

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
LINHA DE PESQUISA: TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO
ORGANIZACIONAL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

A INTELIGÊNCIA COLETIVA COMO ANTECEDENTE PARA
INOVAÇÃO EMPREENDEDORA DE PEQUENOS NEGÓCIOS EM
REDE BASEADOS NA INTERNET: ESTUDO DE CASO DE UMA REDE
DE ARTESÃS

RAFAELA MOTA ARDIGÓ

CURITIBA

2018

RAFAELA MOTA ARDIGÓ

A INTELIGÊNCIA COLETIVA COMO ANTECEDENTE PARA
INOVAÇÃO EMPREENDEDORA DE PEQUENOS NEGÓCIOS EM
REDE BASEADOS NA INTERNET: ESTUDO DE CASO DE UMA REDE
DE ARTESÃS

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, Curso de Mestrado em Administração, Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Alexandre Graeml

CURITIBA

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

A6761 Ardigó, Rafaela Mota
2018 A inteligência coletiva como antecedente para inovação
empreendedora de pequenos negócios em rede baseados na
internet : estudo de caso de uma rede de artesãs / Rafaela
Mota Ardigó.-- 2018.
130 f.: il.; 30 cm.

Disponível também via World Wide Web.
Texto em português com resumo em inglês.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Tecnológica Federal
do Paraná. Programa de Pós-graduação em Administração. Linha
de Pesquisa: Tecnologia e Desenvolvimento Organizacional,
Curitiba, 2018.
Bibliografia: f. 118-127.

1. Inteligência coletiva. 2. Pequenas e médias empresas
- Inovações tecnológicas. 3. Artesãs - Recursos de rede de
computador - Estudo de casos. 4. Comunidades virtuais. 5.
Empresas domiciliares - Administração. 6. Efetividade. 7.
Empreendedorismo. 8. Administração - Dissertações. I. Graeml,
Alexandre Reis, orient. II. Universidade Tecnológica Federal
do Paraná. Programa de Pós-graduação em Administração. III.
Titulo.

CDD: Ed. 23 - 658

Biblioteca Central do Câmpus Curitiba - UTFPR
Bibliotecária: Luiza Aquemi Matsumoto CRB-9/794



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Curitiba
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Programa de Pós-Graduação em Administração

TERMO DE APROVAÇÃO

A INTELIGÊNCIA COLETIVA COMO ANTECEDENTE PARA INOVAÇÃO EMPREENDEDORA EM PEQUENOS NEGÓCIOS EM REDES BASEADOS NA INTERNET: ESTUDO DE CASO DE UMA REDE DE ARTESÃS

por

Rafaela Mota Ardigo

Esta dissertação foi apresentada às 14h30, dia 03 de maio de 2018 como requisito parcial para a obtenção do título de MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO, na Linha de Pesquisa **Tecnologia e Desenvolvimento Organizacional**, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho **APROVADO**.

Prof. Dr. Alexandre Reis Graeml
(PPGA/UTFPR)
Orientador

Prof. Dra. Zandra Balbinot
(UQAM)
Membro Externo

Prof. Dr. Thiago Cavalcante Nascimento
(PPGA/UTFPR)
Membro Interno

Prof. Dr. Ricardo Engelbert
(ISE/SP)
Membro Externo

Prof. Dr. Thiago Cavalcante Nascimento
(PPGA/UTFPR)
Coordenador do PPGA

Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)

Avenida: Sete de Setembro, 3165
80230-901 – Curitiba – Paraná - Brasil
Fone: (41) 3310-4656
www.utfpr.edu.br

Dedico esta pesquisa àqueles que mais inspiraram meus pensamentos e mais apoiaram meus sonhos, até agora...

Ao meu avô, Alcir, por incentivar a minha curiosidade e, por primeiro, despertar em mim o amor pela leitura e a curiosidade insaciável pelas coisas do mundo.

A minha mãe, Walkiria, por me mostrar em suas ações diárias o significado de dignidade, integridade e abnegação. Com você, aprendi que devemos ser responsáveis pela consequência de nossas escolhas e que, sem um caráter íntegro, a felicidade é um sopro, o amor um veneno e o sucesso uma mentira.

Ao meu marido e grande amigo, Jader, por seu amor, paciência e generosidade. Seu sorriso solto tornou a estrada imensamente mais leve, seu apoio sincero concretizou este sonho e seu carinho me trouxe de volta mais de uma vez.

Agradecimentos

A toda equipe de professores que, em 2016, mesmo diante do cenário econômico, político e (a)moral que assolou nosso país e afetou nossos já escassos recursos em educação, iluminaram com seus ensinamentos a primeira turma do Programa de Pós-Graduação em Administração da UTFPR.

Agradeço pela sabedoria compartilhada, mas, acima de tudo, agradeço pela esperança concedida na crença de um novo futuro possível. Francis Kanashiro Meneghetti, Jurandir Peinado, Leonardo Tonon, Rene Eugênio Seifert Junior e Thiago Cavalcante Nascimento, vocês foram, cada um a sua maneira, não apenas inspiração acadêmica, mas inspiração para a vida.

Agradeço especialmente ao professor Alexandre Graeml, meu orientador no processo de dissertação. Obrigada pela orientação, mas, acima de tudo, pelas reflexões que me ajudaram a entender o mundo e ver suas injustiças e contradições, sob uma perspectiva diferente da que eu possuía. A sua experiência, energia e refinamento na escolha de temáticas contemporâneas e, sua imensa curiosidade pela busca de alternativas de ação não óbvias, - (ao menos se considerarmos a perspectiva das organizações burocráticas tradicionais), - não é somente importante, mas necessária para o avanço científico da Administração no Brasil.

Por querer chegar a estar vagamente certa do que precisamente errada e pela esperança de que possamos trilhar uma nova realidade imaginada:

Grande parte da nossa história gira em torno desta questão: como convencer milhões de pessoas a acreditarem em histórias específicas sobre deuses, ou nações, ou empresas de responsabilidade limitada? Mas, quando isso funciona, dá aos sapiens poder imenso, porque possibilita que milhões de estranhos cooperem para objetivos em comum.

(...)

Os tipos de coisa que as pessoas criam por meio desta rede de histórias são conhecidos no meio acadêmico como “ficções”, “constructos sociais” ou “realidades imaginadas”. Uma realidade imaginada não é uma mentira.

(...)

Ao contrário da mentira, uma realidade imaginada é algo que todo mundo acredita e, enquanto essa crença partilhada persiste, a realidade imaginada exerce influência no mundo.

Uma breve história da humanidade Sapiens, Yuval Noah Harari, p. 40

Resumo

O objetivo dessa dissertação é avaliar a contribuição da Inteligência Coletiva para a inovação empreendedora de pequenos negócios baseados na Internet, considerando a relevância das pequenas empresas no atual contexto do desenvolvimento capitalista informacional. Para viabilizar o objetivo, a pesquisa pautou-se por: i) CARACTERIZAR e JUSTIFICAR o objeto de estudo, ii) OBSERVAR os elementos de inteligência coletiva a partir das interações ocorridas na comunidade escolhida, iii) ASSOCIAR os elementos percebidos na pesquisa indutiva a teorias que pudessem explicar a relação entre eles e as inovações percebidas e iv) ANALISAR a efetividade dos fatores antecedentes de inovação identificados na obtenção da inovação. O objeto de estudo foi um empreendimento baseado em uma comunidade virtual de artesanato com predominância feminina. A estratégia de pesquisa escolhida é de natureza qualitativa, com delineamento por estudo de caso com propósito exploratório e de orientação interpretativa, baseada em diferentes unidades de análise em um único caso, portanto avaliada no nível meso. A pesquisa é baseada em dados primários que foram coletados a partir do método netnográfico e etnográfico de observação participante e analisados a partir das notas de campo e da análise de conteúdo estrutural, com interposição de análise linguística. Os resultados viabilizaram a proposição de um modelo de inteligência coletiva, no qual a formação de comunidades virtuais, o estabelecimento de confiança e o fomento a colaboração emergem como antecedentes para inovação em uma pequena empresa baseada na Internet. Além disso, a orientação para o mercado configurou-se como a principal estratégia de inovação para o caso avaliado com este modelo de negócio. Os resultados obtidos podem auxiliar aqueles que desejem desenvolver um pequeno negócio baseado em uma comunidade/rede pela Internet.

Palavras-Chave

Inteligência Coletiva, Inovação Orientada ao Mercado, Pequenas e Micro empresas.

Abstract

Our effort in this research aims evaluate the contribution of Collective Intelligence to innovation in small enterprises based on Internet. To facilitate achieve the objective, the research adopted the following criteria: i) TYPIFY and JUSTIFY the subject of analysis, ii) OBSERVE the collective intelligence aspects from the interactions carried out among the members of the subject of analysis, iii) ASSOCIATE the perceived aspects to theories which can explain the relation between collective intelligence and perceived innovations and, iv) ANALIZE the effectiveness of the perceived collective intelligence aspects with innovation. The subject of study embraced a virtual community enterprise of craftswomen. The research strategy follows a qualitative nature, under a single case study with different units of analysis and, with exploratory purpose and interpretative orientation, so, guided by an analysis perspective of level meso. The research is based on primary data, retrieved from nethnographic and ethnographic method, with the approach of participatory observation and analyzed by researcher from field notes and content structural analysis, with the interposition of linguistic analysis. With the results, a model of Collective Intelligence as antecedent for innovation in small business based on Internet was proposed. The developed model argues that formation of virtual communities, establishment of confidence and, stimulation of collaboration, are the aspects of collective intelligence that promote innovation. Besides, the market orientation came out as the key innovation strategy to the case that adopted this business model. The results obtained can help those who wish to develop a small community/network-based Internet business.

Key-words

Collective Intelligence, Market-Oriented Innovation, Small Business.

Sumário

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	JUSTIFICATIVA TEÓRICA	15
1.2	JUSTIFICATIVA PRÁTICA.....	18
1.3	OBJETIVOS DO TRABALHO	19
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	20
2	REFLEXÃO TEÓRICA INICIAL	22
2.1	INTELIGÊNCIA COLETIVA.....	22
2.1.1	Tipos de inteligência coletiva	23
2.1.2	Considerações gerais sobre inteligência coletiva.....	26
2.2	INTELIGÊNCIA COLETIVA E INOVAÇÃO EMPREENDEDORA	28
2.3	EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO EM REDE	30
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	33
3.1	CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	33
3.1.1	Relação entre as categorias.....	33
3.1.2	Definição das categorias	34
3.2	DELIMITAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA	35
3.2.1	Escolha do objeto de estudo	37
3.2.2	Etapas da pesquisa.....	39
3.2.3	Procedimentos de coleta de dados	40
3.2.4	Procedimentos de tratamento e análise dos dados	41
3.2.5	Facilidades e dificuldades na coleta e tratamento dos dados	42
3.2.6	Limitações da pesquisa.....	42
3.3	ASPECTOS ÉTICOS ENVOLVIDOS NA CONDUÇÃO DA PESQUISA.....	43
4	RESULTADOS	44
4.1	CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DA REDE	44
4.1.1	Elementos que emergiram na observação da rede.....	48
4.1.1.1	Sociabilidade, identidade e solidariedade como bases para a formação de uma comunidade em rede.....	49
4.1.1.2	Inteligência social ou empatia	53
4.1.1.3	Motivação e comunicação, base para a colaboração.	56
4.1.1.4	Comunicação horizontal e o aparecimento de oportunidades para inovação empreendedora na rede	60

4.1.2	Considerações sobre a observação da rede.....	68
4.2	CARACTERIZAÇÃO DO ELEMENTO CENTRAL DA REDE – A ARTESÃ.....	69
4.3	ELEMENTOS DE INOVAÇÃO PROVENIENTES DO RELACIONAMENTO EMPREENDEDORA-REDE.	79
4.3.1	Centralidade da empreendedora como função para a consolidação das relações na rede.....	79
4.3.2	Centralidade da empreendedora como função para o posicionamento da firma e a gestão de competências internas.....	83
4.3.3	Confiança, buracos estruturais e orientação para o mercado como elementos para inovação empreendedora.	88
5	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	112
	REFERÊNCIAS.....	120
	APÊNDICE A	130
	APÊNDICE B	131
	APÊNDICE C	132

Lista de ilustrações

Figura 1: Filtragem de artigos para análise em revisão sistemática a partir da base de Periódicos Capes.....	17
Figura 2: Swarm Collective Intelligence	23
Figura 3: Inteligência coletiva original	24
Figura 4: Inteligência coletiva piramidal	25
Figura 5: Inteligência coletiva holomidal.....	25
Figura 6: Relação esperada entre categorias sugeridas	33
Figura 7: Resumo do delineamento da pesquisa	36
Figura 8: Imagem extraída do processo netnográfico – 03 a 05 de abril de 2017.....	63
Figura 9: Reações do público à comunicação da empreendedora (07/06/2017 – 14/06/2017 – 28/06/2017).....	66
Figura 10: Reações do público à comunicação da empreendedora (21/06/2017 e 26/06/2017).....	67
Figura 11: Imagem extraída do processo netnográfico (26/04/2017 – 24/05/2017 – 31/05/2017 e 17/07/2017).....	75
Figura 12: Relação entre visualizações e compartilhamento	101
Figura 13: Postagem promovendo o trabalho de outra empreendedora	107
Figura 14: Postagem promovendo o trabalho de outra empreendedora.	108
Figura 15: Postagem de vídeo promovendo o trabalho de outra empreendedora	109
Figura 16: Acompanhamento da audiência – parceria nutricionista	111
Figura 17: Relação entre motivação, colaboração e o papel da comunicação.....	114
Figura 18: Relação entre os fatores percebidos no comportamento da empreendedora com o comportamento da rede e o impacto nos negócios.....	116
Figura 19: Impacto do comportamento da empreendedora para o posicionamento da firma e a gestão das competências internas.....	117

Lista de quadros

Quadro 1	Modelo IC como antecedente para inovação.....	112
----------	-----------------------------------------------	-----

1 INTRODUÇÃO

Desde o final do século XX, o mundo tem observado uma transição do modelo de desenvolvimento do capitalismo industrial para um novo modelo de desenvolvimento capitalista baseado na informação, fase que tem sido marcada por profundas mudanças em tradicionais estruturas sociais, econômicas e políticas que guiaram a sociedade em épocas anteriores (CASTELLS, 2013).

Uma das características mais proeminentes da Era da Informação é a transformação da comunicação. Como esta constitui a tecnologia primária que distingue o *homo sapiens* dos demais animais da natureza, isto afeta significativamente a sociedade (CASTELLS, 2003; CASTELLS, 2013; KOZINETZ, 2014). Os meios de comunicação propiciados pela Internet, estimulados pelo barateamento de seu custo nos últimos anos e a decorrente expansão em larga escala dessa tecnologia, permitiram não somente uma configuração inédita de convergência de mídias como reconfiguraram completamente o tipo de mensagem produzido por elas. Por outro lado, se nas mídias tradicionais o espectador era um agente passivo, na era da informação ele atua interativamente na produção e promoção de conteúdo, impactando profundamente as formas de trabalho e negócios que predominaram na era industrial (CASTELLS, 2013).

Com o surgimento de um novo tipo de consumidor de informação, as organizações percebem que podem utilizar o interesse das multidões por interações sociais nas redes eletrônicas para desenvolver ou alavancar seus negócios (BONABEAU, 2009; KLEEMANN, VOSS e RIEDER, 2008).

Neste ambiente em que se destacam as tecnologias de informação e comunicação eletrônicas (TICs), novas práticas empresariais são desenvolvidas com relação aos clientes, processos de produção, cooperação interorganizacional e financiamento, além de novos modelos de negócio com características enxutas, baseadas no envolvimento das redes (WIRTZ, SCHILKE e ULRICH, 2010; CASTELLS, 2003; CASTELLS, 2013; GLOOR, 2017). A rede se torna a mensagem para organizações de todos os tipos e tamanhos. Compreender suas características

torna-se fundamental para as empresas que desejam atingir seus objetivos organizacionais e comerciais, neste novo contexto.

1.1 JUSTIFICATIVA TEÓRICA

Lévy (1999), um dos precursores dos estudos sobre inteligência coletiva (IC) envolvendo ambientes virtuais, define inteligência coletiva como uma forma de conhecimento universal e distribuído que, ao se retroalimentar constantemente e em tempo real, permite um novo tipo de dinâmica na mobilização das habilidades humanas. Esta dinâmica, segundo o autor, decorre da interação entre atores humanos (os verdadeiros donos do conhecimento) e atores não humanos, como as TICs, que utilizam para intermediar seus relacionamentos.

Com as inovações de software desenvolvidas a partir dos anos 2000, com base nas quais os sistemas de gerenciamento de conteúdo passaram a ser mais ágeis, comparativamente à linguagem estática da programação HTML até então prevalente (KLEEMANN, VOSS E RIEDER, 2008), e com a sua consolidação nas primeiras décadas do séc. XXI (CASTELLS, 2013; KOZINETZ, 2014), o mundo dos negócios tem desenvolvido novas formas de interação na comunicação para auferir benefícios nos negócios.

Os consumidores, antes alvo da comunicação unilateral emitida pelas empresas, passaram a ter voz e exigir delas que seus desejos e necessidades fossem considerados (CASTELLS, 2013). Paralelamente, as empresas foram percebendo que podiam utilizar o interesse das multidões por interação nas redes eletrônicas para compreender melhor seus clientes e alavancar seus negócios (BONABEAU, 2009; KLEEMANN, VOSS e RIEDER, 2008). Neste ambiente, desenvolvem-se novos padrões de relacionamento empresa-cliente, com fluxos de informação em ambos os sentidos, e modelos de negócio baseados no envolvimento das multidões (WIRTZ, SCHILKE e ULRICH, 2010).

Gloor (2017) defende que, no contexto organizacional, a inteligência coletiva de enxame, associada à análise das redes sociais baseadas na Internet de que participam as multidões, é a mais apropriada para a obtenção de resultados

organizacionais satisfatórios. Do mesmo modo que ocorre com outros coletivos de seres vivos na natureza, os “enxames humanos” podem fazer grandes coisas, mas precisam de um líder com competências para comunicar e canalizar a energia da multidão para um objetivo específico (GLOOR, 2017).

Na sociologia econômica, o indivíduo com estas características de liderança é conhecido como *tertius gardens*, ou o terceiro elemento (BURT, 1992; VALE, 2008, GRANOVETTER, 2005). Ao utilizar o seu capital social, o terceiro elemento consegue se inserir em diferentes redes sociais, perceber maiores oportunidades em suas estruturas e estabelecer as pontes necessárias para agregar recursos. Segundo Vale (2014), tais elementos constituem a chave do processo empreendedor. Gloor (2017) cita Uber, Airbnb, Tesla e Apple como exemplos de negócios disruptivos baseados na Internet para mostrar como se pode obter enorme valor a partir de esforços pequenos de cada um dos indivíduos que compõem o coletivo, ao se apropriar da capacidade de agregação e coordenação proporcionada pela Internet.

Empreendedores atentos podem alcançar boas oportunidades de negócio ao se apropriar da inteligência coletiva (IC) para criar, desenvolver ou expandir suas práticas de negócio tradicionais, ao compreenderem o potencial da IC na mobilização de recursos e na fomentação de novas ideias para a ação empreendedora. Entretanto, os resultados de uma revisão sistemática de literatura (ARDIGÓ e GRAEML, 2017) demonstrou que há diversas oportunidades de estudos empíricos qualitativos na academia.

A revisão sistemática de literatura foi realizada na base de periódicos da CAPES e considerou o material disponível até dezembro de 2016. Foram utilizadas como *strings* de busca as palavras “*business*”, “*collective intelligence*” e “*web*”. Na triagem inicial foram obtidos 279 artigos que, após a aplicação de filtros, conforme observado na Figura 1, foram reduzidos a 94 artigos para a realização de uma análise aprofundada.

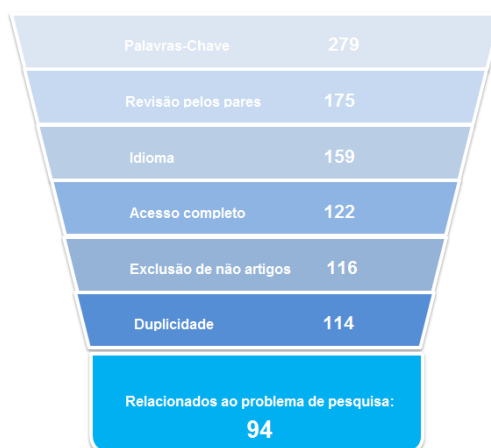


Figura 1: Filtragem de artigos para análise em revisão sistemática a partir da base de Periódicos Capes.

Fonte: elaboração própria

A análise das palavras-chave dos artigos avaliados indicou grande preocupação dos autores com o uso de ferramentas sociais para o desenvolvimento de negócios a partir da Web ao se considerar o destaque dado a palavras como “*social*”, “*web*”, “*management*” e “*business*”. Além disso, ficou evidente também o destaque dado a palavras como “*knowledge*” e “*learning*”, nos trabalhos incluídos no *corpus* da análise.

Entretanto, os resultados obtidos da revisão realizada demonstram que, enquanto há facilidade de acesso a pesquisas relacionadas ao aprimoramento e/ou desenvolvimento de software buscando apropriar-se de IC das redes, objetivando negócios com fins lucrativos, existe um *gap* de estudos qualitativos avaliando o impacto e os efeitos da aplicação empírica da IC como base para o desenvolvimento de um negócio. Além disso, se observam poucos estudos relacionados à aplicação da IC para o desenvolvimento de negócios com fins lucrativos, com impacto social.

Feitas estas considerações, considera-se oportuno, a partir de uma perspectiva teórica, estudar o fenômeno recente da IC baseada na Internet, alavancada pelas TICs introduzidas nas últimas décadas, procurando compreender a forma como afetará as organizações e a sociedade como um todo, a partir da sua consolidação como mecanismo importante de decisão e ação.

1.2 JUSTIFICATIVA PRÁTICA

Considerando que a economia se tornou global, embora não necessariamente igual, uma vez que depende da escala em que um país ou região se encontra representado na divisão internacional do trabalho, Castells esclarece que (2013, p. 173):

a economia global não abarca todos os processos econômicos do planeta, não abrange todos os territórios e não inclui todas as atividades das pessoas, embora afete direta ou indiretamente a vida de toda a humanidade. Embora seus efeitos alcancem todo o planeta, sua operação e estrutura reais dizem respeito só a segmentos de estruturas econômicas, países e regiões, em proporções que variam conforme a posição particular de um país ou região na divisão internacional do trabalho.

Portanto, apesar dos efeitos da globalização no capitalismo informacional e de todas as referências multiculturais que se dão como seu efeito óbvio, as culturas e instituições continuam sendo locais e, portanto, enfrentam questões institucionais distintas, de acordo com sua localidade no globo. Existem fontes de especificidade de mercado que devem ser respondidas com pesquisas empíricas locais (CASTELLS, 2013).

Assim, além de “políticas nacionais que capacitem a mão de obra e as empresas locais a entrar em cooperação com redes transnacionais de produção e competir no mercado nacional” (CASTELLS, 2013, p. 168), é necessário avaliar a lógica organizacional nas diferentes regiões do planeta diante das limitações institucionais e aspectos culturais diversos que possuem, no sentido de estimular o desenvolvimento de empresas associadas a estas lógicas culturais distintas. Malone (2008) e Bonabeau (2009) concordam que esta mesma lógica se aplica as oportunidades de negócio promovidas pelas multidões na Internet.

Venkatraman e Henderson (1998), O’Reilly (2005) e Castells (2013), concordam que o modelo de desenvolvimento que permeia o capitalismo informacional caracteriza-se não apenas pela emergência de um novo paradigma tecnológico, mas também por uma nova lógica organizacional. Na visão destes autores, com o aumento da incerteza, gerada por um ritmo frenético de mudanças ambientais, as empresas passam a adotar uma lógica de flexibilidade na qual se

destaca a estrutura verticalizada cada vez mais enxuta e a ênfase no aprimoramento de processos.

Além da reestruturação observada em empresas multinacionais tradicionais, a trajetória dos países desenvolvidos até o estágio atual demonstra que a nova lógica organizacional também resulta no surgimento de pequenas empresas independentes e no resgate de formas organizacionais que haviam sido abandonadas no período industrial.

Pequenas e médias empresas muitas vezes ficam sob o controle de sistemas de subcontratação ou sob o domínio financeiro/tecnológico de empresas de grande porte. No entanto, também frequentemente, tomam a iniciativa de estabelecer relações em rede com várias empresas grandes e/ou com outras menores e médias, encontrando nichos de mercado e empreendimentos cooperativos (CASTELLS, 2013, P. 218)

Tal fenômeno também foi observado por Howe (2005), que pontuou como a ascensão da Internet permitiu o surgimento de diversas pequenas empresas em rede. De acordo com Castells (2013), a flexibilidade destas novas formas organizacionais, especialmente de pequenas e médias empresas, atende perfeitamente à lógica de inovação permanente e mutável requerida pelo modelo informacional de organização para a produção de valor.

A partir da crise do modelo anterior, extremamente rígido e pouco funcional para se beneficiar da lógica das redes propiciada pela Internet, como pontuado por Castells (2013), Howe (2005) e Motta e Vasconcelos (2006), as organizações de todos os tamanhos passam a ser orientadas, primordialmente, por seus processos. Assim, garantir processos eficientes passa a ser mais importante do que ter o domínio sobre toda a cadeia de valor, fator que propicia uma descentralização de poder e responsabilidade, mesmo que calculada, e permite o surgimento e a sobrevivência de pequenas empresas, muitas vezes mais atentas às especificidades culturais do contexto em que atuam (CASTELLS, 2013 e HOWE, 2005).

1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO

Considerando o que foi exposto até o momento, o objetivo deste trabalho é avaliar a contribuição da Inteligência Coletiva para a inovação empreendedora de

pequenos negócios baseados na Internet, a partir da observação empírica de uma rede de mulheres artesãs.

O delineamento deste estudo guiou-se pelos seguintes objetivos específicos, que visam a contribuir para o atingimento do objetivo geral, i) caracterizar e justificar o objeto de estudo (mulheres artesãs interagindo pela Internet), ii) observar os elementos de IC nas interações ocorridas na rede de artesãs observada e avaliar sua relação com a inovação nos negócios, iii) associar os fatores antecedentes de inovação identificados a teorias que possam ajudar a explicar a relação entre eles e as inovações obtidas, iv) analisar a efetividade dos fatores antecedentes de inovação identificados na obtenção de inovação.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

No processo de estruturação da pesquisa optou-se pela não utilização do formato mais usual de relato de pesquisas, em que se apresentam, nesta ordem, o referencial teórico, o método, os resultados e a conclusão. Tal escolha se deu diante da natureza do trabalho, uma pesquisa com características netnográficas indutivas, na qual a observação do campo antecedeu a análise teórica profunda. Desta forma, a estruturação do presente trabalho acompanha a ordem de apresentação dos elementos que constituíram a pesquisa empírica sendo composto de cinco capítulos, cada qual subdividido em seções específicas, além das referências.

O capítulo I é introdutório e justifica a presente pesquisa, além de apresentar ao leitor os seus objetivos.

O capítulo II expressa a reflexão teórica inicial que despertou o interesse pelo tema proposto.

O capítulo III apresenta a metodologia adotada na pesquisa apresentando a estratégia e delineamento metodológico que orientaram a coleta de dados, necessária para a posterior análise dos resultados empíricos.

O capítulo IV contempla a apresentação e análise preliminar dos resultados obtidos em campo.

O capítulo V apresenta ao leitor a base teórica organizada a partir das observações de campo para tentar fazer sentido dos resultados obtidos.

No capítulo VI são apresentadas as conclusões e recomendações para trabalhos futuros.

2 REFLEXÃO TEÓRICA INICIAL

Diante da abordagem netnográfica dedutivo-indutiva da presente pesquisa, na qual a observação de campo antecedeu a análise teórica mais profunda, se considerou apropriada a elaboração de um breve capítulo teórico que tem como função, apresentar as preposições teóricas iniciais que ensejaram a curiosidade para o desenvolvimento desta pesquisa. As demais bases teóricas foram levantadas em conjunto com o processo de observação participante conforme poderá ser verificado no capítulo de análise de resultados. Assim, a teoria teve papel de complementar os resultados empíricos observados.

2.1 INTELIGÊNCIA COLETIVA

A expansão da Internet, como um fenômeno mundial, destacadamente a partir da última década do séc. XX teve como um de seus impactos mais visíveis na sociedade o desenvolvimento e a apropriação, pelo grande público, de novas plataformas de tecnologia, informação e comunicação (CASTELLS, 2013). Essas novas plataformas têm alterado significativamente a forma como as pessoas se comunicam, compreendem os fenômenos à sua volta e atuam nas práticas sociais rotineiras de suas vidas cotidianas. Elas também têm suscitado debates sobre a inteligência humana, seus processos cognitivos e sobre como agiremos como indivíduos e grupos em uma sociedade cada vez mais conectada em rede para todas as suas ações e decisões.

Empreendedores atentos podem alcançar boas oportunidades de negócio ao se apropriar da IC baseada na Internet para criar, desenvolver ou expandir suas práticas de negócio tradicionais, ao compreenderem o potencial da IC na mobilização de recursos, fomento de novas ideias e colocação destas em prática.

Uber, Airbnb, Tesla e Apple são alguns dos exemplos de negócios disruptivos destacados por Gloor (2017) para mostrar como se pode obter enorme valor a partir de esforços pequenos de cada um dos indivíduos que compõem o coletivo, ao se aproveitar da capacidade de agregação e coordenação proporcionada pela comunicação baseada na Internet.

2.1.1 Tipos de inteligência coletiva

Apesar de não se tratar de um tema novo no estudo da natureza, com a expansão das redes holomídais propiciada pela Internet, a IC ganha abrangência e significado novos em uma era dominada pela informação.

Uma das características marcantes do modelo de desenvolvimento do capitalismo informacional (CASTELLS, 2013) é o surgimento de novas ferramentas de comunicação que atuam não apenas como difusoras da informação, mas como meios de construção de conteúdo e conhecimento, que é transformado a partir de novos usos e práticas apropriados pelas multidões.

A inteligência coletiva baseada na Internet está dispersa, em redes holomídais, é alimentada constantemente e em tempo real pelas multidões (LÉVY, 1999) e tem como características principais a diversidade dos indivíduos envolvidos e a colaboração entre eles (MALONE, 2008; WOLLEY e MALONE 2011; GLOOR, 2017).

A IC das multidões (*Swarm Collective Intelligence*) está presente na natureza nas organizações de insetos sociais (como abelhas e formigas), manadas de mamíferos e cardumes de peixe. Segundo Gloor (2017), é um tipo de inteligência previsível e que limita a ação individual, porém provê aos seus indivíduos uma alta capacidade de adaptação e de aprendizado em grupo. A Figura 2 abaixo, representada por um cardume, exemplifica como este tipo de inteligência pode ser encontrado na organização social de diversos animais na natureza.



Figura 2: Swarm Collective Intelligence

Fonte: <http://cir.institute/>

A IC Original (*Original Collective Intelligence*) consiste na inteligência de pequenos grupos compostos por indivíduos especializados. Os mamíferos (golfinhos, macacos, leões e humanos) se organizam originalmente desta forma ao estabelecerem, por exemplo, tribos e comunidades como forma primária de interação social (MOTTA e VASCONCELOS, 2006). Na Figura 3, configurada por um conjunto musical, observa-se uma amostra de como a IC Original pode se organizar na interação social humana.



