

**4°**

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE  
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE  
24 e 25 de maio de 2007  
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

**B178****Relacionalidade empreendedora: uma nova perspectiva sobre os estudos da internacionalização.****Larissa Fernanda de Lima Almeida - Grupo TECC/PROPAD/UFPE****Fernando Gomes de Paiva Júnior - Grupo TECC/PROPAD/UFPE**

**Resumo:** O processo de internacionalização vem sendo estudado desde a década de 1970, no entanto o conhecimento sobre o assunto vem sendo estruturado com base em teorias econômicas que não captam sua dinâmica. Este evento se torna mais complexo quando consideramos a sociedade atual interligada por sistemas informacionais. Para o entendimento da dinâmica de relação entre nações de culturas diversas é preciso mais do que a utilização de ferramentas econômicas de mercado. Vale entender a rede social em que ocorre o fenômeno da interrelação de agentes oriundos de nações distintas e como a ação empreendedora pode se dar nesse contexto de forma a gerar valor para o local. A articulação em rede propicia o intercâmbio de conhecimento e a junção de competências essenciais entre os atores internacionais. Mais do que tentar encontrar uma teoria que explique o processo de internacionalização é importante entender como o empreendedor, na condição de elemento da interface desse processo, articula-se na rede para construir a ponte entre o global e o local. Neste sentido, o estudo se propõe a fazer uma breve revisão das teorias sobre internacionalização e a entender o processo de articulação com outros mercados a partir da ação do empreendedor relacional.

**Área Temática:** Gestão internacional e aspectos multiculturais

**Palavras-chave:** Teorias sobre internacionalização, empreendedorismo, relacionalidade, redes sociais.

**Relationnalité entrepreneuriale : une nouvelle perspective pour les études de l'internationalisation**

**Résumé :** Bien que le processus d'internationalisation fasse l'objet de nombreuses études depuis les années 1970, la connaissance sur le sujet repose sur des théories économiques qui ne saisissent pas sa dynamique. Ce processus semble plus complexe si l'on considère la société actuelle liée par des systèmes informationnels. Pour comprendre la dynamique de la relation entre des nations de cultures différentes, l'utilisation d'outils économiques de marché reste insuffisante. Il faut comprendre le réseau social dans lequel se produit le phénomène de l'interrelation d'agents originaires de nations distinctes et la façon dont l'action entrepreneuriale peut être menée dans ce contexte de manière à produire des richesses localement. L'articulation par réseaux rend possible l'échange de connaissances et l'union de compétences essentielles entre les acteurs internationaux. Plus que d'essayer de trouver une théorie qui explique le processus d'internationalisation, il s'agit de comprendre la manière dont l'entrepreneur, en tant qu'élément de l'interface de ce processus, s'articule dans le réseau pour construire un pont entre le global et le local. La présente étude se propose de faire une brève révision des théories sur l'internationalisation et de comprendre le processus d'articulation avec d'autres marchés à partir de l'action de l'entrepreneur relationnel.

**Champ thématique :** Gestion internationale et aspects multiculturels.

**Mots-clés :** théories de la mondialisation, esprit d'entreprise, relationnalité, réseaux social.

**Introdução**

O fenômeno da internacionalização começou a ser explorado por volta da década de 1970/1980, quando surgiram os primeiros modelos explicativos da entrada das empresas em um mercado internacional. Várias publicações de negócios apresentam textos que tentam explicar o porquê de se lançar em mercados externos, no entanto, essas respostas

difícilmente satisfazem à pergunta de forma completa, uma vez que esse movimento é complexo e envolve variáveis que nem sempre são contempladas pelas teorias existentes, a exemplo da cultura.

Por quê? O quê? Onde? Quando? Como? São perguntas a serem respondidas, no sentido de auxiliar o empreendedor a construir sua estratégia. Nessa perspectiva, várias teorias foram desenvolvidas, no entanto as mais utilizadas atualmente têm suas limitações, pois privilegiam tão somente aspectos mercantis, ao não considerarem tópicos como cultura, tecnologia e desenvolvimento local, de forma que é preciso conjugá-las entre si e com abordagens de outras disciplinas.

