principais proposições teóricas com os respectivos autores de interesse.....	37
TABELA 2 Síntese das principais proposições teóricas de acordo com o caso de Cláudia Travesso	56
TABELA 3 Síntese das principais proposições teóricas de acordo com o caso de Célia Soutto Mayor.....	64
TABELA 4 Síntese das principais proposições teóricas de acordo com o caso de Marcela Fonseca Vilela.....	72
TABELA 5 Síntese das principais proposições teóricas de acordo com o caso de Cláudia Mourão.....	80
TABELA 6 Síntese das principais proposições teóricas de acordo com o caso de Natalie Oliffson.....	87
TABELA 7 Síntese das principais proposições teóricas de acordo com o caso de Tatiana Azzi e Fernanda Dubal.....	93

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.2 Justificativa de pesquisa.....	14
1.3 Objetivos.....	16
1.3.1 Objetivo Geral.....	16
1.3.2 Objetivos Específicos.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 O perfil empreendedor.....	17
2.2 Empreendedorismo e redes sociais.....	22
2.2.1 O posicionamento Feminino.....	28
2.2.2 Diferenças entre redes sociais femininas e masculinas.....	32
2.3 Síntese: em busca de um modelo conceitual.....	37
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	42
3.1 Estratégia de método de pesquisa.....	42
3.2 Unidades empíricas.....	44
3.3 Estratégia de coleta de dados.....	45
3.4 Estratégia de análise de dados.....	46
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	47
4.1 Cláudia Travesso - Casa Futuro.....	48
4.1.1 História e contexto social.....	48
4.1.2 Redes sociais e embeddedness.....	53
4.1.3 Síntese: Principais conclusões.....	56
4.2 Célia Soutto Mayor - Buffet Célia Soutto Mayor.....	57
4.2.1 História e contexto social.....	57
4.2.2 Redes sociais e embeddedness.....	61
4.2.3 Síntese: Principais conclusões.....	64
4.3 Marcela Fonseca Vilela - Loja Mercado.....	65
4.3.1 História e contexto social.....	65
4.3.2 Redes sociais e embeddedness.....	69
4.3.3 Síntese: Principais conclusões.....	72
4.4 Cláudia Mourão - Equipage.....	73

4.4.1 História e contexto social.....	73
4.4.2 Redes sociais e embeddedness.....	77
4.4.3 Síntese: Principais conclusões.....	80
4.5 Natalie Oliffson - Bureau de Comunicação e Moda.....	81
4.5.1 História e contexto social.....	81
4.5.2 Redes sociais e embeddedness.....	84
4.5.3 Síntese: Principais conclusões.....	87
4.6 Tatiana Azzi e Fernanda Dubal - Adô Atelier.....	87
4.6.1 História e contexto social.....	88
4.6.2 Redes sociais e embeddedness.....	91
4.6.3 Síntese: Principais conclusões.....	94
5 COMPARAÇÃO INTERCASO E TRIANGULAÇÃO DE DADOS.....	94
5.1 O papel e a importância das redes sociais no processo de criação do empreendimento, na percepção das empreendedoras.....	94
5.2 O papel que as redes sociais exercem no dia-a-dia da empreendedora e de sua empresa.....	98
5.3 As interconexões entre as redes sociais e as redes empresariais (embeddedness) na construção dos empreendimentos femininos.....	101
6 CONCLUSÕES.....	107
6.1 Limitações do estudo.....	109
7 REFERÊNCIAS.....	111
8 APÊNDICE.....	115

1 INTRODUÇÃO

É cada vez maior o número de pesquisas feitas sobre mulheres empreendedoras. Dessa forma, tal objeto de pesquisa acabou por caracterizar um campo de estudos na área de empreendedorismo, o chamado empreendedorismo feminino (MACHADO, 1999).

De acordo com Leite e Melo (2008) o empreendedorismo feminino é um tipo de ação econômica e a empreendedora representa um ator social, inserida (*embedded*) em uma rede de relacionamentos. Allen (2000) se refere às empreendedoras como indivíduos que iniciaram seu próprio negócio e trabalham por conta própria.

Boa parte da literatura relativa ao tema apresenta uma visão específica, pautada em um dos seguintes paralelismos: a) Empreendedorismo e gênero (Machado (1999); Machado, St-Cyr, Mione e Alves (2003); Buttner (1993); Bruni, Gherardi e Poggio (2004); Lewis (2006); Gomes (2004)); e b) Redes Sociais e gênero (Moore (1990); Ajrouch, Blandon e Antonucci (2005); Hanson e Blake (2009); Manolova, Carter, Manev e Gyoshev (2007); Klyver e Terjesen (2007); Aldrich (1989); Aldrich, Elam e Reese (1995)).

Esses trabalhos, que têm se desenvolvido em diferentes lugares do mundo, são, na maioria das vezes, estudos qualitativos. O foco dessas pesquisas é traçar um perfil psicológico ou comportamental da mulher empreendedora, a partir da análise do comportamento, das motivações e das conquistas dessa profissional (MACHADO, 1999).

As mulheres empreendedoras têm desempenhado, atualmente, um papel socioeconômico importante, pois fazem parte de um contingente que constitui a maior parte da força de trabalho de vários continentes. A inserção feminina no mercado de trabalho e, conseqüentemente, o incremento do número de empreendedoras nas duas últimas décadas motivaram o interesse de pesquisas sobre o exercício do papel empreendedor por mulheres (MACHADO, ST-CYR, MIONE E ALVES, 2003).

No Brasil, essa realidade vem se tornando cada vez mais evidente, segundo o *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*¹, estudo que mede as taxas do empreendedorismo mundial. De acordo com esse estudo, as mulheres brasileiras ocupam o 7º lugar no ranking mundial dentre as mais empreendedoras, com uma taxa de 12,71% (aproximadamente 8 milhões de mulheres) (GEM, 2007).

No Brasil, o interesse pelo tema tem aumentado principalmente em virtude da crescente inserção da mulher no mercado de trabalho. Sabe-se que tal fenômeno não é motivado apenas pela necessidade de complementação da renda familiar – embora essa motivação seja de grande relevância, especialmente quando se consideram as sucessivas crises da economia brasileira e as altas taxas de desemprego – mas também por transformações nas expectativas de vida pessoal, nas relações familiares e nas demandas por serviços públicos, tratando-se, portanto, de uma mudança social de grandes proporções (GOMES, 2004).

Uma vertente da literatura sobre empreendedorismo considera que o empreendedor encontra-se inserido em uma rede de relacionamentos, que influencia e condiciona suas iniciativas e oportunidades. Na origem dessas reflexões situa-se Granovetter, com dois trabalhos seminais (1973 e 1985): o primeiro sobre o “poder dos laços fracos” e o segundo sobre *embeddedness* (imersão, inserção ou enraizamento).

Granovetter (1985) afirma que o relacionamento entre pessoas ou empresas pode influenciar ações individuais, ou seja, os empreendedores fazem uso de suas redes sociais para construir relacionamentos que sejam favoráveis aos seus objetivos econômicos, pois, de maneira mais ampla, as redes provêm mecanismos para interpretação do ambiente e identificação e desenvolvimento das oportunidades. Elas são percebidas como necessárias, porque abrem oportunidades empreendedoras, provendo acesso a informações úteis, confiáveis e exclusivas (VASCONCELOS, 2007).

¹ *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* - criado em 1997 por iniciativa do *Babson College* e a *London Business School*. Tem como objetivo pesquisar as taxas anuais de empreendedorismo em diversos países.

Um fator que tem sido apontado pelos estudos de empreendedorismo é a grande diferença existente na forma como homens e mulheres utilizam as oportunidades para alcançar o sucesso (BUTTNER, 1993). Tais diferenças certamente repercutem na maneira como utilizam suas redes de relacionamentos na construção de seus empreendimentos.

Considerando-se que as mulheres empreendedoras estão inseridas (*embedded*) em redes pessoais e sociais com características diferentes das possuídas pelas redes em que homens empreendedores estão inseridos e que são essas redes que influenciam diretamente o nascimento, a sobrevivência e o crescimento dos empreendimentos (ALDRICH, 1989), surge daí uma importante questão: como as interconexões entre as redes sociais e as redes empresariais (*embeddedness*) se manifestam na construção dos empreendimentos femininos?

1.2 JUSTIFICATIVA DE PESQUISA

No agregado das seis Regiões Metropolitanas cobertas pela Pesquisa Mensal de Emprego do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre), havia 21,3 milhões de cidadãos compondo a camada da população ocupada (IBGE, 2008).

Os homens representavam ampla maioria, 60,8% do total. Embora a participação feminina fosse menor (39,2%), constatou-se que houve crescimento de sua participação no mercado de trabalho em todas essas Regiões Metropolitanas, desde 2002. A Região Metropolitana de Salvador foi a que apresentou o maior índice de mulheres (42,2%) .

O trabalho feminino tem sido objeto de inúmeros estudos, pois constitui um segmento do mercado que está em franca expansão, muitos pesquisadores vêm discutindo o papel exercido pelas mulheres que estão à frente de pequenas empresas, levando em conta que elas representam metade da população mundial e que têm participação expressiva na população economicamente ativa (GOMES, 2005).

A importância das atividades desenvolvidas por essas mulheres é, portanto, de caráter *econômico* – aumento do número de ocupações e sua geração de renda; *social* – melhoria no equilíbrio da relação trabalho-família; e *político* — aumento da autonomia feminina. Infelizmente, a falta de levantamentos estatísticos e de estudos mais aprofundados sobre a mulher empreendedora tem retardado o avanço das pesquisas sobre o assunto, principalmente no Brasil, onde essa necessidade vem se tornando cada vez maior, já que se tem revelado como uma “nação empreendedora”, de acordo com os estudos do *GEM* (GOMES, 2004).

As redes sociais exercem um papel crucial no processo empreendedor, pois guiam e facilitam, assim como constroem e inibem as atividades dos empreendedores, que estão todos, inevitavelmente, inseridos em contextos sociais (ALDRICH, 1989).

Partindo-se do pressuposto de que as empreendedoras estão em desvantagem, pois se inserem em um âmbito onde são excluídas de redes

sociais relevantes (ALDRICH, 1989) como por exemplo: grupos empresariais específicos, percebe-se a necessidade de que suas redes e laços sejam estudados, pois a literatura de gênero e redes demonstra importantes diferenciações na composição e funcionamento das redes dos indivíduos (HANSON e BLAKE, 2009).

Quando o assunto é reconhecido em toda sua complexidade, acabam por surgir questões relativas à habilidade das empreendedoras em construir e fazer bom uso de suas redes sociais (HANSON e BLAKE, 2009).

Analisando-se o cenário acadêmico atual, percebe-se que já existem pesquisas sobre o tema. Em uma pesquisa realizada junto aos principais periódicos, revistas e artigos de congressos de administração, foram encontrados um grande número de materiais que tenham relação direta entre os temas empreendedorismo feminino e redes sociais. Este tema também já estava sendo pesquisado pelo NUPERE (Núcleo de Pesquisa de Empreendedorismo e Redes Sociais) da PUC Minas.

Mas estas pesquisas podem avançar, já que somente à medida que forem desenvolvidas mais pesquisas sobre o assunto é que se poderá fazer mais pelas mulheres empreendedoras: implantar políticas públicas de apoio ao fomento e desenvolvimento dos seus negócios, disseminar ainda mais a cultura empreendedora entre o público feminino, facilitar o acesso das mulheres empreendedoras a linhas de crédito, à formação/capacitação de pessoal, à promoção e ao acesso a novas tecnologias, etc.

Tratando de temas de tamanha relevância para a contemporaneidade como as redes sociais e o crescimento do número de mulheres exercendo atividades empreendedoras e sendo Belo Horizonte umas das regiões metropolitanas que possuem o perfil de mulheres empreendedoras, esta dissertação pretende contribuir para os estudos da área do empreendedorismo, traçando uma perspectiva sobre como as redes suportam/alavancam o comportamento empreendedor das mulheres mineiras. Pretende, também, identificar a presença de eventuais fatores capazes de influenciar o sucesso empresarial da mulher, possibilitando assim, sugerir orientações práticas para futuras empreendedoras.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar como as interconexões entre as redes sociais e as redes empresariais (*embeddedness*) se manifestam na construção dos empreendimentos femininos.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analisar em profundidade o papel e a importância das redes sociais no processo de criação do empreendimento, na percepção das empreendedoras.
- Analisar o papel que as redes sociais exercem no dia-a-dia da empreendedora e de sua empresa.
- Analisar como as mulheres empreendedoras provenientes da classe média e média-alta de Belo Horizonte utilizaram e utilizam as redes sociais no apoio a seus negócios.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Dois temas serão abordados nessa parte: o perfil empreendedor e o papel das redes de relacionamentos no universo dos empreendimentos femininos.

2.1 O PERFIL EMPREENDEDOR

Numerosos estudos têm mostrado que não existem diferenças nos perfis de mulheres e homens empreendedores em relação a certos atributos pessoais, incluindo motivação, autonomia, persistência, agressividade, independência, liderança e propensão a correr riscos. Entretanto, tais estudos indicam que existem algumas diferenças na maneira como homens e mulheres gerenciam seus empreendimentos (BUTTNER, 1993; MACHADO, 1999; MACHADO; ST-CYR; MIONE & ALVES, 2003; GOMES, 2004; BRUNI, GHERARDI e POGGIO, 2004; MIRANDA, SILVEIRA e HOELTGEBAUM, 2008).

Comparado aos homens, as mulheres empreendedoras têm maior facilidade de adaptação, são mais sociáveis, delegam mais, possuem larga experiência em diferentes áreas de negócio e se comprometem com planejamentos a longo prazo (BUTTNER, 1993).

Segundo Buttner (1993), de modo geral, as motivações de homens e mulheres para iniciar um negócio são similares. Assim como os homens, as mulheres empreendedoras buscam independência, autonomia, altos salários e a oportunidade de serem seus próprios chefes. Mesmo assim, não deixa de existir nesse sentido uma grande diferença entre empreendedores e empreendedoras: os homens normalmente se ligam a motivos econômicos ao abrirem um negócio, já as mulheres se preocupam predominantemente com as necessidades familiares.

“Os homens enxergam o empreendedorismo como uma decisão de negócios, muitas mulheres o enxergam como uma escolha de vida – uma

maneira de integrar as necessidades familiares e profissionais” (BUTTNER, 1993, p. 2).

Ainda nessa perspectiva, de acordo com Machado; St-Cyr; Mione & Alves (2003), para abrir uma empresa, as mulheres levam em conta principalmente a necessidade de colocar suas ideias em prática e a possibilidade de ter autonomia para trabalhar, de flexibilizar horários para conciliar a vida profissional com a vida pessoal e de ter independência financeira.

Mulheres na condição de empreendedoras costumam encontrar certas barreiras em sua trajetória. Algumas delas são: a ausência de modelos de mulheres empreendedoras; a dificuldade de aceitação dos conceitos referentes ao papel da empreendedora; a dificuldade de obter confiança por parte de clientes e fornecedores; a ausência de amparo afetivo e social; a dificuldade de atuação em mercados internacionais; a falta de tempo e a falta de mentores (GOMES; SANTANA; SILVA, 2005).

GOMES (2004), em pesquisa envolvendo 100 mulheres empreendedoras no município de Vitória da Conquista — Região Sudoeste da Bahia — identificou várias dificuldades por elas enfrentadas para montar seu próprio negócio. As dificuldades apontadas pelas mulheres entrevistadas foram variadas, entre as mais citadas estão a conciliação de trabalho e família (29%), e obtenção de financiamento (23%), como pode ser verificado na figura 1.

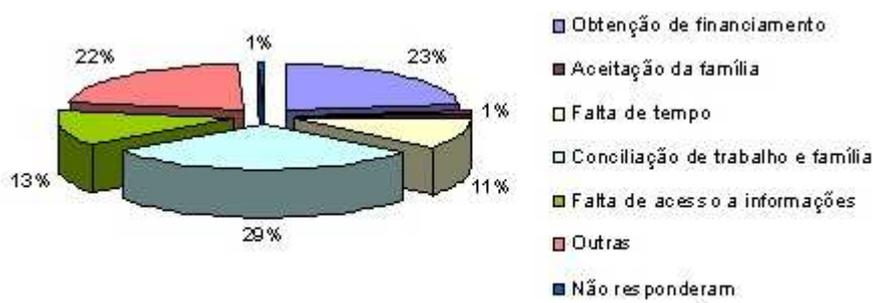


Figura 1 : Dificuldades enfrentadas para ser empreendedora

Fonte: GOMES (2004)

A mulher que é empreendedora tem grande dificuldade em conciliar trabalho e família. Tal dificuldade, porém, não costuma se apresentar no

universo masculino na mesma frequência e intensidade com que ocorre no universo feminino.

Já a dificuldade em obtenção de financiamentos parece fazer parte do universo de qualquer gestor, independente do seu sexo, costumando atingir, principalmente, empresas de micro e pequeno porte (GOMES, 2004).

De acordo com Miranda, Silveira e Hoeltgebaum (2008), as mulheres empreendedoras costumam ter um perfil dotado de algumas características peculiares. Dentre várias particularidades que podem ser apontadas, situam-se duas: a consciência dessas mulheres sobre a influência de seu papel como empreendedoras na vida particular das pessoas, na família e na sociedade e o fato de que as mulheres que se percebem como possuidoras dos conhecimentos e habilidades necessários para a gestão estarem mais propensas a iniciar novos negócios.

Machado (1999), em um estudo com objetivo de analisar as principais características do modo de gerenciar de mulheres empreendedoras, utilizando o método de análise documental, conclui que existem de fato algumas características do perfil das mulheres empreendedoras que são passíveis de generalização. Cita como exemplo: o bom nível educacional, contrabalançado pelo pouco conhecimento sobre gerenciamento; o predomínio de primogênicas ou filhas únicas; o predomínio de filhas de pais empreendedores, que teriam servido de modelo de identificação; a faixa etária predominante entre 31 e 50 anos de idade.

Buttner (1993), ao traçar o perfil da mulher empreendedora norte-americana, identifica que esta pertence à classe média ou classe média-alta, é casada, com filhos e tem de 30 a 45 anos. Ela é normalmente a primeira e graduada filha de um pai empreendedor. Trabalhou anteriormente em grandes organizações, ganhando habilidade e conhecimento. Investe em seu treinamento e estudo e geralmente inicia seu empreendimento na mesma área em que se especializou.

Mulheres empreendedoras procuram se aproximar ao máximo de seus empregados e clientes, tendendo, portanto, a possuir habilidades interpessoais altamente desenvolvidas (BUTTNER, 2001).

Apesar da existência de algumas variáveis comuns, Gomes (2004) chama atenção para o fato de que não existe consenso sobre esse perfil. A partir dos resultados obtidos em sua pesquisa, elaborou um quadro de referência contendo as variáveis e os atributos relativos a cada uma das variáveis que fazem parte do perfil de uma empreendedora.

Variáveis		Atributos
Necessidades pessoais		1. Atualização 2. Correr riscos calculados 3. Inovação 4. Autoconfiança
Habilidades e Conhecimentos	Em negócios	5. Perseverança 6. Sensibilidade empresarial 7. Visão ampliada do negócio
	Gerenciais	8. Exigência de qualidade e eficiência 9. Autodisciplina 10. Bom senso 11. Capacidade de adaptação 12. Estabelecimento de metas 13. Planejamento e monitoramento sistemáticos
	Técnicos	14. Identificação com o trabalho 15. Talento 16. Comprometimento
Habilidade de Relacionamento Interpessoal		17. Administração participativa 18. Integridade 19. Liderança 20. Rede de contatos

Quadro 1.: Variáveis e atributos de uma empreendedora.
Fonte: GOMES, 2004, p. 4.

De acordo com Bruni, Gherardi e Poggio (2004), é possível identificar alguns perfis de mulheres que são potencialmente empreendedoras. Eles realizaram um estudo etnográfico em duas pequenas empresas na Itália, visando compreender como os códigos de identidade de gênero são mantidos,

mudados ou transgredidos por mulheres e homens em diferentes ambientes simbólicos. Tratando-se em particular de cinco etapas de construção simbólica de gênero e empreendedorismo: gerenciando a presença dualista, fazendo trabalho corretivo, mantendo os limites, equilíbrio e mercantilização do gênero.

Segundo os autores, essas mulheres são: jovens, sem objetivos profissionais definidos, que encontram nos negócios uma saída para o desemprego; jovens orientadas para o sucesso, que enxergam o empreendedorismo não como uma obrigação e sim como uma estratégia de carreira a longo prazo; fortemente orientadas para o sucesso, que, de modo geral, ainda não têm filhos e vêem a atividade empreendedora como uma oportunidade de satisfação profissional ou como a possibilidade de se desvencilhar de obstáculos presentes em organizações em que já tenham trabalhado anteriormente; dualistas, geralmente com experiência substancial, que desejam conciliar as responsabilidades do trabalho e da família e que procuram por uma solução que dê a elas maior flexibilidade; reingressas no mercado, que pararam de trabalhar para se dedicar à família e que estão motivadas a manter sua satisfação pessoal fora da esfera familiar; tradicionalistas, em cujo ambiente familiar há empreendedores e que provavelmente terão de assumir posições nas empresas da família para dar continuidade a uma tradição; e, por fim, radicais, motivadas pelas iniciativas para promover os interesses das mulheres na sociedade (BRUNI, GHERARDI E POGGIO, 2004).

A combinação de características masculinas, como a iniciativa, a coragem e a determinação, com características femininas, tais quais a sensibilidade, a intuição e a cooperação, definem o singular estilo feminino de gerenciar. Esse estilo, aliado à intensa dedicação ao trabalho por parte das empreendedoras, contribui para as altas taxas de sobrevivência de empresas geridas por mulheres. É importante assinalar também que, ao tornar-se empreendedora, a mulher adquire um espaço de poder, o qual ela transforma de maneira compartilhada, em contraposição à tendência masculina de isolar-se e de estratificar o poder (MACHADO, 1999).

De acordo com o Relatório do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), do ano de 2001, homens e mulheres que são empreendedores são claramente

diferentes daqueles que não são. Especificamente, aqueles que são empreendedores tendem a ser mais confiantes em suas habilidades, possuir relacionamento com outros empreendedores e estão sempre atentos a novas oportunidades.

2.2 EMPREENDEDORISMO E REDES SOCIAIS

A visão do empreendedor como um agente capaz de construir e desenvolver redes foi apresentada por Granovetter (1973) em seu trabalho *The Strength of Weak Ties*. Embora o interesse inicial do autor não fosse a temática do empreendedorismo, suas contribuições abrangem, posteriormente, tal tema.

Em suas reflexões, Granovetter (1973) apresenta o termo “laços sociais” e define dois tipos de laços: laços forte e laços fracos. Recorre, para isto, a noções intuitivas sobre a potência de um vínculo interpessoal, que levam em consideração “uma combinação de quantidade de tempo, intensidade emocional, intimidade e reciprocidade de serviços que caracterizam um vínculo” (GRANOVETTER, 1973).

Laços fracos são formados por ocasiões em que os contatos com a díade são pouco frequentes e, geralmente, de curta duração. Sugerem contatos mais superficiais, que são estabelecidos entre diferentes redes. Os laços fracos fornecem aos empreendedores acesso a recursos e informações que ultrapassam aqueles disponíveis no próprio círculo social (GRANOVETTER, 1973). Esses laços são heterogêneos e podem ser considerados como um elemento crítico da estrutura social, pois facilitam o fluxo de informações entre as redes (JACK, 2005).

Granovetter (1973) defende, em seu artigo, a primazia dos laços fracos sobre os fortes nos processos de difusão, e pondera que “qualquer que seja a natureza da difusão, esta pode atingir um número maior de pessoas e atravessar grandes distâncias sociais quando transmitida através de laços fracos ao invés de fortes”.

Já os laços fortes são constituídos por contatos intensos e frequentes (GRANOVETTER, 1973). Quanto mais fortes forem os vínculos que

conectarem dois ou mais indivíduos, mais parecidos estes serão uns com os outros. Assim, os laços fortes sugerem a formação de redes sociais, que são conjuntos ou comunidades interconectadas e coesas (GRANOVETTER, 1973). Eles são identificados por meio de quatro propriedades: tempo, intensidade emocional, intimidade e serviços recíprocos (GRANOVETTER, 1973).

Para compreender a natureza do relacionamento entre as relações econômicas e sociais, faz-se necessário, também, introduzir o conceito de inserção ou *embeddedness*, como elaborado por Granovetter (1985). Para o autor, inserção social ou *embeddedness* significa que relações econômicas estão inseridas (*embedded*) nas relações sociais e vice-versa, de maneira que caracterizá-las como relações independentes seria um grave erro. Sendo assim, é comum um amigo se tornar um parceiro comercial ou, então, relações comerciais frequentes transformarem-se em relações de amizade. Essa reflexão sugere que as redes sociais prévias de um empreendedor tem um papel relevante na construção de seu empreendimento. Da mesma maneira, as relações comerciais que sua empresa vai construindo poderão se tornar relações de amizade do empreendedor.

Granovetter (1985) afirma que a ação econômica dos indivíduos pode ser tanto facilitada quanto dificultada pelos relacionamentos que eles possuem. Esta ação deve ser analisada, portanto, dentro do contexto social em que o indivíduo está inserido.

Empreendedores necessitam de informações, habilidades e recursos para começar suas atividades empresariais. Algumas dessas bases são próprias do empreendedor, outras são complementadas a partir do acesso do empreendedor a seus contatos (GREVE; SALAFF, 2003).

Para serem bem-sucedidos, empreendedores têm de estar inseridos em certas estruturas sociais. Salienta-se que as redes sociais em que estão inseridos podem funcionar como ferramentas para que tenham acesso a recursos (a exemplo de informações privilegiadas ou capital) necessários para iniciar ou gerenciar um empreendimento. Portanto, empreendedores que se encontram conectados a fontes diversas de informação proveniente dos laços fracos estão mais aptos a sobreviver e fazer com que sua empresa se desenvolva (BUTTNER, 1993).

Os laços sociais, sendo eles fortes e fracos, compõem uma determinada rede social. Esta pode ser definida como a totalidade de pessoas interconectadas entre si por meio de laços de diversas naturezas (ALDRICH & ZIMMER, 1986). Nesse sentido, o empreendedorismo é produto das estruturas socioeconômicas e culturais em que o indivíduo está inserido (YETIM, 2008).

A rede é definida pelos relacionamentos ou alianças que os indivíduos possuem, – ou almejam possuir – com outros indivíduos, na busca por empreendimentos em que eles tenham algum interesse (HAMPTON; COOPER; McGOWAN, 2009).

As redes sociais, como já descrito no tópico anterior, são fontes de pesquisa de mercado e de apoio que permitem ao empreendedor focar-se na busca por oportunidades crescentes (MANOLOVA; CARTER; MANEV; GYOSHEV, 2007).

Dentro de redes de relacionamentos, o empreendedorismo é facilitado pelos laços entre aspirantes a empreendedores, recursos e oportunidades (ALDRICH & ZIMMER, 1986). Os recursos inseridos (*embedded*) na rede do empreendedor se tornam tão determinantes para a confiança do mesmo que o esforço devotado ao novo empreendimento o guiará a excelentes resultados (MANOLOVA; CARTER; MANEV e GYOSHEV, 2007).

De acordo com Granovetter (1973), a força dos laços da rede social define a intensidade e a qualidade das relações.