Figura 3: Inteligência coletiva original

Fonte: <http://cir.institute/>

A IC Piramidal (*Pyramidal Collective Intelligence*) permitiu à espécie humana viver em grandes coletivos sociais e foi responsável pela organização espacial humana em forma de cidades e impérios. Segundo Motta e Vasconcelos (2006) este tipo de organização social, que tem dentre suas principais características a cadeia de comando e poder hierarquizada, o fluxo de informação centralizado e controlado, a divisão do trabalho a partir de castas ou classes sociais, que atuam de forma segregada a partir das funções que desempenham, foi o apropriado pelas empresas no modelo de desenvolvimento econômico do capitalismo industrial. A Figura 4 apresenta o modelo de organização social do antigo Egito e, tem como objetivo, ilustrar um exemplo de IC com organização piramidal.



Figura 4: Inteligência coletiva piramidal

Fonte: <http://cir.institute/>

Por sua vez, a IC Holomidal (*Holomidal Collective Intelligence*) é definida como um novo tipo de inteligência coletiva, descentralizada e distribuída, possibilitada a partir do desenvolvimento da tecnologia da Internet (LÉVY, 1999). Na Figura 5 observa-se a imagem de uma rede, figura comumente associada à IC holomidal na Internet.

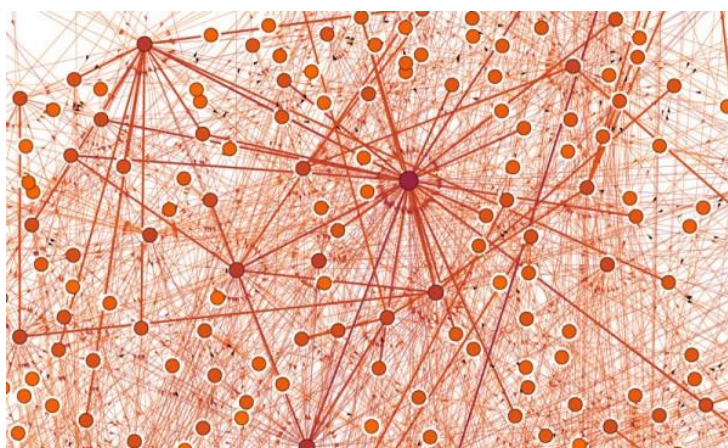


Figura 5: Inteligência coletiva holomidal

Fonte: <http://cir.institute/>

O modelo de desenvolvimento capitalista baseado na informação parece estar associado a uma fase de transição entre a inteligência coletiva piramidal e a IC holomidal (CASTELLS, 2013; KOZINETZ, 2014; GLOOR, 2017). Entretanto, a IC

holomidal, que tem nos nós e elos entre os indivíduos uma característica essencial da sua configuração, não se manifesta sozinha.

No contexto organizacional dos negócios, a IC holomidal parece atuar em conjunto com a IC original, reforçando a importância da identidade para os grupos. Conforme Gloor (2017), a inteligência coletiva das multidões proporciona aos indivíduos que se reúnem em grandes grupos maior capacidade de organização e aprendizado, apesar das potenciais limitações cognitivas decorrentes da homogeneidade destes grupos.

Este tipo de IC, emergente a partir da conexão entre humanos, possibilitada com o advento da Internet, está próximo dos conceitos de isomorfismo, expansionismo e pensamento sintético presentes na cibernética, uma ciência de comunicação e controle que considera que a comunicação torna os sistemas integrados e coerentes e o controle regula o seu comportamento (MOTTA e VASCONCELOS, 2006).

2.1.2 Considerações gerais sobre inteligência coletiva

Conforme Lévy (1999), a IC é uma forma de conhecimento universal e distribuído em tempo real, que permite um novo tipo de dinâmica na mobilização das habilidades humanas. Segundo Lévy (1999), tal dinâmica é composta pela interação entre atores não humanos (TICs presentes no conceito de computação ubíqua) e atores humanos, os verdadeiros donos do conhecimento.

Esse autor defende que IC não é sobre tornar os computadores mais capazes, mas sim sobre tornar as pessoas mais capazes de fazer uso do que as TICs podem lhes oferecer. Este pensamento vem ao encontro de Bijker (1994), que defende que a tecnologia é construída socialmente e que as informações dispostas nos artefatos tecnológicos têm a potencialidade de tornar o ambiente social mais heterogêneo, mitigando assim o reducionismo social.

Malone *et al.* (2009) definem IC como um grupo de indivíduos que juntos parecem fazer algo inteligente, sendo a inteligência agregada de qualquer grupo superior à inteligência individual (Malone, 2008). Esta percepção é similar à de Lévy (1999) e desafia a ideia do individualismo como motor que move o mundo. Malone (2008) admite, contudo, que pensar junto, em grupos pequenos ou homogêneos,

tende a nos tornar mais estúpidos do que inteligentes, em diversas situações sociais.

Ainda de acordo com Malone (2008), tal fenômeno ocorre devido a instintos primitivos de controle, necessidade de pertencimento e *status*, que permearam nossa evolução como espécie. Em grupos pequenos ou homogêneos, as pessoas tendem a seguir o comportamento do grupo, independente de possíveis questões éticas que possam surgir.

Bonabeau (2009) explica que o cérebro humano evoluiu para garantir nossa sobrevivência como espécie, tendo sido programado para reagir rápido e evitar assuntos complexos. O autor relata que, devido a esta nossa herança evolutiva, tendemos, como espécie, a encontrar e manter soluções que confirmem nossas crenças, mesmo em face de evidências contrárias a elas. Assim, as pessoas não desenvolvem empatia por discursos diversos daqueles que seriam proferidos por integrantes do grupo social ao qual pertencem e, por isso, se sentem ilibadas da culpa ao não integrarem indivíduos exógenos ao pensamento social predominante no grupo.

Para mitigar este problema, Malone (2008) sugere a criação de grupos criativos heterogêneos, com o fim de engajar pessoas nos problemas de toda a sociedade. Para Bonabeau (2009), a solução consiste em desenvolver modelos assertivos ao tipo de inteligência coletiva possível, disponível e desejável, no ambiente de computação ubíqua, caracterizada pela onipresença da Internet.

Ao encontro de Malone (2008), algumas pesquisas guiadas por Bonabeau (2009) sugerem a fundamental importância de se incluir, nos diferentes modelos da IC, grupos tradicionalmente excluídos das decisões sociais. Porém, incluir a diversidade em modelos de decisão é altamente desafiador, uma vez que isso desestabiliza os grupos tradicionais de poder e controle. Além disso, as consequências desta ação podem trazer resultados que nem sempre são desejados pela organização, seja por esta não estar preparada para gerenciá-los, seja por total falta de comprometimento ou responsabilidade em tratar o tema dos que detêm o poder.

Ao associar prós e contras, Malone (2008) e Bonabeau (2009) sugerem que a chave para o sucesso da IC é buscar o equilíbrio entre a diversidade, a experiência e as habilidades presentes nas diferentes organizações.

2.2 INTELIGÊNCIA COLETIVA E INOVAÇÃO EMPREENDEDORA

O contexto das interações baseadas na Internet permite a formação de diversos grupos de pessoas que, aparentemente, trabalham de forma desorganizada em uma cacofonia de vozes, atingindo alguns resultados inesperados. Este fenômeno tem sido conhecido como inteligência coletiva (LÉVY, 1999; MALONE *et al.*, 2009; BONABEAU, 2009; SUROWIECKI, 2014).

Apesar do aparente caos que permeia as relações nas redes holomídais baseadas na Internet, estudos empíricos têm demonstrado que a IC emerge a partir de certas condições e atitudes, podendo ser reconfigurada de acordo com as características e interesses das multidões (MALONE *et al.*, 2009; WOOLLEY *et al.*, 2010; WOOLLEY e MALONE, 2011; MALONE *et al.*, 2015; GLOOR, 2011; GLOOR, 2017) e, na configuração desta estratégia, devem ser considerados os objetivos, os incentivos, a organização das pessoas e os processos utilizados para gerir o conhecimento possível, disponível e desejável da multidão de interesse.

Os princípios orientadores da IC têm influenciado o mundo dos negócios desde a última década do séc. XX. É possível identificar o surgimento de novos modelos de negócio que possibilitam a ascensão de novas e pequenas empresas, além de novas práticas de gestão (VENKATRAMAN e HENDERSON 1998; GRAEML, 2004; O'REILLY, 2005; McAFEE, 2006; TREDINNICK, 2006; BONABEAU, 2009; EBOLI e DIB, 2013; SUROWIECKI, 2014; MALONE *et al.*, 2015).

Venkatraman e Henderson (1998) alertava que os modelos e estratégias organizacionais utilizados pelas empresas estavam ultrapassados. Assim como Castells (2013), Venkatraman e Henderson (1998) defendia que a adoção de estratégias virtuais se configurava como uma nova abordagem de gestão que iria predominar em um mundo caracterizado pela rapidez e pela ubiquidade da Internet, em organizações de todos os setores e tamanhos.

Em um contexto de modelos de negócio cada vez mais integrados, Venkatraman e Henderson (1998) defendia que as empresas precisariam aprender a gerenciar e coordenar um portfólio de novas relações para entregar valor ao cliente.

O'Reilly (2005) destaca o efeito cauda longa, no qual clientes não óbvios passaram a ter acesso e agregar informação ao mercado tradicional, dotando poder a pequenos *sítes* e redes que, atualmente, configuram a maior parte dos negócios baseados na Internet. Segundo O'Reilly (2005), este fenômeno, popularizado pela Internet e pela informação disponibilizada pela IC, permitiu a melhoria de negócios tradicionais e o surgimento de novos negócios que, concomitantemente, melhoravam seus níveis de serviço, conforme aumentava sua base de utilização pelo usuário final. Neste período, Howe (2006) cunhou o termo *crowdsourcing*, que tem se configurado como um dos principais modelos de negócio disruptivos possibilitado pela tecnologia interativa e pela participação da IC.

Segundo Howe (2006) e Tredinnick (2006), o termo *crowdsourcing* pode ser entendido como o ato de alavancar indivíduos baseados na Internet para ajudar a desenvolver soluções rápidas, rentáveis e criativas no contexto do capitalismo informacional.

A formação de comunidades é essencial para o sucesso dos novos modelos de negócio baseados na Internet, seja ele medido por retorno em dinheiro, amor, glória, poder ou sabedoria obtida pelos diferentes atores envolvidos no processo (WELLMAN E WORTLEY, 1990; WELLMAN, 2001; MALONE, 2008; CASTELLS, 2013; GLOOR, 2017).

Conforme observado por Surowiecki (2014), é a IC dos usuários atuando em grande escala que, ao gerar e categorizar o que é importante para dada comunidade, agregando informações de fontes não óbvias, torna a web interativa mais inteligente e potencializa oportunidades para empresas de qualquer porte. Entretanto, O'Reilly (2005) e Eboli e Dib (2013) concordam que pequenas e novas empresas podem se beneficiar desta nova abordagem de gestão de forma mais ampla que negócios tradicionais, uma vez que desafiam o *status quo* organizacional dominante.

Conforme pontuado por McAfee (2006), os tradicionais canais de comunicação utilizados para gestão do conhecimento pelas empresas (*e-mail, blogs,*

mensagens instantâneas) não resultam em inovação. Segundo Bonabeau (2009) estas estruturas são responsáveis por perpetuar o *status quo* dominante e, são incoerentes com a lógica da IC, preconizada como um novo paradigma para a tomada de decisão das organizações.

2.3 EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO EM REDE

De acordo com Vale (2014), o conceito de empreendedorismo que ainda predomina nos dias de hoje é aquele proveniente da era industrial, moldado pela perspectiva econômica que almeja, como produto final, o capital e, ignora, no processo, o fluxo de informações e a figura do empreendedor como indivíduo humano.

Os teóricos clássicos, oriundos da perspectiva da sociologia econômica e da teoria da firma, contribuíram no sentido de reconhecer a importância do indivíduo empreendedor como introdutor de inovação nos mercados, criando oportunidades de lucro por meio de sua capacidade única de perceber oportunidades não realizadas, considerando a demanda existente (ROCHA, 2012; VALE, 2014).

Entretanto, foi a partir de Schumpeter (1939) que o empreendedor passou a ser observado como o principal ator na perturbação do *status quo* que guia a dinâmica do desenvolvimento dos ciclos econômicos (SHUMPETER, 1939; PEREZ, 2004). Conforme observado por Shane e Venkatraman (2000), ao considerarem o empreendedor como elemento principal de perturbação no ambiente, é desconsiderada a variação da qualidade de oportunidades a que as pessoas estão expostas em sua história de vida. O indivíduo empreendedor é aquele que possui uma propensão ao risco. Entretanto, há uma desvantagem de percepção cognitiva na observação de oportunidades empreendedoras, considerando as diferenças individuais e situacionais que influenciam o processo empreendedor (VENKATRAMAN, 1997; SHANE e VENKATRAMAN, 2000; ARDICHVILI, CARDOZO e RAY, 2003).

Ao considerar a importância das oportunidades no processo empreendedor ao invés do papel do indivíduo empreendedor, enriquece-se a teoria de Schumpeter e desafia-se a visão *main stream* da teoria clássica, que tinha uma perspectiva

ingênuo de equilíbrio econômico. O desequilíbrio passa a ser percebido como condição *sine qua non* para o empreendedorismo (ECKHARDT e SHANE, 2003).

Sob esta perspectiva, a oportunidade empreendedora deve ser observada a partir das condições situacionais e individuais que regem a criação de diferentes tipos de negócios no mercado, que podem ser empreendidos por uma única pessoa ou por um grupo de pessoas, atuando coletivamente (SHANE e VENKATRAMAN, 2000).

A teoria empreendedora pode ser observada a partir da perspectiva psicológica, sociológica ou social econômica (VALE, 2014).

Segundo Vale (2014), a vertente psicológica defende que o indivíduo empreendedor não se lança ao risco de um negócio exclusivamente por prestígio social, mas também por necessidade de realização pessoal. McClelland (1987), um dos autores seminais desta vertente, defende que indivíduos que empreendem possuem uma estrutura motivacional distinta, que é influenciada pelo contexto social em que estão inseridos.

McClelland (1987) e Vale (2014) concordam que, sob a perspectiva da vertente psicológica, é a necessidade de realização pessoal que move os indivíduos na busca de atividades empreendedoras e que indivíduos inseridos em contextos que proporcionam maior diversidade cognitiva possuem maior propensão a enfrentar desafios de forma autônoma, empreendendo por oportunidade e não apenas por necessidade.

Vale (2014) argumenta que teóricos da vertente sociológica defendem que o indivíduo empreendedor deriva de grupos sociais marginalizados. Considerando que o ideal do indivíduo como empreendedor surge na esteira do capitalismo (MOTTA e VASCONCELOS, 2006), indivíduos historicamente marginalizados socialmente adotam o empreendedorismo como forma de inserção e reconhecimento social.

Hoselitz (1957) defende que indivíduos nesta posição têm maior propensão a realizar ajustes criativos em situações de crise ou mudança, desenvolvendo, no curso deste processo, soluções inovadoras que acabam por impactar o próprio comportamento social e, conseqüentemente, os valores compartilhados socialmente.

Por sua vez, a vertente da sociologia econômica, desenvolvida a partir dos estudos seminais de Granovetter (1973, 1985, 2005) e Burt (1992, 1997, 2000 e

2001), se ampara no aparato teórico da visão do empreendedor como agente para a criação de redes, como forma de explicar a dinâmica econômica do empreendedorismo (VALE, 2008 e 2014). A vertente da sociologia econômica representa um arcabouço teórico interessante para se analisar o empreendedorismo na Internet, em função da sua preocupação em entender o fenômeno econômico a partir de uma perspectiva de redes.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente capítulo é dedicado à apresentação dos procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa para se realizar a verificação empírica de como a IC atua como antecedente da inovação empreendedora em pequenos negócios em rede baseados na Internet, a partir da observação empírica de uma rede de mulheres artesãs.

3.1 CATEGORIAS DE ANÁLISE

A presente seção apresenta a relação de algumas categorias consideradas importantes como norteadoras do estudo e, estabelece uma definição conceitual abrangente e não limitada sobre elas.

3.1.1 Relação entre as categorias

O objetivo de pesquisa proposto no capítulo I considera que a Inteligência Coletiva, quando mediada pela tecnologia da informação e comunicação, especialmente pela Internet, possui relevância na geração de inovação e, conseqüentemente, sobre os resultados de pequenos negócios. A Figura 6, a seguir, ilustra a relação que se pressupõe existir entre as categorias analíticas e que se procurará avaliar por meio do presente estudo.

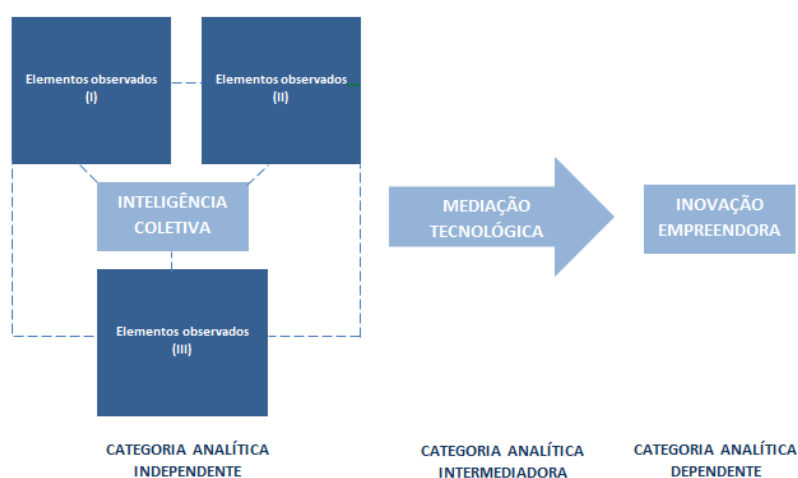


Figura 6: Relação esperada entre categorias sugeridas

Fonte: elaboração própria

Portanto, três categorias de análise foram contempladas nesta pesquisa: i) uma categoria dependente, a inovação empreendedora, que busca contemplar qual ou quais tipos de inovação foram percebidos na observação empírica, no que se relaciona a pequenos negócios baseados na Internet, ii) uma categoria independente, os elementos da IC, que visa a identificar quais os elementos da IC presentes na rede que atuam como consolidadores da comunidade baseada na Internet, e iii) uma categoria intermediadora, a mediação tecnológica, ao se considerar que determinados tipos de IC e inovação somente podem atuar e ocorrer, ao menos com maior nível de abrangência, diante das novas possibilidades tecnológicas.

3.1.2 Definição das categorias

Diante da natureza indutiva exploratória deste trabalho, optou-se por não subdividir as categorias entre categóricas e analíticas. A análise dos resultados apresentados no capítulo 3 deve ser entendida considerando as seguintes definições amplas das categorias:

INTELIGÊNCIA COLETIVA

Conforme Lévy (1999), a IC é uma forma de conhecimento universal e distribuído em tempo real que permite um novo tipo de dinâmica na mobilização das habilidades humanas. Segundo Lévy (2000) tal dinâmica é composta pela interação entre atores não humanos, - TICs presentes no conceito de computação ubíqua, - e atores humanos, verdadeiros donos do conhecimento.

No escopo da pesquisa serão registradas todas as situações de interação pela Internet entre agentes humanos e outros agentes humanos, ou entre agentes humanos e artefatos tecnológicos, que possam contribuir para o aprimoramento em produtos, processos ou modelos de negócios que se consiga observar durante a realização do estudo, configurando algo que se aproxima à definição de IC proposta por Lévy (1999).

MEDIAÇÃO TECNOLÓGICA

A IC será observada através da mediação tecnológica proporcionada pela Internet e pelo fenômeno das (TICs) Tecnologias de Informação e Comunicação, oriundas deste novo paradigma tecnológico. A pesquisa pretende identificar como a mediação tecnológica afeta a relação entre a IC e a inovação de empreendimentos baseados na Internet.

INOVAÇÃO EMPREENDEDORA

Rogers (1983) define como inovação qualquer ideia, objeto ou prática percebida como nova por um grupo de indivíduos, portanto, não precisa se configurar exatamente como uma novidade. Segundo Perez (2004), a inovação pode ser radical ou incremental e atua como *locus* de mudança no mercado ao criar novos produtos ou serviços, abranger novos mercados geográficos ou ao adotar novos materiais, métodos de produção ou maneiras de organização.

Portanto, a análise dos dados desta pesquisa irá considerar como inovação empreendedora qualquer tipo de inovação, realizada pelo empreendedor, no ambiente de rede propiciado pela Internet.

3.2 DELIMITAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente estudo pretende compreender a relação existente entre a IC que se desenvolve nas interações entre indivíduos pela Internet e a inovação empreendedora em um contexto social específico em que o aspecto cultural atua como elemento simbólico importante na constituição dos elementos emergentes.

Castells (2013) e Kozinetz (2014) consideram a cultura como um conjunto simbólico que é socialmente construído e modificado pelos grupos sociais. Kozinetz (2014) defende que a cultura observada nas comunidades baseadas na Internet não se trata de uma prática cultural nova, mas que se torna observável e possível apenas agora, diante da difusão das novas tecnologias de informação e comunicação.

Desta forma, considerou-se que a netnografia é o método de pesquisa mais apropriado para se atingir os objetivos propostos na pesquisa, ao se considerar que

a inserção e participação em uma comunidade como um membro permite um outro nível de contato e compreensão da realidade. Conforme Kozinetz (2014) há uma inclinação de alguns pesquisadores em considerar a etnografia virtual, ou netnografia, como uma mera aproximação etnográfica, não se levando em conta que o papel do pesquisador é o mesmo da pesquisa etnográfica presencial e que assim também o são as estratégias de acesso, de amostragem e até de coleta de dados que, inclusive, se dá de forma facilitada pelo avanço da digitalização (BRYMAN, 2004; KOZINETZ, 2014).

A escolha do método netnográfico se deu pela sua capacidade de compreender sistemas sociais altamente dinâmicos, que estão presentes no plano presencial, mas que, no contexto das relações baseadas na Internet, passam a ser mediados pelas tecnologias, assumindo algumas características e práticas sociais não observadas ou sequer passíveis de observação em outras épocas (KOZINETZ, 2014).

Posto isto, este tópico é dedicado à apresentação, em detalhe, do desenho da pesquisa, considerando a escolha do objeto de estudo, etapas de pesquisa, delineamento do estudo, perspectiva temporal, nível e unidade de análise, procedimentos de coleta e análise dos dados e, por fim, dificuldades e limitações da pesquisa, conforme ilustrado na Figura 7, a seguir.

DELINEAMENTO DA PESQUISA	
ESTRATÉGIA:	Qualitativa
DELINEAMENTO:	Estudo de Caso com propósito exploratório e orientação interpretativa
DADOS:	Primários
ABORDAGEM COLETA DE DADOS:	Netnografia e Etnografia, como observador participante.
ANÁLISE DOS DADOS	<ul style="list-style-type: none"> Notas de Campo, com triangulação realizada com elementos textuais da rede, paralinguagem, vídeos e imagens. Análise de Conteúdo Estrutural, com interposição linguística.
RECORTE TEMPORAL:	Seccional
CONTEXTO:	Organizacional
OBJETO DE ESTUDO:	Empreendimento baseado em uma comunidade virtual de artesanato com predominância feminina
UNIDADE DE ANÁLISE:	Meso (grupo)/Diferentes unidades de análise no mesmo caso

Figura 7: Resumo do delineamento da pesquisa

Fonte: elaboração própria

3.2.1 Escolha do objeto de estudo

Segundo Kozinetz (2014), a definição da comunidade para se realizar uma pesquisa netnográfica deve considerar a sua relevância com relação ao foco de pesquisa, o nível de interação entre os participantes, a substancialidade ou sentimento energético que emerge da comunidade, a riqueza de dados oferecidos, além da heterogeneidade entre seus membros.

A comunidade do presente estudo consiste em uma rede formada em torno de uma microempreendedora, que atua no ramo da costura artesanal. A escolha da população se deu após a análise preliminar de outras três comunidades virtuais.

A primeira consistia em uma comunidade que emergiu e ganhou fama na região de Curitiba no ano de 2014, com o objetivo inicial de fortalecer as relações comerciais e atuar como um grupo de apoio para mulheres empreendedoras, com a forma de um clube de vantagens. Entretanto, com o crescimento do grupo e sua consequente profissionalização, analisou-se que a pesquisa netnográfica daquela rede seria dispendiosa e de difícil realização dentro do espaço temporal definido para a pesquisa de mestrado. Além disso, com o crescimento e expansão do grupo para espaços comerciais físicos, em meados de 2016, se ponderou que o grupo talvez já não fosse tão adequado a um estudo que pretendia analisar TICs como o agente mediador preponderante da inovação decorrente da IC.

A segunda comunidade analisada consistia na rede de uma artesã de costura artesanal baseada na região de Florianópolis. Inicialmente a empreendedora, que possui formação em jornalismo, atuava individualmente vendendo suas peças artesanais em uma loja de artesanato virtual. Entretanto, a partir de 2014, começou a oferecer cursos fechados de um ramo da costura denominado costura criativa, também no formato de clube de associados. A forma de atração das possíveis compradoras era por meio da disponibilização de aulas gratuitas na rede social Facebook, que, posteriormente, eram postadas no *site* de compartilhamento de vídeos Youtube. Na metade de 2015, a empreendedora diversificou sua atuação criando uma loja de armarinhos varejista virtual.

A escolha por não investir na análise desta rede se deu por dois motivos principais. Primeiro, pela percepção de que, diante de sua diversificação, o foco na relação com a comunidade de aulas de costura poderia ser descontinuado com o

tempo, prejudicando o prosseguimento da pesquisa. Segundo, pelo sentimento de que o tipo de comunicação e edição do material de *marketing* escolhido pela artesã tinha um aspecto demasiado técnico e profissional e que, diante disto, talvez as características da IC que se pretendia identificar ficassem prejudicadas.

Por fim, a comunidade escolhida pertence à rede de uma artesã da região de Curitiba. A artesã possui habilidades em artesanatos diversos, como pintura em madeira, confecção de *biscuits* e projetos em costura. Casada e com quatro filhos, a artesã tinha vontade de se dedicar a uma carreira, porém sem abrir mão dos cuidados com a família. A trajetória empreendedora da artesã se iniciou em 2008, com a inauguração de uma loja física nas imediações dos bairros Cabral e Bacacheri. A loja tinha dupla função à época, atuava como loja de armarinhos e como loja escola de cursos presenciais de costura.

No ano de 2013, observando a exposição que a rede social Facebook possibilitava, a empreendedora e sua sócia na época divulgaram gratuitamente o passo-a-passo de uma peça de *patchwork*, ramo da costura artesanal, com o objetivo de divulgar o curso presencial. A seguir começam a produzir os vídeos pela Internet que tiveram boa repercussão, levando as artesãs de várias regiões do Brasil e do exterior começarem a contatar a loja escola. A empreendedora percebeu a oportunidade de ministrar aulas virtuais e, desde então, tem se dedicado ao ensino de um ramo da costura artesanal denominado *patchwork*, tendo, inclusive, recebido um prêmio de empresa destaque em uma conhecida feira de artesanato, que atrai, anualmente, cerca de 10.000 artesãs.

Em 2015, a artesã se ausentou do Brasil por um ano, acompanhando o marido que viajava a trabalho para os Estados Unidos. Isto não impediu que a empreendedora ministrasse aulas presenciais no novo país, aperfeiçoasse sua técnica e continuasse a se dedicar às aulas virtuais. Quando voltou ao Brasil, em 2016, a empreendedora se dedicou à divulgação e venda de aulas virtuais. Em maio de 2017, reinaugurou seu autodenominado ARTeliê, agora com a função de estúdio de gravação e loja escola, com foco exclusivo em aulas presenciais e virtuais.

Esta rede empreendedora de artesanato foi escolhida para constituir o objeto de estudo da presente pesquisa, pois, na perspectiva da pesquisadora, atende a todas as exigências para a composição do processo netnográfico em uma

comunidade virtual, conforme sugeridas por Kozinetz (2014). Em dezembro de 2017 a rede contava com 43.331 seguidores da página do Arteliê e 4.514 seguidores na página pessoal, ambas da rede social Facebook. O canal de compartilhamento de vídeos Youtube, criado em 2015, conta com 5.800 inscritos e 151.478 visualizações. No Pinterest, uma rede social de compartilhamento de fotos com alto interesse do público feminino, a empreendedora conta com 1.107 seguidores.

3.2.2 Etapas da pesquisa

A presente pesquisa é orientada por uma estratégia de pesquisa qualitativa, embasada nas categorias analíticas previamente definidas (KUMAR, 2005). Vale (2007) pontua que as metodologias qualitativas para análise das redes empreendedoras têm se configurado como uma importante estratégia para capturar a inserção dos empreendedores em diferentes estágios do desenvolvimento do negócio e compreender melhor as relações estabelecidas na rede.

A pesquisa possui delineamento por estudo de caso com propósito exploratório (YIN, 2015), uma vez que o objeto estudado não possui um único e claro conjunto de resultados. A orientação é interpretativa, já que o objetivo é avaliar com maior nível de profundidade as ações de determinado grupo no ambiente da Internet. Estudos com orientação interpretativa possuem como objetivo desenvolver ou desafiar teorias. Segundo Yin (2015), o estudo de caso é uma técnica coerente quando o objetivo é avaliar um objeto específico e não obter uma generalidade.

O objeto da presente pesquisa é a rede de uma empreendedora que baseia seu empreendimento em uma comunidade na Internet. A comunidade é constituída de, pelo menos, quatro unidades de análise: a empreendedora, as alunas, a concorrência e os fornecedores. As unidades de análise são observadas a partir dos processos relacionais que se desenvolvem no contexto organizacional da comunidade entre seus diferentes agentes. Portanto, a pesquisa se desenvolve no nível meso, com foco em grupos (CRESWELL, 2004).

As análises se desenvolvem no contexto organizacional e os seus resultados são provenientes de dados primários de recorte temporal seccional (CRESWELL, 2004). Os resultados auferidos são provenientes da observação da comunidade

durante o período compreendido entre 29 de março de 2017 e 19 de dezembro de 2017.

A primeira etapa do estudo consistiu na observação do campo, utilizando-se do método netnográfico, considerado adequado para avaliar, em tempo real, as percepções sobre as interações e relacionamentos que se desenvolvem em um negócio em rede baseado na Internet. Entre 29 de março e 30 de agosto, a observação da comunidade se deu continuamente, toda a semana, com participação nas dinâmicas ao vivo de demonstração de aulas baseadas na Internet. A partir deste período, considerando que os resultados já se demonstravam saturados, a observação virtual passou a ser *ad hoc*.

Entretanto, a pesquisadora tinha a sensação de que, ao não conhecer a costura, elemento central da comunidade, pontos importantes de observação etnográfica poderiam não emergir, já que não se submetia, ela própria, à experimentação, em tempo real, dos ensinamentos e dicas de costura oferecidos pela empreendedora em suas aulas *online*. Além disso, havia a curiosidade de avaliar se os resultados percebidos virtualmente eram coerentes com os resultados que, porventura, poderiam ser observados presencialmente. Desta forma, a segunda etapa do estudo, ocorrida entre 6 de outubro e 19 de dezembro, foi uma etapa etnográfica presencial na qual a pesquisadora teve aulas de costura no Arteliê.