Dib e Carneiro (2006) analisam as principais teorias e suas limitações e concluem que nenhuma delas é abrangente o suficiente para responder de forma exaustiva às questões sobre internacionalização, além de não contemplarem o que ocorre depois do movimento de entrada no mercado exterior. Corroboramos com os autores ao observarmos que determinados componentes culturais envolvidos na articulação internacional das empresas são pouco contemplados pela teoria, ademais da forma como essa penetração de mercados impacta tanto na esfera local dos países entrantes, como dos hospedeiros.

O fenômeno das empresas que já nascem com a configuração de organizações globais (*Born Globals*) ilustra a limitação de abrangência conceitual das teorias existentes. Para essas companhias, internacionalizar não é opção, mas condição natural de sua existência. Elas não passam por estágios de adaptação, focam nichos de mercado e têm sua força nos relacionamentos, uma vez que a rede social dos dirigentes é fundamental para o crescimento e expansão do empreendimento.

A rede social proporciona informações primordiais para o empreendedor entender nuances e peculiaridades socio-culturais e política comuns no ambiente exterior. Inserido no bojo da rede, esse dirigente tem chance de visualizar as oportunidades e alcançar os recursos para o desenvolvimento da atividade empresarial. Essa imersão significa se tornar parte da estrutura local e estar capacitado para reconhecer e realizar tarefas estratégicas por intermédio da interação das redes de relacionamento (ANDERSON E JACK, 2002; MARTINEZ, 2004).

Para a análise do processo de internacionalização é preciso compreender a dimensão espaço-temporal e os formatos das articulações dos agentes representantes das respectivas nações a partir da relacionalidade empreendedora. A rede social é o espaço estrutural em que o empreendedor opera. Essa instância interacional existe antes da ação do empreendedor, no entanto, por meio de sua intervenção, ele pode reproduzi-la ou transformá-la. Portanto, a rede pode vir a prover condições para o agir do empreendedor e esse ator, por sua vez, propicia as condições para que a rede se perenize e se expanda (AASTURP, 2000).

Este estudo apresenta um painel das teorias sobre internacionalização, as mudanças que aconteceram no mercado mundial e o modo como o empreendedor atua segundo essa nova ordem de modo a gerar desenvolvimento local. Neste domínio, parece não haver uma teoria própria, o que existem são ferramentas de análise; por outro lado, faz necessário entender as mudanças na estrutura social e a forma de atuação do empreendedor como ator contemporâneo. Assim, a questão central do estudo diz respeito à *forma como a competência empreendedora relacional auxilia o dirigente no movimento de internacionalização do seu negócio*.

### **A internacionalização**

As primeiras reflexões teóricas sobre internacionalização estavam baseadas na teoria econômica: poder de mercado (Hymer, 1960), custos de transação (Williamson, 1996), internacionalização (Coase, 1996), ciclo do produto (Vernon, 1979) e paradigma eclético (Dunning, 1980). Por intermédio dessas abordagens, a internacionalização é examinada a partir das economias locais e internacionais e as unidades avaliadas são, localização, oferta e demanda, taxas de câmbio, entre outros aspectos relacionados à

economia. Essa abordagem pressupõe uma racionalidade: as organizações têm acesso às informações e saberão escolher a melhor solução levando em conta elementos objetivos.

Depois, emergiu o estudo da internacionalização sob uma perspectiva organizacional/comportamental, onde a unidade de análise é a organização, e a atenção se volta para o aspecto comportamental. O principal expoente dessa nova abordagem é o modelo de internacionalização da escola de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977), que investiga a internacionalização como um processo de etapas obrigatórias e seqüenciadas, partindo de uma internacionalização de baixo envolvimento, risco e investimento em recursos (exportação), até modos de internacionalização de alto comprometimento da firma (investimento direto).

Etemad e Wright, (2003) criticam os enfoques econômicos e comportamentais por considerarem ser míope a visão de ambos, já que não contemplam a influência e impacto da rede de relacionamentos na internacionalização, principalmente se falarmos de pequenas e micro empresas, nem os aspectos da governança. Eles alegam que unidade de competição não é mais a firma individual, e sim a rede de relacionamento; e que o controle formal não residiria meramente no empreendedor, mas seria coletivo, surgindo da interdependência dos parceiros/atores da rede e dos benefícios mútuos provenientes das interações entre eles.

