



Um olhar sobre o Empreendedorismo Feminino em Empresas Internacionais do Setor do Calçado

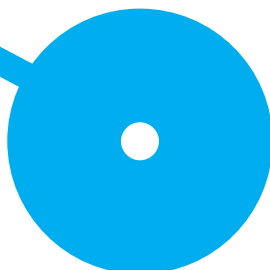
Joana Filipa Mesquita Moreira

Tese para obtenção do Grau de Mestre em **Gestão e
Internacionalização de Empresas (2º Ciclo de Estudos)**

Orientadora: Prof. Doutora Alexandra Maria da Silva Braga

Coorientadora: Prof. Doutora Carla Susana da Encarnação Marques

11/2017



Dedicatória

Aos melhores pais do mundo
Ao meu irmão (eterno késinho)
Ao Joel

Agradecimentos:

A primeira palavra de agradecimento é dirigida às minhas orientadoras, Prof. Alexandra Braga e Prof. Carla Maques. Duas mulheres maravilhosas, sem elas este trabalho não seria possível. Agradeço-vos toda a dedicação, paciência, partilha de conhecimento, disponibilidade, acompanhamento, persistência e todas as críticas construtivas, de forma a melhorar este trabalho.

À Dra. Gina Santos, que sem me conhecer, aceitou o desafio da Prof. Carla Maques, sendo uma ajuda preciosa no tratamento dos dados.

As mulheres empreendedoras que aceitaram este desafio, partilhando comigo informação pessoal.

Ao meu “núcleo duro”, a minha família! Em especial aos meus pais António e Odete, sei que nunca lhes poderei de forma alguma agradecer tudo que me deram e proporcionaram na vida. Pelo amor incondicional que sempre me deram, pela compreensão, dedicação, paciência, por serem o pilar da minha vida, por estarem sempre ao meu lado nesta caminhada. Obrigada.

A ti Joel, obrigada por estares ao meu lado. Pelos anos maravilhosos passados juntos, pelo companheirismo, pelo respeito, dedicação e sim claro pela tua paciência, por tudo que contigo conquistei. Obrigada, por crescermos juntos, enquanto casal, por partilharmos sempre os bons e maus momentos, por estarmos sempre presentes na vida um do outro. Pelo teu apoio incondicional, “é desta que acabavas”.

Muito obrigada pela amizade e amor partilhado ao longo destes anos.

Resumo

Este estudo tem como objetivo explorar a literatura científica existente sobre a área de empreendedorismo feminino e a internacionalização, procurando aferir como este campo de investigação está organizado em termos de publicações, autores e periódicos/fontes, bem como mapear as redes de conhecimento através da análise de citações e co-citações e identificar como se agrupam os principais termos (palavras-chave). Os artigos obtidos da pesquisa efetuada na Thomson Reuters ISI utilizando os tópicos “Wom?n entrepreneur*” ou “fem?le entrepreneur*” ou “gender entrepreneur*” e “internationali?at*”, para o período 1990-2016, foram submetidos a uma análise bibliométrica utilizando o *software VOSViewer e TreeCloud*.

Análise efetuada revelou existir três clusters: (1) posição epistemológica e género; (2) criação e gestão de negócios próprios; (3) motivações, características empresariais e desempenho.

A questão para a relevância desta investigação é que, de todos os estudos encontrados, nenhum aborda o impacto do empreendedorismo feminino na internacionalização. Ao estudar o perfil de citação dos documentos referentes ao tema em estudo, pretendemos contribuir para uma melhor compreensão do fluxo de produção e práticas científicas sobre as mulheres empreendedoras e a internacionalização.

Numa segunda fase, a abordagem sobre mulheres empreendedoras e internacionalização desenvolve-se num estudo qualitativo, que consistiu na realização de 10 entrevistas a mulheres empreendedoras com capital social nas empresas superior a 50%, utilizando dados recolhidos através de entrevistas presenciais, analisados através do NVivo.

Os resultados apresentados permitem apoiar as dimensões dos clusters com a lacuna da abordagem à internacionalização. Com este estudo pretende-se analisar os efeitos da personalidade empreendedora, capacidade de gestão e o conhecimento no desempenho, com foco na internacionalização e inovação, de empresas de um setor tradicional da economia portuguesa – o setor do calçado.

Palavras-chave: Empreendedorismo Feminino, internacionalização, estudo bibliométrico

Abstract

This study aims to explore the existing scientific literature on the area of female entrepreneurship and internationalization, trying to gauge how this field of research is organized in terms of publications, authors and periodicals / sources, as well as map knowledge networks through analysis of citations and co-citations and to identify how to group the main terms (keywords) used. The articles obtained from the research carried out at the Thomson Reuters ISI using the topics, “Wom?n entrepreneur*” or “fem?le entrepreneur*” or “gender entrepreneur*” and “internationali?at*”, for the period 1990-2016, Were submitted to a bibliometric analysis using the software VOSViewer and TreeCloud.

From the analysis performed there were three clusters: (1) epistemological position and gender; (2) creation and management of own business; (3) motivations, business characteristics and performance.

The question for the relevance of this research is that, of all the studies found, none addresses the impact of female entrepreneurship on internationalization. When studying the citation profile of the documents referring to the topic under study, we intend to contribute to a better understanding of the flow of production and scientific practices on women entrepreneurs and internationalization.

In a second phase, the approach on women entrepreneurs and internationalization develops in a qualitative study, consisting of 10 interviews to entrepreneurs with social capital in companies more than 50%, utilizing data collected through face-to-face interviews, and analyzed through the NVivo.

The results presented allow to support the dimensions of the clusters with the gap of the approach to internationalization. This study aims to analyse the effects of entrepreneurial personality, capacity of management and knowledge in performance, focusing on internationalisation and innovation, of companies in a traditional sector of the Portuguese economy – the footwear sector.

Keywords: woman entrepreneurship, internationalization, bibliometric study

Índice

Introdução.....	1
1. Problema de Investigação.....	1
1.1. Objetivos, Questões de Pesquisa e Proposições.....	2
1.2. Metodologia	4
1.3. Estrutura	4
Parte II-Capitulo 2	6
Woman entrepreneurship and internationalization: A study bibliometric (1990-2016)	6
Parte III-Capitulo 3.....	36
O Papel a Mulher Empreendedora no Desempenho de Empresas do Setor do Calçado	36
Parte IIII- Capitulo 4	98
Considerações finais.....	98
Conclusões	98
Limitações e Investigações Futuras.....	100
Referencias	102
Guião de Entrevista	103

Parte I- Capítulo I

Introdução

1. Problema de Investigação

Na última década, as mulheres passaram a representar cerca de 40% de mão de obra, 43% da força de trabalho e mais de metade dos estudantes universitários em todo o mundo (WDR, 2012). Sendo as mulheres esta força de trabalho, utilizando as suas aptidões e capacidades, têm um papel importante para a economia funcionar. Mas esta não é a realidade, ainda que a discriminação na igualdade de género esteja a diminuir, as mulheres continuam a enfrentar a discriminação nos mercados ou na ocupação de cargos de chefia, sendo muitas vezes impedidas de concluir a formação profissional e ganhando menos a nível salarial que os homens, o que reflete perdas económicas (WDR, 2012). **O empreendedorismo feminino tendo como foco a internacionalização** surge, assim, como uma oportunidade de estudo, uma vez que os estudos realizados, abordam essencialmente as dimensões Micro/individual; uma perspectiva Meso (gestão e criação de empresas) e uma perspectiva Macro (contexto de redes), que não abordam a dimensão na internacionalização. Resta saber se as mulheres são empreendedoras por necessidade ou oportunidade? Se dão valor ao conceito família-trabalho, sendo capazes de expandir o seu negócio? Internacionalização? Têm os homens uma rede de contactos maior que as mulheres, viradas para a internacionalização? Trabalham em rede, só mulheres, ou conseguem uma boa cooperação independentemente do género? Sendo importante perceber porque realmente são empreendedoras e até onde podem ir.

Há estudos que abordam as iniciativas das mulheres a criarem o seu próprio negócio (Brush *et al.* 2008, Renzulli *et al.*, 2000), e quais os seus motivos. O trabalho por conta própria, traz consigo flexibilidade na vida de mulheres, permitindo-lhe liberdade para escolher o seu próprio ambiente de trabalho, tais como: horas de trabalho, o tipo de trabalho, até mesmo trabalho em casa, e permitindo escolher as pessoas que consigo querem a trabalhar. No entanto, as mulheres apresentam uma taxa de empreendedorismo (TAE) inferior á dos homens, de 6,1% contra 10,4% dos homens (GEM¹ “*Woman Entrepreneurship Report*” 2016/2017). As mulheres apresentam-se essencialmente ativas no setor dos serviços, de acordo com Winn (2005), as mulheres apresentam valores inferiores aos dos homens em todos os continentes no que se refere ao crescimento económico e á criação da sua própria empresa. O empreendedorismo

¹ GEM- *Global Entrepreneurship Monitor* se preocupa com a dinâmica do empreendedorismo, estando ligada à criação de novos negócios, sendo conhecidos por EFCS (*Entrepreneurial Framework Conditions*). As EFCS são o componente mais importante para o empreendedorismo e constituem “o oxigénio necessário de recursos, incentivos, mercados e instituições de apoio para a criação e crescimento de novas empresas” (Bosma et al, 2008), afetando a entrada e saídas da atividade empreendedora.

ainda é visto como um mundo direcionado para os homens. As empresas femininas são uma contribuição para a economia em todo o mundo, trazem consigo inovação, crescimento económico e criação de emprego (Ahl, 2006; Verheul *et al.*, 2006).

A imagem que a sociedade cria sobre o empreendedorismo, desencoraja as mulheres a tornarem-se empreendedoras e mais ativas na sociedade. Diferentes fatores económicos como a idade, *status* trabalho, educação, salário, vínculos sociais e perceções assumem um papel importante na criação de um negócio.

As definições sobre o empreendedorismo na literatura são diversas, não existindo uma definição universalmente aceite, sendo comum entre as várias definições que o empreendedorismo cria algo novo e precioso. O empreendedorismo, pode ser uma atividade exercida individualmente ou em grupo, que requer organização, onde é assumido o risco da gestão do empreendedorismo. Para Sarkar (2007), o individuo tem a capacidade de produzir riqueza, mesmo correndo o risco de perder todo o capital investido.

O GEM define empreendedorismo como “qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por parte de um individuo, de uma equipa de indivíduos, ou de negócios estabelecidos” (GEM, 2007, p. 3).

Quando o empreendedorismo é analisado, pode ser feito através de uma perspectiva de género, com experiências de empreendedorismo diferentes, moldando as atitudes empresariais das mulheres, com práticas reais de discriminação (Henry, C., Foss, L., & Ahl, H., 2015.; Santos, F.J.; Roomi, M.A. & Liñán, F, 2016). Estas práticas de discriminação manifestam-se tanto no trabalho como na sociedade, o que pode levar ao acesso desigual de recursos institucionais, aos agentes de mercado (Henry *et al.* 2015), criando obstáculos e barreias difíceis de contornar.

1.1. Objetivos, Questões de Pesquisa e Proposições

Muitos são os estudos que abordam a personalidade da mulher empreendedora (Rey-Marti, Tur Porcar, Mas-Tur, A. 2015; Poggesi, S., Mari, M., De Vita, L., 2016), a gestão de empresas (Hasan, A., Muneer M.S., 2016) e o conhecimento organizacional (Rey-Marti *et al.* 2015), mas sem analisar a internacionalização e inovação de empresas lideradas por mulheres.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar o papel do empreendedorismo feminino no processo de internacionalização. Para tal através da Thomson Reuters ISI utilizando só a pesquisa de artigos, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (1) estruturar as publicações científicas, de forma identificar as características do empreendedorismo feminino fase á internacionalização; (2) para dar resposta ao estudo das publicações científicas, propor um

modelo de pesquisa capaz de testar empiricamente os estudos quantitativos; (3) estabelecer a relação de empreendedorismo feminino e internacionalização (4) identificar explorar as três dimensões (personalidade feminino 'EU'; gestão e conhecimento) na performance (internacionalização e inovação).

De forma a perceber o papel da mulher empreendedora no desempenho de empresas do setor do calçado, são testadas três preposições:

Efeitos da personalidade da mulher empreendedora no desempenho

P1: A personalidade empreendedora da mulher fomenta e promove a performance (internacionalização e/ou inovação) em empresas do setor do calçado.

Os efeitos da capacidade de gestão na performance

P2: A capacidade de gestão das mulheres influencia e prediz a sua performance no setor do calçado

Os efeitos do conhecimento adquirido na performance

P3: O conhecimento adquirido pelas mulheres empreendedoras impulsiona e fomenta a performance de empresas do setor do calçado.

Para dar resposta aos objetivos propostos, duas análises são feitas, a primeira um estudo quantitativo, que consiste em estruturar as publicações científicas, analisar estrutura intelectual e tendências de pesquisa, através de análise a artigos científicos. Um estudo qualitativa, através de entrevistas a mulheres empreendedoras, que detenham no mínimo 50% do capital da empresa, e tenham conhecimento da internacionalização. Para tal será efetuado um questionário, previamente validado, onde a unidade de análise será o empreendedorismo feminino e internacionalização no setor do calçado.

Esta investigação pretende verificar o papel que a mulher empreendedora desempenha na performance, com ênfase na internacionalização e inovação, em empresas do setor do calçado. A mais-valia desta investigação, relativamente a outras já realizadas, prende com o facto de acrescentar nova informação sobre mulheres empreendedoras em mercados internacionais.

1.2. Metodologia

De forma a responder aos objetivos propostos é efetuada uma pesquisa quantitativa e qualitativa. Ou seja, um estudo empírico “*Woman entrepreneurship and internationalisation: A study bibliometric (1990-2016)*”. Estudo Bibliométrico² das principais revistas internacionais (1990-2016), utilizando as publicações da Thomson Reuters ISI, para o período de 1990-2016. A análise bibliométrica envolve a aplicação de uma análise estatística quantitativa às publicações e respetivas citações. O objetivo é identificar os artigos com maior impacto, na análise de co-citações, palavras-chave associadas ao tema, principais autores, revistas de publicação com maior impacto, (Small, 1973, Zitt & Bassecouard, 1994). Este estudo também serviu para identificar o principal foco de pesquisa e a elaboração do guião de entrevista para o estudo seguinte.

Num segundo estudo “O Papel da Mulher Empreendedora no Desempenho de Empresas no setor do Calçado”, escolhemos uma metodologia qualitativa, através de entrevistas estruturadas a 10 mulheres empreendedoras no setor do calçado. A entrevista continua a ser o método mais comum na recolha de dados qualitativos, uma vez que os entrevistados estão mais livres para dar os seus pontos de vista sobre determinados assuntos que estejam relacionados com o objeto de estudo (Cassel & Symon, 2004). A importância do empreendedorismo cria consigo desigualdade no género empreendedor, sendo sentida essencialmente nas mulheres que enfrentam desvantagens em relação aos homens, como o estereótipo de inferioridade, maiores dificuldades no acesso a recursos financeiros, limitando o desempenho como empreendedoras (Santos *et al.* 2016). A análise de dados permite uma maior informação sobre as mulheres, centrada nos conceitos mais importantes da literatura sobre o empreendedorismo, com cinco conceitos chave: família, rede de contactos, crescimento, género e motivação, analisando a internacionalização.

1.3. Estrutura

Esta dissertação é estruturada em três partes. Esta primeira seção inclui introdução, fornecendo uma visão geral da literatura, objetivos, questões de pesquisa e proposições, metodologia e estrutura. A segunda e terceira seções com dois artigos, um quantitativo e um qualitativo. Por

² A Bibliometria é uma análise matemática e estatística de documentos com o objetivo de proporcionar um método relativamente robusto e menos subjetivo para analisar as bases de dados de publicações de uma disciplina (Wallin, 2012). Os estudos bibliométricos podem ser usados para examinar, por exemplo, os trabalhos mais citados, as redes de co-citação e ajudar a compreender a estrutura intelectual da literatura (Ramos-Rodríguez & Ruiz-Navarro, 2004). A análise de co-citações é muitas vezes usada para identificar artigos com maior impacto (Zitt & Bassecouard, 1994).

fim, a sua conclusão dos estudos apresentados, as limitações e sugestões de investigações futuras, de acordo com a figura 1.

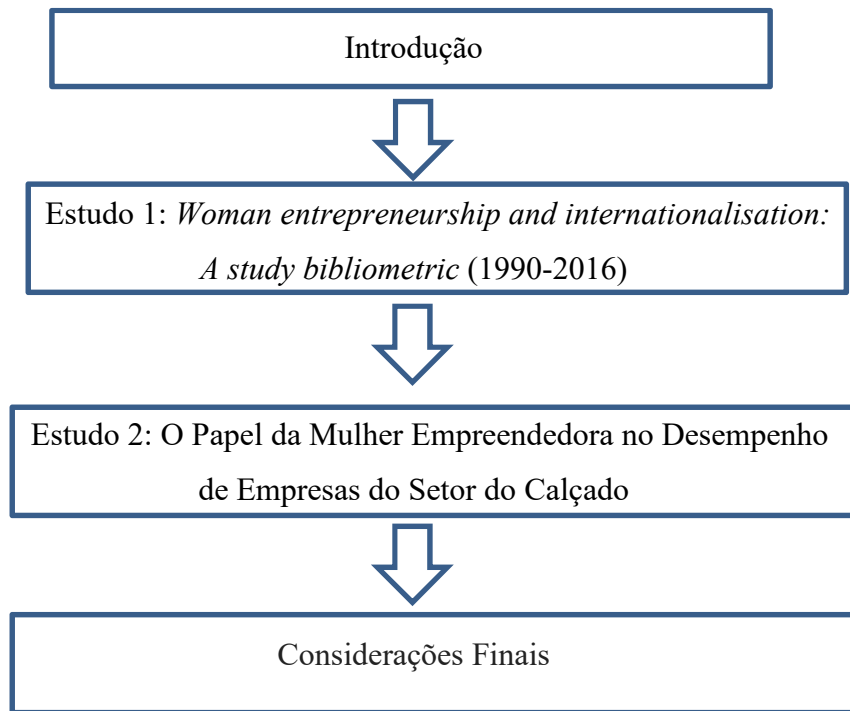


Figura 1: Estrutura tese.

Parte II-Capitulo 2

Woman entrepreneurship and internationalization: A study bibliometric (1990-2016)

Abstract

This systematic review examines the literature related to women entrepreneurship and internationalization and seeks to identify the trends and future research agenda. Hence, the aim of the present paper is to: 1) describe how this field of research is organised in terms of publications and authors, 2) identify the main co-cited references and the groups (i.e. clusters) they form, and 3) discuss the challenges this literature presents (i.e. opportunities and difficulties) in the study women entrepreneurs and internationalization. The articles obtained from the research carried out at the Thomson Reuters ISI using the topics, “Wom?n entrepreneur*” or “fem?le entrepreneur*” or “gender entrepreneur*” and “internationali?at*”, for the period 1990-2016, were submitted to a bibliometric analysis using the software VOSViewer and TreeCloud. The analysis suggests that three main streams of research can be identified: From the analysis performed there were three clusters: (1) epistemological position and gender; (2) creation and management of own business; (3) motivations, business characteristics and performance. A critical analysis of articles suggests there are substantial gaps in knowledge in this focus which open new paths for future research agenda in this new and stimulating field of research.

Introduction

During the past few years, worldwide, women have played an important role in society, but mainly from the 70s, a time when they begin to give more importance to their personal fulfillment, women begin to invest in vocational training, leaving "drop" the classic role of "housewives". Through entrepreneurship, these can change the weight they represent in the labor market, taking on an increasingly important role, as they aim to achieve their professional independence.

The women's entrepreneurship is a topic that, in literature, has relevance great gain, this because many are the authors who argue that economic development cannot be achieved without the active participation of women, which play also a key role to enterprise level. According Revenga and Sudhir (2012), the contribution of women to economic and social development depends on gender equality and support the institutions themselves.

Countries with higher entrepreneurial activity rates are associated with female entrepreneurial activity rates also higher (Verheul et al., 2004). Although the number of women entrepreneurs around the world is increasing, studies show that there is a gap in equality of opportunity, verifying gender inequalities, actual practices of discrimination and situations in which women are deprived of equal rights men, being ignored their crucial role in the economic development process (Sarfaraz & Faghih, 2011; Baughn et al., 2006). The GEM- Global Entrepreneurship Monitor provides information on female entrepreneurship rates and gender disparities in various areas, such as participation in various stages of activity; characteristics and interests of women; social attitudes, entrepreneurial profile of each economy (GEM "Woman Entrepreneurship Report" 2016/2017). The GEM Global Report 2017 reveals that in the case of Portugal, its economic development for women is driven by innovation (innovations-driven), with a change to service-based business, as well as industries, where the entrepreneurial activity rate of men is superior to women.

The concepts found in about entrepreneurship literature are many, but it turns out that have several points in common, since the indication that it is necessary to assume financial, economic and social risks, and accept rewards, but also in relation to the failure that it can be generating. Entrepreneurship is dependent on structural factors such as financial support; government policies and programs; Education and training; investment in R&D; creating a commercial and professional structure; opening the domestic market; access to infrastructure and social/cultural and governmental regulations (GEM, 2016/2017). Entrepreneurship is considered one of the

main promoters of the development of an economy as it brings innovation and creation of wealth, well-being, and so fulfills the needs of people.

Given that female entrepreneurship is becoming a more discussed topic in academic literature, and considering that women have an increasingly strong role in the economy, contributing to its development and growth, it is important to study its relationship with the internationalization, i.e., try to identify what factors influence some women to use as a strategy of growth and diversification of its business internationalization. Consulted studies (mainly in the scientific area: business, management and economics), one of the conclusions we have reached is that when a comparison between men and women entrepreneurs is made, companies headed by men grow more than those headed by women, this because they are focused on profit. Internationalization is a consequence of the rapid growth of business, and may be the driving force of the company's success.

The current study made it possible to explore and describe the existing scientific literature on women entrepreneurship and internationalization. Hence, this study aims to: 1) describe how this field of research is organized in terms of publications, authors and sources (i.e. journals); 2) identify the main co-cited references and the groups they form (i.e. clusters); and 3) discuss the challenges this literature presents (i.e. opportunities and difficulties) in the study of entrepreneurship and internationalization (i.e. research opportunities in this area).

A systematic approach was followed in the literature review, including a rigorous protocol and definition of steps in the research and analysis of the literature based on scientific articles published in the Thomson Reuters ISI. The 277 articles identified related to women/female/gender entrepreneurship and internationalization were submitted to a bibliometric analysis.

This article is structured as follows. The next section provides the methodological approach used in the bibliometric analysis. The results are then discussed. Conclusions and the future research agenda are presented in the last section.

Methodology

In order to meet the objectives outlined, we propose to make a quantitative research, through a bibliometric study to enable a systematic review of the literature of the leading international journals (1990-2016), using the Thomson Reuters ISI, for the period 1990-2016. A bibliometric analysis involves applying a quantitative statistical analysis and publications to the respective citations. The goal is to identify the items with the greatest impact in the analysis of co-citations,

keywords associated with the theme, authors and magazine publishing with greater impact (Small, 1973; Zitt & Bassecoulard, 1994).

Bibliometric analysis of the woman entrepreneurship literature

Selected articles

Entrepreneurship is a key issue increasingly addressed in the academic world. When performing a search, in any academic search engine or articles database on women's entrepreneurship, we find a large and diverse sample in various fields of study, from social, economic, sociological, management, among others. The literature presented is extensive, so we intend to use a systemic approach focused on the most important items for research and internationally recognized quality (Tranfield, Denyer & Smart 2003; Thomas et al., 2004).

The research was carried out using VOSviewer software version 1.6.5 to construct and display bibliometric maps, as well as to identify clusters and their reference networks (Waltman *et al.* 2010; Perianes-Rodriguez *et al.* 2016).

The search for relevant articles was carried out in the Thomson Reuters ISI database with temporal restriction: 1990-2016. The search focused on Business, Management and Economics. We used the keywords ‘Wom?n entrepreneur*’ OR ‘female entrepreneur*’ OR ‘gender entrepreneur*’ AND "internationali?at*" in topic, which resulted in 277 articles with an h-index of 36. The search was performed on 9 May 2017. The research protocol is displayed in Figure 1.

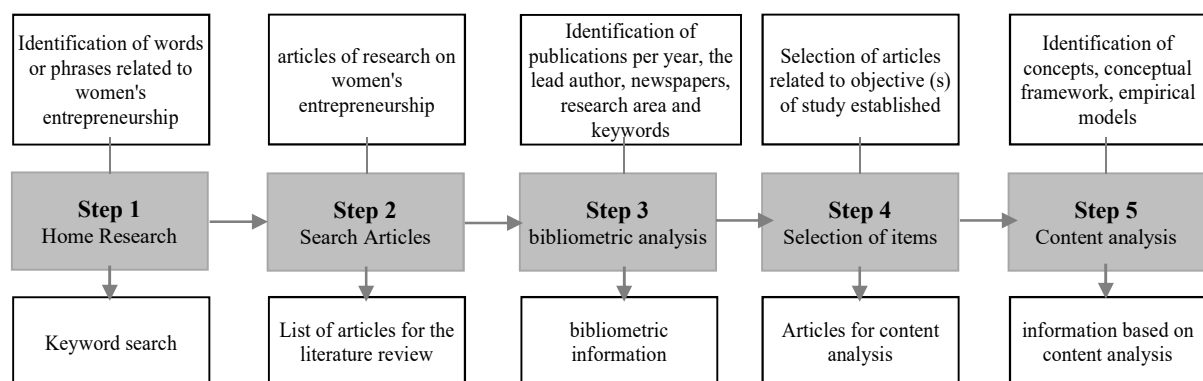


Figure 1. Process systematic literature review

Characterization of the articles under study

Figure 2 shows the evolution of the number of publications and citations of the 277 articles from 1990 to 2016. Citations have been increasing significantly, reaching a maximum number in 2009 of 461 citations. The number of publications reached its highest point in 2016 with 66 publications.

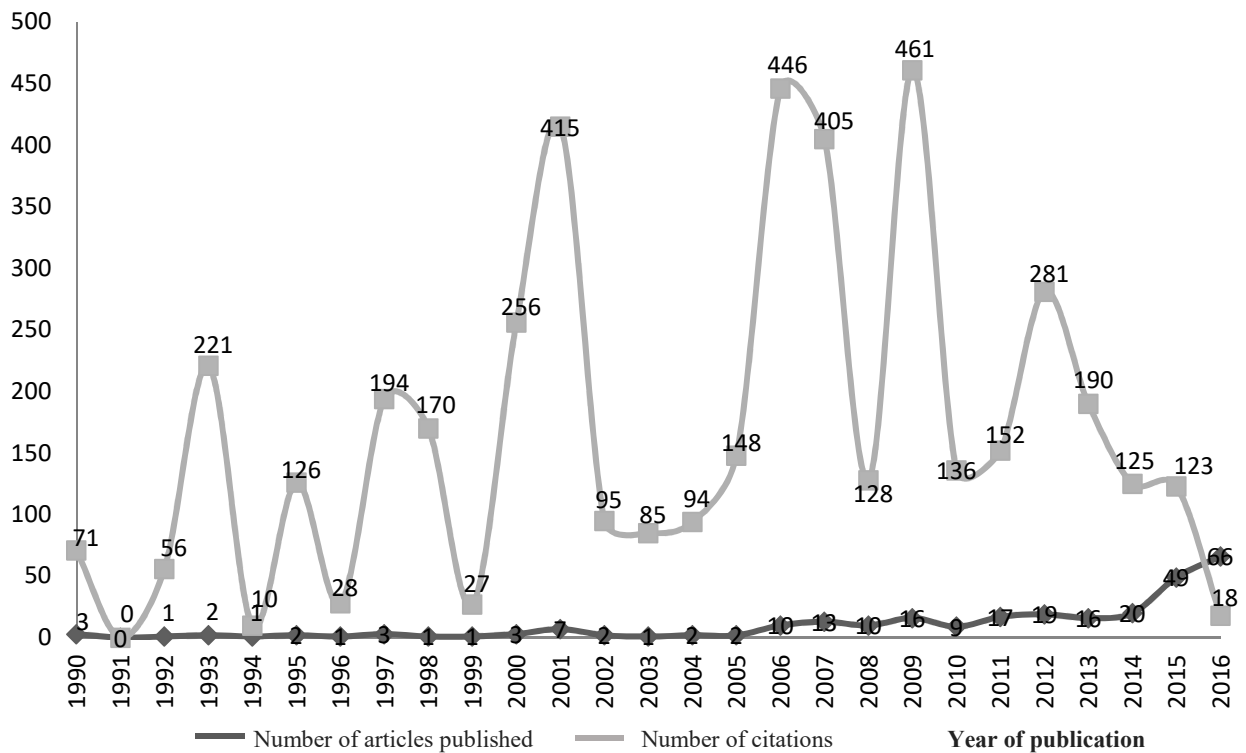


Figure 2. Total publications and citations by year. (1990-2016)

The female entrepreneurship has gained much importance in the literature, especially over the past few years. Figure 2 showed that the largest increase posted item took place in the years 2015 and 2016, totaling 115 publications about women entrepreneurship and internationalization in these two years.