3.2.3 Procedimentos de coleta de dados

Na etapa de abordagem de coleta de dados primários netnográficos e etnográficos, a pesquisadora adotou a estratégia de observador completo e participante (BRYMAN, 2004; KOZINETZ, 2014).

Uma das características positivas de se adotar a netnografia como metodologia de pesquisa é, sem dúvida, a facilidade da coleta de dados proporcionada pelos avanços da digitalização (BRYMAN, 2004; KOZINETZ, 2014). A pesquisa netnográfica permitiu coletar os dados tanto no exato momento em que se tornavam disponíveis, como acompanhar as manifestações e reações dos membros da comunidade ao longo do tempo (KOZINETZ, 2014).

Além disso, a observação de comunidades virtuais enriquece a contextualização, possibilitando que se agreguem elementos textuais, vídeos, sons e

imagens, associados às notas de campo reflexivas e observacionais, como componentes para a triangulação de dados (KOZINETZ, 2014). A riqueza dos elementos oriundos de uma pesquisa netnográfica confere maior validade e confiabilidade aos resultados da pesquisa (YIN, 2015; KOZINETZ, 2014).

3.2.4 Procedimentos de tratamento e análise dos dados

Considerando o desenho de pesquisa escolhido, a coleta de dados não ocorreu isoladamente da análise dos resultados. O tratamento e análise de dados se deram em conjunto com a observação participante, sempre complementada por notas de campo. Na etapa netnográfica, as notas de campo assumiram papel mais reflexivo do que observacional, característica importante para o aprendizado da cultura *online* pelo pesquisador (KOZINETZ, 2014).

Na análise das notas de campo foram utilizados como dados de triangulação empírica os elementos textuais das participantes da comunidade, inclusive a paralinguagem, além da análise de vídeos e imagens. A análise das notas de campo foi realizada com o apoio de ferramentas simples de edição de texto, uma vez que, considerada a abordagem indutiva da presente pesquisa, a simplicidade ferramental foi considerada adequada à pesquisa, lembrando que a pesquisa indutiva exige, mais do que apoio técnico sofisticado, elevado grau de perspicácia, imaginação e sensibilidade do pesquisador.

Considerando que um dos objetivos da presente pesquisa era averiguar o relacionamento de redes, foi considerado apropriado enriquecer a análise da pesquisa utilizando-se de técnicas de análise de conteúdo. Conforme Bardin (2016), a análise das redes assume uma postura estrutural. Bardin (2016, p. 266) explica que: por detrás da análise das frequências, existe a mania do colecionador. Por detrás da análise estrutural, existe um gosto pelo jogo do mecano: desmontar o mecanismo, explicar o funcionamento e... reencontrar as mesmas engrenagens ou o mesmo motor, qualquer que seja a forma do relógio ou a cor da carroceria.

Assim, a análise de conteúdo, sob a perspectiva estrutural, na qual se baseia o tratamento dos dados desta pesquisa, não se restringe à base da classificação dos signos, mas baseia-se predominantemente nas relações, aparentes ou latentes, que organizam a estrutura em si. A análise linguística foi realizada em alguns momentos, objetivando a interpretação do implícito no texto.

3.2.5 Facilidades e dificuldades na coleta e tratamento dos dados

Na coleta de dados, a etapa netnográfica foi dificultada, em alguns momentos, por problemas de conexão de Internet. Entretanto, apesar de, eventualmente, algumas informações terem sido perdidas, este problema não afetou a qualidade do projeto.

A maior dificuldade nesta pesquisa foi percebida durante o tratamento dos dados coletados. Por inexperiência, os dados foram coletados sem um planejamento prévio de formato eletrônico, o que tornou a sua organização posterior mais dispendiosa e tornou inviável a utilização de softwares, como aqueles direcionados à análise de conteúdo, diante da limitação de tempo para a conclusão.

3.2.6 Limitações da pesquisa

Diante do período temporal disponível para a realização de uma pesquisa de mestrado no Brasil e os esforços requeridos pelo método escolhido, não foi possível realizar o acompanhamento de outros casos, o que possibilitaria um estudo de caso comparativo.

Apesar de não considerarmos que este fato tenha afetado o resultado da pesquisa, a parte dos dados auferidos a partir do ambiente online podem ter sofrido alguma limitação, impactados por problemas técnicos especialmente relacionados ao sinal e a conexão da Internet.

Além disso, considerando a especialização da comunidade estudada, em certo momento do estudo netnográfico sentiu-se que, sem conhecer com um pouco mais de profundidade o produto objeto da comunidade, as análises finais poderiam ser prejudicadas. Desta forma, conforme pode ser verificado nos apêndices, a pesquisadora realizou algumas aulas presenciais com intuito de compreender as especificidades do produto oferecido. Apesar de não considerar a netnografia um método limitador, admite-se que esta experiência pode ter enriquecido os resultados finais.

3.3 ASPECTOS ÉTICOS ENVOLVIDOS NA CONDUÇÃO DA PESQUISA

Tanto a etapa de pesquisa netnográfica, quanto a etnográfica, tiveram a preocupação de serem realizadas com o conhecimento da empreendedora responsável pela comunidade. Na etapa etnográfica, a observação participante foi realizada com o conhecimento das demais integrantes. Além disso, houve a preocupação de não se revelar informações de caráter sigiloso ou delicado da empresa com o intuito de não expor, nem a empreendedora, nem as integrantes de sua comunidade em nível pessoal. Todos os extratos de informação expostos nos resultados da pesquisa foram cuidadosamente formatados, com o intuito de garantir o maior anonimato possível as integrantes da comunidade, procurando não prejudicar a qualidade da análise.

4 RESULTADOS

O presente capítulo é dedicado à apresentação dos resultados de natureza indutiva, incluindo a discussão teórica identificada no decorrer da observação.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DA REDE

De acordo com Vale (2014), uma rede social se caracteriza pela associação de diferentes atores que, por meio de uma estrutura horizontalizada, decidem participar voluntariamente de determinado grupo, por compartilharem determinados valores comuns. Tem como finalidade possibilitar algum resultado socioeconômico aos seus membros.

Essa definição corrobora a perspectiva de Aldrich e Zimmer (1986), que consideram a rede de relacionamento social a que indivíduos estão expostos como um fator fundamental para compreender o processo empreendedor na atualidade. Segundo Granovetter (1985) e Aldrich e Zimmer (1986), as redes proporcionam a formação e troca de conteúdos, por meio do processo de comunicação que, ao estar inserido em um contexto normativo no qual as pessoas compartilham expectativas comuns, proporciona maiores chances de sucesso ao empreendedor. Burt (1992) destaca que, no processo de formação das estruturas sociais, é natural que pessoas parecidas se aproximem.

Malone (2008) e Bonabeau (2009), como já destacado, consideram a diversidade como sendo o fator primordial para tornar os coletivos presentes nas redes baseadas na Internet mais inteligentes.

Nesta pesquisa, desde o início, se objetivava analisar como a IC emerge e influencia as relações empreendedoras em uma rede social holomidal baseada na Internet. Também, havia desde o início, o interesse em se estudar o empreendedorismo realizado por mulheres. Ao considerar que a IC emerge a partir de certas condições e atitudes e pode ser reconfigurada conforme o interesse das multidões envolvidas se considera oportuno caracterizar o perfil dos seus participantes, uma vez que os resultados obtidos podem estar associados à configuração específica desta rede.

Em dezembro de 2017, data final de coleta de dados netnográficos e etnográficos, a rede escolhida contava com 43.331 seguidores e 42.606 curtidas da página do Arteliê. Havia 4.514 seguidores na página pessoal da empreendedora, nessa mesma plataforma, 5.800 inscritos e 151.478 visualizações no canal de compartilhamento de vídeos no Youtube. A rede contava com 1.107 seguidores na rede de compartilhamento de imagens Pinterest. A partir de outubro, a empresária elaborou um *site* e passou a vender aulas fechadas de *patchwork*, oferecendo, como chamariz, a liberação de uma semana de aulas de introdução a esta técnica de costura artesanal. Entre outubro e dezembro de 2017 foram abertas duas turmas que, juntas, geraram mais de 15.000 visualizações e 285 comentários no *site*.

Esta rede é composta, predominantemente, por mulheres maduras que, embora guiadas por motivações distintas, têm como interesse comum, o artesanato. Tal constatação pode ser observada nas falas abaixo selecionadas durante o processo netnográfico e etnográfico¹:

Adorei!!! Trabalhos lindos!!! Só de ver teus trabalhos me deu vontade de trabalhar mais. Bjus. (Avaliação no Facebook – 24/05/2017).

Maravilha tenho aprendido muito amo artesanato respiro artes parabéns! (Avaliação no Facebook – 16 /05/2017).

Sou uma curiosa na costura rsrs to adorando aprender com seus vídeos. (Página Arteliê Facebook - Live – 03.05.2017).

Não vejo a hora de chegar o final de semana para ligar minha máquina de costura. (Página Arteliê Facebook - Live – 17.05.2017)

Relaxante. Não parece no início mais é uma terapia. (Página Arteliê Facebook - Live 24.05.2017)

Amo suas aulas, estou passando por uns problemas, preciso começar a colocar em prática. É uma terapia (Página Arteliê Facebook - Live 21.06.2017).

Sou coordenadora de eventos. Minha filha é arquiteta e está montando um negócio na internet para reforma e produção de peças em madeira. Sou apaixonada por artesanato! Sempre faço caixinhas de pacht embutido para os casamentos que coordeno. (Inauguração Arteliê – Loja Física – 27/05/2017).

Já estou carregando o carro...Deu tanta coceira de fazer essa manta, que não vejo a hora...i) (...) Vou fazer um milk shake de morango pra família, desejar boa noite a eles... e fazer a outra borda!!! ii), - aluna dedicada a confecção de peças de artesanato para venda em bazares, com o intuito de arrecadar dinheiro para projetos sociais na África de que sua família participa. (Aula Presencial – Grupo

Whatsapp – i) 15/12/2017 e ii) 18/12/2017 às 22:53, depois de uma tarde inteira costurando).

Apesar da homogeneidade do gênero, foi possível observar, principalmente pelo tipo de comunicação estabelecida entre as participantes, que se trata de uma rede com mulheres com níveis educacionais, classes sociais e profissões distintas. Entretanto, com o passar do tempo a pesquisadora observou que a técnica de *patchwork* é custosa financeiramente e que, portanto, o público atingido pelas *lives* possuía alguma diferenciação em termos de classe socioeconômica com relação ao público que costuma comprar as aulas de *patchwork*. Alguns comentários selecionados no processo netnográfico e etnográfico, observados abaixo, demonstram as potenciais diferenças socioeconômicas.

Este horário estou na escola mais depois assisto vídeo completo. (Página Pessoal Facebook – 17-05-2017).

Q pena (sobre o fato de não conseguir assistir a live)! vou estar de plantão no hospital q trabalho. (paralinguagem 😞). (Página Arteliê Facebook - Live – 24-05-2017).

Sou proprietária de uma panificadora com meu esposo. O artesanato é uma terapia (...) é um hobby caro (...) faço alguns projetos para venda por encomenda. (Inauguração Arteliê – 27/05/2017)

Conheci as aulas da Bia quando estava grávida do meu filho mais novo. Atendo projetos por encomenda e sou dona de casa. (Inauguração Arteliê – 27/05/2017).

Lindo maravilhoso esse trabalho artesanal eu faço reforma de roupas, mas esse trabalho eu não consigo eu não sou pra isso aí parabéns a todas (Página Arteliê Facebook - Live – 09/08/2017)

Faz tempo que não assistia suas lives devido o fuso horário e horário maluco de trabalho. (Página Arteliê Facebook - Live – 23/08/2017)

Quanto aposentar serei sua discípula (Página Pessoal Facebook -20 -06 -2017).

Além disso, os membros da rede não se restringem a pessoas residentes em Curitiba e região, mas, abrangem integrantes de diversas cidades e estados brasileiros e, até, de alguns outros países como Japão, Argentina, Estados Unidos da América e Portugal, conforme observado nos comentários abaixo:

É muito gratificante termos dicas e uma super aula. Muito obrigada (paralinguagem 🙏) (Apelido da empreendedora central da rede). Sempre que posso assistir eu assisto, pois tem o problema do fuso. Moro no Japão (paralinguagem 🇯🇵). (Página Arteliê Facebook - Live 26/04/2017).

Chegueiiiiiiiiiiii !!!! Sou de Recife – Pernambuco. (Página Arteliê Facebook - Live 17.05.2017).

Hola desde Argentina, cariños. (Página Arteliê Facebook - Live 24/05/2017).

São 01:20 da manha aqui em Lisboa agora e eu não consigo desligar, estou a adorar. (Página Arteliê Facebook - Live 31/05/2017).

Aqui no Japão é de manhã de quinta, bjus linda. (Página Arteliê Facebook - Live 31-05-2017)

ARGENTINA presente (paralinguagem ❤️❤️❤️❤️❤️). (Página Arteliê Facebook – Live 23-08-2017).

O mundo todo está aqui. Só eu de Curitiba, linda, fria e chuvosa???? (...) a qual respondem “Rondônia com vcs”, “Manaus”, “Maceió-AL”, “Porto Ferreira SP”, “Joinville/SC. Estou amando a aula!!”, “Barretos/SP”, “Ubatuba/SP”, “Sou de Paranaíba, amiga da vovó artera de Nova Esperança” (Página Arteliê Facebook - Live 31/05/2017)

Estou vendo dos Açores. Cheguei agora que trabalho está fazendo? (...) Portugal beijinhos. (Página Arteliê Facebook - Live 14/06/2017).

Eu assisto do interior de SP e minha mãe do Rio.....sempre ligadas em vc..... (Página Arteliê Facebook - Live 16/08/2017).

Bia, you sure are helping to stimulate the U.S. economy (paralinguagem 😊). (Página Arteliê Facebook - Live 03/04/2017).

eu apesar de está do outro lado do mundo (Singapura) vejo pela internete. (Página Pessoal Facebook – 21/05/2017).

A partir desta observação inicial foi possível caracterizar o grupo como uma rede ao constatar que, as integrantes, participam do grupo voluntariamente, possuem determinados valores comuns e buscam alcançar algum ganho, social ou econômico, por meio de uma estrutura horizontalizada.

Também se constatou que, o elemento diversidade, considerado fundamental para o aumento da IC nas redes, segundo Malone (2008) e Bonabeau (2009), está presente na rede. Parece haver pessoas bem humildes e outras socioeconomicamente mais bem posicionadas na sociedade, o que se depreende da

sofisticação (ou falta de sofisticação) linguística adotada nos *posts*. Percebe-se, no entanto, que a diversidade cognitiva observada, apesar de existente, é moderada.

Segundo Malone (2008) e Bonabeau (2009), a ausência de diversidade cognitiva tende a tornar os resultados de decisões coletivas pouco efetivos em grupos muito homogêneos. Entretanto, certa homogeneidade, responsável por garantir a formação de vínculos e o compartilhamento de objetivos comuns (WELLMAN, 2001; CASTELLS, 2013; KOZINETZ, 2014), é importante para permitir a formação e consolidação de comunidades virtuais. Isso, pois, conforme observam Jarvenpaa *et al.* (1998) e Gloor (2017), coletivos orientados para a consecução de objetivos compartilhados tendem a apresentar nível de desempenho superior.

Assim como grupos muito homogêneos não apresentam grande desempenho de inteligência coletiva, por não disporem de diversidade cognitiva suficiente para que se promova a inovação, tampouco o apresentam grupos muito heterogêneos, por não conseguirem formar comunidades orientadas para tarefas ou objetivos comuns compartilhados. Neste sentido, Aldrich e Zimmer (1986) chegam a afirmar que redes com muita diversidade costumam sufocar o processo empreendedor.

Wooley e Malone (2011), por sua vez, demonstram que grupos com mais mulheres apresentam melhores resultados de desempenho em coletivos orientados para tarefas, independentemente da natureza das tarefas. Conforme sugerido por Bonabeau (2009), a inclusão de mulheres para a resolução de tarefas, beneficia o desempenho coletivo. O aumento da diversidade coletiva representado pela inclusão de mulheres, conforme demonstrado por Wooley *et al.* (2010) e Wooley e Malone (2011), aumenta os níveis de desempenho do grupo também porque, no geral, as mulheres apresentam mais sensibilidade social, essencial para que um grupo se perceba como tal. Segundo Malone *et al.* (2015), a diversidade cognitiva em uma comunidade virtual aumenta a importância da sensibilidade social, para se conseguir lidar com a diferença e explorar o seu potencial criativo.

4.1.1 Elementos que emergiram na observação da rede

Nesta seção serão apresentados os principais resultados que emergiram a partir da observação da rede.

4.1.1.1 Sociabilidade, identidade e solidariedade como bases para a formação de uma comunidade em rede.

Rheingold (1993, *apud* Kozinetz, 2014, p. 16) define comunidades virtuais como:

agregações sociais que emergem da rede quando um número suficiente de pessoas empreende discussões públicas por tempo suficiente, com suficiente sentimento humano, para formar redes de relacionamentos pessoais no ciberespaço.

Esta definição encontra amparo em outros autores. Lévy (1999) define comunidades virtuais como a agregação de pessoas interconectadas por meios computacionais. Por sua vez, Wellman (2001) e Gloor (2017) consideram que, além da mediação computacional, comunidades virtuais são agregações que emergem da rede formando verdadeiras tribos virtuais. De forma geral Rheingold (1993, *apud* Kozinetz, 2014), Lévy (1999), Wellman (2001) e Gloor (2017) concordam que nas comunidades virtuais se encontram pessoas com algum nível de afinidade e disposição, com o intuito de manter contato em um ambiente não físico, independentemente dos locais em que fisicamente se encontram.

Portanto, a formação de vínculos é essencial para a formação de uma comunidade, posto que a simples aglomeração de um grupo de pessoas não forma uma comunidade (WELLMAN, 2003; KOZINETS, 2014). Uma comunidade se forma quando as pessoas se reúnem em torno de objetivos comuns e formam vínculos que as motivam a continuar a desempenhar uma tarefa ou perpetuar uma ideia, independentemente do incentivo motivador (MALONE, 2009; WELLMAN, 2003; KOZINETS, 2014; GLOOR, 2017).

Wellmann (2001) desafia, em parte, a perspectiva tradicional neoschumpeteriana ao afirmar que os grupos se baseiam em *networking* e não em aglomerações presenciais no tempo e no espaço. E *networking* nada mais é do que a vinculação de pessoas reunidas em grupos com objetivos comuns. Essa visão é compartilhada por outros autores (CASTELLS, 2013; KOZINETZ, 2014). Wellman (2001) chama esta aglomeração de pessoas em torno de objetivos comuns de comunidade e a define como um *networking* de laços interpessoais que possibilitam

sociabilidade, apoio, informação, além de senso de pertencimento e identidade social.

Em todos os vídeos postados pela empreendedora na rede social Facebook observa-se que a interação social inicial da rede é composta, todas às vezes, pelas saudações “Bom dia”, “Boa tarde” ou “Boa noite”. Há a sensação de que, quando se inicia um vídeo, as integrantes da rede estão entrando na casa de uma família ou de uma amiga querida para um encontro de mulheres. Esta sensação é reforçada ao se observar a preocupação da rede em explicar atrasos, justificar razões pelas quais não conseguiram acessar os vídeos, apontar quem está na rede ou explicar por que determinada pessoa da rede não está presente. Pelo tipo de sociabilização das integrantes da rede, os limites entre o mundo físico e o mundo virtual parecem não existir ou, pouco importar. Há a sensação de cuidado e preocupação com o elemento central. Os extratos de informação abaixo selecionados auxiliam a exemplificar esta sensação:

Cheguei!!! (Página Arteliê Facebook – Live 29-03-2017).

Eu estou aqui querida. (Página Arteliê Facebook – Live 07.04.2017)

Minha tia também está assistindo. (paralinguagem 😍👉). (Página Arteliê Facebook – Live 12 -04 -2017).

Muito triste perdi o final... Ainda bem que você compartilhou a aula, obrigado sempre. (Página Arteliê Facebook – Live 26-04-2017)

Oi meu bem saudades de vc. (Página Arteliê Facebook – Live 03 -05 – 2017).

A Lu tá no aniversário do pai dela. (Página Arteliê Facebook – Live 03 – 05- 2017).

Orando por tua saúde!!! Amanhã vai estar 100%!!! (Página Pessoal Facebook – Resposta a postagem da artesã dizendo que estava muito gripada, mas ia tentar ministrar a aula online mais tarde naquele dia – 20 -06 -2017)

Hoje não posso assistir! Bom ao vivo pra vocês! 😊. (Página Arteliê Facebook – Live 17-07-2017).

Boa noite a todas!!! (paralinguagem ❤️) Atrasadíssima... Mas, tô aqui... ❤️) (Página Arteliê Facebook – Live 26-07-2017)

Boa noite! Minha net ruim só consegui assistir agora. (Página Arteliê - 16-08-2017).

Boa noite desculpa o atraso mais aqui está chovendo e a luz vai e volta. (Página Arteliê - 12-04-2017).

Essa semana não costurei to com crise de sinusite e bronquite e com tantas coisas para fazer ta tudo parado. (Página Arteliê – 14-06-2017).

Boa noite meninas!!! Hoje terei visita daqui a pouco, não poderei fazer a aula! (paralinguagem 😞) aproveitem por mim! (paralinguagem 🥺🥺🥺💕). (Página Arteliê – Live – 28-06-2017).

Esta percepção também pode ser observada na oportunidade da inauguração da escola física do Arteliê, no dia 27 de maio de 2017. Uma das participantes do evento relatou que havia conhecido a empreendedora central da rede há cerca de cinco anos e que, desde então, participava de um grupo no Facebook que, na sua perspectiva, é um grupo de amigas. Neste grupo, a aluna relatou que, além das integrantes trocarem informações sobre técnicas de costura, se auxiliavam como um grupo de apoio para questões cotidianas diversas do dia - a - dia. A aluna contou que, com o tempo, o que ela já considerava uma amizade virtual se tornou amizade na vida real.

Este depoimento reforça ainda mais a sensação de que as integrantes desta rede consideram a virtualidade, não como um limite, mas como uma extensão de suas relações repletas de vínculos, indo ao encontro do argumento de Wellman (2001, p. 229), sobre comunidades baseadas na Internet:

A utilização humana de tecnologias baseadas em computador está transformando o ciberespaço em ciberlugar, uma vez que as pessoas se conectam *online* com espíritos afins, se engajam em relacionamentos de apoio e sociabilidade com eles, e imbuem a suas atividades *online* significado, sensação de pertencimento e identidade.

Desta forma, presume-se que as comunidades *online* se configuram como um ambiente caracterizado por um novo espaço de significado compartilhado, baseado em computador, no qual se reúnem pessoas que possuem algum nível de afinidade e, possuindo vínculos comuns, estabelecem relações ricas de apoio mútuo e verdadeiro.

A formação de vínculos é o coração da formação de uma comunidade virtual. Portanto, quando há inexistência de vínculos o que se observa na Internet é

basicamente um grupo de pessoas reunidas em um ambiente cacofônico, que não representa, na prática, um ambiente de aprendizado, suporte ou apoio, conforme preconizado por Wellmann (2001) e Gloor (2017).

Em qualquer agregação coletiva emergente das redes baseadas na Internet, o comportamento mais saliente sempre predomina, seja ele positivo ou negativo, uma vez que as pessoas são influenciadas por suas crenças prévias, tendendo a confirmar teorias em que já acreditam e rejeitar novas ideias (MALONE, 2008; DENNIS *et al.*, 2017). Entretanto, como em comunidades há a formação de vínculos, a própria multidão cria estratégias para evitar a sabotagem de suas crenças por meio de algumas ações, como a exclusão de membros ou a limitação de sua ação e auto moderação das regras construídas pelo grupo ou definidas por um líder legitimado pela comunidade.

A formação de vínculos em uma comunidade pressupõe, portanto, a existência de objetivos comuns, independentemente do incentivo motivador (WELLMAN, 2001; CASTELLS, 2013; KOZINETZ, 2014; MALONE, 2015). Multidões agregadas em torno de objetivos comuns possuem uma sensação de pertencimento ao grupo, apoio mútuo e empatia, o que fortalece os vínculos sociais e cognitivos entre os membros.

Desta forma as características atribuídas às comunidades virtuais parecem encontrar similaridades com as das equipes virtuais no ambiente organizacional tradicional. Javenpaa e Leidner (1999), assim como Malone (2015), consideram que a colaboração entre as equipes se configura como uma evolução das relações organizacionais tradicionais que, mediadas pela tecnologia, permitem a agregação de membros de diferentes culturas, dispersos geograficamente e sem uma história prévia em comum.

As comunidades virtuais são, assim, consideradas uma das condições para a Inteligência Coletiva desde que apresentem na sua formação três características essenciais: formação de vínculos, que são determinados por objetivos comuns; moderada diversidade cognitiva e alto nível de inteligência social, conforme será visto a seguir.

4.1.1.2 Inteligência social ou empatia

Outra característica que fica evidente a partir da análise da rede estudada é a capacidade do grupo de ler o ambiente e as emoções da multidão, fator que parece impactar o desempenho e atuar como elemento importante para evitar conflitos e estimular a colaboração e a confiança, além de propiciar a autoproteção do grupo, evitando a ocorrência de sabotagem e difamação. Assim como a formação de vínculos, a inteligência social da comunidade parece ser essencial para que ela se configure como um ambiente de inovação com desempenho satisfatório.

Woolley *et al.* (2010) demonstram que fatores tradicionais associados à inteligência grupal, como coesão do grupo, motivação e satisfação, não apresentam correlação significativa com o desempenho dos grupos. Por outro lado, a média de sensibilidade social dos membros do grupo, o nível de interação nas conversas, uma participação equilibrada entre os membros e a proporção de mulheres no grupo demonstram estar significativamente correlacionados ao que denominaram “fator c” (quociente de inteligência coletiva).

Assim, comunidades que apresentam membros com alto nível de sensibilidade social, ou seja, alta capacidade de ler o ambiente e compreender as emoções envolvidas apresentam um melhor desempenho coletivo (WOOLLEY *et al.* 2010; WOLLEY e MALONE, 2011). Segundo Malone *et al.* (2015), a sensibilidade social é um fator consistente para a mensuração da efetividade geral do desempenho de coletivos em diferentes tipos de tarefa, mediações tecnológicas e culturas. No extrato de informação abaixo, que considera uma interação entre as participantes em uma das *lives* observadas, é possível verificar um exemplo da inteligência social do grupo e aplicação dos efeitos práticos observados anteriormente:

Empreendedora central da rede erra ao colocar a etiqueta em uma peça que está ensinando e, se demonstra envergonhada. A interação do público:

Membro A – Isso acontece é normal.

Membro B – Não esquenta (apelido da empreendedora central da rede) isso acontece com todo mundo.

Membro C – Acontece, tudo lindo, maravilhosa sua aula.

Membro D – faz parte de toda artesã.

Membro E – ainda bem que até você erra, não somos só nós.

Membro F – Eu amo suas aulas, vc ensina muito bem e faz questão dos pequenos detalhes, continue nos dando aula vc já faz parte das nossas quarta a noite.
(Página Facebook Arteliê – Live – 31-05-2017)

A conversa com algumas alunas da empreendedora na inauguração da loja escola física do Arteliê, no dia 27 de maio de 2017, ilustra outro exemplo de alguns elementos importantes com relação à percepção da inteligência social no grupo e seus efeitos práticos para a empreendedora. Na roda de conversa, entre quatro participantes do evento, emergiu o tema da competição com outras redes de artesãs empreendedoras profissionais. As integrantes concordavam que, neste meio, há “muito estrelismo” e, diante disto, por vezes o ambiente se torna competitivo e a empreendedora central aqui analisada passava por momentos difíceis.

Conforme palavras das integrantes, estes momentos aconteciam devido à empreendedora desta rede assumir uma postura mais didática e democrática no processo de ensino. Muitas empreendedoras deste ramo têm como parte de sua estratégia comercial a venda de moldes e, segundo elas, a empreendedora desta rede ensinava as pessoas a fazerem seus próprios moldes, o que causava uma atitude agressiva por parte de algumas concorrentes.

Sobre este fato, uma das concorrentes alegou que, quando estas coisas ocorrem, ela diz à empreendedora desta rede: “não ligue, quem gosta de você vai continuar gostando”. Esta integrante do evento acreditava que este tipo de reação não prejudicava a empreendedora desta rede, uma vez que as concorrentes que a difamavam atingiam públicos diferentes. Segundo suas palavras: “Quem participa das *lives* segue a (apelido da empreendedora)”. Outra integrante da conversa corroborava com esta visão. Empreendedora e artista famosa no meio da costura denominada artística, mulher reservada e experiente, considerava que este tipo de atitude era desnecessário, uma vez que, segundo ela, cada um tem seu estilo e as pessoas que seguem determinada empreendedora neste meio o fazem por gostarem do estilo dela.

A inteligência social do grupo parece também guardar uma relação com os tipos de vínculos afetivos que unem essas mulheres em comunidade. O extrato de informação abaixo selecionado, no qual se observa a reação do público a um comentário da empreendedora, exemplifica este tipo de relação.

A – (paralinguagem 😞) Meninas, infelizmente não vou conseguir fazer a LIVE hoje. Filha doente (paralinguagem 😞) Gripe fortíssima de fim de inverno... (Post da artesã na Live que aconteceria no dia 30-08-2017)

R_(N) – i) Fique tranquila. Vai dar tudo certo. A gente espera a sua menina melhorar ta bom?, ii) Que peninha!!! Mas família sempre em primeiro lugar!!! Deus as proteja e melhoras!!! Bjuss, iii) Tranquilo... vai cuidar da tua menina... melhoras bjocas, iv) Sem problemas. Melhoras, v) Saúde para ela!!! Vamos ver as reprises (Algumas interações selecionadas das reações ao post do dia 30-08-2017).

As percepções observadas fazem crer que, estas redes, parecem funcionar ao estabelecerem grupos com algum nível de identidade e valores comuns. A afinidade entre as integrantes parece emergir de forma orgânica, por meio de um processo de auto identificação o que, inclusive, pode ser observado no tipo de comunicação empregado pela rede. A análise gramatical dos recorrentes sinais de pontuação empregados pela rede, marcadamente exclamações e reticências, são um indicativo. Segundo Almeida (2011), as reticências na gramática da língua portuguesa são empregadas na pontuação para indicar a interrupção ou supressão da frase, sugerindo dúvida, hesitação, surpresa. A utilização das reticências está normalmente relacionada a algum elemento de natureza emocional, representando hesitações comuns na língua falada. A exclamação, por sua vez, é utilizada em três ocasiões: i) depois de frases que exprimem surpresa, entusiasmo, súplica, ii) depois de interjeições, palavras invariáveis que exprimem emoções, sensações e estados de espírito, e, vocativos, termos da oração que não possuem relação sintática com o restante da frase, ou seja, não estão relacionadas nem ao sujeito, nem ao verbo, mas a uma segunda pessoa do discurso e, finalmente, nas frases volitivas, aquelas que exprimem desejo. Assim como as reticências, a exclamação está associada com uma vertente emocional da linguagem buscando transmitir um sentimento.