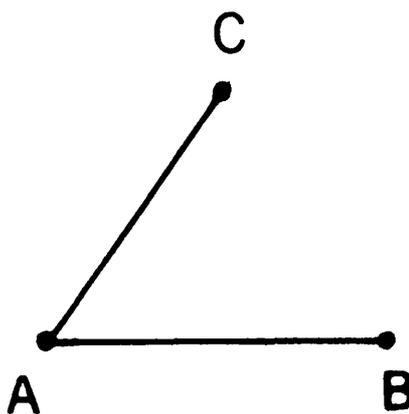


Figura 2: Tríade incompleta
Fonte: GRANOVETTER, 1973, p. 1363

Granovetter (1973) explica que os laços fortes podem ser vistos como lineares, diretos, assim como os laços entre A e B e entre A e C mostrados na figura acima. A relação entre C e B, apesar de não estar marcada, está sempre presente, pelo simples fato de já existirem os dois outros laços fortes.

Relacionamentos baseados em laços fortes são geralmente de longa duração e se fundamentam no princípio da reciprocidade. Os indivíduos tendem a fazer grandes investimentos nesse tipo de relacionamento, que requer contato frequente com outras pessoas. Laços fortes são mais seguros do que os outros laços e envolvem confiança e aproximação emocional (ALDRICH; ELAM e REESE, 1995).

Aldrich, Elam e Reese (1995) falam sobre as três dimensões da rede que são utilizadas para medir a força dos laços: densidade, alcance e centralidade.

A densidade da rede se refere à vastidão dos laços entre as pessoas que a ela pertencem. A medição da densidade é feita comparando-se o número total de laços presentes na rede ao número potencial, caso todas as pessoas dentro da rede estivessem conectadas entre si. A medida de densidade leva em consideração, portanto, simplesmente a presença ou a ausência de laços (ALDRICH; ELAM e REESE, 1995).

O alcance se refere à qualidade do caminho entre duas pessoas, seja qual for a sua distância. Nesse caso, os indivíduos são ranqueados levando-se em conta o número de intermediários existentes em um caminho que liga duas pessoas com laços indiretos (ALDRICH, ELAM e REESE, 1995).

A centralidade de uma pessoa dentro da rede é determinada por dois fatores: a distância total entre essa pessoa e os outros indivíduos e o número total de outras pessoas que um indivíduo pode alcançar. Quanto mais pessoas um indivíduo conseguir alcançar e quanto menor for a distância entre elas, maior será a centralidade na pessoa “foco” (ALDRICH, ELAM e REESE, 1995).

Granovetter (1992) afirma que uma base mais sólida da rede pode ser construída levando-se em conta três pressupostos sociológicos clássicos: (1) a busca por objetivos econômicos é normalmente acompanhada de aspectos não econômicos, como sociabilidade, aprovação, *status* e poder; (2) uma ação econômica é socialmente situada e não pode ser explicada por motivos

individuais, pois está imersa em recorrentes redes de relacionamento; (3) instituições econômicas não se assentam em uma forma moldada por circunstâncias externas, elas são socialmente construídas.

Em suma, as ações econômicas não acompanham os caminhos concisos e diretos da maximização, tal como reivindicam os economistas; elas acompanham muito mais os caminhos consideravelmente mais complexos das redes existentes (SWEDBERG, 2004).

Uzzi (1996) reconhece como válido o argumento da inserção social, mas afirma que os trabalhos de Granovetter não operacionalizam o conceito e não apresentam descrições empíricas de como a inserção social afeta a ação econômica. Sugere que *embeddedness* é uma lógica de troca que molda ensejos e expectativas e promove a adaptação coordenada. Essa lógica é única em atores que não buscam ganhos imediatos de forma egoísta, mas que se concentram em cultivar relacionamentos de cooperação e em coletar benefícios por aprendizado, divisão de risco, investimentos e colocação de produtos no mercado.

Mizruchi (2006) atenta para o fato de que a estrutura da rede pode afetar seus componentes de diferentes formas ao longo do tempo. Isso significa que até mesmo dentro de uma rede e de uma população de atores particulares, é possível que o efeito das redes dos atores varie durante alguns períodos e dentro de diferentes ambientes.

Alguns pesquisadores descobriram que mulheres e homens estão inseridos (*embedded*) em redes sociais com características diferentes e sugeriram que essas diferenças nas redes levam a consequências econômicas divergentes (RUTASHOBYA, 2009).

Alguns estudos buscam apontar as diferenças entre o modo de empreender desenvolvido por homens e o desenvolvido por mulheres, outros buscam definir as características de comportamento e de personalidade das empreendedoras, e existem até mesmo aqueles que buscam encontrar explicações para o sucesso obtido por mulheres de negócios (MACHADO, 1999).

Allen (2000), em uma pesquisa, utilizou uma base de dados do Wisconsin Entrepreneurial Climate Study (WECS) do ano de 1992/1993 para

analisar a conexão entre redes sociais e empreendedorismo. Ao todos foram analisados os dados de 595 indivíduos (homens e mulheres), e como resultado encontrou três diferenças significativas: 1) a rede das mulheres possui em geral mais familiares do que a redes dos homens; 2) Ao mesmo tempo, as mulheres possuem em sua rede um número menor de empreendedores do que os homens; 3) As redes sociais dos homens exibem mais empreendedores de opinião cínica, ou seja, evidencia o fato de que o homem e seus interlocutores acreditam que um empreendedor obtém sucesso através da busca de oportunidade através dos contatos.

Aldrich (1989) faz uma profunda análise documental sobre quais aspectos da construção e inserção das redes sociais os homens se diferem das mulheres, com objetivo de saber qual é a importância das redes sociais no comportamento empreendedor das mulheres. O autor defende que as relações entre os indivíduos empreendedores, clientes e fornecedores, seja qual for o posicionamento dentro da rede ou o posicionamento social de cada um deles, pode ser estendido ou modificado indefinidamente pelas relações sociais (ALDRICH, 1989).

Empreendedores estão inseridos (*embedded*) em redes de relacionamento. Algumas dessas redes são pessoais – envolvem família, amigos e vizinhos – e outras redes são relativas a negócios – envolvem clientes, fornecedores e vendedores (ALDRICH; ELAM; REESE, 1995).

A Figura 2 ilustra um exemplo de rede pessoal, em que a empreendedora possui laços diretos com os indivíduos que a compõem.

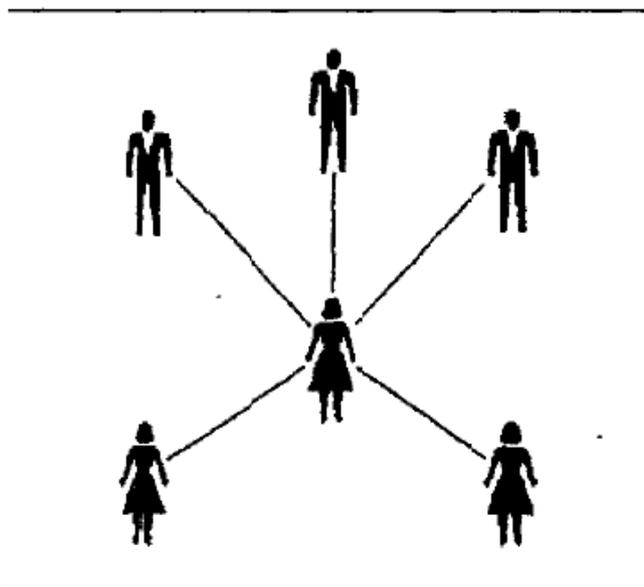


Figura 3: Exemplo de rede pessoal
Fonte: ALDRICH, 1989, p. 106

De acordo com Buttner (1993), para serem bem-sucedidos, empreendedores devem estar bem integrados em suas comunidades. As redes de relacionamento podem funcionar como meio de o empreendedor ganhar acesso a recursos (informação, conselhos) necessários para iniciar ou operar negócios. Empreendedores conectados a diversas fontes de informação estão mais aptos a sobreviver no mercado e a fazer com que seus empreendimentos progredam.

As redes de relacionamento de homens e de mulheres têm sido tema recorrente de pesquisas, visto que a composição destas redes se dá de maneira diferenciada (KLYVER; TERJESEN, 2007).

Buscando fundamentar esta dissertação e propiciar um entendimento mais profundo sobre o funcionamento das redes sociais femininas, os itens a seguir apresentarão de forma mais detalhada algumas características dessas redes – sua formação e suas diferenciações.

2.2.1 O Posicionamento Feminino frente suas redes sociais

Segundo Yetim (2008), as mulheres usam suas redes sociais como fontes de capital social, como é o caso de mulheres de classe baixa que iniciam seus empreendimentos para ajudar suas famílias. Nesse caso, a maioria das fontes de capital social para estabilizar e manter o empreendimento fazem parte de suas famílias e da rede que existe em suas comunidades. Essas redes são conhecidas como “laços fortes” (GRANOVETTER, 1985).

Para Uzzi (1996), “o efeito dos laços fortes está associado até certo ponto à sobrevivência do empreendimento, ultrapassado este limite, os laços sociais de outra ordem (ou seja, os laços fracos) se tornam determinantes para a sobrevivência da firma.”

Alguns estruturalistas vêem a presença dos laços fortes como indesejáveis dentro da rede e os consideram como a causa da falta de oportunidades que as mulheres têm de fazerem parte de redes de relacionamento diversificadas (IBARRA, 1997).

De acordo com Aldrich (1989), os laços fortes das mulheres tendem a ser mais ricos e estáveis do que os laços fortes dos homens, dando vantagem à mulher em situações em que o apoio social é importante.

No entanto, empreendedores só são capazes de suportar alguns poucos laços fortes em suas redes pessoais, pois esse tipo de laços demanda cultivo e manutenção: encontros frequentes, ligações por telefone, cartas, cerimônias ocasionais e outros investimentos que não podem ser divulgados para muitas pessoas (ALDRICH, 1989).

Ainda de acordo com Aldrich (1989), mulheres empreendedoras podem encontrar problemas se aplicarem o conceito de laços fortes (relacionamentos frequentes) a seus laços fracos (relacionamentos ocasionais).

Para mulheres de classe média ou alta que iniciam seus empreendimentos primeiramente para se tornarem autônomas, a principal fonte de capital social são os laços profissionais – ou laços fracos – que são formados por colegas, membros de associações (YETIM, 2008).

A Figura 3 ilustra uma rede social contendo laços fortes e fracos. Os laços fortes, que são os contatos frequentes, estão representados pelos traços inteiros, como, por exemplo, a ligação entre A e B. Já os laços fracos, que

estão representados pelas linhas pontilhadas, são o acesso de um indivíduo a outra rede (ALDRICH, 1989).

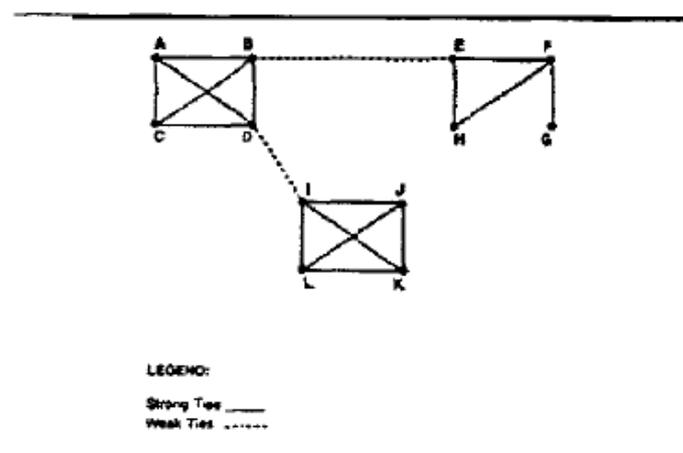


Figura 4: Redes sociais
 Fonte: ALDRICH, 1989, p. 112

De acordo com Aldrich, Elam e Reese (1995), os laços fracos são de pouquíssima duração e envolvem um relacionamento menos intenso com os contatos. São menos confiáveis do que os laços fortes, além de mais ambíguos e incertos. Em contrapartida, laços fracos são mais convenientes, no sentido de que podem ficar adormecidos e somente ser reavivados quando algum tipo de assistência se faz necessária.

Hanson e Blake (2009), utilizam dados do estudo de Nijkamp (2003)² sobre a importância das redes para o sucesso de um empreendedor, a fim de identificar o impacto da identidade social do empreendedor em suas redes sociais, mas as autoras enfocam o quesito gênero, para enfatizar as maneiras que as redes estão presentes em ambientes de base social, econômica e cultural.

Sendo assim, assumem que os laços fracos não são úteis para pessoas em posições inseguras, e as mulheres, mais do que os homens, tendem a ocupar essas posições. Além disso, as empreendedoras são menos hábeis em obter vantagens de redes de laços fracos (HANSON; BLAKE, 2009).

² NIJKAMP P. Entrepreneurship in a modern network economy, *Regional Studies* 37, 395–405, 2003.

Laços fracos são superficiais e não necessitam de muito compromisso. Eles requerem contatos pouco frequentes, e muitos destes contatos podem ser esquecidos, por lapso dos integrantes da rede, sem que nenhuma das partes se sinta ofendida por isso. No entanto, a mulher empreendedora corre o risco de se dedicar mais ao significado dos relacionamentos do que à relação de negócio em si (ALDRICH, 1989).

O gerenciamento das redes sociais é uma atividade dinâmica, portanto, o excesso de laços fortes pode comprometer a qualidade da rede, tornando sua densidade muito alta. Do mesmo modo, possuir poucos laços fracos pode gerar prejuízos, já que resulta em privações de informações, ideias e visões que ultrapassem os limites dos laços fortes (HAMPTON; COOPER; MCGOWAN, 2009).

Ibarra (1997) diz que nenhum dado de sua pesquisa permite explorar a relação entre extensão de redes e homofilia (a tendência de um indivíduo em interagir com outros que são iguais a ele de alguma maneira), mas que o resultado desse relacionamento pode ser verificado levando-se em consideração as consequências da escolha pela homofilia na construção das redes de relacionamento: se poucas mulheres podem ser encontradas em meios empresariais, elas devem cruzar barreiras para formar seus laços homofílicos.

A maioria das barreiras e divisões que limitam o alcance das redes femininas existe por falta de estruturas institucionalizadas e de processos que podem ser ultrapassados pelo próprio planejamento feminino. No entanto, barreiras que são apoiadas ou reforçadas, assim como a discriminação no ambiente de trabalho, requerem uma ação coletiva além das fontes dos indivíduos para que sejam eliminadas (ALDRICH, 1989).

Klyver e Terjesen (2007) verificaram, por meio de suas pesquisas, a composição das redes femininas e sua densidade. Como resultado, Klyver e Terjesen (2007) indicam que as redes das mulheres empreendedoras são significativamente mais extensas do que as redes dos homens e que a quantidade de homens presentes nas redes femininas é menor do que a existente em redes masculinas. Entretanto, não foi descoberta nenhuma evidência que comprovasse a influência da diferença de gênero na relação de

densidade da rede, na proporção de parentes inseridos nela, nas relações de negócios e na proporção de relações de suporte emocional.

2.2.2 Diferenças entre Redes sociais femininas e masculinas

A homofilia é tratada como a primeira grande diferença entre as redes masculinas e as redes femininas, e pode ser citada como uma tendência do comportamento das mulheres empreendedoras a terem acesso a um número mais limitado de redes homofílicas (HANSON; BLAKE, 2009). Para Ibarra (1992), essa limitação pode ser explicada tendo-se em vista que as mulheres costumam ser excluídas de redes sociais homofílicas, isto é, tendem a ter menos possibilidades de interagir com indivíduos que são iguais a elas de alguma maneira, podendo essa igualdade ser expressa em termos de sexo, raça, profissão ou estágio de vida (HANSON; BLAKE, 2009).

As redes femininas contêm uma proporção maior de parentes e vizinhos em relação às redes masculinas (HANSON; BLAKE, 2009). Empreendedoras constroem relacionamentos confiáveis com suas fontes diretas, como suas famílias, parentes e amigos, desde que as redes destes não incluam agentes formais e fontes de informação (YETIM, 2008).

De acordo com Hanson e Blake (2009), as redes sociais das mulheres tendem a abranger pessoas que se conhecem melhor comparadas às redes sociais masculinas, que são geralmente mais difusas, compostas por pessoas que não possuem ligações umas com as outras. Como resultante, as redes sociais femininas tendem a fornecer informações redundantes, que não são tão úteis e não provêm o mesmo tipo de vantagem competitiva.

De acordo com Buttner (1993), mulheres e homens tendem a estabelecer prioridades diferentes ao construírem redes de relacionamento: os homens levam em conta motivos mais “instrumentais” (a busca por ganho pessoal, por exemplo), enquanto as mulheres se preocupam com questões mais “afetivas”.

Como resultado da socialização, as mulheres podem ter mais dificuldade do que os homens em deixar seus sentimentos de lado ao se relacionar

profissionalmente. Homens se apóiam em conselheiros como banqueiros, advogados, ou contadores: suas esposas exercem um papel secundário quando o assunto são os negócios. Por outro lado, mulheres empreendedoras indicam seus maridos como a mais importante fonte de apoio profissional (BUTTNER, 1993).

Aldrich (1989) cita três fatores que influenciam diretamente a composição das redes sociais femininas: o ambiente de trabalho, o casamento e a família e a vida social.

O primeiro fator que pode ser notado é relativo ao ambiente de trabalho e as redes sociais. Para Aldrich (1989), a maioria dos indivíduos que se tornam empreendedores, o fazem entre 30 e 40 anos de idade, depois de uma década ou duas trabalhando para outras pessoas, acumulando experiência e se inserindo cada vez mais em redes pessoais e profissionais, que servirão de base para quando iniciarem seus próprios negócios. A segregação dos sexos é comum na maioria das empresas, tendo em vista que poucas mulheres ocupam lugares na alta administração.

Em seu ambiente de trabalho, as mulheres contam com os laços fortes que possuem com seus patrocinadores ou mentores, geralmente homens, para obterem legitimidade, pois mulheres que estão em busca de posições de responsabilidade terão dificuldade em achar outras mulheres para serem seus modelos (HANSON; BLAKE, 2009).

Como resultado, mulheres buscam outras mulheres para serem suas amigas e fontes de apoio e homens para obterem conselhos profissionais (IBARRA, 1992). Greene *et al.* (2003) corroboram com o autor no sentido de que mulheres tendem a se apoiar em colegas homens como primeiro contato, mas se voltam para outra mulher para outros propósitos, enquanto homens se apóiam quase sempre em outro homem para obter conselhos.

As mulheres representam fontes de informação para outras mulheres e raramente para homens. Além disso, homens empreendedores possuem poucas mulheres em suas redes de fornecedores, clientes e banqueiros. Dessa forma, se as conexões dão acesso às fontes, as mulheres iniciam seus empreendimentos em desvantagem comparado aos homens empreendedores (BUTTNER, 1993).

Por outro lado, as mulheres experimentam grande mobilidade quando se aliam a um experiente patrocinador que possa conferir legitimidade a elas (MIZRUCHI; STEARNS; MARQUIS, 2006). Se uma pessoa não é vista como um membro legítimo da rede ou se ela não construiu confiança entre as redes de relacionamento, ela não será valorizada pelos outros membros e não irá encontrar benefícios em participar da rede (HANSON; BLAKE, 2009).

Para Hanson e Blake (2009), existe um ponto em que as redes sociais de homens e mulheres se tornam semelhantes. Isso acontece quando eles se encontram em situações onde o *status* e o poder conferido a ambos são iguais.

Outro fator que se faz notável é em relação ao casamento e à família, Aldrich (1989) considera que homens e mulheres solteiros têm o mesmo número de pessoas em suas redes sociais. No entanto, mulheres casadas, especialmente as que têm filhos pequenos, possuem um número significativamente menor de pessoas em suas redes sociais e boa parte de seus contatos passam a ser os contatos do marido.

Vale (1996) em uma pesquisa nacional envolvendo 1179 empreendedores (64% mulheres) identificou que os negócios interferem de maneira diferente na vida familiar de homens e mulheres. Como por exemplo: para as mulheres de negócios, é bem marcante a interferência que as atividades empresariais provocam nos aspectos de “organização administrativa da casa”, com 50% das citações, e educação dos filhos - 47% das respostas.

O quadro 2 apresenta os aspectos da vida em família que sofrem interferência da atividade empresarial.

ASPECTOS	EMPRESÁRIA	EMPRESÁRIO
Horas de lazer	58	68
Organização administrativa da casa (pagamento de contas, realização de compras, pequenos reparos, orientação à empregada doméstica, etc.)	50	24
Educação dos filhos	47	26
Realização das refeições em casa	31	28

Período de férias escolares ou do cônjuge	26	19
Ausências provocadas por viagens de negócios	18	25
Outro	4	5

Quadro 2: Interferência da atividade Empresarial no Ambiente Familiar

Fonte: Vale, 1996, p. 17

Para Allen (2000), mulheres divorciadas que possuem em sua rede social um grande número de familiares deveriam apresentar um *status* econômico mais seguro do que o das outras mulheres, pois o ato de empreender em contraste com o processo de confronto com o estresse de uma nova situação matrimonial é mais bem retratado como uma escolha econômica do que como um evento psicológico ou social. Por causa disso, o papel da família em prover apoio social pode ser particularmente crítico nessa situação.

Greve e Salaff (2003) sugerem que membros da família são especialmente úteis em certas etapas do processo de iniciação de um empreendimento, mas alertam que, ao mesmo tempo, a dependência da família pode gerar consequências negativas, restringindo a rede por meio da qual a empreendedora tem acesso a fontes complementares de planejamento e estabilização do negócio.

Rutashobya *et al.* (2009) atribuem esse acontecimento ao fato de que homens e mulheres possuem diferentes disposições em relação aos indivíduos com os quais gostariam de formar redes. As mulheres são dispostas a manter muitos laços familiares e poucos laços não familiares e os homens são dispostos a formar mais laços fora da família.

Para Allen (2000), a família é a maior fonte de suporte “material” para a mulher empreendedora. Buttner (1993) afirma que pouco se sabe sobre a gestão que a empreendedora faz de sua família. De todo modo, em sua pesquisa, algumas mulheres relataram que chegam muito cansadas do trabalho para se comprometerem com outras atividades e que sentem dificuldade em relaxar em casa. Outras, as que relataram ser bem-sucedidas profissionalmente, declararam estar também satisfeitas com suas vidas em família.

Ainda de acordo com Buttner (1993), os diferentes níveis de satisfação podem ser atribuídos ao alto nível de aproximação entre as dimensões pessoal e profissional da mulher.

De acordo com Aldrich (1989), a vida social também influi na composição das redes sociais. Redes informais centradas em socializações com colegas de trabalho depois do expediente e redes relacionadas a associações voluntárias são uma importante fonte de informação e alianças. Geralmente as mulheres não têm acesso a essa oportunidade. No passado, muitas associações profissionais barravam a participação de mulheres como membros. (ALDRICH, 1989).

Ainda de acordo com Aldrich (1989), até hoje ainda existem clubes da elite profissional, em que contatos importantes estão disponíveis que não aceitam mulheres como membros.

De acordo com Hanson e Blake (2009), uma mulher terá maior probabilidade de se tornar empreendedora em lugares onde já exista um grande número de mulheres empreendedoras para servir-lhe como modelos e como mentoras. Mulheres que possuem amigas que abriram suas próprias firmas têm mais chances de se tornarem empreendedoras. Por outro lado, para os homens, esses fatores reduzem a probabilidade de que eles se tornem empreendedores (ALLEN, 2000).

Para Aldrich (1989), empreendedores são sempre valorizados por sua criatividade e por sua capacidade de inovação. Porém, a maneira com que cada empreendedor acumula riquezas pode deixá-lo livre para o comportamento oportunista e ambicioso. Esse tipo de comportamento é avaliado por homens e mulheres de formas diferentes.

Empreendedores geralmente estão envolvidos em modelos de pontes – lugares ou pontos no sistema econômico onde existem algumas discrepâncias entre as avaliações dos empreendedores e das redes. Essa imperfeição do mercado existe porque a informação não circula livremente, gerando oportunidades de o empreendedor obter lucro (ALDRICH, 1989).

O estilo masculino, de modo geral, é tratar essas imperfeições de forma oportunista, guardando para si o conhecimento sobre as discrepâncias. Outra resposta masculina possível nessa situação é ajudar a resolver o problema da

imperfeição nos dois extremos da ponte, sem solicitar nenhuma recompensa por isso. Essa atitude aparentemente altruísta esconde, na verdade, uma intenção também ambiciosa: aumentar o prestígio e a moral do empreendedor perante os outros membros da rede (ALDRICH, 1989).

Em relação às mulheres, Aldrich (1989) diz que muitos estudos mostram que elas se adaptam às necessidades dos outros e cooperam mais do que os homens. Além disso, diz que as mulheres se apóiam em comportamentos de “trabalho emocional”, que, segundo o autor, celebram e aumentam o bem estar e *status* alcançados pelos outros. Portanto, os valores das mulheres são mais abertos ao coletivismo do que os dos homens (YETIM, 2008).

Apesar de todos os obstáculos, o movimento das mulheres em direção ao mundo dos negócios e do empreendedorismo tem sido visto sob uma luz positiva. À medida que as mulheres ganharem experiência, construirão suas próprias redes e estabelecerem uma relação de credibilidade com os membros da rede, como os clientes e os fornecedores, seu sucesso e longevidade a colocarão em posição competitiva favorável em relação a seus colegas homens (BUTTNER, 1993).

2.3 SÍNTESE: EM BUSCA DE UM MODELO CONCEITUAL

A tabela a seguir (tabela1) apresenta uma síntese de alguns conceitos e proposições teóricas apresentados nas seções anteriores. Os argumentos obtidos nesta primeira fase da pesquisa, embora iniciais, permitem uma compreensão mais abrangente do fenômeno empreendedorismo feminino, que será tratado na perspectiva de suas redes sociais. Dentre as proposições existentes, destacam-se:

Proposições Teóricas	Autores de Interesse
É possível identificar alguns perfis de mulheres que são potencialmente empreendedoras.	Bruni, Gherardi e Poggio, 2004
A combinação de características masculinas, como a iniciativa, a coragem e a determinação, com características femininas, tais quais a sensibilidade, a intuição e a cooperação, definem o singular estilo feminino de gerenciar.	Machado, 1999.

