

As Competências Empreendedoras de Relacionamento nos Negócios Internacionais

Fernando Gomes de Paiva Júnior
Universidade Federal de Pernambuco

Fauster Barbosa Ferreira
Universidade Federal de Pernambuco

Rodolfo Araújo de Moraes Filho
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Resumo

As redes de negócios assumem papel fundamental no desenvolvimento e na sustentação das organizações. A articulação dos empreendedores permite que possam acessar os recursos essenciais à montagem e à manutenção do negócio. Nesse contexto, o estudo busca suscitar o aporte de competências empreendedoras de relacionamento na dinamização de negócios internacionais. As articulações contribuem na formação e captação de perspectivas para montagem de novos negócios no âmbito do mercado externo. A competência empreendedora de relacionamento parece trazer vantagens ao empreendedor permitindo a criação de oportunidades que viabilizam sua atuação na arena internacional.

Palavras-chave: Competência relacional, Empreendedorismo, Negócios Internacionais, Rede de negócios.

Abstract

Business networks play a key role in the organizations development and support. The entrepreneurs articulation allows them to access the essential resources for the business assembly and maintenance. In this context, the study seeks to raise the supply of relationship entrepreneurial skills in the promotion of international business. The articulations help in training and attracting prospects to the development of new business within the foreign market. The power of entrepreneurial relationship appears to have advantages and enable the enterprise to capture opportunities that enable their performance in the international arena.

Keywords: Relational competence, Entrepreneurship, International Business, Networking.

Résumé

Les réseaux d'affaires jouent un rôle fondamental dans le développement et soutien des organisations. L'articulation des entrepreneurs leur permet d'accéder aux ressources essentielles au montage et le maintien de l'affaire. Dans ce contexte, l'étude cherche susciter l'apporte de compétences entrepreneuriaux de relations pour la dynamisation des affaires internationaux. Les articulations contribuent à la création de perspectives et conditions vers le montage de nouvelles affaires dans le cadre du marché externe. La compétence entrepreneuriale de relations semble apporter avantages aux entrepreneurs en permettant de mieux saisir les opportunités qui viabilisent leurs performances sur la scène internationale.

Mot-clé : Compétence relationnelle, Entrepreneuriat, Affaires internationaux, réseaux d'affaires.

1. INTRODUÇÃO

No mundo globalizado, as redes de negócios assumem 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 mudança pela qual vêm passando o mundo pós-moderno devido aos avanços tecnológicos e à dinamicidade crescente da globalização tem gerado forte influência nos mercados mundiais. Nesse contexto, o empreendedorismo, as competências empreendedoras de relacionamento e a internacionalização dos negócios são elementos significativos para o entendimento de como se pode atuar de forma efetiva no cenário global, conforme asseguram Mello, Leão e Paiva Jr (2006). Para constituição de negócios neste ambiente, torna-se vital a obtenção de recursos no âmbito das chamadas redes de negócio, conforme Filho e Amal (2008), e a penetração em mercados desconhecidos. Portanto, é imperativo estimular o dirigente que busca penetrar na arena internacional o desenvolvimento de competências de relacionamento. Parece ser relevante que conceitos-chaves como coopetição, parcerias e mercados globais possam ser operados em sinergia na construção e sustentação das empresas no ambiente transnacional.

A pesquisa, portanto, busca compreender a contribuição existente entre as competências empreendedoras de relacionamento e os negócios internacionais engendrados pelo empreendedor. As articulações são fundamentais para se atuar segundo a visão negocial e ajudar na formação e captação de novas perspectivas para montagem de novos negócios em âmbito internacional. Por conseguinte, surge o questionamento norteador da pesquisa: *Como as competências empreendedoras de relacionamento podem contribuir para a internacionalização dos negócios?*

2. 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. Teorias da 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.

Nas várias teorias 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, logo 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.

