

Competências de Relacionamentos na Dinamização de Negócios Internacionais: O Caso de Empresas de Base Tecnológica na Região Metropolitana do Recife

Fernando Gomer de PAIVA JUNIOR (UFPE)

Farid HADJ-IDRIS (UFPE)

Fauster Barbosa FERREIRA (UFPE)

Resumo

As redes de negócios assumem papel fundamental no desenvolvimento e na sustentação das organizações. Nesse contexto, o estudo analisou as competências empreendedoras de relacionamento na dinamização de negócios internacionais. No entanto, para que o empreendedor tenha capacidade de entrar em um mercado internacional, ele primeiramente terá que obter informações valiosas e de confiança. Baseado em um estudo de natureza qualitativa, no qual foram realizadas entrevistas semi-estruturadas junto a empreendedores de duas empresas de base tecnológica do pólo de tecnologia da informação e comunicação da Região Metropolitana do Recife (RMR). A rede de negócios influencia o desenvolvimento do empreendedorismo internacional e as dimensões da competência de oportunidade e de relacionamento são significativas para a potencialização de um projeto internacional.

1. INTRODUÇÃO

A presença das empresas nos mercados externos durante muito tempo conquistou um lugar importante na reflexão estratégica dos dirigentes (CHTOUROU, 2005). A partir disso, no mundo globalizado, eles reconheceram as redes de negócios assumindo um papel fundamental no desenvolvimento e sustentação das organizações. E a articulação dos empreendedores permite que eles possam acessar os recursos necessários para montagem e manutenção dos novos empreendimentos. Nessa perspectiva, o envolvimento do agente empreendedor se revela como fator primordial na construção de negócios que movimentam a economia mundial ao longo dos tempos.

A rede de negócios entre empreendedores é um assunto que vem sendo abordado com frequência entre diversos autores da academia ao longo do tempo, tais como Granovetter (1985), Lin (1999), Paiva Jr. (2004) e Carolis et al (2009). O motivo para tantos estudos reside no fato de que a rede é um ambiente onde se desenvolve a construção de conhecimento, troca de informações, obtenção de recursos e desenvolvimento de capital social.

Quando o indivíduo possui grande número de conexões, ele tem maior exposição a diferentes informações e a novas idéias (GRANOVETTER, 1973). Pertencer a uma rede social provê ao empreendedor vantagens competitivas que possibilitam um melhor posicionamento do seu negócio. (ALMEIDA; FERNANDES, 2006; GREVE; SALAFF, 2003).

Assim, para que o empreendedor tenha capacidade de entrar em um mercado internacional, no qual ele provavelmente nunca teve qualquer contato, ele primeiramente terá que obter informações valiosas e de confiança, de forma que seu esforço ao empreender na arena internacional tenha chance de êxito. Portanto, as redes de negócios desempenham um papel fundamental para auxiliar os empreendedores em seus constantes obstáculos, pois nesse ambiente simbiótico ele obtém conhecimento privilegiado com indivíduos que já tiveram experiência no mercado internacional.

Dessa forma, baseado em dados coletados em entrevistas com dirigentes de empresas de base tecnológica, o estudo visa responder à seguinte pergunta: **Como as competências de relacionamentos podem influenciar um projeto internacional?**

2. ABORDAGEM SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO E COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DE RELACIONAMENTO

A base teórica tem uma abordagem sobre as questões referente à internacionalização e suas diferentes linhas de visão, suas relações com o empreendedorismo e uma estruturação a cerca de como as empresas devem atuar no mercado internacional. Em seguida, aprofundamos a reflexão sobre o conceito de empreendedorismo, as estruturas que corroboram para a implantação de negócios internacionais, a definição de competências empreendedoras de relacionamento e o modo segundo o qual as redes de negócio atuam em conformidade com a visão de internacionalização do empreendimento.

2.1. Internacionalização

A internacionalização dos negócios é definida, segundo Dalmoro (2006), como um processo crescente e continuado de envolvimento da empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem. O ato de internacionalizar a atividade empresarial passa a ser requisito para a expansão do empreendimento e isto se processa em decorrência dos

avanços técnicos e sociais do mundo globalizado, uma vez que, a idéia de mercado assume esta conotação.

Empreendedorismo internacional é uma combinação de comportamentos inovadores, pró-ativos e de aversão ao risco que cruzam fronteiras internacionais e têm a intenção de criar valor dentro da organização (OVIATT; MCDOUGALL, 2000). Muitos são os motivos pelos quais os empreendedores decidem entrar no mercado internacional. A escassez dos mercados locais e a busca pela inserção de determinado produto no comércio externo como forma de expandir o negócio são alguns dos fatores que levam o indivíduo a se interessar e conseqüentemente se aproximar do mercado externo.

Nas várias concepções desenvolvidas no campo da internacionalização da firma, duas visões se destacam: a econômica e a organizacional. O enfoque econômico define como se desenvolvem as unidades produtivas dentro do mercado, à medida que privilegia os seus aspectos financeiros com foco no *homem econômico*, de modo a definir de modo racional a atuação da empresa. Estas vertentes podem ser desdobradas em duas teorias; do poder de mercado, do ciclo do produto e do paradigma eclético.

Em contrapartida, a linha de pensamento organizacional substitui o homem econômico pelo *homem comportamental*, demonstrando maior interesse pela própria empresa e introduzindo a concepção da força das redes no processo de internacionalização. Como vertente dessa linha, Hemais e Hilal (2004) sugere a teoria de internacionalização de Uppsala. Os autores prescrevem que nos modelos econômicos são ignorados, aspectos imprescindíveis do processo de internacionalização. Enquanto o enfoque organizacional lida mais com esses aspectos, no entanto deixam de evidenciar e analisar que as empresas ou as pessoas realizam opções estratégicas nos seus negócios.