Uma mulher terá maior probabilidade de se tornar empreendedora em lugares onde já exista um grande número de mulheres empreendedoras para servir-lhe como modelos e como mentoras.	Allen, 2000.
O relacionamento entre duas pessoas ou empresas pode influenciar as ações individuais;	Granovetter, 1973, 1985.
Enquanto vínculos fortes sugerem (comunidades ou conjuntos) coesas e interconectadas, vínculos fracos sugerem contatos redes e relacionamentos eventuais e mais superficiais, que se estabelecem entre diferentes redes;	
As relações sociais encontram-se enraizadas nas mercantis e vice-versa (embeddedness);	
É comum no mundo dos negócios um amigo tornar-se um parceiro. Da mesma maneira relações empresariais repetitivas podem ensejar o nascimento da confiança e as amizades;	
Os laços fracos dos empreendedores são fundamentais para o sucesso dos negócios, pois, possibilitam o acesso a recursos das mais diferentes naturezas;	
Os empreendedores dotados de mais laços fracos do que laços fortes possivelmente têm maiores chances de sucessos nos negócios.	Yetim, 2008.
O empreendedorismo é produto das estruturas socioeconômicas e culturais em que o indivíduo está inserido	
Os laços fracos não são úteis para pessoas em posições inseguras, e as mulheres, mais do que os homens, tendem a ocupar essas posições. Além disso, as empreendedoras são menos hábeis em obter vantagens de redes de laços fracos.	Hanson e Blake, 2009
As redes sociais exercem um papel crucial no processo empreendedor, pois guiam e facilitam, assim como constroem e inibem as atividades dos empreendedores, que estão todos, inevitavelmente, inseridos em contextos sociais.	Granovetter, 1973, 1985; Aldrich, 1989.
Mulheres e homens tendem a estabelecer prioridades diferentes ao construir redes de relacionamento: os homens levam em conta motivos mais “instrumentais” (a busca por ganho pessoal, por exemplo), enquanto as mulheres se preocupam com questões mais “afetivas”.	Buttner, 1993
Os homens enxergam o empreendedorismo como uma decisão de negócios, muitas mulheres o enxergam como uma escolha de vida – uma maneira de integrar as necessidades familiares e profissionais.	
A tendência das mulheres terem acesso a um número limitado de redes homofílicas pode ser explicada tendo-se em vista que as mulheres tendem a ter menos possibilidades de interagir com indivíduos que são iguais a elas de alguma maneira, podendo essa igualdade ser expressa em termos de sexo, raça, profissão ou estágio de vida.	Ibarra, 1992; Hanson e Blake, 2009.
Mulheres tendem a se apoiar em colegas homens como primeiro contato, mas se voltam para outra mulher para outros propósitos, enquanto homens se apóiam quase sempre em outro homem para obter conselhos.	Greene, 2003.
As mulheres são dispostas a manter muitos laços familiares e poucos laços não familiares.	Rutashoby, 2009.

Tabela 1: Síntese das principais proposições teóricas com os respectivos autores de interesse
Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

Tomando como base as proposições e concepções apresentadas, foi elaborado um diagrama contendo um modelo conceitual para a análise de dados (Figura 5):

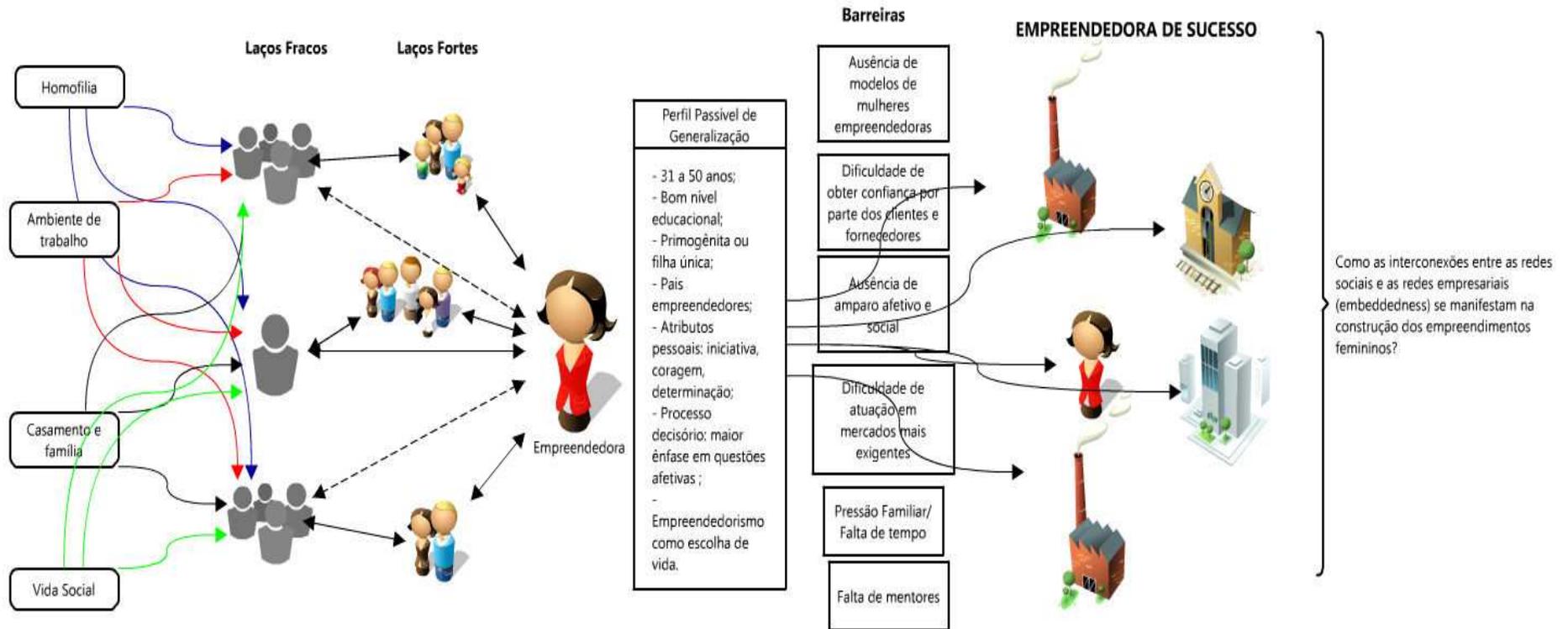


Figura 5 – Modelo conceitual dos dados desta dissertação
 Fonte: Elaborada pela autora da dissertação.

Conforme demonstrado no modelo conceitual, a mulher empreendedora é influenciada ou condicionada por variáveis ao longo do processo de iniciação do seu empreendimento. Observa-se aí a maneira como as empreendedoras acessam informações e recursos para iniciar e tocar o seu negócio; atributos associados ao perfil empreendedor; a presença dos laços como facilitadores para ultrapassar as barreiras do processo empreendedor.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Serão apresentados, inicialmente, a estratégia e o método de pesquisa. Em seguida, as unidades empíricas de análise e as estratégias de coletas de dados. Finalmente, será apresentada a estratégia de análise dos dados.

3.1 ESTRATÉGIA E MÉTODO DE PESQUISA

Conforme discutido nos capítulos anteriores, o processo empreendedor feminino é bastante complexo, pois depende não somente das características e habilidades individuais das empreendedoras, mas também das condições conjunturais, envolvendo o ambiente de trabalho, vida social, homofilia e casamento e família.

Desta maneira, para estudar as redes e o empreendedorismo feminino, o método escolhido foi o estudo de caso de natureza qualitativa. As características e aspectos da pesquisa qualitativa se apresentaram como a melhor estratégia para atender ao objetivo desta dissertação, que foi analisar como funcionaram e evoluíram as redes sociais de mulheres empreendedoras.

O método utilizado foi o estudo de casos, ideal para pesquisas com questões do tipo “como”. Além disso, trata-se de um caminho indicado para estudos que busquem compreender fenômenos sociais inseridos em um dado contexto da vida real (GODOY, 1995; YIN, 1981). Eisenhardt (1989) enfatiza o potencial dos estudo de casos para capturar as dinâmicas dos processos. “O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que focaliza no entendimento das dinâmicas presentes dentro de configurações únicas” (EISENHARDT, 1989, p. 534). Essas características se enquadraram como ideais para pesquisar a natureza do objeto desta dissertação, que foi as redes das empreendedoras.

O estudo de caso, método de pesquisa escolhido, é caracterizado por analisar individualmente e profundamente um sujeito, ambiente ou fenômeno.

O estudo de caso é aplicável à análise das redes de relacionamento, pois permite a investigação de um fenômeno contemporâneo, difícil de ser isolado de seu contexto. Em termos da pesquisa de redes, a estratégia de caso pode ser definida como um estudo intenso de uma ou de um pequeno número de redes de negócios, onde múltiplos recursos são utilizados para que seja desenvolvida uma descrição da rede – tomada como um grupo de empresas ou indivíduos conectados entre si com o propósito de realizarem negócios (HALINEN e TÖRNROOS, 2005).

Halinen e Törnroos (2005) enumeraram os desafios que os pesquisadores de redes têm de enfrentar em suas pesquisas, que são: os problemas dos limites e da complexidade das redes, o problema de tempo e o problema da comparação de casos.

O problema dos limites da rede se relaciona à dificuldade em selecionar um conteúdo no contexto de uma rede de negócios. O que forma o caso e o que pertence a seu contexto são perguntas fundamentais para serem respondidas pelo estudo de caso. A configuração da rede de relacionamento se estende sem limitações, fazendo com que qualquer recorte estabelecido seja arbitrário (HALINEN e TÖRNROOS, 2005).

O problema da complexidade tem a ver com a estrutura das redes, pois elas são compostas por vários atores, que possuem vários laços diferentes, diretos e indiretos, entre si. Além disso, a imersão (*embeddedness*) na rede, ou seja, a posição do ator dentro dela, está relacionada com as estruturas social, espacial, política, tecnológica e de mercado. Portanto, vê-se que não é simples descrever uma rede, com todos os seus atores e todas as características dos laços que a compõem (HALINEN e TÖRNROOS, 2005).

O problema do tempo se relaciona ao fato de que, para prover uma descrição e uma explicação válidas sobre os processos da rede, o conceito de tempo tem de ser incorporado consistentemente à pesquisa, em todos os seus domínios: conceitual, metodológico e substantivo (HALINEN e TÖRNROOS, 2005).

Por fim, o problema da comparação de casos se relaciona ao fato de que, no contexto da pesquisa de geração de teoria, o potencial de se fazer uma comparação cruzada de dados é comumente visto como importante e até mesmo necessário, porém, o estudo de um caso múltiplo de redes, nesse sentido, é extremamente trabalhoso para ser feito por um único pesquisador (HALINEN e TÖRNROOS, 2005).

Halinen e Törnroos (2005) apresentam também as soluções para tais desafios.

Em primeiro lugar, para delimitar a rede, é necessário ter foco no conteúdo do problema de pesquisa, já que as configurações do problema em si já definem parcialmente quais atores e relacionamentos estão incluídos no estudo. A delimitação do caso de rede é necessária para que o pesquisador possa alcançar os objetivos da pesquisa.

Em segundo, para que se resolva o desafio da complexidade das redes, é necessária uma descrição do caso, que revela o grau de complexidade do funcionamento da rede. Para fazer essa descrição, são necessários contatos com diversos informantes que possuem bom acesso a questões relativas a pesquisa e a casos de redes, assim como laços próximos e diretos entre pesquisadores e participantes (HALINEN e TÖRNROOS, 2005).

De acordo com Halinen e Törnroos (2005), aceitar as ideias de que as redes são dinâmicas e estão em constante mudança e de que simultâneos processos acontecem em diferentes níveis da imersão na rede, abre espaço para uma vasta demanda em termos de pesquisa sobre redes. O papel do pesquisador, nesse caso, é avaliar a situação presente da rede, relatar sobre seu passado e estimar seu futuro potencial.

Para que o estudo proposto seja mais assertivo, serão utilizados na análise de dados, além de estudos de caso, alguns dados provenientes da base de dados de natureza quantitativa presente no NUPERE³. Este banco de dados foi gerado a partir de uma pesquisa realizada junto a 187 empreendedores, sendo estes homens e mulheres, localizados na região metropolitana de Belo Horizonte, no período de 1998-1999. A pesquisa identificou algumas diferenças entre os dois gêneros que serão exploradas e ampliadas nas pesquisas qualitativas.

3.2 UNIDADES EMPÍRICAS

³ NUPERE: Núcleo de Pesquisa em Empreendedorismo e Redes Sociais. PUC Minas. Projeto de Pesquisa, 2008-2010.

Com o objetivo de descrever de forma profunda o fenômeno das redes sociais femininas, optou-se pelo estudo de caso múltiplo, pois o objeto da presente pesquisa se enquadra nos estudos de situações típicas (similares a muitas outras do mesmo tipo) (GODOY, 1995). Segundo Yin (1981), pesquisas baseadas em estudo de casos múltiplos apresentam resultados mais convincentes e robustos e, por este motivo, parte da literatura sobre pesquisa na área das ciências sociais advoga para o uso deste tipo de investigação (JICK, 1979).

Para este estudo, a unidade primária de análise, como brevemente destacada, foi mulheres empreendedoras de classe média ou média-alta localizadas em Belo Horizonte que se caracterizam por terem criado seus estabelecimentos ao longo de dez anos e se tornarem bem-sucedidas nos negócios.

A metodologia de pesquisa esteve diretamente relacionada à seleção das empreendedoras. Os estudos de caso não buscaram generalizações para populações ou universos de pesquisas, o que poderia justificar a escolha baseada em critérios amostrais. Em contraste a esta idéia, o estudo de casos buscaram “generalizações analíticas” (ou generalizações a proposições teóricas), em que o objetivo foi utilizar a teoria como modelo com o qual se compararam os resultados empíricos encontrados (YIN, 1981). Ou seja, buscou-se generalizar um conjunto particular de resultados a alguma teoria mais abrangente (YIN, 1981). Desta forma, a seleção das empreendedoras participantes da pesquisa foi baseada em critérios teóricos e não amostrais.

3.3 ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS

O estudo de casos colhe dados de diversas fontes e em diversos momentos, e, apesar de ser um método predominantemente qualitativo, é possível que se encontrem também traços quantitativos dentro de suas investigações. Desta forma, a escolha da fonte de coleta foi baseada nos benefícios de cada alternativa, bem como nas naturezas da pergunta e objetivo de pesquisa que se pretendeu responder e alcançar, respectivamente.

Esta pesquisa utilizou duas fontes de evidências (entrevistas e documentação) por meio da triangulação de dados, que foi uma das táticas para aumentar a validade do constructo (YIN, 1981). Segundo Yin (1981), a vantagem

mais importante de utilizar a triangulação de dados é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação.

A densa compreensão oferecida pela entrevista qualitativa pode fornecer informações contextuais valiosas para ajudar a encontrar os dados específicos (BAUER; GASKELL E ALLUM, 2002). Foi utilizada a entrevista focalizada individual. Tal fonte possibilitou que os dados fossem obtidos de duas formas: direcionada, por focar diretamente o tópico do estudo, e perceptiva, por fornecer inferências percebidas (YIN, 1981).

Já a documentação foi utilizada para corroborar e valorizar as evidências obtidas com a outra técnica (YIN, 1981). Uma das vantagens básicas desse tipo de fonte é que se trata de um recurso não-reativo e exato, uma vez que as informações neles contidas permanecem inalteradas após longos períodos de tempo (GODOY, 1995; YIN, 1981). A combinação de dados quantitativos e qualitativos pode ser altamente sinérgica. As evidências quantitativas podem indicar relacionamentos que não tenham sido salientados pelo pesquisador, mantendo-o afastado, portanto, de falsas impressões relativas aos dados qualitativos. Elas podem também, por outro lado, reforçar dados, quando estes corroboram com os dados qualitativos (EISENHARDT, 1989).

Em relação à seleção do número de respondentes, tal escolha também não se baseou em critérios amostrais, como brevemente demonstrado. Isso porque, a finalidade real desta pesquisa não foi contar opiniões ou pessoas, mas, ao contrário, explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão (BAUER; GASKELL E ALLUM, 2002). Desta forma, a seleção do número de respondentes foi baseada na saturação teórica (EISENHARDT, 1989).

3.4 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados é o coração da construção teórica do estudo de casos, mas é também a parte mais complexa do processo, e neste trabalho consistiu em categorizar, analisar, classificar em tabelas, testar ou recombinar as evidências qualitativas colhidas para tratar as proposições iniciais do estudo.

A estratégia analítica geral foi baseada em proposições teóricas. Ou seja, seguiram-se as suposições e conjecturas teóricas que levaram ao estudo de casos

(YIN, 1981). Neste tipo de estratégia analítica, o referencial teórico atuou como um guia para a análise dos casos selecionados.

As técnicas analíticas específicas foram as análises intracaso e comparações intercasos. Tais técnicas de análises cruzadas dividem os dados por tipos através de todos os casos investigados (SOY, 1997). Uma das importantes vantagens das análises intracaso é sua contribuição para lidar com grandes volumes de informações (EISENHARDT, 1989).

A ideia central é fazer com que teoria e dados sejam comparados. Existem passos a serem seguidos para que as hipóteses de pesquisa sejam bem definidas. São eles: 1) definir construtos: refinar a definição dos construtos e construir uma evidência que meça o construto em cada caso; 2) verificar se o relacionamento emergente entre os construtos está de acordo com as evidências de cada caso. Nesse ponto do trabalho, os dados qualitativos são particularmente úteis para entender “por que” e “por que não” relacionamentos emergentes duram (EISENHARDT, 1989).

A triangulação pode ser definida como a combinação de metodologias no estudo de um mesmo fenômeno (JICK, 1979).

O ponto-chave da triangulação não é ser uma ferramenta ou estratégia para validações, mas sim ser uma alternativa para validação. A triangulação é um veículo para validação cruzada quando dois ou mais métodos distintos são tidos como congruentes e produzem dados comparativos (JICK, 1979). A efetividade da triangulação se assenta na premissa de que a fraqueza em cada caso será compensada pelo balanceamento de forças de uns com os outros (JICK, 1979).

4. Análise e Discussão de Resultados

As empresárias foram questionadas sobre a importância de sua rede e seus laços sociais no processo de criação do empreendimento, e também sobre algumas variáveis sociais que possam ter influenciado no processo de empreender, como origem e apoio familiar, modelos empresariais (referências) e, também, se experiências prévias no ramo poderiam ser, para os casos estudados, consideradas fatores determinantes para a construção de uma empresa. Neste capítulo serão apresentados e analisados os resultados da pesquisa enfocando cada caso

individualmente (análise intra caso) e, posteriormente, comparando-se os casos (inter caso). Visando a uma melhor compreensão, as análises intra caso serão divididas em duas partes: i) a história das empreendedoras, contendo a descrição da criação de suas empresas, uma análise individual sobre cada caso e análise do contexto social da empreendedora; ii) as interconexões entre as redes sociais e as empresariais (*embeddedness*) na construção dos empreendimentos. A análise inter caso será dividida em três partes principais: i) O papel e a importância das redes sociais no processo de criação do empreendimento, na percepção das empreendedoras; ii) O papel que as redes sociais exercem no dia-a-dia das empreendedoras e de suas empresas; iii) As interconexões entre as redes sociais e as redes empresariais (*embeddedness*) na construção dos empreendimentos femininos. Na última seção, serão apresentadas as conclusões do estudo, além das contribuições, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

4.1 Cláudia Travesso – Casa Futuro

4.1.1 História e Contexto Social

Cláudia Machado Travesso, 48 anos, casada, três filhos, é referência no ramo de decoração de natal e paisagismo na cidade de Belo Horizonte. Atualmente é fundadora e proprietária da loja Casa Futuro Decorações, criada em 1995. Com 12 empregados diretos de fevereiro a agosto, e 40 de setembro a janeiro, a loja é uma das opções para compra de vasos, cachipots, plantas naturais e permanentes, arranjos e presentes. Mas o ponto forte da loja são os artigos natalinos, que Cláudia escolhe com exclusividade e oferece com opção de venda ou aluguel.

Visando agregar valor aos serviços prestados na loja depois de 15 anos de experiência, Cláudia também trabalha como consultora em projetos de decoração natalina e também como consultora de fábricas de produtos natalinos e importadoras.

Ao longo de seus anos de trabalho, a empresária não acumulou somente experiência, mas também clientes importantes como: Drogaria Araújo, Construtora Caparaó, Samarco, Banco Real, Banco do Brasil, FIAT, BH Shopping, Shopping São

Bento, CEMIG, Gerdau Açominas, Fundação Dom Cabral, Mercedes Benz, Universidade FUMEC, Prefeitura de Belo Horizonte, entre outros.

Filha de uma família de classe média, ela e suas duas irmãs tiveram um exemplo de referência de comportamento dentro de casa. Quando Cláudia tinha 15 anos de idade seu pai faleceu, e ela assistiu a trajetória de sucesso da sua mãe, que com muito esforço se formou em direito e logo em seguida foi aprovada em um concurso público. Tendo sua mãe como exemplo, Cláudia sempre soube que apesar da vida confortável que vivia, ela teria que andar com suas próprias pernas para conseguir realizar seus desejos.

Minha mãe sempre trabalhou, ela era advogada, procuradora, sempre trabalhou. E eu sempre convivi com isto. Eu me lembro, eu ainda muito pequena e a minha mãe saía todo dia para trabalhar e voltava. E ela hoje está aposentada mas continua trabalhando do mesmo jeito.

Mas em sua família e dentre as pessoas que pertenciam ao seu grupo de contatos frequentes não existiam empreendedores, fossem eles homens ou mulheres, que pudessem tê-la inspirado a se tornar empresária.

Quando o momento de escolher o que cursar na faculdade chegou, Cláudia optou por nutrição. Aos 21 anos, após se formar, iniciou um estágio na fábrica da ALCAN em Ouro Preto, aonde conheceu Davi, que se tornaria seu marido poucos anos depois. Aos 23 anos, Cláudia se casou e decidiu mudar de profissão para não precisar viajar todos os dias para trabalhar, então decidiu trabalhar com moda, e uma de suas irmãs a acompanhou. Elas abriram uma loja multimarcas de moda jovem em um shopping e uma pequena fábrica que confeccionava parte dos produtos que eram comercializados na loja. Cláudia encarregou-se da comercialização, ou seja, da loja, enquanto sua irmã encarregou-se da fabricação.

Na medida em que a loja e a fábrica se desenvolviam, Cláudia começou a sentir a necessidade de se desenvolver em outras áreas e então decidiu cursar outra graduação. Dessa vez escolheu psicologia, pois acreditava que o curso a ajudaria a desenvolver os negócios.

Nessa época, a fascinação pelo Natal já se manifestava. Durante esse período, era comum encontrá-la mexendo na decoração e enfeites até a madrugada. Devido ao seu bom gosto e atenção aos detalhes, amigos e parentes passaram a requisitá-la também para fazer a ornamentação de suas casas.

Cláudia possuía lojas nos shoppings: BH Shopping, Shopping Del Rey, Minas Shopping e Shopping Cidade, mas isto não foi motivo para que ela continuasse no mercado da moda, prova disso é que depois de mais de 10 anos trabalhando no ramo ela decidiu que era a hora de parar. A rotina de trabalho era muito intensa e ela sentia a necessidade de ter um pouco mais de tempo para sua família, pois ela já tinha três filhos pequenos. Desejava conciliar suas necessidades familiares com suas necessidades profissionais.

A estrutura era muito pesada no sentido de que eu trabalhava praticamente 24 horas. Porque eu tinha a fábrica produzindo, e as lojas funcionando até 10 horas da noite, e isto era de certa forma um pouco pesado.

Sendo assim, Cláudia resolveu encerrar as atividades das lojas também por acreditar que não conseguia mais atingir o seu público-alvo.

Eu comecei a perceber que estava perdendo um pouco o foco, até porque eu trabalhava com uma moda muito jovem, para a moçadinha mesmo.

A irmã de Cláudia decidiu continuar com a fábrica de roupas, mas Cláudia decidiu vender todas as suas lojas. E assim foi feito. Com o dinheiro da venda das lojas comprou um ponto comercial e começou a pensar em qual atividade ela iria desenvolver. Como o trabalho nos shoppings era muito desgastante, ela pensou que naquele momento deveria ocupar-se com algo que a satisfizesse, foi quando ela transformou seu *hobby* em atividade remunerada.

Então eu pensei: vou montar uma loja de natal e vou começar a mexer com esta parte de decoração, porque eu já faço isto informalmente para os amigos há um tempo, então quem sabe eu começo a fazer profissionalmente?

Seu marido, Davi, foi extremamente importante neste período, pois ele apoiou Cláudia em sua decisão, a incentivou e também se ocupou de algumas tarefas de casa e dos filhos para que ela pudesse conseguir desenvolver sua ideias e seu novo negócio.

E tive um apoio enorme do meu marido e isto é uma coisa importante também. Porque se ele criasse um atrito, se existisse uma discordância com o trabalho, dificilmente a coisa ia pra frente. Mas ele sempre foi meu maior incentivador. Ele é o meu equilíbrio.

Com esta decisão tomada, Cláudia passou a prestar atenção nas decorações de natal de algumas empresas e percebeu que eram, muitas vezes, pouco

atraentes, enxergou ali um nicho. Com base em suas experiências anteriores, Cláudia constatou que o esforço necessário a essa atividade e o custo da ornamentação eram baixos, não existia uma pessoa especializada para fazer o serviço, o que fez com que ela se empenhasse nessa nova empreitada.

Diante disso, escolheu algumas grandes empresas e foi pessoalmente oferecer seus serviços. A escolha das empresas foi feita de modo muito informal, como não possuía relacionamento com os presidentes de empresas e também não possuía nenhum amigo ou conhecido que pudesse facilitar a aproximação, Cláudia fez uma lista das grandes empresas da época, buscou seus telefones na lista telefônica e marcou uma reunião com o presidente. E surpreendentemente deu certo.

E aí eu comecei a ir às empresas e falar: “olha, eu quero trabalhar pra vocês! Eu compro as coisas e coloco para vocês e venho cá e decoro e tudo.” (...) Eu ia às empresas mais chiques que havia, e então eu fui lá no presidente da Açominas e falei: “olha, eu posso fazer aqui uma coisa muito mais bacana do que vocês fazem e com menos dinheiro e tal”.

O trabalho inicialmente se restringiu a comprar artigos, montar e desmontar a decoração natalina da empresa. Nesse formato, obteve três clientes. Mas em seguida Cláudia percebeu que depois do investimento feito pelos donos das empresas nos enfeites, ela teria que refazer a mesma decoração todos os anos. Então para sanar esse tipo de problema, ela decidiu comprar os artefatos natalinos de seus clientes. Dessa maneira, poderia prestar um serviço completo, pois seria responsável não só pelo material, mas por toda mão de obra envolvida na montagem e desmontagem. Por fim, guardaria os ornamentos e no outro ano o cliente teria a possibilidade de contratar uma nova decoração.

No primeiro ano desta nova atividade, Cláudia conseguiu cinco empresas como clientes, mas continuou a fazer a decoração das casas de seus familiares e amigos. Passado o Natal, porém, ela se viu numa situação difícil, pois faltavam ainda 12 meses para o próximo. Daí surgiu o questionamento: como ocuparia a loja no restante do ano? Havia um ponto comercial e as decorações de natal no final do ano, Cláudia teria que ter outra atividade funcionando na loja no período de janeiro a outubro.

Durante o primeiro ano da empresa, a empresária contou com a companhia de uma amiga, a quem ela se refere como “sócia virtual”, pois, de fato nunca foram sócias.

Nesta época eu tinha uma amiga que começou um negocio comigo, assim, ela não gostava de natal, não mexia com nada de natal, mas ela me acompanhava, ela era minha ajuda, ela me dava uma força, e então ela ia comigo nos contatos e tal e então ela ficou trabalhando comigo como minha sócia, embora o negócio fosse só meu, ela era minha “sócia virtual”.

O marido desta amiga de Cláudia trabalhava com importação de artigos para jardins e plantas artificiais, e se tornou seu fornecedor para este tipo de mercadorias, pois surgiu a ideia de criar uma loja que no espaço de tempo entre janeiro e outubro funcionasse como loja de paisagismo e nos meses de outubro a dezembro, comercializasse artigos de Natal, além de prestar também consultoria de decoração natalina. E assim Cláudia montou a loja Casa Futuro Decorações, com alguns produtos para jardins, como vasos, resinas, luminárias e plantas artificiais, para esperar o natal chegar. Em novembro de 1995, Cláudia montou sua loja de natal e paralelamente trabalhava dando consultorias sobre decoração natalina.