O apelo emocional da linguagem confere à comunicação desta rede um tom leve e orgânico. A sensação de uma relação de amizade entre as integrantes da rede parece ser fortemente influenciada pela linguagem e, esta sensação, parece atuar como um importante elemento agregador da rede. A linguagem conferida pela rede retira a sensação de formalidade e instrumentalidade das relações presente nas comunidades burocráticas e confere às integrantes um sentimento de liberdade, respeito e igualdade perante os outros membros. Conforme veremos no próximo bloco, esta característica também está presente na empreendedora central e suas

ações e estilo de comunicação parecem exercer forte papel influenciador nesta característica de comunicação orgânica presente na rede.

4.1.1.3 Motivação e comunicação, base para a colaboração.

Conforme Mayer e Davis (1995), a colaboração não deve ser entendida com base no mesmo prisma teórico da confiança. Uma relação de confiança pressupõe, invariavelmente, a disposição daquele que confia para correr riscos. Uma relação de colaboração, ao contrário, não coloca necessariamente uma das partes em risco. Wilsker (1996) também diferencia colaboração de cooperação. Segundo esse autor, a cooperação constitui um conjunto de contratos que, não necessariamente, irá incluir a aceitação passiva de uma das partes do objetivo da outra. Uma parte pode cooperar, simplesmente, não atrapalhando.

Em sua teoria das intenções conjuntas, Cohen e Levesque (1991a) concordam que a colaboração consiste em um estado de comprometimento mútuo entre as diferentes partes, com a intenção de atingir objetivos ou tarefas comuns. O processo de comunicação, salientam os autores, possui papel fundamental no comportamento colaborativo do grupo.

As características atribuídas por Cohen e Lavesque (1991a, 1991b) à colaboração são compartilhadas por Malone (2009), Antikainen (2010), Kozinetz (2014) e Gloor (2017). Kozinetz (2014) defende que tais características estão presentes tanto em comunidades presenciais, como virtuais. Para Malone (2009), a colaboração é um dos genes da IC, aumentando a criatividade, a qualidade e a eficiência das ideias, que podem ser reconfiguradas conforme as diferentes motivações das multidões.

Desta forma é possível inferir que o ato colaborativo enseja percepção de vulnerabilidade e risco mínimo ou ausente, compartilhamento de um estado mental coletivo guiado pelo comprometimento mútuo e orientação para a tarefa, com o intuito de atingir os objetivos compartilhados, além de comunicação multidirecional e orgânica entre os agentes (COHEN e LEVESQUE, 1991b; KOZINETZ, 2014; GLOOR, 2017).

Segundo Cohen e Levesque (1991a), a noção de comprometimento coletivo sugere objetivos que persistem ao longo do tempo. Malone (2009) defende que as multidões baseadas na Internet são motivadas a persistir em um objetivo por dinheiro, amor ou glória. Gloor (2017) acrescenta a estas as vertentes poder e sabedoria e Antikainen (2010), ideologia, diversão e reconhecimento. Antikainen (2010) e Gloor (2017) explicam que a motivação das multidões pode ser intrínseca ou extrínseca, mas precisa existir, para que haja comprometimento.

Foi possível observar que as integrantes desta rede possuem motivações diversas. O motivador mais evidente em uma primeira observação é de natureza eminentemente intrínseca. Antikainen (2010) esclarece que este tipo de motivação é aquele que faz com que um indivíduo participe de determinada tarefa por possuir real interesse ou simplesmente gostar. Conforme já observado em alguns extratos de interações expostos nesta seção, a rede é motivada, em primeiro lugar, por um real interesse das participantes e, em alguns casos, verdadeira paixão por projetos de costura.

A motivação intrínseca parece atuar como elemento permanente e invariável entre as integrantes da rede e, guarda uma relação próxima com a motivação social. Antikainen (2010) defende que os motivadores sociais desempenham um importante papel para a formação do comprometimento nas comunidades baseadas na Internet. Segundo a autora, o altruísmo, caracterizado pela sensação de cuidado com a comunidade, o sentimento de amizade e o reconhecimento dos pares são algumas das características que podem ser atribuídas a este tipo de motivação. Neste aspecto, o incentivo à criatividade desempenha um fator importante como motivador social.

A motivação social foi reconhecida, primeiramente, pela observação do sentimento de amizade que existe nesta rede. Este sentimento parece estar associado aos valores comuns que guiam os membros desta rede e, unem as integrantes da rede como comunidade. Com o passar do tempo de observação, se verificou entre as integrantes da rede a sensação de cuidado e preocupação com a reputação, própria e da integrante central da rede. Talvez diante do sentimento de amizade presente no grupo, associada às características de gênero e idade das integrantes observou-se como já demonstrado em alguns extratos de comunicação

nesta sessão, um cuidado na colocação das palavras, usualmente suaves e com exteriorizações que podem ser associadas a sentimentos, além de senso de educação, consideração e ajuda entre as integrantes. A informalidade na comunicação também é uma característica recorrente.

Nos extratos de informação abaixo é possível observar um exemplo de ajuda mútua entre as integrantes, revelando uma motivação social nesta comunidade.

Dúvida referente a um material de artesanato denominado EVA.

Membro A – Onde compra?

Membro B – Aqui em São Paulo tem na Kalunga tem !!

Membro C – Eva compra-se em papelaria.

Membro A – Valeu quem disse Kalunga

(Página Facebook Arteliê - Live, 12-04-2017).

Dúvida referente a um acessório da máquina de costura o qual, a artesã central da rede afirmou desconhecer se existia para máquinas domésticas.

Membro A – Tem sim. Comprei na feira do (nome de um stand) na tv. Máquina (nome da marca da máquina).

Membro B – Existe um (nome do acessório) que faz um trabalho similar.

Membro C – Tem sim é novo.

(Página Facebook Arteliê – Live – 07-06-2017).

Outro exemplo, destacado da oportunidade do aniversário da empreendedora central da rede, é possível avaliar o cuidado na colocação das palavras e, a sensação de educação, consideração e carinho presente na rede.

Membro A – Tem que ter bolo...

Membro B – eee taurinas dominando.

Empreendedora – Minha filha vai fazer bolo para mim (pausa) mentiraaaa a mãe tá na dieta.

Membro C – Meu aniversário é na quinta-feira.

Membro D – (Membro C) parabéns que deus te abençoe.

(Página Facebook Arteliê - Live, 03-05-2017)

Em alguns momentos, quando não havia ação ou resposta da empreendedora ou, quando ela já havia respondido anteriormente no vídeo, interagi com a rede, assumindo o papel de integrante da rede, como deve ocorrer com um pesquisador executando um estudo etnográfico e pude comprovar que a colaboração e a ajuda mútua acontecem naturalmente, mesmo entre pessoas que

não se conhecem. Nos dois primeiros extratos de informação abaixo atuei como auxiliadora e, nos demais como auxiliada pelas integrantes da rede.

Membro A – (Pergunta direcionada a empreendedora, Apelido) pode fazer com toalha de metro???

Pesquisadora – Acho que pode Poliana. Só que daí você precisa fazer o acabamento da toalhinha!

Membro A – Obrigada Rafaela.

(Página Facebook Arteliê – Live, 14-06-2017).

Membro A – Oi desculpa, estou chegando agora. Qual é a aula de hj?

Pesquisadora – É um porta-moeda de corujinha Eliana!!!

Membro A – Que sonho.

(Página Facebook Arteliê – Live, 21-06-2017).

Pesquisadora – Tá travando perdi o começo.

Membro A – boa noite.

Pesquisadora – É uma necessaire né gente?


Membro B – oi querida noite.

Membro C – Não anotei as medidas para repetir.

Membro D – Mandei as medidas para quem precisar.

Pesquisadora – Obrigada (Nome do Membro D).

Membro E – Sim Rafaela (é uma necessaire)

Membro D – (Divulgação das medidas copiando a mensagem enviada pela empreendedora). Pesquisadora curte usando a paralinguagem ).

(Página Facebook Arteliê – Live, 28-06-2017).

A motivação extrínseca, definida por Antikainen (2010) como aquela em que o indivíduo age objetivando auferir algum retorno tangível com o fim da tarefa, existe na rede, porém interações relacionadas a este tipo de motivação são identificadas em menor número. Associada a dinheiro ou reconhecimento, este tipo de motivação é observado principalmente na divulgação da empreendedora central da rede de alguns patrocinadores e parcerias com outras empreendedoras que são, em sua maioria, artesãs profissionais.

Membro A – Fui eu quem perguntei de sugestão de valor de venda. Estou fazendo, mas não consigo fazer em uma tarde só. (Página Pessoal Empreendedora – Comentário de uma aluna – 12-04-2017).

Membro B – É (Apelido da empreendedora central da rede) é complicado ainda mais na cidade do Rio de Janeiro, muitas vezes temos que colocar materiais mais em conta e tb o viés pronto pra poder ganhar alguma coisa, o povo brasileiro não dá esse valor não. (Página Facebook Arteliê – Live – 19.04.2017)

Membro C – Qual a sugestão de valor para venda? (Página Facebook Arteliê – Live 14-06-2017).

Membro B – Nossa eu estou super precisando emagrecer muito(uns trinta quilos) (paralinguagem 😞).

Empreendedora central da rede – Fale com a (nome da empresária indicada).

Parceria – (Nome do Membro A), vamos lançar um programa de coaching que vai te ajudar a emagrecer de uma vez por todas, se tiver vontade de se transformar. Transformar seus pensamentos, que são os maiores sabotadores. Minha dica é comece, hoje mesmo, a pensar magra. Quero te ver perdendo esses quilinhos

(Página Pessoal Empreendedora – Live de divulgação de outra empreendedora – 17-06-2017).

Estas parcerias parecem não praticar a auto divulgação na rede. Interagem após a divulgação da empreendedora central da rede e, sempre, no sentido de agradecer e, não, no de se autopromover, automaticamente. Algumas das artesãs que a seguem têm, sem dúvida, objetivos extrínsecos relacionados ao desejo de vender seus produtos, mas parecem estar, em sua maioria, em níveis menos sofisticados de profissionalização, sendo mais recorrentes na rede depoimentos sobre dificuldades encontradas na definição de preço e venda dos produtos artesanais desenvolvidos.

Antikainen (2010) e Gloor (2017) concordam que comunidades comprometidas com motivadores extrínsecos tendem a ter sua motivação intrínseca diminuída, enquanto comunidades guiadas por incentivos sociais, como elogios e retornos positivos, tendem a ter um maior nível de motivação intrínseca e maior colaboração da multidão.

4.1.1.4 Comunicação horizontal e o aparecimento de oportunidades para inovação empreendedora na rede

A tecnologia da Internet permite que a linguagem humana alcance um maior nível de consciência e abrangência por meio não apenas da linguagem escrita ou falada, estruturada ou não, mas também da multimídia (CASTELLS, 2013; GLOOR, 2017). A Internet permite que pessoas encontrem, virtualmente, outros indivíduos que compartilham do mesmo contexto de interesse. Conforme Castells (2013), Kozinetz (2014) e Gloor (2017), este processo de aproximação é fortalecido pelas múltiplas formas de linguagem possibilitadas pela Internet, como vídeos, textos,

imagens, para-linguagem e sons, fatores que, em conjunto, proporcionam uma comunicação coletiva mais orgânica e de fácil compreensão.

Segundo Kozinetz (2014) e Gloor (2017), para que as comunidades baseadas na Internet possam colaborar para atingir seus objetivos compartilhados, precisam coordenar esforços para compreender a comunicação. Quanto menos esforços de coordenação forem necessários para a compreensão da comunicação, maior será o tempo disponível para a realização do trabalho e atingimento do objetivo compartilhado (GLOOR, 2017). Nesse sentido, a formação de comunidades atua como importante estratégia para diminuir os esforços de comunicação e aumentar os níveis de comprometimento (KOZINETZ, 2014). Neste cenário de informalidade na comunicação, podem ser observadas recorrentemente oportunidades de inovação a partir da rede.

Para fins deste trabalho concordamos com Rogers (1983), no sentido de que a inovação não precisa ser necessariamente uma novidade. O autor define inovação como qualquer idéia, objeto ou prática percebida como nova por um grupo de indivíduos. A terceira edição do Manual de Oslo (2005, p. 55) corrobora esta visão e a define como:

a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Segundo o MdO (2005), as empresas inovam primariamente para melhorar seu desempenho, seja aumentando a demanda, seja reduzindo seus custos. Empresas de baixa ou média tecnologia costumam investir em inovações para melhoria da produção, diferenciação do produto ou diferenciação na posição de *marketing*. Diante de sua especialização, a interação para troca de conhecimentos e a adoção de alta tecnologia, como as TICs, assume papel central nestas organizações ao potencializar a comercialização e a promoção dos produtos.

Nesta comunidade é evidente o papel da rede na potencialização da inovação. A rede possibilita o incremento na qualidade das peças de *marketing*, sugerindo inovações incrementais, incentivando as outras integrantes da rede a divulgar as peças de *marketing* sugeridas e relatando problemas de conexão ou

acesso, o que auxilia a empreendedora a avaliar as facilidades e dificuldades das integrantes da rede com relação à tecnologia e, eventualmente, promover ações para auxiliá-las e, assim, melhorar o alcance de sua própria rede.

Membro A – (Apelido da empreendedora central da rede) cria um grupo de zap (se referindo ao aplicativo de mensagens instantâneas whats app – Página Facebook Arteliê – Live – 26-04-2017).

Membro A – Amei! Quero entrar na lista vip. Como faço?
Membro B – Tá travando muito, tô insistindo em ver o vídeo pq tô adorando. Mais já travou mais de 20 vezes (Página Facebook Arteliê – Live – 17-05-2017).

Membro A – Vamos curtir meninas o Facebook tb divulga se tiver muitaaaaaaaaaaaaas curtidas. (Facebook Arteliê – 24 -05-2017).

Membro A - Boa noite meninas 🍷 e bora compartilhar chamar as amigas (paralinguagem 😊👉👉👉👉👉👉👉👉👉👉👉👉👉👉👉👉👉👉👉👉👉👉👉👉). (Facebook Arteliê – 31-05-2017).

Membros diversos – Travou (sobre a Internet)
Empreendedora central da rede – Meninas, vamos tentar resolver o problema para não travar mais e já voltamos! (Facebook Arteliê – 14-06-2017).

A rede tem importante papel na identificação do tipo de comportamento, valores e tom de humor que mais lhes agrada. Percebe-se nesta rede uma grande autoidentificação relacionada a temas associados a atividades corriqueiras da vida cotidiana, além de aspectos ligados às relações familiares, elementos que atuam como termômetro de humor e de indicativos comportamentais e de desejo de consumo da rede.

Segundo Rogers (1983), para uma inovação ser adotada por determinado grupo social, é necessário que ela seja compatível com os valores e normas do grupo, tenha um nível de complexidade de informação adequado ao público que se pretende atingir, possa ser testada previamente em grupos menores e tenha alto nível de exposição para facilitar sua difusão. Ainda segundo o autor, a rapidez da difusão da inovação está associada à sua capacidade de reinvenção, ou seja, o grau em que esta inovação pode ser mudada ou adaptada pelo público atingido.

É possível observar que a inserção de qualquer informação relacionada aos interesses do público é uma potencial inovação. Em um exemplo citamos a viagem da empreendedora central da rede ao EUA, acompanhando o marido a trabalho, onde houve a realização de diversos *posts* à rede mostrando algumas lojas e seus produtos. É possível observar a interação da rede e o desejo pelos produtos, elemento que indica uma brecha de negócios ou parcerias específicas para a empreendedora.

Membro A - Ai meu Deus, isso é tortura ver tantos tecidos lindos, eu sou viciada em tecidosssssssssssssssssssssss, socorro...

Membro B - Que loucura minha amiga. Na próxima vou junto. Também já comprei muito aí. Bjos e aproveite!!!”,

Membro C - Traz muito para vender aqui!!!! Kkkk

Membro D - Eu ficaria muda não saberia o que fazer.

Membro E - traz pra mim (apelido da empreendedora) te dou uns dólares que tenho guardado

Membro F - Traz, por favor, do homem aranha

Membro G - Botões!!! Tô pirando aqui

Membro H - Eu quero um mercado assim aqui no Brasil

Membro I - O que mais me encanta nessas lojas são a variedade de produtos e preços até mais acessíveis que no Brasil.

Membro J - Meu amor você ainda está fazendo compras? Já comprou um container para despachar tudo. Bjos que maravilha...

Membro K - (Apelido da empreendedora central da rede) vc vai trazer coisas para vender aqui? Se vc trouxer me avise ok?

Membro L - (Apelido da empreendedora central da rede) MINHA LINDONA!! ESTOU AMAAAAAAAAAAAAAANDO ESSE TOUR NA LOJINHA KKK

(Página Facebook Arteliê – Live - 04-04-2017)

A Figura 8 a seguir representa exemplos dos tecidos apresentados pela empreendedora durante a viagem, responsáveis pelas reações observadas acima.

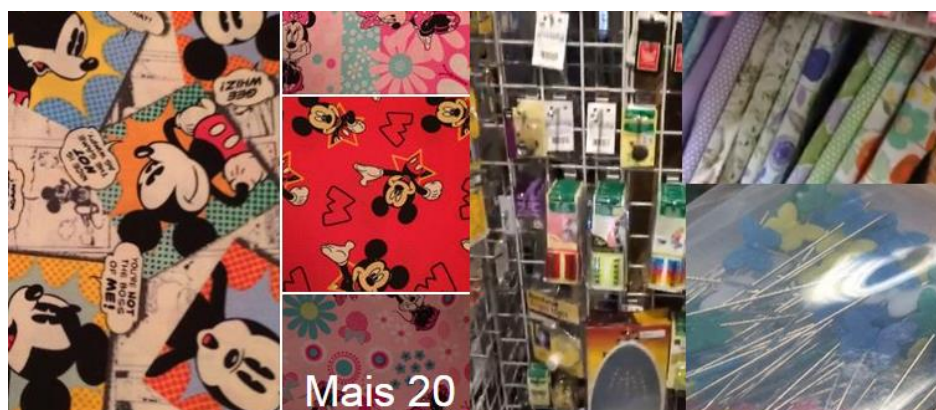


Figura 8: Imagem extraída do processo netnográfico – 03 a 05 de abril de 2017

Fonte: processo netnográfico

Em outro exemplo, se observa que durante a realização das *lives* em que a empreendedora disponibiliza aulas gratuitamente, há recorrente solicitação de indicação de materiais. Mais uma vez, há diversas brechas de oportunidade empreendedora para a artesã. Neste estilo orgânico e informal de comunicação, acabam emergindo potenciais ideias e possibilidades de oportunidade empreendedora que podem ou não ser utilizadas pela empreendedora para a ampliação de seu negócio, desenvolvimento de novas estratégias de *marketing* ou desenvolvimento de novas parcerias.

Membro A - Oi (Apelido da empreendedora central da rede), qual é a manta que você usava aqui? Eu só acho com resina, beijos!!!
 Membro B – (Apelido da empreendedora central da rede), por favor, mostra o nome dessa cola.
 (Página Arteliê Facebook – Live – 19-04-2017).

Membro A - Vc tem tecidos com letrinhas ou números para mostrar?
 Membro B - Lindo esse tecido!
 Membro C - Estou xonada por esse tecido rrsr
 Membro D – Vc vai em outras cidades ministrar cursos?
 (Página Arteliê Facebook – Live – 26-04-2017)

Membro E – Eu tenho a (nome de uma máquina utilizada pela empreendedora na *live*) com wi fi e tenho muita dificuldade em usá-la. Já assisti vários vídeos e ela está paradinha. Quero aprender, mas morro de medo de cortar a esteira rs.
 Membro da equipe de apoio – Acho que você vai ter que dar uma aula dessa máquina (nome da máquina utilizada pela empreendedora).
 (Página Arteliê Facebook – Live 31-05-2017).
 Membro A – Qual o nome deste ferro?
 Membro B – Mostra o ferro de novo... quero mostrar para o marido.
 Membro C – Eu não tenho marido mas quero um ferro desse.
 Membro D – Eu tenho marido mas tenho certeza que ele não vai me dar, por isso quero teu ferro (Apelido da empreendedora central).
 (Página Facebook Arteliê – Live – 24-05-2017)

Membro E - Qual a máquina que você está usando?
 (Página Facebook Arteliê – Live – 14-06-2017)

A constante interação da empreendedora com sua equipe de apoio, formada por familiares, demonstra a centralidade deste tipo de relação para a rede e parece atuar como um elemento diferencial para o desenvolvimento de um ambiente descontraído e seguro, um convite para maximizar a informalidade na comunicação e aumentar a confiança no grupo da empreendedora.

Membro A – Que delícia de aula, suas aulas são maravilhosas, em família melhor ainda.

(Página Arteliê Facebook – Live – 24-05-2017)

Membro B – Estou curiosa sobre a máquina, é duas em um, me explica (nome de um membro masculino da equipe de comunicação).

Membro C – (Apelido da empreendedora central da rede) esse seu maridão é show.

Membro D – É irmão Fátima...

Membro E – (Apelido da empreendedora central da rede) o que aconteceu? Você deu um up depois que voltou para o Brasil, estou amandoooooo está excelente estou amando. Parabéns a você e sua equipe linda.

(Página Arteliê Facebook – Live – 31-05-2017).

Em um episódio a artesã não encontrava um acessório que precisava para a costura, ela e um dos assistentes na *live* fizeram uma brincadeira, dizendo que havia sido um gnomo. A rede comprou a brincadeira e, por um tempo, sempre a refazia nestas ocasiões.

Membro F – Podemos deixar a alça para distrair os gnomos.

Membro G – Coloca uma maçã para os gnomos (paralinguagem 🤔🤔) eles gostam e param de pegar suas coisas (paralinguagem 🍎🍎🍎🍎🍎🍎).

Membro H – A (apelido da empreendedora central da rede) e o irmão são a dupla dinâmica

(Página Arteliê Facebook – Live – 14-06-2017).

Membro I – Boa noite irmão da (nome da empreendedora central da rede).

Membro J – (Apelido da empreendedora central da rede) mostra o (nome do integrante de apoio da equipe) estamos curiosas, só ouvimos ele falar.

Membro da equipe de apoio – Não, eu não apareço. Sou igual o Louro José (se referindo ao personagem fantoche do programa Ana Maria Braga).

Empreendedora central da rede – Todo mundo tem um cinegrafista que fica quietinho. O (nome do membro de equipe de apoio) é o único que não entende nada e fica falando. Tá todo mundo dando em cima dele e ele tá se achando. Ah se fosse meu marido!

Membro L – Voz de locutor

Membro M – A voz dele é linda! Parece radialista.

Membro O – Se eu fosse (nome da esposa e outro membro da equipe de apoio) puxava a orelha dele.

Membro P – Ele deve ser um super irmão.

Membro Q – Essa equipe é 1000000

Membro R – A gente aprende e ri (paralinguagem 😊😊) essa aula é demais! Obrigada (nome da empreendedora central da rede).

(Página Arteliê Facebook – Live – 21-06-2017).

Membro S – A aula já é uma delícia e com a (nome dos integrantes da equipe de apoio) se completa.

(Página Arteliê Facebook – Live – 28-06-2017)

A paralinguagem, percebida especialmente pela utilização de emojis, também é elemento que auxilia na percepção dos sentimentos e humor do grupo. Ela é

especialmente percebida quando a artesã explica algum detalhe ou, o que ela chama de “pulo do gato” do projeto de costura que está sendo ensinado. Mas também é elemento recorrente, dependendo da interação da equipe com o público, conforme pode ser observado no seguinte diálogo:

Membro de apoio da filmagem – Meu Deus, olha quantos corações (demonstrando empolgação na voz).

Empreendedora central da rede – (Rindo) Meu irmão quer aparecer mais do que a pergunta gente!

Membro de apoio da filmagem – Eu vou ficar quietinho. Mas tem muito coração. Agora começou a aparecer aquelas carinhas amarelas de boca aberta e dando risada. Aparece para elas também?

Empreendedora central da rede – Já, (nome do membro de apoio), já...eu vou mostrar para você (rindo).

Nas Figuras 9 e 10 a seguir, podem ser observados exemplos das reações, demonstradas através da paralinguagem, as ações desempenhadas pelo elemento central.

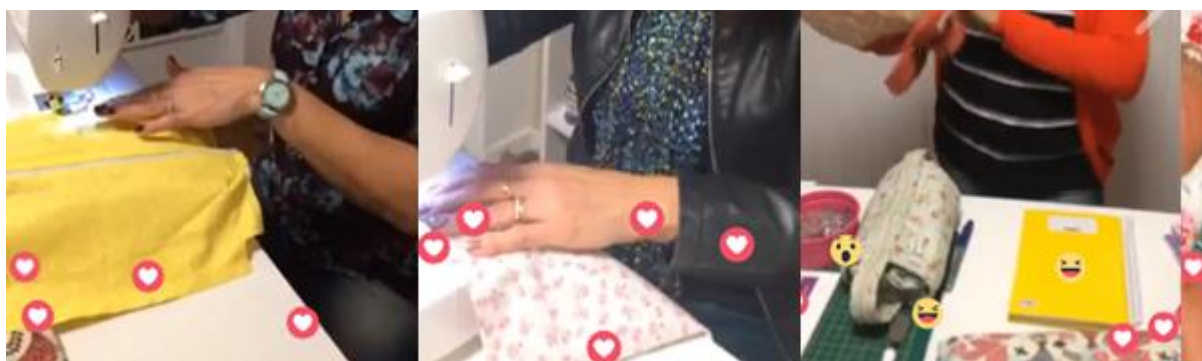


Figura 9: Reações do público à comunicação da empreendedora (07/06/2017 – 14/06/2017 – 28/06/2017).

Fonte: Reações quando a empreendedora: i) explica porque é necessário iniciar a costura com a agulha baixa (Facebook Arteliê – Live – 07-06-2017), ii) brinca sobre supostos “gnomos ladrões” quando algum acessório para costura não era localizado (Facebook Arteliê – Live – 14-06-2017), iii) interage de forma humorada com um dos membros de apoio da filmagem do vídeo (Facebook Arteliê – Live – 28-06-2017).



Figura 10: Reações do público à comunicação da empreendedora (21/06/2017 e 26/06/2017)

Fonte: Reações quando a empreendedora: i) explica como utilizar uma determinada máquina de artesanato (Facebook Arteliê – Live – 21-06-2017), ii) interage com um dos membros da equipe sobre a paralinguagem presente na rede que este desconhecia. A situação fica engraçada e os emojis de coração persistem por vários minutos, iii) quando a empreendedora central da rede diz que no último vídeo ao vivo uma ouvinte foi bloqueada na rede social Facebook por ter compartilhado o vídeo muitas vezes (Facebook Arteliê – Live – 26-07-2017).

Eventualmente, a participação nas *lives* demonstra ser uma fonte de distração da realidade do país para algumas integrantes. Entretanto, a empreendedora evita falar de assuntos não relacionados à costura, especialmente envolvendo política, uma vez que demonstra consciência da diversidade política ideológica existente em sua rede.

Membro A - Só assistindo uma super aula como a sua para distrair a cabeça... Tá triste a situação do nosso Brasil!

Membro B – chequei antes da costura. O jornal me atrasou.

(Página Arteliê Facebook – Live – 17-05-2017, neste dia foram divulgadas diversas notícias de corrupção ativa do presidente da república e diversos deputados).

As inovações observadas a partir dos membros da rede são basicamente incrementais. Segundo Perez (2004) e MdO (2005), as inovações incrementais se caracterizam pelas sucessivas melhorias realizadas em processos ou produtos já existentes e abrangem a maior parte das inovações presentes no mercado, especialmente em empresas de baixa ou média tecnologia.

Além disso, conforme preconizado por Rogers (1983), a adoção tecnológica atua como importante instrumento para redução da incerteza entre os adotantes da

inovação, uma vez que, ao aumentar a observabilidade do grupo por outros agentes, aumenta sua taxa de difusão.

. Desta forma, assume-se que a inovação empreendedora no contexto de empresas de baixa e média tecnologia é predominantemente incremental (PEREZ, 2004; MdO 2005), focada na melhoria do produto ou em estratégias de diferenciação de produto ou *marketing* (MdO, 2005) e que a tecnologia atua como instrumento essencial para a difusão da inovação, ao facilitar a compatibilidade, a gestão da complexidade, a testabilidade da inovação que se pretende implementar e a observabilidade ou exposição da empresa perante outros agentes (ROGERS, 1983).

4.1.2 Considerações sobre a observação da rede

De forma geral, o resultado da observação da rede permitiu identificar a emergência de três elementos que parecem ser centrais para sua formação e continuidade: a diversidade cognitiva moderada, alto nível de inteligência social e, formação de vínculos. Estes elementos associados parecem ser os responsáveis por garantir que a IC desta comunidade virtual seja alta e garantir a viabilidade da rede como empreendimento. A conjunção destes três elementos parece ser responsável pela constituição de comunidade baseada na Internet, conforme definição de Rheingold (1993, apud Kozinetz, 2014, p. 16) observada anteriormente.

Além disso, o formato de comunicação orgânica fortalece a horizontalidade da rede e permite a observação de diversas oportunidades de inovação para o empreendimento da figura central, tanto relacionadas à eventual venda de produtos, quanto à reformatação das peças de *marketing* e estabelecimento de novas parcerias e desenvolvimento de novas abordagens.

As oportunidades de inovação percebidas a partir da rede são obviamente facilitadas pela tecnologia da Internet. Vale (2004) defende que, com o avanço da tecnologia da informação, novas formas de interface se consolidam e o empreendedorismo com características de rede passa a se destacar, sendo particularmente importante para pequenas empresas. Chell e Baines (2000) concordam e defendem a emergência dos estudos sobre redes envolvendo pequenas empresas.

Os principais motivadores que parecem fazer parte desta rede são intrínsecos e sociais, embora, eventualmente, também se evidenciem motivadores extrínsecos. Talvez pela prevalência de motivadores intrínsecos e sociais, associados ao estilo de comunicação horizontal e orgânica ou talvez pela conjunção da motivação eminentemente intrínseca ou social, comunicação horizontal e sensação de pertencimento, típica de comunidades, observa-se um alto nível de colaboração na rede.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DO ELEMENTO CENTRAL DA REDE – A ARTESÃ

Assim como foi importante a caracterização da rede, se faz fundamental a caracterização da agente empreendedora responsável pela sua formação. Isto porque, além da centralidade que desempenha na rede, o líder, por meio do seu comportamento social e de sua comunicação, desempenha papel especial no tipo de configuração que a rede tem.

Segundo Malone (2009), quando a IC é organizada pelas multidões, as pessoas pertencentes à comunidade escolhem fazer tarefas mesmo sem uma designação de autoridade central, com base na confiança que possuem nesta comunidade. A tradicional autoridade hierárquica não deixa de existir, na lógica das multidões. Porém, ainda que uma pessoa detenha autoridade formal para cumprir determinada tarefa ou tomada de decisão em uma comunidade, esta posição precisa ser legitimada pela comunidade, por meio do respeito coletivo a membros específicos (MALONE, 2009; GLOOR, 2011; GLOOR, 2017).

A empreendedora responsável pela rede é uma mulher na casa dos quarenta anos, com ensino superior e que optou por se dedicar aos cuidados com a família e a criação dos filhos após o casamento sem, no entanto, deixar de desejar exercer alguma atividade laboral.