O modelo de Uppsala sugere que a internacionalização da empresa constitui um processo impulsionado para a interação entre a aprendizagem sobre operações internacionais e o comprometimento com os negócios deste setor (FILHO; AMAL, 2008). Outro fator destacado no modelo reside na experiência de atuação em mercados internacionais, os autores ressaltam que não basta ter experiência, é preciso usá-la de modo efetivo e articulada para potencializar as frentes de negócios da empresa, gerando expansão no âmbito internacional.

As novas concepções de teorias da internacionalização da firma advindas da escola nórdica indicam que o papel do empreendedor é fundamental neste cenário de constantes mudanças. Esse ator possui habilidades integradas para lidar com diversas combinações, situações e conseguem convencer terceiros a investir em seus projetos dentro do tempo apropriado. Segundo esta concepção, o empreendedor se apresenta como elo entre conceitos macro e microeconômicos atrelados às definições processuais de estratégia e internacionalização.

Nesse sentido, o processo de internacionalização não pode ser analisado apenas de um ângulo, uma vez que as teorias sobre internacionalização são complementares e não excludentes (HEMAIS; HILAL, 2004). Ao afirmar que o empreendedor é o elemento capaz de conduzir a empresa dentro do ambiente internacional, o autor busca salientar a linha tênue e a forte relação entre internacionalização e empreendedorismo.

As empresas que ainda não estão organizadas internacionalmente sentem a necessidade de operar dentro de redes de negócios globais (STEELE, 1996). Dessa forma, a penetração em mercados fechados, o desenvolvimento de alianças estratégicas e a busca de fatores de produção de baixo custo são algumas das suas principais motivações.

2.2. Empreendedorismo e o Empreendedor

O empreendedorismo vem sendo, nas últimas décadas, alvo de estudos acadêmicos em virtude das mudanças constantes no cenário mundial dos negócios. O tema é definido com base na ação realizada pelo empreendedor, figura que busca traçar um padrão cultural de comportamento.

O empreendedorismo se articula no cerne da relacionalidade do seu agente, e poderá gerar novas fontes de ganho para as empresas e a sociedade. Autores como Gimenez, Ferreira e Ramos (2008) corroboram com esta visão onde descrevem que o surgimento de novos empreendimentos gera condições para um desenvolvimento econômico e social continuado em regiões carentes. No âmbito de organizações já existentes, o estímulo à ação empreendedora permite o crescimento e a adequação às transformações sociais. Por fim, o empreendedorismo produz um sentimento de realização profundo naquelas pessoas que empreendem. Dessa forma, o empreendedorismo pode ser visto como um processo que cria valor individual, organizacional e social". (GIMENEZ; FERREIRA; RAMOS, 2008)

Ao analisarem a era global, McDougall e Oviatt (2003) caracterizam o empreendedorismo internacional como a combinação de inovação, proatividade e riscos assumidos que ultrapassem as fronteiras nacionais e se destinem a criar valor para as organizações. Embora a figura do empreendedor seja crucial no processo empreendedorismo internacional, elementos como macroambiente, microambiente e resultados organizacionais, são relevantes para a ação empreendedora. Gimenez, Ferreira e Ramos (2008) determinam o empreendedorismo como um fenômeno complexo, multifacetado e impermeável a abordagens unidimensionais. Esse fenômeno pode ser apreendido ao se analisar as dimensões relacionadas ao indivíduo, ao empreendimento e ao contexto. Os autores alertam que qualquer análise fragmentada em cada uma dessas dimensões será sempre incompleta.

Essa visão se completa com a idéia de atuação em redes de negócios, uma vez que, estes elementos passam a ter destaque no processo empreendedor se costurados e ampliados como uma teia de empreendimentos. Ao considerar o ambiente global, Rocha *et al* (2004) indicam que as *networks* corroboram para a inserção das empresas no contexto internacional, construindo parcerias e alianças que possibilitam a ampliação e sustentabilidade do tal negócio.

2.3. Competências Empreendedoras de Relacionamento

A formação de novos empreendedores é possível por meio do desenvolvimento de suas competências, como afirmam Vieira *et al* (2003), que podem ser de nível individual, grupal ou organizacional. As competências podem ser definidas como a habilidade de unir e combinar os elementos necessários ao empreendimento de determinada ação baseada em um resultado pretendido. (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005).

A análise da competência, sob a perspectiva de Feuerschütte e Alperstedt (2008), remete à associação entre competência e o processo de aprendizagem, isto é, à idéia de que a ela se expressa na ação em determinado contexto e sob a égide de conhecimentos e experiências que se acumulam e potencializam os recursos dos indivíduos. Por outro lado, Salazar e Oliveira (2003) conceituam as competências empreendedoras como sendo uma função das capacidades diferenciadoras (p.ex: relações de negócios, conhecimento do negócio, qualidade e inovação) e estratégias operacionais na gestão empresarial.

A interação na rede de negócios constitui componente primordial da atividade empreendedora, condição que reforça a natureza coletiva do empreendedorismo. A relacionalidade acessa o compartilhamento de idéias e ações, além de potencializar o desenvolvimento de competências empreendedoras geradoras de ganhos mútuos (ALMEIDA;

FERNANDES, 2006). Portanto, a competência relacional consiste na capacidade integrada dos atores que facilitam a aquisição, o desenvolvimento e a manutenção de vínculos mutuamente satisfatórios, sob a égide de compromissos, confiança, boa reputação, *expertise* e capacidade de negociação com parceiros (BRUSH; GREENE; HART., 2001; PHAN et al, 2005).

As redes desempenham um importante papel na atuação de um empreendedor, pois quando engajado em um projeto de criação de empresa, ele vai mobilizar suas redes de relações para detectar e avaliar as oportunidades, procurando também adequá-las às suas necessidades (CHABAUD; NGIJOL, 2005).