E aí no outro natal eu realmente fiz uma loja de natal, vamos dizer assim, com tudo o que ela tinha direito. Comprei de tudo, procurei todos os fornecedores e comprei uma série de coisas. E eu continuei prestando esta assessoria de locação de montagem de natal para as empresas etc.

Algum tempo depois, a chamada “sociedade” foi adaptada. A “sócia” mudou-se de Belo Horizonte para Poços de Caldas; e com o incentivo de Cláudia, ela abriu uma loja de artigos de Natal por lá e outra em São Paulo. Essas novas lojas são idênticas às lojas de Cláudia, possuem o mesmo nome, os mesmos fornecedores inclusive, mas não são franquias ou filiais.

Nos primeiros anos de funcionamento da loja os clientes de artigos de paisagismo ficavam em posição desvantajosa. À medida que o final do ano se aproximava, Cláudia recolhia todos os produtos para conseguir montar a loja exclusivamente natalina. Algumas reclamações apareceram, o que a fez pensar que tinha um único espaço para duas atividades distintas. Então, em 2005, Cláudia fez uma ampliação no seu espaço, e nos meses de outubro a dezembro os artigos de jardim podem ser encontrados no segundo andar da loja.

Com o passar dos anos a empresa cresceu e se desenvolveu, as empresas passaram a prestar atenção nas decorações de natal e perceberam que sendo ela bem feita depõe a favor da empresa. Cláudia contou com a divulgação informal de seus clientes, pois eles começaram a indicar os serviços dela para amigos, familiares e donos de empresas que desejavam fazer uma decoração de natal personalizada. Com a demanda crescente, Cláudia percebeu que teria que ampliar suas instalações, sendo assim, desde 2005 ela abre lojas de artigos natalinos como pontos de apoio na Savassi, no Sion e no BH shopping.

Atualmente Cláudia faz projetos de decoração para residências, grandes empresas e também para o governo. E tem como planos para o futuro a expansão e inauguração de uma nova loja.

Cláudia iniciou seu primeiro empreendimento aos 23 anos e não tinha em sua família nenhum caso de empreendedorismo que a pudesse ter influenciado. Sua mãe, que foi seu exemplo, formou-se na faculdade depois que as filhas já estavam adultas e optou pela carreira pública. Como a própria Cláudia citou, “minha mãe foi empreendedora na vida”. O fato de ser jovem e não possuir experiência anterior no mercado que em que desejava se inserir não afetou seu desempenho inicial (BUTTNER, 1993; MACHADO, 1999; MACHADO; ST-CYR; MIONE & ALVES, 2003; GOMES, 2004; BRUNI, GHERARDI e POGGIO, 2004; MIRANDA, SILVEIRA e HOELTGEBAUM, 2008).

O fato de ser casada e ter três filhos, não impediu Cláudia de desenvolver sua empresa, mas seu tempo dedicado à família e às tarefas domésticas sofreu interferência (Vale, 1996) do seu papel como empresária.

Eu sempre fiz questão de fazer minhas refeições em casa, para poder estar em família. Mas meu tempo dedicado ao meu marido e meus filhos é mesmo aos finais de semana.

4.1.2 Redes Sociais e Embeddedness

Cláudia percebe e reconhece a importância dos relacionamentos para o sucesso de seu empreendimento, principalmente no processo de criação. Alguns autores salientem a importância dos laços fortes (GRANOVETTER, 1973), como, por exemplo, a família (ALDRICH, 1989; ALDRICH; ELAM e REESE, 1995; ALLEN, 2000;

GREVE; SALAFF, 2003), e neste primeiro momento foi realmente o apoio que ela teve e que facilitou sua entrada no mercado de artigos natalinos (JACK, 2005). Esta afirmação pode ser constatada pelo fato de Cláudia ter iniciado seu trabalho informalmente, ornamentando as casas de seus familiares e amigos próximos e depois ter contado com o apoio de seu marido e do marido de sua sócia virtual.

Embora Granovetter (1973) defenda a primazia dos laços fracos, os relacionamentos desta natureza se mostraram secundários neste estágio. Isto porque não houve conhecidos ou pessoas com quem Cláudia estabelecesse um contato esporádico que tivessem participado diretamente do processo de criação da loja. Corroborando com opiniões contrárias ao uso dos laços fracos no estágio inicial dos negócios (HANSON e BLAKE, 2009; RUTASHOBYA, 2009).

Os contatos formados por laços fortes e fracos evoluíram com o tempo. No momento de criação da loja, os relacionamentos eram restritos, formados, especialmente, por contatos próximos. No entanto, a empreendedora expandiu seus contatos, agregando novas relações, baseadas, principalmente, em laços fracos.

No dia-a-dia da empreendedora, os laços fracos se mostram, atualmente, mais importantes do que os laços fortes, pois são eles que determinam o desenvolvimento do empreendimento (UZZI, 1996). Foi através de indicações de conhecidos e de donos de algumas empresas, que eram clientes e se tornaram amigos, que ela conseguiu expandir sua cartela de clientes. Com o relacionamento constante com alguns clientes, eles acabaram também por se tornarem amigos.

À medida que a empresa vai se desenvolvendo, a relação da empresária com seus laços também se desenvolve, pois é uma relação dinâmica (YETIM, 2008). Cláudia mostra-se aberta e favorável às interconexões (GRANOVETTER, 1985) entre suas redes sociais e empresariais. Tal fato pode ser percebido, primeiramente, pelo fato de familiares terem sido seus primeiros clientes.

Cláudia demonstra-se interessada em fazer parte de um grupo de mulheres empresárias, para que elas pudessem trocar experiências entre si, mas ela não sabe se existe algum grupo do tipo em Belo Horizonte. Em contrapartida, faz parte de um grupo social específico, que se denomina “Mães de nadadores”. É um grupo de 12 mulheres que se conheceram quando seus filhos ainda eram pequenos e faziam natação no Minas Tênis Clube. Com o passar dos anos, elas desenvolveram amizade, e mesmo que alguns de seus filhos tenham deixado de competir, elas se

encontram no mínimo uma vez por mês. As relações deste grupo também transpõem o limite da amizade, pois algumas mulheres participantes são suas clientes, como é o caso de Rose Vilela, mãe do nadador Thiago Pereira. Cláudia também faz parte de um grupo de decoradores natalinos, se assim pode-se dizer. Não é um grupo instituído, mas sim pessoas com quem a empresária se encontra e se relaciona em feiras e exposições do ramo e com as quais mantém relacionamento fora do ambiente profissional. A empresária não participa de outra rede que possa ser caracterizada como homofílica. Também não participa de redes de empreendedoras de natureza heterofílica.

Com relação aos fornecedores, da mesma maneira Cláudia sempre esteve aberta para estreitar os relacionamentos, uma vez que, segundo suas próprias palavras ela “não acredita em um relacionamento exclusivamente profissional”. Para a empresária, o que faz as pessoas se comprometerem com o trabalho ou projeto a ser desenvolvido é o fato de terem uma ligação, uma relação social entre elas. E ela tem relação de amizade com seus fornecedores, devido aos frequentes encontros para tratar de negócios e visitas às fábricas e às lojas.

As interconexões apresentadas na construção da empresa de Cláudia tiveram a influência, entre outros fatores, das redes de relacionamento em que a empresária estava inserida, mas, sobretudo, pelas características pessoais e interesse de Cláudia em estabelecer proximidade entre suas redes sociais e empresariais. Ressalta-se, entretanto, que as interconexões destacadas aconteceram, em grande parte, devido à influência do conjunto de contatos da empreendedora. Desta forma, pode-se concluir que as redes empresariais de Cláudia contribuíram para a evolução de sua rede de relacionamentos, da mesma forma que seus contatos colaboraram para transformações nas peculiaridades da empreendedora.

Proposições Teóricas	Cláudia Travesso
É possível identificar alguns perfis de mulheres que são potencialmente empreendedoras, pois a combinação de características masculinas, como a iniciativa, a coragem e a determinação, com características femininas, tais quais a sensibilidade, a intuição e a cooperação, definem o singular estilo feminino de gerenciar.	Não conclusivo
Uma mulher terá maior probabilidade de se tornar empreendedora em lugares onde já exista um grande número de mulheres empreendedoras para servir-lhe como modelos e como mentoras.	Não

O relacionamento entre duas pessoas ou empresas pode influenciar as ações individuais;	Sim
É comum no mundo dos negócios um amigo tornar-se um parceiro. Da mesma maneira relações empresariais repetitivas podem ensejar o nascimento da confiança e as amizades, pois as relações sociais encontram-se enraizadas nas mercantis e vice-versa (<i>embeddedness</i>);	Sim
O efeito dos laços fortes está associado até certo ponto à sobrevivência do empreendimento, ultrapassado este limite, os laços sociais de outra ordem (ou seja, os laços fracos) se tornam determinantes para a sobrevivência da firma	Sim
Os laços fracos dos empreendedores são fundamentais para o sucesso dos negócios, pois possibilitam o acesso a recursos das mais diferentes naturezas;	Sim
Os empreendedores dotados de mais laços fracos do que laços fortes possivelmente têm maiores chances de sucesso nos negócios.	Sim
As empreendedoras são menos hábeis em obter vantagens de redes de laços fracos.	Não
Muitas mulheres enxergam o empreendedorismo como uma escolha de vida – uma maneira de integrar as necessidades familiares e profissionais.	Sim
Mulheres tendem a ter menos possibilidades de interagir com indivíduos que são iguais a elas de alguma maneira, podendo essa igualdade ser expressa em termos de sexo, raça, profissão ou estágio de vida (homofilia).	Não
Mulheres tendem a se apoiar em colegas homens como primeiro contato, mas se voltam para outra mulher para outros propósitos, enquanto homens se apóiam quase sempre em outro homem para obter conselhos.	Sim
As mulheres são dispostas a manter muitos laços familiares e poucos laços não familiares.	Não
As redes sociais exercem um papel crucial no processo empreendedor, pois guiam e facilitam, assim como constroem e inibem as atividades dos empreendedores, que estão todos, inevitavelmente, inseridos em contextos sociais.	Sim

Tabela 2: Síntese das principais proposições teóricas de acordo com o caso de Cláudia Travesso.

4.1.3 Síntese: Principais Conclusões

As principais conclusões sobre o caso são baseadas nas análises e trajetória de Cláudia:

- a) Não houve a presença de um (a) empreendedor (a) na família que pudesse servir como exemplo a ser seguido;
- b) Os contatos caracterizados como laços fortes foram mais importantes do que os laços fracos na criação do negócio;

- c) Depois do momento inicial, os laços fracos se sobrepõem aos laços fortes na importância para o desenvolvimento do empreendimento;
- d) A família de Cláudia, principalmente o marido, apresentou contribuição significativa na criação da loja, mas não influenciou o desempenho durante o desenvolvimento da empresa;
- e) Os relacionamentos de Cláudia ajudaram-na na construção de seus negócios;
- f) As interconexões entre as redes sociais e empresariais existem e são estimuladas pela empresária, por acreditar que é a melhor maneira de se desenvolver.
- g) Cláudia faz parte de um único grupo homofílico que são as mães de nadadores do Minas.

4.2 Célia Soutto Mayor – *Buffet Célia Soutto Mayor*

4.2.1 *História e Contexto Social*

Célia Soutto Mayor, 69 anos, viúva, quatro filhos, é referência no ramo de *buffets* na cidade de Belo Horizonte. Atualmente, é fundadora e proprietária do *Buffet Célia Soutto Mayor*, localizada à Rua Marabá, 122 – Santo Antônio, Belo Horizonte. Criado em 1970, o *Buffet* conta com 320 funcionários diretos e com 400 garçons cadastrados como funcionários indiretos, que são chamados conforme a necessidade.

Dona Célia nasceu e foi criada no bairro Santo Antônio, na zona sul de Belo Horizonte, em uma família conservadora, em que a etiqueta era muito valorizada e onde mulheres que trabalhavam fora não eram vistas com bons olhos. Para a família de dona Célia, uma mulher devia ser prezada para ser a melhor mãe e melhor esposa.

Minha família era muito conservadora. As mulheres deviam se ocupar com as prendas do lar. A ausência da mulher para o trabalho não era bem vista.

Com 19 anos, tendo cursado somente o colegial, hoje, ensino médio, D. Célia casou-se com um representante comercial, dono de casas comerciais e, como era costume na época, os filhos não demoraram a chegar. Ela teve quatro filhos, três

meninas e um menino. Cozinhar era uma de suas tarefas preferidas, e desde muito menina gostava de ajudar sua mãe a preparar os aniversários de sua casa.

Eu desde menina, de mocinha, gostava muito de ajudar a minha mãe a preparar os aniversários, fazer os docinhos, e as coisas, porque nesta época era tudo mesmo feito em casa. Não existiam os *Buffets*.

No ano de 1970, com 29 anos e com quatro filhos pequenos, D. Célia se viu numa situação difícil. Seu marido passara por momentos difíceis no trabalho, deixando a família em dificuldades financeiras. O marido de D. Célia ficou muito abalado pela situação e acabou adoecendo. Vivendo este momento, Dona Célia pensou que teria que fazer algo para ajudar seu marido e sua família. Conversou com seu vizinho, que era dono das lanchonetes do Minas Tênis Clube e ainda tinha um armazém e um bar e perguntou se ele venderia os produtos que ela fizesse.

eu disse para ele assim: “olha, eu estou querendo uma renda extra sem sair de casa, e eu vou fazer uns doces e eu gostaria que você os colocasse a venda para mim inicialmente”.

O vizinho aceitou a proposta, e ela iniciou a produção, na cozinha de sua casa, fazendo o que ela considerava ser o mais simples dos doces: o suspiro. Quando comunicou ao seu marido que iria fazer doces para vender na lanchonete do Minas, ele foi imperativamente contra. Aos poucos ele aceitou que ela fizesse os suspiros, mas nunca a apoiou de fato. As primeiras remessas de suspiros venderam rapidamente e assim que pessoas conhecidas, como as famílias Lacerda, Azeredo, entre outras, souberam que ela estava fazendo suspiros, começaram a encomendar. Percebendo que seus suspiros tinham saída, D. Célia se esforçava cada vez mais para que eles ficassem melhores.

Eu fazia os suspiros com tanto amor que eles realmente eram diferentes. Eram melhores que os outros que eram vendidos...

Com a demanda crescente, D. Célia percebeu que estava havendo muito desperdício, pois para os suspiros usava a clara dos ovos e as gemas eram jogadas fora. Para sanar o problema, ela decidiu fazer outro doce, o quindim.

Como a produção aumentou, e agora eram dois doces, D. Célia contou com a ajuda de sua mãe e de uma doceira que ela contratou para auxiliá-la na produção. D. Célia ainda contou com Vicente de Paula Pinto Assumpção, primo de seu marido, que estava abrindo um aviário, então eles se ajudavam mutuamente, ele fornecia os ovos e D. Célia se tornou sua primeira cliente. Com o aumento do trabalho não

demorou muito para que outra cozinheira a procurasse e lhe oferecesse ajuda para a produção de salgados. Nessa mesma época, os diretores da escola onde os filhos de D. Célia estudavam ficaram sabendo que ela estava fazendo salgados para o Minas Tênis Clube e ofereceram a ela a oportunidade de fornecer os salgados da cantina da escola. Sendo assim, ela passou a ser a fornecedora da merenda escolar para a escola onde seus filhos estudavam.

O negócio evoluiu rapidamente e começou a se profissionalizar quando ela conheceu o maître Manoel Caetano. Ele já havia trabalhado com algumas doceiras, possuía experiência e já era reconhecido pelo seu trabalho. Foi então que propôs a D. Célia uma sociedade, em que ela fizesse os doces e salgados, enquanto ele se encarregaria de organizar e servir as festas, com sua equipe de garçons e materiais. Neste momento, o Buffet Célia Soutto Mayor ganhou sua sede. D. Célia demoliu a casa em que morava e no lugar dela construiu um pequeno prédio. Neste prédio moravam a empresária e seus filhos, mas no primeiro andar ela construiu a sede da empresa, isto para o marido dela sempre ter a sensação de que ela estava trabalhando em casa. D. Célia não podia se inteirar mais dos processos e participar mais ativamente do planejamento das festas, pois seu marido continuava sem gostar da ideia de vê-la trabalhar.

Para ele, eu trabalhar era um absurdo, o homem que tinha que ser o provedor e ele era uma pessoa muito rígida e sistemática, e eu fui levando assim, falando pra ele que era mais uma distração do que um trabalho.

Juntos, D. Célia e Sr. Manoel, trabalharam durante muitos anos, fizeram uma clientela fiel, mas chegou um dia em que o Sr. Manoel decidiu romper a sociedade porque iria se aposentar, e ofereceu a Dona Célia toda a parte de materiais e vasilhames para que ela pudesse dar continuidade ao serviço de *buffet* junto aos seus filhos, que já estavam crescidos. A empresária então começou a cuidar da festa de forma integral.

Nessa época várias famílias tradicionais de Belo Horizonte começaram a prestigiar o *Buffet* nos escolhendo para fazer suas festas (...), eles eram amigos muito queridos.

Nessa mesma época, em 1990, o marido de D. Célia, que já estava adoentado, teve uma piora significativa e faleceu. Coincidentemente também foi o ano de comemoração de 20 anos do *buffet*. Os filhos dela, por acreditarem no

negócio que a mãe tinha construído e também para dar força no momento difícil, começaram a manifestar vontade de trabalhar no *Buffet*. Então, aos poucos, todos deixaram seus empregos e incorporaram ao empreendimento.

Após o falecimento de seu marido, a empresária teve a oportunidade de ampliar e profissionalizar seu negócio, pois ela sempre trabalhou de forma muito discreta para não aborrecê-lo.

Depois que meu marido faleceu, o Buffet pôde se profissionalizar e crescer. Antes eu tinha cuidado para não chateá-lo.

A empresa continuou a se desenvolver, e foi necessário fazer uma nova expansão física na sede do *Buffet*. Dona Célia comprou a casa em frente ao prédio que morava, do outro lado da rua e se mudou para lá, e o antigo prédio foi transformado todo em *Buffet*. Ao passo que seus filhos iam casando, noras e genros também foram sendo agregados ao *Buffet*. Em 1994, a fim de diversificar seus negócios, D. Célia inaugurou uma loja de doces no BH Shopping chamada *Cheese Cake*. A loja foi um sucesso, pois os clientes passaram a ter acesso aos doces e salgados de Dona Célia sem ter que fazer encomenda no *Buffet*. Em 1997, com a inauguração do shopping Diamond Mall, a empresária também inaugurou uma nova unidade da loja *Cheese Cake*.

No ano de 2009, D. Célia estimulou seus netos mais velhos a fazerem um MBA na Fundação Dom Cabral voltado para pessoas que ocuparão a posição de sucessores na gestão de empresas familiares.

No ano de 2010, D. Célia e seus filhos decidiram por fechar as lojas e se dedicar exclusivamente aos serviços de *Buffet* e encomendas, que é o que garante a média de 2500 eventos por ano. Atualmente, a empresária se prepara para mais uma expansão de sua sede, que contará com a ampliação e modernização da cozinha. Nesses 40 anos de *Buffet*, D. Célia acumulou mais do que clientes importantes, ela acumulou amigos.

É possível afirmar que Dona Célia Soutto Mayor possui características empreendedoras tais como: ousadia, persistência, esforço e dedicação. Estas características podem ser observadas em dois momentos. Primeiramente, quando D. Célia decidiu trabalhar para ajudar sua família, mesmo tendo seu marido contra sua decisão. O segundo momento, quando decidiu seguir sozinha o trabalho de *Buffet* que já tinha sido iniciado juntamente com o *maître* Manoel Caetano.

D. Célia começou a empreender aos 29 anos e não possuía em sua família nenhuma pessoa empreendedora que pudesse tê-la influenciado ou servido de exemplo. Muito antes pelo contrário, sua admiração é por Dona Catharina, do *Buffet Catharina*, empresária precursora dos serviços de *Buffet* em Belo Horizonte. D. Célia a admira e se espelha nela por serem do mesmo ramo e por D. Catharina ter começado antes dela. (o *Buffet Catharina* tem 57 anos de existência), e ter dado certo, numa época com muitas restrições à mulher.

O fato de ser casada impediu D. Célia de desenvolver sua empresa mais rapidamente, seu marido era totalmente contra seu trabalho, por questões pessoais e culturais da época e também pela interferência que seu papel como empresária causava no seu tempo dedicado à família e às tarefas domésticas. (Vale, 1996).

4.2.2 Redes Sociais e Embeddedness

D. Célia reconhece a importância dos relacionamentos para o sucesso de seu empreendimento, principalmente no processo de criação. Ela tem consciência de que foi através de seus relacionamentos que conseguiu se desenvolver e transformar sua empresa no que é atualmente. D. Célia ressalta a importância de seus amigos, os laços fortes, no início da construção de seu negócio:

No início eu tive a sorte de poder contar com bons amigos como os Lacerda, Ballesteros, Azeredo, que faziam questão de encomendar doces comigo porque sabiam que eu estava precisando de dinheiro.

Embora alguns autores salientem a importância dos laços fortes, como, por exemplo, a família (ALDRICH, 1989; ALDRICH; ELAM e REESE, 1995; ALLEN, 2000; GREVE; SALAFF, 2003), neste primeiro momento, a participação de sua família se mostrou secundária. Sua mãe a ajudou muito no desenvolvimento dos doces, mas a empresária já possuía a habilidade (GREEVE; SALAFF, 2003) necessária para começar suas atividades empresariais. Com parentes e membros de sua família da mesma forma, não era comum eles fazerem encomendas com D. Célia. Sendo assim, pode-se concluir que não foi o apoio de sua família que facilitou (JACK, 2005) sua entrada no mercado de *buffets*. Esta afirmação pode ser constatada pela fala de D. Célia a respeito do assunto:

É uma coisa interessante, se você me perguntasse se os familiares tiveram uma grande adesão no início, eu te digo que talvez desconhecidos tiveram mais. Eu fui fazendo amizades e as vezes os familiares não prestigiavam tanto quanto os amigos.

Alguns autores (HANSON e BLAKE, 2009; ALDRICH, 1989; RUTASHOBYA, 2009) defendem que os laços fortes são mais importantes no estágio inicial do empreendimento, no caso estudado este fato se confirma, pois foi o vizinho e amigo de D. Célia que lhe deu a primeira oportunidade, levando seus doces para serem vendidos na lanchonete do Minas Tênis Clube.

Por se tratar de uma atividade dinâmica (YETIM, 2008), o contato de D. Célia com seus laços foi se desenvolvendo à medida que a empresa crescia. No início do *Buffet*, os contatos eram compostos por amigos próximos e indicações de amigos próximos e familiares. No entanto, à medida que os clientes e fornecedores, aqueles que não eram amigos ou familiares, foram se fidelizando, eles foram se tornando laços fortes.

No dia-a-dia da empreendedora tanto os laços fortes quanto os laços fracos se mostram importantes, pois, atualmente, são os laços fracos que determinam o desenvolvimento do empreendimento (UZZI, 1996) por serem a grande maioria de seus clientes, mas os laços fortes aparecem como os amigos e famílias tradicionais de Belo Horizonte que fazem questão de prestigiar o Buffet de Dona Célia até mesmo em eventos pequenos.

Atualmente, devido às influências que sua vida social e familiar (ALDRICH, 1989) exercem em seus negócios (VALE, 1996), D. Célia não desenvolve mais laços que possam ser benéficos para sua empresa. Ela ocupa uma posição muito mais figurativa do que ativa dentro da empresa. Ela tem uma equipe comandada por sua filha Patrícia que faz o trabalho de comunicação e prospecção de novos clientes e fornecedores.

D. Célia se mostrou aberta às interconexões (GRANOVETTER, 1985) entre suas redes sociais e empresariais no início de seu empreendimento. Tal fato pode ser percebido, primeiramente, por um primo de seu marido ter se tornado o seu primeiro fornecedor de ovos, e seus amigos, como as famílias: Betônico, Gazola, Matos, Lacerda, Azeredo, Melo, se tornaram seus primeiros clientes. E o contrário também aconteceu, fornecedores e clientes que foram aderindo ao *Buffet* com o

passar do tempo, acabaram por estreitar suas relações com D. Célia devido a constante interação (GRANOVETTER, 1985) entre eles.

Atualmente, D. Célia não se mostra interessada em fazer parte de um grupo de mulheres empresárias com o intuito de trocar experiências entre si. Além disto não sabe se existe algum grupo desse tipo em Belo Horizonte, “Eu prefiro ficar no meu mundo.”

Ela acredita que este tipo de relação não é adequada para o seu perfil mais reservado. Em contrapartida, a empresária foi presidente do grupo social “Amigas da Cultura” por dois anos seguidos (2008 e 2009). Este grupo é uma entidade formada por mulheres, sem fins lucrativos, tendo seu trabalho voltado ao público feminino de propagação da arte e cultura, de incentivo ao conhecimento da realidade cultural mineira e brasileira. Mas depois de cumprir dois anos como presidente do grupo, D. Célia se afastou do cargo. A empresária afirma que nesta altura da vida gosta de ficar com sua família e de não ter compromissos.

Com relação aos fornecedores, da mesma maneira, D. Célia sempre esteve aberta para estreitar os relacionamentos, tal fato se confirma pela existência de fornecedores que estão com a empresária desde o início de sua empreitada empresarial, como é o caso de Vicente de Paula Pinto Assumpção, sócio-proprietário do Aviário Santo Antônio, que era primo de seu marido.

Sendo assim, pode-se concluir que as interconexões entre as redes de relacionamentos da empresária tiveram a influência, entre outros fatores, das características empreendedoras da mesma, mas, sobretudo, das características pessoais e do interesse de D. Célia em estabelecer proximidade entre suas redes sociais e empresariais no estágio inicial de sua empresa. Entretanto, à medida que a empresa foi se desenvolvendo, D. Célia passou a evitar a aproximação entre suas redes de relacionamento.

Proposições Teóricas	Célia Soutto Mayor
É possível identificar alguns perfis de mulheres que são potencialmente empreendedoras, pois a combinação de características masculinas, como a iniciativa, a coragem e a determinação, com características femininas, tais quais a sensibilidade, a intuição e a cooperação, definem o singular estilo feminino de gerenciar.	Sim
Uma mulher terá maior probabilidade de se tornar empreendedora em lugares onde já exista um grande número de mulheres empreendedoras para servir-lhe como modelos e	Sim

como mentoras.	
O relacionamento entre duas pessoas ou empresas pode influenciar as ações individuais;	Sim
É comum no mundo dos negócios um amigo tornar-se um parceiro. Da mesma maneira relações empresariais repetitivas podem ensejar o nascimento da confiança e as amizades, pois as relações sociais encontram-se enraizadas nas mercantis e vice-versa (<i>embeddedness</i>);	Sim
O efeito dos laços fortes está associado até certo ponto à sobrevivência do empreendimento, ultrapassado este limite, os laços sociais de outra ordem (ou seja, os laços fracos) se tornam determinantes para a sobrevivência da firma	Sim
Os laços fracos dos empreendedores são fundamentais para o sucesso dos negócios, pois, possibilitam o acesso a recursos das mais diferentes naturezas;	Sim
Os empreendedores dotados de mais laços fracos do que laços fortes possivelmente têm maiores chances de sucessos nos negócios.	Não
As empreendedoras são menos hábeis em obter vantagens de redes de laços fracos.	Não
Muitas mulheres enxergam o empreendedorismo como uma escolha de vida – uma maneira de integrar as necessidades familiares e profissionais.	Sim
Mulheres tendem a ter menos possibilidades de interagir com indivíduos que são iguais a elas de alguma maneira, podendo essa igualdade ser expressa em termos de sexo, raça, profissão ou estágio de vida (homofilia).	Sim
Mulheres tendem a se apoiar em colegas homens como primeiro contato, mas se voltam para outra mulher para outros propósitos, enquanto homens se apóiam quase sempre em outro homem para obter conselhos.	Sim
As mulheres são dispostas a manter muitos laços familiares e poucos laços não familiares.	Sim
As redes sociais exercem um papel crucial no processo empreendedor, pois guiam e facilitam, assim como constroem e inibem as atividades dos empreendedores, que estão todos, inevitavelmente, inseridos em contextos sociais.	Sim

Tabela 3: Síntese das principais proposições teóricas de acordo com o caso de Célia Soutto Mayor.