Apesar de o interesse comum da rede ser o aprendizado de novas técnicas de costura, a rede que se forma em torno da empreendedora é composta, predominantemente, por mulheres que se identificam, admiram ou se inspiram na história de vida da artesã. A empreendedora emprega um estilo de comunicação informal e descontraído que parece, em uma observação inicial, ser o principal fator agregador para construção da confiança na rede.

Segundo Dirks e Ferrin (2014), a confiança é um estado psicológico positivo que independe de outros fatores e, portanto, alcança mais comumente resultados positivos com relação à colaboração, à atitude e ao comportamento positivo do grupo. Mayer e Davis (1995) compartilham esta visão e atribuem a ela o caráter da vulnerabilidade da relação entre aquele que confia e aquele em quem se confia, além de desenvolverem os fatores que levam os indivíduos a ter a disposição ao risco para confiar.

Para Mayer e Davis (1995), confiança envolve sempre, ao menos, duas partes que não se encontram em caráter de igualdade: aquele que confia e aquele em quem se confia. O caráter de vulnerabilidade é intrínseco ao ato de confiar, pois os indivíduos articulados em relações de confiança aderem a ela mesmo com o risco de não terem suas expectativas prévias alcançadas. Neste tipo de relação não há agentes moderadores que poderiam garantir os resultados, como contratos, agentes regulatórios ou atos formais de gestão de pessoas.

A seguir, a análise de um depoimento postado pela empreendedora na rede social Facebook, ajuda a compreender e identificar melhor os elementos que levam à percepção do estabelecimento de confiança da rede pela empreendedora.

Olá minhas FOFIS lindas e queridas, como sempre tem gente nova por aqui... sempre tem gente querendo saber um pouquinho mais sobre mim... Resolvi contar um pouquinho de mim e quem sabe minha história possa ajudar algumas de vcs a seguirem em frente e lutarem pelos ideais.

A intenção de intimidade e proximidade é percebida logo na primeira frase. A escolha por utilizar uma figura de linguagem, em vez de um substantivo ordinário, neste caso por meio de um recurso linguístico denominado antonomásia, vulgarmente conhecida como apelido, a empreendedora confere originalidade a frase e diferencia seu público de um público qualquer. Ela enriquece ainda mais a intenção de intimidade ao utilizar os adjetivos “lindas” e “queridas”, associados à figura de linguagem “FOFIS”, atribuindo assim características especiais a este público, já especial e diferenciado.

Nesta estrofe também se percebe a utilização de pontuação gramatical como um recurso de expressão de sentimentos e tom emocional. Fica evidente que, ao utilizar o sinal de reticências como recurso linguístico, a empreendedora busca

demonstrar, na fala escrita, um tom de hesitação que se daria na voz, caso o recurso de comunicação utilizado fosse a linguagem falada. Ao se colocar nesta posição a mensagem recebida pelo público é de que a comunicadora, apesar de certo embaraço, optou por compartilhar relatos muito pessoais com o intuito de encorajar o público.

A utilização deste recurso pode soar como uma atitude de empatia, benevolência e humildade da empreendedora, como também como algo falso. Depois de acompanhar as interações dessa rede/comunidade por vários meses, o primeiro tipo de percepção nos parece representar a realidade. Mas, eventuais membros que percebam a mensagem de outra forma tendem a não continuar interagindo com a comunidade.

Mayer e Davis (1995), Jarvenpaa *et al.* (1998), Dirks e Ferrins (2001) e Gloor (2017) parecem concordar que três características se destacam como influenciadoras no processo de estabelecimento de confiança, em face do risco de confiar: habilidade, benevolência e integridade.

A habilidade consiste no grupo de competências do depositário da confiança que permite que ele exerça influência sobre o grupo, ao demonstrar que possui os conhecimentos técnicos ou as características apreciadas pelo grupo. A benevolência é a característica que garante àqueles que confiam que o depositário de sua confiança não age por motivos puramente egocêntricos e calculistas e a integridade consiste na percepção de que aquele em quem se confia compartilha os mesmos princípios éticos do grupo que nele deposita confiança (MAYER e DAVIS, 1995).

De acordo com Jarvenpaa *et al.* (1998), as mesmas características apreciadas por Mayer e Davis (1995) podem ser encontradas no ambiente virtual. Os autores concordam que estas características estão dispostas em um contínuo. Portanto, podem apresentar-se em diferentes graus, dependendo do momento e da maturidade do grupo. Tanto para grupos presenciais, como para grupos virtuais, a habilidade parece ser mais importante no estabelecimento da confiança, nos estágios de formação do grupo, enquanto integridade e benevolência são características que contribuem para que a confiança se consolide e se mantenha ao longo do tempo. Nos estágios iniciais do processo de estabelecimento de confiança entre as partes, as trocas de mensagens sociais e o entusiasmo na comunicação, a

criação de alternativas para driblar problemas técnicos e a iniciativa individual para resolver problemas demonstram-se proeminentes e suficientes para envolver as pessoas (JARVENPAA e LEIDNER, 1999). A confiança se fortalece em estágios mais avançados, por meio da percepção de certa previsibilidade nos padrões de comunicação do grupo, na velocidade e qualidade das respostas, no estabelecimento de uma liderança legitimada pelo grupo e orientação do grupo para a tarefa (JARVENPAA e LEIDNER, 1999).

No extrato seguinte a empreendedora aproveita para divulgar a sua página profissional na rede social *Facebook* e sua página na rede de compartilhamentos de vídeo *Youtube*. Ao fazer isso, após os recursos de hesitação e intimidade na primeira estrofe, ela promove a sensação de que as divulgações de seus canais profissionais não são o objetivo principal deste depoimento, mas uma mera informação àquelas que desejarem conhecer seu trabalho e desfrutar do seu conhecimento. Novamente se constrói um canal para a percepção de benevolência pela rede.

Algumas de vcs já devem conhecer meu canal no Youtube, mas pra quem não conhece segue o link (link da página no canal de compartilhamento de vídeos Youtube). Também tenho uma página aqui no Face onde divido todas as quartas-feiras um pouco da minha paixão por ensinar.

Na sequência, conforme introduzido na primeira estrofe, ela conta um pouco de sua história de vida às integrantes da rede. Ao expor parte de sua intimidade a empreendedora permite a atração ou, a retenção, de pessoas que se identificam ou, admiram sua história. Desta forma, pessoas que não se sentem próximas a este estilo de comunicação ou história acabam, naturalmente, se afastando. Forma-se uma comunidade no sentido concebido por Kozinetz (2014), conforme já observado anteriormente.

Bom eu comecei muito cedo a me dedicar a todas as formas de artesanato, meu pai foi diretor geral do colégio estadual do Paraná e eu costumava frequentar a escolinha de artes que ficava no antigo abrigo antiaéreo. Lá costumava fazer esculturas de barro, pinturas e amava usar o pirógrafo. Durante minha adolescência fiz bijuterias, macramê, velas, sabonetes, ponto cruz, biscuit, mosaico, maquetaria, marcenaria, entre tantas outras artes. Em 1989 entrei para a faculdade de construção civil e durante os anos seguintes praticamente não fiz nenhum artesanato. Assim que me formei eu

casei com meu professor e meu melhor amigo. Ganhei minha primeira máquina de costura da minha avó materna assim que casei... e curiosa que sou já saí logo de cara fazendo minha primeira manta de Patchwork... mas nunca conseguia me dedicar 100% pois tive 4 filhos em 5 anos e minha vida era bem corrida na época... Por mais alguns anos fiquei afastada do artesanato e vivendo só em função do criar e educar meus filhos.

Após esta etapa de sua história de vida ela conta como transformou o artesanato, algo de que sempre gostou e a que se dedicou desde a infância, em um pequeno empreendimento.

Sempre fui um pouco autodidata e sempre adorei estudar, pesquisar e criar novas maneiras de executar minhas artes... Em 2005 decidi comprar uma loja de artesanato perto da minha casa: o Arteliê. A loja já existia, com funcionárias, alunas e o nome... foi um período bem difícil e durante anos eu mais (paralinguagem 🐼) do que progredi. Trabalhava como louca para pagar funcionários, contas e aluguel... Era época do falecido Orkut, e para divulgar minha loja física iniciei meus grupos de aulas virtuais de pintura e biscuit... Os grupos sempre foram um sucesso mais nunca aumentaram o número de alunas presenciais. Em 2013 comecei a postar PAP na minha página do facebook: Arteliê (nome da empreendedora) com intenção de ajudar quem estava iniciando na costura... Os PAP foram um sucesso e foi neste momento que começaram a me pedir para montar um grupo de aulas virtuais. Foi daí que surgiu a ideia das aulas virtuais e sequenciais de costura e utilitários. No início meu objetivo era única e exclusivamente capacitar pessoas que como eu buscavam algo mais do que ser apenas mães e donas de casa... queria compartilhar tudo que sabia e ao mesmo tempo mostrar que assim como eu elas também podiam ser boas mães e boas profissionais. Tudo aconteceu muito rápido as aulas foram um sucesso e em menos de três meses eu já estava com 5000 alunas inscritas. Ganhei o prêmio de empresa que mais se destacou na 3 quilt craft show, fui destaque em alguns noticiários locais por incentivar o empreendedorismo feminino. Em 2015 mais uma vez minha vida deu uma guinada, me mudei para os USA para que meu marido pudesse fazer o pós doutorado dele. No início, achei que seria difícil me adaptar, mas logo de cara me envolvi com os grupos de costura locais e fui convidada a participar de dois grupos: Art group e modern quilt. E em pouco tempo já estava dando aulas presenciais para as americanas. Assim que voltei tive tempo para pensar no que de fato queria fazer e decidi fechar a loja e manter apenas meu Ateliê. O Arteliê (nome da empreendedora) é uma conquista da qual me orgulho. Pois cada cantinho foi pensando com muito carinho. E é com muito orgulho que digo que eu consegui chegar onde cheguei graças a vcs que sempre acreditaram no meu trabalho. Portanto, obrigada a vcs que estão sempre aqui comigo, me apoiando, me dando energias boas, me vendo ver o que as vezes parece difícil de ser visto... obrigada. E obrigada (patrocinador 1), (patrocinador 2) e (parceria 1) por me apoiarem. LOGO DA MARCA. (Página pessoal Facebook – 27/06/2017).

Gramaticalmente, se observa a utilização constante do recurso gramatical das reticências indicando hesitação e a supressão da vírgula, com exceção da última estrofe.

Conforme Almeida (2011), a vírgula indica uma pausa breve que pode ser utilizada para separar, isolar ou indicar termos da oração, assim como separar diferentes orações no período. O efeito ao se suspender a vírgula durante quase todo o texto, ignorando a função gramatical principal de separação e isolamento da vírgula, confere ao depoimento uma sensação de rapidez e, ao mesmo tempo, continuidade e leveza. Este recurso poderia ser associado à angústia da juventude, mas, neste contexto, relacionado à maturidade da vida, confere uma sensação de segurança da experiência vivida. Como se a mensagem fosse: a vida passa rápido, vivemos a consequência de nossas escolhas, siga seu coração e, invariavelmente, sentirá que teve sucesso nos fins alcançados. Uma mensagem motivacional importante e sincera, considerando a quantidade de postagens realizadas pela empreendedora diariamente. No processo etnográfico ela explicou cuidar pessoalmente das mensagens postadas na rede social *Facebook*, deixando a parte que considera burocrática para terceiros. Um estilo que provavelmente surte efeito como evento moderador de agregação na rede.

Na última estrofe, na qual a vírgula é mais bem empregada, surge o efeito de pausa e a sensação de calma e gratidão. Este recurso parece confirmar o sentimento de honestidade com relação à mensagem que se busca transmitir observado no restante do trecho.

Além da comunicação verbal e escrita, a imagem pessoal da empreendedora também demonstra apresentar impacto sobre a comunidade que se formou em torno de sua rede. O asseio na vestimenta, sempre leve e elegante, além de elementos de inteligência social para esta comunidade, como o cuidado com as unhas e a elegância dos acessórios utilizados pela artesã, especialmente anéis e pulseiras, são sempre elogiados na rede.

A análise do depoimento mostra que a empreendedora adota uma postura de comunicação íntima e pessoal com sua rede. Este tipo de postura gera empatia, atrai o público que se identifica com a empreendedora e ajuda a diminuir a distância

entre as participantes, proporcionando abertura para a troca de informações, a consolidação de confiança e a colaboração.

A linguagem corporal é suave e bem humorada. Pessoalmente, a empreendedora se demonstra uma pessoa alegre, despachada e decidida. Como anfitriã, é o tipo de pessoa que prima por tornar o ambiente aconchegante. Diante desse conjunto de atributos, a má formação de uma das mãos é, frequentemente, despercebida, ignorada ou fonte de motivação para a rede. Estes elementos podem ser verificados em algumas peças de comunicação selecionadas abaixo:

Seus trabalhos são magníficos... Deus abençoe essas mãos mais e mais... beijo (Página do Arteliê – Live - 26-04-2017)

Adorei seu bracelete (Página do Arteliê – Live - 26-04-2017)

Amei sua mão, minha filha também tem uma mão especial, vou mostrar a sua para ela (paralinguagem 🤗🤗🤗🤗). (Página do Arteliê – Live – 24/05/2017)

Amei o cachecol. (Página do Arteliê – Live – 19 - 07 -2017)

Cabelo lindo. Colete lindo. (Página do Arteliê – Live 26-07-2017).

Que cor de esmalte linda! (Página do Arteliê – Live 14-06-2017).

Abaixo, a Figura 11 ilustra esta percepção.



Figura 11: Imagem extraída do processo netnográfico (26/04/2017 – 24/05/2017 – 31/05/2017 e 17/07/2017).

Fonte: processo etnográfico

A empreendedora demonstra grande seriedade e dedicação no desenvolvimento de sua atividade laboral e alega não gostar quando sente que seu trabalho não é levado a sério. Em uma ocasião, durante o processo etnográfico no Arteliê, sobre um incidente ocorrido com a equipe que a auxiliava durante a gravação de uma de suas *lives*, relatou ter ficado chateada alegando que, o que era visto como brincadeira e amadorismo por alguns, para ela, era seu trabalho.

A percepção a partir de dados oriundos do processo netnográfico e etnográfico é que a imagem construída pela empreendedora é intrínseca a sua personalidade, seus valores e sua história de vida. Não se trata da construção de um personagem fictício, como um artifício de *marketing*, mas de uma imagem oriunda da verdadeira devoção que a empreendedora dedica ao seu trabalho, há um longo tempo e que, no momento oportuno, se configurou como um negócio viável.

Granovetter (1985) defende que a confiança não pode ser compreendida, no contexto da ação social, a partir de uma perspectiva de relações oportunistas e calculadas. Ao contrário, a confiança possui um caráter irracional, pelo qual os indivíduos agem de forma a proteger o grupo, mesmo que isso, eventualmente, vá contra interesses individuais próprios.

Durante o período observado, as atitudes relacionadas ao estilo de comunicação verbal e corporal se mantiveram. Ao agir desta forma a mensagem recebida pela rede, ao longo do relacionamento, é de que a empreendedora é uma pessoa íntegra e, por possuir este atributo, digna de confiança.

Na perspectiva de resultados do empreendimento, é interessante observar que ela descreve a sua relação com o artesanato como um processo que se desenvolveu ao longo de anos e, no momento propício em sua vida, se materializou como um empreendimento.

Com o advento e a consolidação da Internet, empreendedores capazes de formar uma comunidade própria em sua rede de negócios têm diversos benefícios relacionados à estrutura organizacional. Neste estudo, fica evidente que os tradicionais esforços de *marketing*, ao menos como função organizacional, têm seus custos radicalmente reduzidos. O *marketing* atua como diferencial estratégico na rede e os custos financeiros são reduzidos, devido ao relacionamento de longo

prazo desenvolvido pela empreendedora com sua rede. A estrutura enxuta e horizontal do pequeno negócio é beneficiada pela tecnologia.

Apesar de não constar neste depoimento, no processo etnográfico se averiguou que a artesã já possuía alguma experiência prévia como empreendedora. Por alguns anos ela e sua mãe foram proprietárias de uma pequena escola de educação infantil. Mesmo com esta experiência prévia, o empreendimento com o artesanato não garantiu lucratividade imediata à empreendedora. O retorno financeiro só se concretizou a partir da construção de uma imagem e, posteriormente, com o desenvolvimento de um relacionamento de longo prazo com a rede.

A análise do depoimento permite concluir que a empreendedora é uma pessoa comunicativa, que adota uma postura de comunicação íntima e pessoal com sua rede. Este tipo de postura gera empatia, atrai o público que se identifica com a história de vida da empreendedora e ajuda a diminuir a distância entre as participantes, proporcionando uma importante abertura para a troca de informações, a consolidação de confiança e a colaboração entre as partes.

No processo de etnografia presencial foi possível perceber que este tipo de comunicação não é um mero artifício de *marketing* virtual da empreendedora, mas algo particular da sua personalidade. Durante o período em que a pesquisadora teve aulas de costura e *patchwork*, ocorria um momento de pausa, onde era oferecido um café da tarde às alunas presenciais. Este, não era apenas um momento de aplacar a fome, mas um momento de conversar.

Em diversas oportunidades a empreendedora disse que sempre teve muita vontade de trabalhar, que não queria ser somente dona de casa, sempre desejou ter uma renda oriunda de seu trabalho, mas que fazia questão de estar próxima da criação dos filhos.

Os fatores que levam as mulheres a empreender demonstram estar relacionado, em muitos casos, ao fato de elas não conseguirem alcançar seus objetivos profissionais em organizações formais (VALE *et al*, 2011; DY, MARLOW e MARTIN, 2017). Optam pelo empreendedorismo na tentativa de equilibrar laços profissionais com laços familiares, em busca de satisfação pessoal diante da necessidade ou do desemprego e, em alguns casos, em grupos de mulheres de

classes sociais mais altas, por vislumbrarem uma oportunidade, considerando seu nível educacional e experiência anterior. (MACHADO *et al.*, 2003; VALE *et al.*, 2011; DY, MARLOW e MARTIN, 2017).

Conforme citado anteriormente, a costura não foi à primeira ação empreendedora da artesã. Certa vez, contou que, como resultado da pesquisa de mestrado de sua mãe, em educação, abriram uma escola de educação infantil. Disse que esta foi uma oportunidade que encontrou para continuar trabalhando e tendo alguma renda própria e, em conjunto, cuidar dos filhos, aos quais, inclusive, com orgulho, relata que alfabetizou.

A empreendedora relatou que, em determinado momento, sentiu que precisava de outra atividade, senão, iria começar a falar “Gugu Dadá”. Com o tempo, inclusive devido à mudança na lei que regula este tipo de instituição, a escola foi descontinuada.

Em outra oportunidade, a partir de uma série de conversas para falar de empreendedorismo de artesãs, que iniciaram em janeiro de 2018, a empreendedora relatou que, quando decidiu voltar a exercer alguma atividade profissional não associada às necessidades de sua vida privada, ela não se sentia apta a competir no mercado de sua formação original devido ao tempo transcorrido e as experiências diversas à sua formação original, que teve neste período. A partir desta sensação, a ideia de trabalhar com artesanato, atividade que considera sua vocação, foi, novamente, amadurecida conforme pode ser observado no extrato de texto acima.

Dy, Marlow e Martin (2017) apontam que, no contexto do empreendedorismo digital, as principais áreas de atuação são saúde e beleza, vestuário e ornamentação, além de serviços de *marketing*, áreas comumente associadas aos tradicionais papéis de gênero atribuídos às mulheres.

Talvez por isso as mulheres considerem a empatia como um diferencial feminino no processo empreendedor e sintam que podem se conectar com os clientes de uma forma que os homens não conseguem, o que lhes pode garantir um diferencial estratégico no desenvolvimento de pequenos negócios (DY, MARLOW e MARTIN, 2017). Esta visão se confirma na perspectiva da IC ao se avaliar que uma

dentre as características chave do “fator c” é o nível de percepção social e interação na comunicação (WOOLLEY *et al.*, 2010; WOOLLEY e MALONE, 2011).

Na sequência, apresentaremos os elementos que emergiram na observação da empreendedora com a rede, em termos de comportamento e negócios.

4.3 ELEMENTOS DE INOVAÇÃO PROVENIENTES DO RELACIONAMENTO EMPREENDEDORA-REDE.

Os elementos destacados abaixo surgiram como principais fatores de inovação empreendedora do negócio analisado. Estes fatores emergiram a partir da observação da empreendedora e do seu relacionamento com a rede.

4.3.1 Centralidade da empreendedora como função para a consolidação das relações na rede

A empreendedora desempenha um papel central na rede e na consolidação da rede como uma comunidade, diferencial estratégico neste modelo de negócio. Aldrich e Zimmer (1986) elaboram que a densidade, centralidade, a acessibilidade e o nível de centralidade são elementos que devem ser observados na formação de redes.

Segundo Aldrich e Zimmer (1986), o nível de centralidade de uma pessoa na rede é determinado por duas variáveis: a distância do indivíduo ao ponto focal da rede e a capacidade de alcance de outros indivíduos. Pessoas centrais em uma rede atuam como canais de comunicação entre diferentes indivíduos, proporcionam acesso a parcerias aos indivíduos da sua rede, além de desempenharem um papel de modelo de comportamento a ser seguido. Estes indivíduos são imbuídos de capital social, um importante ativo, conforme destacado por Burt (1992) e reconhecido por Granovetter (2005). Segundo Aldrich e Zimmer (1986), indivíduos com altos níveis de centralidade possuem maior propensão ao empreendedorismo, pois possuem um maior nível de conexão com diferentes fontes de recursos.

Os empreendedores coletivos são os responsáveis pela promoção e cooperação nas redes. No contexto do empreendedorismo coletivo baseado na Internet, empreendedores coletivos multisetoriais, são definidos por Vale (2004, p. 12) como aqueles que:

atuam em redes empresariais de objetivo amplo e são capazes de agir em um universo de interesses mais difusos e abrangentes. Seu foco dirige-se para as empresas de atividades afins, sejam concorrentes ou complementares; geram ganhos coletivos; permitem a criação e difusão da inovação; buscam conciliar a competição com a cooperação (egoísmo com altruísmo); a natureza do incentivo é mista, oscilando entre o material e o simbólico; incrementam o capital social, que vai resultar, muitas vezes, em inúmeros tipos de ação cooperada específica.

Vale (2008) considera que o indivíduo empreendedor é, antes de tudo, um forjador de redes, que se apropria das oportunidades percebidas no ambiente para obter vantagens econômicas. A visão do empreendedor como articulador de redes é relativamente recente e encontra respaldo na literatura sobre empreendedorismo a partir dos estudos da vertente da sociologia econômica, com ênfase para o clássico estudo dos laços fortes e fracos e a noção de “*embeddedness*” de Granovetter (1985) e os estudos da estrutura social da competição de Burt (1992).

A base da teoria dos laços fortes e fracos de Granovetter consiste em diferenciar a valoração das relações existentes nas estruturas sociais como intermediadoras da inovação empreendedora (GRANOVETTER, 1973). Granovetter (1973) concebia o empreendedor como aquele indivíduo com capacidade para estabelecer pontes e gerar conexões, reunindo recursos produtivos valiosos. Vale (2005, p. 9) destaca que indivíduos com estas características devem ter “habilidade de mobilizar recursos sociais por meio de redes de solidariedade e de obrigações”. Portanto, a diferenciação na estrutura social é um elemento central na teoria de Granovetter.

Segundo Granovetter (1973), sociedades ou grupos de indivíduos inseridos em redes de laços fortes ficam confinadas às visões provincianas provenientes de suas relações exclusivas com grupos homogêneos. Desta forma, estes indivíduos se privam de informações presentes em partes distantes do sistema social e, ao constituírem a base de suas relações sociais, por meio de contatos intensos e frequentes com um grupo homogêneo, têm diversas oportunidades sociais inibidas.

Por outro lado, Granovetter (1973) argumenta que comunidades com laços fracos bem desenvolvidos, ou seja, acesso a relações mais heterogêneas, possuem redes de relacionamento mais ricas e extensas e, conseqüentemente, uma maior amplitude de oportunidades para o estabelecimento de pontes. Granovetter (1974)

estabelece que pessoas desprovidas de laços fracos se encontram em desvantagem competitiva no mercado. Segundo Vale (2014), os empreendimentos estão associados à sua estrutura social e, ao estabelecerem laços fracos, os indivíduos possuem maior potencialidade de identificar oportunidades de negócio, parcerias e perceber outras formas de vínculos importantes para a formação de redes, como a solidariedade e o apoio mútuo.

Porém, Vale (2007) destaca a importância dos laços fortes no início do desenvolvimento de pequenos negócios. A autora baseia-se em diversos estudos para argumentar que, em seu ciclo de vida inicial, pequenas empresas comumente utilizam suas redes de laços fortes, como família, amigos e antigos empregadores, como principal fonte para obtenção de recursos e apoio emocional que, de outra forma, não poderiam ser obtidos. Entretanto, apesar da importância dos laços fortes no início das atividades, ao longo do tempo é a formação de laços fracos que permite o desenvolvimento do negócio, ao viabilizar o acesso a informações não redundantes e a descoberta de novas oportunidades.

Apropriando-se de Granovetter (1973), Vale *et al* (2011) aponta que, devido à sua sociabilidade, as mulheres têm uma predisposição a formar laços fortes, fator que as faz recorrer a patrocinadores ou mentores, geralmente homens, para obterem legitimidade. Esta estratégia pode estar associada a tradicional limitação feminina em participar de redes homofílicas, caracterizada pela heterogeneidade de interesses e membros, em virtude de seus compromissos familiares (VALE *et al*, 2011; NOGUERA, ALVAREZ e URBANO, 2013). Tais redes, como associações, ligas profissionais e corporações, proporcionam aos indivíduos que as compõe oportunidades de interação com seus iguais e se configuram como importantes fontes de informação e geração de alianças estratégicas (VALE *et al*, 2011).

A capacidade de resolução de problemas e a determinação (DY, MARLOW e MARTIN, 2017), assim com o estabelecimento de laços fracos (VALE *et al*, 2011) parecem estar associados a características masculinas. Neste sentido, as mulheres estariam em desvantagem, já que se dedicariam mais ao significado dos relacionamentos, sendo incapazes de desenvolver relacionamentos instrumentais em que questões de natureza afetiva são deixadas de lado (VALE, 2011). Considerando esta perspectiva, a mediação tecnológica poderia se configurar como

uma importante forma de as mulheres desenvolverem e manterem redes de laços fracos, além de lhes proporcionar a formação de redes homofílicas, baseadas no conceito de comunidade desenvolvido por Wellmann, (2001) e Kozinetz, (2014).

Associado ao conceito de redes, Granovetter (1985, p. 504) desenvolve o conceito de “*embeddeness*” ou, imersão:

A maioria dos comportamentos está intimamente inserida nas redes de relações interpessoais (...) Este argumento evita as visões extremistas sobre a condição humana, uma vez que se baseia nos contrastes situacionais aos quais as pessoas estão expostas (...) Quando o comportamento é observado sob a ótica situacional, a aplicação automática de regras culturais importa menos, uma vez que o comportamento é mais razoavelmente explicado em resposta à presente situação do indivíduo.

Portanto, Granovetter (1985) considera que, além da relevância do estabelecimento de laços fortes e fracos no processo empreendedor, a ação empreendedora não pode ser compreendida sem considerar os processos sociais e situacionais nos quais estão inseridos os indivíduos. Aldrich e Zimmer (1986) argumentam que a natureza de *embeddeness* ou imersão deve ser compreendida a partir das oportunidades e dificuldades que um indivíduo terá ao se dedicar a determinadas ações empreendedoras, que irão emergir associadas ao contexto do comportamento social do público de interesse.

A partir desta perspectiva, Granovetter (1985) considera que as relações pessoais estão imersas nos componentes relacional e estrutural, que não afetam apenas as transações econômicas dos indivíduos, mas também seus próprios elos institucionais, uma vez que emergem e se desenvolvem no âmbito das redes de relacionamento interpessoal em que estão inseridas. Granovetter (1985) e Aldrich e Zimmer (1986) observam o empreendedorismo como um processo intrinsecamente inserido nas redes de relacionamento proporcionadas por determinado contexto social, fator que determina as oportunidades e recursos disponíveis aos empreendedores.

Vale *et al.* (2011) argumentam que as mulheres podem ser fonte de informação para outras mulheres, porém dificilmente o são para os homens. Esta pode ser uma consequência dos tradicionais papéis de gênero atribuídos às mulheres e da falta de legitimidade que muitas vezes possuem perante a sociedade

ao empreender e tomar decisões (VALE *et al*, 2011; NOGUERA, ALVAREZ e URBANO, 2013). Também pode estar associada ao fato de que as redes somente são ouvidas quando formam comunidades com interesses comuns. Neste sentido o conceito de *embeddeness* pode ser útil para explicar como a formação de comunidades por mulheres pode ser extremamente importante para o desenvolvimento de negócios pelo público feminino.

Segundo Granovetter (2005), o conceito de *embeddeness* na estrutura social de determinada rede influencia os resultados financeiros, ao agregar três características. Primeiro, as redes sociais proporcionam maior qualidade no fluxo de informação, fator particularmente importante no contexto de superinformação das relações baseadas na Internet. Segundo, proporcionam importantes recursos sociais de reconhecimento e punição, fator de destacada importância para compreensão dos significados compartilhados de determinada comunidade. Finalmente, a imersão nas redes sociais proporciona o ativo da confiança, elemento central em um tipo de relação em que incentivos de qualquer natureza não estão claramente definidos.

4.3.2 Centralidade da empreendedora como função para o posicionamento da firma e a gestão de competências internas.

A estrutura enxuta e horizontal do negócio é beneficiada pela imagem construída pelo elemento central quando há a formação de uma comunidade na rede. Em pequenos negócios, a estrutura enxuta é uma estratégia para diminuir custos diante de recursos reduzidos. Entretanto, para que se configure uma estratégia eficaz, em termos de retorno financeiro, é necessário que seja corretamente posicionada e sua gestão deve considerar as competências internas da empresa. Neste sentido, a centralidade do empreendedor desempenhará papel essencial para sua eficácia.

Neste empreendimento, observa-se que, tanto o posicionamento como o desenvolvimento de competências internas que garantem diferencial estratégico à empresa se configuram como elementos competitivos que se desenvolveram a partir de um processo de relacionamento de longo prazo.

A experiência prévia na loja física foi pouco lucrativa, porém a auxiliou a avaliar os processos que funcionavam, considerando as competências internas da

empresa e a definir o seu produto principal, o *patchwork*. O posicionamento começou a se consolidar quando a empreendedora iniciou a elaborar projetos e a vendê-los virtualmente.

Esta ação, orientada a partir da observação intuitiva das oportunidades mercadológicas emergentes, diante do avanço das TICs, permitiu à empreendedora definir seu público alvo. A empresa atinge um público de clientes que busca somente aprender algo novo ou aperfeiçoar a técnica por uma motivação iminentemente intrínseca e aquelas que desejam se capacitar ou aperfeiçoar seus produtos com motivação extrínseca. A motivação social atua como um agregador para estes diferentes perfis de público.