A efetividade da ação empreendedora em rede é influenciada pelo carisma, comunicabilidade e competência técnica do empreendedor (KOCH; KAUTONEN; GRÜNHAGEN, 2006). A explicação para o bom funcionamento de sistemas baseados nos relacionamentos como fonte de recursos pode estar na teoria do capital social, um ativo coletivo que garante aos membros do grupo créditos que podem ser utilizados para o alcance de seus objetivos. Logo, as competências relacionais são fontes geradoras de identificação de oportunidades e geração de negócios por meio da captação e utilização dos recursos inerentes à rede pessoal do empreendedor.

A conjuntura ganha força a partir do cenário de atuação em redes, na medida em que essas relações não ficam restritas apenas a aspectos impessoais e de transações de valores de trocas, devido à exigência de relações próximas e duradouras entre essas empresas para o compartilhamento de conhecimentos tácitos (HIRATUKA; GARCIA, 1998; MOGER, 2000). Por conseguinte, Souza (2006) define a rede como elemento capaz de construir as ações e estratégias provenientes desta articulação.

“Redes envolvem contatos, vínculos e conexões que relacionam os agentes entre si e não se reduzem às propriedades dos agentes individuais. As instituições, a estrutura social e as características de indivíduos e grupos são cristalizações dos movimentos, trocas e “encontros” entre as entidades nas múltiplas e intercambiantes redes que se ligam ou que se superpõem” (SOUZA, 2006, p. 32-33).

Diante do exposto, Paiva Jr. *et al* (2006) identificaram certa incidência do aspecto relacional no ambiente de negócios, para os autores os relacionamentos internos e externos às organizações se manifestam a partir do surgimento e fortalecimento da confiança mútua entre os *stakeholders* e as empresas, por outro lado, as relações sociais concretas, mais do que dispositivos institucionais ou a existência de uma moral generalizada, são atributos fundamentais para a construção da confiança na vida econômica.

O capital social atua nesse âmbito como um eixo que mantém as pessoas unidas por meio de expectativas e crenças comuns. A junção de pessoas que confiam umas nas outras e se identificam entre si constitui uma sociedade inseparável (JOHANNISON, 1998).

Segundo Lin (2001), dentre as várias razões que explicam o funcionamento do capital social nas das redes, existem duas relevantes:

- Esse capital melhora o fluxo de informações. Contatos em pontos estratégicos podem render informações úteis quanto a oportunidades ou que auxiliem no processo de tomada de decisão, os quais de outra forma estariam indisponíveis. Isso reduz os custos de transação da organização e possibilita ao indivíduo escolher o melhor investimento para seu capital;
- As relações sociais promovem certo reforço de identidade, sentimento de pertença ao grupo. O fato de ser reconhecido como partícipe de um grupo que

congrega os mesmos interesses fornece suporte emocional e facilita a busca por algum recurso.

A partir dos resultados dos estudos de Carolis et al (2009), o capital social imerso nas redes contribui para o desenvolvimento de novos negócios pelo fato de que os empreendedores confiam no suporte e na informação que eles recebem no interior desses relacionamentos. Segundo essa perspectiva, o capital social acontece no contexto das redes sociais e pode ser definido como “os recursos imersos na rede social, acessados e utilizados pelos atores para suas ações” (LIN, 2001, p. 25).

Na visão de Alves e Tiergarten (2008), um modelo de relacionamento de negócios baseado em capacidades, salienta que os relacionamentos, desenvolvidos na rede e seus aprimoramentos, geram vantagem competitiva para os participantes. Eles ressaltam a importância da ampliação de competências de relacionamentos para manutenção e implantação de novos negócios a partir da rede. A figura 1 descreve como os autores propõem tal concepção.

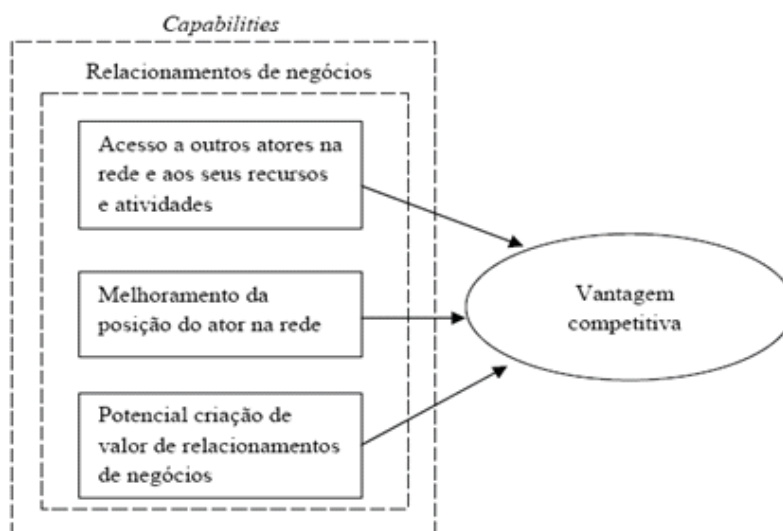


Figura 1 – Modelo de Relacionamentos de negócios

Fonte: adaptado de Alves; Tiergarten, 2008

Conforme o modelo da figura 1, a capacidade do empreendedor de formar redes e de dar sustentabilidade ao empreendimento é significativa no sentido de estabelecer relações de igualdade, uma vez que habilidades efetivas de comunicação são fundamentais para o estabelecimento de relações duradouras e para o surgimento de oportunidades de negócios nos âmbitos nacional e internacional.

2.4. As Redes de Relacionamentos e suas Relações com a Internacionalização

A rede é uma forma de organização particularmente útil para os empresários na sua estratégia de posicionamento para a obtenção de uma vantagem competitiva. As empresas relacionadas tiram proveito de uma vantagem concorrencial em relação àquelas que não estão inseridas nas redes (CHTOUROU, 2005).