4.2.3 Síntese: Principais Conclusões

As principais conclusões sobre o caso, são baseadas nas análises e trajetória de Célia Soutto Mayor:

- a) Não houve a presença de um(a) empreendedor(a) na família que pudesse servir como exemplo a ser seguido;

- b) O exemplo que D. Célia tem como empresária de sucesso é Dona Catharina, proprietária do Buffet Catharina.
- c) Os contatos caracterizados como laços fortes mais importantes no estágio de criação do negócio;
- d) Depois do momento inicial, os laços fracos ultrapassaram aos laços fortes na importância para o desenvolvimento do empreendimento;
- e) A família de D. Célia, principalmente o marido, não apresentou contribuição significativa na criação do *buffet*;
- f) Os relacionamentos de D. Célia ajudaram-na na construção de seu negócio;
- g) As interconexões entre as redes sociais e empresariais existem, apesar de não estimuladas pela empresária nos dias atuais, mas ela acredita que a melhor maneira de se desenvolver é contanto com o apoio das redes sociais;
- h) D. Célia fez parte de um único grupo homofílico que é a Associação de Amigas da Cultura de Belo Horizonte.

4.3 Marcela Fonseca Vilela – Mercado

4.3.1 História e Contexto Social

Marcela Fonseca Vilela, economista, pós-graduada em gestão de moda, 29 anos, solteira, é sócia-proprietária das lojas Mercado, criadas em 2004, sendo a matriz localizada à Rua Antônio de Albuquerque, 676 – Savassi, e sua filial à Rua Paraíba, 1096, loja 4 – Savassi. Possui, atualmente, 4 funcionários diretos e mais de 200 fornecedores ativos como: Laundry, Laranja Lima, Lore, Oh, boy!, Junk Food T-shirt, Elements, Redley, Felipe Krein, Copela, Mary Design, entre outros. Sua história como empreendedora começou como forma de distração, que evoluiu rapidamente para um negócio lucrativo para surpresa dela própria.

Vinda de uma família de classe alta, filha de um engenheiro e de uma dona de casa, Marcela sempre morou na zona sul de Belo Horizonte e estudou nas melhores escolas particulares da cidade. Ainda na escola conheceu Sílvia, apesar

de não serem da mesma idade e tampouco da mesma sala, elas faziam parte do mesmo grupo de amigos, e tiveram uma grande afinidade desde que se conheceram.

No ano de 1999, Marcela iniciou suas aulas na faculdade. Aluna dedicada e estudiosa, não tardou para que ela conseguisse estágios na área. Em 2002, ela começou a trabalhar na Acesita, no setor de relações internacionais. Como os contratos de estágio eram de seis meses, quando chegou o meio do ano, chegara também o final de seu contrato, e ela optou por não continuar lá. Marcela já se interessava pelo mercado de capitais e queria ter experiência neste ramo, então no segundo semestre de 2002 ela trabalhou exclusivamente para um investidor, como sua funcionária, administrando suas ações. Só que o trabalho a surpreendeu de forma negativa, acou-o muito cansativo. Coincidentemente, ela estava no penúltimo período da faculdade, com trabalhos acumulados e monografia por fazer. Durante este ano, os pais de Marcela não estavam morando em Belo Horizonte, sendo assim, ela dividia seu tempo entre seu apartamento e a casa da amiga Sílvia.

Como meus pais não moravam aqui eu vivia na casa da Sil (...) independente dela estar lá ou não, eu estava lá. A família dela era a minha família.

No início do ano de 2003, Marcela sentia-se cansada e desmotivada com o seu trabalho. Insatisfeita, pediu ao seu pai para que a ajudasse financeiramente no último período do curso, pois desejava parar de trabalhar durante seis meses até que encontrasse alguma atividade que de fato a agradasse, e ele consentiu.

Para que eu pudesse parar de trabalhar eu tinha que ter certeza de que meu pai ia me sustentar. E ele falou: “pode ficar seis meses”.

Entretanto, o comportamento ativo de Marcela a impediu de permanecer parada por muito tempo. Sua inquietude a fez pensar em abrir um *stand* comercial na Feira Shop, essa atividade poderia ocupar o seu tempo. Surgida a ideia, a primeira providência de Marcela foi seguir para a casa de Sílvia e contar que seu pai havia lhe concedido “férias” de seis meses e que ela tinha pesquisado e decidido iniciar o *stand* na feira shop. Sílvia ficou tão entusiasmada com a ideia de Marcela que prontamente se ofereceu para ser sua sócia.

Eu fui contar pra Sil que eu ia abrir uma barraca na feira shop porque eu estava precisando de umas férias, ia abrir de brincadeira mesmo, e ela falou: “se você vai eu também vou”.

As sócias investiram R\$500 cada uma na abertura do *stand*, que era o montante que elas tinham conseguido guardar do último estágio que tinham feito. Sem saber o que vender, Marcela se lembrou que conhecia Patrícia Grejanin, uma estilista paulista que fazia camisetas com estampas exclusivas e que acabara de criar sua marca própria, a *Laundry Club*. A empresária entrou em contato com Patrícia e se ofereceu para comercializar sua camisetas em Belo Horizonte, e acreditando ser essa uma boa oportunidade, ela aceitou a proposta. Dessa forma, Marcela e Sílvia iniciaram o seu negócio, vendendo camisetas estampadas e presilhas de cabelo.

As empreendedoras não possuíam funcionários, então se revezavam no trabalho. E foram surpreendidas pelo imenso sucesso das camisetas. Em frente ao *stand*, era comum encontrar uma enorme fila de adolescentes interessadas em seus produtos. Em julho de 2003, após seis meses de árdua atividade, elas decidiram tirar férias do trabalho, e combinaram que assim que as férias terminassem elas iriam decidir se continuariam com o negócio ou se cada uma seguiria seu caminho. O pai de Marcela, vendo o bom desempenho da filha com as vendas a aconselhou a continuar com seu negócio próprio ao invés de procurar um emprego formal.

O meu pai me falou: “se eu fosse você continuaria nesse ramo, acho que você vai ganhar muito mais do que se for trabalhar para alguém”.

Ao retornar a Belo Horizonte, as sócias ainda não estavam certas se continuariam com o empreendimento. Marcela e Sílvia decidiram se encontrar para discutir o rumo da sociedade. Em um desses encontros, ao passar por uma região da zona sul belorizontina, a Savassi, encontraram um ponto comercial disponível, conversando, elas chegaram a duas situações: ou cada uma seguiria sua carreira, ou se mudariam para aquele ponto e dariam início a uma loja propriamente dita. Elas escolheram a segunda opção. Sendo assim, começaram a mobilizar seus amigos e familiares para identificar alguém que conhecesse o dono do imóvel para que elas pudessem ter preferência no aluguel. E o pai de uma de suas amigas conhecia o locador. Com a indicação, Marcela e sua amiga Sílvia conseguiram alugar o ponto comercial.

Nós fomos no escritório do dono da loja, e falamos pra ele que a gente precisava muito de alugar lá. Ele não estava levando a gente muito a sério.

Assim que alugaram o ponto comercial, Marcela e Sílvia foram ao SEBRAE para fazer um plano de negócios para o novo empreendimento, e se orientar sobre gestão, pois nenhuma das duas era graduada em administração ou curso semelhante.

Em seguida marcaram a data da inauguração da loja e começaram a mobilizaram alguns amigos próximos para ajudar na reforma do lugar. Após a reforma e estando a dois dias da inauguração da loja, Marcela percebeu que não tinha fornecedores suficientes para compor a loja, sendo assim, começou novamente a mobilizar os amigos e familiares para conseguir fornecedores para a nova loja. Os fornecedores que se interessaram pelo projeto da loja, fizeram indicações de amigos que também poderiam fornecer produtos para as empresárias, fazendo com que elas tivessem um mix de produtos grande e diferenciado das demais lojas.

Foi tudo tão rápido (...) e a nossa sorte foi que os próprios fornecedores iam indicando uns amigos para serem fornecedores também.

Além disso, Marcela contou com a ajuda de seu primo Junior e de sua mãe, proprietários de uma fábrica de móveis, que emprestaram artigos de decoração para a loja.

Minha tia falou: “traz sua caminhonete.” E mandou os funcionários colocarem um monte de coisas, (...) eu falei pra ela que eu não tinha condição de comprar aquilo tudo e ela me respondeu: “depois a gente vê isso.”

Outra contribuição veio da irmã de Sílvia, Inês Yamaguchi, produtora de moda e *personal stylist*, que organizou e decorou a loja, deixando-a pronta para a inauguração. E também uma amiga que na hora da inauguração percebeu que Marcela e Sílvia não tinham embalagens para embrulhar as compras de seus clientes, e desenvolveu na loja mesmo, com os materiais que estavam disponíveis, uma embalagem para elas.

A loja se desenvolveu rapidamente por possuir um formato inovador. Mas Marcela pontua que seus amigos e familiares deram apoio no primeiro momento, mas nunca se tornaram clientes.

Se eu dependesse de amigo e família pra viver, eu morria de fome.

Em 2006, Marcela e Sílvia abriram uma filial da loja, mas especializada em acessórios, e é onde acontecem os bazares de coleções passadas que elas promovem. Hoje, sete anos depois da sua criação, a Mercado é uma loja em franca expansão, crescendo em média 30% ao ano, com 200 fornecedores ativos. Nos planos de Marcela estão a expansão da loja física e a criação da loja virtual. A empresária também se prepara para um novo desafio, acaba de se associar a outra amiga na abertura de uma nova loja, a Espaço Deluxe, com um perfil voltado para as consumidoras de poder aquisitivo maior.

Apesar de Marcela ter começado seu próprio negócio muito jovem, aos 22 anos de idade, e não ter tido experiência anterior em comércio, ela não enfrentou dificuldades que pudessem ter sido causadas por estes dois fatores, como relatado pela própria Marcela: “esses fatores não trouxeram benefícios ou prejuízos para mim”. Já a presença de empreendedores na família influenciou Marcela diretamente, ela tinha por seu primo Junior, dono de uma fábrica de móveis, uma grande admiração e o tinha como exemplo de pessoa bem sucedida nos negócios. Mas não existiu uma mulher que tenha lhe servido como modelo a ser seguido ou como mentora. E cita sua mãe, não como profissional, mas na maneira de administrar a vida em família.

Marcela não enxerga seu processo empreendedor como uma escolha de vida, mas sim como um crescimento natural de uma brincadeira que deu certo.

Eu nunca pensei que a Mercado seria o que é hoje, e não sei onde ela vai chegar.

Pelo fato de ser solteira, Marcela não encontrou até o momento empecilhos para o desenvolvimento de sua empresa. Ela acredita que pelo fato de ser jovem e solteira, teve mais tempo disponível para se dedicar a esta atividade e por este motivo a empresa cresceu e continua crescendo tão rapidamente.

4.3.2 Redes Sociais e *Embeddedness*

Marcela reconhece a importância dos relacionamentos para a processo de construção de seu empreendimento. Ela tem consciência de que seus relacionamentos facilitaram sua “entrada” no mercado de moda em Belo Horizonte, e que o apoio vindo deles ajudaram-na a se desenvolver para conseguir tornar sua empresa o que é atualmente. Marcela ressalta a importância tanto de seus amigos e

sua família, laços fortes, quanto de seus conhecidos, laços fracos, no início da construção de seu negócio,

Quando eu e a Sil estávamos começando, corremos atrás de todas as pessoas que a gente conhecia pra ver quem podia ajudar a gente, mas foi só no comecinho, depois não.

A importância dos laços familiares da empresária tem um caráter muito mais emocional do que prático, pois neste primeiro momento sua família ofereceu apoio emocional e psicológico. Já seus amigos ofereceram apoio mais prático, ajudando com a reforma do ponto e montagem da loja. E após a inauguração da loja, seus amigos indicavam a Mercado a pessoas conhecidas como sendo um bom lugar para comprar coisas diferenciadas na Savassi.

Meus pais me davam muitos conselhos sobre o que fazer e como agir, mas só. O esforço foi sempre todo meu.

Foram os laços fracos que desempenharam o papel de maior importância no início do empreendimento. E esses laços foram compostos por pessoas indicadas por seus amigos e familiares e pessoas comuns que se tornaram clientes. E foi através de seus laços fracos que a loja se desenvolveu, pois cada cliente que frequentava a loja a indicava para outras pessoas, fazendo assim com que sua clientela se expandisse.

A ajuda dos meus amigos foi indicar pessoas e fornecedores pra loja, e essas pessoas sim foram fundamentais pra tornar a Mercado o que ela é hoje.

Passado o momento inicial de criação da loja, o contato e a natureza dos laços de Marcela foram se modificando, se desenvolvendo. Diferentemente do primeiro momento, em que laços fortes e fracos se mostravam importantes de maneira equivalente. No entanto, à medida que a empresa começou a se desenvolver, seus laços fortes perderam importância, fazendo com que seus laços fracos sobressaíssem, tornando-se fundamentais para o crescimento da loja. Fato é que seus familiares e amigos não se tornaram seus clientes ou fornecedores, a relação entre eles continuou somente pessoal.

Atualmente, devido às influências que sua vida social e familiar exercem em seus negócios, os laços de Marcela são influenciados por seu papel como empresária. A empreendedora faz parte de grupos sociais de amigos, mas nenhum especificamente de mulheres ou mulheres empresárias. Seu grupo de amigos é bem

diversificado, composto por pessoas com as mais diversas formações, mas todos residentes da zona sul de Belo Horizonte e no mesmo estágio da vida de Marcela. A empresária, até o presente momento, não procurou um grupo específico de mulheres empreendedoras de que pudesse fazer parte, lhe parece interessante a ideia de poder se reunir com pessoas que vivem a mesma realidade que ela, mas acredita na qualidade dos laços, não se importando com o gênero do mesmo. A empresária também participa de eventos do Sebrae e de eventos de moda de Belo Horizonte e de grandes capitais como São Paulo e Rio de Janeiro.

Marcela dedica seu tempo livre à manutenção de seus laços fortes e não ao desenvolvimento de laços que possam ser benéficos para sua empresa. A loja já participou de feiras para ampliar seus contatos e fazer prospecção de clientes, mas atualmente essas ações não fazem parte da estratégia de crescimento e de comunicação da empresa.

Marcela se mostrou aberta às interconexões entre suas redes sociais e empresariais no início de seu empreendimento. Tal fato pode ser percebido pelo fato de ter buscado apoio primeiramente em seus laços fortes, haja vista o fato de sua amiga Patrícia ter sido sua primeira fornecedora. Mas este caso apresentado se torna peculiar, pois na trajetória de Marcela esta foi a única interconexão entre suas redes. Então, à medida que sua empresa foi se desenvolvendo, Marcela foi se fechando para este tipo de interação.

Com relação a seus fornecedores e funcionários a empresária assume uma postura semelhante, a relação entre eles é próxima e agradável, mas não ultrapassa o limite profissional. Mesmo com a frequência em que estas relações acontecem (no caso dos funcionários o contato é diário), a empresária impõe o limite entre os laços.

Sendo assim, pode-se concluir que as interconexões entre as redes de relacionamentos da empresária tiveram influência pelas características pessoais e pelo interesse de Marcela em estabelecer proximidade entre suas redes sociais e empresariais no estágio inicial de sua empresa. Mas, à medida que a empresa foi se desenvolvendo a empresária passou a evitar a aproximação entre suas redes de relacionamento.

Proposições Teóricas	Marcela Fonseca Vilela
-----------------------------	-------------------------------

É possível identificar alguns perfis de mulheres que são potencialmente empreendedoras, pois a combinação de características masculinas, como a iniciativa, a coragem e a determinação, com características femininas, tais quais a sensibilidade, a intuição e a cooperação, definem o singular estilo feminino de gerenciar.	Não conclusivo
Uma mulher terá maior probabilidade de se tornar empreendedora em lugares onde já exista um grande número de mulheres empreendedoras para servir-lhe como modelos e como mentoras.	Não
O relacionamento entre duas pessoas ou empresas pode influenciar as ações individuais;	Sim
É comum no mundo dos negócios um amigo tornar-se um parceiro. Da mesma maneira relações empresariais repetitivas podem ensejar o nascimento da confiança e as amizades, pois as relações sociais encontram-se enraizadas nas mercantis e vice-versa (<i>embeddedness</i>);	Sim
O efeito dos laços fortes está associado até certo ponto à sobrevivência do empreendimento, ultrapassado este limite, os laços sociais de outra ordem (ou seja, os laços fracos) se tornam determinantes para a sobrevivência da firma	Sim
Os laços fracos dos empreendedores são fundamentais para o sucesso dos negócios, pois, possibilitam o acesso a recursos das mais diferentes naturezas;	Sim
Os empreendedores dotados de mais laços fracos do que laços fortes possivelmente têm maiores chances de sucessos nos negócios.	Sim
As empreendedoras são menos hábeis em obter vantagens de redes de laços fracos.	Não
Muitas mulheres enxergam o empreendedorismo como uma escolha de vida – uma maneira de integrar as necessidades familiares e profissionais.	Não
Mulheres tendem a ter menos possibilidades de interagir com indivíduos que são iguais a elas de alguma maneira, podendo essa igualdade ser expressa em termos de sexo, raça, profissão ou estágio de vida (homofilia).	Não
Mulheres tendem a se apoiar em colegas homens como primeiro contato, mas se voltam para outra mulher para outros propósitos, enquanto homens se apóiam quase sempre em outro homem para obter conselhos.	Não
As mulheres são dispostas a manter muitos laços familiares e poucos laços não familiares.	Não
As redes sociais exercem um papel crucial no processo empreendedor, pois guiam e facilitam, assim como constroem e inibem as atividades dos empreendedores, que estão todos, inevitavelmente, inseridos em contextos sociais.	Sim

Tabela 4: Síntese das principais proposições teóricas de acordo com o caso de Marcela Fonseca Vilela.

4.3.3 Síntese: Principais Conclusões

As principais conclusões sobre o caso são baseadas nas análises e trajetória de Marcela Fonseca Vilela:

- a) Houve a presença de um (a) empreendedor (a) na família que pudesse servir como exemplo a ser seguido;
- b) Os contatos caracterizados como laços fortes se mostram mais importantes do que os laços fracos na criação do negócio;
- c) Depois do momento inicial, os laços fracos se sobressaem aos laços fortes na importância para o desenvolvimento do empreendimento;
- d) A família de Marcela apresentou contribuição significativa na criação da loja, mas não influenciou o desempenho durante o desenvolvimento da empresa;
- e) Os relacionamentos de Marcela ajudaram-na na construção de seu negócio;
- f) As interconexões entre as redes sociais e empresariais existem, apesar de, atualmente, não estimuladas pela empresária, mas ela acredita que o apoio das redes sociais é fundamental para o desenvolvimento;
- g) Marcela faz parte de um grupo homofílico, que é a sua rede social de amigos.

4.4 Cláudia Mourão – Equipage

4.4.1 História e Contexto Social

Cláudia Mascarenhas Mourão, 57 anos, divorciada, 4 filhos é fundadora e proprietária das lojas Equipage e da fábrica de sapatos que leva o seu nome, Cláudia Mourão Bags and Shoes. A matriz da loja Equipage se encontra à Rua Pernambuco, 1016 – Savassi, Belo Horizonte e foi criada em 1980. As filiais estão presentes nos shoppings Pátio Savassi, BH shopping e Diamond Mall e ainda uma loja especial, a Equipage coleções está localizada na Avenida Getúlio Vargas, 1444 – Savassi, Belo Horizonte. O *showroom* da marca Cláudia Mourão está localizado na Rua Desembargador Jorge Fontana, 428 – Sala 501 – Belvedere, Belo Horizonte. A produção dos sapatos é terceirizada e dividida entre duas fábricas, uma em Franca (SP) e outra em Novo Hamburgo (RS). Cláudia iniciou o processo de exportação de seus sapatos, e atualmente eles podem ser encontrados nos Estados Unidos,

Europa e Ásia. As empresas de Cláudia possuem, nos dias de hoje, 162 empregados diretos e mais de 500 empregados indiretos, que são os terceirizados que trabalham nas fábricas e no atacado e possui 60 mil clientes cadastrados.

Filha de uma família de classe média/alta, com tradição na indústria têxtil, Cláudia foi uma das primeiras mulheres de sua família a fazer faculdade, escolheu o curso de Ciências Sociais, fato que sua família achou ultrajante.

E eu fiz ciências sociais e foi um horror porque eu andava com livro de Marx debaixo do braço e tinha o meu nome sujo no Dops, e era uma revolucionária. Então ter uma filha assim era um horror.

Mas a história de Cláudia como empresária começou no início dos anos 1980. Já casada e com quatro filhos pequenos, a empresária trabalhava como vendedora em uma joalheria chamada Natan Jóias, localizada no bairro da Savassi à rua Pernambuco, 1000. Ao fundo da galeria onde se encontrava a joalheria havia duas lojas de sapato, a Lesoulier e a Gipsy que pouco depois se tornou Arezzo. Cláudia ficava hipnotizada com a variedade de cores, quantidade de sacolas repletas de calçados e com o grande número de clientes que circulavam diariamente pelos corredores da galeria.

Um dia, atendendo às donas da loja Lesoulier, Cláudia comentou sua admiração pelas sacolas coloridas e sua paixão por sapatos, foi então que elas perguntaram a Cláudia se ela teria interesse em comprar a Lesoulier delas, e ela respondeu que sim.

As donas da Lesoulier foram comprar jóias e perguntaram se eu não queria comprar a empresa delas. E aí eu falei que queria.

Antes que pudesse concretizar a compra, Cláudia começou a estudar o mercado de sapatos. Primeiramente passou a anotar quantas sacolas correspondentes a cada loja passava por dia e quantos pares de sapatos cada sacola carregava. Em segundo lugar, catalogou o nome de todas as mulheres que passavam com sacolas, conseguindo um *mailing* de mais de 600 nomes. Em terceiro lugar, procurou se aconselhar com um amigo de sua família, o Sr. Ignácio Ballesteros, dono da Elmo Calçados. Ele aconselhou-a sobre o mercado, contou sobre as possíveis dificuldades, passou o nome dos fornecedores e disse que se ela realmente quisesse entrar naquele ramo teria que se especializar. Cláudia seguiu o

conselho do Sr. Ignácio e se matriculou em um curso de extensão em marketing na Fundação João Pinheiro.

Passados seis meses desde a sua conversa com as donas da Lesoulier, com todas as informações colhidas de seus estudos, Cláudia tomou a decisão de não comprar a loja já existente, mas sim abrir uma loja que fosse concorrente das existentes e que oferecesse um diferencial as suas clientes. A empresária entendia que abrir seu próprio negócio significaria unir suas necessidades familiares e profissionais. Coincidentemente um amigo de seu sogro estava passando seu prédio residencial, que ficava localizado em frente à galeria onde Cláudia trabalhava, para comercial. A empresária entrou em contato com ele e conseguiu ter preferência na locação do imóvel.

Eu pensei, se eu quero comprar uma loja de sapatos eu não vou comprar a Lesoulier, eu vou montar uma para competir com a Lesoulier e com a Arezzo. E se elas estão no fundo da galeria então eu vou para a porta da galeria porque antes que o cliente vá até elas vai passar na minha loja.

Tomada esta decisão, Cláudia agradeceu à proprietária a oferta e espelhando-se nela foi atrás de seu amigo e padrinho de uma de suas filhas, Paulo Moreira, que na época era um dos mais bem sucedidos empresário da Savassi, possuindo três lojas de roupas e bijuterias. Ela mostrou-lhe o estudo que fizera sobre as concorrentes, o qual incluía um plano de negócios, o faturamento médio das empresas durante seis meses, os fornecedores e o perfil das clientes. Convenceu-o, dessa maneira, de que era um bom negócio para se investir. Assim surgiu a *Equipage*; Cláudia entrou com o trabalho e o sócio com o dinheiro e a divisão era de 70% e 30%, respectivamente.

Como a empresária não possuía capital algum para investir no novo negócio recorreu a sua família para que eles pudessem ajudá-la. Seu pai disse que não a ajudaria e que se ela quisesse poderia tentar conseguir algum dinheiro com sua avó.

Ele falou: “olha a sua avó tem a aposentadoria do seu avô que ela vive de renda, se você quiser você vai lá e pede o dinheiro dela a juros, se ela quiser te emprestar”. Falei pra ela: “pode me emprestar que eu vou dar conta.”

Assim sendo, pediu demissão da Natan Jóias e a sua gerente disse que se por alguma razão a loja não desse certo, Cláudia poderia retornar à joalheria e retomar seu antigo cargo de vendedora. Cláudia inaugurou a loja e trabalhava

sozinha. Suas clientes eram mulheres da sociedade de Belo Horizonte, que gostavam da exclusividade dos produtos oferecidos e do atendimento que era prestado por Cláudia.

Durante dois ou três anos eu era caixa, estoquista, gerente e vivia com dor nas costas, porque agachava para amarrar sapato e então eu morria de dor e tinha que ajoelhar. E a D. Vivi Chaves de Mendonça achava isto lindo.

A loja tornou-se um sucesso, o negócio cresceu rapidamente e, para facilitar o seu trânsito no novo mercado, Cláudia passou por todas as entidades de classe do seu setor, começou pelas associações de lojistas de shopping Center, depois pelo Clube dos Diretores Lojistas. No início dos anos 1990, o sócio de Cláudia decidiu vender sua parte das lojas, pois, com a abertura do mercado a loja passava por uma crise. Para conseguir comprar os 30% referentes à participação de seu sócio, a empresária vendeu-lhe seu apartamento e começou a pagar o aluguel do imóvel. Depois da aquisição da parte da loja que era de seu sócio, Cláudia deveria tomar uma providência para reverter a situação em que a loja estava. Para isso foi se aconselhar com um empresário amigo de sua família que já havia passado por situação semelhante, Modesto Araújo, proprietário da rede de Drogarias Araújo.

E aí apareceu o anjo da guarda que tinha acabado de passar por esta situação e tinha sobrevivido. “Se ele conseguiu eu também vou conseguir” – pensei. Esta pessoa, que hoje é um grande empresário, é o Modesto Araújo, dono da Drogaria Araújo.

Aos poucos a loja foi se reerguendo e se expandindo. Em 2003, Cláudia sentiu a necessidade de expressar sua criatividade e criou a marca Cláudia Mourão Shoes and Bags. A marca surgiu da necessidade de atender um público selecionado, composto por mulheres modernas, elegantes e inovadoras, que acreditam numa moda com personalidade e em criações com estilo, qualidade, conforto e um design especial, feminino. Desde então, suas três filhas: Mariana, Joana e Paula reforçam a gestão das empresas criadas por Cláudia.