Independentemente da motivação dos integrantes da rede, a empreendedora se posiciona como uma capacitadora de artesãs que, podem ou não, utilizar desta capacitação para tornarem-se empreendedoras. A partir deste posicionamento principal, se percebe que a empreendedora está tentando criar um subposicionamento em sua rede, direcionado especificamente para o empreendedorismo. Durante o período observado de 2017 ela, eventualmente, promovia vídeos ao vivo e semanas temáticas sobre o tema. A partir de janeiro de 2018, se percebe uma tentativa de tornar essa temática mais frequente. Passam a ser realizadas entrevistas com outras empreendedoras conhecidas no meio, quinzenalmente, com o intuito de levar a sua experiência empreendedora às demais integrantes da rede.

A partir da consolidação do posicionamento principal, como é natural em pequenas empresas, não houve o estabelecimento prévio de funções administrativas de recursos humanos, finanças, produção e *marketing*. De fato, a observação netnográfica permitiu auferir que a única função estratégica, consolidada a partir da ação, foi o *marketing*.

No processo etnográfico a empreendedora relatou que o que apreciava em seu negócio era a oportunidade de fazer algo que gostava. Portanto, preferia desenvolver e aperfeiçoar técnicas relacionadas ao seu produto e ficar a frente das ações de comunicação envolvendo sua rede. Durante suas *lives* a empreendedora costumava, conforme possível, responder às dúvidas das integrantes da rede em tempo real. Esta estratégia era bem recepcionada pelo público, garantindo

interatividade entre a empreendedora e a rede e entre as integrantes da própria rede. Outra ação de proximidade com o cliente, percebida durante o processo netnográfico é que a empreendedora costumava curtir todos os comentários de sua rede, independentemente do conteúdo.

A partir de maio de 2017, percebe-se uma intensificação da utilização da página pessoal na rede social Facebook para promoção da página profissional. Este recurso se configura como uma ferramenta de promoção do negócio e, eventualmente, como um canal de auxílio de atração e retenção das integrantes da rede, a partir de uma aproximação pessoal, uma vez que informações e postagens pessoais, envolvendo o seu dia - a - dia, continuaram sendo feitas. A promoção e a divulgação das *lives* e do produto da empreendedora passaram a ser realizadas nos dois canais. Neste momento do processo netnográfico, se consolida a sensação de que a empreendedora fortalece a si própria como marca de seu negócio.

A empreendedora relatou, durante o processo etnográfico, que as funções burocráticas, envolvendo a gestão financeira e de operações, eram delegadas para sua irmã. Ela expressou que preferia se focar no que sabia e gostava de fazer e delegar o restante para terceiros especializados, em que confiava. Não considerava isto um custo para o negócio, mas um investimento.

Portanto, com exceção do *marketing*, as demais funções organizacionais são consideradas pela empreendedora como função de apoio. O *marketing*, inclusive, não parece ser percebido pela empreendedora como uma função organizacional em sua concepção tradicional, mas, orientar a própria filosofia estratégica da empresa, agregando valor ao negócio e, no processo, propiciando inovação.

A nova dinâmica nos negócios, impetrada pelo desenvolvimento do capitalismo informacional, tem alterado a estrutura das organizações. Kotler (2000) sugere que empresas de alto desempenho têm optado por concentrar-se nos processos centrais do negócio e terceirizar aqueles recursos que teriam um desempenho mais satisfatório se geridos por uma empresa especializada. A reengenharia de processos e as estruturas enxutas, passam a ser uma realidade, inclusive, em organizações tradicionais.

Segundo Kotler (2000), Urdan e Rocha (2006), Pereira, Toledo e Toledo (2009) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), estas alterações estruturais estão em

consonância com o cenário do capitalismo informacional, marcado pela velocidade das mudanças tecnológicas e pelo avanço da globalização que, como consequência, conduzem a um mercado de hiper-concorrência. Kotler (2000) sinaliza que, o aumento da concorrência em nível global faz com que a oferta se torne, cada vez mais, superior à demanda e, como resultado, o *marketing* como filosofia empresarial assuma importância estratégica cada vez maior para as organizações.

O *marketing*, como filosofia empresarial difere da sua tradicional perspectiva como função organizacional. Pereira, Toledo e Toledo (2009) destacam que, o *marketing*, observado no nível estratégico, tem uma orientação para o mercado que, em linhas gerais, sublima a importância estratégica de se manter, com igual intensidade, tanto o foco no concorrente, quanto no cliente. A partir desta perspectiva, duas importantes abordagens estratégicas são retomadas, a tradicional escola do posicionamento e a visão baseada em recursos, baseada na escola do aprendizado.

Mintzberg *et al.* (2010) classifica a escola do posicionamento como uma abordagem estratégica prescritiva que se consolidou a partir dos anos 1980 e tem como principal referência a teoria da competição de Michael Porter.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) explicam que a teoria da competição de Porter baseia-se na premissa de que empresas de setores semelhantes possuem estratégias e recursos semelhantes, portanto, não são os recursos, mas o posicionamento no mercado, que garantem retornos acima da média. A teoria de Porter expõe, como principais forças competitivas, que devem ser observadas no ambiente externo, a ameaça de novos entrantes, o poder de negociação dos concorrentes, a ameaça de produtos substitutos, a intensidade da rivalidade entre os concorrentes e o poder de negociação dos fornecedores.

A escola do posicionamento defende que, para obter vantagem competitiva, as empresas devem observar o ambiente externo, especialmente do setor em que atuavam; localizar um posicionamento atrativo, considerando a dinâmica entre as forças competitivas; formular a estratégia e somente então, desenvolver as capacidades internas que permitem a implementação estratégica (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2011). Desta forma, a escola do posicionamento defende que são as características externas do ambiente que garantem vantagem competitiva para a

empresa. Vale ressaltar que o desenvolvimento desta escola se deu em um contexto onde ainda predominavam as características do capitalismo industrial.

Por sua vez, a escola do Aprendizado, classificada por Mintzberg (2010) como uma escola descritiva da estratégia, baseia-se na premissa de que são as competências internas, individuais e coletivas de uma empresa e sua sinergia que garantem vantagem competitiva. A visão baseada em recursos, que considera a singularidade das competências internas da empresa como base para a estratégia competitiva, pode ser associada a esta escola.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) explicam que, segundo a VBR, os recursos, que podem ser tangíveis ou intangíveis, atuam como fontes de insumo para a organização, enquanto a capacitação envolve a capacidade de gerenciar os recursos de forma adequada para desenvolver as tarefas de forma integrada. A junção dos recursos e da competência garante que a empresa, no seu desempenho de longo prazo, identifique suas competências essenciais e obtenha vantagem competitiva. Entretanto, Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) relatam que, para que as competências essenciais se configurem como um diferencial competitivo, elas devem ser valiosas, de forma a neutralizar ameaças externas, raras, dificultando a imitação pelos concorrentes no longo prazo, e insubstituíveis, de maneira que não apresentem equivalentes estruturais.

Urdan e Rocha (2006) e Pereira, Toledo e Toledo (2009) consideram que, no contexto atual, se consideradas individualmente, posicionamento e VBR como premissas estratégicas, estão ultrapassadas. Na visão orientada para o mercado as duas estratégias são complementares, uma vez que as competências internas somente se configuram como uma vantagem competitiva quando o posicionamento da empresa é capaz de garantir uma maior entrega de valor para o cliente ao longo do tempo.

Conforme Pereira, Toledo e Toledo (2009), a visão orientada para o mercado é amplamente amparada no *marketing* como filosofia empresarial. Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) defendem que a visão orientada para o mercado, baseia-se na gestão de processos e na capacidade de a organização transformar os recursos percebidos nas soluções desejadas pelos clientes. Os processos devem ser

orientados tanto para os desejos dos clientes, quanto para a entrega de produtos e soluções condizentes com as capacidades internas da empresa.

Segundo Kotler (2000), em um contexto de comoditização de produtos, a tradicional função do *marketing* deixa de ser a atração de clientes, como fonte de maximização das vendas, e passa a ser a retenção e fidelização dos clientes para o consumo constante dos produtos da empresa. Ireland e Hoskisson (2011) relatam que a visão baseada no mercado considera que os atributos tangíveis do produto, os benefícios intangíveis percebidos pelos clientes, os benefícios simbólicos construídos pela atitude da empresa e os efeitos da rede, especialmente com o advento das TICs, são elementos essenciais para a gestão de relacionamento para o cliente e garantem, no longo prazo, que a empresa consiga gerar, integrar e entregar valor, acima da média, para os clientes. A lucratividade, por sua vez, é alcançada pela vantagem competitiva desenvolvida pela empresa ao longo do tempo

4.3.3 Confiança, buracos estruturais e orientação para o mercado como elementos para inovação empreendedora.

A inovação no negócio é eminentemente incremental e de processos. Em depoimento em um bate papo para artesãs que desejam empreender, realizado em janeiro de 2018, a empreendedora relatou que o seu diferencial estratégico não era o produto oriundo da costura, mas a qualidade da sua técnica e sua gentileza no ato de ensinar, fatores que transformavam o valor percebido por suas clientes e parceiros. Segundo ela, foram estes fatores que permitiram que ela alcançasse sucesso na venda de suas aulas virtuais.

Esta autoavaliação da empreendedora foi confirmada diversas vezes durante o processo de observação netnográfica. A partir de suas falas e ações, se percebe um ato de benevolência caracterizado pelo zelo, gentileza e boa vontade em capacitar suas alunas, tanto para o ato de costurar, como para o ato de empreender. Abaixo são apresentados alguns extratos de vídeo que levaram a esta percepção.

Pergunta se as integrantes da rede estão conseguindo compreender a explicação. Pedu para elas digitarem 1 nos comentários se estiverem entendendo. Fala para um integrante de sua equipe de gravação: “Se vocês quiserem a gente pode fazer, (nome do integrante da equipe), como é nome daquilo? Gerar um pdf”. Porém, direciona as integrantes da equipe: “Mas eu quero que vocês

entendam para poderem gerar os próprios moldes”. (Página do Arteliê – Live – 12-04-2017).

Inicia a *live* relatando que uma aluna entrou em contato para pedir dicas sobre a fita dupla face, que havia entendido ser um produto especial para manejo de tecidos. Conversando com a aluna, relata que descobriu que ela não havia entendido se tratar de um material comum de papelaria, apesar de ela ter repetido isto diversas vezes na *live* anterior, pois a aluna era surda. A reação das integrantes é percebida na hora através da paralinguagem, elemento coração. (Página do Arteliê – Live – 19-04-2017).

“Pessoal, semana que vem vou ensinar de novo a técnica *crazy quilting* que tem um monte de gente pedindo. Preciso que vocês separem tecidos que combinem. Se tiverem dúvidas podem me enviar a foto que eu lhes dou uma solução” (...) “Recebi um monte de mensagens de aniversário. Para quem me conhece de outros aniversários, eu respondo uma por uma, mas ainda não deu tempo porque está tudo muito corrido.” (Página do Arteliê – Live – 17-05-2017).

“Meninas, esta toalhinha vocês vão vender muito. Levem na manicure que vocês vão ver que vai ter um monte de gente querendo. Vende muito bem, tem vários usos. Dá para levar no trabalho com as escovas de dente, na academia, enviar na lancheira das crianças.” (Página do Arteliê – Live – 14-06-2017).

“Eu e a (nome de uma integrante da equipe) fizemos o Ateliê (loja escola física) meio a toque de caixa. Mas quero fazer mais um espaço para fazer entrevistas com artesãs aqui de Curitiba! Tipo Jô Soares sabe! (Página do Arteliê – Live – 28-06-2017).

Sobre a palestra sobre empreendedorismo “Meninas, provavelmente a próxima será em outubro que setembro está muito corrido”. (Página do Arteliê – Live – 23-08-2017).

A habilidade, benevolência e integridade são características que podem ser observadas no processo da construção da imagem, realizado intuitivamente pela empreendedora. A associação destes três fatores parece inspirar o sentimento de confiança na rede, fator que estimula a colaboração e, assim, aumenta quantitativa e qualitativamente o número de oportunidades disponíveis na rede.

Consideramos a conceituação de confiança proposta por Mayer e Davis (1995, p. 712), no contexto das relações organizacionais:

Confiança é a disposição de uma parte ser vulnerável em relação às ações de outra parte, com base nas expectativas que a parte vulnerável possui de que seu objeto de confiança irá desempenhar uma dada ação esperada, sem que haja necessidade de monitoramento ou controle.

Diante disto, Jarvenpaa, Shaw e Staples (2004) e Dirks e Ferrin (2014) sugerem que, para grandes empresas, com estrutura organizacional rígida e consolidada, o fator confiança possui baixo papel agregador, comparativamente a outros fatores de incentivo, como os sistemas de remuneração. Por outro lado, em contextos de baixa ou moderada estrutura organizacional, como os das pequenas e médias empresas, o papel da confiança assume maior centralidade, representando, de fato, um papel moderador importante. Portanto, o papel da confiança se intensifica ou não, dependendo da estrutura organizacional, mas sendo muito mais relevante no caso de iniciativas de negócios mais simples, como aquelas representadas por empreendedores individuais e pequenas empresas na Internet.

Segundo Javenpaa, Knoll e Leidner (1998), em comunidades inteiramente virtuais, a confiança e a disposição em confiar assumem um papel ainda mais proeminente. Diante do afastamento geográfico óbvio destes ambientes, a confiança atua como um fator mediador essencial para reduzir a distância psicológica. Jarvenpaa *et al.* (2004) sugerem que, no contexto de relações mediadas pela Internet, marcadas pela imprevisibilidade, a confiança propicia importantes benefícios na redução de perdas decorrentes do processo, como os efeitos dos lapsos de comunicação, ainda que isto não signifique que os resultados da tarefa sejam, necessariamente, mais eficientes.

O aumento do número de oportunidades de inovação nas redes é denominado por Burt (1992), em sua teoria da competição, buracos estruturais. Segundo este autor, o empreendedor é aquele capaz de realizar pontes entre os diferentes buracos estruturais.

Na perspectiva da sociologia econômica, Burt (1992) relata que as estruturas sociais são formadas por redes de pessoas atraídas por compartilharem similaridades sociais que podem estar associadas à classe econômica, idade, gênero, etc. Diante de tais similaridades, os indivíduos presentes nas diferentes estruturas sociais compartilham interesses comuns e relações emergem naturalmente na arena competitiva.

Segundo Burt (1992), a competição no processo da estrutura social é influenciada pelo capital financeiro, pelo capital humano e pelo capital social. O primeiro é responsável por garantir os recursos econômicos aos competidores. O

capital humano considera características pessoais como beleza, inteligência e formação acadêmica como influenciadores de aceitação social. Finalmente, o capital social se refere ao tipo de pontes que o competidor é capaz de desenvolver em relação aos outros indivíduos dispersos em diferentes redes na estrutura social. Para Burt (1992), o capital social é o responsável por garantir as oportunidades que o agente terá para utilizar seu capital financeiro e humano nas diferentes estruturas sociais.

O capital social do indivíduo empreendedor é um diferencial estratégico, pois, ao acessar diferentes estruturas sociais, consegue informações não redundantes, responsáveis pela inovação incremental, e comumente mais encontradas em pequenos negócios.

Considerando o ativo do capital social, Burt (1992) desenvolve o conceito de buracos estruturais. Vale *et al.* (2014) explicam que os buracos estruturais podem ser compreendidos como os espaços vazios, repletos de oportunidades, que existem entre os *clusters* dispersos em diferentes estruturas sociais. Ao procurar avançar no desenvolvimento da teoria dos laços de Granovetter (1985), Burt (1992) considera que indivíduos com informações não redundantes na rede são capazes de estabelecer pontes entre os diferentes buracos estruturais ou oportunidades encontradas nas redes.

Segundo Burt (2000) e Vale (2008), o capital social, desde que associado a indivíduos não redundantes nas redes (BURT, 1992), é responsável por influenciar as oportunidades disponíveis nos buracos estruturais percebidos, constituindo, portanto, diferencial competitivo para os agentes que o desenvolvem.

Vale (2008) explica que o capital social atua como diferenciador competitivo na estrutura social, em função da sua capacidade de estabelecer conexões não redundantes entre grupos sociais distintos, que possuem recursos complementares. Aldrich e Zimmer (1986) apontam que os laços são importantes elementos de análise, se observados no contexto da estrutura social da rede. Burt (2001) argumenta que a capacidade do agente estabelecer pontes entre os buracos estruturais tem maior relevância nas redes do que os tipos de laços que possui. Segundo Burt (1992), os laços são elementos importantes na análise de uma rede. Entretanto, o autor defende que a estrutura social existe independentemente dos

laços existentes e que estes somente existem como consequência da estrutura social. Granovetter (2005) concorda que indivíduos com múltiplos laços em diferentes estruturas sociais são capazes de perceber melhor as oportunidades e, portanto, desfrutam de vantagem competitiva no processo empreendedor.

No ambiente de empreendimentos em rede baseados na Internet, caracterizados pela rapidez da mudança, esta característica é ainda mais especial, uma vez que caracteriza as competências internas da empresa. A associação das competências internas, desenvolvidas em longo prazo, com um posicionamento estratégico bem definido em um ambiente de rede baseado na Internet, permite a observação de oportunidades de negócio, aquelas desejadas pelo público, conferindo à empresa um *status* de orientação para o mercado.

Ao considerar a competição imperfeita, Burt (1992) relata que, na arena competitiva, diversas dimensões de habilidade são requeridas na alocação das oportunidades disponíveis e, o capital social, é o único elemento que se mantém constante. O capital financeiro e humano de dois indivíduos podem ser comparáveis, a capacidade de articular o fluxo de informações disperso nas estruturas sociais, movimentando laços e estabelecendo pontes entre os buracos estruturais, representada pelo capital social, não.

Na sequência, realizamos uma análise de duas importantes brechas percebidas pela empreendedora a partir de seu capital social, ambas orientadas para o mercado.

4.1.1.1 Venda de aulas virtuais ao público de interesse

A venda de aulas virtuais é o posicionamento estratégico do produto da empresa. Esta oportunidade foi percebida pela empreendedora quando esta começou a postar aulas virtuais gratuitas pela Internet. Inicialmente, o objetivo era promover a loja-escola física e, assim, aumentar o número de alunas presenciais. Entretanto, ao perceber a alta demanda existente na rede por este tipo de serviço, a oportunidade percebida se tornou a estratégia principal de negócio da empreendedora.

As primeiras aulas promocionais preparadas pela empreendedora tinham o formato de PAPs (Passo-a-Passo) fotografados. A estratégia começou a surtir efeito em sua rede e, em pouco tempo, ela começou a receber diversos pedidos para que montasse grupos de aulas virtuais. Em três meses já eram cinco mil alunas inscritas.

Granovetter (2005) e Vale (2014) relatam que os indivíduos capazes de se articular entre as diferentes estruturas sociais, e estabelecer pontes entre elas, ocupam posições privilegiadas na estrutura social. No contexto organizacional, Burt (1992) e Vale (2008, 2014) consideram que o empreendedor é o “terceiro elemento” que, ao se beneficiar da desunião dos outros, possibilita a inovação. Burt (1992) e Vale (2008, 2014) observam que este terceiro elemento, oriundo da teoria do *Tertius Gaudens* de Simmel, adota uma estratégia de controle não baseada na autoridade. Como o ambiente das redes é incerto e o comportamento humano é imprevisível, este elemento atua como um intermediador no processo de negociação entre as diferentes demandas dos indivíduos.

A empreendedora montou aulas avulsas e pacotes de aula, ensinando algumas técnicas para costura criativa nos níveis iniciante, intermediário e avançado, que ainda estavam disponíveis para venda no curso desta dissertação.

O preço das aulas avulsas parte de R\$25,00 (vinte e cinco reais) para o nível iniciante e é acrescida de R\$10 (dez reais) por nível. O preço dos pacotes parte de R\$150,00 (cento e cinquenta reais) para o nível iniciante e é acrescida de R\$50,00 (cinquenta reais) por nível. Além das aulas de costura criativa, a empreendedora desenvolveu neste período uma aula avulsa para iniciantes sobre a técnica de *quilting* ao preço de R\$25,00. Não obtivemos acesso a quais aulas foram vendidas no período, portanto não podemos avaliar o retorno financeiro dessas iniciativas. Entretanto, considerando o preço mínimo estabelecido e a quantidade de vendas estimadas no período de três meses, o retorno financeiro mínimo auferido pela empreendedora neste período, referente ao ano de 2015, foi de pelo menos R\$125.000,00 (cento e vinte e cinco mil reais).

Estas aulas continuaram disponíveis para venda durante o ano em que a empreendedora morou fora do país. Ela relata que, inicialmente, este foi um período difícil e de introspecção, mas quando começou a se envolver com algumas redes de

artesãs naquele país percebeu uma oportunidade para desenvolver sua técnica de *quilting*. Relata que em pouco tempo estava dando aulas no país.

Quanto retornou ao Brasil, se dedicou a desenvolver sua rede e a formar uma comunidade com o intuito de capacitar artesãs. A promoção de aulas gratuitas foi a estratégia utilizada pela artesã para atrair um novo público e fidelizar o público já existente. Além de demonstrar sua habilidade como artesã, esta estratégia fortaleceu a sensação de benevolência e a integridade da artesã perante a comunidade que se formava, fatores que consolidaram a confiança percebida da rede.

Segundo Burt (1992), este fenômeno ocorre, pois ao dispensar tempo e energia na construção de seu capital social, a empreendedora atua como *Tertius Gaudens*, desfrutando naturalmente de maiores taxas de retorno sobre o investimento realizado. Vale destacar que:

A premissa central é que uma troca é mais difícil de negociar, menos recompensadora, quando está fechada em outros tipos de capital. A descontinuidade entre as relações (buracos estruturais) são oportunidades empreendedoras para intermediar o fluxo de informações entre pessoas em lados opostos do buraco estrutural e controla a forma dos projetos que agregam pessoas de lados opostos do buraco estrutural. A conclusão é que indivíduos que conseguem estabelecer relações que conectam grupos sociais desconectados estão mais bem posicionados para ação empreendedora, construindo pontes entre grupos onde é percebido valor em fazê-lo (BURT, 1997, p. 355).

Este processo de construção de relacionamento de longo prazo com a rede permite constatar que a empreendedora conseguiu criar um sentimento de confiança recíproca com sua rede. A habilidade, a benevolência e a integridade, responsáveis pelo desenvolvimento da confiança na comunidade, são importantes elementos na consolidação das competências internas da empresa. Sobre esta afirmação, vale procedermos à análise de um *post*, efetuado pela empreendedora em sua página pessoal na rede social Facebook, no dia 21 de junho de 2017.

Meninas e meninos hoje recebi uma forma de carinho sem tamanho...uma aluna/amiga escreveu em um de meus grupos quase que uma declaração de amor às minhas aulas. Nem sempre nosso trabalho é reconhecido, nem sempre todos enxergam nosso valor e nossa dedicação, nem sempre as pessoas vêm os sacrifícios que fazemos para mantermos um sonho... mas quando UM enxerga,

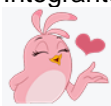
ganhamos o dia, a semana... o ano. Obrigada (nome da aluna) pelas doces palavras e por acreditar em mim. Há cerca de um ano (desde que voltei dos EUA com a mente transformada), decidi colocar junto com meus projetos de aula o termo de satisfação do aluno. Ou seja, cada aluno virtual recebe o direito de não gostar da minha aula e optar por receber o dinheiro de volta se em duas semanas não estiver satisfeito. Sei que muitos dirão que sou louca pois duas semanas é tempo suficiente para a pessoa fazer a peça, dizer que não gostou e pedir o dinheiro de volta... sei, duas semanas realmente é tempo suficiente, porém, até hoje somente uma aluna disse que minha aula não era o que ela esperava pois não conseguia salvar os arquivos e salvar os vídeos. Mesmo eu tentando explicar que a aula ela poderia acessar quando desejasse, ela optou por não continuar. Não precisei devolver o dinheiro, pois ela nem tinha feito o depósito ainda. Então fica a dica para quem quer se aventurar no mundo das aulas virtuais, nunca agradaremos 100% das pessoas, mas temos a obrigação de nos entregarmos 100% e fazermos nosso melhor!

Assim como na postagem sobre sua história de vida, a empreendedora utiliza os recursos gramaticais das reticências e a supressão da vírgula em boa parte do texto. As reticências são utilizadas tanto com a função de indicar hesitações comuns na oralidade, como para transmitir um maior tom emocional ao depoimento. Associado a isto, a supressão da vírgula, com exceção das estrofes finais, confere rapidez e dinamismo a fala escrita, maximizando o tom emocional como já mencionamos. De forma similar à postagem da história de vida, a utilização da vírgula nas estrofes finais tranquiliza a fala e a reveste de serenidade.

Ao utilizar este tipo de estratégia gramatical na comunicação, mesmo que intuitivamente, a empreendedora transmite à rede uma sensação elevada de honestidade. Parece um desabafo, que na oralidade se dá rápido e, no final, com mais calma, permite ao emissor da mensagem uma autopercepção inesperada. Concernente a isto, a empreendedora responde diversos comentários que emergiram na sequência, corroborando a ação, quase em tempo real, o seu discurso de comprometimento com seu público. Relacionados, estes dois fatores aumentam os níveis de integridade e benevolência percebidos pela rede, conforme pode ser observado nos extratos de informação abaixo selecionados.

Membro I: Sou sua aluna desde os grupos do nível iniciante, depois fui fazendo os outros. Amei cada aula, muito bem explicado, tive duvida, fui prontamente atendida, muito obrigada por cada aula. Bj.
Empreendedora: Vcs minhas FOFIS iniciantes moram todas no meu coração... meus bebês que hoje cresceram e hoje andam com as próprias perninhas fazendo maravilhas.

Integrante da rede: (paralinguagem)



Membro II: Ahhh linda... já disse várias vezes que amo vc! Minha primeira peça de pachtwork foi com suas aulas e agradeço a Deus por você existir. Mas confessa vai... vc é Polvo (paralinguagem)

😂😂😂😂 sempre pronta para atender suas alunas e seus trabalhos são incríveis. Não posso acompanhar com tanta frequência por conta dos afazeres da casa... mas vc sempre será minha inspiração. Deus te abençoe sempre.

Membro III: Bem, de todas as peças que fiz através de aulas gratuitas e publiquei nas páginas ou canais, pois achava que seria legal pra vcs que dedicam seu tempo a ensinar, VOCÊ foi a única que curtiu e me incentivou a continuar. Obrigado de coração, tenho muito respeito pelo seu trabalho.

Empreendedora: Obrigada pela consideração e confiança, afinal não viemos ao mundo para vivermos só... é muito melhor compartilhar e dividir para multiplicar.

Membro IV: (Nome do Arteliê) realmente, o feedback tem um valor imenso pra todas as alunas, seja de aulas pagas ou não. E você não deixa a desejar. Obrigada (Apelido da empreendedora).

Empreendedora: (paralinguagem)



Membro V: (Nome do Arteliê) todo profissional seja na área que atuar respeita o outro tem responsabilidade com o que faz da o melhor de si, principalmente formadores de profissionais como vc o faz... sempre colherá o melhor daqueles que a conhece. Colhermos sempre o que plantamos.

Membro VI: Bia faz tempo que acesso tua página e vejo teus trabalhos. Lindos. Mas só a pouco comecei a acompanhar as aulas de quarta. E estou adorando. Tua forma de ensinar é muito didática, de fácil entendimento. Nas duas últimas semanas tive problema com a internet então estou saudosa. Quero me dedicar mas aí vou pensar em fazer outra aulas com você. Tú és, PPPP (pessoa, profissional, professora porreta) obrigada por existir e compartilhar sua excelência conosco.

Empreendedora: Adorei ser PPPP, kkkkk

Membro VII: Eu não sei falar coisas bonitas, mais você é super atenciosa e eu mesmo não estando fazendo quase nada, adora assistir suas aulas e mesmo não lhe conhecendo pessoalmente gosto muito de você!

Empreendedora: Eu achei que vc falou bem bonito, tocou meu (paralinguagem) ❤️.

Membro VII: Beijinhos!

Membro VIII: (Nome do Arteliê), sempre acreditei no seu trabalho, você faz de tudo para nos deixar feliz. Eu sinto em você uma pessoa

humana e solidária. Eu amo seus vídeos, obrigada por fazer parte da minha vida.

Membro IX: Vc é linda. Já comprei aulas suas e adorei, eu que sou uma aluna relapsia...

Para Gloor (2017), a comunicação orgânica característica das comunidades baseadas na Internet é caracterizada pela existência de líderes centrais, que permitem a contribuição balanceada de seus membros, respostas rápidas, sensação de sentimento honesto e contexto compartilhado.

Jarvenpaa e Leidner (1999) e Gloor (2017) sugerem que normas sociais e experiências compartilhadas, além de interação permanente, facilitam o desenvolvimento e a consolidação da confiança nos grupos virtuais. Especialmente com relação ao nível de interação, Jarvenpaa e Leidner (1999) e Jarvenpaa *et al.* (2004) argumentam que a ação constante em grupos virtuais costuma estar associada a grupos de alto desempenho. A ação constante diminui a percepção de incerteza e vulnerabilidade do grupo, aumentando os níveis de confiança.

Se a marca e as habilidades, já conhecidas no meio, atraem novas integrantes, a benevolência e a integridade percebidas pelo público são responsáveis pela fidelização do público que, em longo prazo, configura-se como uma comunidade virtual sólida. A formação desta comunidade, baseada na confiança e sentimentos recíprocos, viabiliza novas potenciais oportunidades de venda no longo prazo, diminuindo sensivelmente os esforços e custos de *marketing* por outros meios.

A partir da formação da comunidade, a empreendedora elaborou uma estratégia para identificar as potenciais compradoras em suas aulas gratuitas que ela denominou lista VIP. O cadastro era voluntário e gratuito e o envio prévio dos materiais para as aulas gratuitas passou a ser realizado exclusivamente para as integrantes desta lista. Diante da facilidade que isto proporcionava às costureiras, várias integrantes aderiram.

Burt (1992) afirma que as redes são elementos importantes na difusão da informação, uma vez que, ao filtrarem informações, garantem o acesso a peças de informações mais valiosas, mais cedo, além de garantirem uma rede de futuras referências anteriormente desconhecidas para os elementos do grupo. Burt (1992)

considera a confiança e o tamanho da rede como sendo elementos críticos para garantir a qualidade da rede na arena competitiva imperfeita.

Segundo Granovetter (2005), uma vez que a confiança é agregada às relações horizontalizadas de uma rede, intermediários são dispensados e, conseqüentemente, os custos da transação no processo da comunicação se tornam exponencialmente mais baixos.

A formação deste cadastro permitiu à empreendedora elaborar uma estratégia de *marketing* direcionado a potenciais compradoras. Os dados do *mailing* foram utilizados para o envio de mala direta para a promoção de um novo produto lançado em setembro de 2017. Importante destacar que as aulas gratuitas nunca deixaram de ser feitas, fator que possivelmente não vincula o cadastro a uma estratégia exclusivamente comercial para as integrantes e, adicionalmente, mantém a integridade percebida da empreendedora.

O novo produto desenvolvido consiste em um curso completo de *patchwork* virtual, vendido no seu lançamento promocional por R\$850,00 (oitocentos e cinquenta reais). Além da costumeira promoção nas aulas gratuitas disponibilizadas no Facebook, houve utilização maciça de *mailing* promocional e sorteio de produtos para o público atingido. Abaixo um trecho desta peça promocional.