Table 1 presents the top six most-cited articles of the final sample, with over 100 citations, giving thus start to Step 3 of bibliometric review process.

Table 1. Top six articles with over 100 citations.

Article Title	authors	Journal title	Year of publication, Vol. (no.): pp	Total citations	%
Does one size fit all? Exploring the relationship between attitudes towards growth, gender, size and business	Cliff, J.E.	Journal of Business Venturing	1998 13 (6): 523-542	170	8.5
The theoretical overview and extension of research on Fri, gender, and entrepreneurship	Fischer, In; Reuber, Ar; Dyke ls	Journal of Business Venturing	1993 8 (6): 151-168	170	6.8
All credit to men? Entrepreneurship, finance, and gender	Marlow, S; Patton, D	Entrepreneurship Theory and Practice	2005 29 (6): 717-735	122	9.38
Start-up capital: does gender matter?	Verheul, I; Thurik, R	Small Business Economics	2001 16 (4): 329-245	113	6.65
On the survival prospects of men's and women's new business ventures	Boden, RJ; Nucci, AR	Journal of Business Venturing	2000 15 (4): 347-362	110	6.11
The ambitions entrepreneur: High growth strategies of women-owned enterprises	Gundry, LK; Welsch, HP	Journal of Business Venturing	2001 16 (5): 453-470	103	6.06

Through the above in Table 1 we find that the most cited article is the author Cliff, in 1998, which was published in the Journal of Business Venturing. The article with a higher percentage of citations per year, belongs to the authors of Marlow and Patton, published in 2005 in Entrepreneurship Theory and Practice.

In the following paragraphs we will present a summary of each of the six items shown in Table 1:

- Cliff (1998) in his article: "Does one size fit all? Exploring the relationship between attitudes towards growth, gender, and size business, "tries to explain why the companies headed by women have lower growth compared to men. The study explores the dimension of attitude to growth, which is expected to introduce differences between the sexes, and few researchers are exploring this strand. Firms headed by women have a lower growth business headed by men, since they do not have as much experience and education in management positions are risk averse, being considered in its double role, and not with the purpose of the rapid growth. On the other hand, the male companies tend to have faster growth, since they are focused on profit. This study made a quantitative and qualitative analysis, through interviews with 229 small business owners in the area Vancouver (British Columbia), Canada.

- Fischer, Reuber and Dyke (1993): "The theoretical overview and extension of research on Fri, gender, and entrepreneurship," the authors emphasize two feminist theories, and address the growing number of women-owned businesses. According to these authors, the existing studies are in no way empirically accepted to test gender differences. This is a study conducted in Finland addressing high-growth entrepreneurship with GEM data compared to other European countries. Fischer et al. (1993), the results demonstrate a contradiction, if on the one hand is a world leader in investment in development and technology, they are a failure in the development of high growth. The lack of empirical data to understand the nature of gender differences has become an obstacle. Both feminist theories: theories of liberal feminism and social feminism help interpret the existing studies and future investigations. The liberal feminist theory suggests that women are disadvantaged compared to men due to discrimination and are deprived of vital resources such as education and experience in business; The social feminist theory suggests that there is differences between men and women with regard to socialization, no meaning, so that they are inferior to men.

- Marlow and Patton (2005) in these article: "All credit to men? Entrepreneurship, finance, and gender ", address the issue of business financing. Access to finance is a crucial element in starting a business, and consequently to the performance. Although the findings can be inconsistent, it can be stated that women entrepreneurs setting up their own company, they are handicapped by their sex. This element was validity through a theoretical analysis, using formal and informal financing sources of financing to the business, to demonstrate that women are more affected than men.

- Verheul and Thurik (2001) in these article: "Start-up capital: does gender matter?" As Marlow and Patton (2005) study, mentioned above, address the issue of financing the business. There are gender differences in funding, which is due to direct and indirect effects. The indirect effect is attributed to the type of business, management and experience to undertake. The direct effect may be based on discriminatory effects, as in the case of start-up feminists, which can be a barrier to acquiring loan for initial capital. The study is conducted with 2,000 Dutch entrepreneurs, of which 500 are women, to test the direct and indirect effects, for the year 1994. It was concluded that women have less capital to invest in the opening of your business, but not they differ in the type of capital. On average, the proportion of equity and bank loans is the same for male and female entrepreneurs.

- Boden and Nucci (2000): "On the survival prospects of men's and women's new business ventures" This article is based on the study of the characteristics of entrepreneurs and business

stay are examined separately the issues that affect their stay in business enterprises created by women, studying two different periods. To conclude, it appears that companies created by men have 4-6% more likely to survive than businesses owned by women. Thus, it is proposed as a hypothesis research that success to the continuity of the company is related to the wage employment and the capital invested. In this field, women have lower wages than men; without much likely to have previous experience to lead companies with fewer years of college, thus being women at a disadvantage. The study was conducted through data analysis, survey, between 1982 and 1987, the owners of companies with information on the Census Bureau's.

- Gundry and Welsch (2001): "The ambitious entrepreneur: High growth strategies of women-owned enterprises", the focus of this study is the desire of entrepreneurs to develop the growth of its business quickly. Thus, there are factors that cause increase or decrease the provision for the entrepreneur to grow your business, this is the way the company was founded; the experience gained by his manager (a) and the goal that entrepreneurs want to achieve. The authors examine the strategic growth of intent; the level of commitment; opportunity costs; the structure and success factors. The results show differences between the three high growth entrepreneurs and low growth entrepreneurs. The former are: (1) more likely to select strategies for their companies, allowing greater focus on market expansion and new technologies; (2) more determined to continue its business; (3) more open to higher opportunity costs for the success of companies. The study was done with women entrepreneurs in various industries, a total of 832 who responded to a questionnaire on the intended growth, concluding that there is a difference between high-growth entrepreneurs and low growth driven 5 dimensions: market expansion; technological change; seek funding; planning; and organizational development. The high-growth entrepreneurs are "ambitious" presenting differentiation in the strategies of your business and technological changes; accept a strong commitment to your business, planning your business, use an organizational structure as a team, concern for reputation and quality, adequate capital and use of own financing for the expansion of your business.

Characterization of journals and/or sources under study

We can see, in Table 2, that the Journal of Business Venturing is the journal with the highest number of articles published from 1990 to 2016 (22), also being the most cited articles. This journal dedicated to entrepreneurship, providing a sufficient base of academic articles, to share theories, mechanisms and / or entrepreneurship consequences. The journal publishes on entrepreneurship research regarding: (1) the disciplines of economics, psychology and sociology and other disciplines such as anthropology, geography, history and so on, (2) the

functions of finance / accounting, management, (3) the contexts of international and environmental sustainability (environmental and social), combining research from other contexts, such as: dynamism, uncertainty, risk, emotional factor, among others.

Table 2 also shows the journals by impact factor. Associated with the Academy of Management Review, with highest impact, stresses that the article "Work-family experiences and coping strategies interface: Implications for entrepreneurship research and practice", authored by Jennings, Jennifer, McDougald and Megan in 2007.

Table 2. Top 10 journals and/or sources that publish most on 'Woman entrepreneurship' and 'internationalization', by impact factor

Journal	Total Citations	Total Articles	Thomson Reuters ISI Categories	Impact Factor 2016	Impact factor 5 Years
Journal of Business Venturing	1226	22	Business	5.774	2.284
Small Business Economics	663	20	Business & Economics	2.421	3.414
Entrepreneurship Theory and Practice	452	13	Business	4.23	4.44
Journal of Small Business Management	225	13	Managment	2.876	2.84
Entrepreneurship and Regional Development	224	10	Economics	1.776	4.67
Journal of Organizational Change Management	118	2	Management	0,761	1.192
Gender Work and Organization	110	8	Business & Management	1.548	1.97
Academy of Management Review	99	1	Business & Managment	9.408	13.630
Organization Studies	76	2	Economics	3.107	4.771
Human Relations	61	2	Business	2.622	4.027

As far as the authors are concerned, Marlow is the author with the highest number of published articles, followed by those Essers and Jennings, as can be seen in Table 3. Clearly the research around entrepreneurship is accomplished, in general by women.

Table 3 – Authors with highest number of articles published

Author	Articles
MARLOW, S.	6
ESSERS, C.	4
JENNINGS, J.E.	4
KACIAK, E.	4
MAS-TUR, A.	4

Author	Articles
WELSH, D.H.B.	4
WELTER, F.	4
POGGESI, S.	3
URBANO, D.	3
VERHEUL, I.	3

Studies on female entrepreneurship using mostly a qualitative methodology, through a questionnaire or personal interview. There are several countries that have contributed to these studies, the highlight: USA; England; Canada; Spain; Germany; Scotland; India; Netherlands; Italy and Switzerland (Table 4).

Table 4 - Top 10 Country of origin of authors with published articles on the theme 'Women Entrepreneurship' and 'internationalization'

Countries/Territories	Records	% dos 277
EUA	92	33,2
Inglaterra	39	14,1
Canadá	26	9,4
Espanha	24	8,7
Alemanha	14	5,1
Escócia	12	4,3
India	11	4
Holanda	11	3,9
Itália	10	3,6
Suiça	9	3,2

Mapping knowledge networks: results

At this point, the study sought to deepen the knowledge acquired about the area of female entrepreneurship and internationalization through lexical and co-citation analyses. These were used to map the knowledge networks in this field, reaching back to the genesis of this research stream.

Lexical network of Words analysis

In order to complete understanding of the dominant themes, we used the TreeCloud software, where it generates a word tree, these words being grouped according to their proximity throughout the texts analyzed. For this analysis, the titles and abstracts of the 277 articles were used.

Based on the results of the analysis of the keywords in the titles and abstracts of the 277 articles, three clusters were identified. The first cluster identifies studies Epistemological position and gender. The second cluster studies creation and management of own business. The third group studies motivations, business characteristics and performance (figure 3).

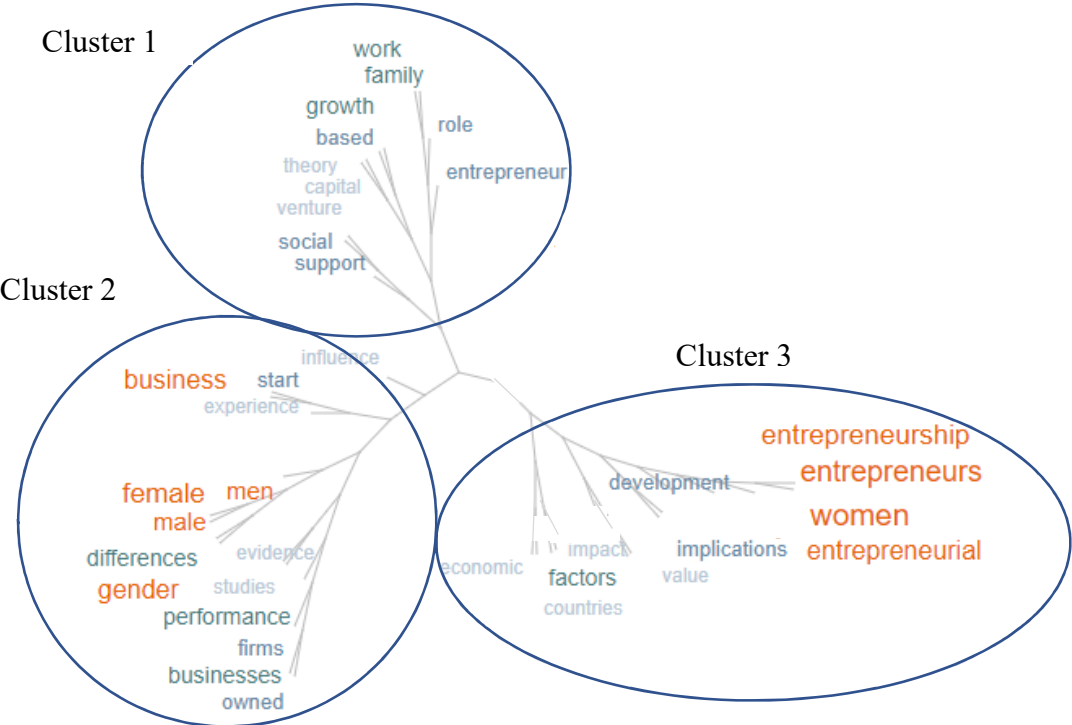


Figure 3: Word map

Co-citation analysis by first author

For the analysis of co-authored 59 were considered authors with a minimum of 30 citations. We can conclude that there are essentially three authors of networks working together. The blue cluster, has a network of authors from Brush, Carter and Buttner, presenting a relationship with Aldrich. Red Cluster consisting of Ahl, and Bruni Marlow, which relate to Brush and Gartner. And the green cluster consisting of Verheul, Minniti and Sahne, which relate to Cooper. Watson longer distance networking groups (figure 4).

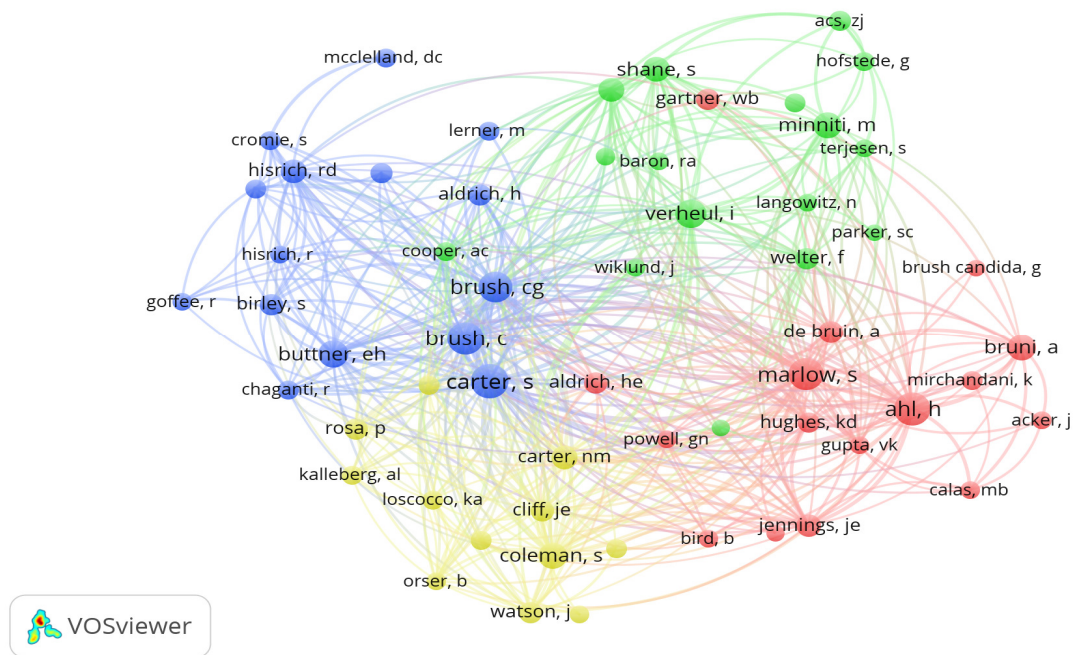


Figure 4. Co-citation network map by first author (59 authors that have at least 30 quotes)

Analysis by document

In this study, the Co-citation analysis were considered three areas: analysis cited reference, by first author and source. Figure 5 shows the network map by said reference criterion with a minimum of 14 citations include, resulting in 67 publications. You can also check for 3 clusters with a strong bond with each other. The largest cluster is the group led by Ahl (2006), red group, the most cited author on women's entrepreneurship. Among the three groups, the authors cite each other, with the densest network in groups dominated by Ahl and Brush (green group) and Cliff (blue group). Although these three clusters addressing different issues on women's entrepreneurship, they are complementary.

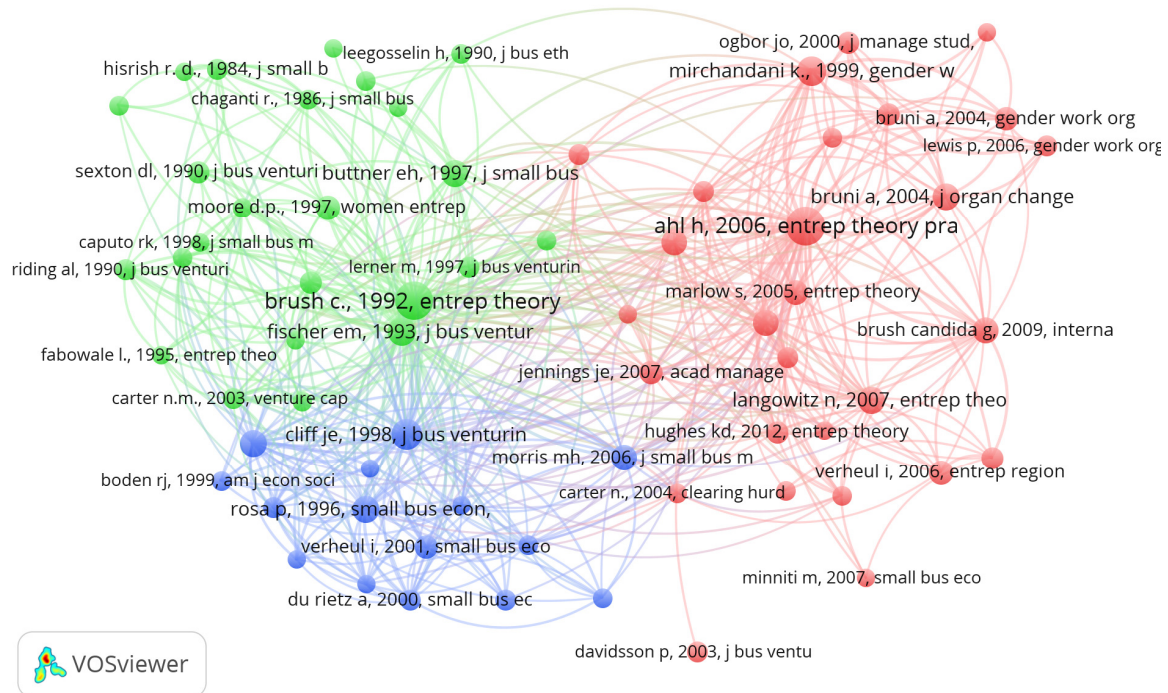


Figure 5. Co-citation network map by document (articles with a minimum of 14 citations)

We analyze the clusters resulting from the co-citation analysis performed on 67 more articles cited with reference to the cited papers over 3 per cluster, followed by your explanation, and approach to each article.

Cluster 1 - Epistemological position and gender

Cluster 1 consists of 28 articles, (red cluster).

In cluster 1 in relation to the subjects studied, they all present the same gap, women are not duly analyzed in relation to men. These studies relate to the differences in characteristics between men and women, analyzing even individual attributes, where women always leave disadvantaged in relation to men. The studies reflect different approaches to the feminist theory, the perspective of the family that influences the business, the family, structural and cultural contexts.

According to the liberal feminist theory, women would have the same access to opportunities as men, such as education, work experience, access to resources (Unger and Crawford 1992). What studies them demonstrate, is that women, do not have as much experience in managing enterprises, which can subsequently limit the expansion of their businesses (Fischer et al. 1993). Women's business growth rate is increasing, however, men present higher rates. These are still seen as the company's creation link, with greater training and greater support for government

policies (Unger and Crawford 1992, p. 474). Even with the growth rate of companies created by women raising, they continue with their domestic responsibilities when they start the business, they do not drop their role as "housewives", maintaining the duplicity of roles which could lead to reduced growth, even if women do not want to expand their business, because they could create frictions in family and conjugal life (Goffee and Scase,1985).

The feminist social theory states that women have different qualities of men, but equally valuable and effective. Men are expected to have qualities such as auto affirmation, expansion, and leadership capability; as women, they tend to have qualities like altruism, concern for others, and sensitivity (Eagly and Wood, 1991). Empirical studies indicate that men are more focused on economic gains and their success; Women attach importance to social values, personal and family achievement, not having the same goal in relation to growth (Unger and Crawford 1992).

Table 5: Cluster 1- Epistemological position and gender

Author	Article	Study Focus	Method / Sample	Conclusions
Ahl, H. (2006)	"Why Research on Women Entrepreneurs Needs New Directions"	Feminist analysis, with emphasis on the submission of women compared to men. Feminist Theory Liberal Study on the psychology of women entrepreneurs, their personal background and commercial characteristics, attitudes towards entrepreneurship, intentions to start a business, start-up process, management practices, strategies, networks, family matters, access to capital and performance.	Analysis of 81 articles, 73 empirical and 8 classified published between 1982 and 2000 in four newspapers enterprise search.	Studies should emerge in new stages: expansion objective research; a change in the epistemological position.
Ahl, H. and Marlow, S. (2012)	"Exploring the dynamics of gender, feminism and entrepreneurship: advancing debate to escape a dead end?"	Feminist theory Embedded within this current entrepreneurial project is a sense of individualism and inclusion. Women are positioned as needy and incomplete men. The feminist theory is not used as an analytical framework, although, in this article, it is made use of the same, which shows that women are weak and reluctant to be used, only descriptive and non-explanatory analyses.	Narrative analysis of two cases.	Operating a feminist perspective, to provide analytic exploration.
Howard E. Aldrich, Jennifer E. Cliff (2003)	"The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective"	Family aspects in women's entrepreneurship; family and business dynamics are interlinked. Two groups are identified: the first refers to transformations in the family breast and the second refers to changes in family functions and relationships. In the last decades the role of women has changed in society (study until later, marry later, become independent, and create their own business). Women present themselves with a duplicity of roles, between business and marriage, and managed to manage their roles.	Statistical data from 1990 to the US in 1999. US Census	Inclusion of family life with business. Being considered a gap in the literature this lack of empirical studies has left the family and business relationship, research on the emergence of new businesses has grown; The recognition of opportunities; Decision of the creations of the business itself and mobilizing resources for the same.

<p>C. Christopher Baughn, Bee-Leng Chua, Kent E. Neupert (2006)</p>	<p>"The Normative Context for Women's Participation in Entrepreneurship: A Multicountry Study"</p>	<p>Supporting entrepreneurship. Rate of men entrepreneur participation is higher than women in some cases will be identical. It covers the fact that women present themselves as important to the development of the country, as women entrepreneurs, but are a widely unexplored group.</p>	<p>GEM 2000-21 countries; 37 2001; 31 2002; 31 in 2003.</p>	<p>Lack of data on self-employment. The study defines a normative support for women entrepreneurs, consisting of three types of repository: cultures; Social structures and routine.</p>
<p>Bird, B. and Brush, C. (2002)</p>	<p>"A Gendered Perspective on Organizational Creation"</p>	<p>Three theoretical perspectives to business creation, male and female in the entrepreneurial process.</p>	<p>57 steps in the process of women's organization, which focuses on 5 dimensions: concept reality; time; action / interaction; power; ethic.</p>	<p>New organizational vision in the feminine and masculine perspectives. Distinction of gender / sex: male and female; man and woman. and socialized perspectives: male and female.</p>

Cluster 2 – Creation and management of own business

Cluster 2-consisting of 24 articles (green cluster).

Cluster 2 addresses the thematic of the creation of businesses, which can sometimes be analyzed addressing the family issue. In the existing studies on female entrepreneurship over the past few years, it is possible to conclude that there are fewer women than men starting a business and managing it (Minniti and Naude, 2010). However, it is already recognized the feminine entrepreneurial capacity, the importance they have for creating jobs, their enthusiasm, strength, capacities and competences, for the creation of innovation (Teixeira et al., 2011; Brush et al., 2010). From the Moore and Buttner (1997) study, they say that women do not measure success only by the financial results of their businesses, but more importantly the personal realization that achieves the personal satisfaction of their employees. As already identified over the past few years, women represent an increase in labor force, but their salaries and business status falls far short of men, even in the services in which women more dominate the industry.

Having a network of contacts becomes increasingly important for the development aid of the business. The greater the network of contacts, the greater the assistance of businesses. Women's networks become less developed than those of men, and less interconnected, having to do with their experiences, social structure, and household duties (Aldrich et al. (1987). Among the studies conducted, there are no major differences in the networks of contacts between men and women. While men in their contacts network do not use both family and friends support, women are more susceptible to doing so. Men, they have an ally of the same sex for counseling, while women can have a network not only of women.

For a long time, women believed that alone were able to manage the business, that is, they had not created a network relationship, however, these networks tend to be smaller than those of men, and generally constituted by women (Brush, 1992). As they devote more time to the family plan, they do not devote sufficient time to the network (Loscocco, 1991; Tigges and Green, 1992).

In recent decades, there is an increase in female involvement in the business world, however the GEM (2015/2016) shows that women have fewer activity rates than men, in average global terms the rate of women's participation in the creation of Companies are measurable in about two-thirds of the men. Studies conducted indicate that the primary motivations of women are quite similar to those of men, essentially passing by economic factors, percepção of market opportunities, independence, realization and dissatisfaction with employment (Greene, Brush & Gatewood, 2007).

Table 6: Cluster 2- Creation and management of own business

Author	Article	Study Focus	Method / Sample	Conclusions
H Aldrich (1989)	“Networking among Woman Entrepreneurs”	Networking among women entrepreneurs. Marriage, family and social life implies that women have a closed social life, which can be a hindrance to the growth of their businesses. Women's networks become less developed than those of men, and less interconnected, having to do with their experiences, social structure, and household duties.	-----	Contacts network influence the creation of companies.
Candida G. Brush (1992)	“Research on Women Business Owners; Past Trends and Future Perspective New Directions”	Women entrepreneurs who start their own business. This article exposes a new perspective about entrepreneurs in relation to gender, i.e. "Integrated perspective" (Integrated Perspective), which is rooted in the psychological and sociological theories that present certain social orientations of women more focused on Relationships. When the woman creates her own business, he can't create just a business, she has a relationship network that includes family, community and business; It has implications for individual dimensions, organisational, Process and environment.	57 articles on women entrepreneurs.	There is no hard data on the managed companies and created by women; limited academic research in the area of entrepreneurship. It is concluded that women are similar to men in some demographic factors in the characterisation of the business. However, they differ as to education, professional experience, fitness for business, approach to the creation of the same, acquisition of risk, commercial strand, the way to manage problems and performance.

Buttner, EH and Rosen, B. (1988)	“Bank loan officers' perceptions of the characteristics of men, women, and successful entrepreneurs”	Financing difficulty for women to manage their own business. Compared to men, women have a greater difficulty in achieving funding for their businesses, because there are certain stereotypes about women.	60 male and 46 female entrepreneur’s agents of bank loans	Existence of stereotypes regarding women business The search results conclude that there is this stereotypical relative to women in the management of their own businesses, when analysed business qualities as leadership; Autonomy; propensity to watch risks; Agility for Change; Resistance; Emotional capacity; lack of support; Identity and persuasion.
And Dorothy E. Holly Buttner Moor P. (1997)	“Women's Organizational Exodus to Entrepreneurship: Self-Reported Motivations and Correlates with Success”	Women who left their job to open your own business and balance work / family; measure the motivations for having done	129 Women entrepreneurs	Study on the simultaneous male and female motivations.
Richard K Caputo; Dolinsk Arthur (1998)	“Women's Choice to Pursue Self-Employment: The Role of Financial and Human Capital of Household Members”	The study explored some issues: (1) If husbands work on their own, and their salary increases, does it impact the husband's salary in women working on their own? (2) The experience and knowledge of the husbands in business contributed to the women being autonomous; (3) Being married and with children, is a positive contribution to them being workers on their own? (4) The civilian state has no impact on the choice of women's employment and (5) there is no potential for financial and human capital at home, or by third parties.	labor market data (NLSLME)	Women are self-employed; research should be made of financial and human resources, without regard to their husbands. This study is based on 4 important issues: (1) What motivations for women to decide to manage their own business; (2) What role the family represents in the creation of their business, in the management; (3) As these women entrepreneurs measure the success of their business; (4) If the motivation is related to the way they manage these businesses.

Cluster 3 – Motivations, business characteristics and performance

Cluster 3-consisting of 15 articles (blue cluster).

Cluster three covers study related to business management. When the woman creates the business, it is not only centered on it, it does not create a separate economic entity, because it involves in its network of relationships, from the family, and community and the business itself (Fossen, 2011).

The objective of the study conducted by Cliff, JE (1998), is to radiate the assumption that men and women are motivated to expand their business, achieving explain why growth in companies created by women is slower. The studies have tended to be a consensus with regard to smaller and less-growing enterprises are associated with the leadership of women. On the other hand, this has a lot to do with women's motivations; Aspirations and intenses, and effectively what they intend: smaller enterprises. The participation of women in the world of work is increasing, they intend to be independent (Kopper, 1993), however their membership fee is still low.

In recent years the entrepreneurial activity led by women is increasing, empirical evidence indicates that men still lead the entrepreneurial activity in double (Acs, Arenius, Hay, & Minniti, 2005), being a consistent analysis between countries. The socially constructed idea in relation to women, limit their ability to accumulate social, cultural, human and financial capital, and limit the ability to generate personal savings. However, in the services and retail sector, women are more prone to business, smaller, slower growth, but more developed than men's (Carter & Williams, 2003). What is verified is that there is gender stereotypical, male characteristics are associated with business intentions (Marlow & Carter, 2004).