A atitude empreendedora de Cláudia não se restringe somente aos limites de suas empresas, na década de 1980 ela foi fundadora do grupo mineiro de moda, onde estilistas se reuniam para apresentar suas coleções. Este grupo foi o precursor do Minas Trend Preview, no qual Cláudia também está envolvida.

Neste ano de 2010, a loja *Equipage* comemora 30 anos. E Cláudia, além de ser presidente do grupo Equipage atua como diretora da Associação Comercial e

conselho da mulher empreendedora, no Sind. Calçados, como diretora, na Federação do Comercio, no Sind. Lojas, como diretora, como conselheira na prefeitura de assuntos estratégicos e na FIEMG como conselheira sobre assuntos estratégicos, e também faz parte de um programa da Fundação Dom Cabral, o 10.000 Women, que é um programa de formação específico para mulheres empreendedoras.

Cláudia iniciou seu primeiro empreendimento aos 27 anos e, apesar de sua família ter empreendedores, eles não influenciaram em sua decisão de abrir sua própria empresa. Cláudia se mostra avessa a esta parte de sua família, segundo ela eles são “ricos em bens, mas pobres de espírito.” Ela tem como exemplo a ex-primeira dama dos Estados Unidos, Hilary Clinton, por seu histórico e trabalho.

Temos várias mulheres empreendedoras aqui, no mundo e no país. Eu acho que a mulher hoje em dia ela por si só, só o fato de todas nós já sermos muito funcionais, nós já somos empreendedoras e damos conta de ter vários papéis e então a gente já se obriga a crescer e ter a ousadia, e a trabalhar sob pressão e ser muito determinada, então a gente tem que se espelhar é neste crescimento individual de cada uma, esta força que todas nós temos, com a qual renacemos todos os dias.”

O fato de ser casada e ter filhos pequenos não impediu Cláudia de construir e desenvolver sua empresa. Seu marido foi incentivador de seu projeto e mais tarde entrou como sócio minoritário em uma de suas empresas. Seu tempo disponível para filhos, atividades domésticas e sociais foi influenciado pelo seu papel como empresária, principalmente nos três primeiros anos de empresa, quando Cláudia trabalhava completamente sozinha na loja.

4.4.2 Redes Sociais e Embeddedness

Cláudia percebe e reconhece a importância dos relacionamentos para o sucesso de seu empreendimento, principalmente no processo de criação. Neste primeiro momento o apoio que a empresária teve foi de seus laços fortes, e foram estes laços que facilitaram sua entrada no mercado calçadista. Esta informação se confirma pela sociedade estabelecida com seu amigo e padrinho de uma de suas

filhas. Além disso, foi sua avó quem emprestou dinheiro para que ela pudesse começar a investir.

Nesta fase do empreendimento, os laços fracos se mostraram secundários. Isto porque não houve conhecidos ou pessoas com quem Cláudia estabelecesse um contato esporádico que tivessem participado diretamente do processo de criação da loja.

Os relacionamentos da empresária se desenvolveram à medida que a empresa se desenvolveu. No momento de criação da loja, os relacionamentos eram restritos, formados, especialmente, por contatos próximos. No entanto, a empreendedora expandiu seus contatos, dada à influência das mudanças sofridas pela empresa durante o tempo e das suas características empreendedoras, novas relações, baseadas, principalmente, em laços fracos.

No dia-a-dia da empreendedora os laços fracos se mostram mais importantes do que os laços fortes, pois são eles que determinam o desenvolvimento e sobrevivência do empreendimento, pois foi através de indicações de amigos e adesão de pessoas que se tornaram clientes que Cláudia conseguiu crescer como empresária. Com o relacionamento constante com alguns clientes e fornecedores, eles acabaram também por se tornarem próximos, mas sem ultrapassar os limites da relação profissional.

Atualmente, devido às influências que sua vida social e familiar exercem em seus negócios, Cláudia não desenvolve mais laços que possam ser benéficos para sua empresa. Ela possui uma equipe na empresa que se encarrega da participação em eventos do ramo e também da prospecção de novos clientes.

À medida que a empresa vai se desenvolvendo, a relação da empresária com seus laços também se desenvolve, pois é uma relação dinâmica. Cláudia não se mostrou aberta e interessada às interconexões entre suas redes sociais e empresariais. O que pode ser percebido pelo fato de seus clientes não ultrapassarem os limites da relação profissional, e o contrário também é verdadeiro, seus familiares e amigos não se tornaram seus primeiros clientes.

Cláudia tem participação ativa em grupos homofílicos, faz parte de um grupo de mulheres empresárias que trocam experiências entre si, mas mesmo estando em um grupo como este, Cláudia diz que o envolvimento que possui com as demais participantes é profissional. Além deste, Cláudia também é participante ativa de

grupos empresariais de entidades como FIEMG e Sindicatos. A empresária faz questão de frisar que seus amigos são “poucos e bons” e que “é necessário respeitar os limites do que é profissional e o que é pessoal”. Mesmo com esta postura, Cláudia faz questão de que seus funcionários e clientes se sintam próximos, ela os trata com intimidade, mas com restrições.

Com relação aos fornecedores, Cláudia é ainda mais taxativa. “Fornecedores não. Fornecedores são exclusivamente no horário de trabalho, no momento de trabalho, na mesa de trabalho. Não tenho qualquer contato com fornecedores fora, a minha empresa é completamente ética em relação a isto e então eu não sento em mesa de restaurante, bar ou hotel. É extremamente proibido qualquer funcionário meu ter celular de fornecedor. É uma situação completamente inaceitável. Enfim, relacionamento com fornecedor é profissional. Não existe amizade com fornecedor, são fornecedores e só, são parceiros no negocio.”

As interconexões entre as redes de relacionamentos tiveram a influência das características pessoais e interesse de Cláudia em estabelecer proximidade entre suas redes sociais e empresariais. Ressalta-se, entretanto, que as interconexões destacadas aconteceram, em grande parte, devido à influência do conjunto de contatos da empreendedora. Desta forma, pode-se concluir que as características pessoais de Cláudia contribuíram para a evolução de sua rede de relacionamentos, da mesma forma pela qual seus contatos colaboraram para transformações nas peculiaridades da empreendedora.

Proposições Teóricas	Cláudia Mourão
É possível identificar alguns perfis de mulheres que são potencialmente empreendedoras, pois a combinação de características masculinas, como a iniciativa, a coragem e a determinação, com características femininas, tais quais a sensibilidade, a intuição e a cooperação, definem o singular estilo feminino de gerenciar.	Não Conclusivo
Uma mulher terá maior probabilidade de se tornar empreendedora em lugares onde já exista um grande número de mulheres empreendedoras para servir-lhe como modelos e como mentoras.	Sim
O relacionamento entre duas pessoas ou empresas pode influenciar as ações individuais;	Sim
É comum no mundo dos negócios um amigo tornar-se um parceiro. Da mesma maneira relações empresariais repetitivas podem ensejar o nascimento da confiança e as amizades, pois as relações sociais encontram-se enraizadas nas mercantis e vice-versa (<i>embeddedness</i>);	Sim

O efeito dos laços fortes está associado até certo ponto à sobrevivência do empreendimento, ultrapassado este limite, os laços sociais de outra ordem (ou seja, os laços fracos) se tornam determinantes para a sobrevivência da firma	Sim
Os laços fracos dos empreendedores são fundamentais para o sucesso dos negócios, pois, possibilitam o acesso a recursos das mais diferentes naturezas;	Sim
Os empreendedores dotados de mais laços fracos do que laços fortes possivelmente têm maiores chances de sucessos nos negócios.	Sim
As empreendedoras são menos hábeis em obter vantagens de redes de laços fracos.	Não
Muitas mulheres enxergam o empreendedorismo como uma escolha de vida – uma maneira de integrar as necessidades familiares e profissionais.	Sim
Mulheres tendem a ter menos possibilidades de interagir com indivíduos que são iguais a elas de alguma maneira, podendo essa igualdade ser expressa em termos de sexo, raça, profissão ou estágio de vida (homofilia).	Não
Mulheres tendem a se apoiar em colegas homens como primeiro contato, mas se voltam para outra mulher para outros propósitos, enquanto homens se apóiam quase sempre em outro homem para obter conselhos.	Sim
As mulheres são dispostas a manter muitos laços familiares e poucos laços não familiares.	Não
As redes sociais exercem um papel crucial no processo empreendedor, pois guiam e facilitam, assim como constroem e inibem as atividades dos empreendedores, que estão todos, inevitavelmente, inseridos em contextos sociais.	Sim

Tabela 5: Síntese das principais proposições teóricas de acordo com o caso de Cláudia Mourão.

4.4.3 Síntese: Principais Conclusões

As principais conclusões sobre o caso são baseadas nas análises e trajetória de Cláudia:

- a) Não houve a presença de um (a) empreendedor (a) na família que pudesse servir como exemplo a ser seguido;
- b) Os contatos caracterizados como laços fortes foram mais importantes do que os laços fracos na criação do negócio;
- c) Depois do momento inicial, os laços fracos se sobrepõe aos laços fortes na importância para o desenvolvimento do empreendimento;
- d) A família de Cláudia apresentou contribuição significativa na criação da loja, mas não influenciou o desempenho durante o desenvolvimento da empresa;

- e) Os relacionamentos de Cláudia ajudaram-na na construção de seu negócio;
- f) As interconexões entre as redes sociais e empresariais aconteceram no início, mas atualmente não são estimuladas pela empresária, mas a Cláudia acredita que a melhor maneira de se desenvolver é através das redes.
- g) Cláudia é participante ativa de várias redes homofílicas, sendo elas pessoais e empresariais.

4.5 Natalie Oliffson – *Bureau de Comunicação e Moda*

4.5.1 *História e Contexto Social*

Natalie Oliffson, 43 anos, casada, uma filha, é sócia-proprietária do Bureau de Comunicação em Moda, um escritório de comunicação que presta serviços como assessoria em comunicação, relações públicas, assessoria de imprensa, consultoria em *marketing style*, produção de eventos, produção de conteúdo e desenvolvimento de parcerias, todos voltados para empresas do mercado da moda. O escritório fica localizado à Rua Tomé de Souza, 810 – sala 502 – Funcionários, Belo Horizonte.

Criado em 1997, o Bureau possui cinco funcionários diretos e possui entre seus clientes: Alporria e Alporria Cult, O boticário, Câmara de Comercio França Brasil, Getúlio Bolsas, Maqtêxtil, Oi Fashion Tour, Patachou, Recorder entre outros.

Filha de um engenheiro e uma dona de casa, ambos franceses, Natalie foi criada em Montes Claros, no norte de Minas Gerais. Seus pais perderam a família nos campos de concentração durante a 2ª Guerra Mundial e decidiram vir para o Brasil, apostando na chance de poder recomeçar a vida. Seu pai aos poucos conseguiu construir uma empresa de fabricação de óculos e materiais ópticos de precisão.

Eu sou uma mistura de cachaça com champanhe, de pequi com caviar.

Mas a trajetória empreendedora de Natalie iniciou-se em Belo Horizonte anos mais tarde. Formada em comunicação, para desgosto de seu pai, e pós-graduada

em *marketing*, desde o início dos anos 1990 Natalie trabalhava em uma agência de publicidade e esta experiência aproximou-a do mercado da moda, pois ela atendia à algumas empresas e grandes marcas de moda, fazendo a comunicação e assessorando seu posicionamento no mercado.

Em 1994, a empresária buscava uma maneira de unir suas habilidades adquiridas em seus anos de trabalho em agência, a comunicação e a moda, buscando sua realização pessoal. Para se inspirar e também para resgatar suas raízes francesas, Natalie pediu demissão da agência e viajou para Paris.

Foi um momento assim que eu desisti da publicidade, eu comecei a pensar de que forma eu poderia unir comunicação e moda.

Durante sua estada, Natalie conheceu várias empresas denominadas “bureaus de estilo” que prestavam o serviço de assessoria e consultoria em todos os aspectos da comunicação de marcas e eventos de moda. Se encantou pelo formato inovador dos escritórios e começou a cogitar a abertura de um bureau de estilo em Belo Horizonte, pois seria novidade também na cidade. Mas para trabalhar com moda diretamente a empreendedora sabia que teria que adquirir mais conhecimento sobre o assunto, ultrapassando os limites do conhecimento que ela já possuía. Sendo assim, se inscreveu em um curso de especialização em moda na ESMOD (Ecole Supérieure de Mode), onde estudou por dois anos e teve a certeza de que sua carreira seria construída dentro daquele mercado.

Em 1996, ao retornar ao Brasil, Natalie estava decidida a abrir a própria empresa. Como não tinha experiência administrativa e em gestão, procurou, então, o SEBRAE para auxiliá-la na realização de um plano de negócios e para orientá-la na abertura da empresa. Ela sentiu uma grande dificuldade de passar para os consultores do SEBRAE a ideia do bureau, pois não existia, até a época, nenhum escritório semelhante para que eles pudessem se espelhar para construir as análises de risco.

Uma coisa que eu não encontrava nos consultores do SEBRAE era uma orientação pra mim, porque eles não conheciam nenhuma empresa igual àquela que eu estava querendo montar.

Mesmo com todas as dificuldades, o plano foi feito, e com ele pronto, Natalie sentiu dificuldade para se inserir no mercado, pois, apesar de já ter trabalhado com moda pelo viés da comunicação, as pessoas ainda não a conheciam. Tomou a decisão de adiar a criação de sua própria empresa e empenhou-se na busca por um

emprego no mercado da moda, objetivando conhecer pessoas e se tornar conhecida. Como possuía vasta experiência em marketing, logo começou a trabalhar na indústria têxtil Santanense. Durante esse período, iniciou a pesquisa sobre o mercado, as pessoas, os produtos etc. Passado um ano e meio, ela resolveu retomar o seu projeto.

Em 1997, abriu um escritório junto com um amigo, para iniciar o seu projeto. Nesse período, Natalie conheceu o estilista Ronaldo Fraga. Ele havia procurado seu escritório para assessorá-lo, pois se encontrava em uma fase de transição; saía de seu emprego como estilista da marca Olium para abrir sua marca própria. A parceria entre eles foi bem-sucedida, estendendo-se para além do contrato inicial. Devido à afinidade entre eles, Ronaldo convidou Natalie para trabalharem juntos. Ela aceitou o convite.

Esse trabalho com o Ronaldo foi um encontro de muita afinidade, e foi tão grande essa afinidade, que na época ele estava num momento de montar a marca dele, estava saindo da Olium, estava começando a desfilas e aí ele falou: “Olha, vamos comigo, vamos junto comigo”.

Pela segunda vez a empresária desistiu de seu bureau e trabalhou com Ronaldo durante quatro anos. Natalie o acompanhou durante todo o seu processo de abrir empresa, nos desfiles da Casa de Criadores e depois São Paulo Fashion Week. Após os quatro anos de trabalho juntos, Natalie e Ronaldo Fraga teriam que tomar a decisão de virarem sócios ou cada um seguir sua carreira independente.

Chegou num ponto que a gente falou assim “ou eu viro sua sócia, não é, ou eu vou retomar o meu projeto”.

Decidindo dar continuidade ao seu sonho, Natalie seguiu seu caminho separadamente de Ronaldo e abriu novamente um escritório. Então, desde 2001, a empresária mantém o mesmo formato do Bureau de Comunicação em Moda, tendo seu marido como sócio. Como ainda não possuía clientes, Natalie foi até à Santanense oferecer os serviços de seu escritório, seu antigo cargo na indústria havia sido extinguido e ela propôs a seu ex-chefe que ela fizesse o trabalho de comunicação, recebendo o valor correspondente ao seu antigo salário e conseguiu o contrato. Pouco tempo depois, várias empresas começaram a procurar o bureau por indicação da Santanense e por ser um escritório especializado em moda.

Em 2005, visando expandir seu mix de produtos, Natalie iniciou o projeto *Fashion Trip Paris*, programa que tem como objetivo mergulhar o participante no

mundo da moda, desenvolvendo seus conhecimentos sobre o sistema de moda através da fórmula: aula técnica associada à viagem temática.

Atualmente Natalie dá continuidade a suas assessorias e prepara a expansão de seu projeto *Fashion Trip*, lançando a edição Nova York. O ano de 2010 também tem sido importante para o Bureau, pois é o ano em que o escritório desenvolveu seu primeiro projeto internacional, a feira *Premiere de Vision*.

Natalie iniciou seu empreendimento aos 30 anos e teve em sua família um caso de empreendedorismo que a pudesse ter influenciado, que foi seu pai. E não houve nenhuma mulher empresária que tivesse servido como modelo ou mentora. Apesar de seu pai ter sido empreendedor, foi de sua mãe que veio o exemplo, por ter deixado a família e ter seguido o marido rumo a um país desconhecido.

Pelo fato de ter iniciado sua empresa enquanto ainda era solteira e sem filhos, Natalie acredita que teve mais tempo disponível para se dedicar a esta atividade e por este motivo a empresa cresceu tão rapidamente. Mas atualmente casada e com uma filha de quatro anos ela tenta conciliar ao máximo o seu tempo para passar mais tempo em família.

Como a empresa já está estabilizada, Natalie tem mais liberdade para definir seus horários e fazer com que sua posição de empresária não influa diretamente em sua vida familiar e em suas atividades domésticas.

4.5.2 Redes Sociais e Embeddedness

Natalie reconhece a importância dos relacionamentos para o sucesso de seu empreendimento, principalmente no processo de criação. No momento de criação de seu empreendimento seus laços profissionais facilitaram sua entrada no mercado da moda. Este fato pode ser observado pelo fato de seu primeiro cliente ter sido a empresa aonde Natalie já havia trabalhado.

Dessa maneira, os laços de natureza fraca se mostraram secundários no momento inicial do empreendimento. Isto porque não houve conhecidos ou pessoas com quem Natalie estabelecesse um contato esporádico que tenham participado diretamente no processos de criação do bureau.

Os contatos formados por laços fortes e fracos evoluíram com o tempo. No momento de criação do bureau, os relacionamentos eram restritos, formados, especialmente, por contatos próximos. No entanto, a empreendedora expandiu seus contatos, motivada pelas mudanças organizacionais e pela indicação de seus serviços por parte de seus amigos, e por suas características empreendedoras, baseadas, principalmente, em laços fracos.

No dia-a-dia da empreendedora os laços fracos continuam se mostrando mais importantes do que os laços fortes, pois são eles que determinam o desenvolvimento do empreendimento, possibilitam o acesso a contatos das mais diferentes naturezas e são fundamentais para a sobrevivência do Bureau, uma vez que foi através de indicações que Natalie ampliou sua cartela de clientes.

Atualmente, devido às influências que sua vida social e familiar exercem em seus negócios, Natalie não desenvolve mais laços que possam ser benéficos para sua empresa. Como a empresária tem uma filha de quatro anos, o tempo que tem fora da empresa e nos finais de semana é dedicado exclusivamente a sua filha e a sua família. Sendo assim, Natalie só participa de eventos se o cliente fizer extrema questão de sua presença, caso contrário ela envia um representante seu, preparado para substituí-la nessas situações. Natalie participa pessoalmente de redes específicas de seu ramo de atuação e também de redes empresariais relacionadas ao SEBRAE.

Os laços da empreendedora vão se desenvolvendo à medida que a empresa se desenvolve, assim como seus relacionamentos. No caso de Natalie, atualmente ela se mostra avessa e pouco interessada nas interconexões entre suas redes sociais e empresariais. Tal fato pode ser percebido, primeiramente, por seus amigos que fazem parte do mercado da moda não terem se tornado clientes de seu escritório. E a recíproca também é verdadeira. Com exceção de Ronaldo Fraga, que iniciou seu contato com Natalie como cliente e se tornou amigo, nenhum outro cliente teve abertura para que o mesmo pudesse ter acontecido.

No serviço que Natalie presta é raro haver um fornecedor, mas com os seus contratantes ela age da mesma maneira. O relacionamento entre eles é muito gentil e cordial, mas a empresária impõe limites de relacionamento, pois segundo suas próprias palavras: “negócios com amigos não dão certo. Eles sempre querem ter alguma vantagem por serem amigos. Então eu não faço. Seja de que natureza for.”

Natalie tem encontros frequentes com seus contratantes para acertar campanhas e eventos, e mesmo com o relacionamento intenso ela não deixa abertura para que as relações se misturem umas com as outras.

A interconexão entre as redes de relacionamentos teve a influência das características pessoais e interesse de Natalie em estabelecer proximidade entre suas redes sociais e empresariais. Ressalta-se, entretanto, que a interconexão destacada aconteceu, em grande parte, dada à influência dos contatos em questão e ao momento em que a empresária se encontrava profissionalmente.

Desta forma, pode-se concluir que as características empreendedoras de Natalie contribuíram para a evolução de sua rede de relacionamentos, da mesma forma que seus contatos colaboraram para transformações nas peculiaridades da empreendedora.

Proposições Teóricas	Natalie Oliffson
É possível identificar alguns perfis de mulheres que são potencialmente empreendedoras, pois a combinação de características masculinas, como a iniciativa, a coragem e a determinação, com características femininas, tais quais a sensibilidade, a intuição e a cooperação, definem o singular estilo feminino de gerenciar.	Não Conclusivo
Uma mulher terá maior probabilidade de se tornar empreendedora em lugares onde já exista um grande número de mulheres empreendedoras para servir-lhe como modelos e como mentoras.	Não
O relacionamento entre duas pessoas ou empresas pode influenciar as ações individuais;	Sim
É comum no mundo dos negócios um amigo tornar-se um parceiro. Da mesma maneira relações empresariais repetitivas podem ensejar o nascimento da confiança e as amizades, pois as relações sociais encontram-se enraizadas nas mercantis e vice-versa (embeddedness);	Sim
O efeito dos laços fortes está associado até certo ponto à sobrevivência do empreendimento, ultrapassado este limite, os laços sociais de outra ordem (ou seja, os laços fracos) se tornam determinantes para a sobrevivência da firma	Sim
Os laços fracos dos empreendedores são fundamentais para o sucesso dos negócios, pois, possibilitam o acesso a recursos das mais diferentes naturezas;	Sim
Os empreendedores dotados de mais laços fracos do que laços fortes possivelmente têm maiores chances de sucessos nos negócios.	Sim
As empreendedoras são menos hábeis em obter vantagens de redes de laços fracos.	Não
Muitas mulheres enxergam o empreendedorismo como uma escolha de vida – uma maneira de integrar as necessidades familiares e profissionais.	Sim
Mulheres tendem a ter menos possibilidades de interagir com indivíduos que são iguais a elas de alguma maneira, podendo essa igualdade ser expressa em termos de sexo, raça,	Não

profissão ou estágio de vida (homofilia).	
Mulheres tendem a se apoiar em colegas homens como primeiro contato, mas se voltam para outra mulher para outros propósitos, enquanto homens se apóiam quase sempre em outro homem para obter conselhos.	Sim
As mulheres são dispostas a manter muitos laços familiares e poucos laços não familiares.	Não
As redes sociais exercem um papel crucial no processo empreendedor, pois guiam e facilitam, assim como constroem e inibem as atividades dos empreendedores, que estão todos, inevitavelmente, inseridos em contextos sociais.	Sim

Tabela 6: Síntese das principais proposições teóricas de acordo com o caso de Natalie Oliffson.

4.5.3 Síntese: Principais Conclusões

As principais conclusões sobre o caso são baseadas nas análises e trajetória de Natalie Oliffson:

- a) Não houve presença de um (a) empreendedor (a) na família que pudesse servir como exemplo a ser seguido;
- b) Os contatos caracterizados como laços fortes foram mais importantes do que os laços fracos na criação do negócio;
- c) Depois do momento inicial, os laços fracos se sobressaíram aos laços fortes na importância para o desenvolvimento do empreendimento;
- d) A família de Natalie apresentou contribuição significativa na criação do bureau, mas não influenciou o desempenho durante o desenvolvimento da empresa;
- e) Os relacionamentos de Natalie ajudaram-na na construção de seu negócio;
- f) As interconexões entre as redes sociais e empresariais existiram inicialmente, mas atualmente não são estimuladas pela empresária
- g) Natalie faz parte de redes homofílicas empresariais e pessoais.

4.6 – Tatiana Azzi e Fernanda Dubal – *Adô Atelier*

4.6.1 História e Contexto Social

Fernanda Dubal, 28 anos, solteira e Tatiana Azzi, 28 anos, casada, são amigas desde a época de faculdade e juntas são sócias e proprietárias do Adô Atelier, um atelier de criação de bolsas, acessórios e projetos de estamparia com designers e artistas gráficos, criado em 2007 e localizado à Rua Iraí, 400 – Vila Paris, Belo Horizonte. O atelier possui, atualmente, duas representantes em São Paulo e um representante na Espanha. Com apenas um funcionário direto e 10 indiretos, elas criam duas ou três coleções por ano. As exportações fazem parte da trajetória das empresárias, mas não é uma atividade constante.

Fernanda Dubal é filha de uma família de classe média, sua mãe é funcionária pública e seu pai é comerciante no ramo de mapas. Apesar do comércio do pai, Fernanda não acredita que isto a tenha motivado a empreender.

Não acho que fui influenciada por ninguém, não. Eu acho que foi mais na cara e na coragem. Eu acho que é mais o meu perfil mesmo de querer fazer um trabalho próprio.

Já Tatiana Azzi é filha de uma família de classe alta. Sua mãe é psicanalista e separou de seu pai quando ela tinha apenas um ano e meio. Sendo assim, Tatiana cresceu em uma família predominantemente feminina. E todas as mulheres são profissionais liberais.

Na minha família só tem mulher. Então avó, mãe e filha, todas são profissionais liberais. Todas têm o seu negocio, a minha mãe é psicanalista e ela tem o consultório dela. As minhas tias tem uma empresa de cinema, a minha avó tinha uma empresa de ônibus. Então o exemplo da minha família é este. Então eu sendo mulher, acho que não poderia ser diferente, eu não me via trabalhando numa empresa como funcionária.

Tatiana e Fernanda se conheceram em 2001, quando cursaram Design de Produto. A afinidade entre elas foi imediata. Elas se tornaram amigas inseparáveis, mas o foco do trabalho delas ainda era individual. Fernanda trabalhava como designer de luminárias para uma loja de iluminação decorativa e Tatiana trabalhava como designer de sapatos *freelancer* para algumas marcas.

Ao final do ano de 2005, Tatiana e Fernanda estavam se graduando na faculdade e Tatiana começou a contar à amiga sobre o seu desejo de trabalhar por

conta própria, em poder criar com liberdade bolsas e acessórios, mas continuaram com seus empregos normalmente.

Em 2007, Tatiana voltou a conversar com Fernanda sobre a possibilidade de criar uma marca própria, e concluiu que abriria sua própria empresa. Fernanda, que já estava procurando uma oportunidade de entrar no mercado da moda, aceitou tornar-se sócia do novo empreendimento. Como não possuíam conhecimento sobre o mercado, utilizaram o trabalho de conclusão de curso de Tatiana, sobre design de sapatos, para procurar fornecedores. As empresárias foram pessoalmente aos fornecedores para pesquisar custos e identificar quais seriam os processos de criação e fabricação de seus produtos.