Dessa perspectiva, emergem a teoria das Networks (Forsgren, 1997) e a do empreendedorismo internacional (ANDERSSON, 2000). A primeira é uma evolução do pensamento da escola de Uppsala e compreende a internacionalização sob a ótica dos laços sociais e do estabelecimento de relacionamentos ao invés de se voltar para explicação com base nos fatos econômicos; nesse caso, a rede é vista como um grupo de atores economicamente inter-relacionados que se afetam mutuamente (BJORKMAN E FORSGREN, 2000). No que tange ao empreendedorismo internacional, Anderson (2000) assevera que a atuação do empreendedor é força condicionante para a internacionalização da empresa. Esse ator agrega competências para lidar com diferentes contextos, desenvolver combinações de recursos, perceber formas de ação e conseguir convencer terceiros a investir em seus projetos. Nesse sentido, o empreendedor constitui-se como agente social, influenciado pelo ambiente, e este por sua vez, modificado pela ação empreendedora, no âmbito das redes sociais (*networks*).

A maior parte dos estudos sobre internacionalização abordavam o fenômeno a partir das multinacionais, no entanto, por volta da década de 1980, o interesse dos estudiosos se volta para as pequenas empresas, na medida em que as estratégias por elas utilizadas para se internacionalizarem vinham alcançando determinado êxito. (ETEMAD E WRIGHT, 2003).

Esse cenário é percebido em um grupo de empresas denominado *Born Global* (OVIATT & MCDUGALL, 1997), que por nascerem "globais", têm desafiado os pressupostos das teorias tradicionais, tornando as concepções teóricas clássicas inadequadas e inconsistentes para explicar este fenômeno (HARVESTON E DAVIS 2001). O movimento *Born Global* acontece de forma espontânea, por meio da imbricação da empresa na rede de relacionamentos, rede essa que não possui uma hierarquia rígida e pré-estabelecida e visa a cooperação entre os atores nela inseridos.

Etemad e Wright (2003) argumentam que não se pode utilizar a visão de mundo do paradigma tradicional para compreender as empresas *Born Global*, a considerar que os pressupostos desse paradigma vão de encontro à natureza desses empreendimentos. As teorias tradicionais não explicam como seria o processo de internacionalização de empreendimentos que já nascem globais.

O processo de internacionalização das *Born Global* se dá por meio das redes. Elas consistem em estruturas abertas e sem fronteiras, crescem na medida em que vão sendo agregados outros componentes e compartilham os mesmos valores e objetivos. A rede representa um sistema social que forma o ator e é por ele formado. A partir da vivência em rede é possível socializar-se desenvolvendo novos valores e adaptar-se ao novo local do empreendimento. (CASTELLS, 2003; BERGER E LUCKMANN, 1985).

### **A rede e a relacionalidade**

A globalização não constitui um movimento novo, Friedman (2005) comenta que esse movimento tem três fases significativas: a primeira compreende a era das grandes navegações, empreendidas pelas nações e motivadas pela religiosidade, imperialismo ou ambos. Utilizava-se de força física para conquistar novas terras. A segunda fase foi a da indústria, movida pelas multinacionais. A força motriz da integração residia na busca de novos mercados e na composição da mão-de-obra, com o auxílio de novas tecnologias, que tornaram mais fáceis esses movimentos, tais como transportes ágeis e baratos e tecnologias de comunicação. A terceira corresponde ao momento atual e vem sendo empreendida por indivíduos e viabilizada pelas tecnologias de informação e comunicação (TIC).

Para Castells (1999) esse movimento se intensificou a partir da década de 70, baseado na revolução tecnológica e impulsionado pela crise da produção, tempo em que as empresas começaram a se aglutinar em redes. Essa nova forma de tecnologia de gestão dos processos produtivos, de consumo e distribuição, está atrelada à economia informacional, embora não seja dependente dela para emergir.

A transformação organizacional tem origem: na necessidade de um reordenamento da produção e dos mercados na economia global, no aumento das incertezas baseadas nas mudanças do ambiente demandantes de maior flexibilidade, na necessidade de uma produção enxuta, e na a gestão do conhecimento. Incapazes de atuar neste cenário de forma densa e verticalizada, as empresas se horizontalizaram, passaram a trabalhar a sua competência essencial (*core competence*) e a buscar na rede competências complementares.