Women not only contribute to creating employment and economic growth, as they contribute to diversifying entrepreneurship in the economy (Verheul and Thurik, 2001). Whether entrepreneurs are men and women, they start and run businesses in a different way, in various sectors, different products, with different objectives and business structures, Fischer et al., 1993 Verheul, 2003. Men are twice as likely as women to engage in business Minniti et al. (2005).

Table 7: Cluster 3- Motivations, business characteristics and performance

Author	Article	Study Focus	Method / Sample	Conclusions
Anna et al (2000)	“Women business owners in traditional and non-traditional industries”	Social learning theory; traditional and non-traditional business. The study was based on the intentions of professional careers of women as traditional and non-traditional, based on the need of learning, in which women differ in the levels of independence, effectiveness, their perspectives of career and social support, performance of the Business, in relation to entrepreneurship.	170 Women entrepreneurs in Utah and Illinois Interview	Study the business intentions; greater understanding of the advantages and expectations of the decision to start a business in an industry. In non-traditional businesses have greater business planning, higher career expectations and economic gains, which is positively related to the success of sales.
Boden Jr. (1999)	“Flexible Working Hours, Family Responsibilities, and Female Self-Employment”	Difference between men and women: reasons to open your own business. For women, and who are mothers, the main reason is in the flexibility of schedules and in family reasons, with no major concern for the salary gain.	Contingent Work Survey of the February 1995	Men self-employed to have little association dependent
Richard j. Boden, jr. Alfred r. Nucci (2000)	“On the survival prospects of men's and women's new business ventures”	Property, business characteristics and profitability. The study becomes innovative once it studies separately female-owned enterprises, and the issues affecting its survival.	Census data from 1982 and 1987; commercial client survey, sample of men and women entrepreneur’s whites	Women-owned businesses with fewer survival; experience to be considered in context to create own jobs
Nancy m. Carter, Mary williams, Paul d. Reynolds (1997)	“Discontinuance among New Firms in retail: The influence of initial Resources, Strategy,	Structural positions. They show that companies held by women have increased, however, their growth rate is still lower than	203 new companies in the service sector	Integration model survival of enterprises built by women. Women tend to have less experience than men in the

	and gender”	that of men, as well as sales and profits presented by female companies, are inferior to men's		services sector, and less likely to access banking credit. On the other hand, this doesn't seem to affect the ability of women to create their own business. Men use their professional and commercial experience, human capital as their business survival status.
Jennifer and. Cliff (1998)	“Does one size fit all? Exploring the relationship between attitudes towards growth, gender, size and business”	Women-led companies have a size lower than those headed by men, which can be explained by their attitudes towards growth.	229 Small business owners in the area Vancouver (British Columbia), Canada.	Explore which the desire to lead a fast-growing company. Women entrepreneurs are more prone to achieving maximum growth limits, tending to balance work and personal life, as they intend not to take risks, nullifying economic reflections and expansion of the business. Here the banks can analyze women's businesses from another perspective, as less risk of loans, being cautious in their growth.

Final Thoughts and Future Agenda

The topic of women entrepreneurship has increasingly gained importance in academia, so research is emerging, essentially in developing countries. This article utilized a complex bibliometric analysis to study the field of female entrepreneurship and internationalization. The publication on studies in the area of entrepreneurship has increased in the last 10 years, even though in a smaller percentage in the universe of all published articles, these are published in high quality magazines, with more quotations, which comes to strengthen the study conducted by Jennings and Brush (2013).

The study also provides information on scientific magazines, authors and countries of existing literature. The document used articles from the Thomson Reuters ISI, for the period of 1990 and 2016, being found 277 articles, after refining the document type (using only articles), research domain (social sciences), and research areas (business, management and economics). The study considered keywords, authors, fonts and other categories of subjects, to establish the network of co-occurrence of keywords, coauthors, network of origin and the network of Co-quotes. The link of the keywords in the co-authors ' network indicates that they cooperate with each other in the analysis, similar to the link of sources and other categories of the subject in analysis.

The Division of Female Entrepreneurship and internationalization is made in three clusters what has brought coherence to the analysis, since it allows a better understanding on the topic. This allows you to analyze new perspectives of future Analysis. One of the most cited gaps in the articles has to do with studies conducted to men and women as a whole, there is no splitting of their attitudes or motivations, especially when it comes to social and cultural variables that seem to affect women significantly. Entrepreneurs in certain countries/territories. On the other hand, they should be considered the risks of creating a business, and the same should be a longitudinal survey, or to realize what the definition of business success for the woman. As the woman knows she succeeds in her business, what variables to take into account, because the studies conducted, demonstrate that they are not focused on businesses just for profit. But it lacks to explore its family/work relationship (duplication of roles), opening markets, with the management of the company. Or to what extent this is prevented for women growing in their business, existing studies are based on the economic strand (Brush, Brain and Walter, 2014).

For when compared with men, in which firms led by these have greater growth and more likely to survive, because they are focused on profit, there are no studies on the process of creating

the start-up company, being able to be conditioned by the family and Duplicity of roles, what happens to women.

The sixth female companies operate on the internal market (more than half), having their customers in private consumption, while only 20% of men operate this sector, having a significant difference. On the other hand, almost half of the male companies sell more than 50% of their products to other companies, while in women is about 25%. Men tend to sell their products to larger customers/businesses, assuming the risk, unlike women. Female performance is less than masculine, being performance-related, presenting a lower profitability. This is explained by the lowest expectation of women in relation to future growth, even though they may have potential to grow as much as men (Du Rietz, A; Henrekson, M, 2000).

On the other hand, if developing countries have a higher rate of entrepreneurial activity, often allied to a way out, and achieve better yields, but we cannot forget questions such as religion, management training, low levels of education, Discrimination and facing certain boundaries, (language, financial constraints), can be a new field of research. Because the role of women is increasingly important in the development of their country, the existence of studies on entrepreneurial support programmers (Minniti and Naudé, 2010) is important. To what extent they may be allied to better entrepreneurship rates, which can the men in this field come out of harm in relation to women. But do women want in developed or developing countries effectively value this support? It may be a new question to analyze and including to include in the GEM data. Because if the studies show that women have no lower capacity than men to undertake, and "accept" that men tend to undertake is something innate, then the communication for women will be failing (Jennings and Brush, 2013).

According to data from the GEM 2015/2016, European economies tend to be driven by efficiency, where women entrepreneurs have a higher level of education, but men present better results than women in the field of entrepreneurship. Here it would be important to analyze the role of universities in the dimension of changing the career choice of women, because women tend to start entrepreneurial activity later than men (Shelton, 2006). That is, different formations in the field of enterprise planning; Identification of economic resources; Industry analysis and competitive strategies should be included in the management courses (Brush, 1992). One of the associated causes is the fear of failing. But it will not often be linked to its structural, cultural and family roots, restricting women and privileged men (Brush et al, 2014). If there is a good support for women, these may constitute a network of contacts beyond the family; If they are already created in an entrepreneurial environment, they gain greater confidence in their ability

to undertake; On the other hand, women are more involved in household chores, having less time to manage their business. Women tend to undertake more by necessity and men for opportunity, increasing their yield (Carter et al, 2003).

This study, as all research does, has its limitations, including those arising from the choice of keywords and the use of only one database.

Thus, about a future research agenda, studies should be among women, not a usual to buy men and women. Analyses are largely quantitative, so they should be more qualitative. We need more research like family management affects business creation and family resources, involving family in these studies, sometimes direct relatives and even understanding the role of conjugate and children, being the case. Here should also be addressed the role of officials, the relationship between the entrepreneur, as it can be presented as a motivation in the management of the company.

In future research, these should be more focused on women, but more dynamically. Their motivations are changing over the company's life cycle. The volume of financial transactions that women make, to better understand their management, should be introduced in the research. In many of the studies it is forgotten the analysis of the network of contacts of women entrepreneurs, being important to analyse whether there is a segmentation of it. The research conducted, based on theoretical approaches already used, in the revision of previous works, is urgent to adopt other theories in the analysis of entrepreneurship, such as analysis of public employment policies or promotion to the creation of businesses and posts of Work, directed at most for entrepreneurs, not being sufficiently exploited.

On the other hand, a large proportion of research is in developed countries, and when they are in developing countries, it is often used very small samples, using more traditional approaches to study. In his studies Brush and Cooper (2012) and Henry et al. (2015), they complain even about the question of having small samples, not available enough data on women. Whether in developed or developing countries, it will be important to add a number of databases in order to enrich the analyses.

In recent times we have also witnessed the discussion between gender, there is male and female, and that is not simply reflected in the entrepreneurial gender. But scholars insist on using this variable as dummy according to the entrepreneurial gender, mainly using male norms to evaluate the activity of women (Henry et al., 2015), thus influenced the studies, with a male business model.

The process of internationalization is not addressed in the field of studies conducted, there are studies between small-sized enterprises and large dimensions, and what the motivations of women, but in no time, encompasses the why they want or not to internationalize, associated with Other variables of the studies presented. More efforts are needed to truly understand how women manage their businesses.

References

- Achtenhagen L. F. & Welter (2011). Surfing on the ironing board ': The representation of women's entrepreneurship in German newspapers. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23, 763-786.
- Ahl, H. & Marlow, S. (2012). Exploring the dynamics of gender, feminism and entrepreneurship: advancing debate to escape a dead end? *Organization*, 19 (5), 543-562.
- Ahl, H. (2002). *The Making of the Female Entrepreneur: A discourse analysis of research texts on women's entrepreneurship*. Jonkoping International Business School, JIBS Dissertation Series No. 015.
- Ahl, H. (2006). Why Research on Women Entrepreneurs Needs New Directions. *Entrepreneurship, Theory & Practice*, 30 (5): 595-621.
- Ahl, H. (2007). Fri business in the toy store: A narrative analysis of the teaching case. *Journal of Business Venturing*, 22 (5), 673-693.
- Al-Dajani, H. & Marlow, S. (2010). Impact of Women's Home-based Enterprises on Family Dynamics: Evidence from Jordan. *International Small Business Journal*, 28 (5), 470-486.
- Aldrich, HE & Cliff JE (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective. *Journal of Venturing*, 18, 573-596.
- Anna, A.L., Chandler, G.N., Jansen, E. & Mero, N.O. (2000). Women business owners in tradicional and non-traditional industries. *Jornal of business venturing*, 15(3): 279-303.
- Apergis, N., & Economou, VP (2010). Incentives and female entrepreneurial activity: evidence from firm level panel data. *Advances in International Economic Research*, 16 (4), 371-387.
- Baptista, A., Teixeira, MS & Portela, J. (2008). Motivations and obstacles to entrepreneurship in Portugal and facilitate proposals. *Book of minutes of the 14th Congress of APDR*. Tomar: Portugal.
- Baughn, D.C., Chua, B. & Neupert, KE (2006). The normative context for women's participation in entrepreneurship: a multicountry study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (5), pp. 687-708.
- Boden, R. J. (1999). Flexible Working Hours, Family Responsibilities, and Female Self-Employment. *American Journal of Economics and Sociplogy*, 58, 71-83.
- Boden, R.J. & Nucci, AR (2000). On the survival prospects of men's and women's new business ventures. *Venturing bus Journal*, 15, 347-362.
- Brush C.G., Bruin, A. & Welter, F. (2014) Advancing joint development in creation theory: signposts for understanding gender. In KV Lewis, Henry C., EJ Gatewood, Watson J. (Eds.), *Women's Entrepreneurship in the 21st Century: An International Multi-Level Analysis Research* (pp 11-26). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Brush C.G., Bruin, A., Gatewood, EJ & Henry, C. (eds.) (2010). *Women Entrepreneurs and Growth Influences: An International Perspective*. Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar.

- Brush, C. & Bird, D. (2002). A Gendered Perspective on Organizational Creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26, 41-65.
- Brush, C.G., & Gatewood, EJ (2008). Women growing businesses: Clearing the hurdles. *Business Horizons*, 51, 175-179.
- Brush, CG (1992). Research on women business owners: Past trends, a new perspective and future directions. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 16 (4), 5-30.
- Buttner, EH & Rosen, B. (1988). Bank Loan Officers' Perceptions of the Characteristics of Men, Women and Successful Entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 3, 249-258.
- Caputo, R.K., & Dolinsky A. (1998). Women's Choice to Pursue Self-Employment: The Role of Financial and Human Capital of Household Members. *Journal of Small Business Management*, 36, 8-17.
- Carter, N., Brush, C., Greene, P., Gatewood, E., & Hart, M. (2003). Women entrepreneurs who break through to equity financing: the influence of human, social and financial capital. *Venture Capital*, 5(1), 1-28.
- Carter, NM; Williams, M. & Reynolds, DP (1997). Discontinuance among New Firms in retail: The influence of initial Resources, Strategy, and gender. *Venturing Business Journal*, 12, 125-145.
- Cliff, J.E. (1998). Does one size fit all? Exploring the relationship between attitudes towards growth, gender, size and business. *Venturing Business Journal*, 13, 523-542.
- Cliff, J.E., Langton, N. & Aldrich, HE (2005). Walking the Talk? Gendered Rhetoric vs. Action in Small Firms. *Studies Organization* 26 (1): 63-91.
- Fisher, E.M., Reuber, AR; Dyke, LS (1993) The theoretical overview and research on extension of firm, gender, and Entrepreneurship, *Venturing of Business Journal*, 8, 151-158
- Gatewood, E.J., Brush, CG, Carter, NM, Greene, PG, Hart, MM (2009). Diana: a symbol of women entrepreneurs' hunt for knowledge, money, and the rewards of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 32: 129-144.
- Gundry, L.K., Welsh, HP (2001), The ambitious entrepreneur: High growth strategies of women-owned enterprises, *Journal of Business Venturing*, 16, 453-470.
- Henry, C., Foss, L., & Ahl, H. (2015). Gender and entrepreneurship research: a review of methodological approaches. *International Small Business Journal*.
- Howard E. Aldrich (1989). Networking among women entrepreneurs. *Woman Owned Business*, 103- 132.
- Jennings, J.E.; Jennings, P. Devereaux; Sharifian, Manely (2016). Living the Dream? Assessing the Entrepreneurship as Emancipation Perspective in a Developed Region. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40, 81-110.
- Jennings, J.E. & Brush, CG (2013). Research on Women Entrepreneurs: Challenges to (and from) the broader entrepreneurship literature. *Academy of Management Annals*, 7: 663-715.

Jennings, J.E., McDougald, MS (2007). Work-family interface experiences and coping strategies: Implications for research and practice entrepreneurship. *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 3, 747-760.

Kelley, D.; Baumer B., Brush C., Greene P., Mahdavi M., Cole M., Dean M, Heavlow R. (2016/2017), Babson College, Smith College and the Global Entrepreneurship Research Association (GERA). Disponivel em <http://gemconsortium.org/report/49860>

Marlow, S; Patton, D. (2005) All credit to men? *Entrepreneurship, finance, and gender*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 717-735

Marques, A.P. & Moreira, R. (2011). Transition to the labor market: entrepreneurship from a gender perspective. XIV National Meeting of Industrial Sociology, Organizational and Labor - Employment and social cohesion: the regulation of crisis the hegemony of Aveiro globalization.

Marques, C.S., Leal, C.T., Santos, G., Marques, C. P. & Alves, R. (2017). Why do some woman micro-entrepreneurs decide to formalize their businesses? *Internacional Jornal of Entrepreneurshio and Small Business*, 30(2), 241-258.

Minniti, M. & Naudé, W. (2010). What do we know about the patterns and determinants of female entrepreneurship across countries? *European Journal of Research Development*, 22 (3), 277-293.

Moore D.P., Buttner EH (1997). Women's Organizational Exodus to Entrepreneurship: Self-Reported Motivations and Correlates with Success. *Journal of Small Business Management*, 35, 34-46

Perianes-Rodriguez, A., Waltman, L. & van Eck, N.J. (2016). Constructing Bibliometric Networks: A Comparison of between Full and Fractional Counting. *Journal of Informetrics*, 10(4), 1-30.

Poggesi S. & Mari M. & De Vita L (2015). What's new in female entrepreneurship research? Answers from the literature. *International Entrepreneurship and Management Journal - Springer*, 12, 735-734.

Sarfaraz L, N Faghieh: Women's Entrepreneurship in Iran: GEM-based evidence date. *Journal of Global Entrepreneurship Research* 2011.1 (1): 45-57.

Sarfaraz L, S Mian, Karadeniz EE Proceedings of the 16th Annual International McGill Entrepreneurship Conference, August 1st - 5th. In *Female Entrepreneurship, Internationalization and Trade Liberalization: The Case of Iran, Pakistan, and Turkey*. Montréal, Canada: McGill University; 2013.

Shapiro, A. & Sokol, L. (1982). The social dimensions of entrepreneurship. In Kent, CA, Sexton, DL & Vesper, KH (eds), *The Encyclopedia of Entrepreneurship* (pp. 72-98). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Verheul I, Van Stel AJ, AR Thurik (2004): Explaining Male and Female Entrepreneurship 29 across Countries (No. 0804). the Netherlands: Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy.

Verheul, I.; Stel, AJ von & Thurik, AR (2006). Explaining female and male entrepreneurship at the country level. *Regional Entrepreneurship & Development*, 18, 1651-183.

Verheul, I; Thurik, R (2001), Start-up capital: does gender matter? *Small Business Economics*, 16, 329-345.

Waltman, L., van Eck, N.J. & Noyons, E.C.M. (2010). A Unified Approach to Mapping and Clustering of Bibliometric Networks. *Journal of Informetrics*, 4(4), 629–35.

Parte III-Capítulo 3

O Papel a Mulher Empreendedora no Desempenho de Empresas do Setor do Calçado

Resumo:

Este estudo pretende explorar, através de uma análise qualitativa, o papel que a mulher empreendedora desempenha na performance, com ênfase na internacionalização e inovação, em empresas do setor do calçado. Através deste estudo pretende-se aprofundar o conhecimento sobre o empreendedorismo feminino, focando três dimensões relacionadas com a mulher – personalidade empreendedora, capacidade de gestão e conhecimento adquirido, e os seus efeitos na internacionalização e inovação. Foram selecionadas mulheres empreendedoras detentoras de mais de 50% do capital e com participação ativa na gestão de empresas de calçado com vendas para o mercado internacional.

A análise de conteúdo das entrevistas efetuadas a estas mulheres foi tratada através do *software NVivo* de forma a identificar e melhor perceber o efeito de cada uma das três dimensões associadas à mulher empreendedora na internacionalização e inovação destas empresas. Os resultados indicam que a personalidade empreendedora da mulher, a capacidade de gestão e o conhecimento adquirido influenciam positivamente as duas dimensões da performance da empresa: internacionalização e inovação

A mais valia deste estudo está em colmatar a escassa literatura encontrada sobre a relação das dimensões em estudo, em empresas internacionais detidas por mulheres. Os resultados encorajam o desenvolvimento de pesquisas científicas futuras em empresas lideradas por mulheres, focando a performance nas variáveis internacionalização e inovação.

Palavras-chave: empreendedora, conhecimento, capacidade de gestão, internacionalização, inovação, desempenho, setor do calçado.

Abstract:

This study aims to explore, through a qualitative analysis, the role that the entrepreneurial woman plays in the performance, with a phase in internationalisation and innovation, in companies in the footwear sector. Through this study aims to deepen the knowledge about female entrepreneurship, focusing three dimensions related to women – entrepreneurial personality, acquired knowledge and management capability, and its effects on internationalization and innovation. Entrepreneurial women have been selected with more than 50% of the capital and active participation in the management of footwear companies with sales for the international market.

The analysis of the content of the interviews made to these women was handled through the NVivo software to identify and better perceive the effect of each of the three dimensions associated with the entrepreneurial woman in the internationalisation and innovation of these companies. The results indicate that the woman's entrepreneurial personality, the management capacity and knowledge gained positively influence the two dimensions of the company's performance: internationalisation and innovation

The value of this study is in bridging the scarce literature found on the relationship of the dimensions in study, in international companies held by women. The results encourage the development of future scientific research in women-led enterprises, focusing on performance in internationalisation and innovation variables.

Keywords: Women entrepreneur, knowledge, management, internationalization, innovation, performance, footwear industry

Introdução

As investigações sobre empreendedorismo foram, durante vários anos, centradas nos homens, principalmente sobre os motivos, características e comportamentos nos seus negócios. Antes de 1980, a maioria das empresas eram criadas por homens, as mulheres apresentavam-se como menos ativas no mundo empresarial (Brush, Carter, Gatewood 2003, Green & Hart, 2006; Jennings e Brush, 2013). Ainda que as pesquisas sobre o empreendedorismo feminino tenham aumentado na última década, parece que os estudos teimam em fazer comparações entre homens e mulheres (Greene, Brush, Hart, Gatewood & Carter, 2003). Os estudos sobre o empreendedorismo feminino estão a aumentar, embora só 10% de toda a pesquisa sobre o empreendedorismo seja centrada nas mulheres empresárias (Jennings e Brush, 2013).

Temas como o desempenho nos negócios, tipo de empresas que as mulheres criam, barreiras ao crescimento, desafios financeiros, as suas motivações, rede de contactos, são os temas mais comuns na investigação de empreendedorismo feminino.

Na investigação sobre empreendedorismo é repetidamente discutido a importância do género. O género é visto como uma prática social, representando o significado que a sociedade dá à masculinidade e feminidade, sendo o género visto como a diferença do sexo biológico. Analisando as características de um empreendedor, o empreendedorismo é ainda identificado como sendo uma atividade masculina (Ahl, 2006). De acordo Kelley, D.; Baumer B., Brush C., Greene P., Mahdavi M., Cole M., Dean M, Heavlow R. (2017) o número de mulheres empreendedoras está a aumentar, e os obstáculos na criação do negócio é o mesmo para homens e mulheres. Mas as mulheres ainda são confrontadas com barreiras relacionadas com o género e a discriminação em algumas economias e culturas (Marlow, Carter & Shaw, 2008; Welsh, Kaciak & Minialai, 2017). No entanto, a desigualdade ainda registada em relação à criação e gestão de empresas tendo em consideração o género pode assumir um papel de desencorajador, tal como pode ser um estímulo ao empreendedorismo feminino (Baughn *et al.*, 2006). Vejamos a este propósito os dados do *Women's Entrepreneurship Report 2016/2017* (Kelley *et al.*, 2017), que referem que em 2016 cerca de 163 milhões de mulheres iniciaram o seu negócio em 74 economias do mundo. Enquanto 111 milhões geriam as suas próprias empresas. Se analisarmos os dados relacionados com a economia portuguesa verificamos que o GEM (2016) refere que o número de empreendedores em fase inicial é de 10,4% da população masculina adulta, e o número de mulheres empreendedoras é de 6,1%. Ao analisarmos os dados do GEM Woman Report 2016 / 2017, verificamos que em 2011 a TEA feminina era apenas de 4,7%, ao passo que a masculina era de 10,5%. A TEA de Portugal tem demonstrado consistentemente

valores próximos da média das economias orientadas para a inovação. A TEA em Portugal registou os em 2013 8,2%, 2014 10%, 2015 9,5% e em 2016 8,2%, nos últimos dois anos as taxas refletem ainda a recente situação de crise económica.

O empreendedorismo deve ser visto num conceito neutro em termos de género, no entanto esta ainda não é a realidade (Gupta, Turban & Bhawe, 2008). Existem algumas diferenças nas empresas criadas e geridas por empresários e versus empresárias, tais como: setor, dimensão, financiamento, desempenho e crescimento. Não estar orientado para o crescimento de uma empresa, é visto como uma característica de estratégia de gestão mais associada a mulheres. No entanto, Ahl (2006) refere que especialmente em empresas pequenas, o género do proprietário é irrelevante quando se trata de crescimento. Como as mulheres são focadas em minimizar os riscos, assume-se que têm menos autoconfiança na gestão de empresas, com menos capacidades empresarias, escolhendo ficar com empresas mais pequenas (Verheul & Thirik, 2001). Mesmo com as mulheres a terem um papel mais ativo no meio empresarial, o empreendedorismo continua a estar mais relacionado com qualidades masculinas, tais como autoconfiança, persistência, independência, risco, autonomia e conhecimento financeiro, o que acaba por afetar negativamente a imagem feminina (Gatewood, 2009; Verheul, Uhlaner & Thirik, 2005).

Nos últimos anos, muito ouvimos falar do mercado de calçado e da sua importância para a economia portuguesa. Hoje em dia, a indústria do calçado é considerada um dos setores mais importantes da economia portuguesa. Na verdade, no espaço de duas décadas, a indústria portuguesa do calçado foi genuinamente transformada. A partir de uma indústria tradicional e intensiva em mão-de-obra, transformou-se numa indústria moderna, externa e altamente competitiva, alcançando a posição de um dos mais importantes exportadores europeus e mundiais, particularmente no setor de calçados de couro (APICCAPS, 2017).

A última década, em especial, tem sido notável para a indústria de calçado. As empresas assumem o grande desafio da internacionalização, sendo um dos principais objetivos deste setor. As empresas conseguem distinguir-se internacionalmente, oferecendo produtos exclusivos, fabricados combinando a alta tecnologia e a produção manual moderna, em que muitos casos estão na família à décadas. Isto leva a produtos de alta qualidade de design moderno, calçado de luxo, tornando-se competitivos com as principais marcas internacionais, conseguindo por vezes estabelecer parcerias. O setor do calçado exporta mais de 95% da sua produção anual, para mais de 150 países, nos cinco continentes. De acordo com dados da APICCAPS (2016) Portugal tem-se destacado na indústria do calçado mundial e, mais

recentemente, conquistou o Prémio Europeu de Promoção Empresarial, entregue pela Comissão Europeia. O Prémio Europeu ao calçado distinguiu Portugal, pela terceira vez, na Assembleia Europeia das PME. As vendas externas de calçado português aumentaram de pouco mais de 1 200 para aproximadamente 1 900 milhões de euros nos últimos sete anos. Os países europeus continuam a ser o destino principal para as empresas exportadoras, França, Alemanha, Holanda, Espanha e Reino Unido (APICCAPS, 2016).

A indústria do calçado não tem sido alvo de muitos estudos, talvez por ainda ser vista como como uma indústria com uma imagem tradicional em muitos países europeus. Vale a pena notar que, na década de 1990, a indústria de calçado portuguesa, juntamente com outros exemplos em todo o mundo, recuperou de uma grave crise e reestruturou-se, transitando de um produtor em massa de baixo custo para uma indústria orientada para a exportação de calçado de qualidade (Marques, Leal, Marques & Cardoso, 2017). Apesar de enfrentar desafios no âmbito dos quadros macroeconómicos nacional e internacional, a indústria do calçado Português está em crescimento, o que sugere que está a implementar estratégias de gestão (conhecimento, inovação, internacionalização) apropriadas (Banco de Portugal, 2012). Apesar das circunstâncias pouco promissoras, a indústria afirmou-se como um dos pilares da economia portuguesa (APICCAPS, 2013; Banco de Portugal, 2012). Nos últimos 3 anos, o emprego no setor praticamente estabilizou nos 39 mil trabalhadores, apesar de ter crescido 20% relativamente a 2010. Também o número de empresas se encontra estabilizado, aproximando-se das 1 500 (APICCAPS monografia, 2017).

Apesar do interesse recente por este setor por parte de alguns investigadores (*e.g.*, Marques *et al.*, 2011; Ferreira, 2012, Marques *et al.*, 2016; Marques *et al.*, 2017; Lima 2015), o seu estudo foi centrado no conhecimento e na sua importância para o sucesso da empresa de forma a serem competitivos. Estes estudos centram-se no conhecimento na inovação e performance exportadora do mesmo, debruçando-se muito pouco, ou quase nada, sobre o papel que as mulheres empreendedoras têm neste setor e o seu efeito na performance das empresas. Assim, em comparação com os estudos anteriores, a contribuição desta pesquisa reside no fato de ser uma pesquisa qualitativa no ponto de vista e experiências de 10 mulheres empreendedoras (com foco na internacionalização e inovação). O presente estudo proporcionado um conhecimento adicional tendo em conta três dimensões definida com base na literatura e identifica novas variáveis na performance. Assim permite um conhecimento adicional de cada categoria, elaborando a questão de investigação **“Qual o papel da mulher empreendedora no desempenho das empresas?”**.

Com base no exposto nos parágrafos anteriores, o presente estudo procura identificar os efeitos que a personalidade empreendedora, a capacidade de gestão e o conhecimento adquirido têm no desempenho (internacionalização e inovação) de empresas do setor do calçado com gestão e capital social maioritariamente detido por mulheres. A primeira dimensão está centrada na personalidade da empreendedora ('Eu'); as mulheres têm inúmeras razões para abrir o seu próprio negócio, como realização pessoal, poder, riqueza ou a criação de uma ideia (Fischer, 1993). A capacidade de gestão apresenta a segunda dimensão, abordando a capacidade de abrir o seu negócio, a função que desempenha, o processo de criação, os apoios recebidos e os obstáculos (Verheul, 2001). Uma terceira dimensão é o conhecimento adquirido; o conhecimento representa uma das principais vantagens competitivas em qualquer organização. O conhecimento tornar-se importante para a sustentabilidade de qualquer empresa, se esta quer evoluir, crescer, entrar em novos mercados tem de saber utilizar o conhecimento adquirido como base para o desenvolvimento de novos produtos/serviços (Velmurugan, 2010). Através do conhecimento adquirido muitas empresas de calçado conseguiram sair da crise económica por que passaram, conseguindo uma competitividade global, aumentando a sua performance na inovação e exportação. A quarta dimensão é a performance que assenta em duas variáveis: a inovação e exportação. Halilem, Amara e Landry (2014) afirmam que a literatura sobre inovação sugere que a internacionalização favorece a inovação (Ernest & Unctad, 2017), enquanto que a literatura sobre internacionalização sugere que a inovação aumenta as oportunidades de internacionalização (Kotabe, Dunlap-Hinkler, Parente & Mishra, 2007), estando, portanto, estes dois indicadores de performance interligados.