Através da indicação de uma amiga que trabalhava em uma grande marca mineira de roupas, conseguiram o contato de um modelista que havia acabado de se desligar de uma grande marca de bolsas e calçados de Belo Horizonte, e conversaram com ele a fim de saber como funcionava seu trabalho e quanto lhes custaria elas tê-lo em sua equipe.

Com todos os valores conhecidos, elas se dirigiram ao SEBRAE para serem orientadas pelos consultores com o objetivo de desenvolver um plano de negócios. Como as empresárias não tinham nenhuma experiência ou formação acadêmica em administração ou áreas de gestão, foram orientadas a participarem de alguns cursos e palestras para que estivessem mais aptas a desenvolver a posição de gestoras de seu próprio negócio. E assim fizeram curso de administração básica, marketing, finanças e logística.

A gente é da área criativa. E a gente foi correr atrás. Eu acho que foi legal. A gente teve que fazer, teve que estudar, teve que aprender. Claro que não é a melhor maneira de montar uma empresa, mas eu acho que é o que a maioria faz. É um investimento que o próprio dono tem que fazer.

Sendo assim, em meados de 2007 Fernanda e Tatiana registraram sua marca, a Ibô (nome antigo da marca). E para que elas conseguissem começar com sua produção contaram com a ajuda financeira da família.

O dinheiro pra começar a empresa veio da nossa família, porque para abrir uma empresa você tem que ter um capital, então o capital foi de família (...), a gente não tinha nem histórico para fazer um financiamento.

Assim que começaram a produção, avisaram aos familiares e amigos que estavam iniciando seu novo empreendimento. E as primeiras produções eram destinadas em sua totalidade para venda para amigos e família.

No início nossa produção era 100% para amigos, era raro amigo de amigo no início. Eram mais primos, amigos, pai e mãe.

Para conseguir ter visibilidade do mercado, as amigas associaram-se a uma cooperativa de artesãos denominada Mãos de Minas. Através dessa instituição elas iniciaram a revenda de seus produtos para algumas lojas multimarcas de Belo Horizonte. Juntamente com esta associação, foi lançado o site da *lbô*, para ajudar na divulgação da marca. A primeira coleção foi um sucesso.

Em 2008, com a crescente demanda, as sócias sentiram a necessidade de formalizar a empresa, de ter endereço e funcionários fixos. Então, buscaram ajuda junto ao SEBRAE novamente, fizeram alguns cursos e contrataram uma consultoria. E foi aí que a *lbô* se tornou *Adô*. Para tal, se desassociaram do Mãos de Minas, pois como se tratava de uma cooperativa de artesãos, impedia que as empresárias tivessem uma empresa formalizada.

A gente foi meio que obrigada a abrir uma empresa. Não é obrigada, mas eu acho que para crescer a gente teria que abrir uma hora ou outra. Porque a *lbô* não era uma empresa, era só uma marca.

Com a mudança do nome e a criação da empresa, Fernanda e Tatiana abriram uma loja virtual em seu próprio site, para atender clientes de fora de Belo Horizonte. Aos poucos, as empresárias conseguiram reconhecimento pelo seu trabalho. Tiveram matérias a seu respeito publicadas nas maiores revistas e portais de moda do Brasil.

Atualmente está nos planos das sócias expandir ainda mais o seu mercado e iniciar a exportação como atividade regular, pois elas já fazem parte de um programa de exportação do SEBRAE que incentiva pequenos empreendedores a exportarem seus produtos.

Tatiana e Fernanda iniciaram seu empreendimento aos 25 anos, e em ambas as famílias existiam casos de empreendedorismo que pudessem tê-las influenciado. Na família de Fernanda o empreendedor é seu pai, dono de uma loja de mapas, mas ela acredita que a experiência do pai não tenha motivado a sua decisão em

empreender. Seu exemplo de vida é sua mãe, por conseguir fazer várias coisas ao mesmo tempo.

Eu acho que hoje uma das coisas que eu mais admiro na minha mãe é que ela sempre conseguiu administrar várias coisas ao mesmo tempo. Que ela tinha gêmeas e ela trabalhava na Federal, e conseguia criar as duas e ficava louca.

Já na família de Tatiana a situação é inversa, a sua família é predominantemente composta de mulheres empreendedoras, o que ela afirma ter influenciado diretamente em sua decisão. Segundo ela, é impossível definir uma só pessoa que tenha lhe servido como exemplo., o que se deve ao fato de todas as mulheres próximas a ela serem empreendedoras.

Eu não sei te falar um exemplo de uma pessoa, eu acho que é por causa da minha família. Porque eu vejo mais as que estão perto de mim.

Fernanda é solteira e Tatiana é recém-casada, ambas sem filhos. Por este motivo, as empresárias acreditam que têm mais tempo disponível para se dedicarem as suas atividades profissionais, e seus papéis como empreendedoras não exercem muita influência em suas vidas domésticas.

4.6.2 Redes Sociais e Embeddedness

As sócias percebem e reconhecem a importância dos relacionamentos para o sucesso de seu empreendimento, principalmente no processo de criação. Neste caso, seus laços fortes foram de extrema importância, pois foi através deles que elas conseguiram o capital para investir no novo empreendimento, e ainda foram seus amigos e familiares que se tornaram seus primeiros clientes, pois suas primeiras coleções eram vendidas unicamente para familiares e amigos. Sendo assim, seus laços fortes facilitaram a entrada das empresárias no mercado de bolsas e acessórios.

A presença dos laços fracos no início do Adô Atelier existiu de maneira tímida, Fernanda e Tatiana buscaram informações e indicações com todos os seus contatos. E seus laços fracos apareceram em quantidade menor, mas não menos importante. Tal fato pode ser observado pela rapidez com que pessoas começaram a mostrar interesse em adquirir as peças feitas por elas.

A trajetória das empresárias foi totalmente baseada em suas redes sociais, e seus contatos foram se desenvolvendo à medida que a empresa evoluía. No momento de criação do atelier os relacionamentos eram restritos, formados, especialmente, por contatos próximos. No entanto, as empreendedoras expandiram seus contatos devido à influência das mudanças organizacionais e das características empreendedoras e novas relações, baseadas, principalmente, em laços fracos.

No dia-a-dia das empreendedoras os laços fracos e laços fortes se mostram igualmente importantes, pois são os laços fracos que determinam o desenvolvimento do empreendimento através de indicações de amigos e de familiares. Os laços fortes continuam importantes porque seus amigos e familiares permaneceram seus clientes.

Atualmente, mesmo com as influências que suas vidas social e familiar exercem em seus negócios, Tatiana e Fernanda se preocupam muito em desenvolver mais laços que possam ser benéficos para sua empresa. Elas estão envolvidas tanto em eventos de moda quanto de empreendedorismo. Participam de palestras e feiras. As redes homofílicas também se mostram presentes nas relações pessoais, as empresárias fazem parte de grupos de amigos que se encontram no mesmo estágio de vida delas, que tem o mesmo perfil.

À medida que a empresa vai se desenvolvendo, a relação das empresárias com seus laços também se desenvolve, Tatiana e Fernanda se mostram completamente favoráveis às interconexões entre suas redes sociais e empresariais. Tal fato pode ser percebido, primeiramente, por seus familiares se tornarem seus primeiros clientes.

Com relação aos fornecedores da mesma maneira, as sócias sempre estiveram abertas para estreitar os relacionamentos. Devido aos encontros frequentes e à intimidade que foi criada, as relações profissionais e pessoais aproximaram-nos até que se tornassem amigos.

As interconexões entre as redes de relacionamentos tiveram a influência, entre outros fatores, das características pessoais e interesse das sócias em estabelecer proximidade entre suas redes sociais e empresariais. Ressalta-se, entretanto, que as interconexões destacadas aconteceram, em grande parte, devido à influência do conjunto de contatos das empreendedoras. Desta forma, pode-se

concluir que as características empreendedoras de Tatiana e Fernanda contribuíram para a evolução de sua rede de relacionamentos, da mesma forma que seus contatos colaboraram para transformações nas peculiaridades das empreendedoras.

Proposições Teóricas	Tatiana Azzi e Fernanda Dubal
É possível identificar alguns perfis de mulheres que são potencialmente empreendedoras, pois a combinação de características masculinas, como a iniciativa, a coragem e a determinação, com características femininas, tais quais a sensibilidade, a intuição e a cooperação, definem o singular estilo feminino de gerenciar.	Não Conclusivo
Uma mulher terá maior probabilidade de se tornar empreendedora em lugares onde já exista um grande número de mulheres empreendedoras para servir-lhe como modelos e como mentoras.	Sim
O relacionamento entre duas pessoas ou empresas pode influenciar as ações individuais;	Sim
É comum no mundo dos negócios um amigo tornar-se um parceiro. Da mesma maneira relações empresariais repetitivas podem ensejar o nascimento da confiança e as amizades, pois as relações sociais encontram-se enraizadas nas mercantis e vice-versa (<i>embeddedness</i>);	Sim
O efeito dos laços fortes está associado até certo ponto à sobrevivência do empreendimento, ultrapassado este limite, os laços sociais de outra ordem (ou seja, os laços fracos) se tornam determinantes para a sobrevivência da firma	Sim
Os laços fracos dos empreendedores são fundamentais para o sucesso dos negócios, pois, possibilitam o acesso a recursos das mais diferentes naturezas;	Sim
Os empreendedores dotados de mais laços fracos do que laços fortes possivelmente têm maiores chances de sucessos nos negócios.	Sim
As empreendedoras são menos hábeis em obter vantagens de redes de laços fracos.	Não
Muitas mulheres enxergam o empreendedorismo como uma escolha de vida – uma maneira de integrar as necessidades familiares e profissionais.	Sim
Mulheres tendem a ter menos possibilidades de interagir com indivíduos que são iguais a elas de alguma maneira, podendo essa igualdade ser expressa em termos de sexo, raça, profissão ou estágio de vida (homofilia).	Não
Mulheres tendem a se apoiar em colegas homens como primeiro contato, mas se voltam para outra mulher para outros propósitos, enquanto homens se apóiam quase sempre em outro homem para obter conselhos.	Não
As mulheres são dispostas a manter muitos laços familiares e poucos laços não familiares.	Sim
As redes sociais exercem um papel crucial no processo empreendedor, pois guiam e facilitam, assim como constroem e inibem as atividades dos empreendedores, que estão todos, inevitavelmente, inseridos em contextos sociais.	Sim

Tabela 7: Síntese das principais proposições teóricas de acordo com o caso de Tatiana Azzi e Fernanda Dubal.

4.6.3 Síntese: Principais Conclusões

As principais conclusões sobre o caso, são baseadas nas análises e trajetória de Tatiana e Fernanda:

- a) Houve presença de um (a) empreendedor (a) na família que pudesse servir como exemplo a ser seguido por Fernanda;
- b) Houve presença de um (a) empreendedor (a) na família que pudesse servir como exemplo a ser seguido por Tatiana;
- c) Os contatos caracterizados como laços fortes foram mais importantes do que os laços fracos na criação do negócio;
- d) Depois do momento inicial, os laços fracos se igualam aos laços fortes na importância para o desenvolvimento do empreendimento;
- e) As famílias de Fernanda e Tatiana, apresentaram contribuição significativa na criação do atelier, e desempenharam um papel importante durante o desenvolvimento da empresa.;
- f) Os relacionamentos das empresárias ajudaram-nas na construção de seu empreendimento;
- g) As interconexões entre as redes sociais e empresariais existem e são estimuladas pelas sócias, por acreditarem que é a melhor maneira de se desenvolver.
- h) Fernanda e Tatiana fazem parte de redes homofílicas, tanto empresariais quanto pessoais.

5 Comparação Intercaso e Triangulação de Dados

5.1 O papel e a importância das redes sociais no processo de criação do empreendimento, na percepção das empreendedoras

De maneira geral, todas as empresárias entrevistadas percebem as redes sociais, e principalmente os laços fortes, como fatores de extrema importância no momento de **construir** (grifo nosso) um novo negócio, corroborando com Granovetter (1985), que sugere que as redes sociais prévias de um empreendedor têm um papel relevante na construção de seu empreendimento, entendendo as

redes como fontes de pesquisa de mercado e de apoio que permitem ao empreendedor focar-se na busca por oportunidades crescentes (MANOLOVA; CARTER; MANEV; GYOSHEV, 2007).

O momento de criação e de desenvolvimento do novo negócio é bastante delicado e carregado de ansiedade, por este motivo as empresárias preferem ter ao seu lado pessoas conhecidas e próximas, tendo assim certeza de que existe um laço de confiança entre elas. Existindo esta confiança, a empresária se sente mais segura para tomar decisões, pedir ajuda e conselhos e conversar sobre seus planos.

De acordo com Aldrich, Elam e Reese (1995), os laços fortes são mais seguros do que os outros laços e envolvem confiança e aproximação emocional. Os laços fortes podem ser representados pela família e amigos próximos, que foram as pessoas citadas como a principal fonte de ajuda neste primeiro momento. E este fato destoa um pouco da pesquisa realizada pelo NUPERE, pois apesar de 57% das empresárias entrevistadas classificarem como “importante” a presença e utilização dos relacionamentos pessoais no processo de construção de uma empresa, seguidos de 27% que classificam como “muito importante”; com relação à importância dos relacionamentos familiares na construção do negócio, 39,7% das entrevistadas responderam como “pouco importante”, seguido de 25,4% que responderam “importante”.

Com relação ao âmbito familiar, quem apareceu como maior apoiador do processo de empreender foi o marido ou namorado. No caso de Cláudia Travesso, ela se referiu ao marido da seguinte forma: “Eu tive um apoio enorme do meu marido, o meu marido é assim, vamos dizer, o meu equilíbrio, é ele quem me ajuda a me estabilizar e a dar ideias tanto profissionais quanto pessoais, então ele é fundamental para mim, sem ele eu acho que não conseguiria suplantar todas as minhas dificuldades de jeito nenhum.”

Em contrapartida, D. Célia relatou a reação contrária do marido: “Meu marido não gostava da ideia de me ver trabalhar (...) aquilo para ele era um absurdo, o homem que tinha que ser o provedor e ele era uma pessoa muito rígida e sistemática.”

O apoio recebido pelas empresárias das suas famílias, na maioria das vezes foi emocional, como palavras de incentivo, presença constante da família e dos amigos, ajuda para tomar decisões. Apenas Cláudia Mourão, Tatiana Azzi e

Fernanda Dubal obtiveram ajuda financeira da família para o início do negócio, situação esta que também ocorreu na pesquisa realizada pelo NUPERE, em que apenas 13 das 61 mulheres respondentes usaram de seus relacionamentos familiares para conseguir apoio financeiro.

A respeito da origem familiar, foi possível identificar que, no caso das empresárias entrevistadas, quatro das seis entrevistadas contavam com pessoas com experiência empresarial na família. Tatiana Azzi diz sobre a influencia familiar: “As protagonistas na minha família são todas mulheres. A minha mãe foi a primeira a me incentivar, falando que eu estava mais do que certa de trabalhar para mim ao invés de trabalhar para os outros.”

Um dos aspectos apontados pela literatura (Buttner, 1993 e Machado, 1999) como importante para estimular o comportamento empreendedor está justamente relacionado ao núcleo familiar, ou seja, à experiência dos pais ou parentes, atuando como modelos e referências.

Nesta pesquisa, este fato se mostrou decisório na iniciativa de empreender, visto que quatro das seis entrevistadas afirmaram ter na família pessoas com experiência empresarial. Um aspecto deve ser ressaltado a este respeito: mesmo as empreendedoras que possuíam pais ou parentes empreendedores, quando questionadas a respeito de quem seria um exemplo de empreendedor, um modelo a ser seguido, não citaram o empresário da família, as empresárias citam suas mães como exemplo de vida.

A experiência prévia no ramo de atividade aparece como uma variável pouco significativa. Entre as entrevistadas, apenas duas dentre as seis já haviam trabalhado no mercado em que pretendia abrir sua empresa. E este fato também ocorreu em relação aos contatos profissionais adquiridos em experiências anteriores.

As entrevistadas relataram sobre a importância de se manterem os contatos profissionais, para quem sabe um dia em uma necessidade poder acessá-los, mas concluíram que, no momento de criação da empresa, os mesmos não são de grande valia.

As empresárias definem o papel das redes como facilitadores do processo empreendedor, são elas que colocam-nas em contato com o novo e facilitam as ações econômicas dos indivíduos (GRANOVETTER, 1985).

A grande preocupação das entrevistadas, no momento de construção do negócio, era fazer parte e poder contar com uma rede social ao mesmo tempo coesa e diversificada (Buttner, 1993), composta por pessoas que transitassem nos mais diversos meios, estando assim mais aptas a sobreviver e fazer com que sua empresa se desenvolva. Dessa maneira, quando questionadas sobre homofilia (Ibarra, 1997), as empresárias se mostraram indiferentes, levando em consideração a qualidade e a densidade do contato, ou seja, se o contato é confiável e disponível a ajudar. Tal fato é reforçado por comentários de Klyver e Terjesen (2007), negando a existência de qualquer evidência que comprovasse a influência da diferença de gênero na relação de densidade da rede, na proporção de parentes inseridos nela, nas relações de negócios ou na proporção de relações de suporte emocional.

A composição das redes é feita de maneira intuitiva, ou seja, não calculada, levando em consideração a idade, a vida social e o ambiente em que viviam na época (Aldrich, 1989). Em nenhum dos casos analisados foi relatado a procura por contatos específicos visando obter vantagens ou informações privilegiadas do mercado, muito antes pelo contrário, as empresárias mobilizaram a sua rede social e familiar já existente. O movimento de acionar seus contatos é feito de maneira natural: na percepção da maioria das empresárias, era simplesmente uma questão de raciocínio lógico buscar ajuda e apoio nas pessoas que conheciam, entretanto, duas entrevistadas já possuíam uma visão de redes sociais, tinham consciência de que daquelas pessoas sairiam seus primeiros clientes, suas primeiras indicações, fornecedores etc.

É possível perceber que as variáveis idade e vida social estão intrinsecamente conectadas na composição das redes. Nesta pesquisa, predominam as mulheres que iniciaram o processo de empreender com menos de 30 anos. Apenas uma começou a empreender com mais de 30 anos. Estes números conflitam com as pesquisas de Aldrich (1989), Buttner (1993) e Machado (1999), em que eles concluem que a predominância das mulheres que se tornam empreendedoras, o fazem entre os 30 e 40 anos de idade, depois de uma década ou duas trabalhando para outras pessoas, acumulando experiência e se inserindo cada vez mais em redes pessoais e profissionais, que servirão de base para quando iniciarem seus próprios negócios.

A vida social se manifesta juntamente com a idade, pois quando mais jovem, a vida social é mais ativa. Como todas as empreendedoras iniciaram seus negócios com menos de 35 anos, elas ainda possuíam contatos diretos com colegas de faculdade, cursos de especialização, amigos de infância. Estavam todas numa idade em que estão propensas a desenvolver redes sociais, com disponibilidade para tal. Seja participando de eventos sociais ou eventos especializados relativos ao mercado em que estavam se inserindo.

5.2 O papel que as redes sociais exercem no dia-a-dia da empreendedora e de sua empresa

Ao tratar dos assuntos “redes sociais” e “empreendedorismo feminino”, foi necessário analisar não somente o papel das redes sociais no processo de criação do empreendimento, mas também qual seria o papel das redes sociais no cotidiano, quando as empresárias já estão inseridas no mercado e suas empresas já estão consolidadas.

O gerenciamento e manutenção das redes sociais é uma atividade dinâmica (HAMPTON; COOPER; McGOWAN, 2009), e demanda esforço e dedicação da empresária.

Mizruchi (2006) atenta para o fato de que a estrutura da rede pode afetar seus componentes de diferentes formas ao longo do tempo. Isso significa que até mesmo dentro de uma rede e de uma população de atores particulares, é possível que o efeito das redes dos atores varie durante alguns períodos e dentro de diferentes ambientes.

Os casos estudados nesta pesquisa envolvem empresas que estão no mercado há, no mínimo, sete anos, com exceção de um único caso (Adô Atelier) em que a empresa em seu estado formal tem apenas três anos. Diante dos relatos que foram feitos é possível verificar que a relação entre evolução da empresa e desenvolvimento de novos contatos é inversamente proporcional, ou seja, quanto mais a empresa se desenvolve menos a empresária se interessa em desenvolver novos contatos.

As redes pessoais das empresárias foram se modificando aos poucos, pois trata-se de família e amigos próximos, o que a diferencia do momento de construção

do empreendimento é o fato de que agora os laços fortes não são mais tão importantes, o foco se direciona para os laços fracos. Informação confirmada por Uzzi (1996), segundo o qual o efeito dos laços fortes está associado até certo ponto à sobrevivência do empreendimento, ultrapassado este limite, os laços sociais de outra ordem (ou seja, os laços fracos) se tornam determinantes para a sobrevivência da firma. Limite este que não foi possível mensurar com a realização desta pesquisa, uma vez que seria necessário um estudo profundo e detalhado de ano por ano da evolução da empresa de cada caso estudado.

Os laços fracos podem ser entendidos, na presente pesquisa, como pessoas conhecidas, pessoas indicadas por elas e pelos laços empresariais, pessoas que não possuem contato frequente com as empresárias. Estes contatos são acionados mediante necessidade, e são laços que independem de manutenção constante, por assim dizer. De acordo com Aldrich, Elam e Reese (1995), laços fracos são mais convenientes, no sentido de que podem ficar adormecidos e somente ser reavivados quando algum tipo de assistência se faz necessária.

À medida que a empresa evolui, as preocupações e interesses das empresárias variam, e os laços fracos, por serem superficiais, são afetados, confirmando a percepção de Aldrich (1989), de que muitos destes contatos podem ser esquecidos, por lapso dos integrantes da rede, sem que nenhuma das partes se sinta ofendida por isso.

Depois de alguns anos de criação da empresa, as empresárias relatam o desejo de dedicar seu tempo fora da empresa somente à família e aos amigos, sobre este assunto, Natalie Oliffson comenta: “Claro que antes de ser mãe, eu tinha um tempo maior, uma liberdade maior pra alimentar as redes sociais num trato mais mundano, vamos assim dizer, um coquetel aqui, um evento ali, que antes eu fazia porque tinha que fazer, e agora eu só faço se precisar mesmo, porque eu tenho uma filha e eu prefiro ficar com ela”. Tatiana Azzi relata: “Eu acabei de me casar, quero aproveitar meu tempo com o meu marido”. E Marcela Vilela complementa: “O meu tempo fora daqui da empresa eu dedico aos meus amigos, sempre tem algum que passa por aqui no final da tarde e me convida para jantar.”

Este comportamento, surpreendentemente, foi percebido em todas as empresárias entrevistadas, inclusive nas que estão há pouco tempo no mercado. E não foi visto como forma de atribuir pouca importância às redes sociais e

empresariais, pelo contrário. As empresárias continuam acreditando que são as redes que ajudam a impulsionar a empresa, mas se sentem seguras o suficiente para delegar a função de gerenciar as redes a algum funcionário de confiança. E elas próprias só tomam à frente quando é realmente necessário.

Sobre a dedicação aos seus contatos empresariais, D. Célia afirma: “Eu me dedico muito pouco (...), tenho algumas pessoas que fazem essa parte pra mim (...), eu fico mais no meu mundo mesmo.”. E Natalie Oliffson complementa: “Me dedico menos do que eu gostaria (...), mas o tempo hoje é um bem muito precioso e a gente não consegue fazer tudo o que deseja.”

Por fim, é necessário dizer que assim como as variáveis idade e vida social influenciaram as empresárias na construção de suas empresas, tais variáveis continuam influenciando no dia-a-dia das mesmas.

As empresárias com mais de 10 anos de mercado relataram que nos dias de hoje já não se dispõem mais a buscar novos contatos para suas redes de relacionamento, e isto se dá por alguns motivos: I) Mencionam a idade como fator de restrição; II) Não possuem vida social intensa; III) Acreditam que a empresa já é um atrativo para o desenvolvimento de contatos, não existe mais a necessidade da figura da dona da empresa; IV) Não têm interesse em aumentar sua rede pessoal.

As outras duas empresárias mais jovens, apesar de também desejarem dedicar seu tempo fora da empresa para outros fins, se mostram mais à vontade para continuar a desenvolver novos contatos para suas redes.

Com relação à homofilia, todas as entrevistadas participam de redes específicas, sejam elas redes pessoais ou redes empresariais. Como exemplo, pode-se citar a rede das mães do nadadores do Minas, de Cláudia Travesso e a presença de Cláudia Mourão no Sindicato dos Lojistas de Belo Horizonte. Mas, um fator comum a todas as empresárias entrevistadas: elas gostariam de participar de um grupo de empresarial exclusivamente feminino, seja ele do mesmo ramo de suas atuações ou diversificado.

De acordo com a base de dados da pesquisa feita pelo NUPERE, apenas oito mulheres empresárias das 52 respondentes disseram participar de algum grupo empresarial, não sendo necessariamente um grupo empresarial feminino.

5.3 As interconexões entre as redes sociais e as redes empresariais (embeddedness) na construção dos empreendimentos femininos.

A partir das entrevistas realizadas, foi possível identificar o conceito de *embeddedness* elaborado por Granovetter (1985), segundo o qual, as relações econômicas estão inseridas (*embedded*) nas relações sociais e vice-versa, ou seja, é comum um amigo se tornar um parceiro comercial ou, então, relações comerciais frequentes transformarem-se em relações de amizade.

No momento de criação da empresa foi percebido em todos os casos que houve interconexões entre as redes sociais e as redes empresariais das entrevistadas, e estas foram estimuladas pelas mesmas, pelo fato das empresárias terem recorrido primeiramente aos seus laços fortes como apoio. Mas atualmente este assunto é tratado de diferentes formas pelas entrevistadas, pois metade delas se mostraram avessas a misturar redes empresariais com redes sociais.

Talvez a falta de interesse atual em deixar suas redes ultrapassarem os limites social e empresarial tenha sido causada pela experiência negativa que as empresárias vivenciaram no momento inicial da criação de suas empresas, mas durante esta pesquisa não foi possível obter esta resposta, seria necessário uma pesquisa específica analisando as variáveis históricas e comportamentais das empresárias e de pessoas que fazem parte de suas redes.

Iniciando a análise pelo grupo de empresárias avessas às interconexões entre suas redes e pelo movimento de redes sociais inseridas nas redes empresariais, grupo este formado por Marcela Fonseca Vilela, Cláudia Mourão e Natalie Oliffson, em nenhum desses casos alguma pessoa de suas redes sociais se tornou fornecedor ou cliente. Marcela se refere às suas redes sociais assim: “Logo que eu comecei, se eu dependesse dos meus amigos e da minha família para sobreviver, eu teria morrido de fome.”

Nos casos deste primeiro grupo de empresárias, não havia entre os clientes, amigos, conhecidos ou familiares. Com base nos dados no NUPERE, é possível verificar que 11 das 63 empresárias que responderam a esta questão, passaram pela mesma situação; de acordo com este fato, Natalie comenta: “Trabalhar com amigo ou família não dá, eles sempre vão querer algum tipo de vantagem por causa do relacionamento que existe.”

A relação contrária, de clientes ou fornecedores se tornarem amigos, também não aconteceu. Cláudia Mourão é taxativa em relação a este assunto: “Cliente é cliente e amigo é amigo. Sempre foi assim. (...) A gente tem que saber dividir bem as coisas.”