Segundo Rocha e Freitas (2005), a atuação das empresas em mercados locais ou regionais não parece suficiente para garantir a sobrevivência delas. As organizações precisam

estar inseridas numa ótica de internacionalização do negócio para fortalecer inclusive sua projeção no cenário local. Para tanto, elas devem passar por uma mudança de visão no âmbito interno e expandir sua capacidade de desenvolver as tendências do mercado global.

A interação em rede possibilita uma articulação intensa, redução de custos, facilidade de atuação em novas frentes de negócios, ganho em *know-how* e capacidade de investimentos. Frente a este novo cenário, as relações de cooperação são incrementadas visando reduzir as dificuldades que se traduzem em queda nos “custos de transação” para as empresas (OLAVE; AMATO NETO, 2001).

Bovet e Martha (2001) prescrevem os relacionamentos cooperativos como a participação de fornecedores, clientes e até mesmo concorrentes no que denominam redes de agregação de valor. As redes de valor representam oportunidades para alavancar negócios por meio do desenvolvimento e manutenção de relacionamentos cooperativos. Os relacionamentos de cooperação atendem ao sistema como estratégia competitiva na busca de sustentabilidade e competitividade, em que os parceiros estabelecem laços com a intenção de diminuir os custos ou agregar valor e competências que tragam benefício mútuo. Além disso, as articulações em rede facilitam o processo de reconhecimento de oportunidades de mercado e o acesso a informação e conhecimento que subsidiam na criação de empresas e na redução dos riscos (CHABAUD; NGIJOL, 2005).

A partir desta constatação, existe a necessidade de as organizações desenvolverem habilidades de relacionamento de modo a potencializar suas *networks* com este ambiente e potencializarem a capacidade de expandir os horizontes de suas atividades. Logo, a cooperação oferece a possibilidade de dispor de tecnologias e redução dos custos de transação relativos ao processo de inovação, aumentando a eficiência econômica e, por conseqüência, melhorando a competitividade (OLAVE; AMATO NETO, 2001). Oviatt e McDougall (2005) ratificam o valor das redes, ressaltando sua colaboração em ajudar os empreendedores a identificarem oportunidades no plano internacional, estabelecer credibilidade e criar alianças estratégicas.

2.5 Absorção de Recursos nas Redes de Negócios

A descoberta de uma oportunidade de negócio pelo empreendedor é um processo, e não o fruto de uma iluminação súbita. (CHABAUD; NGIJOL, 2005). As redes de negócio são uma fonte de informações e de oportunidades, uma vez que seus atores aumentam a disponibilidade dos recursos que sustentam a ação empreendedora. (GRANOVETTER, 1985)

Dentre os recursos que as redes podem fornecer tem-se acesso a capital financeiro, habilidades, conhecimentos e conselhos, suporte emocional de pessoas com interesses semelhantes, a conquista ou obtenção de legitimidade social, reputação e credibilidade (KIM KLYVER, KEVIN HINDLE, DENNY MEYER, 2008).

Greve e Salaff (2003) parecem concordar com a importância da construção dos relacionamentos e em seu estudo sobre as atividades em rede desenvolvidas pelos empreendedores durante as fases de desenvolvimento do negócio apontam que durante a fase de planejamento estratégico para o crescimento da empresa o empreendedor se concentra na atividade de construir redes.

Tendo estabelecido a idéia do negócio, o empreendedor vai em busca de elementos que possam dar suporte ao seu empreendimento e para isso ele acessa um grande número de pessoas, formando uma rede ampla que a partir da interação vai se estabelecer e dar suporte para as fases seguintes de seu negócio. São nessas redes que os empreendedores têm acesso a mercados que antes tão distantes, agora se tornam muito mais próximos.

3 METODOLOGIA

3.1 Natureza do estudo

Este estudo corresponde a uma pesquisa de natureza qualitativa cuja coleta dos dados consistiu em duas entrevistas semi-estruturadas realizadas junto a empreendedores de duas empresas de base tecnológica do pólo de tecnologia da informação e comunicação da Região Metropolitana do Recife (RMR), pois o crescimento do setor lhe provê de características dinâmicas e de competitividade.

Neste contexto, buscamos empreendedores de êxito socialmente reconhecido na atividade empresarial, o que pressupõe a emergência de indícios de habilidades empreendedoras na busca por vantagem competitiva e sustentabilidade.

É imperativo que num estudo qualitativo seja desenvolvida uma noção de contexto do ator que atue num intercâmbio direto com seu ambiente natural e se estabeleça por mediação das características particulares da sociedade a que pertence.

Tabela 1 – Material Empírico do Estudo

| Empresa | Data de Criação | Atividade | Localização |
|---------|-----------------|--|-------------|
| Alfa | 1993 | Especializada em tecnologias da informação para inovação em gestão de ativos físicos | Recife |
| Beta | 1994 | Especializada na tecnologia de telefonia computadorizada | Recife |

3.2 Tratamento dos dados

Depois de efetuadas as entrevistas e a transcrição dos relatos, fizemos uso de várias leituras flutuantes com o intuito de nos familiarizarmos com os achados e ultrapassarmos a sensação de caos inicial característico dessa etapa (MINAYO, 2000). Posteriormente, realizamos a constituição do *corpus* no que se refere à organização do material considerando os elementos de **exaustividade** (o qual contempla os elementos levantados no protocolo de pesquisa, em nosso caso, relativos aos indícios da influência das redes de negócios no empreendedorismo internacional); **representatividade** (relativo à representação do universo pretendido), **homogeneidade** (o estabelecimento de critérios precisos de escolha em termos de temas, técnicas e interlocutores); e a **pertinência** dos documentos analisados em relação ao objetivo da pesquisa.