Neste cenário, a informação é a matéria prima e as novas tecnologias que lidam com a informação se inserem no cotidiano como parte essencial, induzindo a compressão do espaço-tempo e instituindo uma forma diferenciada de estar no mundo: as redes sociais. Essa configuração apresentada por Castells (1999) nos incita a pensar o mundo sob a lógica das redes e transferir a atenção dos objetos para as relações em lugar de configurá-lo conceitualmente com base em fatos isolados. O pensamento sistêmico apresentado por Capra (1996) ilustra o formato interacional de redes como contextual, pois considera a interconexão dos eventos na observância dos fenômenos. Essa mudança do pensamento cartesiano para o sistêmico pode ser reconhecida também no campo da internacionalização.

As redes sociais são apresentadas por Knoke e Kunklinsk (1991) como um tipo específico de relação que vincula um grupo definido de pessoas, objetos ou eventos, cuja base é o relacionamento, ao serem estes delineadores de diferentes tipos de redes, ainda que digam respeito aos mesmos atores em situações distintas.

Internacionalizar envolve o encontro de culturas e exige parcerias. Os participantes, características intrínsecas à atividade e aspectos externos ao negócio influenciam diretamente o êxito do movimento de entrada no mercado internacional. Nesse âmbito, a competência relacional do empreendedor dá suporte para a combinação de elementos que constroem uma atmosfera favorável à prática negocial e torna a empresa globalmente competitiva.

As mudanças ocorridas no ambiente exigem do indivíduo um comportamento reflexivo de aprendizagem na ação. Essas transformações representam a transição de um paradigma fundamentado na qualificação técnica, preso às características do cargo, para outro no qual a flexibilização das organizações exige a mobilização da subjetividade de modo que o gestor tenha autonomia decisória.

Zarifian (2001) apresenta três aspectos que caracterizam esse novo paradigma: tomada de iniciativa e responsabilidade pela aprendizagem; inteligência prática das situações que se apóia nos conhecimentos adquiridos e os transforma; e faculdade de mobilizar redes de atores em torno de situações comuns, co-responsabilidade e compartilhamento de resultados. A concepção desse autor corrobora com as características de autonomia, senso de responsabilidade e relacionalidade típicas do perfil empreendedor.

Paiva Jr., Leão e Mello (2003) definem competências como características que englobam diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos, e em seu estudo com empreendedores de êxito socialmente reconhecido no eixo Rio-São Paulo, inspirados nos estudos de Man e Lau (2000) verificaram a existência de sete competências empreendedoras distintas, mas que se complementam numa espécie de interface conceitual e prática.

A competência de oportunidade é a capacidade de o empreendedor observar o meio, identificar cenários favoráveis aos seus objetivos estratégicos e atuar sobre potenciais chances de negócio; as competências conceituais se referem à percepção de situações sob ângulos diferentes, e à habilidade de encontrar alternativas para essas questões; no caso das competências administrativas, vislumbra a adequada alocação de recursos; as estratégicas estão relacionadas à escolha e implementação de estratégias empresariais; quanto às de comprometimento, elas indicam a habilidade de manter o foco, o direcionamento e a dedicação do dirigente ao negócio, mesmo em situações adversas; no que tange à competência de equilíbrio trabalho/vida pessoal, é notório que se atém à capacidade de atender às demandas das relações profissionais em consonância com as relações da vida cotidiana; e competências de relacionamento, a capacidade de criação e fortalecimento de redes de relacionamento.

A preocupação com o relacionamento em rede (*networking*), é fundamental para o desenvolvimento profissional, e expande-se gradativamente para o cotidiano das pessoas como prática inexorável de sobrevivência centrada num *saber-fazer* relacional (*netliving*) (MINARELLI, 2001). Esta competência agrega valor ao desenvolvimento pessoal e empresarial do dirigente por meio da expansão do empreendimento na esfera da identificação e validação de oportunidades de negócio por meio da rede social.

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. Essa performance interativa é realizada pela confluência de esforços entre os atores organizacionais, na forma de acoplagem de competências, dirigida ao alcance da visão empreendedora (FILION, 1999).

O ato de construir e conservar os relacionamentos com os parceiros é representativo e está previsto nos estudos de Moger (2000), que denomina tais atores como *ativadores de rede*, compreendendo-os como pessoas de habilidades de relacionamento junto a grupos de referência. Esses indivíduos estabelecem relações estratégicas com clientes, governos, concorrentes, entidades de apoio e demais instituições que lhe gerem significados compartilháveis, buscando intercambiar informações sobre fatos e dinamizar o processo inovador.