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, onde Costa, Barros e Martins (2008) descrevem:

“As características destacadas dos empreendedores são quase sempre as mesmas: valores e cultura do empreendedorismo adquiridos através de um modelo empreendedor durante a juventude, tenacidade e capacidade de tolerar ambigüidades e incertezas, experiência em negócios, diferenciação, intuição, envolvimento, trabalhadores incansáveis, correm riscos moderados, sonhadores realistas (visionários), imaginativos, líderes, voltam-se para resultados, trabalham com moderação em rede, tem seu próprio sistema de relações com os seus funcionários, controlam o comportamento das pessoas ao seu redor, aprendem com seus próprios padrões.” (COSTA; BARROS; MARTINS, 2008, p.4)

Hisrich e Peters (2004) definem empreendedorismo como o processo “de criar algo novo com valor, no sentido de se dedicar tempo e o esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da

satisfação e independência econômica e pessoal”. Partindo de tal definição, 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:

“O surgimento de novos empreendimentos cria condições para um desenvolvimento econômico e social continuado em regiões carentes. No âmbito de organizações já existentes, por outro lado, o estímulo à ação empreendedora permite o crescimento e a adaptação a condições mutáveis da sociedade. 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 E 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 e HART., 2001; PHAN et al, 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. Esse desempenho interativo é desenvolvido pela confluência de esforços entre os atores organizacionais, na forma de acoplagem de competências, dirigida ao alcance da visão empreendedora (FILION, 1999).

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. O foco está no conjunto de relações, vínculos e trocas entre entidades e indivíduos e não, nas suas características. (...). As redes constroem as ações e as estratégias, mas também as constroem e reconstroem continuamente. A força deste modelo está na possibilidade de investigação dos padrões das relações entre indivíduos e grupos” (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.

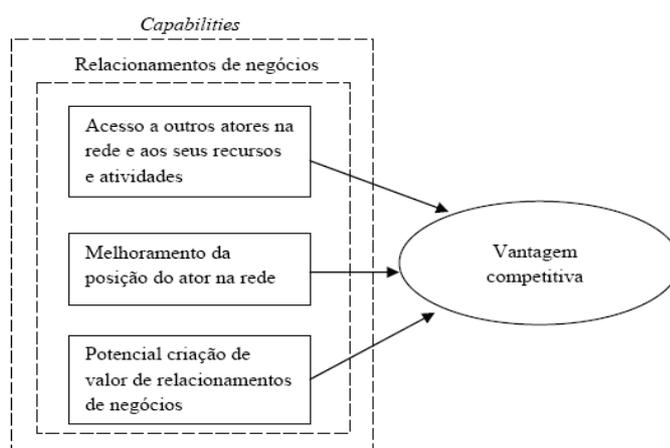
O capital social atua nesse âmbito como um eixo que mantém as pessoas unidas por meio de expectativas e crenças comuns. A junção de pessoas que confiam umas nas outras e se identificam entre si constitui uma sociedade inseparável (JOHANNISON, 1998). A imersão no tecido social possibilita a geração de confiança desencorajando comportamentos oportunistas, facilitando o acesso a novos recursos e mercados, além de garantir o êxito e a sustentabilidade do negócio (GRANOVETTER, 1990).

Os verdadeiros empreendedores atuam no sentido de desobstruir ou desbloquear algumas rotas, conforme Vale Wilkinson e Amâncio (2008), preenchendo descontinuidades existentes nas redes. Geram, assim, novas rotas e expandem o mercado, logo as competências empreendedoras de relacionamento podem representar indicação de como o empreendedor desenvolve suas capacidades de atuação em rede e como ele consegue potencializá-la. Feuerschütte e Alperstedt (2008) ressaltam que o empreendedor está constantemente

articulando pessoas e recursos para empreender, analisando tendências e esforçando-se no desenvolvimento de idéias inovadoras com novos significados.

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: 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. Redes de Relacionamentos e a Internacionalização do Negócio

As evoluções tecnológicas, dos arranjos sociais e a quebra de fronteiras, vêm impondo novos paradigmas para as organizações. Atuar em vários locais do mundo passa a ser um pré-requisito para a manutenção do negócio, conseqüentemente os cenários onde as empresas estão inseridas tomam proporções de alta complexidade, devido à variabilidade do macroambiente e do microambiente.

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.

Visando delimitar o escopo que define o âmbito das redes em análise, cabe caracterizá-las do ponto de vista do relacionamento social no campo da Administração e compreender seu papel como mecanismo indutor da ação empreendedora voltada para a captação de negócios. Um estudo desenvolvido por Singh, Hills e Lumpkin (1999) sugere que os contatos estabelecidos nas redes sociais são cruciais para o reconhecimento de

oportunidades pelos empreendedores. Esse fato já reconhecido por Koller (1988) e respaldado pelos trabalhos de Hills, Lumpkin e Singh (1997), que registram que cerca de 50% dos empreendedores lançam idéias para os seus negócios, mediante os contatos com pessoas que integram suas redes sociais.