O artigo está estruturado em cinco partes, na secção atual é feita uma breve introdução ao estudo, fazendo um enquadramento e justificação da temática, bem como a exposição do objetivo principal deste estudo. No ponto seguinte serão fundamentadas as possíveis relações entre as três dimensões em estudo que nos permitem elaborar as proposições de investigação. Na terceira parte é feita uma breve descrição da metodologia utilizada, e na quarta parte são apresentados e discutidos os resultados do estudo. Por fim, no último ponto, são apresentadas as conclusões, refletindo sobre as implicações e limitações do estudo, bem como sugestões para investigações futuras.

Revisão da literatura

Efeitos da personalidade da mulher empreendedora no desempenho

A personalidade empreendedora pode envolver diferentes variáveis (Zhang *et al.*, 2009), tais como, a motivação, a orientação empreendedora (Santos, Marques & Ferreira, *forthcoming*), a duplicidade de papéis (Noguera, Álvarez & Urbano, 2013) e, no caso das mulheres a forma como estas encaram a discriminação no mundo dos negócios e a sua visão mais feminista ajudam a completar esta personalidade (Welsh *et al.*, 2017).

Os estudos sobre o empreendedorismo feminino, ainda que recentes, demonstram que as motivações das mulheres são muito semelhantes às dos homens; desde a procura pela rentabilidade económica, independência, realização pessoal e satisfação na organização (Greene *et al.*, 2007; Bulanova, Isaksen & Kolvereid, 2016). A diferença está nas dificuldades encontradas pelas mulheres, como por exemplo no processo de criação da empresa onde se verificam dificuldades no acesso ao crédito uma vez que o sistema bancário vê a mulher como dando poucas garantias (Greene *et al.*, 2007; Ahl 2006; Roper & Scott, 2009).

Mari, Poggesi, De Vita (2016), observam que gerir o trabalho e a família é um desafio para as mulheres, no entanto, esta questão parece começar a ter um maior equilíbrio na vida das mulheres, estas são capazes de lidar melhor com as emoções, e com o conflito família-trabalho. Qualquer pesquisa sobre empreendedorismo feminino tende abordar a questão da duplicidade de papéis, sendo essencial para a compreensão do empreendedorismo feminino (Jennings & McDougald, 2007). Em estudos mais recentes, as mulheres parecem estar mais motivadas que os homens na sua decisão de empreender, obtendo melhor equilíbrio entre trabalho e família (e.g., Jennings e Brush, 2013; McGowan et al., 2012). Por outro lado, os recursos familiares parecem ser mais importantes para as mulheres empresárias do que para os homens (Powell & Eddleston, 2013). Isto também se deve ao facto de as mulheres mostrarem dificuldades a desenvolver relacionamentos fora da família (McGowan et al., 2012). O conflito do papel trabalho-família, existe, daí as mulheres criarem equipas de trabalho, de forma a conseguir singrar no negócio, sem prejudicar a família (Hsu, D. K.; Wiklund, J.; Anderson, S. E.; Coffey, B. S. 2016).

A OEI (orientação empreendedora individual) surge por Miller (1983), e depois analisada por Covin e Slevin (1989, 1991; Covin & Miller, 2013), tratando-se a uma construção científica com base no conhecimento cumulativo que se desenvolve na gestão (Basso et al 2009), afetando a decisão empresarial (Anderson & Eshima, 2013; Wales *et al* 2013).

A orientação empreendedora (OE), pode ser dividida em cinco aspetos principais (Kollman 2007). Primeiro, os indivíduos que lutam pela autonomia são mais propensos a agir de forma empreendedora. Segundo, a atitude em relação à inovação determina o seu comportamento empreendedor. Terceiro, a propensão ao risco, provavelmente influencia o OE. Quarto, sendo mais proativa, aproveita ao máximo as oportunidades de negócio. Por fim, a autorrealização e competitividade também influencia a OE. Ao longo de 30 anos de pesquisa académica, a OE está associada às crenças enraizadas e valores associados à tomada de risco e proatividade (Rauch *et al.*, 2009, Hansen *et al* 2011).

Os estudos só OE procuram oferecer novos conhecimentos sobre a performance, especificamente em empresas femininas. Uma das variáveis a ter em conta no OE é aquisição do conhecimento externo no desempenho da empresa. Num estudo em mulheres espanholas, mostra que OE está positivamente ligada com o desempenho operacional e financeiro (Fuentes; Bojica; Ruiz, Matilde, 2015). Hansen *et al* 2011, refere que que o OEI são comportamentos inovadores, apoiam as ideias novas, comportamento proativos, refletem propensão de agir de forma agressiva em relação às empresas suas concorrentes conseguindo oportunidades comerciais favoráveis; e o comportamento de risco resultam na vontade de fazer novos investimentos em projetos que por vezes podem apresentar perdas elevadas.

Quanto á inovação, os estudos em comparação com os homens, demostram que as mulheres competem com os mesmo em todos os aspetos principais da OE, não acontecendo na inovação (Lin e Envik, 2013 e Goktan 2015). Kelly *et al* (2016), refere isso mesmo, as mulheres tendem a ser menos desenvolvidas para o empreendedorismo nas economias desenvolvidas para a inovação. Esta diferença está essencialmente centrada no contexto OE (Kelly, 2016).

A discriminação em relação às mulheres está patente no mundo dos negócios. A discriminação pode estar relacionada com alguns valores e/ou crenças de certas sociedades ou culturas que podem restringir a adesão das mulheres ao empreendedorismo (Marques, 2015). A perceção de discriminação de género na obtenção de recursos afeta negativamente as empresárias (Akehurst *et al.*, 2012; Carter *et al.*, 2015; Díaz-García e Jiménez-Moreno 2010; El Harbi *et al.*, 2009). Em estudos mais recentes as mulheres empreendedoras relatam que a discriminação pode mesmo ser o fim para o seu negócio (Hahn e Nayir 2013; Holmén *et al.*, 2011; Iakovleva *et al.* 2013; Itani *et al.* 2011)

Estudos recentes tendem a evidenciar que as empresas criadas por mulheres, são empresas familiares, e se os membros das famílias foram ou tiverem sido empresários, podem ajudar as

mulheres adquirirem conhecimento, habilidades que podem influenciar positivamente a performance da empresa (Mari *et al*, 2016; Hsu., Wiklund., Anderson., Coffey 2016; Sirmon & Hitt, 2003).

No entanto, o impacto que a família tem no desempenho das empresas, é um tema pouco abordado (Mari *et al*, 2016). Dada esta lacuna, pretende-se abordar a personalidade feminina, ou seja, como as diferentes motivações levam as mulheres a iniciarem o seu negócio; é importante o apoio familiar; e o equilíbrio trabalho-família influencia a performance da empresa. Na literatura é abordado duas formas de feminismo. O feminismo liberal e o feminismo social, que surgem com motivações semelhantes, ou seja, eliminar a menor condição social das mulheres. No entanto, estas duas teorias baseiam-se em bases teóricas distintas, com pontos de vista diferentes sobre origens, natureza, e as implicações das diferenças entre homens e mulheres. A teoria do feminista liberal surge que as mulheres são desfavorecidas em relação aos homens, devido à discriminação; são privadas de recurso vitais como educação e experiência em negócios. A teoria feminista social sugere que existe diferenças entre homens e mulheres relativamente à socialização, não significando por isso que são inferiores aos homens (Fischer *et al*, 1993).

Nesta linha de pensamento formulámos a seguinte proposição:

P1: A personalidade empreendedora da mulher fomenta e promove a performance (internacionalização e/ou inovação) em empresas do setor do calçado.

Os efeitos da capacidade de gestão na performance

O empreendedorismo não está só centrado na duplicidade de papeis, flexibilidade de horários, ou aumento salarial, deve sim conter perceções e variáveis de atitude, sendo muitas vezes ignoradas nos estudos (Pathak *et al.*, 2013; van der Zwan *et al.*, 2012). Uma variável importante é a autoeficácia (convicção) empresarial, um conceito cognitivo que engloba crenças e poderá ser a chave para o sucesso empreendedor, (Bandura 1977, 1994; Chen et al.1998; Zhao et al., 2005; Aramand 2013; Pathak et al.2013; Noguera *et al.*, 2015), tornando-se relevante para o empreendedorismo feminino (Noguera et al., 2015), porque foram vinculados a ações empreendedoras (Boyd e Vozikis 1994; Lerner et al., 1997; Minniti e Nardone 2007; Noguera *et al.*, 2015).

A capacidade de gestão das mulheres está relacionada como a mulher empresária começa o seu negócio, se possui crenças e habilidades, conseguem uma autoestima maior (Cooper & Saral, 2013; Pathak *et al.*, 2013). Por outro lado, se começam o negócio, mas sem capacidade

financeira (obstáculo), pode ser um motivo para não criar o seu negócio, o medo pelo fracasso está associado à gestão negativa da empresa (Noguera *et al.* (2015) e Pathak *et al.* (2013). Kwong *et al.* (2012)

A percepção das habilidades de gestão pessoais e o meio ambiente é crítica no empreendedorismo (Yusuf, 1995) especialmente para as mulheres cuja percepção é mais negativa do que a dos homens (Langowitz & Minnitti 2007).

Ainda que a tendência esteja a ser alterada, os homens continuam a apresentar uma TEA superior às mulheres, no entanto entre 2014 e 2016 as intenções empresariais femininas aumentaram em 16%. Isto sugere que as mulheres estão a aumentar a sua intenção de criar o seu próprio negócio (Kelly *et al.*, 2017).

Os diferentes estudos já efetuados demonstram que as mulheres criam o seu negócio por vários motivos, seja pela família, questões financeiras, independência ou realização pessoal (Carter *et al.*, 2003; Douglas & Shepherd, 2002; Delmar & Wiklund, 2008; Manolova *et al.*, 2012). A questão é: como gerem os seus negócios, quais os objetivos que têm para eles, até onde querem crescer?

Alguns estudos demonstram que as empresas geridas por mulheres, tendem a ter taxas de sobrevivência e crescimento menores, uma vez que não têm tanta experiência e educação em cargos de gestão, são avessas ao risco, sendo ponderadas na sua duplicidade de papéis, e não tendo como objetivo o crescimento rápido (Bulanova *et al.* 2016). Por outro lado, as empresas geridas por homens tendem a apresentar crescimentos mais rápidos, uma vez que estão focalizados no lucro (Cliff, JE, 1998; Boden *et al.*, 2000).

As mulheres estão dependentes do capital social do familiar, sendo importante na gestão da empresa (Cetindamar *et al.* 2012, 2013), as famílias frequentemente envolvem-se nas atividades da empresa, podendo ser o primeiro suporte para a gestão da empresa, tornando-se empresas familiares (Belwal *et al.*, 2014; Cetindamar *et al.*, Forson 2013; Jennings e Brush 2013; Saridakis *et al.*, 2014).

O contexto sociocultural em que a mulher está inserida também é um ponto importante para a gestão da empresa, pois pode influenciar as aspirações das mulheres, e conseguir ultrapassar barreiras (Noguera *et al.*, 2015; Tlaiss, 2014).

Os resultados mostram três diferenças entre os empreendedores de alto crescimento e os empreendedores de baixo crescimento. Os primeiros são: (1) mais propensos a selecionar estratégias para as suas empresas, que permitam maior foco na expansão do mercado e novas tecnologias; (2) mais determinados a prosseguir os seus negócios; (3), mais abertos a maiores

custos de oportunidade, para o sucesso das empresas (Grundy, *et al* 2000). Para Portela *et al.* (2008), as mulheres tendem a envolverem-se mais na capacidade de controlo, na comunicação e desenvolvimento interno, na gestão das pessoas e em tarefas que estejam diretamente relacionadas com a gestão do trabalho.

Os estudos neste campo, de um modo geral referem que empresas geridas por mulheres, têm menor capacidade de gestão, seja por falta de conhecimento, de formação, pela sua duplicidade de papeis, ou porque estão mais centradas em empresas de serviço, sem focar a sua gestão. A orientação do crescimento da empresa tem muito haver com os objetivos atingir, pois as aspirações dos empreendedores moldam a sua estratégia de crescimento (Watters & Coombes, 2006). A orientação do crescimento da empresa é uma influência importante no processo de internacionalização (Ruzzier *et al.*, 2007). Nem todos os empresários se encontram interessados no crescimento internacional, mas se o objetivo é crescer, centram-se neste campo (Heinonen *et al.*, 2004).

Aqui dois estudos merecem destaque na gestão de empresas na performance. O primeiro de Welch *et al* (2008), onde mostra que a exportação não é apenas uma estratégia para a empresa, mas também uma experiencia que muda a vida das mulheres, permitindo às mulheres crescerem pessoalmente, além de crescerem no negócio e terem sucesso como exportadoras. O segundo estudo é de Orser *et al.* (2010), mostra que as teorias do feminismo liberal e o social não conseguem explicar as diferenças entre o género masculino e feminino, em que os homens exportam e crescem mais que as mulheres.

Desta forma, e tendo em consideração o exposto nos últimos parágrafos e alguns estudos que focaram o setor do calçado (e.g., Marques *et al.*, 2016; 2017) sobre esta indústria, podemos formular a seguinte proposição:

P2: A capacidade de gestão das mulheres influencia e prediz a sua performance (internacionalização e gestão) de empresas no setor do calçado.

Os efeitos do conhecimento adquirido na performance

A nível organizacional, o conhecimento tem assumido um papel cada vez mais importante, dado que vivemos na chamada “era do conhecimento” (Ponchirolli & Fialho, 2005). O conhecimento torna-se assim numa vantagem competitiva para qualquer organização, os próprios empresários e gestores já reconhecem a importância do conhecimento nos indivíduos que trabalham nas suas organizações (Marques *et al.*, 2016, 2017).

O conhecimento divide-se essencialmente em duas formas: conhecimento tácito, localizado em indivíduos; conhecimento explícito, baseados em redes (Wu & Lin, 2009). O conhecimento tácito, trata-se de uma experiência compartilhada, ou seja, contato pessoal, envolve experiência, preparação e intuição (Ponchirolli & Fialho, 2005). De acordo com Spender (1996) este conhecimento que permite o conhecimento necessário para entrar em outros mercados, e criar uma vantagem competitiva. Segundo Nonaka e Takeuchi (1995), o conhecimento tácito pode ser dividido em técnico e cognitivo. O técnico engloba o *know how*, e as capacidades de cada indivíduo. Já o cognitivo baseia-se nos valores existentes em casa indivíduo. Para Greenman (2006), é através do conhecimento tácito que as empresas/organizações conseguem: um alto nível de aprendizagem está associado ao crescimento da inovação; através do conhecimento tácito, consegue-se melhores resultados dentro da empresa; assim, conseguem adaptar-se na concorrência; novas competências importantes para a empresa, uma vez que surge de experiências, competências e situações de recursos da empresa.

Relativamente ao conhecimento, para Noguera *et al* (2015), as redes sociais das mulheres são um ponto importante no conhecimento e na performance das empresas. O conhecimento da rede que se insere está positivamente ligado com a criação de negócio. Quanto mais reconhecimento as mulheres têm da rede onde estão inseridas o mais provável é ter melhor desempenho de negócio (Urbano *et al.*, 2014)

P3: O conhecimento adquirido por as mulheres empreendedoras impulsiona e fomenta a performance de empresas do setor do calçado.

Internacionalização e inovação como indicadores de performance das empresas

Os maiores níveis de internacionalização são na Europa e América do Norte, em média cerca de um quinto dos empresários atinge o seu volume de vendas através da internacionalização. A intenção de internacionalizar é maior para os homens, têm intenção de internacionalizar mais que as mulheres (Kelly *et al.* 2016). A intenção de internacionalizar é um dos indicadores de monitorização da atividade das mulheres empreendedoras. O nível de vendas internacionais varia entre 0% ou menos de 1% em países da América Latina (Brasil, Guatemala e Equador) e três países asiáticos (Malásia, Tailândia e Vietnam) (GEM 2016/2017). Por outro lado, apenas 6% das mulheres empresárias da África Subsariana são orientadas para a internacionalização, pouco mais de metade que os homens. Na MENA, 29% das mulheres são orientadas para a internacionalização, com uma taxa superior à dos homens. A cultura, linguagem, políticas

comerciais estabelecidas na União Europeia, podem estabelecer práticas de internacionalização mais atrativas. Por exemplo, no Canadá 32% das mulheres empresárias, 25% das suas vendas são feitas através da internacionalização (GEM 2016/2017).

Com a gestão do conhecimento, as empresas esperam um aumento da criatividade e inovação. Uma empresa inovadora consegue entrar em novos mercados, com maior facilidade (Jones & McDougall, 2010). Por sua vez, a inovação aliada à internacionalização pode ser um grande responsável pelo crescimento das organizações. Os processos de inovação e internacionalização das organizações são os fatores-chave para o desempenho das mesmas (Vernon, 1966; Onetti, Zucchella, Jones & McDougall, 2010;), levando Yu e Si (2012, p. 524). Por outro lado, a literatura sobre inovação sugere que a internacionalização favorece a inovação (Halilem, Amara & Landry, 2014). A literatura sobre a internacionalização sugere que a inovação aumenta as oportunidades de internacionalização (Kotabe, Dunlap-Hinkler, Parente & Mishra, 2007).

No estudo efetuado por Marques (2004), conclui que as empresas inovadoras apresentam um melhor desempenho económico-financeiro do que aquelas que não são inovadoras.

O estudo de Marques *et al.* (2016, 2017), verifica que existe uma relação positiva entre a inovação e internacionalização, reforçando a ideia de outros estudos (Kotabe, Dunlap-Hinkler, Parente & Mishra, 2007), e entre inovação e desempenho organizacional (Marques, 2014).

Tendo em consideração a revisão de literatura exposta nos parágrafos anteriores, bem como o objetivo e proposições definidos, é exposto, na Figura 1, o modelo conceptual de investigação proposto.

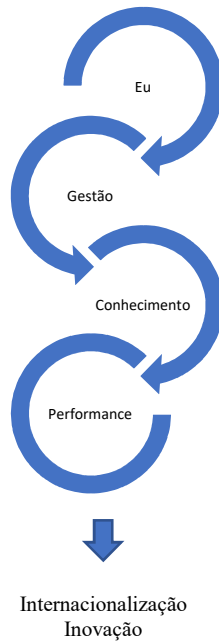


Figura 1 – Modelo conceitual de investigação

Metodologia

Amostra e recolha de dados

A pesquisa qualitativa está mais relacionada com o tratamento de dados sobre as motivações, em compreender e interpretar determinados comportamentos. É exploratória, é uma análise que não tem como objetivo a obtenção de números, mas sim *insights*, que nos possam fornecer nova informação em relação a uma questão de investigação (e.g. Knight, 2016; Jennings, Jennings, Sharifian, 2016; Poguesi *et al.*, 2016). Cassel e Symon (2004) argumentam que a entrevista continua a ser o método mais comum de recolha de dados em pesquisa qualitativa e permite uma melhor compreensão das categorias e subcategorias inerentes bem como das suas relações.

Neste estudo, utilizamos uma metodologia qualitativa, entrevistas realizadas a 10 mulheres empreendedoras, com mais de 50% de capital social da empresa, em empresas do setor de calçado em Portugal, na zona de Felgueiras e Guimarães. As entrevistas foram efetuadas presencialmente, com deslocação às empresas. As mulheres entrevistadas foram escolhidas pela percentagem que detêm da empresa (>50%), pela proximidade geográfica, e pelo conhecimento profissional, sendo mulheres ativas nos negócios, mostrando disponibilidade para responder ao guião da entrevista. Todas as empresas são exportadoras entre os 2% os 95%. A recolha de informação empírica foi feita presencialmente, através de entrevista, sendo assegurada a

confidencialidade e anonimato dos dados. A recolha de dados aconteceu no período de agosto a setembro 2017.

Com base nesta informação pretende-se: (1) entender o que motiva a mulher empreendedora a ter o seu próprio negócio; (2) avaliar a sua capacidade de gestão na performance e (3) e analisar o efeito do conhecimento adquirido e (4) avaliar o impacto destas três dimensões na performance das empresas.

Caracterização do Instrumento de Recolha de Dados

O guião de entrevistas, inclui questões selecionadas na revisão de literatura efetuada sobre a temática em estudo.

Tabela 1 – Dimensões, sub-dimensões e sua fundamentação teórica

Dimensões	Sub-dimensões	Fundamentação teórica
Personalidade empreendedora (eu)	<ul style="list-style-type: none"> • Motivações • Duplicidade de papéis • OE • Discriminação • Feminismo 	Ford et al. 2007; Shelton 2008; Eddleston and Powell 2012; Coleman and Robb 2012; Poggesi et al. 2015; Mari <i>et al.</i> 2016.
Capacidade de gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Criação • Gestão • Apoios • Obstáculos 	Brush 1992; Douglas & Shepherd, 2002; Carter <i>et al.</i> , 2003; Greene <i>et al.</i> , 2003 Ahl, 2006; Delmar e Wiklund, 2008; Manolova et al., 2012;
Conhecimento adquirido	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência • Formação • Redes 	Brush 1992 Wu & Lin 2009 Orser <i>et al.</i> , 2010
Performance	Internacionalização e Inovação	Marques <i>et al.</i> , 2016 Marques <i>et al.</i> , 2017

Outros dados foram recolhidos junto das entrevistadas relacionados com o seu perfil, tais como: idade, função e formação.

Métodos de Análise de Dados

O método de análise de dados utilizada foi a análise de discurso para construir teoria usando o *software QSR Nvivo Version 11* para análise qualitativa. Assim, a análise do discurso permite que o investigador examine atentamente o idioma em uso para procurar padrões, enquanto o *software Nvivo* forneceu um meio de armazenar, recuperar, categorizar e codificar texto (Wetherell, Taylor, & Yates, 2001; Gibbs, Friese & Mangabeira 2002). A análise centrou-se nas palavras, ações e documentação dos entrevistados para obter uma compreensão aprofundada do tópico da investigação. Excertos dos dados são apresentados nos resultados e na discussão para permitir que os atores humanos falem por si, sempre que possível (Maykut, Maykut & Morehouse, 1994). O recurso a ferramentas que permitem a análise de dados qualitativos assistidos por computador é recomendado na literatura, devido aos seus benefícios, em termos de rigor e validade que podem ser difíceis de alcançar com métodos manuais (Lindsay, 2004).

Resultados

Breve caracterização das empreendedoras

A idade das entrevistadas oscila entre os 27 e os 50 anos de idade com uma média de 39,7 anos. A maioria das mulheres entrevistadas é casada (60%) sendo as restantes solteiras (20%) ou divorciadas (20%). Cerca de 90% destas mulheres tem descendentes embora apenas 50% tenham filhos com idade inferior a 5 anos. No que concerne às habilitações académicas 70% tem formação superior, predominantemente na área da gestão ou economia. Relativamente à formação profissional 80% das entrevistadas refere ter tido formação sendo esta geralmente associada à área do calçado (Tabela 2).

Tabela 2 – Caracterização sociodemográfica das entrevistadas

<i>Entrevistadas</i>	<i>Idade</i>	<i>Estado Civil</i>	<i>Agregado familiar</i>	<i>Hab. Académicas</i>	<i>Formação profissional</i>
Empreendedora A	30	Solteira	Pais e irmã	Licenciada em Gestão	Aprendizagem interna com colaboradores
Empreendedora B	49	Casada	Dois descendentes (23 e 16 anos) e cônjuge		Formação profissional em corte de pele
Empreendedora C	48	Divorciada	Dois descendentes (24 e 22 anos)	Licenciada em Relações Internacionais	Formação profissional
Empreendedora D	38	Casada	Três descendentes (20, 14 e 1 ano) e cônjuge		Formação profissional na área do calçado, Academia de Design e Calçado
Empreendedora E	31	Casada	Uma descendente (1 ano) e cônjuge	Licenciada em Medicina Dentária	Design de calçado

Empreendedora F	40	Casada	Três descendentes (11, 10 e 2 anos)	Licenciatura em Gestão Financeira	
Empreendedora G	36	Solteira	Um descendente (4 anos)	Licenciada em Gestão	
Empreendedora H	48	Casada	Dois descendentes (18 e 16 anos) e cônjuge	Licenciada em Gestão	Formação em empresas durante formação, tendo passado por vários departamentos da empresa
Empreendedora I	50	Divorciada	Dois descendentes (19 e 16 anos)	Licenciada em Economia. Pós graduação em vendas internacionais	Formação profissional em desenho para calçado
Empreendedora J	27	Casada	Dois descendentes (4 anos e uma a caminho) e cônjuge		Formação profissional na área do calçado

Relações entre a personalidade empreendedora, capacidade de gestão e o conhecimento adquirido com a Performance da empresa

Através da análise da Figura 2, onde se encontra representado o modelo proposto, verificamos que este consiste em 3 dimensões que convergem na performance da empresa.

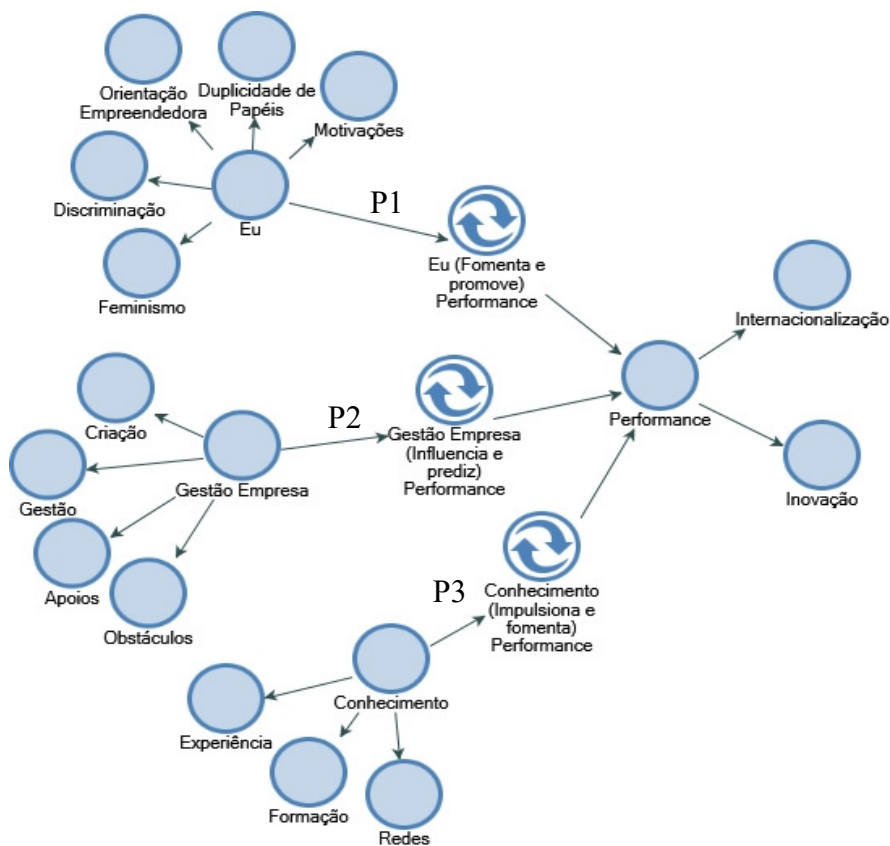


Figura 2 – Modelo de investigação proposto

Motivações

A primeira das dimensões está centrada no indivíduo ('Eu') e debruça-se sobre as suas motivações para empreender, identificação do perfil e respetivas estruturas de apoio. A orientação empreendedora individual (OEI) e a duplicidade de papéis da mulher (família *versus* trabalho) são outros dois tópicos que integram esta dimensão. As motivações que levaram as mulheres entrevistadas a empreenderem são diversas, sendo possível uma segmentação em termos da dicotomia *push/pull*. De entre os fatores do tipo *pull* a realização pessoal, bem como a autodeterminação, a oportunidade de criar algo seu são dos motivos mais frequentemente citados como impulsionadores para empreender. Assim,

a principal motivação passou mesmo por querer contribuir com "algo" novo e ser capaz de fazer diferente (...) apostar na gama alta onde o bom gosto está associado à capacidade financeira. Quis realizar-me pessoalmente (empreendedora F).

O que me motivou foi explorar algo que não existia neste mercado (empreendedora I).

Se quando acabei a universidade aceitasse o convite do meu pai para trabalhar com ele, nunca seria eu a gerir, nunca teria liberdade para nada, criar algo de diferente. Esta foi a grande motivação para eu abrir o meu próprio negócio. Ser eu a conseguir construir algo meu (empreendedora A).