Para que essa parceria seja efetiva, é importante que os potenciais parceiros compartilhem ferramentas e conhecimentos e acreditem que o esforço coletivo trará resultados satisfatórios. A confiança é componente primordial dessa parceria, e sua construção envolve um entendimento das relações negociais na esfera da equidade. Isso pressupõe a conscientização de que a geração de negócios é um processo bilateral, no qual os interagentes devem compreender o desdobramento da ação na alçada coletiva, onde as partes operam com fidelidade de modo a evitar a fragilização ou esfacelamento da relação.

O construto confiança é fator relevante para o estrato de posicionamento de negócios e ampliação da base mercadológica empresarial, uma vez que ela suscita credibilidade, o que na esfera da prática negocial gera propagação do resultado empresarial ancorado por pilares sustentáveis de fidelidade (PAIVA JR, MELLO E GONÇALVES, 2005).

O comprometimento com as redes sociais remete ao senso de sustentabilidade dos negócios, o qual se baseia na compreensão da textura de laços pessoais do empreendedor como ativos intangíveis e diferenciados que permitem o desenvolvimento dos negócios vigentes, além da identificação e a validação de novas oportunidades negociais.

A emergência das organizações centradas no conhecimento e a economia baseada em redes, voltam a nossa atenção para as formas dos relacionamentos interorganizacionais e como essas relações influenciam as estratégias das firmas. As alianças são fontes significativas de recursos, de aprendizagem e, conseqüentemente, de geração de vantagem competitiva. Elas

constituem o capital social atrelado às atividades orgânicas do empreendedor e propiciam benefícios econômicos e sociais no modo em que:

- Facilitam o fluxo de informações, o fortalecimento de laços sociais em posições estratégicas e podem prover o indivíduo e potenciais parceiros de *insights* sobre oportunidades, disponibilidades e interesses que de outra forma não estariam disponíveis.
- Influenciam os agentes que possam ter influência nas decisões estratégicas. Neste caso, alguns nódulos de prestígio atados aos laços não periféricos, dependendo de sua localização e posicionamento, exercerem maior poder político.
- Oferecem credenciais sociais. Os recursos dos laços e seu conhecimento das relações podem servir ao indivíduo como credencial social, na medida em que vão dando a ele acesso a recursos só disponíveis por meio da sua rede social. Inclusive, Granovetter (1985) assevera que os danos à reputação é o maior custo de um comportamento oportunista.

Os resultados positivos desses relacionamentos surgem quando do desenvolvimento de competências a partir da integração de recursos e da troca de conhecimentos. Axelrod (1984) declara que a cooperação é desenvolvida a partir de interesses individuais alcançáveis sob a marca de uma ação coletiva, para tanto é necessário que haja uma relação duradoura, o que pressupõe conhecimento e conseqüentemente menor desconfiança, também a existência de interesses comuns e a disponibilidade de um resultado onde haja ganhos mútuos.

A capacidade colaborativa surge quando há indivíduos predispostos a estabelecer relações de apoio e reciprocidade, baseadas na confiança de tal modo que gerem recursos que seriam inviáveis caso não fosse vivencial à associação coletiva (RODRIGUES, 2004).

A cooperação pode conter um paradoxo: na busca de seus objetivos é necessária à supressão dos propósitos de ganho individual da empresa em nome de uma aliança, um comportamento contrário, por sua vez, resultaria em ganho coletivo insatisfatório. Para que esse empreendimento seja exitoso, as relações devem ser de equidade onde comportamentos oportunistas sejam rechaçados.

Neste sentido, o capital social é um elemento fortalecedor, uma vez que a interação promove um desenvolvimento de normas, valores e confiança que são o eixo para a produção e manutenção do bem estar da sociedade, conforme assevera Putnam (1993). Dessa forma, consolida alianças estratégicas sob a égide da sinergia que impulsiona a organização na busca de oportunidades. Por isso, essa junção articulada de atores com espírito de trabalho convergente pode ser o fator chave no desenvolvimento de empresas em mercados emergentes, principalmente aquelas centradas em conhecimento e transferência de tecnologia (YAMADA, 2002; OLIVEIRA, 2004).