Oioioi!

Tô passando aqui em pleno domingo pra te lembrar que a nossa SEMANA DO STRAIGHT QUILTING está só na metade, mas se você ainda não assistiu às aulas já liberadas precisa se apressar, porque elas não ficarão disponíveis por muito tempo!!!

Você poderá ver (ou rever) as aulas só até o próximo domingo, dia 15 de outubro. Mas...

para concorrer ao KIT (NOME DE UM PATROCINADOR)... o prazo é ainda mais curto!!!

O kit será sorteado na aula de encerramento da nossa semana especial, que será ao vivo, na

3ª feira, a partir de 20h.

E só estarão concorrendo as alunas que tiverem assistido a todas as aulas dessa nossa semana especial. Estamos monitorando, viu? Rsrs.

+ de 1.500 já assistiram!
(Mailing – 08-10-2017)

Além disso, foi criada uma plataforma de venda específica para a promoção e venda deste produto. A estratégia promocional do *site* foi divulgar cinco aulas da técnica gratuitamente pelo período de uma semana, período no qual a venda dos pacotes era realizada.

Em seu valor promocional de entrada, este novo produto estava sendo vendido a R\$850,00 (oitocentos e cinquenta reais). Não obtivemos acesso à quantidade de pacotes vendidos, porém o fato de ter sido aberta uma segunda semana de aulas gratuitas no mês de dezembro aponta que houve demanda e potencial público para uma segunda turma. Neste período, a plataforma de venda, que tem a aparência de um *site*, contava com 285 comentários de integrantes que já tinham ou estavam fazendo as aulas promocionais. Vale lembrar que, em dezembro de 2017, a empreendedora tinha alcançado mais de 42.000 seguidoras em sua página profissional do Facebook. Portanto, o provável público atingido pelo novo produto, considerando somente o número de comentários, não representa nem 1% da potencialidade oferecida pela rede.

4.1.1.2 Desenvolvimento de parcerias

O desenvolvimento de parcerias se caracteriza como outra brecha estrutural percebida pela empreendedora. Burt (1992) considera que o tamanho maior aumenta a eficiência da rede, ao possibilitar maiores garantias de que contatos relevantes serão encontrados quando necessário. Entretanto, ressalta que o equilíbrio entre tamanho e diversidade moderada dos contatos da rede é fundamental para o desenvolvimento da rede uma vez que, ao proporcionar contatos não redundantes, agregam-se informações realmente relevantes.

Parece haver dois tipos de parcerias estratégicas principais: uma relacionada a grandes fornecedores de maquinário e matéria prima e outra relacionada a alianças com outras empreendedoras do ramo. Além destas estratégias principais, eventualmente a empreendedora estabelece parcerias com pequenas empresas baseadas na Internet, referentes a outros ramos de negócio.

De forma geral, como é comum entre mulheres que empreendem, observam-se, nos tipos de parcerias estabelecidos, algumas especificidades que não são

identificadas, no mesmo nível, em empreendimentos realizados por homens (MACHADO *et al.*, 2003; VALE *et al.*, 2011; NOGUERA, ALVAREZ e URBANO, 2013; DY, MARLOW e MARTIN, 2017), uma vez que, como tem sido evidenciado por diversos estudos empíricos, o seu acesso a estes recursos acontece de forma distinta.

No estabelecimento de parcerias em uma rede, os três elementos base para análise de redes descritos por Aldrich e Zimmer (1986), densidade, acessibilidade e centralidade, parecem, quando avaliados em conjunto, demonstrar impacto na formação de novas parcerias e na manutenção de parcerias antigas.

A densidade é o elemento que mensura a quantidade de laços existentes na rede e, segundo Aldrich e Zimmer (1986), é responsável por proporcionar a capacidade coletiva de uma rede se organizar em torno de objetivos comuns. Desta forma, estes autores defendem que a maior quantidade de laços em uma rede aumenta sua capacidade de organização.

Granovetter (1973) define laços fortes como aqueles constituídos por meio de contatos intensos e frequentes com um grupo homogêneo e laços fracos, como aqueles que permitem o acesso a redes de relacionamento mais heterogêneas e extensas. Segundo Vale (2014), o desenvolvimento de laços fracos pelos empreendedores potencializa a identificação de oportunidades de negócio, a formação de parcerias estratégicas e a percepção de outras formas de vínculos importantes para a formação de redes, como a solidariedade e o apoio mútuo.

Entretanto, a observação netnográfica pareceu apontar que a quantidade de laços fracos de uma rede somente se organiza em prol de um objetivo comum se o elemento central realizar esforços de *marketing* consideráveis. Desta forma, somente a densidade da rede não parece ser suficiente para que a inovação ocorra.

Na Figura 12 representada pelo gráfico abaixo, elaborado a partir de uma amostra de cada mês de observação, durante 6 meses, observamos a relação entre compartilhamento das *lives* promovidas gratuitamente pela empreendedora e quantidade de visualizações.

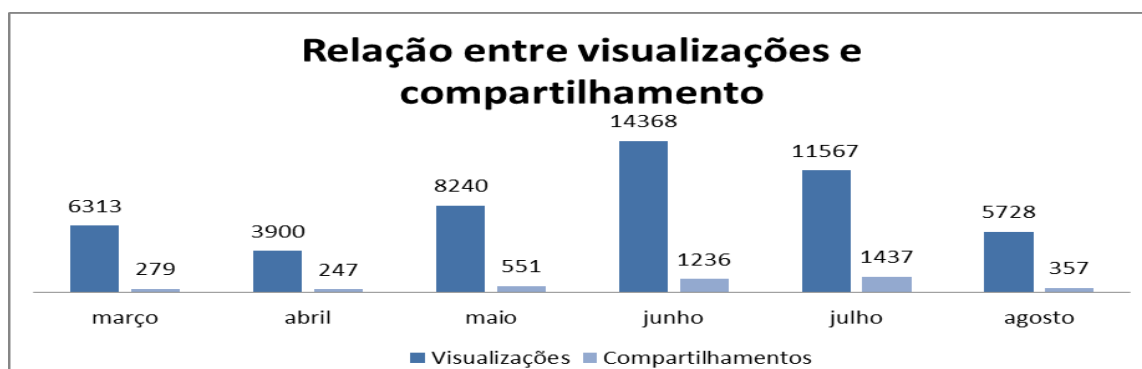


Figura 12: Relação entre visualizações e compartilhamento

Fonte: elaboração própria.

Entre os meses de maio e junho, é perceptível um considerável aumento no número de compartilhamentos realizados pela comunidade para o público em geral. A observação netnográfica permitiu verificar que a colaboração da comunidade na promoção dos vídeos da empreendedora neste período ocorreu devido a alguns elementos que a estimularam.

A empreendedora lançou uma campanha na qual sortearia um ferro de passar especial para costureiras, adquirido nos Estados Unidos e não disponível para venda no Brasil, caso alcançasse três mil compartilhamentos em seus vídeos promocionais. A equipe de apoio das filmagens era composta por membros que primavam pelo tom humorístico, o que tornava os episódios divertidos. A feira mais importante no segmento, que reúne diversas artesãs e fornecedores, ocorreu no mês de julho e, antes e após a feira, a artesã intensificou ações de *marketing* de alianças estratégicas, promovendo produtos de seus patrocinadores de maquinário e matéria prima e de outras empreendedoras no ramo do artesanato.

A partir destes dados pode-se desenvolver duas possíveis conclusões. Apesar do gráfico sugerir que o aumento do número de compartilhamentos pela comunidade aumenta o número de visualizações do público em geral, a motivação dos elementos da comunidade para colaborar são provenientes dos esforços realizados pelo elemento central da rede e o número de compartilhamentos somente aumenta o alcance dos vídeos promocionais e a possível atração de novos integrantes até certo ponto.

Com relação ao último argumento, isto não parece afetar a manutenção ou a atração de novas integrantes. Tampouco, altera a dinâmica de comunicação

estabelecida no grupo. Apesar da comunidade ter apresentado um aumento de densidade, de quase 18%, entre março e dezembro de 2017, o crescimento não alterou a essência da comunidade e, sim, atraiu o público correto ao negócio. Os laços, - considerando que cada integrante é um nó da rede, - parecem ser formados a partir de uma identidade comum percebida que, a partir dos esforços do elemento central, culmina com a formação de uma comunidade e potencializa a inovação incremental para o negócio.

Portanto, além da densidade, a acessibilidade percebida na rede é essencial para a inovação. Segundo Aldrich e Zimmer (1986), a acessibilidade avalia a distância entre os nós, sua capacidade de gerar inovação. Laços fracos, como os formados na rede, facilitam a troca de informações e possibilitam a difusão de um maior fluxo de informações significativas e novas. Associado a uma comunidade especializada, este fator favorece a formação de parcerias e patrocínios para a empreendedora.

Igualmente importante, a centralidade do indivíduo na rede facilita a comunicação e proporciona vantagens competitivas de *marketing*. Aldrich e Zimmer (1986) explicam que o nível de centralidade de uma pessoa na rede pode ser percebido tanto pela capacidade de alcance do indivíduo, quanto pela distância que cada nó possui em relação ao indivíduo central da rede.

Por sua vez, Aldrich e Zimmer (1986) definem a acessibilidade da rede como a distância dos laços existentes entre os indivíduos, explicando que distâncias menores facilitam a troca de informações e recursos entre as partes. Granovetter (1986, 2005) defende que os laços fracos existentes entre os indivíduos da rede são os responsáveis por difundir um maior fluxo de informações significativas e novas, proporcionando maiores oportunidades de criação.

Os resultados desta pesquisa mostram que a capacidade de alcance da empreendedora parece estimular alguns laços da rede a buscarem um maior nível de aproximação. Estes elementos são constituídos tanto de patrocinadores de maquinário e matéria prima, quanto de outros pequenos fornecedores ou empreendedores que, ao perceberem a centralidade da empreendedora, observam uma brecha estrutural para fomento de novos negócios.

Dentre os patrocinadores estabelecidos, destaca-se a aliança formada entre a empreendedora e uma marca líder no segmento de máquinas de costura e bordado. Na observação etnográfica se percebeu que a política de patrocínios e promoção dessa empresa, baseia-se na seleção das empresas que se destacam nas redes baseadas na Internet que recebem, além de descontos na aquisição de maquinários, o custeio das despesas em feiras especializadas e algum retorno financeiro e promocional na divulgação da marca. As peças de informação abaixo selecionadas corroboram esta visão.

Está pensando em mudar de máquina??? Então corre falar com o (nome de um representante de vendas da marca)... somente amanhã na compra de qualquer máquina (marca da máquina) vc ganha 10 aulas minhas de presente. Sim o aniversário é meu, mas quem ganha o presente é vc. Então corre garantir a sua (número de telefone do representante).

Indicação (nome da empreendedora).

(Post divulgado na página profissional e pessoal da rede social Facebook – 10-05-2017).

Minhas lindinhas...tô na correria por aqui, mega atrasada com o AO VIVO de amanhã... essa gripe me atrapalhou todinha. Mas vai dar tudo certo...hoje de noite passo a lista de material para as minhas VIPs. Quem vem comigo??? Amanhã às 20:00, horário de Brasília...ahhh vai ter aula extra da (marca de uma máquina).

Tecidos: (nome do patrocinador principal de tecidos)

(Marca da Máquina): (Link do representante de vendas no Facebook).

(Divulgação da aula promocional, *post* realizado na página pessoal e profissional na rede social Facebook – 20-06-2017).

Promoção (Marca da Máquina) com o (Nome do representante de venda)

Últimas unidades!

Kit Empreendedor

Frete grátis

Parcelamento em 10x no cartão

Desconto no pagamento à vista

E ainda dez módulos da minhas aulas virtuais sequenciais.

Ligue ou mande mensagem whatsapp (número do representante de vendas)

Ou procure o (nome do representante de vendas) na Loja (Nome do patrocinador da empreendedora na feira).

Venha conhecer minhas aulas virtuais sequenciais e minhas aulas virtuais de Straight Quilting

Postagem seguida de uma foto da máquina.

(Divulgação de máquina do patrocinador da empreendedora na feira, realizada na página pessoal e profissional do Facebook, no dia 27-06-2017).

Meninas últimas unidades com brinde extra (kit empreendedor) + frete grátis. E de presente ainda te darei totalmente de graça os dez

módulos das minhas aulas virtuais – nível avançado (valor dessas aulas R\$450,00)... presentão hein? Não perca!

Informações direto com (nome do representante de vendas da marca) (A divulgação desta máquina foi seguida de diversas demonstrações de como utilizá-la, gravadas e publicadas nas páginas pessoal e profissional da empreendedora na rede social Facebook, 30-6-2017).

Minhas lindas... a (nome da principal feira do segmento de artesanato no Brasil) tá quase chegando... Quem vem me ver???? Eu e o (nome do representante da marca patrocinadora) vamos esperar vocês no stand da (nome da empresa dona da marca) a partir do dia 13/07. Vamos bater muitas fotinhos juntas... e lembrem, quem comprar qualquer máquina da Brother comigo ainda vai ganhar acesso completo às minhas aulas virtuais nível iniciante (10 módulos – 32 peças de brinde). Então espere até o dia 13/07 para comprar. Se vc for só no primeiro dia ou no dia do lojista me mande um recadinho que fazemos a sua compra online... Espero vocês!!!

Na inauguração do Arteliê, a conversa com outras integrantes da rede demonstrou que a participação nessas feiras é considerada, pela maioria das micro empreendedoras, significativamente onerosa pelo valor cobrado no stand. Portanto, o convite para ser a imagem da empresa em uma feira é considerado benéfico pelas empreendedoras do ramo, que veem nisso, uma oportunidade para reduzir custos, importante em empresas com estruturas enxutas, além de uma oportunidade para estabelecer novos laços com outras empresas, essencial para inovação incremental de empresas baseadas em rede na Internet neste ramo de negócio.

Outro patrocínio estabelecido, presente em quase todas as aulas promocionais divulgadas pela empreendedora, é de uma empresa especializada em tecidos para costura criativa e pachtwork. Sua política de patrocínio consiste em enviar tecidos, gratuitamente, para empresas com grande alcance na rede no segmento da costura. Estes tecidos costumam ser utilizados na divulgação dos vídeos promocionais da empreendedora e, àquelas integrantes que tenham interesse em adquiri-lo, é concedido um desconto.

Se, por um lado, esta é uma estratégia de *marketing* a baixo custo para o patrocinador, para a empreendedora, na fase inicial do negócio, garante redução de custos na aquisição de matéria prima. Além desta questão prática, a diversidade de tecidos preenche um desejo das empreendedoras do ramo que, de forma geral, consideram sua atividade não apenas um negócio, mas uma paixão. Os tecidos, representam para elas, uma oportunidade de criação infinita.

Diferente do outro patrocinador, a relação com este parece ser menos pragmática. O dono da loja que fornece este patrocínio esteve, inclusive, presente na inauguração do Arteliê, ocasião em que levou diversas amostras de tecido para distribuição entre as convidadas presentes e, a convite da empreendedora, gravou um vídeo para divulgação de sua loja física e virtual, que teve 1500 visualizações. No período em que a empreendedora esteve na principal feira de segmento de artesanato no Brasil, realizada em julho de 2017 em São Paulo, ela visitou a loja e divulgou um vídeo promocional caseiro com duração de 08 minutos, que teve 1700 visualizações. Nesta oportunidade, a página virtual da loja pode interagir direto com a parcela do público alvo do evento que acompanha a empreendedora.

Além destas duas alianças estratégicas mais evidentes, a centralidade da empreendedora atrai o interesse de outras pequenas empreendedoras do ramo, que objetivam estabelecer parcerias visando à divulgação de seus produtos ou serviços.

A confiança da comunidade na empreendedora inspira a atração de alguns nomes famosos e, é benéfico para a empreendedora, principalmente, no sentido de aparecer junto com outras que estão entre os melhores do ramo junto a sua comunidade. Neste tipo de parceria, os eventuais ganhos financeiros diretos oriundos do desenvolvimento de algum serviço ou produto conjunto é secundário e, consequência, do tipo de relacionamento firmado, ao longo do tempo. Os ganhos principais percebidos no estabelecimento destas parcerias são relativos ao alcance de outras redes e ao valor percebido pela comunidade, especialmente para as que possuem motivação de empreender, além de, eventualmente, gerarem fornecimento de matéria prima gratuita, presentes e resultados inesperados, como o convite para participar de eventos.

Um exemplo deste tipo de parceria pode ser percebido na inauguração do Arteliê, realizado em maio de 2017, no qual uma famosa artesã paulista era a atração principal do evento. Esta artesã é reconhecida no meio por ter tido diversos trabalhos premiados nacionalmente e internacionalmente em função de uma técnica oriunda do *pachwork* tradicional denominada *patch art*. O comportamento, tanto da empreendedora, quanto das demais participantes do evento com relação a esta artesã era de admiração de fã, conforme pode ser observado no conteúdo do *post*

abaixo, publicado na página pessoal da artesã na oportunidade da inauguração do Arteliê.

Nesse exato momento estou me sentindo a pessoa mais importante da face da terra.... (Nome da artesã paulista) vem para meu níver.

Na inauguração, apesar da clara relevância que possui no meio, a artesã paulista relatou que tenta desmistificar a impressão de inalcançável, alegando que cada empreendedora no meio tem seu estilo. Declarou admirar a anfitriã do evento pela sua facilidade de autopromoção na gravação de vídeos, algo que alegou não gostar e não ter habilidade para fazer. No decorrer da conversa, a anfitriã do evento relatou que pretendia ministrar cursos esporádicos em seu Arteliê com artesãs de renome do meio e convidou a artesã paulista para ser a primeira convidada.

Esta conversa inicial avançou posteriormente entre as duas empreendedoras e um curso presencial foi realizado no Arteliê nos dias 15 e 16 de setembro de 2017, conforme observado na peça de divulgação abaixo, realizada na página pessoal da empreendedora na rede social Facebook.

Como todas vcs ficaram louquinhas quando (nome da artesã paulista) apareceu aqui em Curitiba com suas obras maravilhosas...resolvemos trazer ela novamente. Agora todas poderão fazer o curso Interpretando Rostos. Não perca tempo e inscreva-se logo. As vagas são limitadas. As inscrições já estão abertas.

Data: 15/09 e 16/09

Horário: 09:30 às 16:30

Valor: R\$380,00 com kit incluso

Apesar deste tipo de evento físico não ter se configurado como uma prática constante no decorrer do tempo, a atração deste tipo de parceria parece fazer parte da estratégia de *marketing* da empreendedora. Na prática, a empreendedora realizava a promoção de outras empreendedoras do ramo em sua comunidade, fortalecendo assim sua imagem de empreendedorismo colaborativo em sua própria comunidade, fator que, ocasionalmente, pode ser apropriado como uma nova brecha estrutural da empreendedora para incrementação do negócio; promovendo seu eventual alcance junto a outras comunidades, além de estreitar laços com potenciais

futuros parceiros. A seguir, a Figura 13 apresenta um exemplo da prática de realização de outras empreendedoras do ramo.

Parabéns (apelido da artesã)!



Figura 13: Postagem promovendo o trabalho de outra empreendedora

Fonte: (Repostagem da empreendedora em sua página pessoal e profissional no Facebook, relativa à postagem original de outra artesã. A peça confeccionada foi presenteada a empreendedora que, divulgou o trabalho da artesã em sua comunidade. Facebook – 16-05-2017).

Os extratos de informação, incluindo as Figuras 14 e 15 abaixo, também contemplam algumas passagens onde o comportamento colaborativo com relação a outras empreendedoras foi percebido na observação netnografica.

Hoje cheguei em casa... e olha só o que tinha me esperando. Amo ganhar presentinho, e quando vem com uma cartinha junto... ADORO! Muito obrigada (nome da empreendedora, especializada em materiais para artesanato). (Post realizado na página pessoal e profissional do Facebook, seguido de uma foto do produto, no dia 30-05-2017).

Quem ainda não viu essa aula maravilhosa da minha amiga/aluna (nome da artesã)???? Por apenas R\$15,00 vc vai aprender a bordar nomes usando sua máquina comum...isso mesmo. (Post realizado na página pessoal e profissional do Facebook, seguido de uma foto do produto, no dia 16-06-2017).

Sorteio ao Vivo de 1m de tecido com 3 Kits da Necessaire (nome do projeto) mais aulas da super (nome da empreendedora). (Repostagem da empreendedora em sua página pessoal e profissional no Facebook, realizada no dia 20-06-2017, relativo a uma

palestra que realizou no canal virtual de outra empreendedora, especializada em estamparia criativa para tecidos. A palestra foi resultado de uma parceria realizada entre ambas na qual, foi desenvolvido um projeto de costura que utilizava tecidos desenvolvidos e vendidos pela parceira. Foi elaborada uma campanha de *marketing* para atração de público pela parceira que, sortearia 3 kits do tecido e mais o projeto da aula desenvolvido pela empreendedora. Está ação parece ser resultado da aproximação das empreendedoras realizada pela feira, realizada em julho.

Resumo do dia de hoje...

Conheci muitas meninas lindasssss mas fiquei sem bateria no celular e não consegui bater foto com nenhuma....

Mas fui dar um abraço em muitas amigas lindas que amoooo e não consegui dar em todas, mas amanhã tem mais. (Potencial parceria I), (Potencial parceria II), (Potencial parceria III), (Potencial parceria IV), as minhas lindas da (potencial parceria V) e conheci a fofa da (potencial parceria VI). Mas não consegui chegar no stand da minha lindinha (potencial parceria VII).

Amanhã vou fazer uns ao vivos.... quem quer??? Sem falar que finalmente conheci de verdade meu anjo da guarda (potencial parceria VIII) e a FOFIS da (potencial parceria IX).

(Post realizado durante a realização da principal feira do segmento de artesanato, no dia 13-07-2017).

(Nome de uma empreendedora) acho que vou dormir e acordar com ele, kkk... tô igual criança com brinquedo novo, kkkk



Figura 14: Postagem promovendo o trabalho de outra empreendedora.

Fonte: (Divulgação de um presente ganho de uma empreendedora que encontrou na feira que, posteriormente, desenvolveu uma parceria para divulgação de seus produtos nos vídeos promocionais da artesã. Página pessoal e profissional do Facebook, 14-07-2-17).

Preparando o próximo AO VIVO...

Etiquetas: (Nome da marca da empreendedora)

Tecidos: (Nome da loja) com (Nome do empreendedor)

Quem vem????

Faça seu cadastro para receber antecipadamente a lista de materiais para a aula.

Seguido da foto de um tecido do fornecedor, com uma etiqueta da empreendedora.

(Divulgação de uma chamada para a aula promocional na página pessoal e profissional do Facebook, 20-07-2017).

(Nome da empreendedora fornecedora de etiquetas) chegou!!!!

Ameiiiiii

Quem quiser ver as coisas lindas da Ju, basta ir na lojinha virtual dela: (link com o site da loja).

Seguido de um vídeo recepcionado e, abrindo a caixa, com os materiais enviados. O vídeo teve 2900 visualizações.



Figura 15: Postagem de vídeo promovendo o trabalho de outra empreendedora (Postagem realizada na página pessoal e profissional do Facebook, 29-07-2017).

Além disso, eventualmente, convites e parcerias inesperadas são firmadas. Em uma ocasião, a empreendedora foi convidada para uma entrevista e para ministrar uma aula, em um programa de televisão especializado em uma cidade do estado de São Paulo.

[[RECADINHO IMPORTANTE]]

Hoje dia 03/08 às 17:00 horas estarei no programa Assim Fica Fácil na (nome do canal de televisão) com o querido (nome do apresentador)...vou ensinar vocês a fazerem uma linda carteira... bem daquele jeitinho que vocês gostam rápido e fácil, então já RESERVA A PIPOCA (paralinguagem) 🍷 E O GUARANÁ para assistir essa aula imperdível, simples e só com medidas.

Vou deixar os links aqui e dá para assistir *on line*.

Espero todas lá.

(*link do site do canal de televisão*)

(Postagem realizada na página pessoal e profissional do Facebook, 03-08-2017).

Adicionalmente a estas parcerias óbvias para o negócio relacionado à costura, ocasionalmente a empreendedora atrai ou promove outros ramos de negócio, devido à sua audiência e experiência como negócio baseado na Internet. Burt (1992) lembra que indivíduos imersos em uma rede, com contatos ricos em buracos estruturais, possuem maior acesso à informação e exercem controle baseado na não autoridade devido ao seu capital social e, portanto, estão mais expostos às oportunidades empreendedoras. O autor define este tipo de relação como autonomia estrutural.

Durante a observação netnográfica, a parceria mais evidente relacionada a isso foi com uma nutricionista que, no início, não parecia acreditar que este fosse um negócio viável, porém, após a realização de algumas palestras virtuais a convite da empreendedora, diante da grande receptividade do público, ofereceu um serviço baseado em um modelo de negócio similar, baseado na Internet.

INTRODUÇÃO DA POTENCIALIDADE DE NEGÓCIO À NUTRICIONISTA

Me sentindo confiante com (nome da nutricionista) coach de emagrecimento consciente.

(Post realizado na página pessoal do Facebook, no dia 16-06-2017)

Algumas reação seguidas a postagem:

Membro 1: Tô precisando!!Kk

Empreendedora: Veja a página dela aqui no face... ela está começando a postar várias dicas, vc vai amar. Estou convencendo ela a montar uma turma *on-line* para ajudar as pessoas que não são de Curitiba.

Membro 1: Muito boa idéia (apelido da empreendedora). Pedi para ela me aceitar como amiga e vou acompanhar. Se ela começar com este trabalho tu me avisa tá.

Emagrecimento consciente... esse é o caminho. Eliminei 13 kg em 3 meses, tudo graças à nutricionista (nome completo da nutricionista) e o seu método de reeducação alimentar. Comer bem e beber saudável são coisas fáceis e qualquer um consegue... curta a página da (primeiro nome da nutricionista) e fique por dentro de dicas preciosas que podem mudar a sua vida. (*link* com a página da nutricionista no Facebook). (Postagem realizada na página pessoal do Facebook, no dia 16-06-2017).

Algumas reações seguidas à postagem:

Membro 1: E quem mora longe como faz?

Empreendedora: (Marca o nome da nutricionista para que ela veja as reações da postagem).

PALESTRA INTRODUTÓRIA DA NUTRICIONISTA

A primeira palestra realizada pela nutricionista no canal da empreendedora foi realizada no dia 16 de junho de 2017 e teve duas mil visualizações. Nesta oportunidade a nutricionista apresentou a técnica de emagrecimento consciente e utilizou o depoimento da empreendedora (sua cliente famosa) como exemplo. A interação do público em um primeiro contato foi impressionante. Além de externalizar seus desejos pessoais com o programa, o público forneceu dicas do que considerava que a nutricionista precisava fazer para melhorar sua exposição na Internet para a venda do produto.

A partir deste momento, esta empreendedora realizou palestras semanais. A Figura 16 apresenta o acompanhamento deste caso, realizado entre os meses de junho e julho de 2017.

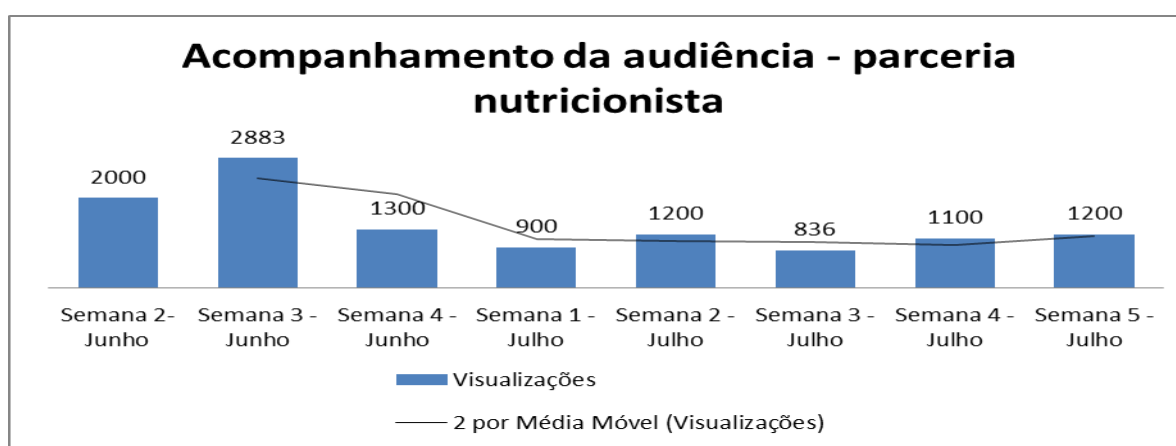


Figura 16: Acompanhamento da audiência – parceria nutricionista

Fonte: elaboração própria.

É possível observar que, o pico de audiência ocorreu nas duas palestras introdutórias. Entretanto, a análise da mediana, que desconsidera os valores extremos, informa que a audiência é mais ou menos constante em 1200 visualizações. Esta audiência no meio virtual e o potencial público alvo associado a ela, pode ser considerado relevante ao considerar que, no período anterior, era um público inexistente para esta empreendedora.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Ao considerar a lógica da IC como o novo paradigma estratégico no qual devem se basear as organizações virtuais ou virtualizadas, propõe-se, a partir da observação empírica e da literatura disponível sobre o tema, um modelo teórico que engloba as categorias da IC que atuam como antecedentes para a consolidação de comunidades virtuais, promotoras da inovação em empreendimentos baseados na Internet. O modelo teórico pode ser observado na no Quadro 1.

INTELIGÊNCIA COLETIVA			
ANTECEDENTES PARA INOVAÇÃO	FORMAÇÃO DE COMUNIDADES VIRTUAIS	ESTABELECIMENTO DE CONFIANÇA	FOMENTO A COLABORAÇÃO
Características	Formação de vínculos	Habilidade	Comprometimento (motivadores intrínsecos, extrínsecos e sociais)
	Inteligência social	Benevolência	Comunicação orgânica
	Diversidade cognitiva moderada	Integridade	

Quadro 1 Modelo IC como antecedente para inovação

Fonte: Desenvolvido pelos autores da presente pesquisa

A inteligência coletiva, como ferramenta para a busca da inovação em pequenas empresas baseadas na Internet se configura como uma estratégia promissora para pequenas empresas que atuam em rede.

O modelo considera que a IC, como fator antecedente para a consolidação de comunidades virtuais, exerce papel fundamental para a inovação empresarial em pequenas empresas. Para tanto, a IC deve estar alicerçada em três elementos básicos: A formação de comunidades virtuais, o estabelecimento de confiança e o fomento à colaboração.

A formação de comunidades virtuais requer a capacidade de um elemento central atrair, a partir de uma rede de contatos existentes ou potenciais, integrantes que, por possuírem interesses, valores e identidades comuns, conseguem formar vínculos. A formação de vínculos com base na percepção de uma identidade comum pelos integrantes do grupo tende a aumentar o nível de inteligência social do grupo,

ou seja, sua capacidade de sentir empatia pelo outro. Entretanto, as comunidades somente se tornam viáveis para o desenvolvimento de um negócio, quando conseguem equilibrar, a formação de vínculos e a inteligência social, com uma diversidade cognitiva que, pela própria natureza de uma comunidade, é moderada.