Um outro fator *pull* igualmente referido como um dos motivos determinantes para a sua decisão é o gosto/ paixão que nutrem por uma atividade como é o caso da

(...) paixão pela arte artesã, que foi passada dos meus avós. Sou apaixonada por couro. Não existe nada na zona sobre a criação/fabricação deste produto, ainda hoje ele é fabricado pelas ferramentas dos nossos avós, e com a mesma paciência e habilidade no trabalho sobre o couro (empreendedora B).

O que me motivou a ter uma empresas de peles, é o gosto pelo design (empreendedora E)

e, ainda nos fatores *pull*, o ensejo por uma melhoria remuneratória e o reconhecimento pelo seu trabalho, i.e.,

O objetivo é [o] reconhecimento pelo nosso trabalho, melhor remuneração, realização pessoal. Conseguimos fazer o que gostamos e somos reconhecidos por isso (empreendedor B).

(...) ter um ganho superior (empreendedora E).

De entre os os factores *push*, predominam dois motivos, por um lado a frustração e desconforto nos seus antigos empregos, ou seja, o

(...) estar 8 a 12 horas por dia a trabalhar para os outros e chegar ao fim do mês e não ter um único incentivo, nada, nem horas extras nos pagavam, passavam para dias de falta ou férias quando não houvesse trabalho (empreendedora D).

(...) que nos motivou, foi trabalharmos tanto e não sermos reconhecidos, queríamos mais. E ganhávamos pouco (empreendedora B).

(...) eu tentei manter-me nessa empresa e abrir esse gabinete de desenho, mas não entendiam a minha visão do negócio (empreendedora I).

e o facto de as mulheres a partir de certo patamar não progredirem para cargos de topo, i.e., “glass ceiling”, como é o caso de quem

(...) tinha um emprego estável, mas que nunca iria subir na carreira, pois os chefes de linha eram todos homens, e não via mudanças possíveis (empreendedora J).

E, por outro lado, a rigidez de horários, que se revela interligada com a vertente familiar e a respetiva conjugação da vida familiar com a profissional, permitindo terem controlo sobre o seu tempo, como a

(...) disponibilidade para criar os meus filhos e ter mais tempo para eles (empreendedora B).

e

(...) era impossível continuar com o mesmo ritmo de trabalho se pretendia dar o máximo de atenção ao meu filho (empreendedora J).

Assim, a

(...) minha motivação [de empreender] foi a minha família (...) tinha de arranjar o meu próprio negócio, que conseguisse gerir da minha maneira e ao meu ritmo. (...) tenho o tempo necessário para a minha família. Deixei de viajar constantemente, tenho uma flexibilidade incrível naquilo que faço (empreendedora H).

No que concerne à existência de um *role model* que tenha influenciado na decisão do ato de empreender, excetuando um ou outro caso que referiram o cônjuge, a mãe

Há uns anos foi [a mãe] a primeira a criar um lar de idosos na zona onde morávamos, mas com cuidados paliativos, algo que não existia e nem existe na zona onde mora (empreendedora H).

ou os avós como influência para a sua decisão de criarem o próprio negócio, a maioria revelou não existirem empreendedores nem na família nem nos amigos que tenham considerado com uma influência na sua decisão.

De notar que quando questionadas acerca da criação do próprio negócio ter sido uma necessidade ou uma oportunidade todas as entrevistadas foram unânimes em considerar que foi uma oportunidade, pois

Vi neste ramo uma oportunidade de negócio, ser eu a criar (empreendedora D).

Foi uma grande oportunidade. Abri o negócio no momento certo, trabalho com uma boa parte de empresas da região de Felgueiras e Guimarães (empreendedora H).

Constata-se assim a existência de uma interligação entre a oportunidade e as motivações para empreender.

Duplicidade de papéis

Ainda centrado no próprio indivíduo procurou-se aferir de que forma estas mulheres empreendedoras lidam com a duplicidade de papéis (família *versus* trabalho). Assim quanto à conciliação entre a família e o trabalho estas mulheres revelam alguns fatores determinantes para este conflito ser bem-sucedido, enfatizando a importância de uma eficaz gestão do tempo, até porque

(...) tenho de estruturar o meu dia de forma a conseguir tempo para a família. Depois ser chefe de mim mesma, dá-me uma grande flexibilidade de gerir os horários, aprendi a ter dois mundos: o do trabalho e da família (empreendedora I).

ou seja,

(...) tenho de estruturar o meu dia de forma a conseguir tempo para a família. Depois ser chefe de mim mesma, dá-me uma grande flexibilidade de gerir os horários, aprendi a ter dois mundos: o do trabalho e da família (empreendedora I).

Desta forma, com uma boa organização e planeamento,

(...) tudo se consegue. [Organização] é a palavra de ordem lá em casa. Até os miúdos já sabem quando estamos focados no trabalho e quando é tempo para brincar (empreendedora F).

Tendo o trabalho bem gerido e bem planeado, tenho tempo para a família. Mais do que o que tinha como trabalhadora por conta de outrem (empreendedora J).

Ressalvam, no entanto, que nem sempre tenha existido esta conciliação, tendo-se revelado mais complicada na fase inicial dos empreendimentos, pois quando

(...) comecei o negócio, tudo que podia acontecer era prioritário, tinha no imediato de dar resposta. Isso mexeu com a família, menos tempo disponível para eles (empreendedora J).

Atualmente, passado o período de consolidação,

Existe tempo para o trabalho e tempo para a família (empreendedora G).

e salientam que esta conciliação, embora refiram ser compensatória, só é possível com um grande esforço da sua parte. Assim,

Consegue-se conciliar, mas como vê como muito trabalho, stress, e horas a mais. Mas tudo compensa (empreendedora B).

(...) existem fins-de-semana, em que tenho de trabalhar, mas só assim consigo compensar a família maravilhosa que Deus me deu (empreendedora D).

Trabalho muito durante a semana, trabalho muito mesmo. Quase que só janto com os meus filhos e o meu marido, depois vou trabalhar. Há muito tempo que faço 4 horas de sono, já me habituei (empreendedora H).

Consigo conciliar com um grande esforço pessoal da minha parte. Às vezes é complicado conciliar, até porque o meu trabalho faz com que chegue a casa exausta (empreendedora I)

O facto de nem sempre terem a disponibilidade para a família acaba, por vezes, por gerar algum sentimento de culpa da família sair prejudicada, revelando sentir

(...) culpa, mas neste momento não sinto, trabalhei e trabalho para eles. Espero que um dia consigam reconhecer este esforço (...) falhei em algum momento da vida com os meus filhos, mas hoje consigo proporcionar um nível de vida e educação a eles, que se assim não fosse não poderia dar. (empreendedora I).

Ainda no âmbito do conflito trabalho-família, as mulheres referem que passam

(...) poucas horas em casa, pouco tempo para (...) acompanhar [os filhos] nas escolas, avençados ATL e atividades de todo o tipo para os miúdos (...) a família sai nem que seja pouco, prejudicada. Em algum momento tens de escolher o trabalho, podes compensar depois, mas naquele momento a família ficou para segundo plano. Mas também saem a ganhar, eu proporciono um nível de vida que antes não seria possível. Mas o dinheiro não paga tudo (empreendedora B).

Em algum momento é impossível que a família não saia prejudicada de alguma forma. (...) Basta um dia em que estejamos mal dispostos, que tudo tenha corrido mal, com quem vamos desabafar? Com a família infelizmente. Mas a criação deste negócio prende-se com a família, com criar maior estabilidade para eles e para mim, por isso no geral, a família não saiu prejudicada com a minha decisão. Consigo ter mais tempo disponível para eles (empreendedora J).

No que concerne acerca da sua prioridade ser a família ou o trabalho, 50% responde serem ambos, referindo que

A minha prioridade são as duas coisas. A família e o trabalho (empreendedor B).

mas nenhuma das mulheres responde ser a família em detrimento do trabalho, embora afirmem o contrário, salientando que

Por muito que me custe a prioridade está centrada no trabalho (empreendedora H).

Justificando com o facto de nem sequer considerarem ser uma escolha, mas algo necessário, ou seja,

(...) é mesmo tem de ser. Tenho assumido responsabilidades com os meus clientes, com os meus fornecedores, com a equipa que comigo trabalho, com quem desenvolve o produto que os meus clientes querem (empreendedora H).

principalmente na fase inicial

Tinha de em concentrar no negócio e conseguir levar a minha conquista em frente. Agora há tempo para a família. Já consigo conciliar as coisas (empreendedora H).

Mas claro que o primeiro ano não foi assim, no ano de arranque tive mesmo de abdicar do meu filho e do meu marido. Foi o ano de dedicação total à empresa, em que mal via o meu filho, saía estava a dormir e chegava estava a dormir. Pensei em desistir, interroguei-me muitas vezes o que tinha eu feito? Mas quando o negócio estabiliza, foi a minha melhor opção (empreendedora J).

Um outro ponto que convém salientar é que, de uma forma geral, a decisão de empreender por parte destas mulheres acarreta mudanças na estrutura familiar, muitas das vezes com a consequência do homem passar a ter um papel de um maior suporte às tarefas domésticas e aos filhos, ou seja,

Temos duas hipóteses ou aceitamos que tudo muda, e temos apoio de todos. Ou não muda nada e não vale a pena nem sequer começar e assumir o risco. Eu assumi esse risco, logo mudou a gestão completa de casa, o meu marido passou a ser o responsável pelas lidas domésticas de casa, por acompanhar as crianças na escola, por ir às reuniões, entre outras coisas, até às compras é ele que vai. Esta mudança até fez bem a todos. O investimento foi e é grande, e só com este apoio consigo arriscar sem problema, e arrisco muito mais tranquila. Pois tenho tempo para me focar no que realmente é importante (empreendedora H).

De referir ainda que quando não existe suporte familiar ou quando a própria decisão de criação de negócio não é ponderada e apoiada por todas as partes pode trazer consequências para a estrutura familiar como por exemplo o divórcio, isto é,

O ideal seria eu ficar em casa a tomar conta da casa, e dos meninos e mais nada na vida.... Ná, eu? Nem pensar. Se isso acontecesse tinha corrido tudo bem, ou se tivesse um horário fixo de trabalho sem preocupações. Sendo nós mulheres estamos sempre com a questão família/trabalho, é engraçado como ninguém se preocupa com o papel do marido na questão da família e da casa. A família sai prejudicada, eu decidi escolher o trabalho, assumi o meu divórcio, sem problema algum (empreendedora I).

Se tu, mulher, és melhor que o homem e se ganhas mais, de duas uma: tens um homem que tem orgulho em ti, que entende que estás a fazer pela família, que todo o esforço é para os dois, que gosta de dizer “aquela é a minha mulher”. E que respeita o teu sacrifício, o teu trabalho e apoia-te nas decisões que até ele pode ter dúvida vai correr bem; ou se não, aí dá divórcio dá (empreendedora B).

Orientação Empreendedora Individual

Ainda na dimensão associada ao ‘Eu’, i.e., ao indivíduo e no que concerne à Orientação Empreendedora Individual foi solicitado às entrevistadas para identificarem numa escala de Likert de 5 pontos como se identificavam relativamente aos vários componentes da Orientação Empreendedora, de acordo com a conceptualização inicial de Miller (1983) com as dimensões da inovação, proatividade e tomada de risco bem como pela extensão de Covin e Slevin (1989, 1991) que adiciona as dimensões da autonomia e agressividade competitiva e posteriormente incorporando as dimensões emergentes da perseverança e paixão de Gerschewski *et al.* (2014). Da análise dos resultados obtidos (tabela 3) importa salientar duas destas dimensões: a tomada de risco por ter sido a menos valorizada (2,9) e a paixão que foi sem dúvida a mais valorizada (5,0).

Tabela 3 – Orientação Empreendedora Individual

<i>OEI</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>
<i>Inovação</i>	3,7	0,8
<i>Proatividade</i>	3,8	0,6
<i>Tomada de risco</i>	2,9	1,2
<i>Autonomia</i>	3,3	0,7
<i>Agressividade Competitiva</i>	3,1	0,9
<i>Perseverança</i>	3,8	0,4
<i>Paixão</i>	5,0	0,0

Relativamente à tomada de risco verificou-se que muitas das entrevistadas reconheciam que o risco faz parte da sua atividade profissional, mas nem sempre arriscam como desejariam, frequentemente alegando razões familiares, isto é, admitindo que

(...) se não arriscar, mesmo a pensar na família, não consigo trabalhar. Admito é que não arrisco tanto como queria, devido à família (empreendedora B).

No início não comecei logo a arriscar, fui mais resguardada nas minhas decisões devido à família (empreendedora I)

sendo ainda mais comedidas após a maternidades, ou seja,

Depois de ter o meu filho arrisco, mas muito ponderada (empreendedora G).

Já a paixão é, sem dúvida, a dimensão com que todas estas mulheres se identificam atingindo o pleno da valorização. Desta forma, a

(...) paixão, é a minha principal característica para isto. E exijo que quem comigo trabalha tenha a mesma paixão que eu (empreendedora I).

sendo declaradamente uma das dimensões intrínsecas à sua atividade empreendedora como é o caso da

(...) paixão pela arte artesã, que foi passada dos meus avós. Sou apaixonada por couro (empreendedora B).

Discriminação

Relativamente à temática da discriminação é de salientar que grande parte das mulheres refiram ter sofrido, em alguma altura da sua vida, algum tipo de discriminação, usualmente no início da sua atividade empreendedora.

Muitas vezes, senti discriminação, por parte do mercado: fornecedores, empregados e mesmo no mercado financeiro. Mas consegui com que se arrependam dessa discriminação (empreendedora F).

tendo frequentemente existido uma transição de um sentimento de discriminação para um de diferenciação pela positiva devido à posição que, entretanto, atingiram no mercado.

Depois passei para a parte de tratamento diferenciado, por ter uma posição importante no mercado. E aí ganhei o respeito pelos outros, e por ser [uma] mulher a gerir (empreendedora F).

Agora já senti e sinto tratamento diferenciado, pelo lado positivo por ser uma mulher (empreendedora D).

No entanto, existe quem tenha sentido, e continue a sentir, algum tipo de discriminação não só por parte dos elementos do género masculino, mas também do feminino como

Quando chegam à empresa existe tendência para falar com o meu marido. Pois, mas não falam, sou eu que me apresento e é comigo que eles têm de lidar, tanto faz ser homens ou mulheres. (...) com as mulheres é pior, devíamos ser unidas, mas sinto alguma rivalidade. Os homens acabam por ter algum respeito (empreendedora D).

Saliente-se, porém, que esta discriminação geralmente não afeta estas mulheres determinadas a serem bem-sucedidas no mundo dos negócios referindo que

(...) pouco me importa [a discriminação], eu tenho bastante conhecimento sobre o que estou a fazer, percebo mais do que os homens que comigo estão, e com maior capacidade financeira que eles, mais polivalente, com um grande poder de encaixe. Eu faço questão de me afirmar (empreendedora H).

Feminismo

Relativamente à perceção que estas mulheres têm sobre serem vistas como feministas pelo facto de serem empreendedoras, estes respondem afirmativamente, que

(...) Sim as pessoas vêm como uma feminista, por ser empreendedora (empreendedora E).

ou seja

(...) Sim, vêm como feminista e até um pouco revolucionária. Passo uma grande parte do meu tempo nos EUA, dá-me muito orgulho quando ouço os clientes “ai vem ela, com o speed todo, vamos ter uma coleção de arrasar” (empreendedora I).

(...) pelo facto de ser mulher sem dívida (empreendedora H).

embora seja frequente elas próprias se assumirem como feministas

Eu sou feminista (empreendedora E).

reiterando

Sou uma feminista assumida. Já na universidade participava em tudo que era a favor das mulheres e contra a discriminação (empreendedora H).

e não se importarem de serem tratadas como tal,

(...) não me importo que me vejam como uma feminista. Sou a favor de ter os mesmos direitos do que os homens. Sim as pessoas vêm-me como feminista pelo facto de ser mulher empreendedora, se nada fizesse seria só uma mulher. Mas como estou no mercado dos negócios, aí já sou diferente (empreendedora J).

De notar que estas mulheres têm uma visão muito positiva relativamente à forma como a sociedade as vê, seja relativamente à identificação das suas características, isto é,

Uma mulher sábia na arte artesã (empreendedora B).

Lutadora, inteligente e muito trabalhadora (empreendedora I).

(...) [uma] mulher de garra (empreendedora D).

(...) uma mulher de armas, no verdadeiro sentido (empreendedora G).

bem como relativamente aos benefícios que estas trazem para si e para a sociedade em geral sendo

Conhecida pela criação de emprego, pela criação de riqueza (empreendedora I).

(...) que cria e fornece emprego a outras empresas; com grandes valores familiares; com vontade de se afirmar na sociedade pela criação de algo diferente (empreendedora I).

Gestão da Empresa

Uma segunda dimensão do modelo proposto está associada à vertente da gestão da empresa. Pretende-se indagar acerca do processo de gestão da mesma, nomeadamente qual o tipo de funções que estas mulheres exercem na organização, assim como o processo de criação da empresa, os apoios recebidos e os obstáculos encontrados.

Caracterizando em termos de número de colaboradores as empresas em estudo, pode-se inferir que estas empresas têm um número de colaboradores diretos que oscila entre os 5 e os 140, perfazendo uma média de 40,4 podendo este número ser substancialmente superior se forem considerados os colaboradores indiretos, i.e., das empresas que trabalham exclusivamente para estas (tabela 4).

Tabela 4 – Nº de colaboradores das empresas

<i>Entrevistadas</i>	<i>Nº colaboradores</i>
Empreendedora A	35
Empreendedora B	20
Empreendedora C	28
Empreendedora D	140
Empreendedora E	5
Empreendedora F	33
Empreendedora G	65
Empreendedora H	15
Empreendedora I	23
Empreendedora J	40

As funções que estas mulheres exercem nas suas empresas é diversificada e depende em grande parte da sua experiência e formação anteriores. Cerca de 70% destas mulheres identificam-se como gestoras da empresa sendo ao longo desta investigação detalhadas outras funções executadas por estas no seu quotidiano.

Assim, em algumas das empresas em que há uma forte área de produção há um grupo de mulheres que refere ter como responsabilidade a

Supervisão. Toda a produção é supervisionada por mim. (...) Trabalho em todas as fases da produção, desde o que entra em armazém, desde desenhar o produto, cortar e colocar nas máquinas (empreendedora D).

O que realmente sou na empresa é a chefe de produção, passa tudo por mim (empreendedora J).

Diretora/encarregada de toda área de produção. Responsável pelo material e requisição do mesmo. Todo o produto entregue ao cliente é supervisionado por mim (empreendedora B).

Salienta-se ainda um grupo de mulheres, com experiência na área das vendas, que refere continuar a exercer essa função mencionando ser

(...) a principal cara da empresa na venda (empreendedora E).

assumindo-se

(...) essencialmente vendedora. Não consigo perder esta veia de vender (empreendedora H).

De entre as restantes funções exercidas podemos referir o cariz multifuncional de algumas destas mulheres que referem ser responsáveis por várias áreas da empresa mencionando que

Faço quase tudo (risos). Sou gestora da empresa, sou um pouco contabilista, negoceio com os fornecedores (mas nem sempre), e o meu foco são os clientes. Mas tenho mais duas empregadas de escritório que me ajudam (mulheres). Uma para trabalhar no mercado interno e outra no externo (empreendedora A).

ou, adicionalmente às funções atrás referidas, referindo que

Todos os contactos com os fornecedores, são feitos por mim, sou (...) a responsável por gerir esta área, e os conflitos existentes dos recursos humanos. Também sou a única responsável por pagamentos e recebimentos (empreendedora D).

Processo de criação da empresa

Relativamente ao processo de criação da empresa, após ser efetuada uma breve caracterização em termos do ano e percentagem de capital na empresa por parte das entrevistadas, debruçar-nos-emos na ideia de negócio e no tempo que medeia a ideia e a criação.

Caracterização da empresa

Na tabela 5 está representado o ano de criação e a percentagem de capital na empresa das entrevistadas na altura da criação. É possível depreender que a maior parte das entrevistadas detinha a totalidade da empresa no momento da sua criação, verificando-se, no entanto, a existência de um número residual de casos que apesar de terem autonomia total sobre os destinos da empresa detinha apenas 50% das empresas, sendo o restante partilhado pelo cônjuge. No que se refere ao ano de criação, pode-se constatar que praticamente todas estas empresas foram constituídas após o ano 2000, tendo a sua criação ocorrido há uma média de aproximadamente 11 anos.

Tabela 5 – Ano e percentagem de capital no momento da criação da empresa

<i>Entrevistadas</i>	<i>Ano de criação</i>	<i>% capital</i>
Empreendedora A	2011	100
Empreendedora B	2004	50
Empreendedora C	2007	100
Empreendedora D	2003	50
Empreendedora E	2008	100
Empreendedora F	2006	100
Empreendedora G	2006	90
Empreendedora H	2005	90
Empreendedora I	1993	50*
Empreendedora J	2014	100

Nota: * - posteriormente adquiriu a totalidade da empresa

De notar que 50% destas empresas é (ou foi) uma empresa familiar, verificando-se três tipos de casos, os que assumem que a empresa

Sim, posso dizer que é uma empresa familiar, foi constituída por mim e pelo meu marido, trabalhávamos juntos e assim continuámos. Neste momento já tenho o meu filho mais velho a trabalhar, é um ótimo modelador, mas também a pessoa que acompanha sempre o meu marido nas feiras internacionais (empreendedora D).

(...) é uma empresa familiar. Trabalho eu e o meu marido, e na parte de escritório duas primas (empreendedora J).

É uma empresa familiar. Mas a gestão não é familiar, conseguimos superar perfeitamente essa questão. Não misturamos família e negócios (empreendedora B).

embora se verifique uma ligeira conotação negativa relativamente ao tipo de gestão familiar associando-a a um menor rigor, podendo ser referindo que

Era uma empresa familiar, quando tomei conta, deixou de ser. Se não não ia conseguir levar a empresa, muitos hábitos criados (empreendedora G).

De notar que de entre as empresas não familiares existe o caso de quem cresceu numa empresa familiar do ramo decidindo criar a sua própria empresa, mas que atualmente ainda mantém parcerias com esta referindo que

(...) neste momento ela trabalha em exclusivo para mim (empreendedora A).

Ideia da criação da empresa

As ideias colocadas em prática com a criação do negócio surgiram por razões variadas, entre as quais pelo reconhecimento de uma necessidade do mercado, como achar

(...) estranho o meu marido, por exemplo, ter de ir a feiras internacionais (acho que se deve ir, para conhecer) de componentes para calçado para arranjar aquilo que pretendia. Eu então tive a ideia de ser eu a oferecer isso aos clientes sem eles terem custos de deslocação a feiras internacionais (empreendedora H).

ou a partir do seu

(...) gosto de pintar. De juntamente com as pessoas que queria a trabalhar diretamente comigo, analisar o mercado; ver se existia alguma coisa semelhante. Como não existia foi só colocar em prática a ideia (empreendedora J).

ou porque na

empresa onde trabalhava, faltava algo para completar. Os próprios clientes queriam que se oferecesse algo para além do trabalho deles (empreendedora I).

Uma outra razão foi o facto de acharem que o seu próprio cunho pessoal, i.e., a sua própria visão do negócio, poderia fomentar uma diferenciação no mercado, criando desta forma uma vantagem competitiva como o facto de

(...) tudo que via era sempre a preferência do cliente, e não concordava produzir só o que me diziam. Eu tinha de ter a minha ideia e forma de criar (empreendedora A).

salientando que

a ideia passou sempre por ser possível criar calçado diferente de toda a gente. Ser eu a lançar uma tendência (empreendedora D).

ou, tendo em conta o facto de gostar de

desenhar, de não gostar das peles que vejo e criar as minhas (empreendedora E).

A ideia da criação da empresa não foi, pelo menos de uma forma geral, algo repentino, mas sim algo ponderado e refletido, tendo o tempo que decorre entre a ideia e a criação da empresa sido em média de 3 a 4 anos. O período que medeia a ideia e a criação, no caso das mulheres em estudo, oscilou entre períodos mais longos de maturação quando por exemplo existiu a necessidade da ideia ser

(...) muito bem estruturada. Desde [a] ideia à criação uns 6 a 7 anos (empreendedora E).

ou, num outro caso em que demorou sensivelmente o mesmo tempo,

Alguns anos. Uns 6 a 7 anos. Mas isso era porque tinha um emprego estável (empreendedora B).

e o imediato, tendo ocorrido

(...) na hora, ou aproveitava a oportunidade naquele momento, ou perdia a criação do negócio (empreendedora H).

embora o facto de ter ocorrido na hora só tenha sido possível devido ao respetivo

(...) conhecimento no ramo. De saber como lidava um pouco o mercado. Conseguir manter os clientes internacionais (...). A empresa que compro na falência (sendo da família), tinha assegurado encomendas com as melhores peles, e tínhamos a melhor máquina de corte (empreendedora G).

Obstáculos encontrados na criação/ gestão da empresa

De entre os principais constrangimentos na criação da empresa reportados por estas mulheres salienta-se a

Burocracia. É um dos principais constrangimentos para criar o negócio. Dá mais trabalho, e é preciso alguma paciência (empreendedora J).

Tudo que se faz neste país, envolve muita perda de tempo (empreendedora H).

tendo sido reportada por 50% das entrevistadas, com estas a referirem, embora pontualmente, que existe alguma falta de conhecimento técnico em alguns organismos de apoio à criação de empresas pois

(...) quando nos dirigimos a alguns sítios para ter ajuda, eles não sabem. Não nos ajudam (empreendedora I)

ou seja, verifica-se

Falta [de] conhecimento por parte das pessoas nos sítios que nos dirigimos para criar o nosso negócio, senti que não sabiam muito bem o que nos estavam a pedir (empreendedora B).

De notar que a burocracia se revelou a vários níveis, como por exemplo, na análise do projeto de financiamento para a criação da empresa revelando que

(...) o projeto não é nada fácil, é uma burocracia tão grande, nem imagina. Até entendo, pois uma grande parte é fundo perdido. Só para ter ideia, sem saber onde ia trabalhar, eu tinha de informar onde ia ser a empresa, onde se situava o pavilhão, e com contrato assinado pelo senhorio que comprovasse que seria ali que ia trabalhar. Com as licenças todas, algumas dadas pela Câmara (empreendedora A).

ou no licenciamento do local de funcionamento da empresa

E as instalações para trabalhar? Tudo muito caro, logo tivemos de mexer no projeto da nossa casa, isto envolveu o banco e a Câmara, foi muito complicado conseguir as licenças, uma burocracia enorme (empreendedora D).

ou na

(...) logística de importar material, para depois vender cá [o que] também pode trazer consigo alguma burocracia (empreendedora H).

ou, entre outros exemplos, no ato de

Buscar colaboradores ao centro de emprego [que] obriga a uma série de papéis (empreendedora E).

O segundo constrangimento mais referido foi a falta de recursos humanos qualificados observando que

Podemos ter a menor taxa de desemprego do sector, mas certamente a menos qualificada (empreendedora E).

referindo que a

mão-de-obra qualificada, foi muito complicada arranjar. Não arranjei, fui eu que formei (empreendedora B).

salientando que, dependendo da função a desempenhar, poderá existir a necessidade de um elevado grau de especialização pois

Pretendia desenhar para vários cantos do mundo, ora a[s] cultura[s] (...) [são] diferentes, logo tinha de ter comigo pessoas a trabalhar capazes de conseguir desenhar e saber ter

conhecimento de várias culturas. Depois começo a aperceber-me que as formações na área do calçado, são sempre as mesmas, não existe nenhuma inovação neste campo. Logo tenho de ser eu a pagar a formação aos meus colaboradores, em Espanha ou Itália, se quero ser melhor. E se peço ajuda ou algum incentivo, ele até chega, mas com 2 anos de atraso (empreendedora I).

Os obstáculos de índole financeira foram outro tipo de obstáculos salientados por estas mulheres. De entre estes destaca-se a

Falta de dinheiro para avançar com o negócio. Inicialmente precisava de algum dinheiro para investir. Montar o gabinete de desenho foi muito dispendioso (empreendedora I) .

ou seja

(...) a falta de capital próprio (empreendedora A).

o que originou obstáculos no que concerne ao

(...) acesso ao financiamento por parte da banca, o que estava a ser analisado era os nossos salários, que eram baixos. Para além do dinheiro que tínhamos precisávamos de outro tanto, só consegui esse crédito, porque tive de dar como hipoteca a minha casa, era a minha casa (...) Na altura não existia em massa estes apoios à criação do próprio emprego, ou se existiam, não tivemos nenhum apoio para os mesmos, nem conhecimento (empreendedora D).

e mesmo existindo uma candidatura a projetos de apoio à constituição da empresa

(...) a banca não me apoiava sem o projeto aprovado, não tinha qualquer dado, logo não arriscaram. Só arriscavam se apresentasse uma boa fiança, e neste caso tinha de recorrer os meus pais (empreendedora A).