A formação de alianças está relacionada ainda ao reconhecimento de oportunidade. Esse processo repousa nas interações estabelecidas pelo empreendedor com o seu entorno (HILLS, 1995, HILLS LUMPKIN ET SINGH, 1997). Ao estar em contato com diversas redes ele é confrontado com visões de mundo diferentes conseguindo enxergar as lacunas e podendo servir de ponte entre elas, sendo esta uma condição favorável à inovação (CHABAUD E NGIJOL, 2005).

### **A agência empreendedora**

O empreendedor possui o papel chave na internacionalização da empresa, na forma como detecta oportunidades e gera inovações, podendo ser considerado agente de mudança do *status quo* por meio do uso de novas tecnologias. Esse ator é visto como um herói solitário, que visualiza as oportunidades, ele é inovador, proativo, líder, aventureiro, competitivo. No entanto, sua agência não acontece dessa forma, para acessar os recursos necessários a sua ação, ele se vale de sua rede social.

Johanisson(1998) alude ao empreendedor como um agente coletivo e apresenta o empreendedorismo na ordem de uma ação coletiva. O empreendedor necessita buscar



4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE  
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE  
24 e 25 de maio de 2007  
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

recursos na sua rede de relacionamento para desenvolver o seu negócio, e essa rede aparece como mecanismo de desenvolvimento de suas competências e articulações, na medida em que facilita o fluxo de tecnologias e pessoas, constituindo uma configuração organizacional indutora de mecanismos e dinâmicas geradores de informação e conhecimento.

O processo de internacionalização requer um intercâmbio de conhecimento entre indivíduos que possuem recursos e informações complementares. Para Granoveter (1985), a rede social neste caso possibilita o acesso a informações de grupos sociais distintos, mas que possuem pelo menos um laço em comum, fortalecendo o argumento de que a estrutura social afeta a competitividade fornecendo informações e criando oportunidades para os participantes da rede.

As redes, no processo de internacionalização, proporcionam o entendimento da cultura do local do outro, no que concerne às instituições, aos símbolos, rituais e modos de produção por meio de uma ação dialógica. Essa ação proporciona à empresa entrante a capacidade de desenvolver sentido e adaptar-se ao local. A partir da interação, o dirigente passa a ter melhor conhecimento de mercado e clientes, estabelecer empreendimentos cooperativos, fortalecer parcerias e alianças, explorar nichos de mercado, ter acesso a recursos produtivos e novas tecnologias, e compartilhar custos e recursos, reduzindo os riscos envolvidos nas operações de internacionalização (McDOUGALL, SHANE E OVIATT, 1994; COVIELLO E MUNRO, 1997).

A rede social proporciona ao dirigente da empresa entrante certa legitimação diante das instituições do mercado internacional e constitui uma chancela social por meio da qual os indivíduos ou grupos acessam e absorvem recursos dispersos no ambiente. Elas reforçam a identidade cultural do empreendedor, reconhecido no seu espaço social. Isto valida a importância da rede de relacionamentos como estrato para a obtenção de capital econômico-financeiro e intelectual (por meio da aprendizagem), uma vez que as informações intercambiadas na forma de conhecimento ajudam no desenvolvimento de inovações (LIN, 2001; PAIVA JR., LEÃO E MELLO, 2003).

O agente do movimento de internacionalização na rede é o empreendedor; ele é a agência política que constrói a sua identidade cultural por intermédio de uma postura dialógica e se torna capaz de entrar na cultura do outro. Não que ele vá apenas se aculturando, mas se conduza em um movimento recorrente de hibridização, influenciando e sendo influenciado.

A atuação coletiva de teor solidário tende a possibilitar ao empreendedor utilizar suas competências para construir uma relação não tão precarizadora, quanto às impostas pelo mercado. Isso se dá no campo em que esse ator vai desenvolvendo relações alternativas à concepção hegemônica, mas com possibilidades de participação. Essa reestruturação é potencializada por meio do compromisso assumido pelos interagentes num processo de reconstrução social.