Esses elementos iniciais são compreendidos no plano de uma pré-análise, na qual foram determinados os recortes, as unidades de significado sob a forma de síntese, a forma de categorização - fundada na perspectiva teórica de Fillion (1999), Paiva Jr. et al., (2003) e Meddeb (2003) - sua compreensão, e os conceitos teóricos gerais que orientaram a análise dos dados.

A fase seguinte envolveu a exploração do material sob a forma dos recortes ou fragmentos de texto escolhidos de acordo com os preceitos teóricos e achados relativos. Na seqüência, realizamos a agregação dos dados. Nesse momento delimitamos as categorias teóricas, baseadas nos achados teóricos de Phan, et al., (2005), e empíricas, compreendidas

sob o olhar dos temas relacionados à influência da rede de negócios no desenvolvimento do empreendedorismo internacional.

3.3 Análise dos dados

O plano analítico compreendeu uma análise de conteúdo com processo de transcrição dos relatos dos entrevistados, codificação dos conteúdos e interpretação de seus significados (BAUER; GASKELL, 2002). Essa estratégia permitiu a compreensão da influência das redes de negócios no empreendedorismo internacional por meio dos relatos baseados na experiência vivida do dirigente.

Um mapa de codificação foi gerado. A partir daí, entrevistas começaram a ser analisadas e cada trecho representativo dos construtos recebeu um código de acordo com a adequação à determinada categoria (podendo uma frase obter mais de um código).

Os dados foram codificados à medida em que foram coletados, como recomendam Miles e Huberman (1994), já que postergar a codificação para quando todos os dados estiverem coletados significa empobrecer a análise, além de tornar o próprio processo de codificação muito cansativo. Vale salientar que temos ciência da limitação da técnica de análise de conteúdo, na medida em que as informações estão sujeitas apenas à interpretação do entrevistado, bem como pela compreensão do pesquisador (TRIVIÑOS, 1987; CRESWELL, 1998).

Tabela 2 - Definição das dimensões

| Cód. | Dimensões dos Construtos | Definições |
|------|---|--|
| 10 | Acessibilidade às redes de negócios | Essa dimensão diz respeito a fase em que empreendedor inicia seu relacionamento com as redes de negócios à sua volta. Ele precisa localizar àquelas redes que possam lhe proporcionar os recursos mais produtivos, ajudando-o assim no seu projeto de internacionalização. |
| 101 | Capacidade de relacionamento nas redes sociais | Habilidade que o indivíduo tem de construir e manter relacionamentos e que, propiciando a troca de informações, é responsável pelo aumento do nível de inovação e pela potencialização do acesso aos recursos necessários à prática do empreendedorismo internacional. |
| 102 | Mobilização dos contatos | Capacidade do empreendedor, através de sua ação relacional, de mobilizar o capital social ao seu favor para ter acesso a indivíduos que possam lhe dar acesso a recursos essenciais para o seu projeto internacional. |
| 11 | Absorção de recursos nas redes de negócios | Habilidade em absorver recursos produtivos e identificar oportunidades que irão potencializar a ação empreendedora. |
| 111 | Coleta de recursos instrumentais produtivos | É a maneira pela qual o empreendedor auferire retornos instrumentais (novos contatos, informações, captação de recursos financeiros) de qualidade, expandindo sua possibilidade de ação no âmbito internacional. |
| 112 | Coleta de recursos expressivos | Maneira pela qual o empreendedor auferire retornos expressivos (segurança, aceitação, sentimento de pertença ao grupo) que potencializam sua atividade e retroalimentam seu capital social. |

3.4 Qualidade e Confiabilidade dos dados

A fase de tratamento dos resultados foi perpassada por idas e vindas interpretativas com apoio dialógico do auditor da investigação (MERRIAM, 1998). Esse processo recursivo permitiu consubstancia a análise dos dados por meio dessas atividades de validação. Desse modo, utilizamos elementos de auditoria, com o intuito de preservar o processo analítico da emergência de vieses interpretativos que poderiam ser realizados imprudentemente pelo pesquisador.

A reflexividade foi uma constante forma de atenuar elementos limitantes que restringissem a qualidade das entrevistas e análises. Assim, lembramos a orientação de Creswell (2002) de que a reflexividade é um critério de confiabilidade e diz respeito ao antes e ao depois do acontecimento, gerando transformação no pesquisador, uma vez que este vai se tornando uma pessoa diferente por considerar as inconsistências do estudo ao longo do processo permanente de realização.

3. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A seguir, serão apresentados os resultados com intuito de responder à pergunta do artigo levantada inicialmente. Em primeiro lugar será apresentada uma visão geral dos resultados dos construtos encontrados na pesquisa relacionados à competência empreendedora, e em seguida uma análise de cada um deles.

Após a codificação e ordenação de todos os dados, foi realizada uma análise de frequência representativa do número de vezes que determinado código foi mencionado nas entrevistas. As tabelas de frequência que serão apresentadas na análise dos resultados incluem menções extraídas das duas entrevistas, de acordo com o aparecimento e relevância

3.1 Panorama do Empreendedorismo Internacional nas Redes de Negócios

Conforme a tabela 2 evidencia, o construto que aparece com mais frequência é a *acessibilidade às redes de negócios*, mostrando o seu grau de importância no processo de internacionalização da empresa, onde o empreendedor, através das redes, obtém capital social e financeiro, necessários para obter um bom desempenho no mercado internacional (SHARMA; BLOMSTERMO, 2003).

O construto *absorção de recursos nas redes de negócios* aparece com pouca frequência. Pelo fato de ser uma variável de grande importância, já que nessa etapa há a coleta de recursos instrumentais e expressivos (KIM KLYVER, KEVIN HINDLE, DENNY MEYER, 2008), sua baixa frequência pode ser justificada pelo fato de os entrevistados entenderem que essa fase faz parte da etapa *acessibilidade às redes de negócios*, ou seja, são dois construtos compreendidos em uma única etapa.