Note-se que no que concerne ao acesso ao financiamento por parte da banca existe a perceção que

(...) se existiu alguma barreira, foi porque o produto era novo, e eu estava a iniciar a minha aposta/ a minha empresa (empreendedora F).

atualmente, nenhuma das mulheres refere sentir qualquer barreira ao financiamento por parte da banca, muito menos pelo facto de ser mulher

(...) o facto de ser mulher não me prejudica em nada o pedido de financiamento. O que pode prejudicar é uma análise que os bancos fazem à situação da empresa. Agora o ser mulher, nunca tive (empreendedora J).

Em suma,

Os principais constrangimentos para a criação do negócio, é o custo do investimento. Criar um negócio requer capital, ou tens para investir e comesas em grande, demostras que não és mais uma no mercado, ou os primeiros tempos vão ser muito difíceis (empreendedora I).

De entre os restantes obstáculos referidos salienta-se a vertente mais conceptual do negócio, o ter de

estruturar todo o negócio (...) de pensar onde estão os clientes, os fornecedores... (empreendedor B).

Criar uma boa rede de contactos nem sempre é fácil, exige tempo, persistência, conseguir bons fornecedores e clientes (empreendedor I).

Conquistar os clientes para trabalharem comigo, foi um trabalho muito árduo (empreendedora H).

sendo ainda referidos como obstáculos o desconhecimento da

Legislação e algum desconhecimento do investimento (empreendedor C).

ou

Alguma falta de conhecimento do mercado concorrencial. Não tinha estudado devidamente este campo (empreendedora G).

ou mesmo

A maior dificuldade que encontrei, foi ter zona para trabalhar. Não podia ir no imediato para um armazém, pois seria uma asneira e um preço que não sustentava. Criar a empresa na minha casa, foi uma grande dificuldade. Hoje tenho um armazém enorme, com 6000m², que por vezes até se torna pequeno (empreendedor D).

Apoios recebidos na criação/ gestão da empresa

Na tabela 6 está representada a indicação da criação da empresa ter sido efetuada recorrendo ou não a capitais próprios encontrando-se ainda o tipo de apoios recebidos. É de salientar que praticamente todas as entrevistadas recorreram ao seu próprio capital, na totalidade ou parcialmente, para a criação da sua empresa, como se pode depreender da tabela 5.

De entre o apoio financeiro usufruído salienta-se o apoio de familiares, bem como o apoio da banca em forma de financiamento bancário ou *Leasing* mas também apoios no âmbito de linhas criadas para o efeito como a MicroInvest ou Invest+, a ANJE (projetos inovadores) e Norgarante e IEFP ou mesmo apoios dos Fundos para investimento em Angola utilizados para a aquisição de lojas nesse território.

Tabela 6 – Utilização de capitais próprios e apoio financeiro recebido na criação da empresa

<i>Entrevistadas</i>	<i>capital próprio</i>	<i>Apoio financeiro</i>	<i>Obs</i>
Empreendedora A	Não	MicroInvest +	
Empreendedora B	Sim (parte)	ANJE (projetos inovadores) e Norgarante	Compra maquinaria
Empreendedora C	Sim*	Fundos para investimento em Angola	Apenas lojas em Angola

<i>Entrevistadas</i>	<i>capital próprio</i>	<i>Apoio financeiro</i>	<i>Obs</i>
Empreendedora D	Sim (parte)	Banca	
Empreendedora E	Sim (parte)	Família e IEFP	
Empreendedora F	Sim	Não	
Empreendedora H	Não	Banca	Leasing na compra das máquinas
Empreendedora G	Sim	Não	
Empreendedora I	Sim (parte)	Família	
Empreendedora J	Sim	Não	

Nota: * - criação empresa em Portugal

De notar que no que concerne à importância atribuída por estas mulheres aos apoios por si recebidos existem essencialmente 2 tipos de opinião: quem pense que sem essa ajuda nem sequer teria tido a possibilidade de criar a empresa, isto é, o apoio por si recebido

Foi crucial (...) na criação do negócio. (...) Com aprovação do projecto e apoio familiar, consegui comprar e alugar o equipamento necessário, e consegui buscar alguns funcionários à concorrência. E assumi de imediato compromissos com os clientes, que de outra forma não podia (...) Se não o tivesse, não teria aberto no imediato, seria trabalhador por conta de outrem (empreendedora A).

sendo esta opinião ilustrativa da impossibilidade da criação da empresa sem o apoio recebido partilhada por outras mulheres referindo que

Sem ele não criava o meu negócio. Consegui segurar todas as encomendas e ganhar as novas (empreendedor G).

reiterando que

Foi um apoio crucial.... Primeiro porque foi o necessário para conseguir por a empresa a trabalhar e conseguir as máquinas e ter dinheiro para sustentar dois meses a empresa. Para não falar que sempre cumprimos com a banca, e isso criou o seu bom nome (empreendedor D).

e quem pense que teria criado a empresa embora nunca com a dimensão atingida referindo que

Não podia era ter arriscado tanto e hoje não tinha os clientes que (empreendedor I).

salientando que

Na dimensão que criei, o apoio foi muito importante (empreendedor C).

De notar que os apoios posteriores à criação da empresa têm-se revelado fundamentais, por exemplo quando houve necessidade de aumentar as instalações

pois onde estava a trabalhar já não tinha possibilidade de armazenar mais nada. Com a compra do pavilhão aumentei as vendas, mantive a estrutura dos recursos humanos, e ainda vou conseguir encaixar lá o novo projeto (empreendedora H).

ou de ajudar a desenvolver o negócio, por exemplo através da aquisição de maquinaria

Para a criação propriamente dita não, mas para o desenvolvimento do negócio sim. (...) O financiamento que posteriormente fiz foi o mais importante (...) Recorri a Leasing e ao PME Crescimento (...) [pois sem este apoio] não conseguiria prosseguir o meu negócio, não iria ser sustentável, não tinha dinheiro e nem quem mo emprestasse (...). Foi através dele que consegui comprar máquinas todas novas, algumas só em Itália, e a compra de uma delas foi fabricada na china, nem existem fabricadas para venda (empreendedora J).

Hoje em dia estas empresas revelam-se informadas dos apoios existentes recorrendo e usufruindo

a alguns financiamentos que tenho direito (...). Temos aprovado um grande investimento para a exportação pelo Portugal 2020 (empreendedora I).

Quando questionadas sobre se acham que a dimensão do empreendedorismo feminino de um país está positivamente relacionada com o apoio normativo existente relativamente a este as suas opiniões divergiram, existindo quem seja da opinião que existem projetos de apoio ao empreendedorismo feminino e que estes devem ser aproveitados, ou seja

Cada vez mais existe apoios para a criação do próprio emprego, e com englobamento para projetos que sejam mais ligados ao empreendedorismo. E se acharem que a ideia não é empreendedora, existem outras alternativas. Por isso acho que este boom de empreendedorismo feminino é muitas vezes apoiado por projetos. Mas se eles existem devem ser aproveitados (empreendedora H).

e, reconhecendo a importância e peso crescentes do empreendedorismo em geral e do empreendedorismo feminino em particular, na economia, sendo que

O governo e entidades responsáveis por medir indicadores económicos, fazem estudos sobre o empreendedorismo, existem apoios para estes estudos. (...) Penso até que já empreendemos mais que os homens. Mostras os resultados que na criação do negócio somos mais rápidas, o problema é crescer ou manter o mesmo (empreendedora I).

referindo ainda que

O Portugal 2020, tem uma quantidade enorme de apoio ao empreendedorismo, alguns ajudam mesmo a identificar o mercado para o produto, a desenvolver o mesmo, a ajudam a procurar clientes.... Ajudam na internacionalização. Eu faço parte da FAME (mulheres empreendedoras), dou formação quando necessário, existe tanta coisa para o empreendedorismo feminino, acho é que está mal usado e mal divulgada a informação (empreendedora I).

Há, no entanto, quem discorde desta opinião, não associando o *boom* do empreendedorismo feminino ao apoio normativo existente, mas sim a uma mudança de mentalidade por parte das mulheres

Se existe empreendedorismo feminino, é porque as mulheres estão a encarar as coisas de forma diferentes, querem ser mais independentes, não é devido a apoios (empreendedora J).

referindo que

As mulheres abrem mais o seu negócio, pois precisam de se sentir realizadas. Não estão à espera de apoios (empreendedora C).

constando-se, inclusive, algumas críticas aos apoios existentes referindo que o

(...) apoio normativo que tens é burocrático (...). É preciso fazer contas se vale a pena o que se vai buscar (empreendedora E).

questionando e observando

Já viu que os apoios existem quando a empresa é estável e em crescimento? Fora isso são valores mínimos de apoio (empreendedora F).

Em suma, estas mulheres consideram que

Difícilmente [se] começa o seu negócio empreendedor com apoios específicos para o empreendedorismo. Mas depois do negócio criado e [a] laborar, existem muitos projetos de ajuda. Temos é de ter alguém com conhecimento neles, para nos guiarem e escolher o melhor. Mas para isso existe quem nos ajude neste campo (empreendedora B).

Saliente-se que apenas 40% das entrevistadas viram o empreendedorismo feminino como a primeira saída para o mercado de trabalho estando as restantes já no mercado de trabalhado por conta de outrem numa fase prévia. Relativamente à opinião de quem já se encontrava no mercado de trabalho verificaram-se quem tenha enaltecido a experiência anterior como fundamental para uma experiência empreendedora bem-sucedida

Não foi a primeira opção. E se vir bem, o empreendedorismo é feito depois de as pessoas trabalharem por conta de outrem. O conhecimento tem de vir primeiro, mas é a minha opinião (empreendedora I).

e quem lamente a decisão tardia do ato de empreender

Não foi a minha primeira opção, infelizmente, não estaria alguns anos em frente a uma máquina de costura sem me sentir realizada (empreendedora J).

Conhecimento

Uma terceira dimensão está associada à vertente do Conhecimento e pretende aferir a influência da experiência e da formação, académica e/ou profissional, bem como das redes onde estas empresas estão inseridas e o conhecimento que daí advém na performance destas empresas.

Experiência

A experiência profissional destas mulheres, mais especificamente, o facto de deterem conhecimento prévio do setor, é um fator determinante para estas terem optado por empreender. De entre os casos existentes constata-se que esta advém da sua experiência anterior como trabalhadores por conta de outrem no ramo do calçado

Já tínhamos experiência no ramo, sabíamos tudo que tinha de ser feito, inclusive tínhamos o mais importante, os clientes. Como chefe de uma linha de produção, temos contacto com os agentes e os clientes, sabíamos que era bater à porta e tínhamos negócio. Conseguir os empregados também seria fácil (empreendedora D)

Quer eu quer e [quer] o meu marido trabalhamos muitos anos [por] conta de outrem, numa das melhores empresas de calçado da zona. Adquirimos competências para avançar com a criação do nosso negócio e empreender (empreendedora B)

(...) quando acabei o meu estágio na tal empresa, foi convidada para trabalhar lá. Era trabalhadora por conta de outrem. (...). Mas como imagina, na altura não fazia só contabilidade e ainda bem. Quando era necessário vir para o meio dos empregados e termos de agarrar a trabalhar com eles, sem problemas. Sabes uma coisa, era onde me sentia feliz, no meio deles. A fazer a mesma coisa que eles, aprender aquilo que realmente não sabia (empreendedora I)

ou ainda quem, mais ligado às vendas refira

trabalhei com conta de outrem numa empresa internacional de componentes para calçado (empreendedora H)

e

Comecei por minha conta a ser vendedora. Quando começo a trabalhar foi essa a proposta que tinha e ganhava de acordo com as vendas. Ainda bem que assim foi, tornei-me uma empreendedora, na altura sem saber muito bem o que era (empreendedora C).

Por outro lado, temos o caso de quem, apesar de nunca ter sido trabalhador por conta de outrem, detinha já experiência pelo facto dos seus pais trabalharem no setor do calçado, referindo

Eu cresci na empresa, conheço o processo de produção. Sabe aquela expressão de “exploração infantil”, pois bem as minhas férias eram passadas assim, na fábrica com os meus pais (empreendedora A).

Como se pode depreender das transcrições anteriores todos os exemplos refletem a importância da experiência anterior para a prática corrente do seu negócio atual, sendo comum a opinião que

a experiência que vamos adquirindo ao longo da vida, tem um papel importante em saber como gerir um negócio (empreendedora C).

bem como a sobrevalorização por parte de algumas destas mulheres da experiência em detrimento da formação profissional e académica ao referirem que

A aprendizagem da vida é bem mais importante. Acho que aprendemos mais com a experiência, a treinar, do que só com conceitos de livros. Foi a minha experiência profissional que me levou a saber gerir um negócio (empreendedora G).

salientando que

Antes de mais penso que tudo é possível através da experiência no trabalho. Podemos ter a melhor formação académica e profissional, mas só com a experiência profissional é que aprendemos. Muitas vezes saímos da universidades e formações sem saber como colocar em prática (empreendedora J).

Em suma, para uma parte significativa destas mulheres

no mercado em que estou inserida é mais importante a experiência que a formação (empreendedora F).

Formação

De forma análoga à experiência profissional anterior pretende-se aferir se a formação, tanto académica como profissional, é considerada um fator em destaque na criação e gestão do negócio.

A partir da tabela 7 é possível constatar, no que concerne às habilitações académicas, que 70% das mulheres tem formação superior, predominantemente na área da gestão ou economia. Relativamente à formação profissional 80% das entrevistadas refere ter tido formação sendo esta geralmente associada à área do calçado.

Tabela 7 – Habilitações académicas e formação profissional

<i>Entrevistadas</i>	<i>Hab. Académicas</i>	<i>Formação profissional</i>
Empreendedora A	Licenciada em Gestão	Aprendizagem interna com colaboradores Formação profissional em corte de pele
Empreendedora B	Licenciada em Relações Internacionais	Formação profissional
Empreendedora C		Formação profissional na área do calçado, Academia de Design e Calçado

Empreendedora D	Licenciada em Medicina Dentária	Design de calçado
Empreendedora E	Licenciatura em Gestão Financeira	
Empreendedora F	Licenciada em Gestão	
Empreendedora G	Licenciada em Gestão	Formação em empresas durante formação, tendo passado por vários departamentos da empresa
Empreendedora G	Licenciada em Economia. Pós-graduação em vendas internacionais	Formação profissional em desenho para calçado
Empreendedora J		Formação profissional na área do calçado

De uma forma geral existe a opinião que

a formação académica e profissional é importante para a criação de negócios (empreendedora A).

As opiniões relativamente à formação académica são, no entanto, menos consensuais.

Por um lado, pode-se inferir que uma parte destas mulheres considera que

a formação académica assume um papel muito importante na gestão de empresas (empreendedora H).

referindo, por exemplo, que a sua formação académica

fez com que pensasse num plano de negócio. As empresas não têm plano de negócios, muitas nem sabem o que é, só assim consegui abrir o meu negócio, e saber como concorrer aos fundos europeus, fui eu que fiz os planos todos, dei pouco trabalho ao responsável do projeto, tinha muito bem definida a minha ideia de negócio (...) A formação académica, deu-me a sabedoria que eu precisava (empreendedora A).

Há, no entanto, quem atribua uma menor importância à formação académica referindo que

É importante para ter algumas bases de indicadores de negócios. Mas não é o principal (empreendedora G).

ou que

A licenciatura apenas abriu portas na análise/gestão da necessidade de crédito. Ainda que tenha formação para gerir, e tenha conhecimento, se não tivesse acho que não seria necessário (empreendedora F).

Ainda no que se refere à formação académica, há quem enalteça o tipo de formação académica existente no formato pré-Bolonha em detrimento do atual referindo que

Quando tirei o meu curso, a formação eram 5 anos. A formação que tínhamos penso que é bastante superior ao que temos agora, na altura era obrigatória fazermos um estágio e depois um relatório sobre o mesmo. Naquela altura tive a oportunidade de fazer o estágio numa das maiores empresas de calçado de Guimarães (hoje trabalho com ela e para ela), e foi aí que a minha vontade de negócio começou a despertar. Ver como trabalha uma grande

empresa, a sua gestão de contabilidade, os riscos que se tem de assumir. É aqui que vejo que a formação académica nos permite passar uma base para a criação e gestão do negócio (empreendedora I).

Já a formação profissional gerou mais consensos entre as mulheres entrevistadas. Sendo uma área bastante técnica com uma forte componente da área da produção é consensual que

(...) a formação profissional desempenha um papel crucial neste ramo de atividade (empreendedora D)

revelando-se

(...) mais importante para desenvolver o produto a formação profissional do que a académica (empreendedora A)

(...) Só assim consigo trabalhar no produto e saber exatamente do seu custo (empreendedora B)

referindo que

Se não tiver formação profissional não consigo trabalhar na minha empresa nem com os meus clientes (empreendedora A).

Com algumas das entrevistadas a referirem que

eu só abro esta empresa, porque tinha uma grande formação profissional na área, sabendo que seria capaz de gerir o negócio (empreendedora C).

e que

a criação da minha empresa, hoje em dia, só é possível pela formação que tenho em design, por conhecimento e estudo que consegui (empreendedora E).

Aliás, no que se refere aos colaboradores, esta é considerada imprescindível

Se não tiver formação, a empresa tem obrigatoriamente de dar essa formação. Se assim não for, não se consegue trabalhar. Acontece que quando vou buscar empregados, sendo alguns com idade dos 18 anos, já têm essa formação profissional, muito ligada à área do calçado, mas depois falta saber trabalhar. Com formação é tudo muito mais simples, pois sabem perfeitamente tudo que estamos a dizer. Ao fim de 1 semana, estão aptos a trabalhar sozinhos, e sabem o que têm a fazer. Eu pessoalmente valorizo mais a formação profissional do que académica (empreendedora D).

Apesar da formação profissional ser mais associada à produção esta também se aplica a outras áreas

Fiz training em empresas durante a minha formação, o que se apresenta como essencial para criação do negócio, uma vez que passei por vários departamentos da empresa, e só assim consegui ver as várias fases do negócio (empreendedora H).

Existe um consenso generalizado relativamente às vantagens da formação profissional no setor do calçado, fundamentalmente em algumas das suas áreas mais técnicas como a produção.

No que concerne à sua importância na criação e gestão do negócio, apesar do seu peso ser por vezes preterido relativamente ao peso da experiência, esta é destacada na fase inicial dos empreendimentos

A formação permitiu dar-me conhecimento de como começar a criar o meu produto, de como poderia moldar as coisas ao meu gosto e por conseguinte identificar o que era necessário para criar o negócio, inicialmente identificar o que precisava para iniciar (empreendedora J).

Em suma, a formação como um todo

Desempenha um papel importante [na criação e gestão do negócio], podemos não saber como pomos o nosso conhecimento em prática (gerir), mas o conhecimento existe. Depois sinceramente é ter veia e vontade de começar (empreendedora I).

Redes

A constituição de redes de negócios e de redes pessoais tem-se revelado parte integrante do sucesso destas empreendedoras, sendo possível inferir que estas atribuem bastante importância ao estabelecimento de redes. De entre as vantagens associadas ao trabalho em rede refira-se a resolução de problemas e a partilha de conhecimento.

A natureza do tipo de laços (relações) pode ser do tipo vertical ou horizontal conforme as posições dos atores na cadeia de fornecimento. Se os atores se situarem na mesma posição da cadeia de fornecimento trata-se de uma rede horizontal, se os atores se situarem em diferentes posições da cadeia de fornecimento designa-se por rede vertical.

No que concerne à tipologia de rede verificada nas empresas em estudo esta é predominantemente do tipo vertical, tipicamente entre fornecedores e clientes onde os fornecedores

(...) ajudam e passam o conhecimento necessário, só assim conseguem vender o que precisam e eu bater diretamente na porta dos futuros clientes (empreendedora E)

sendo os

(...) fornecedores, comuns a muitas outras empresas, que por vezes se torna positivo, pois vamos sabendo o que a concorrência está a fazer, e os clientes, que no nosso caso, não têm muitas outras empresas no mercado (empreendedora D).

Logo, pode-se depreender que

A rede funciona com partilha de informação mutua. Sabemos quem são os clientes uns dos outros, os fornecedores, e respeitamos isso, só assim ficamos todos a ganhar (empreendedora G)

permitindo assim

(...) termos conhecimento da lista de cumpridores e potenciais clientes/fornecedores (empreendedora F).

Verifica-se, assim, frequentemente uma posição de destaque por parte dos fornecedores atuando como agentes de partilha de conhecimento e facilitadores, por exemplo

os meus fornecedores, se não têm o produto que preciso, dão-me nomes de outros fornecedores para entrar em contacto (empreendedora A)

ou seja

Existe de alguma forma cooperação, entre todos, se tenho um produto que o fornecedor não tem, mas precisa para uma empresa eu por norma dispenso esse produto, o mesmo acontece quando é ao contrário. (...) Só quando não produzimos o que pretende, porque não queremos ou não podemos, então vão para outras empresas. E estas empresas são indicadas por nós (empreendedora D).

Constata-se em certos casos que a cooperação existente é realizada predominantemente com os fornecedores, isto é, com quem fornece o

(...) produto, eu estou sempre atenta ao mercado, e quero ter sempre algo diferente antes dos meus concorrentes. Só falando entre nós é que isso se torna possível (empreendedora H).

Em termos horizontais também existe cooperação, mas, regra geral, esta é informal, decorrendo do facto de que

Os nossos clientes sabem a quem vão dar o produto final, já têm as encomendas e modelos definidos de acordo com as empresas. Por isso entre nós empresários, quando falta algum produto, ou até mesmo um empregado que faça falta, fazemos troca (...). Mas é uma rede muito restrita, basicamente é a rede com clientes em comum (empreendedora A)

até porque

(...) os fornecedores estão definidos, acho que por muito que se tente encontrar substitutos, acabamos sempre por escolher os que já conhecemos há alguns anos (empreendedora J).

Constata-se que uma área onde pode existir a partilha de conhecimento é na

(...) produção, e das máquinas que compramos, e a quem compramos, ou até partilhar informação de como elas trabalham. Essa partilha de conhecimentos estamos lá uns para os outros (empreendedora D).

De forma análoga

Existe muita cooperação entre nós, e vamos ajudando umas às outras, na compra e venda dos componentes e até na criação de alguns (empreendedora D).

Verifica-se assim, pelo menos nas empresas que fazem produção, que

(...) existe partilha de informação, e cooperação, não deixamos o produto inacabado por falta de ajuda e conhecimento (empreendedora J)

e, constata-se que, no que se refere às redes entre mulheres,

(...) somos muito parecidas na forma de encarar o negócio. Corre muito bem, somos muito unidas, ouvimos com muita atenção aquilo que é dito por todas. Estamos sempre para resolver os problemas umas das outras (empreendedora I).

Salienta-se porém que nos clientes

(...) existe concorrência em relação ao preço (concorrência entre nós empresários), mas por outro lado somos unidos e todos temos o mesmo preço definido, quando um furar esta rede, não volta a entrar (empreendedora A).

De notar que em certas vertentes do negócio poderá não existir partilha de conhecimento, isto é,

(...) eu não partilho informação do meu negócio, dos meus clientes, e das preferências deles. Essa parte eu falho na minha rede de contactos. Posso sim ajudar, quando querem um produto que eu não fabrico, identifico a empresa para o fazer ao meu cliente, só (empreendedora B).

Há a consciência que uma rede forte e coesa é vantajoso para todas as partes, ou seja,

Nós desenvolvemos o produto em todas as suas fases, ou seja, desenvolvimento, protótipos e uma qualidade nos nossos materiais são os melhores, ganhamos à concorrência nisso sem problema nenhum, como é que conseguimos? A nossa rede de contactos, com parceiros tão ou mais sólidos do que eu (empreendedora I).

Embora alguns autores argumentem que a colaboração entre concorrentes possa inibir a concorrência saudável e facilitar a concorrência desleal, outros sugerem que a cooperação entre concorrentes é uma das formas mais vantajosas de todas as relações inter-organizacionais. No entanto, relativamente às empresas em estudo, e no que se refere a parcerias estabelecidas entre

estas mulheres, excetuando as parcerias maioritariamente informais relativas a trocas de trabalhos existentes entre si, para parte destas não existem

(...) parcerias com os concorrentes, e também não estabeleceria nenhuma parceria formal ou informal com os mesmos (empreendedora B)

isto é,

(...) não quero parcerias com os meus concorrentes. Desculpe, mas não vejo as parcerias como uma mais-valia. Por muito que exista respeito e até clientes em comum, existe sempre uma guerra, pela conquista dos mesmos (empreendedora D).

As parcerias existentes, por sinal formais, são as relativas às empresas

(...) que trabalham para mim o ano todo. Inclusive se sei que elas trabalham para outras empresas e deixam por algum motivo o meu trabalho em causa, não voltam a trabalhar comigo (empreendedora D).

verificando-se igualmente parcerias com concorrentes por parte de empresas que não têm produção sendo esta vista como

(...) positiva. Existem produtos de ambas as partes, não temos para dar ao cliente e logo temos de investir, se for feito em conjunto ficamos todos a ganhar, pois o investimento é dividido. Temos redes de contacto diferentes, a empresa que me fornece é fechada. Dificilmente os meus concorrentes lá conseguem entrar, e eu também guardo para mim essa informação preciosa. Mas assim, eu saio a ganhar e os meus concorrentes também (empreendedora H).

Em suma, para algumas destas empresas

A parceria com os meus concorrentes é fundamental para eu conseguir trabalhar. (...). As empresas que comigo trabalham, de alguma forma são minhas concorrentes. É com elas que estabeleço parcerias formais. (...) A principal vantagem, é que consigo trabalhar com elas; elas trabalham porque eu lhes dou a produção, e ainda ganho a minha comissão pela sua produção (empreendedor I).

Note-se que quando questionadas sobre se a sua rede é constituída por mulheres constatou-se que esta

(...) não é constituída só por mulheres. É constituída em grande parte por homens. (...). Depois os meus fornecedores são homens (empreendedora B).

A minha rede de contactos direta não é constituída por mulheres, coisas que lamento. São essencialmente homens, na rede de contactos (empreendedora D)

A minha rede de contactos direta não é constituída por mulheres.... Tem algumas, mas estão em minoria. Ou seja, até trabalho diretamente com mulheres, mas são as esposas dos donos das empresas, sendo estas responsáveis pela produção e fabricação, só. Mas são estas

mulheres que fazem a parte mais complicada da produção do calçado, mas são os homens que estão no fecho dos negócios (empreendedora A)

ou seja

(...) os meus clientes até podem ser homens, mas são as mulheres que vêm ao meu armazém fazerem as compras, e levam aquilo que elas acham melhor para o seu produto (empreendedora H).

Existe, no entanto, que refira que

(...). Neste setor de atividade são sem dúvida os homens que estão em maioria. A rede em que pertence desde empregados, até ao vendedor final, são mais homens a gerir a rede (empreendedora A)

apesar de algumas destas mulheres referirem que a sua rede

Tem muitas mulheres. Desde empresárias, fornecedoras ou design (empreendedora G).

ou que é constituída por mulheres

Na sua maioria (60%). (...). Sendo mulheres que nos entendemos na perfeição isso é uma grande ajuda, para criar mais negócio (empreendedora F).

Performance

A última dimensão corresponde à performance das empresas geridas por mulheres, procurando-se abordar as temáticas dos processos de internacionalização e inovação.

Em termos de performance importa desde já referir que o rendimento mensal após a constituição da empresa aumentou tendo passado a usufruir de regalias que anteriormente não possuíam, ou seja, o rendimento

Aumentou bastante, e não foi só o rendimento, foi conseguir ter regalias como seguro de saúde ou um PPR pago pela empresa. (empreendedora B).

Salientam, porém, que apesar do incremento do rendimento mensal, as suas preocupações também aumentaram substancialmente, isto é,

(...) não pense que é só ganhar mais, tenho muitas preocupações que antes não tinha. (empreendedora I).

Internacionalização

O processo de internacionalização é relativamente recente para estas empresas tendo ocorrido após o ano 2000. O ano da primeira internacionalização ocorreu em 2002 sendo o mais recente no presente ano.

A internacionalização é efetuada em grande parte para países da

UE, com maior incidência na Alemanha e França. (empreendedora F).

verificando-se, porém, que existem outros países responsáveis por grande parte do volume de negócios de exportação, como

(...) Reino Unido; EUA; Canadá; Espanha; Irlanda; Escandinávia e Emiratos Árabes Unidos; (...) Suíça; Luxemburgo. (empreendedora B).

(...) Itália, Japão, Rússia, (...).(empreendedora I).

A percentagem de exportação é significativa e correlacionada na generalidade com o número de anos de internacionalização da empresa sendo possível inferir a partir da tabela 7 que existem empresas que operam quase exclusivamente para o mercado internacional e embora também se constate a existência de empresas com taxas mais baixas de internacionalização, sendo o seu principal foco o mercado nacional.