A relação entre as redes sociais e empresariais deste primeiro grupo não afetou o desempenho inicial das empresárias e seus novos empreendimentos, mas todas as entrevistadas concordam com o fato de que se elas tivessem amigos e familiares como seus primeiros clientes ou fornecedores, talvez elas teriam conseguido alcançar um patamar mais elevado no mercado em um menor espaço de tempo.

Com relação ao segundo grupo de empresárias, Cláudia Travesso, Célia Soutto Mayor e Tatiana Azzi e Fernanda Dubal, a dinâmica é completamente diferente. Elas fizeram e fazem questão de buscar para que sejam seus fornecedores pessoas que pertencessem a sua rede social. Para isso, mobilizaram todos os amigos e familiares em busca de informações e recursos, pois, de acordo com Greve e Salaff (2003), os empreendedores necessitam de informações e recursos para iniciarem suas atividades empresariais, alguns são próprios do empreendedor, mas outros são complementados pelo acesso do empreendedor às suas redes. Como foi o caso, por exemplo, de Dona Célia, que teve como seu primeiro fornecedor um primo de seu marido. E ele continua como fornecedor até hoje, 40 anos depois do início da empresa. Já de acordo com a pesquisa realizada pelo NUPERE, 25 das 58 mulheres respondentes indicaram que entre seus primeiros fornecedores havia pessoas com quem elas se relacionavam.

O movimento contrário (fornecedor se tornar amigo) também aconteceu. O relacionamento empresário/fornecedor é pautado por constantes visitas e reuniões, devido a isso, para este segundo grupo de empresárias, foi natural ir criando vínculo com seus fornecedores. Elas abriram espaço para que se desenvolvesse um relacionamento mais estreito até que se tornaram amigos.

Estas empresárias, quando questionadas sobre o motivo que as levou a desenvolver amizade com seus fornecedores, relataram que acreditam que este fato acontece pela personalidade delas, pois se consideram mais abertas a novas pessoas, têm facilidade em desenvolver novas amizades e também necessitam confiar nas pessoas com quem trabalham, de maneira que se aproximam criando

um laço de confiança. Sobre este assunto, Cláudia Travesso afirma: “Eu não acredito em relacionamento estritamente profissional. Não somos máquinas. Tem que ter envolvimento.”

Da mesma maneira que fornecedores se tornaram amigos, clientes também se tornaram amigos. No momento do início das atividades da nova empresa, as entrevistadas ainda não possuíam funcionários ou uma equipe que as ajudasse. Sendo assim, todo o trabalho era desenvolvido única e exclusivamente por elas. Dessa maneira o contato do cliente era diretamente com elas, as donas das empresas.

Também pelo fato de se tornarem clientes fiéis, a relação deles com as empresárias era constante, e da mesma maneira como aconteceu com os fornecedores, foi natural que a relação profissional se desenvolvesse para uma relação pessoal de amizade.

Um fato interessante sobre esse segundo grupo é que, no início do novo negócio, atribuíram o valor de “mais de 80%” para a participação de familiares e amigos como clientes, e depois de algum tempo a clientela cresceu devido às indicações de sua rede. É como se fosse uma relação de cooperação (Uzzi, 1996) entre as empresárias e suas redes, pois se concentram em cultivar relacionamentos de cooperação e em coletar benefícios por aprendizado, divisão de risco, investimentos e colocação de produtos no mercado. O que destoa da base de dados do NUPERE, onde somente 11 das 63 mulheres que responderam a esta pergunta possuíam mais de 51% de amigos e conhecidos como clientes.

Este fato confronta a ideia de Yetim (2008), segundo a qual para mulheres de classe média ou alta que iniciam seus empreendimentos primeiramente para se tornarem autônomas, a principal fonte de capital social são os laços profissionais – ou laços fracos – que são formados por colegas, membros de associações, pois nos casos estudados a principal fonte de capital social foram seus laços fortes.

Este capítulo procurou analisar todo o processo pelo qual as interconexões entre as redes sociais e as redes empresariais acontecem, à luz da revisão bibliográfica. Os dados do NUPERE que foram utilizados e as entrevistas com as empresárias permitiram uma visão mais integrada desse processo. O capítulo seguinte traz as conclusões deste trabalho.

O quadro 3 é um comparativo dos casos pesquisados em relação às proposições teóricas discutidas neste trabalho.

Proposições Teóricas	Cláudia Travesso	Célia Soutto Mayor	Marcela Fonseca	Cláudia Mourão	Natalie Oliffson	Tatiana Azzi e Fernanda Dubal
É possível identificar alguns perfis de mulheres que são potencialmente empreendedoras, pois a combinação de características masculinas, com características femininas, definem o singular estilo feminino de gerenciar.	Não conclusivo	Sim	Não conclusivo	Não conclusivo	Não conclusivo	Não conclusivo
Uma mulher terá maior probabilidade de se tornar empreendedora em lugares onde já exista um grande número de mulheres empreendedoras para servir-lhe como modelos e como mentoras.	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim
O relacionamento entre duas pessoas ou empresas pode influenciar as ações individuais;	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
É comum no mundo dos negócios um amigo tornar-se um parceiro. Da mesma maneira relações empresariais repetitivas podem ensejar o nascimento da confiança e as amizades, pois as relações sociais encontram-se enraizadas nas mercantis e vice-versa (<i>embeddedness</i>);	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
O efeito dos laços fortes está associado até certo ponto à sobrevivência do empreendimento, ultrapassado este limite, os laços sociais de outra ordem (ou seja, os laços fracos) se tornam determinantes para a sobrevivência da firma	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Os laços fracos dos empreendedores são fundamentais para o sucesso dos negócios, pois, possibilitam o acesso a recursos das mais diferentes naturezas;	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Os empreendedores dotados de mais laços fracos do que laços fortes possivelmente têm maiores chances de sucessos nos negócios.	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim

As empreendedoras são menos hábeis em obter vantagens de redes de laços fracos	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Muitas mulheres enxergam o empreendedorismo como uma escolha de vida – uma maneira de integrar as necessidades familiares e profissionais.	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
Mulheres tendem a ter menos possibilidades de interagir com indivíduos que são iguais a elas de alguma maneira, podendo essa igualdade ser expressa em termos de sexo, raça, profissão ou estágio de vida (homofilia).	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
Mulheres tendem a se apoiar em colegas homens como primeiro contato, mas se voltam para outra mulher para outros propósitos, enquanto homens se apóiam quase sempre em outro homem para obter conselhos.	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não
As mulheres são dispostas a manter muitos laços familiares e poucos laços não familiares	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim
As redes sociais exercem um papel crucial no processo empreendedor, pois guiam e facilitam, assim como constroem e inibem as atividades dos empreendedores, que estão todos, inevitavelmente, inseridos em contextos sociais.	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Quadro 3: Comparação entre os casos pesquisados tendo como base as proposições teóricas discutidas no Capítulo 2.

Fonte: Dados das pesquisas

6 Conclusões

A complexidade do estudo sobre as redes sociais e o empreendedorismo feminino reside no fato de que as empreendedoras não são um grupo homogêneo, portanto, apresentam características distintas em relação às suas redes situadas em contextos sociais diferentes. Mas alguns pontos são comuns.

O primeiro é que o principal motivo que levou as empreendedoras a se decidirem pela criação do próprio negócio foi a busca da realização pessoal e profissional. A esta situação pode-se atribuir o fato de que por serem pertencentes à classe média/alta de Belo Horizonte, as entrevistadas não tinham preocupações com relação a sua estabilidade financeira, podendo assim ter liberdade para buscar suas realizações.

O segundo ponto é a variável núcleo familiar, que se apresenta como fonte de apoio emocional. Foi possível concluir que o fato de possuir pais ou parentes empreendedores e servindo como modelos empresariais não é determinante para o processo empreendedor feminino. De acordo com as entrevistas realizadas, a fonte de apoio mais importante durante o processo de criação de um empreendimento é o marido ou o parceiro. Os relatos das empresárias mostram que o apoio do cônjuge é fundamental neste momento, mas que o fato de o mesmo ser ou não empreendedor é indiferente.

Indiferente também se mostra a variável homofilia, que é o terceiro ponto. Ibarra (1997) afirma que se poucas mulheres podem ser encontradas em meios empresariais, elas devem cruzar barreiras para formar seus laços homofílicos, ou seja, ultrapassar barreiras para compor uma rede com mulheres semelhantes a elas. Nos casos pesquisados, nenhuma das entrevistadas sentiu necessidade de buscar ou buscou se aliar à redes compostas exclusivamente por mulheres ou mulheres empreendedoras visando obter qualquer tipo de benefício no início de sua atividade empresarial. Muito antes pelo contrário, elas tentaram fazer parte de redes mais heterogêneas, formadas por pessoas de diferentes formações e diferentes perfis, o quanto possível para ter informações diversificadas sobre o mercado.

Apesar disso, todas as empresárias também mencionaram o fato de que hoje, já consolidadas no mercado, gostariam de fazer parte de uma rede homofílica empresarial exclusivamente formada por mulheres para que elas pudessem trocar experiências e quem sabe conseguir orientar mulheres que têm interesse em construir seu próprio empreendimento. Sobre a variável homofilia, pode-se concluir que ela parece estar presente no processo empreendedor feminino.

O quarto ponto em comum encontrado foi relacionado à idade das empreendedoras no momento em que decidiram criar o seu próprio negócio. Todas tinham menos de 35 anos de idade e concordam que, quanto mais jovem, mais simples é tomar a decisão de empreender, pois se tem energia o suficiente para movimentar seus contatos e fazer com que as coisas aconteçam. Corroborando com Gomes (2004), não é possível obter um consenso sobre o perfil da mulher empreendedora, mas, de acordo com esta pesquisa, conclui-se que a faixa etária predominante para empreender é de 20 a 35 anos de idade.

De acordo com o conceito de redes e *embeddedness*, as empresárias estão inseridas em redes de relacionamento. Algumas dessas redes são pessoais e outras redes são relativas a negócios. As redes pessoais são compostas por laços fortes, que envolvem família, amigos e vizinhos, e as redes empresariais são compostas por laços fracos, que envolvem clientes, fornecedores e vendedores. Com base na presente pesquisa foi possível concluir que os laços fortes tiveram grande importância no processo de criação do empreendimento, foi através destes laços que as empresárias conseguiram apoio emocional necessário para iniciar a empresa e também para adquirir informações sobre o mercado no qual estavam entrando. O fato interessante a se perceber é que os laços fracos vão ganhando importância à medida que a empresa se desenvolve no mercado, eles têm o papel de manter a empresa em funcionamento, pois podemos defini-los como clientes e fornecedores.

Ao analisar a trajetória das empresárias é possível perceber que as interconexões entre as redes sociais e redes empresariais estão propensas a acontecer. Da mesma maneira que as redes sociais são dinâmicas e mutáveis, as redes empresariais também possuem esta característica, e pode acontecer de uma rede se integrar a outra e seus atores mudarem de laços fracos para laços fortes e vice-versa. De acordo com esta pesquisa, somente **metade** das

empresárias, ou seja, três das seis entrevistadas, se apresentaram favoráveis a este tipo de interconexões.

Fato é que o relacionamento dos clientes e fornecedores com as empresárias é constante e costuma ser duradouro, dessa maneira se desenvolvendo de forma natural para um relacionamento de mais proximidade, o que permite concluir que existem interconexões entre as redes sociais e empresariais no início do processo empreendedor. Mas existe também outro fator, o que motiva o estabelecimento destas interconexões é o interesse e abertura dada pela empresária para que isto ocorra, não são em todos os casos (válidos para clientes e fornecedores) que as empresárias se tornam amigas de seus laços fracos. Esta constatação é válida também para o movimento contrário. Dessa maneira conclui-se que as interconexões entre as redes sociais e empresariais se manifestam de acordo com o interesse e a necessidade da empreendedora.

6.1 Limitações do estudo

A pesquisa foi realizada no ambiente das empresas e tendo as empresárias como entrevistadas, assim sendo, as empresárias sempre evitam ressaltar os aspectos negativos ou os pontos em que a dificuldade é mais latente durante o processo de empreender, salientando uma imagem positiva de sua experiência e de sua competência como empresária. Considerando todos os fatores pesquisados, em nenhum deles as entrevistadas destacaram problemas, a não ser bem superficialmente.

Existiu também um pouco de resistência de algumas empreendedoras em contar suas histórias com riqueza de detalhes, como nomes de pessoas chaves no processo de criação e desenvolvimento da empresa. Tais empresárias justificaram que não queriam expor as pessoas envolvidas ou então que não gostariam de ser omissas com alguém que teria sido importante mas de quem não se lembrassem no momento.

Houve também dificuldade de fazer com que algumas das entrevistadas voltassem um pouco mais ao passado, no intuito de resgatar toda a memória do processo de inicialização da empresa, no que diz respeito às redes sociais,

e apontar de fato as redes e laços que foram utilizados e o benefício que eles trouxeram naquele momento.

Outra limitação da presente pesquisa advém do estudo de casos, metodologia de pesquisa que, embora possibilite compreender em profundidade fenômenos sociais, não permite uma completa generalização dos resultados para além dos casos pesquisados, caracterizados por suas inevitáveis individualidades. Sendo assim, as informações contidas aqui não podem ser passíveis de generalização, principalmente por existir uma delimitação em relação à classe e contexto social.

Em virtude da crescente entrada de mulheres empreendedoras no mercado atual, as redes sociais devem ser vistas como fator facilitador de construção de novos negócios. Por esse motivo, devem ser constantemente analisadas, pois nem sempre é possível identificar todos os benefícios presentes na sua utilização. Assim, um aprofundamento sobre o tema redes sociais e empreendedorismo feminino de forma contínua é de extrema importância no sentido de trazer maiores evidências teórico-empíricas.

Estudos futuros poderiam analisar a influência das redes sociais na construção de empreendimentos femininos em diferentes contextos e segmentos sociais. Desta forma, os investigadores poderiam extrapolar os resultados alcançados para determinado universo em estudo.

7 REFERÊNCIAS

AJROUCH, K., BLANDON, A., ANTONUCCI, T., Social Networks Among Men and Women: The Effects of Age and Socioeconomic Status. *Journal of Gerontology: SOCIAL SCIENCES*, v.60B, n.6, p.311-317, 2005.

ALLEN, D., Social Networks and Self-employment. *Journal of Socio-Economics*, 29, p. 487–501, 2000.

ALDRICH H. Networking among women entrepreneurs, in HAGAN O., RIVCHUN C. and SEXTON D. (Eds) *Women-Owned Businesses*, pp. 103–132. Praeger, New York, NY, 1989.

ALDRICH, H.; ELAM, A. B.; REESE, P. R. Strong Ties, Weak Ties and Strangers: Do Women Differ from Men in Their Use of Networking to Obtain Assistance? *Working paper*, n. 4, Boston, 1995.

ALDRICH, H.; ZIMMER, C. Entrepreneurship through Social Networks. In: SEXTON, D.; SMILER, R. (Ed.). *The Art and Science of Entrepreneurship*. New York: Ballinger, 1986. p. 3-23.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George; ALLUM, Nicholas C. Qualidade, quantidade e interesses do Conhecimento. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático*. 2. Ed. Petrópolis: Vozes, 2002. P. 17-34.

BONOMA, Thomas V. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process. *Journal of Marketing Research*, v. 22, p. 199-208, 1985.

BOWEN, D; HISRICH, R, The Female Entrepreneur: A Career Development Perspective. *The Academy of Management Review*, v.11, n.2, p. 393-407, 1986.

BRUNI, A.; GHERARDI, S.; POGGIO, B. Doing Gender, Doing Entrepreneurship: An Ethnographic Account of Interwined Practices. *Blackwell Publishing*, v. 11, n. 4, jul. 2004.

BUTTNER, E. H. Female Entrepreneurs: How Far Have They Come? *Business Horizons*, v. 36, n. 2, p. 59-65, 1993.

BUTTNER, E. H. Examining Female Entrepreneur's Management Style: An Application of a Relation Frame. *Journal of Business Ethics*, v. 29, p. 253-269, 2001.

DUARTE, R., Pesquisa Qualitativa: Reflexões sobre o Trabalho de Campo. *Cadernos de Pesquisa – PUC RJ*, n.115, p. 139-154, 2002.

EISENHARDT, Kathleen M., Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, v.14, n.4, p. 532-550, 1989.

GEM. Global Entrepreneurship Monitor. *Report on Women an Entrepreneurship*, 2007.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa e sua utilização em Administração de Empresas. *Revista de Administração de empresas*. Pernambuco, UFPE, v. 3, n. 1, p. 85-94, jan./abr. 2005.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de empresas*. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 65-71, mai./jun. 1995.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de empresas*. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GOMES, A. F.; SANTANA, W. P. G.; SILVA, J. M. Mulheres empreendedoras: desafios e competências. *Técnica Administrativa*, v. 4, n. 24, Buenos Aires, 2005.

GOMES, A. O perfil empreendedor de mulheres que conduzem seu próprio negócio: um estudo na cidade de Vitória da Conquista (BA). *Revista Alcance*, 2004.

GOODE, William J.; HATT, Paul K. Métodos em Pesquisa Social. 4. Ed. São Paulo: Editora Nacional, 1973.

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

GRANOVETTER, M. Economic Institutions as Social Constructions: A Framework for Analysis. *Acta Sociologica*, v. 35, p. 3-11, 1992.

GRANOVETTER, M. The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, v. 78, p. 1360-1380, 1973.

GREENE, P.; HART, M.; GATEWOOD, E.; BRUSH, C.; CARTER, N. Women Entrepreneurs: Moving Front and Center: An Overview of Research and Theory. *Coleman White Paper Series*, 2003.

GREVE, A.; SALAFF, J. W. Social Network and Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, v. 28, p. 1-22, 2003.

GÜNHHER, H. Como elaborar um questionário. In: PASQUALI, L. (Ed.). *Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração*. Brasília: LabPAM, 1999. p. 231-258.

HALINEN, Aino; TÖRNROOS, Jan-Ake. Using case methods in the study of contemporary business networks. **Journal of Business Research**, v. 58, p. 1285-1297, April 2005. Disponível em: <<http://migre.me/NQNu>>. Acesso em: 15 abr. 2009.

HAMPTON, A.; COOPER, S.; MCGOWAN, P. Female Entrepreneurial Networks and Networking Activity in Technology-Based Ventures: An Exploratory Study, *International Business Study Journal*, v. 27, n. 2, p. 193-214, 2009.

HANSON, S.; BLAKE, M. Gender and Entrepreneurship Networks. *Regional Studies*, v. 43, p. 135-149, 2009.

IBARRA, H. Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm. *Administrative Science Quarterly*, v. 37, p. 422-447, 1992.

IBARRA, H. Gender Differences in Managerial Networks. *Social Psychology Quarterly*, v. 60, n. 1, p. 91-102, 1997.

JACK, S. L. The Role, Use and Activation of Strong and Weak Network Ties: A Qualitative Analysis. *Journal of Management Studies*, v. 42, n. 6, p. 1233-1259, 2005.

JICK, T., Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, v.24, 1979.

KLYVER, K.; TERJESEN, S. Entrepreneurial Network Composition: An Analysis across Venture Development Stage and Gender. *Women in Management Review*, v. 22, n. 8, p. 682-688, 2007.

LEITE, Elaine S.; MELO, Natália M., Uma nova noção de empresário: a naturalização do "empreendedor". *Revista de Sociologia e Política*, v.16, n.31, Curitiba, 2008.

LEWIS, P., The Quest for Invisibility: Female Entrepreneurs and the Masculine Norm of Entrepreneurship. *Gender, Work and Organization*, v.13, n.5, 2006.

MACHADO, H. V. Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora. In: *ENCONTRO de estudos organizacionais da ANPAD*, 1999.

MACHADO, H.V.; ST-CYR, L; MIONE, A; ALVES, M. C. M, O Processo de criação de empresas por mulheres. *RAE-eletrônica*, v.2, n.2, 2003.

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, may 2007.

MIRANDA, C. M. S; SILVEIRA, A.; HOELTGEBAUM, M. Empreendedorismo Feminino: características das gestoras em uma instituição de ensino superior. In: *V ENCONTRO de estudos organizacionais da ANPAD*, 2008.

MIZRUCHI, M. S.; STEARNS, L. B.; MARQUIS, C. The Conditional Nature of Embeddedness: a Study of Borrowing by Large U.S. Firms, 1973-1994. *American Sociological Review*, v. 71, p. 310-333, 2006.

MOORE, G, Structural Determinants of Men's and Women's Personal Networks. *American Sociological Review*, v. 55, n.5, p. 726-735, 1990.

RAGIN, Charles C.; BECKER, Howard S. What's a case? Exploring the foundations of Social Inquiry. UK, Cambridge: Cambridge University Press, 1992, p. 1-17.

RUTASHOBYA, L. K.; ALLAN, I. S.; NILSSON, K. Networks, Social Relationships and Entrepreneurial Outcomes in Tanzania. *Journal of African Business*, v.10, n.1, p. 67-83, 2009.

SOY, Susan K. The Study as a research method. Unpublished paper, University of Texas at Austin, 1997. Disponível em : <http://fiat.gslis.utexas.edu/~ssoy/useusers/1391d1b.htm>

SWEDBERG, R. Sociologia econômica: hoje e amanhã. *Tempo Social: Revista de Sociologia da USP*, v. 18, n. 2, p. 7-34, nov. 2004.

UZZI, B. The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect. *American Sociological Review*, n. 61, p. 674-698, 1996.

VALE, Glaucia M. Vasconcellos, A Voz e a Vez dos Pequenos Empresários: A Mulher Empresária, *Sondagem Balcão SEBRAE*, v.5, n.4, 1996.

VALE, Glaucia M. Vasconcellos, Laços como ativos territoriais: análise das aglomerações produtivas na perspectiva do capital social. *Tese premiada com Menção Honrosa no Prêmio CAPES de Tese/ 2007*.

VASCONCELOS, Geraldo . Empreendedorismo e Redes de Relacionamento. In: *XXXI EnAnpad, 2007*, Rio de Janeiro. Anais EnAnpad, 2007.

YETIM, N., Social Capital in Female Entrepreneurship. *International Sociology*, Vol. 23, No. 6, p.864-885, 2008.

YIN, Robert K. The Case Study Crisis: Some Answers. *Administrative Science Quarterly*, n. 58, v. 26, 1981.

8 APÊNDICE A – Entrevista semiestruturada aplicada aos empreendedores

PONTOS IMPORTANTES PARA SEREM DESTACADOS NO MOMENTO INICIAL DAS ENTREVISTAS

a) TEMA DA PESQUISA

b) **IMPORTÂNCIA DOS ENTREVISTADOS:** Destacar a importância do empreendedor para a pesquisa, seja para o contexto acadêmico, seja para futuros empreendimentos e empreendedores inseridos nas especificidades do estudo.

c) **DESCRIÇÃO DAS INFORMAÇÕES:** Destacar que as informações, embora divulgadas individualmente, serão coletadas para fins acadêmicos. Além disso, informar que as entrevistas serão gravadas para facilitar o processo posterior de análise de dados.

CARACTERIZAÇÃO

1. Nome da entrevistada:
2. Idade:
3. Estado Civil:
4. Filhos:
5. Nível de escolaridade:
6. Nome da Empresa:
7. Ano de criação da empresa:
8. Número de empregados diretos:
9. Número de empregados indiretos:
10. E-mail:
11. Telefone de contato:
12. Endereço:

13. Relate como foi a criação de sua empresa:

PERFIL

14. Quais exemplos de mulheres você considera excepcionais?
15. Como era seu ambiente familiar quando decidiu abrir sua empresa? Você tem irmãos? Sua mãe trabalhava? Quais eram os valores prezados por sua família?
16. Em sua família existia algum(a) empreendedor(a) que pudesse ter servido de referência para a Sr^a?
17. Quais São suas características como pessoa? Como você se vê?
18. Quais São suas características como empresária? Como você se vê?

LAÇOS E RELACIONAMENTOS

19. As pessoas mais próximas a você, assim como amigos e familiares, foram importantes no processo de criação de sua empresa? Qual foi o papel dessas pessoas? Além das pessoas próximas, as pessoas com quem você mantinha algum relacionamento eventual, foram importantes? O que elas fizeram? Quem são essas pessoas?
20. Algum familiar ou amigo participou do seu projeto de abrir sua empresa? Participou de que maneira? Qual foi o papel deles?
21. Entre seus primeiros clientes havia pessoas de seu relacionamento profissional, pessoal ou familiar?
22. Nos primeiros anos de atividade de sua empresa, seus amigos, conhecidos e pessoas indicadas por eles representavam que proporção dos clientes de sua empresa?
23. Entre seus primeiros fornecedores havia pessoas de seu relacionamento profissional, pessoal ou familiar?
24. Alguns de seus amigos, conhecidos, familiares ou pessoas indicadas por eles foi ou ainda é seu fornecedor?
25. Você utilizou, quando iniciou as atividades da sua empresa, seus relacionamentos profissionais, para buscar informações sobre o ramo de atividades de seu interesse? Para quê?
26. Você utilizou, quando iniciou as atividades da sua empresa, seus relacionamentos pessoais, para buscar informações sobre o ramo de atividades de seu interesse? Para quê?
27. Você utilizou, quando iniciou as atividades da sua empresa, seus relacionamentos familiares, para buscar informações sobre o ramo de atividades de seu interesse? Para quê?

28. Na sua opinião, qual o grau de importância dos relacionamentos pessoais para uma pessoa que pretende iniciar/abrir uma empresa em um determinado ramo? E relacionamentos profissionais? E os relacionamentos familiares?
29. Algumas pessoas foram importantes no processo de construção de sua empresa? Quem são essas pessoas? Em que contexto elas foram importantes?
30. Quais relacionamentos a Sr^a já possuía quando abriu a empresa?
31. Você já possuía contatos no ramo onde pretendia atuar?
32. Você acredita que se tivesse tido, quando abriu sua empresa, mais contatos no seu ramo de interesse você teria chegado mais longe no início?
33. Você tinha alguma experiência prévia no ramo onde abriu sua empresa?

EMBEDDEDNESS

34. Algum cliente se tornou seu amigo? Como isso aconteceu?
35. Algum fornecedor se tornou seu amigo? Como isso aconteceu?

HOMOFILIA

36. Na construção de sua empresa você teve mais apoio ou ajuda de homens ou mulheres?
37. Você se relaciona mais com mulheres empreendedoras? Você viaja muito? Ainda faz muitos contatos? Seus contatos são diversificados?

FAMÍLIA E CARREIRA

38. Como você administrou sua vida familiar e carreira?

VIDA SOCIAL

39. Seus relacionamentos sociais de hoje são influenciados por seu papel como empresária?
40. Fora do ambiente da empresa você dedica tempo a contatos empresariais?

41. Tirando o tempo em que passa dentro da empresa, você se relaciona socialmente com seus sócios? Empregados? Fornecedores?

AMBIENTE PROFISSIONAL

42. Você possui relacionamento com sindicatos, associação comercial, grupos empresariais, outras empresas, FIEMG, ONGS ou escolas? Se sim, quais?

43. Você faz parte de clubes, associações ou grupos empresariais específicos? Quais?

QUESTÕES FINAIS

44. Avaliando a história da evolução da sua empresa, quais foram os momentos mais importantes? Descrever cada um deles.

45. Nesses momentos quais relacionamentos foram importantes?

46. Estes momentos afetaram seus relacionamentos empresariais? Sociais? Afetaram sua vida familiar?

47. Quais as principais dificuldades encontradas na condução das atividades de sua empresa?