A diversidade cognitiva moderada nas comunidades é uma característica da IC que, no contexto dos negócios, pode ser associada à teoria dos laços fracos de Granovetter, na qual se argumenta que a inovação e o surgimento de oportunidades de negócios ocorrem mais facilmente em grupos heterogêneos, diante de sua capacidade de apropriação de informações não óbvias ou triviais de que dispõe seus membros individualmente.

O estabelecimento de confiança, por sua vez, é uma característica da IC que parece estar fortemente associada aos esforços do elemento central junto à comunidade. Inicialmente, a confiança se desenvolve pela habilidade demonstrada pelo elemento depositário da confiança. Entretanto, a benevolência e a integridade percebidas no longo prazo pela comunidade são os elementos que garantem o estabelecimento da confiança com o passar do tempo.

A literatura sobre o tema expõe que a confiança, como ativo estratégico, é especialmente importante para pequenas empresas. O estabelecimento da confiança em uma comunidade permite no longo prazo, que a própria comunidade seja percebida, por outras comunidades, como passível de confiança. Este pode configurar-se como um fator estratégico importante para o desenvolvimento de potenciais parcerias estratégicas para o negócio, incrementando a inovação e, disponibilizando oportunidades para toda rede e para os seus integrantes conforme pode ser observado nos resultados desta pesquisa.

Comunidades virtuais que persistem no tempo parecem se basear no estabelecimento de confiança, desenvolvendo uma natureza altamente colaborativa. Como ficou claro a partir da revisão da literatura para procurar melhor compreender os dados observacionais colhidos no estudo netnográfico, o fomento à colaboração se caracteriza por ser um estado de comprometimento mútuo entre os integrantes de uma rede para se alcançar um objetivo comum e, neste contexto, parece estar associado tanto aos motivadores, quanto a um estilo de comunicação

orgânica que estimula a retenção da comunidade formada e torna a sensação de confiança permanente.

A análise deste caso demonstrou que a motivação intrínseca e a motivação social são os principais fatores influenciadores da colaboração. Conforme pode ser observado na Figura 17 estes fatores parecem exercer influência sobre o tipo de comunicação estabelecida na comunidade que, por sua vez, retroalimenta a motivação intrínseca e social e, conseqüentemente, estimula a inovação por meio da colaboração.

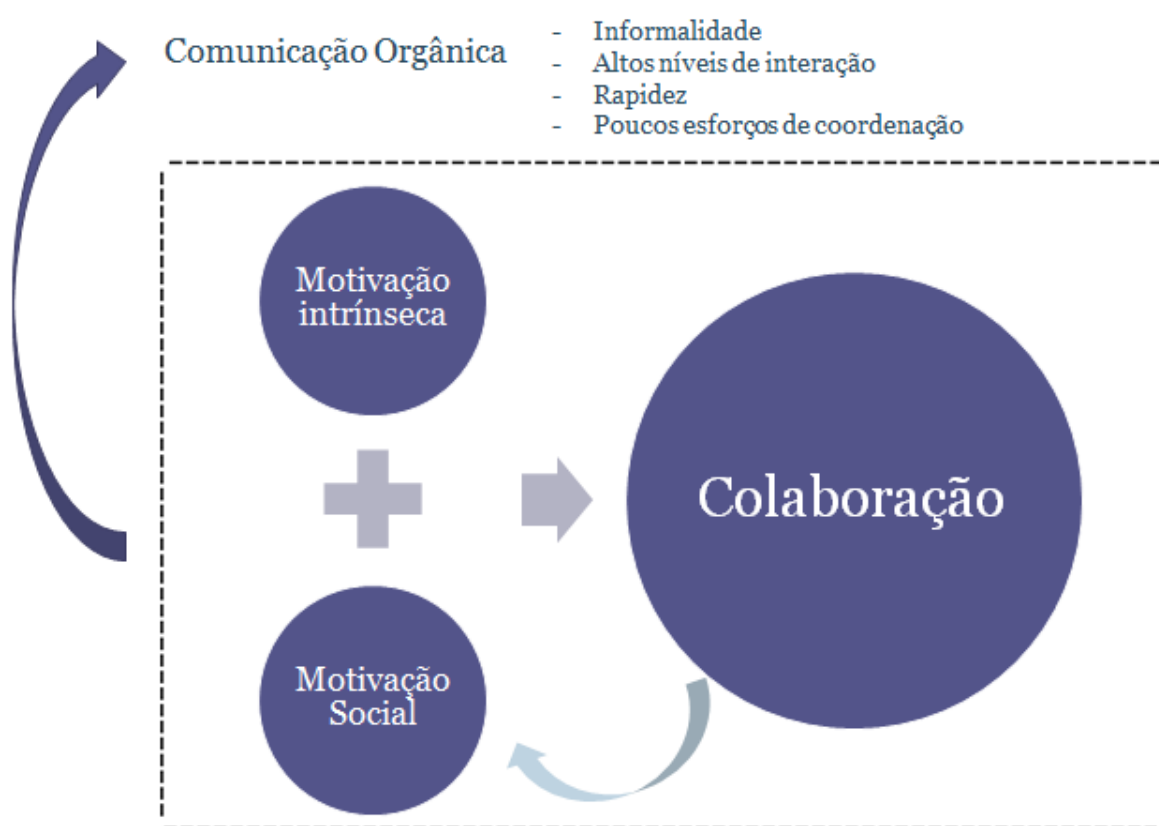


Figura 17: Relação entre motivação, colaboração e o papel da comunicação.

Fonte: elaboração própria.

As comunidades podem ser influenciadas por motivadores intrínsecos, extrínsecos ou sociais. Entretanto, independentemente da motivação individual de cada integrante da rede, comunidades guiadas por motivadores sociais tendem a ter um maior nível de motivação intrínseca e, conseqüentemente, maior comprometimento da multidão envolvida. Os resultados extrínsecos, associados a

possíveis ganhos materiais, acabam sendo percebidos como uma consequência dos outros motivadores que guiam a essência da comunidade. A comunicação orgânica, por sua vez, atua como a ferramenta para o estímulo da colaboração e da consequente inovação.

Empreendedores capazes de desenvolver este tipo de relacionamento com suas redes conseguem identificar, com mais facilidade, brechas estruturais e, assim, desenvolver oportunidades de negócio. Os resultados desta pesquisa demonstram que é possível a empreendedores digitais utilizarem a inteligência coletiva dos membros de suas redes como antecedente para a consolidação de uma comunidade, fator que consideramos importante para a inovação em pequenas empresas baseadas na Internet.

O comportamento do elemento central de uma rede influencia o comportamento da rede, podendo auferir diferentes tipos de oportunidades, conforme pode ser observado na Figura 18. Uma comunidade consolidada é fruto dos esforços do elemento central, estimulada pela sua energia que posteriormente trará benefícios ao capital social deste elemento.

Tal consolidação permite à figura central da rede, neste caso a empreendedora, garantir um maior alcance de público para a comunidade, diminuindo custos estruturais e atraindo o interesse de outras empresas que percebem neles uma brecha estrutural para alavancar o seu próprio negócio conforme pode ser observado na Figura 18. Este fator se configura como uma vantagem para o empreendedor da comunidade uma vez que garante o desenvolvimento de parcerias e alianças que, pela estrutura enxuta dos negócios, podem se configurar como um diferencial estratégico para a viabilidade das atividades no longo prazo.

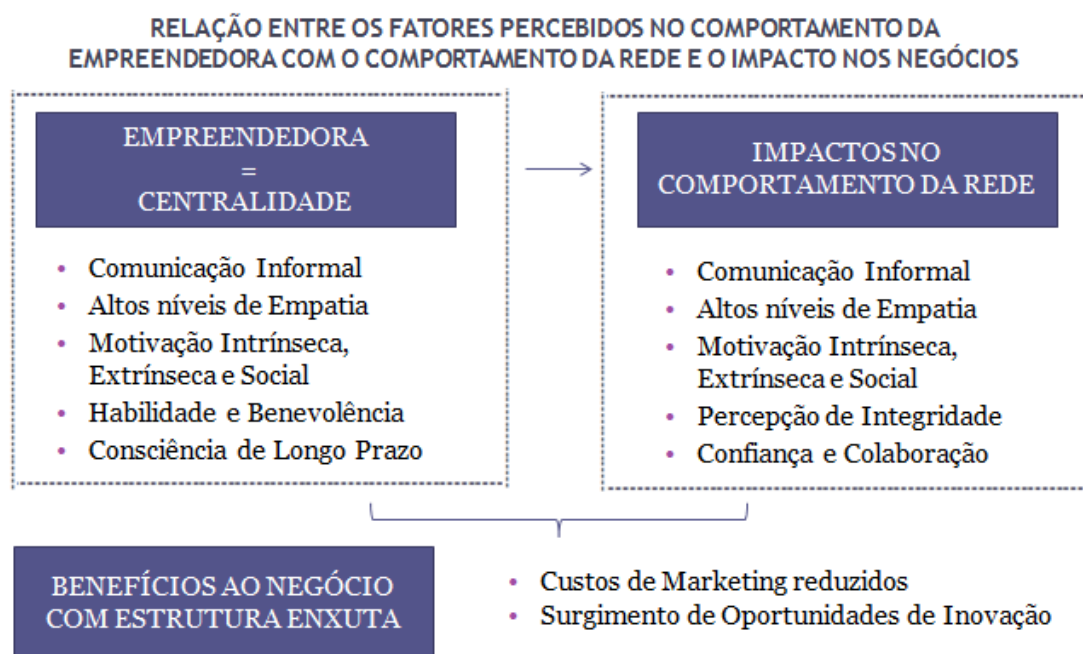


Figura 18: Relação entre os fatores percebidos no comportamento da empreendedora com o comportamento da rede e o impacto nos negócios.

Fonte: elaboração própria.

A forma com a comunidade é consolidada permitiu que a empreendedora conseguisse gerir melhor as competências internas da firma, orientadas de acordo com o seu capital social. Além disso, permitiu que a empreendedora pudesse posicionar mais facilmente o seu produto. Tanto o posicionamento, quanto a definição das competências internas da firma, foi orientado pelos desejos e necessidades percebidas pelo empreendedor em sua comunidade e foi fruto de um relacionamento com os clientes consolidado no longo prazo, conforme pode ser observado na Figura 19.

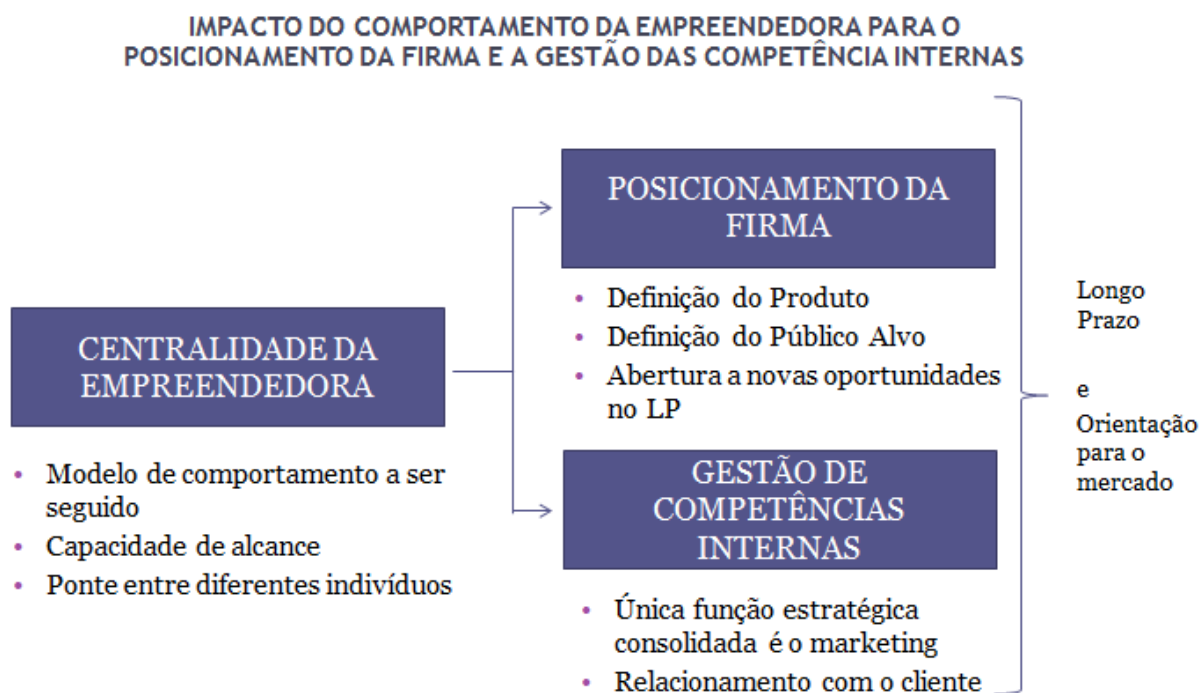


Figura 19: Impacto do comportamento da empreendedora para o posicionamento da firma e a gestão das competências internas.

Fonte: elaboração própria.

Assim como o posicionamento e a forma com a firma será gerida, os resultados financeiros auferidos por empresas que se utilizem deste modelo só podem ser alcançados pelo desenvolvimento de relacionamento de longo prazo com o público e, apesar de alguns possíveis ganhos extraordinários provenientes de alguma inovação pontual, tendem a ser mais ou menos constantes enquanto o negócio persistir, porque a confiança na rede, no seu elo central, e na proposição de valor para todos os seus integrantes não pode ser ameaçada, sob o risco de a comunidade se desfazer.

No contexto do capitalismo informacional baseado em um novo paradigma tecnológico e no avanço da globalização, o aumento da concorrência é um fenômeno incontestável em todos os mercados. A consolidação das TICs, por sua vez, permite que pequenas empresas atuem em rede, conseguindo auferir resultados não imagináveis no modelo capitalista industrial, por meio da constante inovação. A relevância destes fatores torna essencial o surgimento de novas práticas de gestão, além do aprimoramento de práticas já existentes.

Consciente de que os resultados de pesquisas exploratórias baseadas em um único estudo de caso não podem ser generalizados, tendo em face sua natureza qualitativa, a pesquisa ainda assim é relevante ao abordar elementos que, com a consolidação da Internet, podem se configurar proeminentes práticas de estratégias de gestão e inovação para pequenas empresas que atuam em rede, especialmente aquelas baseadas na Internet.

A principal prática gerencial observada neste estudo consiste nos tipos de esforços despendidos pelo empreendedor para a formação e consolidação de uma comunidade, baseados na IC da comunidade em formação. Adicionalmente, o pequeno empreendedor com negócios baseados na Internet, deve adotar como prática gerencial a consciência de relacionamento de longo prazo e a orientação para o mercado. Tais práticas demonstram resultados interessantes no processo de inovação e sustentabilidade do negócio no longo prazo.

Outro ponto interessante a ser observado no estudo é de que a consolidação de uma comunidade por mulheres para mulheres, traz não apenas a possibilidade de criação e desenvolvimento de negócios, como também a oportunidade de mostrar que atividades e tipos de sociabilização historicamente relacionadas ao feminino e, algumas vezes consideradas menos importantes, podem se caracterizar como importantes fontes para o desenvolvimento de novas práticas gerenciais e novos tipos de negócios não percebidos no modelo industrial.

Diante do estudo de natureza qualitativa e da sociabilização histórica do objeto de estudo, não é possível avaliar se este modelo é sustentável para grandes empresas que possuem estratégias baseadas na Internet, pequenas empresas com gêneros mistos, pequenas empresas compostas predominantemente por homens, ou se é generalizável para todos os modelos de negócio existentes, emergentes ou que venham a se desenvolver no futuro baseados na Internet.

Para tanto, se faz necessário o desenvolvimento de pesquisas complementares, de natureza qualitativa e quantitativa, em um conjunto relevante de empresas, que englobem as diferentes naturezas de negócio acima elencadas. Os resultados da presente pesquisa, de natureza qualitativa, têm como mérito enriquecer o referencial teórico deste proeminente campo de estudo, além de levantar inúmeras hipóteses de pesquisa para validação posterior, em ambientes

mais abrangentes. Tais pesquisas poderão ser desenvolvidas pelos autores em estudos futuros.

REFERÊNCIAS

ALDRICH, H.; ZIMMER, C. (1986). Entrepreneurship through social networks. Chapter regarding the book “Entrepreneurship through social networks” available in Research Gate.

ANTIKAINEN, M. (2010). Towards collaborative open innovation communities. Proceedings of the ECIE 2010 Conference.

ARDICHVILI, A.; CARDOZO, R.; RAY, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, v. 18, Issue 1, p. 105-123.

ARDIGÓ, R. M.; GRAEML, A. R. (2017) Web interativa: uma revisão sistemática de literatura sobre possíveis negócios inovadores envolvendo inteligência coletiva a partir da perspectiva do Manual de Oslo. In: XX Semead - Seminários em Administração, 2017, São Paulo. Anais..., 2017. v. XX. p. 2065.

BARDIN, L. (2016). *Análise de conteúdo*. (1. ed.). São Paulo: Edições 70.

BIJKER, W. E., Law, J. (2011). *Shaping technology/building society: studies in socio-technical change*. (1st ed.). Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.

BONABEAU, B. (2009). Decisions 2.0: the power of collective intelligence. *MIT Sloan Management Review*, v. 50, n. 2.

BRYMAN, A. (2004). *Social research methods*. (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press.

BURT, R. S. (1992). The social structure of competition. *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, Massachusetts, and London, England: Harvard University Press.

BURT, R. S. (1997). A note on social capital and network content. *Social Networks*, v. 19, n. 4, p. 355-373.

BURT, R. S. (2000). The network structure of social capital. *Research in Organization Behavior*, v. 22, p. 345-423.

BURT, R. S. (2001). Structural holes versus network closure as social capital. Pre-print for a chapter in *Social Capital: Theory and Research*, edited by Nan Lin, Karen S. Cook, and R. S. Burt. Aldine de Gruyter.

CASTELLS, M. (2003). *A galáxia da Internet: reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade*. (1. ed.). Zahar: Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

CASTELLS, M. (2013). *A sociedade em rede*. (6. ed) São Paulo: Paz e Terra.

CHELL, E.; BAINES, S. (2000). Networking, entrepreneurship and microbusiness behavior. *Entrepreneurship & Regional Development*, v. 12, 195.

COHEN, P.; LEVESQUE, H. (1991a). Teamwork. *Noûs* 25, 487-512.

COHEN, P.; LEVESQUE, H. (1991b). Confirmations and Joint Action. *IJCAI-91*, p. 951-957.

CRESWELL, J. (2004). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. (2. ed.). Porto Alegre: Bookman.

DENNIS, A. R.; ROBERT, L. P. Jr.; CURTIS, A. M.; KOWALCYK, S. T.; HATSY, B. K. (2017). Trust in the eye of the beholder: a vignette study of post-event behavioral control's effects on individual trust in virtual teams. *Institute of Operations Research and the Management Sciences (INFORMS)*, v. 23, nº 2, p. 546-558.

DIRKS, K. T.; FERRIN, D. L. (2014). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, v. 12, n. 4, p. 450-467;

DRUCKER, P. *Inovação e espírito empreendedor*. (1985). São Paulo: Cengage Learning

DY, A. M.; MARLOW, S.; MARTIN, L. (2017). A web opportunity or the same old story? Women digital entrepreneurs and intersectionality theory. *Human Relations*, v. 70, nº 3, p. 286-311.

EBOLI, L., DIB, L. (2013). Criação coletiva na web 2.0: um estudo de caso em uma empresa brasileira de crowdsourcing. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*, v. 12, nº 3.

ECKHARDT, J. T.; SHANE, S. A. (2003). Opportunities and entrepreneurship. *Journal of Management*, v. 29, Issue 3.

GLOOR, P. (2011). *Coolfarming: turn your idea into the next big thing*. (1st ed.). Broadway, New York, NY: Amacom.

GLOOR, P. (2017). *Swarm leadership and the collective mind: using collaborative innovation networks to build a better business*. (1st ed.). Cambridge, Massachusetts: Emerald Publishing.

GRAEML, A. R. (2004). Os impactos da utilização da Internet e outras tecnologias da informação sobre o setor industrial: Uma análise de empresas de manufatura do estado de São Paulo. Tese. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2551/61692.pdf?sequence=2>

GRANOVETTER, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, v. 78, Issue 6, p. 1360-1380.

GRANOVETTER, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, v. 91, n. 3, p. 481-510.

GRANOVETTER, M. (2005). The impact of social structure on economic outcomes. *Journal of Economic Perspectives*, v. 19, p. 33-50. doi: 10.1257/0895330053147958

HARRIS, M. (2015). How a lone hacker shredded the myth of crowdsourcing. Available on: <https://medium.com/backchannel/how-a-lone-hacker-shredded-the-myth-of-crowdsourcing-d9d0534f1731>

HENNING, C. E. (2015). Interseccionalidade e pensamento feminista: as contribuições históricas e os debates contemporâneos acerca do entrelaçamento de marcadores sociais da diferença. *Mediações*, Londrina, v. 20, nº 2, p. 97-128, jul-dez.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. (2011). *Administração estratégica: competitividade e globalização*. (2. ed.). São Paulo: Cengage Learning.

HOSELITZ, B. F. (1957). Noneconomic factors in economic development. *The American Economic Review*, v. 47, nº 2, Papers of the Sixty-eighth Annual Meeting of the American Economic Association, pp. 28-41.

HOWE, J. (2006). The rise of crowdsourcing. *Wired Magazine*. Issue 14. June. Retrieved from: <https://www.wired.com/2006/06/crowds/>

JARVENPAA, S. L.; KNOLL, K.; LEIDNER, D. E. (1998). Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, Spring 1998, v. 14, n. 4, p. 29.

JARVENPAA, S. L.; LEIDNER, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science*, v. 10, n. 6, November-December 1999, p. 791-815.

JARVENPAA, S. L.; SHAW, T. R.; STAPLES, D. S. (2004). Toward contextualized theories of trust: the role of trust in global virtual teams. *Information Systems Research*, v. 15, n. 3, September 2004, p. 250-267.

KLEEMANN, F.; VOSS, G.; RIEDER, K. (2008). Un(der)paid innovators: the commercial utilization of consumer work through crowdsourcing. *Science, Technology & Innovation Studies*, v. 4, n. 1.

KOTLER, P. (2000). *Administração de marketing*. (10^a ed). São Paulo: Prentice Hall

KOZINETZ, R. V. (2014). *Netnografia: realizando pesquisa etnográfica online*. (1. ed.). Porto Alegre, RS: Penso.

KUMAR, R. (2005). *Research methodology: a step by step guide for beginners*. (3rd ed.). London: Sage.

LAURETIS, T. (1987). *Technologies of gender*. Indiana University Pres, pp. 1-30.

LÉVY, P. (1999). *Collective intelligence: mankind's emerging world in cyberspace*. (1st ed.). Cambridge, Massachusetts: Helix Books.

MACHADO, H. V.; ST-CYR, L.; MIONE, A.; ALVES, M. C. M. (2003). O processo de criação de empresas por mulheres. *RAE*, v. 2, n. 2, jul-dez.

MALONE, T.; ENGEL, D.; WOOLLEY, A.; AGGARWAL, I.; CHABRIS, C.; TAKAHASHI, M.; NEMOTO, K.; KAISER, C.; KIM, Y. (2015). Collective intelligence in computer-mediated collaboration emerges in different contexts and cultures. *Bridging Communities, CHI 2015, Crossings*, Seoul, Korea.

MALONE, T. W. (2008). What is collective intelligence and what will we do about it? Org. Tovey, p. 35 a 40. Oakton, Virginia: Earth Intelligence Network. Retrieved from: Intelligence. Retrieved from: <http://cci.mit.edu/publications/CCIwp2009-01.pdf>

MALONE, T. W.; LAUBACHER, R.; DELLAROCAS, C. (2009). Harnessing crowds: mapping the genome of collective intelligence. MIT Center for Collective Intelligence, Massachusetts Institute of Technology, MA. Retrieved from: <http://cci.mit.edu/publications/CCIwp2009-01.pdf>

MOLONE, T. W.; ENGEL, D.; WOOLLEY, A. W.; AGGARWAL, I.; CHABRIS, C. F.; TAKAHASHI, M.; NEMOTO, K.; KAISER, C.; KIM, Y. J. (2015). Collective intelligence in computer-mediated collaboration emerges in different contexts and cultures. CHI, Crossings, April 18 – 23, Seoul, Republic of Korea.

MAYER, R. C.; DAVIS, J. H. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 3, 709-734.

McAFFEE, A. (2006). Enterprise 2.0: the dawn of emergent collaboration. *MIT Sloan Management Review*, v. 47, nº 3.

McCLELLAND, C. (1987). *Human motivation*. Boston: Cambridge University Press.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (2010). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

MOTTA, P., VASCONCELOS, I. (2006). *Teoria geral da administração*. (3ª ed.) São Paulo: Thompson Pioneira.

NOGUERA, M.; ALVAREZ, C.; URBANO, D. (2013). Socio-cultural factors and female entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, v. 9, n. 2, p. 183-197.

O'REILLY. (2005). Design patterns and business models for the next generation of software. Retrieved from: <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>

O'REILLY. (2008). What is web 2.0: design patterns and business models for the next generation of software. MPRA Paper nº 4580. Retrieved from: <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/4580/>

OECD. Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª ed. Brasil: FINEP, 2005. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>

PEREIRA, C. B.; TOLEDO, G. L.; TOLEDO, L. A. (2009). Considerações sobre o conceito de marketing: teoria e prática gerencial. O&S, v. 16, n.50, p. 519-543.

PEREZ, C. (2004). Technological revolutions, paradigm shifts and socio-institutional change. Reinert, Erik (ed) Globalization, Economic Development and Inequality: An alternative perspective. Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA, pp. 217-242.

PICKARD, G.; PAN, W.; RAHWAN, I.; CEBRIAN, M.; CRANE, R.; MADAN, A.; PENTLAND, A. (2011). Time-critical social mobilization. Science, v. 334, n. 6055, pp. 509-512.

RIBEIRO, D. (2015). O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil. Nacional: Global Editora.

ROCHA, V. C. (2012). The entrepreneur in economic theory: from an invisible man toward a new research field. FEP, Economics and Management.

ROGERS, E. (1983). Diffusion of innovations. (3rd edition). New York: The American Center Library.

SARDENBERG, C. M. B. (2006). Trilhas do empoderamento de mulheres – Projeto Tempo. I Seminário Internacional, NEIM/UFBA, Salvador, Bahia, 5-10 de junho.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 217-226.

SHUMPETER, J. A. (1939). *Business cycles: a theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process*. New York, Toronto, London: Mc Graw-Hill Book Company.

SUROWIECKI (2014). *The wisdom of crowds*. First Anchor Books Edition. New York: Anchor Books.

TREDINNICK, L. (2006). Web 2.0 and business: a pointer to the intranets of the future. *Business Information Review*, v.23, nº 4.

URDAN, A. T.; ROCHA, A. (2006). Orientação para o mercado: origens, avanços e perspectivas. *RAE-Clássicos*, abril-jun, 2006.

VALE, G. M. V.; SERAFIM, A. C. F.; TEODÓSIO, A. S. S. (2011). Gênero, imersão e empreendedorismo: sexo frágil, laços fortes? *RAC*, Curitiba, v. 15, nº 4, art. 4, pp. 631-649, Jul/Ago.

VALE, G. M. V. (2004). Empreendedores coletivos em redes organizacionais: novos agentes gerando um padrão diferenciado de competitividade. XXVIII Enanpad - Encontro Nacional da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, setembro.

VALE, G. M. V. (2007). Empreendedorismo e redes de relacionamento. XXXI Enanpad - Encontro Nacional da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, setembro 2007.

VALE, G. M. V. (2008). Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. RAE-eletrônica, v. 7, n.1, Art. 7, jan./jun. 2008

VALE, G. M. V. (2014). Empreendedor: origens, concepções teóricas, dispersão e integração. RAC, v. 18, nº 6, pp. 874-891.

VENKATRAMAN, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. Advances of Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, v. 3, p. 119-138.

VENKATRAMAN, S.; SHANE, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of Management Review, v. 25, nº 1, 217-226.

VENKATRAMAN, N.; HENDERSON, J. C. (1998). Real strategies for virtual organizing. Sloan Management Review, p. 33-48. Fall, 1998.

YIN, R. K. (2015). Estudo de caso: planejamento e métodos. (5ª ed.). : Bookman.

WELLMAN, B.; WORTLEY, S. (1990). Different strokes from different folks: community ties and social support. American Journal of Sociology, v. 96, nº 3, pp. 558-588.

WELLMAN, B. (2001). Physical place and cyberplace: the rise of personalized networking. International Journal of Urban and Regional Research, v. 25, n. 2.

WELLMAN, B.; QUAN-HAASE, A.; BOASE, J.; CHEN, W.; HAMPTON, K.; DÍAZ, I.; MIYATA, K. (2003). The social affordances of the internet for networked individualism. Journal of Computer-Mediated Communication, v. 8, n. 3.

WILSKER, B. (1996). A study of multi-agent collaboration theories. Research Gate. ISI/RR – 96-449.

WIRTZ, B.; SCHILKE, O.; ULLRICH, S. (2010). Strategic development of business models: implications of the web 2.0 for creating value on the Internet. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3, April-June, p. 272-290.

WOOLLEY, A.; CHABRIS, C. F.; PENTLAND, A.; HASHMI, N.; MALONE, T. W. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *Science*, v. 330, n° 686.

WOOLLEY, A.; MALONE, T. (2011). What makes a team smarter? More women. *Harvard Business Review*, June.

APÊNDICE A

Artefatos da técnica de costura criativa, ensinada nos vídeos de promoção do Arteliê, confeccionados pela pesquisadora durante a etapa etnográfica.



APÊNDICE B

Artefatos de *pachwork*, especialidade do Arteliê, confeccionados pela pesquisadora durante a etapa etnográfica.



APÊNDICE C

Relação de teorias ou propostas de teorias identificadas no decorrer da pesquisa.

INTELIGÊNCIA COLETIVA	<ul style="list-style-type: none"> Principais Influências: Malone, Woolley, Gloor, Bonabeau (MIT); Levy (Ottawa University).
IC & INOVAÇÃO EMPREENDEDORA	<ul style="list-style-type: none"> Principais Influências: Autores acima; Venkatraman e Henderson., McAfee, Howe (MIT); Graeml (UTFPR); Tim O'Reilly (Empresário e entusiasta do software livre); Surowiecki (Jornalista); Castells (Sociólogo).
EMPREENDEDORISMO & INOVAÇÃO EM REDE	<ul style="list-style-type: none"> Principais Influências: Vale (Puc-Minas).
SOCIOLOGIA ECONOMICA	<ul style="list-style-type: none"> Granovetter (Laços Fortes e Fracos e <i>embedness</i>) Burt (Buracos Estruturais) Vale (Empreendedorismo em rede)
INOVAÇÃO, CAPITALISMO INFORMACIONAL E PEQUENAS EMPRESAS	<ul style="list-style-type: none"> INOVAÇÃO: Rogers, Perez, MdO, Vale CAPITALIMOS INFORMACIONAL e PEQUENAS EMPRESAS: Chell e Baines, Castells, Drucker, Kotler, Pereira, Toledo e Toledo, Úrdan e Rocha
REFLEXÃO SOBRE EMPREENDEDORISMO DE MULHERES	<ul style="list-style-type: none"> Valle, Lauretis, HENNING, NOGUERA, ALVAREZ e URBANO, MARLOW e MARTIN