Tabela 8 – Anos internacionalização e percentagem de exportação

<i>Entrevistadas</i>	<i>Anos exportação</i>	<i>% Exportação</i>
Empreendedora I	15	95
Empreendedora B	13	95
Empreendedora C	11	90
Empreendedora G	11	70
Empreendedora D	10	80
Empreendedora E	9	20
Empreendedora F	8	90
Empreendedora H	8	15
Empreendedora A	4	30
Empreendedora J	0	2

O alargamento aos mercados internacionais é um dos objetivos destas mulheres que visam desta forma o aumento do seu volume de negócios, abrindo a possibilidade de aumentar consideravelmente o número de potenciais clientes. Esta manifestação de interesse na internacionalização está patente no discurso das mulheres que desejam entrar em mercados ainda por si não explorados, como por exemplo,

(...) conseguir fechar um negócio com a China, isso é que era. (empreendedora J).

ou no desejo de

(...) alcançar novos mercados, nomeadamente os nórdicos onde ainda não entramos. (empreendedora F).

A forma de entrada no mercado internacional foi realizada diversificadamente. Em alguns dos casos surge através de clientes ou fornecedores como

(...) através de um cliente francês. Uma empresa das parcerias que existem, não podia produzir quantidades pequenas. É aí que vou a França, a produção nesse ano chega para os custos, e entro no mercado [da] zona euro. (empreendedora A).

ou

(...) através de um agente de calçado francês, que me bateu à porta se podia fazer aquela encomenda, sendo na altura uma das poucas empresas que tinham aquela máquina. E é assim que entro no mercado internacional. (empreendedora D).

ou de

Um fornecedor que estava a produzir o meu padrão, liga-me a perguntar se o podia usar para vender nos EUA. Tinha mandado a amostra na produção e tinha sido um sucesso, e assim começou a internacionalização através de um fornecedor. (empreendedora E).

De referir ainda que em outros casos a internacionalização surge na sequência de uma rede de contactos já existente como os

(...) contactos internacionais do meu marido. (empreendedora F).

ou através da demonstração dos seus produtos em feiras internacionais, isto é,

(...). Efetuei muitas visitas a Feiras, travei muitos contactos. Até entrar no maior armazenista do mundo de calçado de criança em França. (empreendedora F).

Entro no mercado internacional, através da feira na Alemanha. (empreendedora J).

Entro no mercado internacional numa primeira demonstração do meu trabalho, um cliente do Reino Unido, que trabalhava e trabalha para a casa Real, quis logo encomendar as nossas botas personalizadas. (empreendedora B).

ou através de oportunidades que vão surgindo decorrentes, por exemplo, do conhecimento do setor, ou seja,

Com os conhecimentos que ia tendo e as reuniões que ia como fornecedor do produto, começaram a propor-me fazer tudo. (empreendedora I).

O motivo da escolha da entrada no mercado internacional surge de uma forma natural e decorreu em certos casos por sentirem necessidade de alargarem o mercado em que operam além de português por acharem que este é escasso para o tipo de produtos oferecido, pelo que

A escolha para seguir com o meu negócio só podia passar por vender lá fora. Portugal não tem mercado suficiente. (empreendedora B).

A internacionalização é encarada, por estas mulheres, como uma fonte de rendimento adicional e como uma forma de aumentar o seu volume de negócios, isto é

(...) uma criação de valor para a empresa, a única forma de crescermos. Sinceramente a única. (...) é a forma de manter as portas abertas e querer ainda investir mais. (empresendedora I).

O seu grau de especialização no setor permitiu-lhes sentir a confiança necessária para dar o passo para a internacionalização, pois

Sabia quem eram as empresas certas, para o fazerem, quem estava a crescer e iria arriscar na inovação se fosse necessário. Foi assim que comecei eu diretamente a exportar. (empresendedora I).

De referir que também se verificam casos em que o foco se centra no mercado nacional, tendo a internacionalização ocorrido no âmbito da rede em que operam sendo realizada a

(...) exportação através de um grupo grande (...) que me convidam a vender diretamente ((...)). Não foi uma escolha, a minha produção é essencialmente nacional. E vai continuar a ser. Pretendo que assim seja. (empresendedora H).

Nenhuma das mulheres entrevistadas revelou ter tido qualquer dificuldade na negociação internacional pelo facto de ser mulher referindo que

Não senti, nem sinto qualquer problema na negociação internacional por ser mulher. Existem várias mulheres nas principais marcas internacionais. (empresendedora I).

(...) uma grande parte das CEO (...) E as desenhadoras também. (empresendedora D).

Os obstáculos referidos no processo de internacionalização são essencialmente de dois tipos, por um lado os custos e por outro as normas. Os custos reportados são os custos iniciais, mas também os associados por exemplo às deslocações

Daí termos representantes em todos os países que exportamos a nossa marca, de forma a minimizar custos e as deslocações. (empresendedora B).

Já as normas são outro dos obstáculos bastante referido, nomeadamente na UE e

(...) prendem-se essencialmente com normas da EU. É assinaturas de contratos que está de acordo com as normais ambientais, é rótulos específicos para a exportação, nas caixas, no calçado. Se falhar algo, pode existir devolução das encomendas. Este é sempre um obstáculo. (empresendedora D).

isto é,

Encontrei e encontro todos os dias obstáculos no processo de internacionalização. Mas são ligados essencialmente a papeladas, e normas que hoje obrigam e amanhã não. (empresendedora I).

estando estes dois tipos de obstáculos (custos e normas) frequentemente associados entre si, ou seja,

Os obstáculos relacionam-se com custos. Até as caixas têm de obedecer às normas da EU, é rótulos por todo lado. Devia ser mais simples. (empreendedora F).

Outros tipos de obstáculos referidos prendem-se com a internacionalização para alguns mercados mais problemáticos os quais exigem uma maior precaução como é o caso da

(...) Rússia, e de tudo que aconteceu nos últimos tempos, o camião para a Rússia só sai da minha empresa se o dinheiro estiver na conta, se não, não sai (empreendedora D).

ou alguma apreensão com o Brexit no caso de quem exporta para o Reino Unido, admitindo que

(...) agora com a questão do Brexit, posso encontrar algumas barreiras alfandegárias, penso eu. (empreendedora J).

No que concerne à medição do desempenho internacional da empresa, na generalidade, as entrevistadas referem que esta é efetuada pelos lucros e custos associados, isto é,

Pelo tempo que é necessário para produzir, o custo da máquina para uma simples aplicação; taxa de sucesso que temos na venda (empreendedora B).

bem como o

(...) investimento em desenvolvimento do produto, custo com o pessoal, o dinheiro gasto em máquinas para continuar, que são tidos em conta (empreendedora D).

De entre outros fatores associados aos lucros, salientam as encomendas e o crescimento.

Existem dois tipos de indicadores de performance internacional utilizados: os financeiros e os não financeiros como pode ser verificado na tabela 9.

De entre os indicadores financeiros o Resultado Líquido (RL) é um dos mais referidos bem como o Volume de Negócios (VN), os custos, vendas, a liquidez, a produtividade e a autonomia financeira bem como o Prazo Médio de Recebimento (PMR) e o Prazo Médio de Pagamento (PMP), dois dos indicadores principais dos rácios de atividade que refletem a eficiência na gestão dos créditos comerciais e do fundo de maneo da empresa.

Já nos indicadores não financeiros a maior parte das entrevistadas refere indicadores associados aos seus recursos humanos, seja no âmbito de formação profissional e recrutamento seja simplesmente no cuidado com o seu bem-estar, referindo também indicadores associados à produção, tanto na vertente da capacidade como na dos *stocks* e quebras. A qualidade do produto e os respetivos processos de desenvolvimento são outros indicadores não financeiros mencionados, bem como os indicadores associados aos seus clientes, quer na sua satisfação, como na sua fidelização e evolução da respetiva carteira. Por fim, os fornecedores e a imagem da empresa no exterior são outros indicadores igualmente referidos embora em menor grau.

Tabela 9 – Indicadores financeiros e não financeiros de performance internacional da empresa

<i>Entrevistadas</i>	<i>Financeiros</i>	<i>Não Financeiros</i>
Empreendedora A	<i>(...) indicadores que são muito importantes para a banca, e mesmo para os projetos (...) (...) Lucro (...) Para tal precisamos de analisar bem a despesas/gastos com o rendimento que vamos buscar, a liquidez que temos disponível, os PMP e os PMR, pois se demorarem muito a pagar, posso estar a perder dinheiro.</i>	<i>Capacidade da empresa de produzir, nos seus empregados, na imagem que a empresa vai criar lá fora, e na fidelização dos clientes.</i>
Empreendedora B	<i>RL, VN, despesas.</i>	<i>Formação investida nos colaboradores. Se existe quebra na produção, e o porquê. A qualidade do material.</i>
Empreendedora C	<i>Vendas e custos.</i>	<i>Investimento em formação (...). Recursos humanos qualificados e capazes de analisar e criar novos moldes de calçado.</i>
Empreendedora D	<i>VN, o ganho e perdas, que da atividade advenham. As imparidades que posso ter, o RL que por acaso vem crescendo todos os anos, a autonomia financeira (somos uma PME líder). A liquidez geral os PMR são inferiores aos PMP.</i>	<i>Qualidade do produto que é medida; a satisfação do cliente (...); (...) e os meus empregados, preciso que eles estejam bem, para a produção correr ainda melhor.</i>
Empreendedora E	<i>Essencialmente o RL, que são positivos. Rentabilidade da produção; produtividade.</i>	<i>Stock de produção; recursos humanos, clientes e fornecedores.</i>
Empreendedora F	<i>Essencialmente os rácios de autonomia financeira e liquidez. RL e vendas. Mas as vendas podem baixar e os RL aumentar, isso é que me interessa, também.</i>	<i>Notas de encomenda e prazos de pagamento</i>
Empreendedora G	<i>RL, VN, e a liquidez. É importante que não demore muito tempo até os clientes pagarem. Bem como a autonomia financeira.</i>	<i>Avalio muito a gestão dos meus recursos. A sua capacidade de avaliação e trabalho.</i>
Empreendedora H	<i>Todos os meses são analisados os custos e os ganhos, e já projetados para os meses seguintes. Se der prejuízo, tenho de analisar muito bem os custos, alguma coisa está mal. Estou sempre atenta aos impostos a pagar, RL, EBITDA, gastos com o pessoal, VN, e custos administrativos.</i>	<i>Evolução da carteira de clientes, se baixarem nas compras, tenho de entender o que se passa; qualidade do produto; processos de desenvolvimento de produtos; posição da minha empresa no mercado.</i>
Empreendedora I	<i>Vendas, vendas, vendas... avaliação de custos, custos, custos. Tenho de ganhar dinheiro, que consiga fazer com que a empresa gere recursos próprios para se financiar. E seja capaz de ser sustentável.</i>	<i>Investimento em recursos jovens e qualificados. Os jovens têm ótimas ideias, capazes de inovar. Tenho de ter os melhores recursos humanos.</i>
Empreendedora J	<i>Primeiro preocupo-me em não dar prejuízo. O que tem acontecido nestes primeiros anos temos subido os RL e o VN, é isso que irei ter em conta no desempenho internacional.</i>	<i>Tempo de trabalho no tacão, bem como o custo do pintor, e os custos a moldar de acordo com as preferências do cliente.</i>

O grau de satisfação com o desempenho internacionalização da empresa nos primeiros anos após a internacionalização foi bastante positivo em praticamente todos os casos, existindo, porém, quem tenha referido que

Não foi de todo positivo os primeiros anos. (empreendedor I).

realçando, porém, que

(...) quando o negócio estabilizou, quando consegui gerir e planear, a internacionalização foi a melhor coisa que me aconteceu. (empreendedor I).

opinião partilhada por várias das entrevistadas para as quais o processo de internacionalização foi

(...) muito bom. Chegamos ao TOPO. Os melhores campeonatos do mundo de equitação, estão calçados por Portugal (empreendedor B).

Muito bom, crescemos e continuamos a crescer. Demos uma entrevista à Visão aqui há uns 3 anos que o título era “Diretamente da garagem para o Mundo”, isso responde à sua pergunta imagino eu?!. Não podíamos estar melhor (empreendedor D).

De entre este clima de otimismo verificaram-se também opiniões um pouco menos otimistas, associadas ao risco e à incerteza e a uma menor taxa de exportação ao referirem que

Podia ser melhor, mas não quero arriscar totalmente no incerto. O primeiro passo está dado, preciso de manter os meus clientes. (empreendedor E).

Mas a dimensão da performance não é constituída apenas pela componente da internacionalização, mas também pela da inovação.

Inovação

A aposta na inovação tem sido uma das bandeiras de marca destas mulheres da indústria portuguesa de calçado que as tem catapultado para uma afirmação externa de excelência. Aliás, para algumas destas mulheres o processo de internacionalização surgiu da sua capacidade de inovação e de conhecimento do setor numa

(...) altura em que algumas empresas não apostavam no desenvolvimento e inovação (...). Eu tinha capacidade para aceitar tudo, desenvolvimento e produção. Sabia quem eram as empresas certas, para o fazerem, quem estava a crescer e iria arriscar na inovação se fosse necessário. Foi assim que comecei eu diretamente a exportar (empreendedor I).

Esta capacidade de inovação surgiu em grande parte da constatação que a aposta na formação era fundamental para a diferenciação do produto, referindo que

começo a aperceber-me que as formações na área do calçado, são sempre as mesmas, não existe nenhuma inovação neste campo. Logo tenho de ser eu a pagar a formação aos meus colaboradores, em Espanha ou Itália, se quero ser melhor (empreendedor I).

De notar que o tipo de inovação com primazia nestas empresas é o de inovação de produto, como é o caso das botas para equitação para um segmento de gama muito alta

(...) com detalhes de ouro (...). Até já diamantes já aplicamos. Tudo é desenvolvido na empresa. Temos o nosso modelador (...) 6 meses em Londres em formação, para criar novos detalhes. E contamos com apoio de desenhadores de filigrana para trabalhar com o ouro (empreendedor B).

o caso da

(...) minha pele, um relevo diferente, quero mudar em todas as estações, e com vários perfis. Não quero só comprar o que fazem em massa, quero padrões que ninguém tem (empreendedor E).

bem como a

(...) criação de componentes ecológicas para bebés, mas não só para o calçado e também aplicações para roupa. Será um projeto novo os têxteis, que irei implementa, (empreendedor H).

Salienta-se, ainda, o desenvolvimento de produtos inovadores para crianças que possibilitam o aproveitamento de

(...) parte do calçado com o crescimento dos filhos (empreendedor F).

e projetos que incorporam uma das matérias-primas mais em destaque em Portugal como é o caso de

(...) um projeto que está virado para a cortiça no calçado, e solas de corda impermeáveis (empreendedor D).

Em suma, existe uma procura contínua em demonstrar a qualidade técnica dos produtos oferecidos, aproveitando (empreendedor

(...) todo o conhecimento (...) na área (...) para dar a demonstrar o desenvolvimento do meu produto. Um produto mais resistente, com um design inigualável, e com uma grande capacidade técnica (empreendedor I).

Conclusões

O principal objetivo deste estudo era perceber os efeitos da personalidade empreendedora, capacidade de gestão e conhecimento adquirido, com foco na internacionalização e inovação, de empresas de um setor tradicional da economia portuguesa – o setor do calçado – onde as mulheres têm uma função ativa na gestão das mesmas e são detentoras de pelo menos 50% do seu capital.

Na literatura consultada, foi possível verificar que já existem estudos em empresas de vários sectores das dimensões em estudo, mas analisando apenas uma das dimensões – por exemplo estudos que apenas analisam o perfil da mulher empreendedora (e.g., Ford et al. 2007; Shelton 2008; Eddleston and Powell 2012; Mari et al. 2016; Coleman and Robb 2012; Poggesi et al. 2015) ou relacional duas delas, como por exemplo a capacidade de gestão e a performance tendo em consideração o género (e.g., Poggesi et al; Mari *et al.*, 2016; Ahl, 2006; Carteret et al., 2003; Douglas & Shepherd, 2002; Delmar & Wiklund, 2008; Manolova *et al.*, 2012; Brush, 1992); Greene *et al.*, 2003). Nenhum estudo consultado envolveu o estudo das três dimensões relacionadas com a mulher empreendedora (personalidade, capacidade de gestão e conhecimento adquirido) com a respetiva performance das empresas. Utilizando proposições definidas, apresentam relação positiva entre si, e em alguns casos sem relevância e não existem estudos aplicados concretamente a mulheres empreendedoras no setor do calçado com o indicador de performance obrigatório: internacionalização e o papel da mulher empreendedora no desempenho.

Apesar da amostra ser pequena, de um modo geral, os resultados deste estudo reforçam as relações entre as dimensões que aqui foram propostas e que estão fundadas na literatura. Concretizando, tudo indica que a personalidade da mulher empreendedora fomenta e promove o desempenho das empresas (P1). O processo de gestão (incluindo a criação) de empresas do calçado está claramente associada ao desempenho organizacional (P2). Há forte evidência de relação positiva entre o conhecimento e o desempenho organizacional (P3), tal como demonstrado em vários estudos (Marques *et al.*, 2016, 2017, Casillas *et al.*, 2009; Brennan & Garvey, 2009; De Clercq *et al.*, 2011).

Podemos verificar que o a personalidade da mulher influencia a sua forma de ver as coisas. E é através do conhecimento adquirido (tácito), que faz com que acreditam no seu negócio, e consigam manter e fazer crescer o mesmo através da exportação. Isto só é possível, através do apoio familiar e da sua motivação e paixão pela área de negócio. Na gestão da empresa acreditaram na sua ideia, e com a sua experiência e partilha de conhecimentos, conseguem criar inovação e conquistar novos mercados. A inovação e a internacionalização estão intimamente ligadas, uma leva à outra.

Tendo em consideração os resultados alcançados neste estudo até ao momento, podemos identificar as seguintes implicações: 1) um conhecimento mais amplo e prático das diferentes

dimensões e sub-dimensões em estudo; 2) identificação das variáveis que mais contribuem para a construção destas dimensões; 3) uma melhor compreensão sobre o efeito que a personalidade empreendedora, o processo de gestão e o conhecimento tem sobre a performance de empresas detidas e lideradas por mulheres de um setor predominantemente internacional.

As medidas sugeridas pelos resultados que podem ser úteis para os gestores executivos destas empresas estão relacionadas com práticas eficazes de partilha de conhecimento. Se o conhecimento chegar a todos, a mão de obra no setor do calçado será melhor. A falta de mão de obra especializada foi apontada como um obstáculo á produção. Com maior gestão de conhecimento impulsiona e fomenta a performance, e os resultados de inovação e internacionalização, poderão ser superiores em algumas empresas. Existirá um reconhecimento do produto. Ainda assim, apesar da aposta na formação especializada, quer através dos centros de formação, quer da pela formação profissional e até mesmo pela formação nas próprias empresas, a escassez de mão-de-obra qualificada continua a ser uma das principais dificuldades sentidas pelos empresários do setor, segundo os dados dos Boletins de Conjuntura publicados trimestralmente pela APICCAPS (monografia 2017).

Por outro lado, existem estudos que apontam que as mulheres têm as mesmas motivações que os homens em criar e gerir a sua empresa. A explicação do crescimento está na diferença de desempenho. Logo os gestores das empresas devem adotar estratégias económicas, de forma a concentrarem-se no desenvolvimento da empresa, o que iria ajudar as empresas pertencentes a mulheres. Se os estudos apontas para as mulheres serem menos corajosas que os homens nos seus investimentos, é necessário que existe treinamento para as mulheres, focado nos seus objetivos. Esta formação deve encorar as mulheres empresárias e conseguir ultrapassar os obstáculos /barreiras de género. Se as mulheres têm intenção de crescimento como demonstram em alguns pontos da entrevista, os programas de desenvolvimento empresarial devem focar a internacionalização, a exportação está associada ao crescimento organizacional, conseguindo aumentar a exposição no mercado, conseguindo novos clientes e novo conhecimento. Desta forma podem alargar a sua rede de contactos, ponto essencial no caso das mulheres. Ainda que a família se possa apresentar como um obstáculo ao melhoramento da performance por parte das mulheres empreendedoras, é através da família que conseguem abrir o seu negócio. A questão para as mulheres está em conseguir ter capital próprio para investir, apresentando um menor medo de arriscar. A família pode assim apresentar-se como um papel negativo ao crescimento e melhoramento da performance.

A pesquisa apresenta algumas limitações, a amostra torna-se pequena para um estudo qualitativo, não podendo tirar conclusões para o sector do calçado. Os estudos devem incluir variáveis e características longitudinais das mulheres empreendedoras, sendo uma oportunidade para o estudo. Uma outra limitação são os dados que existem sobre empresas. Muito dos dados não fazem a distinção entre géneros, e os dados atualizados são sobre o setor industriais, em que os homens tem uma maior taxa de participação.

Uma outra limitação é o facto de não analisarmos o mercado externo, por exemplo, gastos com a internacionalização, gestão internacional, gastos com o mercado externo.

Investigações futuras poderão (1) realizar questionários às empresas do setor de forma a poder testar um modelo mais robusto, como por exemplo um modelo de equações estruturais; (2) verificar se existem diferenças significativas, ao nível das dimensões deste estudo, tendo em consideração o género e nos diferentes *clusters* geográficos da indústria do calçado; (3) aplicar a mesma investigação em outros países com uma forte ligação à indústria do calçado, como Itália, Espanha, ou mesmo um dos países que começam a investir neste sector como é o caso do Brasil; e, (4) estudar outros setores tradicionais da indústria portuguesa, com uma forte componente de procura de novos mercados, utilizando as mesmas dimensões, como é o caso do setor do imobiliário, têxtil ou vidro (5) ter em conta os programas e políticas de exportação; (7) analisar os programas e políticas de incentivo ao empreendedorismo, devem ser sensíveis a esta diferença de género; (8) se OEI incentiva o empreendedorismo, os pesquisadores devem abordar a influencia do OEI no empreendedorismo e internacionalização.

Neste sentido, a disponibilidade de amostras alargadas, bem como o envolvimento de outros *stakeholders* deste setor, ajudará em futuras investigação para fortalecer as conclusões preliminares retiradas neste estudo.

Referencias

- Adeyemo, S. A. (2009). Understanding and acquisition of entrepreneurial skills: A pedagogical re-orientation for classroom teacher in science education. *Journal of Turkish Science Education*, 6(3), 57
- Ahl, H. & Marlow, S. (2012). Exploring the dynamics of gender, feminism and entrepreneurship: advancing debate to escape a dead end? *Organization*, 19(5), 543-562.
- Ahl, H. (2006). Why research on women entrepreneurs needs new directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 595-621.
- Akehurst, G., Simarro, E., & Mas-Tur, A. (2012). Women entrepreneurship in small service firms: motivations, barriers and performance. *The Service Industries Journal*, 32(15), 2489
- APICCAPS (2016). *Facts & Number*.
- APICCAPS (2017). *Statistical Report: Footwear, Components and Leather Good*
- Aramand, M. (2013). Women entrepreneurship in Mongolia: the role of culture on entrepreneurial motivation. Equality, Diversity and Inclusion: *An International Journal*, 32(1), 68–82.
- Banco de Portugal - BP (2012) *Análise Setorial da Indústria do Calçado*.
- Bandura, A. (1977). Social learning theory. *Englewood Cliffs*: Prentice-Hall.
- Baron, R.A. (2006) Opportunity recognition as pattern recognition. *Academy of Management Perspectives*, February, 104-119.
- Baughn, C.C., Chua, B., Neupert, K.E. (2006). The normative context for women's participation in entrepreneurship: a multicountry study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (5), 687 708.
- Belwal, S., Belwal, R., & Al Saidi, F. (2014). Characteristics, motivations, and challenges of women entrepreneurs in Oman's Al-Dhahira Region. *Journal of Middle East Women's Studies*, 10(2), 135–151.
- Boden, R.J. & Nucci, AR (2000). On the survival prospects of men's and women's new business ventures. *Venturing bus Journal*, 15, 347-362.
- Boyd, N. G., & Vozikis, G. S. (1994). The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18(4), 63–77.
- Brana, S. (2013). Microcredit: an answer to the gender problem in funding?. *Small Business Economics*, 40(1), 87-100.
- Brush, C. G. (1992). Research on women business owners: Past trends, a new perspective and future directions. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 16 (4),5-30.
- Brush, C.G., Gatewood, E.J. (2008). Women growing businesses: Clearing the hurdles. *Business Horizons*, 51, 175-179.

- Brush, C.G.; de Bruin, A. & Welter, F. (2014). Advancing theory development in ventura creation: singposts for understanding gender. In K.V. Lewis, C. Henry, E. J. Gatewood, J. Watson (Eds.), *Women's Entrepreneurship in the 21st Century: An Internacional Multi-Level Research Analysis* (pp. 11-26) Chetenham: Edward Elgar Publishing.
- Bulanova O., Isaksen E.J. & Kolvereid L. (2016). Growth aspirations among women entrepreneurs in high growth firms. *Baltic Journal of Management*, 11(2), 187 – 206.
- Buttner, E. H. (2001). Examining female entrepreneurs management styles: An Analysis Using a Relational Frame. *Journal of Business Ethics*, 29, 253-269.
- Buttner, E. H., & Moore, D. P. (1997). Women's organizational exodus to entrepreneurship: Self-reported motivations and correlates with success. *Journal of Small Business Management*, 35(1), 34-46.
- Carter, S., Swaura, S., Ram, M., Trehan, K., & Jones, T. (2015). Barriers to ethnic minority and women's enterprise: existing evidence, policy tensions and unsettled questions. *International Small Business Journal*, 33(1), 49–69.
- Casero, J. C., Mogollón, R. H., Escobebo, M. I. & Jiménez, M. V. (2010). Actividad emprendedora y género. Um Estudio Comparativo. *Revista Europea de Dirección y Economía la Empresa*, 19(2), 83-98.
- Cetindamar, D., Daim, T. U., Beyhan, B., & Basoglu, N. (Eds.) (2013). Strategic planning decisions in the high tech industry. London, UK: *Springer-Verlag*.
- Chen, C. C., Green, P. G., & Crick, A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*, 13(4), 295–316.
- Cliff, J.E., Langton, N., Aldrich, H.E. (2005). Walking the Talk? Gendered Rhetoric vs. Action in Small firms. *Organization Studies* 26(1): 63-91.
- Coleman S.; Robb, A. (2012) "Capital structure theory and new technology firms: is there a match?", *Management Research Review*, Vol. 35 Issue: 2, pp.106-120
- Copper D.J. Sral K. (2013). Entrepreneurship an team participation: An experimental study *European Economic Review*, 2013, vol 59, issue C, 126-140.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management*, 10(1), 75-87.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 7–25
- Cromie, S. (1987). Motivations of aspiring male and female entrepreneurs. *Journal of Occupational Behaviour*, 8(3), 251-261
- Delmar F. & Wiklund J. (2008). The Effect of Small Business Managers' Growth Motivation on Firm Growth: A Longitudinal Study. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 32(3), 437-457.
- Díaz-García, M. C., & Jiménez-Moreno, J. (2010). Entrepreneurial intention: the role of gender. *Internacional Entrepreneurship and Management Journal*, 6, 261–283.

- Douglas, E. & Shepherd, D. (2002). Self-employment as a Career Choice: Attitudes, Entrepreneurial Intentions, and Utility Maximization. *Entrepreneurial Theory and Practice*, 26(3):pp. 81-90.
- Eddleston, K.A. & Powell, G.N. (2008). The role of gender identity in explaining sex differences in business owners' career satisfier preferences. *Journal of Business Venturing*, 23, 244-256.
- El Harbi, S., Anderson, A., & Mansour, N. (2009). The attractiveness of entrepreneurship for females and males in a developing Arab Muslim Country; Entrepreneurial Intentions in Tunisia. *International Business Research*, 2(3), 47-53.
- Fischer, E.M., Reuber, A.R., & Dyke, L.S. (1993) A Theoretical Overview and Extension of Research on Sex, Gender, and Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 8(2), 151-168.
- Fonseca, L. & Lima, V. (2015). Impact of supplier management strategies on the organizational performance of ISO 9001certified organizations. *Quality Innovation Prosperity*, 19(2), 32 - 54.
- Fuentes-Fuentes M.M, Bojica A. M. & Ruiz-Arroyo M. (2015). Entrepreneurial orientation and knowledge acquisition: effects on performance in the specific context of women-owned firms. *International Entrepreneurship and Management Journal* , 11(3), 695-717.
- Gatewood, E.J., Brush, C.G., Carter, N.M., Greene, P.G., Hart, M.M. (2009). Diana: a symbol of women entrepreneurs' hunt for knowledge, money, and the rewards of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 32, 129-144.
- Gerschewski, S., Lindsay, V.J., & Rose, E. (2016). Advancing the entrepreneurial orientation construct: The role of passion and perseverance. *Review of International Business and Strategy*, 26(4).
- Goktan, A. Banu; Gupta, Vishal K (2015). Sex, gender, and individual entrepreneurial orientation: evidence from four countries. *International Entrepreneurship and Mmanagement Jjournal*, 11 (1), 95-112
- Greene, P.G., Brush, C.G., Hart, M.M., Gatewood, E.J., Carter, N.M. (2003). Women Entrepreneurship: Moving Front and Center. *An overview of Research and Theory*. Coleman White paper series, pp. 1-46.
- Gupta, V.K., Turban, D.B., Bhawe, N.M. (2008). The effect of gender stereotype activation on entrepreneurial intentions. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, No. 5, 1053-1061
- Hahn, R., & Nayir, D. Z. (2013). Normative and cognitive influences on female entrepreneurial reluctance at the base of the pyramid – an explorative study of cleaning ladies in Istanbul. *Journal of Pro Poor Growth*, 1(1), 56-59.
- Halilem, N.; Amara, N. & Landry, R. (2014). Exploring the relationships between innovation and internationalization of small and medium sized enterprises: A non recursive structural equation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 31, 18 – 34.
- Hanson, S., Blake, M. (2009). Gender and entrepreneurial networks. *Regional Studies*, Vol. 43.1, pp.135-149
- Henrekson, M. (2005). Entrepreneurship: a weak link in the welfare state? *Industrial and Corporate Change*, 14(3), 437-467.