Tabela 3 - Incidência dos Construtos nas Entrevistas

| Código | Classificação | Frequência | % |
|--------|--|------------|------|
| 10 | Acessibilidade às redes de negócios | 35 | 83,3 |
| 11 | Absorção de recursos nas redes de negócios | 7 | 16,7 |
| | Total | 42 | 100 |

3.2 Acessibilidade às redes de negócios

Quanto à *acessibilidade às redes de negócios*, ambas as variáveis, *Capacidade de*

relacionamento quanto *Mobilização dos Contatos*, apareceram com significativa frequência, 54,3% e 45,7% respectivamente, corroborando com as pesquisas de Bonaccorsi (1992) e Jones (1999), sobre o relevante papel exercido pelas *networks* no processo de internacionalização da empresa.

De acordo com Sharma e Blomstermo (2003), as redes de relacionamento têm o papel de suprir os novos empreendimentos com conhecimento de mercados e clientes, reduzindo assim o risco envolvido nas operações internacionais, fato esse identificado claramente nas entrevistas.

Tabela 4 - Incidência do Construto *Acessibilidade às redes de negócios*

| Código | Classificação | Frequência | % |
|--------|------------------------------|------------|------|
| 101 | Capacidade de relacionamento | 19 | 54,3 |
| 102 | Mobilização dos contatos | 16 | 45,7 |
| | Total | 35 | 100 |

3.3 Absorção de recursos nas redes de negócios

Esse construto apareceu bem aquém do que o estudo esperava já que a coleta de novas informações, o estabelecimento de novas parcerias e alianças, além da obtenção de segurança, aceitação e sentimento de pertença ao grupo (Kim Klyver et al , 2008), proporcionam vantagens para o empreendedor, potencializando seu projeto internacional.

A variável *coleta de recursos instrumentais expressivos* não pode ser identificada explicitamente nas respostas dos entrevistados, pois como foi previamente dito, *acessibilidade às redes de negócios* e *absorção de recursos nas redes de negócios*, parecem fazer parte de uma única etapa.

Dessa maneira, tornou-se mais difícil a separação dos dois construtos. Assim, entendemos que, pelo fato de os empreendedores irem atrás de novas informações, de participarem de grupos e atarem novas parcerias e alianças, toda essa ação implicitamente já compreende a tentativa de obter maior segurança e aceitação, pois estão comprometidos com outros na troca de recursos e conseqüentemente se sentem mais pertencentes ao grupo.

Tabela 5 - Incidência do Construto *Absorção de recursos nas redes de negócios*

| Código | Classificação | Frequência | % |
|--------|--|------------|-----|
| 121 | Acesso a recursos instrumentais produtivos | 8 | 100 |
| 122 | Acesso a recursos expressivos | - | - |
| | Total | 8 | 100 |

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após as considerações levantadas com base nos dados teóricos e empíricos aqui apresentados, revisitamos a questão norteadora como pauta de achados e reflexões em torno da investigação: *Como as competências de relacionamentos podem influenciar um projeto internacional?*

A atual ordem de mercado parte da premissa do achatamento dos limites territoriais e da busca de lucro em qualquer parte do globo, assim o ato de internacionalizar atividades para atuar neste ambiente, parece salutar para a sobrevivência das empresas, por outro lado, a busca da consolidação de mercados regionais e locais em conjunto com a articulação de parcerias parece alavancar uma estrutura duradoura de atuação em mercados transnacionais.

O desenvolvimento de habilidades e aptidões integradas, denominadas competências empreendedoras, pode gerar suporte para o dirigente na obtenção de espaços nos mercados internacionais. Nessa perspectiva, a literatura abordada levanta a argumentação de se valorizar a construção de competências empreendedoras de relacionamento como forma de o empreendedor construir espaço político, social e econômico no turbulento cenário mundial.

As contribuições das competências de relacionamento se potencializam à medida que o acesso à rede começa a possibilitar a mobilização de novas relações de negócios na arena internacional. Assim, modelos, como o descrito por Alves e Tiergarten (2008), demonstram como a capacidade de se atuar de modo integrado às redes de relacionamento tende a proporcionar sustentabilidade para as organizações, tendo por base a ampliação de relações da rede, portanto as competências passam a constituir formas de aptidão, segundo as quais o cotidiano de conformidade com padrões de excelência dos processos, são valorizados no âmbito internacional e ganham crescente projeção.

Os relacionamentos são dinâmicos uma vez que são construídos paulatinamente e, tendem a demandar constantes adaptações, visto que os players sempre se dispõem a buscar novas experiências para [re]inventarem suas estratégias de inserção nos mercados e garantirem, assim, a longevidade do negócio.

Como se previa a incidência da dimensão *acessibilidade às redes de negócios* foi àquele que mais se destacou nas entrevistas, mostrando a importância que a *capacidade de relacionamento* e a *mobilização de contatos* têm para a potencialização de um negócio internacional. As redes de relacionamentos possuem o papel de suprir os novos empreendimentos com conhecimento de mercados e clientes, além de legitimidade e referências necessárias para o crescimento, resultado esse corroborado por Sharma e Blomstermo (2003), Bonaccorsi (1992) e Jones (1999).

Uma variável de grande importância, mas que apareceu com baixa frequência, corresponde à *absorção de recursos nas redes de negócios*, em que a *coleta de recursos expressivos* pelos empreendedores não pôde ser identificada nas entrevistas. A partir disso esse estudo concluiu que os empresários não tiveram dificuldades em auferir tais recursos nas redes que estavam inseridas e por conta disso não mencionaram nas entrevistas.