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 consequência, 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.

As universidades e os centros de desenvolvimento de tecnologias são fundamentais nesta estrutura de atuação em rede, uma vez que são capazes de gerar inovação e, conseqüentemente, facilitar o alcance de vantagens competitivas por parte dos parceiros com eventual impacto no desenvolvimento local. Essa estrutura, operacionalizada em conformidade com a concepção de rede, incrementa a capacidade inovativa e adaptativa das organizações junto ao mercado, numa conjuntura articulada que garante ao empreendedor a ampliação de alternativas voltadas para a montagem de estruturas solidificadas e de aceitação no mercado internacional.

Estudos recentes projetam a concepção das *Born Globals*, que são empresas que já se constituem dentro desta nova ótica internacional de mercado, portanto sua rede relacional e a estrutura organizacional refletem esta nova visão do negócio. A idéia de *Born Globals* está intrinsecamente ligada à postura do empreendedor que opta por atuar segundo as regras do mercado globalizado, configurando a infra-estrutura do seu empreendimento para tal. (ROCHA *et al*, 2004). Os autores declaram que as redes de relacionamento exercem papel de sustentabilidade e ampliação do negócio, uma vez as redes pessoais ajudam na iniciação do negócio, e as novas redes formadas em consequência das atividades desempenhadas, permitem a geração de valor ao negócio. As empresas que não nascem voltadas para a idéia global de mercado, têm na figura de seus dirigentes a perspectiva de vislumbrar tal cenário, para tanto o espírito empreendedor é fundamental para alçar novos patamares no ambiente internacional.

Ao caracterizar o fenômeno das *Born Globals*, Fernandes e Seifert Júnior (2007) ressaltam dimensões como: perfil do empreendedor, estratégia de internacionalização, contexto ambiental de referência, capacidade de aprendizagem e valores organizacionais que condicionam a mediação cognitiva pelos esquemas interpretativos, demonstrando que tais elementos mostraram-se úteis na caracterização do fenômeno.

Segundo Fernandes e Seifert Júnior (2007) as empresas de rápida expansão no mercado internacional, possuem dirigentes experientes e com visão global, promovendo o processo de internacionalização a partir do planejamento, formal ou, pelo menos, deliberado. Confirmando a importância do tomador de decisão Wasserman (2003) complementa que, os *stakeholders*, ao procurarem fazer parte da rede relacional, tentam reduzir a incerteza antes de investir, isto se dá pela avaliação das competências do dirigente, da qualidade dos negócios, do modelo de negócio e da trajetória do mercado que a empresa objetiva.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para responder ao questionamento norteador da pesquisa: *Como as competências empreendedoras de relacionamento podem contribuir para a internacionalização dos negócios?* Propomo-nos a dialogar com temas como a internacionalização, as competências empreendedoras de relacionamento na condição de suporte ao esforço de acesso ao mercado exterior e o espaço da rede como arena de articulação com players internacional.

As teorias sobre internacionalização de negócios trazem contribuições conceituais de enfoque econômico ou comportamental, entretanto cabe o aprofundamento temático de modo a viabilizar a construção coesa de uma teoria que contemple ambas vertentes, com possibilidades, inclusive, de ampliar o prisma de visão disciplinar com respeito aos processos de internacionalização.

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, mas o cerne da discussão consiste em questionar como tais competências vão ser desenvolvidas? É possível a dinamização de uma cultura que valorize a emergência de atitudes e comportamentos de dirigentes aptos a desenvolver relacionamentos úteis ao movimento de internacionalização?

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. O avanço desse debate se direciona para a compreensão do modo como os atores chave das redes operam no sentido de gerar e manter uma infra-estrutura que induza a potencialização de iniciativas de negócios de esfera mundial. Nesse esforço, o reconhecimento do vigor e das armadilhas das estruturas das redes de negócio passa a constituir fator vital para a realização com êxito do empreendimento internacional, de modo a possibilitar aos parceiros a redução de custos de transação, a obtenção de know-how, e a facilidade de absorção de outros recursos materiais e simbólicos.

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

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. 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.

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.

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

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.

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.; MCDOUGALL, 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, Leticia 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.

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.

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.