Herbert, R. F. and Link, A. N. (1988) *The Entrepreneur – Mainstream Views and Radical Critiques* (2nd. Edition), Praeger, New York.

Hisrich, R.D. & Brush, C. G. (1984). Women and Minority Entrepreneurs: A Comparative Analysis. In J. A. Hornaday, E. B. Shils, J. A. Timmons & K. H. Vesper (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (pp. 566-587). Wellesley, Massachusetts: Babson Center for Entrepreneurial Studies.

Holmén, M.; Min, T.T. & Saarelainen, E. (2011). Female entrepreneurship in Afganistan. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 16(3), 307–331.

Hsu, D. K.; Wiklund, J.; Anderson, S.E. & Coffey, B.S. (2016). Entrepreneurial exit intentions and the business-family interface. *Journal of Business Venturing*, 31(6), 613-627.

Iakovleva, T., Solesvik, M., & Trifilova, A. (2013). Financial availability and government support for women entrepreneurs in transitional economies: cases of Russia and Ukraine. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(2), 314–340.

Itani, H., Sidani, Y. M., & Baalbaki, I. (2011). United Arab Emirates and female entrepreneurs: motivations and frustrations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 30(5), 409–424.

J.G. Covin, D.P. Slevin (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, pp. 7–25

J.G. Covin, D.P. Slevin (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.

Jennings, J.E. & Brush, C.G. (2013). Research on Women Entrepreneurs: Challenges to (and from) the broader entrepreneurship literature. *Academy of Management Annals*, 7, 663–715.

Jennings, J.E. & Mcdougald, M.S. (2007). Work-family interface experiences and coping strategies: implications for entrepreneurship research and practice. *Academy of Management Review*, 32(3), 747-760.

Jones, O., & Jayawarna, D. (2010). Resourcing new businesses: social networks, bootstrapping and firm performance. *Venture Capital*, 12(2), 127–152.

Kelley, D.; Baumer B., Brush C., Greene P., Mahdavi M., Cole M., Dean M, Heavlow R. (2016/2017), Babson College, Smith College and the Global Entrepreneurship Research Association (GERA). Disponível em <http://gemconsortium.org/report/49860>

Kobia, M., &. (2010). Towards a search for the meaning of entrepreneurship. *Journal of European Industrial Training*, 34(2), 110-127.

Kotabe, Dunlap-Hinkler, Parente & Mishra, (2007). Determinants of cross-national knowledge transfer and its effect on firm innovation. *Journal of International Business Studies*, 38(2), 259-282

Kwong, C., Jones-Evans, D., & Thompson, P. (2012). Differences in perceptions of access to finance between potential male and female entrepreneurs: evidence from the UK. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 18 (1), pp. 75-97. ISSN 1355-2554

- Langowitz, N., & Minniti, M. (2007). The entrepreneurial propensity of women. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 31(3), 341–364.
- Lerner, M., Brush, C., & Hisrich, R. (1997). Israeli women entrepreneurs: an examination of factors affecting performance. *Journal of Business Venturing*, 12, 315–339.
- Light, I. (2007). Women's economic niches and earnings inferiority: The view from the ethnic economy. *Journal of Ethnic and Migrant Studies*, Vol. 33, No. 4, pp. 541-557.
- Lim, S., & Envick, B. R. (2013). Gender and entrepreneurial orientation: a multi-country study. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), pp. 465-482.
- Lindsay, V. J. (2004). Computer-assisted qualitative data analysis: Application in an export study. *Handbook of qualitative research methods for international business*, 486-506.
- Mari M.; Poggesi S. & De Vita L., (2016). Family embeddedness and business performance: evidences from women-owned firms. *Management Decision*, 54(2), 476-500.
- Marlow, S., Carter, S., Shaw, E. (2008). Constructing female entrepreneurship policy in The UK: is the US a relevant benchmark? *Environment and Planning C: Government and Policy*, volume 26, pages 335-351.
- Marques, C.S.; Leal, C.; Marques, C.P. & Cardoso, A.R. (2016). Strategic Knowledge Management, Innovation and Firm Performance: a qualitative study of the Footwear Industry. *Journal of the Knowledge Economy*, 7, 659–675.
- Marques, C.S.; Marques, C.P., Leal, C.T. & Cardoso, A.R. (2017). Knowledge, innovation, internationalisation and performance: insights from the Portuguese footwear industry. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 32(3), 299-313.
- Marques, C.S.; Santos, G.; Gerry, C. & Gomes, G. (2011). Business motivation and work-family balance among urban and rural women entrepreneurs in Portugal. In Fairchild, R. (Ed.), *Entrepreneurship: Motivation, Performance and Risk Reward* (pp.167–191), New York: Nova Science Publishers.
- Martins, S. P. (2006). Indicadores para medir o empreendedorismo em regiões Europeias. Dissertação de Mestrado em Gestão da Ciência Tecnologia e Inovação. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial Universidade de Aveiro.
- McGowan, P.; Redeker, C.L.; Cooper, S. Y. & Greenan, K. (2012). Female entrepreneurship and the management of business and domestic roles: Motivations, expectations and realities. *Entrepreneurship and Regional Development*, 53-72
- Miller (1983). Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 873-894.
- Minniti, M., & Nardone, C. (2007). Being in someone else's shoes: the role of gender in nascent entrepreneurship. *Small Business Economics*, 28 (2-3), 223-238.
- Noguera, M., Álvarez, C., & Urbano, D. (2013). Socio-cultural factors and female entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9, 183–197.

- Noguera, M., Álvarez, C., Merigo, J.M., & Urbano, D. (2015). Determinants of female entrepreneurship in Spain: an institutional approach. *Computational and Mathematical Organization Theory*, 21, 341–355.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. *New York: Oxford University Press*.
- Onetti A., Zucchella A., Jones M. & McDougall-Covin (2010). Internationalization, innovation and entrepreneurship: business models for new technology-based firms, *Journal of Management & Governance*, 16(3), 337-368.
- Orser, B., Spence, M., Riding, A., & Carrington, C. A. (2010). Gender and export propensity.
- Pathak, S., Goltz, S., & Buche, W. M. (2013). Influences of gendered institutions on women's entry into entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 19(5), 478–502.
- Pathak, S., Goltz, S., & Buche, W. M. (2013). Influences of gendered institutions on women's entry into entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 19(5), 478–502.
- Ponchirolli, O. & Fialho, F. (2005). Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. *Revista FAE*, 1 (8),127-138.
- Powell, G. N.; Eddleston, K. A. (2013). Linking family-to-business enrichment and support to entrepreneurial success: Do female and male entrepreneurs experience different outcomes? *Journal of Business Venturing*, 28(2) 261-280.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(3), 761–787.
- Robb, A.M. & Watson, J. (2012). Gender differences in firm performance: Evidence from new ventures in the United States. *Journal of Business Venturing*, 27(2), 544-558.
- Roper, S., & Scott, J. M. (2009). Perceived financial barriers and the start-up decision: an econometric analysis of gender differences using GEM data. *International Small Business Journal*, 27, 149–171.
- Santos, G.; Marques, C.S. & Ferreira, J.J.M. (forthcoming). What are the antecedents of women's entrepreneurial orientation? *International Entrepreneurship and Management Journal*. DOI: 10.1007/s11365-017-0481-4.
- Sirmon D. e Hitt A., 2003. Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 4(27) 339-358
- Sobel, Russell S., 2008. "Testing Baumol: Institutional quality and the productivity of entrepreneurship," *Journal of Business Venturing*, Elsevier, vol. 23(6), pages 641-655, November.
- Spender, J. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 45 – 62.

- Tlaiss, H. A. (2014). Women's entrepreneurship, barriers and culture: insights from the United Arab Emirates. *Journal of Entrepreneurship*, 23(2), 289–320.
- Urbano, D., Ferri, J. E., & Noguera, M. (2014). Female social entrepreneurship and socio-cultural context: an international analysis. *Revista de Estudios Empresariales*, 2(2), 26–40.
- van der Zwan, P., Verheul, I., & Thurik, A. R. (2012). The entrepreneurial ladder, gender, and regional development. *Small Business Economics*, 39, 627–643.
- Velmurugan, M. (2010) “Revisiting Accounting in the Knowledge-Based Economy”, *Journal of the Knowledge Economy*, Vol. 1, No. 4, pp. 318-332.
- Verheul, I., Stel van, A., Thurik, R. (2006). Explaining female and male entrepreneurship at the country level. *Entrepreneurship & Regional Development*, 18, 151-183.
- Verheul, I., Thurik, R. (2001). Start-Up capital: “Does gender Matter?”. *Small Business Economics*, 16, 329-345.
- Verheul, I., Uhlaner, L. & Thurik, R. (2005). Business accomplishments, gender and entrepreneurial self-image. *Journal of Business Venturing*, 20, 483-518.
- Weiler, S., Bernasek, A. (2001). Dodging the glass ceiling? Networks and the new wave of women entrepreneurs. *The Social Science Journal*, 38, 85-103.
- Welch, C., Welch, D., & Hewerdine, L. (2008). Gender and export behaviour: Evidence from womenowned enterprises. *Journal of Business Ethics*, 83(1), 113-126.
- Welsh, D.H.B.; Kaciak, E. & Minialai, C. (2017). The influence of perceived management skills and perceived gender discrimination in launch decisions by women entrepreneurs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(1), 1-33.
- Wetherell, M., Taylor, S., & Yates, S. J. (Eds.). (2001). *Discourse as data: A guide for analysis*. London, U.K.: Sage Publications Ltd.
- Willerding, I. A. (2011). Empreendedorismo em organização pública intensiva em conhecimento: um estudo de caso, Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina.
- Wilson, F., Kickul, J., Marlino, D. (2007). Gender, Entrepreneurial Self-Efficacy, and Entrepreneurial Career Intentions: Implications for Entrepreneurship Education. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 31 (3), 387-406.
- Winn, J. (2005). Women Entrepreneurs: Can We Move the Barriers? *International Entrepreneurship and Management Journal* 1, 381-397.
- Wu, I. and Lin, H. (2009) “A strategy-based process for implementing knowledge management: An integrative view and empirical study”, *Journal of American Society for Information and Technology*, Vol. 60, No. 4, pp 789-802.
- Yu, X. & Si, S. (2012). Innovation, internationalization and entrepreneurship: A new venture research perspective. *Innovation: Management, policy & practice*, 14(4), 524 – 539.

Zhang, Z., Zyphur, M. J., Narayanan, J., Arvey, R. D., Chaturvedi, S., Avolio, B. J., Lichtenstein, P., & Larsson, G. (2009). The genetic basis of entrepreneurship: effects of gender and personality. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *110*, 93–107.

Parte III- Capítulo 4

Considerações finais

Na introdução foram definidos os objetivos gerais desta investigação: (1) estruturar as publicações científicas, de forma a identificar as características do empreendedorismo feminino fase à internacionalização, a fim de desenvolver as principais características das mulheres empreendedoras e identificar as abordagens teóricas utilizadas na análise do empreendedorismo feminino e internacionalização; (2) para dar resposta ao estudo das publicações científicas, propor um modelo de pesquisa capaz de testar empiricamente os estudos quantitativos a ser testado empiricamente em estudos quantitativos; (3) estabelecer a relação de empreendedorismo feminino e internacionalização; (4) identificar explorar as três dimensões (personalidade feminino 'EU'; gestão e conhecimento) na performance (internacionalização e inovação).

No capítulo 2 procedeu-se a uma análise bibliométrica com o objetivo de mapear as publicações científicas e contextualizar as tendências do empreendedorismo feminino, relacionadas com a internacionalização. no capítulo 3, utiliza-se um estudo qualitativo através da realização de entrevistas a 10 mulheres empreendedoras, detentoras de mais de 50% do capital e com participação ativa na gestão de empresas de calçado com vendas para o mercado internacional, de forma a definir as dimensões em estudo e propor um modelo conceptual a ser testado em estudos futuros. Este capítulo apresenta as três dimensões em estudo com foco na performance. Este último capítulo apresenta, de forma resumida, as principais considerações resultantes dos capítulos anteriores, respondendo às questões definidas, e apresentando as principais limitações e pistas para futuras investigações.

Conclusões

Com o objetivo de responder às três proposições centrais desta investigação foram realizados dois estudos empíricos. De seguida iremos proceder à apresentação das respostas a essas questões centrais de investigação apuradas a partir dos resultados dos estudos de investigação.

“Woman entrepreneurship and internationalisation: A study bibliometric” (1990-2016)

Foi efetuado um estudo bibliométrico das principais revistas internacionais (1990-2016)“*Woman entrepreneurship and internationalisation: A study bibliometric*”, do qual foi possível obter uma divisão desses artigos em três *clusters*: (1) posição epistemológica e género; (2) criação e gestão de negócios próprios; (3) motivações, características empresariais e desempenho. Estes resultados permitiram-nos melhorar e compreender o conceito do

empreendedorismo feminino, a sua função nas empresas e o papel que desempenham na economia.

Os artigos que desempenham um papel de maior importância e que são mais citados na literatura sobre empreendedorismo feminino são: Jennings *et al.* (1998); Fischer *et al.* (1993); Marlow *et al.* (2005); Verheul *et al.* (2001); Bode *et al.* (2000); Gundry *et al.* (2001).

De acordo com a literatura, ao longo dos anos, os estudos centram-se em citações de outros estudos, pelo que se concentram muito na duplicidade de papéis das mulheres, conciliar trabalho/família, tentar explicar porque as empresas constituídas por mulheres não crescem tanto como os homens. Mas nos últimos anos os estudos estão a alterar, já existem estudos focados na gestão de conhecimento, outros a tentar explicar o nível de exportação das empresas chefiadas por mulheres são inferiores á dos homens. Também vários documentos focam a rede de contactos das mulheres e sua interação para explicar o empreendedorismo feminino, uma rede fechada e concentrada no cliente. Podendo ser útil para pesquisas futuras, de forma a explicar as diferenças em relação aos homens no mundo dos negócios.

Também podemos concluir que a internacionalização é ainda pouco explorada na literatura sobre empreendedorismo feminino (Welch *et al.* 2008, Orser *et al.* 2010). Nos últimos anos a internacionalização é um tema que está a surgir nos estudos sobre empreendedorismo feminino, com foco na exportação, no entanto há ainda espaço para mais pesquisas neste campo, assim como em outras áreas relacionadas com empreendedorismo feminino.

O Papel da Mulher Empreendedora no Desempenho de Empresas do Setor do Calçado

O segundo estudo consistiu numa análise qualitativa com vista a explorar o desempenho da mulher empreendedoras no setor do calçado. Este estudo teve por base três dimensões: personalidade feminino (EU), gestão e conhecimento de empresas, com foco na sua performance (internacionalização e inovação). Desde sempre a família é um tema abordado na literatura, para explicar a criação das empresas, e o seu crescimento e desenvolvimento (Aldrich,1989; Buttner *et al.* 1997;. Boden *et al.* 1999; Jennings, Jennifer *et al.* 2016; Hsu *et al.*2016; Mari *et al.* 2016). Um outro ponto é a gestão de empresas por parte das mulheres. Parece que continua a existir o estereótipo que a empresa de grande crescimento é para os homens. A teoria tenta explicar que as mulheres têm as mesmas capacidades que os homens para gerir, não ganham é ao longo da sua experiência profissional conhecimento necessário para tal, isto também porque não o permitem. As mulheres estão focadas em minimizar riscos, assume-se que têm menos autoconfiança para tratar de empresas, com menos capacidades empresarias, escolhendo ficar com empresas mais pequenas (Verheul e Thirik, 2001). No

entanto, se as mulheres tiverem focadas na sua atividade podem conseguir alcançar o crescimento desejado (Bulanova *et al.* 2016). Quando as mulheres têm seus objetivos de gestão bem definidos, as suas empresas crescem e melhoram a sua performance, logo a internacionalização faz parte do seu negócio.

Por fim, teve-se em conta o conhecimento da mulher na criação do seu negócio, podendo existir uma relação positiva com a performance. Ou seja, as mulheres já terem adquirido conhecimento sobre a área, pode ser um ponto positivo para empreenderem, com conhecimento que os seus colaboradores são importantes na sua organização (Marques *et al.*, 2016).

Esta pesquisa contribui para o estudo sobre o empreendedorismo feminino e internacionalização em três aspetos principais: (1) os resultados permitem um conhecimento científico mais extenso sobre a literatura; (2) os resultados têm implicações práticas de gestão em termos de crescimento das empresas lideradas por mulheres, especialmente quanto á decisão de criação de emprego, estratégias de crescimento e gestão, conhecimento, redes e estratégias de internacionalização. Permitindo as mulheres empreendedoras atingir uma performance superior, com vista à internacionalização e inovação; (3) é importante que haja apoio às mulheres, ou seja, iniciativas políticas para a internacionalização, de acordo com os objetivos das mesmas. O apoio à gestão de empresas com vista num da internacionalização deve ser encorajado.

Limitações e Investigações Futuras

A primeira limitação do estudo bibliométrico, relaciona-se com o uso de uma única base de dados - Thomson Reuters ISI para a pesquisa de artigos científicos, utilizando exclusivamente artigos publicados em revistas atribuídas às categorias de negócio, gestão e economia. Foi-nos possível verificar que o tema da internacionalização é, ainda, pouco abordado.

Uma limitação do estudo qualitativo prende-se com a recolha de dados, ou seja, tamanho reduzido da amostra. Seria conveniente um aumento do número de entrevistas, para entender melhor a relação das três dimensões em estudo com a internacionalização e performance, permitindo um conhecimento mais profundo das proposições em pesquisa.

No que respeita a pistas para investigação futura, é necessário aumentar os estudos que abordem a questão da internacionalização e inovação por parte das mulheres. Os investigadores poderão, também, utilizar amostras maiores, recorrendo ao uso de outros métodos estatísticos,

nomeadamente que permitam uma avaliação quantitativa e qualitativa do desempenho das mulheres.

Uma outra sugestão é a comparação entre países, sobre o empreendedorismo feminino, conseguindo assim um estudo mais amplo, permitindo comparar as principais diferenças, com vista a explorar se existe influência no empreendedorismo e internacionalização das empresas femininas.

O governo tem um papel importante como promotor de investimento, nesse sentido deverá existir pesquisas mais profundas sobre o escasso nível de investimento para o empreendedorismo feminino, comparando com outros países. Aqui os decisores políticos devem ter um papel mais ativo, de forma a incentivar o crescimento do negócio. Este campo de pesquisa deverá ter novas análises, as que existem estão muito focadas, na parte emocional da mulher, pelo que se deve ir mais longe, desde custos com o crescimento.

Referencias

- Boden, R. J. (1999). Flexible Working Hours, Family Responsibilities, and Female Self-Employment. *American Journal of Economics and Socioplogy*, 58, 71-83
- Bulanova, O.; Isaksen, E. J. Kolvereid, L. (2016). Growth aspirations among women entrepreneurs in high growth firms. *Baltic Journal of Management*. 11(2) 187-296
- Buttner, E. H., & Moore, D. P. (1997). Women's organizational exodus to entrepreneurship: Self-reported motivations and correlates with success. *Journal of Small Business Management*, 35(1), 34-46.
- Howard E. Aldrich (1989). Networking among women entrepreneurs. *Woman Owned Business*, 103- 132.
- Hsu, D. K.; Wiklund, J.; Anderson, S.E. & Coffey, B.S. (2016). Entrepreneurial exit intentions and the business-family interface. *Journal of Business Venturing*, 31(6), 613-627.
- Jennings, J.E.; Jennings, P. Devereaux; Sharifian, Manely (2016). Living the Dream? Assessing the Entrepreneurship as Emancipation Perspective in a Developed Region. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40, 81-110.
- Mari M.; Poggesi S. & De Vita L., (2016). Family embeddedness and business performance: evidences from women-owned firms. *Management Decision*, 54(2), 476-500.
- Marques, C.S.; Leal, C.; Marques, C.P. & Cardoso, A.R. (2016). Strategic Knowledge Management, Innovation and Firm Performance: a qualitative study of the Footwear Industry. *Journal of the Knowledge Economy* [Springer], 7, 659–675.
- Orser, B., Spence, M., Riding, A., & Carrington, C. A. (2010). Gender and export propensity.
- Verheul, I., Thurik, R. (2001). Start-Up capital: “Does gender Matter?”. *Small Business Economics*, 16, 329-345.
- Welch, C., Welch, D., & Hewardine, L. (2008). Gender and export behaviour: Evidence from womenowned enterprises. *Journal of Business Ethics*, 83(1), 113-126.

Guião de Entrevista

Entrevista – Empreendedorismo Feminino e Internacionalização

Esta pesquisa tem como objetivo identificar quais as motivações para a criação do próprio negócio em mulheres empreendedoras, bem como identificar o perfil e estruturas de apoio (familiar, contextual e financeiro), redes, co-criação e coopetição e internacionalização tendo como foco as empreendedoras no setor do calçado.

A sua opinião é essencial, assim solicita-se que responda com sinceridade.

Os dados obtidos serão utilizados em trabalho de investigação científica e serão abordados de modo a assegurar seu anonimato.

1. Breve caracterização da empreendedora

1.1 Nome (opcional):

1.2 Estado civil:

1.3 Idade:

1.4 Constituição do seu agregado familiar (ascendente e descendentes)?

1.5 Formação (académica e profissional):

1.6. Acha que a formação (académica e profissional) desempenha um papel importante na criação e gestão do negócio?

Justifique a sua resposta.

1.7. Já alguma vez trabalhou por conta de outrem? Se sim, o que a motivou a ser empreendedor(a)?

1.8 Qual a sua situação profissional antes de abrir o seu negócio?

1.9. O seu rendimento mensal aumentou, por trabalhar por conta própria?

2. Sente que as pessoas a vêem como feminista, só pelo facto de ser uma empreendedora?

Orientação empreendedora individual (OEI)

Com quais das seguintes características se identifica mais (pode classificar de 1 a 5):

- ___ **Inovação** predisposição de se envolver com criatividade e experimentação através da introdução de novos produtos / serviços, bem como a liderança tecnológica, através de investigação e desenvolvimento em novos processos.
- ___ **Proatividade** procura de oportunidades caracterizadas pela introdução de novos produtos e serviços antes da concorrência e saber agir em conformidade relativamente à procura.
- ___ **Tomada de risco** Ações ousadas, aventurar-se no desconhecido, vontade para perseguir oportunidades arriscadas correndo o risco de falhar em ambientes incertos
- ___ **Autonomia** capacidade de trabalhar de forma independente, tomar decisões e realizar ações.
- ___ **Agressividade Competitiva** é a intensidade dos esforços de uma organização para superar os seus concorrentes, caracterizada por uma forte postura ofensiva ou respostas agressivas às ações dos concorrentes.
- ___ **Perseverança** condição necessária para se ser bem-sucedido a iniciar e executar negócios empreendedores e relaciona-se com uma procura contínua em atingir a meta proposta apesar das adversidades. A perseverança envolve sustentar uma ação e energia orientadas aos objetivos mesmo quando confrontados com obstáculos
- ___ **Paixão** empreendedora é definida como um conjunto de sentimentos positivos intensos, conscientemente acessíveis, vivenciados pelo envolvimento em atividades empreendedoras associadas a papéis que são significativos ao empreendedor; forte inclinação para uma atividade que se gosta, se considera importante e na qual investe tempo e energia.

2. Breve caracterização do negócio

2.1 Percentagem de capital de que é detentor(a)?

- 2.2. Se tem sócio(s), quem são?
- 2.3. É uma empresa familiar?
- 2.4. Há quanto tempo criou o negócio?
- 2.5. Funções que exerce no seu próprio negócio?
- 2.6. Quantos funcionários trabalham sob a sua alçada?
- 2.7. A sua rede de contactos diretos é constituída por mulheres? Na rede que está integrada, como funciona? Existe cooperação, entreajuda, partilha de conhecimento?
- 2.8. Anteriormente já foi detentor(a) de outro negócio? Se sim, qual?

3. Motivação para a criação do negócio

- 3.1. O que a motivou a ser empreendedora neste sector? E qual o objetivo/ finalidade da criação do mesmo?
- 3.2. Tendo em consideração o seu perfil de empreendedor(a), quais as características (atributos) que considera que a ajudam na sua atividade empreendedora e quais as que prejudicam?
- 3.3. A razão pela qual tomou a decisão de criar o seu próprio negócio foi uma necessidade ou oportunidade?
- 3.4. Viu o Empreendedorismo Feminino como primeira opção no momento de entrar no mercado de trabalho?

4- Ideia de negócio

- 4.1. De onde veio a sua ideia de negócio?
- 4.2. Quanto tempo demorou desde a ideia à criação do negócio?
- 4.3. Quais os principais obstáculos à criação do negócio?

5. Duplicidade de papéis – família versus trabalho

- 5.1. Na sua família tem casos de empreendedores (pai, mãe, irmãos, avós, tios, primos)? Ou tem algum exemplo de sucesso de familiares e/ou amigos?
- 5.2. Quem foram as pessoas que a apoiaram e motivaram para ser empreendedor(a) (pais, avós, tios, primos, marido)? De que forma?
- 5.3. Qual a sua prioridade: família ou trabalho? Justifique a sua resposta.
- 5.4. Como consegue conciliar família vs trabalho?
- 5.5. Em que medida as mudanças no sistema familiar afetam o tempo e o ritmo dos processos de criação de risco?
- 5.4. Em que condições as normas, atitudes e valores de uma família afetam os diferentes elementos do processo de criação de empreendimentos?
- 5.5. Ao assumir o risco da criação do seu próprio negócio, pode afetar os recursos familiares?
- 5.6. Ao assumir o risco da criação do seu próprio negócio, pode afetar o sistema familiar, como o divórcio?

5.7. A presença da mulher no mundo empresarial, encaminha-nos em primeira instância para a questão de relação família/trabalho e vice-versa. Sentiu que a família saiu prejudicada com a sua escolha?

5.8. Concorde que as mulheres não podem ter os mesmos horizontes profissionais como os homens? Sentiu em algum momento discriminação? Se sim pela parte de quem, homens ou mulheres? E pela parte familiar? De quem?

6. Apoios institucionais à criação de negócio

- 6.1. Teve capital próprio para abrir o seu negócio?
- 6.2. Recorreu a algum apoio financeiro/administrativo para a criação de negócio? Qual?
- 6.3. Qual o papel que teve esse apoio na criação do seu negócio?
- 6.4. A dimensão do empreendedorismo feminino de um país está positivamente relacionada ao seu apoio normativo ao empreendedorismo feminino?
- 6.5. Acha que conseguiria criar o seu negócio sem este tipo de apoio?
- 6.6. No caso de precisar de financiamento para prosseguir com o seu negócio, pelo fato de ser mulher, sente que existe alguma barreira no acesso ao crédito? Se sim de que tipo.
- 6.7. Quais os principais constrangimentos que identifica na criação de um negócio?

7. Dificuldades à criação de negócio

- 7.1. Que dificuldades encontrou?

7.2. Por algum momento, ou alguma vez se sentiu discriminada/o, e/ou um tratamento diferenciado por ser uma empreendedora?

7.3. Como pensa que a sociedade a/o vê?

8. Co-criação e coopetição (coopetição pode, assim, ser usado para descrever a relação simultânea de cooperação e competição entre pessoas ou organizações)

8.1 Desenvolveu (ou está a desenvolver) alguma inovação (produto, processo, serviço, marketing) em cooperação com outros stakeholders (concorrentes, clientes, universidade, ...)? Quais os stakeholder envolvidos e porquê?

8.2 Como vê uma parceria com os seus concorrentes? Com quem estabeleceu/estabeleceria uma parceria (formal ou informal)? Quais as vantagens?

9. Internacionalização - Informação genérica sobre a internacionalização da empresa

9.1 Ano da primeira internacionalização

9.2 Lista de países para onde foi efetuada a internacionalização

9.3 Como entra no mercado internacional? O porquê da sua escolha?

9.4 Qual a percentagem de exportação.

9.5 Sentiu dificuldade na negociação internacional, pelo facto de ser mulher? Encontrou outros obstáculos no processo de internacionalização?

10. Informações acerca da medição de desempenho internacional da empresa

10.1 Como é que a empresa mede/avalia o seu desempenho internacional?

10.2 Que indicadores (financeiros e não financeiros) a empresa utiliza para medir o desempenho internacional?

10.3 Qual é o seu grau de satisfação com o desempenho internacional da empresa nos primeiros anos após a internacionalização?

Comentários que queira fazer ou acrescentar informação que não foi referida nas questões anteriores e ache relevante em relação ao papel de mulher empreendedora e da rede onde está inserida.