No entanto, existe a limitação de se entrevistar somente dois empreendedores de empresas de base tecnológica. Assim, sugerimos que sejam realizadas investigações para permitir melhor identificação dos *recursos expressivos* como característica essencial para potencializar um negócio internacional, pois os laços sociais podem exercer influência sobre os atores-chave de uma negociação. Contatos ocupando cargos estratégicos que possuam recursos valiosos e exerçam poder tendem a ser elementos importantes no processo de internacionalização. (LIN, 2001).

Como atestado por nossa pesquisa e corroborado por Zajac e Olsen (1993) as redes, através do seu dinamismo, constituem meio privilegiado para favorecer a circulação sistêmica de informações ricas a fim de acelerar o aprendizado do empreendedor em seus projetos voltados para o mercado global.

Algumas empresas que desejam se voltar ao mercado externo, muitas vezes não tem acesso às redes que podem auxiliá-lo no seu projeto. Assim, faz-se necessário a criação de parques tecnológicos, arranjos produtivos locais, *clusters*, pólos e redes de empresas no sentido de incentivar a internacionalização. A disponibilidade de recursos para investimentos em capital produtivo, especialmente em pesquisa e desenvolvimento empresarial, permite a criação de produtos e serviços para o atendimento às demandas locais e crescimento de negócios, operando impactos positivos para a economia e a sociedade como um todo.

Dessa forma, as ações e políticas públicas demonstram ser imprescindíveis para o incentivo, principalmente às empresas de pequeno e médio porte para o desenvolvimento de

competências que habilitem os gestores a penetrarem nos mercados internacionais.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. F. L.; FERNANDES, N. M. C. Contribuição da competência de relacionamento para o desenvolvimento de capital social da empresa de base tecnológica. In: **XXX ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**. Anais. 2006, Salvador – BA

ALVES, Carlos Alberto; TIERGARTEN, Michele. **A importância estratégica dos relacionamentos de negócios: uma visão baseada em competências da firma**. In: XXXII ENANPAD 2008, 2008, Rio de Janeiro. Anais do XXXII Enanpad 2008. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

BAUER, M.W.; GLASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002

BOVET, D.; MARTHA, J. Redes de valor: aumente os lucros pelo uso da Tecnologia da Informação na cadeia de valor. São Paulo: Negócios Ed., 2001.

BRUSH, C.; GREENE, P.; HART, M. From initial idea to unique advantage: the entrepreneurial challenge of constructing a resource base. **Academy of Management Executive**, v. 15, n.1, p.64-80, 2001.

CHABAUD, D.; NGIJOL J. La contribution de la théorie des réseaux sociaux à la reconnaissance des opportunités de marche. *Revue internationale de PME*, v. 18, n. 1, 2005.

COSTA, Alessandra Mello da; BARROS, Denise Franca; MARTINS, Paulo Emílio Matos. **Linguagem, Relações de Poder e o Mundo do Trabalho: A Construção Discursiva do Conceito de Empreendedorismo**. In: XXXII ENANPAD 2008, 2008, Rio de Janeiro. Anais do XXXII Enanpad 2008. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

CRESWELL, J. W. (1998). **Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions**. SAGE Publication, 1998

DALMORO, Marlon. **Empreendedorismo Internacional: Internacionalização como uma atividade empreendedora**. 2006. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

DECAROLIS, D.; LITZKY, B.; EDDLESTON, K. Why networks enhance the progress of new venture creation: The influence of social capital and cognition. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, p. 527-545, March, 2009.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; SEIFERT JÚNIOR, Rene Eugênio. **Tipologia de novos empreendimentos internacionais**. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. (Org.). *Internacionalização e os países emergentes*. São Paulo: Ed. Atlas, 2007.

FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi; ALPERSTEDT, Graziela Dias. **Empreendedorismo e Competência: um Ensaio sobre a Complementaridade e a Convergência dos Construtos**. In:

XXXII ENANPAD 2008, 2008, Rio de Janeiro. Anais do XXXII Enanpad 2008. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

FILHO, Alexandre Rocha Freitag; AMAL, M. **Estratégias e determinantes da internacionalização de pequenas e médias empresas (PMEs):** abordagem da teoria de redes de relacionamento e empreendedorismo. In: XXXII EnANPAD, 2008, Rio de Janeiro. XXXII EnANPAD 2008, 2008.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários - gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da USP**, vol. 34, n. 2, 1999.

GIMENEZ, F. A. P.; FERREIRA, Jane Mendes; RAMOS, Simone Cristina. **Configuração Empreendedora ou Configurações Empreendedoras?** Indo um pouco além de Mintzberg. In: XXXII ENANPAD 2008, 2008, Rio de Janeiro. Anais do XXXII Enanpad 2008. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

GRANOVETTER, Mark. The old and the new Economic Sociology: a history and an agenda. In: FRIEDLAND, R. & ROBERTSON, A.F. (Eds). **Beyond the marketplace: rethinking economy and society.** New York: Aldine de Gruyter, p. 89-112, 1990.

_____, S. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, p. 1360-1380, 1973

_____. S. Mark. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. **American Journal of Sociology**. v. 91, n. 3, p. 481-510, November, 1985.

GREVE, A.; SALAFF, J.W. Social Networks and Entrepreneurship. **Entrepreneurship theory and practice**, Fall, 2003

HAN, M. Developing social capital to achieve superior internationalization: A conceptual model. **Journal of International Entrepreneurship**, v.4, p.99-112, may, 2007.

HARVESTON, P.D.; KEDIA, B.L.; DAVIS, P.S. Internationalization of born global and gradual globalizing firms: the impact of the manager. **Advances in Competitiveness Research**. Pittsburgh, v.8, n.1, p.-92-99, 2000.

HEMAIS, C. A. P. G. (Org.). **O desafio dos mercados externos: Teoria e prática na internacionalização da firma - Volume II**, Rio de Janeiro: Editora Mauad, 2005.