Esse movimento é importante posto que é por meio da produção e do consumo de signos que diferentes atores coletivos desenvolvem sua identidade coletiva, distinguindo-se dos demais. Nesse novo "paradigma" de sociedade, no que se refere à formação da identidade, não se pode mais compreender o empreendedor por meio da produção do valor de uso (sob uma perspectiva material) per si; mas como produtor de signos, baseado no significado que esses objetos têm para a identidade. (BAUDRILLARD, 1976)

Diante do exposto, o empreendedor é o articulador que atua globalmente no âmbito político e cultural, propagando, reforçando e estabelecendo existência (e identidade coletiva) ao comunicar-se dialogicamente com diversos locais de cultura (globalização). Para tal, ele deve compreender a lógica de funcionamento, bem como as ideologias presentes no sistema hegemônico para que consciente de sua identidade possa gerar símbolos, que pertençam ao seu local e que tenha sentido para ser consumido (BARBERO, 2001).

O engajamento do ator numa prática empreendedora consciente ressalta a necessidade do olhar de resgate sobre o entendimento de como ocorre a práxis

comunicativa da socialização dos atores de determinado local de cultura. Com isso, ele entenderá quais as estruturas de consumo presentes, ajustando a lógica de produção para conceber objetos que se interpelem com tais estruturas, fazendo-se assim um ser globalizado.

Da ação empreendedora resulta o estabelecimento de valores, símbolos, e novas tecnologias em consonância com sua subjetividade. Esta instância estrutural se coaduna com seu local de origem e passa a fazer parte da subjetividade do outro, no instante em que desenvolve uma intersubjetividade passível de reprodução.

A estrutura é, de modo flexível, passível de alteração pelo ator, e este, por sua vez, também, é reconstruído pela própria estrutura; fenômeno que se realiza por meio do ciclo virtuoso de geração de símbolos reordenadores dos modelos externos. Entendendo o espaço periférico, no bojo da ação empreendedora dialógica, como estrato ressignificador do local no global, reconhecemos que o empreendedor que atua no âmbito internacional como agente de articulação produz materiais, objetos e técnicas modernas relacionadas a seu modo de vida que podem ser incorporados tanto ao cotidiano local, como o global. (CANCLINI, 2003)

### Conclusões

Revisitando os pressupostos teóricos do estudo, refletimos sobre a questão norteadora como pauta de análise em torno da investigação centrada na *forma com que a competência empreendedora relacional auxilia o dirigente no movimento de internacionalização do seu negócio?* A resposta desta interrogação estrutural pode ser pautada pelo entendimento das ações integradoras de sistemas de suporte à prática empreendedora de amplitude internacional. Ao contemplarmos movimentos articuladores de agentes como governo, universidade, instituições de fomento, lideranças associativas das empresas e representantes de comunidades das nações interagentes, reconhecemos o papel primordial do empreendedor internacional na busca de semelhanças culturais, regulatórias, tecnológicas e político-econômicas entre o seu país e a nação de entrada. Seu compromisso se volta para o exercício de esforços convergentes centrados na efetividade de sua ação junto ao mercado exterior, atuando como um ativador de rede (*network activator*).

As teorias sobre internacionalização sofrem influência significativa da teoria econômica, mas parecem não contemplar aspectos de relacionamento intersubjetivo quanto à entrada de organizações nacionais em mercados estrangeiros. Entendemos que a utilização de ferramentas de análise e intervenção gerencial também deve estar vinculada a políticas de formação de competências empreendedoras, ao aperfeiçoarem e dinamizarem a ação de líderes e equipes atuantes nos países interagentes.

O aumento da competitividade internacional e a intensificação de transações comerciais podem vir atrelados à gestão de conhecimento e inovação tecnológica. O intercâmbio de saberes mercantis e sócio-culturais das partes interagentes no plano extra-fronteiras das nações poderá ser efetivo nas esferas diversificadas de instituições intermediárias e empresas negociadoras. Essa tarefa tende a ir se consolidando ao passo em que são mediadas por ações indutoras de agentes do governo e de entidades para-estatais, e capitaneadas por mecanismos monitoradores de avaliação vigentes nos países envolvidos na articulação internacional.

O processo de internacionalização é muitas vezes tratado como uma opção estratégica da organização, no entanto em tempos de globalização sua inexorabilidade é latente. Com as mudanças no sistema de produção, caracterizado, sobretudo pela flexibilidade, esse processo se manifesta de várias formas de articulação interinstitucional em rede, tais como a terceirização e a colaboração entre produtores complementares. Por outro lado, compreendemos que a rede social demarca um espaço de inserção simbólica do empreendedor em outros mercados, por intermédio das relações pessoais.