_____; HILAL, Adriana. **Teorias, paradigma e tendências em Negócios Internacionais: de Hymer ao empreendedorismo.** In: HEMAIS, Carlos A. (Org.). O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma - Volume I. Rio de Janeiro: Editora Mauad, p. 17-39, 2004.

HILLS, G.; LAFORGE, R.W. Marketing and entrepreneurship. Chigago, University of Illinois, 1996

HILLS, G. E.; LUMPKIN, G. T., & SINGH, R. Opportunity recognition: Perceptions and behaviors of entrepreneurs. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, v. 17, p. 168-182, 1997.

HIRATUKA, C.; GARCIA, R. Desenvolvimento local num contexto de mudança estrutural da indústria: considerações a partir dos casos do Vale do Silício e da Emiglia-Romagna. *Economia e tecnologia*, v. 1, n. 4, p.4-17, 1998.

HISRICH, R. D., PETERS, M. P. Empreendedorismo. Porto Alegre: Bookman, 2004.

JOHANNISON, B. Entrepreneurship as a collective phenomenon. **RENT XII**, Lyon: novembro, 1998.

JONES, M. V. The internationalization of small high-technology firms. **Journal of International Marketing**, Chicago, v.7,n.4, p.15-41, 1999.

KLYVER, K.; HINDLE, K.; MEYER, D. Influence of social network structure on entrepreneurship participation—A study of 20 national cultures. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v.4, p. 331-347, February, 2008.

KOCH, L.T.; KAUTONEN, T.;GRÜNHAGEN, M. Development of cooperation in new venture support networks: the role of key actors. **Journal of small business**. v.13 n.1, 2006.

KOLLER, R. H. On the source of entrepreneurial ideas. **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Wellesley, MA: Babson College, 1988.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LIN, N. Building a Network Theory of Social Capital. **Connections**. v.22, p. 28-51, 1999a.

_____, N. Social Networks and Status Attainment. **Annual Review of Sociology** v.25, p. 467-87, 1999b.

_____, N. **Social capital, a theory of social structure & action**. Port Chester, Cambridge University Press, 2001.

MCDUGALL, Patrícia P; OVIATT, Benjamin M.. Some Fundamental Issues in International Entrepreneurship. 2003. **Entrepreneurship Theory & Practice**, Jul. 2003.

_____, P.P.; OVIAT, B. International entrepreneurship: The intersection of two research paths. **Academy of Management Journal**, v. 43, nº 5, p. 902–906, 2000.

MELLO, S.C.B; LEÃO, A. L.; PAIVA JR. F.G. Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia. **Revista de Administração Contemporânea**. V. 10, N. 04, 2006.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. California: Jossey-Bass, 1998.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded source book**.

2.ed., Sage, 1994.

MINAYO, M. C. ***O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde***. 7.ed. São Paulo: Hucitec, 2000.

MOGER, S. Enhancing the marketing/entrepreneurship interface in smes - the contribution of network activation. 1º Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e gestão de Pequenas Empresas - I EGEPE. **Anais...** Maringá, 2000.

OVIATT, Benjamin M.; MCDUGALL, Patrícia P.. Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. **Entrepreneurship Theory and Practice**, September issue. p. 537-553. 2005.

PAIVA JÚNIOR. Fernando Gomes de; et al. **A contribuição das competências empreendedoras para a formação de dirigentes em sistemas de incubação**. In: XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, Outubro de 2006.

PHAN, M.; STYLES, C.; PATTERSON, P. Relational competency's role in Southeast Asia business partnerships. **Journal of business research** v.58, p.173-184, 2005.

ROCHA, Angela da.; FREITAS, Yuri. **Percepções de barreiras e desempenho de empresas exportadoras**. In: Carlos A. Hemais. (Org.). O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma - Volume II. Rio de Janeiro: Editora Mauad, p. 147-174, 2005.

ROCHA, Angela da. et al. **Empresas que nascem globais: Estudo de caso no setor de software**. In: Carlos A. Hemais. (Org.). O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma - Volume I. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora Mauad, 2004, v. 1, p. 172-221.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SALAZAR, G. T.; OLIVEIRA, Letícia de. **Competências empreendedoras: capacidades diferenciadoras e estratégias financeiras**. In: I Congresso Nacional de Empreendedorismo, 2003, Florianópolis/SC. A Competência Empreendedora do Gestor Globalizado. Florianópolis/SC, 2003.

SHARMA, D.; BLOMSTERMO, A. The internationalization process of born globals: a network view. **International Business Review**, Amsterdam, v.12, nº 6, p. 739-753, 2003.

SINGH,R.P.; HILLS, G. E.; LUMPKIN, G. T. **New Venture Ideas and Entrepreneurial Opportunities: Understanding the Process of Opportunity Recognition**. Chicago: Institute for entrepreneurial Studies.University of Illinois at Chicago, 1999.

SOUZA, Celina. Políticas Públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, V. 8, n. 16, jul – dez., p. 20-45, 2006.

TRIVIÑOS, A. N. S (1987). **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa**

qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VALE, Gláucia Vasconcelos; WILKINSON, John; AMÂNCIO, Robson. Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. **RAE-eletrônica**, v. 7 n. 1, Art. 7, jan./jun. 2008. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=4331&Secao=ARTIGOS&Volume=7&Numero=1&Ano=2008>>. Acesso em 30 de outubro de 2008.

VIEIRA, Adriana Monteiro; et al. Gestão e desenvolvimento de competências gerenciais relacionadas à tecnologia da informação. **Tribunal de Contas da União (TCU)**, Brasília, 2003.

WASSERMAN, Noam. Founder-CEO succession and the paradox of entrepreneurial success. **Organization Science**, v. 14, n. 2, March–April, 2003.

ZAJAC, E.L.; OLSEN, C.P. From transaction cost to transactional value analysis: implication for the study of interorganizational strategies. **Journal of Management Studies**, vol. 30, n.2, p.131-145, 1993.