4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE  
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE  
24 e 25 de maio de 2007  
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

Estar em rede pressupõe a emergência de relacionamentos, cuja dinamicidade vem a ser aperfeiçoada pela relacionalidade. Na ação empreendedora, essa capacidade de comunicação se faz presente desde o reconhecimento da oportunidade até o esforço de geração de confiança com os parceiros nos diversos níveis de operação internacional. Isso se projeta no sentido de entender o outro para dinamizar a transação e facilitar a interação, como forma de tornar a parceria mais efetiva. Para que isso seja possível, a articulação em rede propicia o intercâmbio de conhecimento e a acoplagem de competências essenciais.

A interface dessa comunicação é o empreendedor na sua condição de agente de articulação, pois, imerso na rede social, ele tem o poder de ressignificar o global a partir do seu local e assim desenvolver tecnologias, símbolos que tenham sentido para o local e que possam ser incorporados a sua realidade, sem perder a característica global. Sendo assim, mais do que tentar encontrar uma teoria que explique o processo de internacionalização é importante entender como o empreendedor, enquanto interface desse processo, articula-se na rede para construir a ponte entre o global e o local.

### Referências Bibliográficas

- AASTRUP, J. Change in networks- a critical realist interpretation. *16th IMP-conference* Bath, U.K, 2000.
- ANAND, V.; GLICK, W.; MANZ, C. Capital social: explorando a rede de relações da empresa. *Revista de Administração de Empresa*. v. 42, n. 4, p. 57-71, 2002.
- ANDERSON, A.; JACK, S. The effects of embeddedness on the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, v. 17, p. 467- 487, 2002.
- ANDERSSON, S. The Internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management & Organization*, v.30, n.1, p.63-92, spring, 2000.
- AXELROD, R. *The evolution of Co-operation*. New York: Penguin books, 1985.
- BAUDRILLARD, J. *A sociedade do consumo*. Lisboa: Edições 70, 1976.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade*. 22. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BJÖRKMAN I.; FORSGREN, M. Nordic international research: a review of its development, *International Studies of Management and Organization*, v.30, n.1, p.6-25. 2000.
- CAPRA, F. *A teia da vida*. São Paulo: Cultrix, 1996
- CASTELLS, M. *A Sociedade em rede*. 3. ed. São Paulo: Paz e terra, 1999.
- CASTELLS, M. *A galáxia da internet*. Rio de Janeiro : Jorge Zahar editores, 2003
- CANCLINI, N.G. *Culturas híbridas*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2003.
- CHABAUD D. et NGIJOL J., La contribution de la théorie des réseaux sociaux à la reconnaissance des opportunités de marché, *Revue internationale de PME*, v. 18, n°1. 2005.
- COASE, R. The nature of the firm. In. *Firms, organizations and contracts*. New York, Oxford University Press, 1996.
- COVIELLO, N.; MUNRO, H. Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 29/7, p. 49-61. 1995.
- DIB, L. A.; CARNEIRO, J. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. *XXX ENANPAD, Anais...* Salvador, 2006
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 5-28, abr./jun. 1999a.
- FRIEDMAN, T. *O mundo é plano*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005
- GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: the problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*. vol. 91, n. 03, 1985.
- HILLS, G.E. Opportunity recognition by successful entrepreneurs: a pilot study. *Frontiers of entrepreneurship research*, Wellesley, Mass. Babson College, 1995



4<sup>o</sup>

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE  
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE  
24 e 25 de maio de 2007  
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

HILLS, G.E. LUMPKIN, T.G., SINGH, R.P. Opportunity recognition: perceptions and behaviors of entrepreneurs. *Frontiers of entrepreneurship research*, Wellesley, Mass. Babson College, 1997.

HYMER, S. The international operations of national firms: a study of direct foreign investment. *Doctorate thesis*. Cambridge, MA: The MIT Press, 1960/1976.

JOHANISSON, B. Entrepreneurship as a collective phenomenon. *RENT XII*, Lyon, França, novembro, p.1-41, 1998.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge and increasing foreign market commitment, *Journal of International Business Studies*, v.8, n.1, p.23-32. 1977.

KNOKE, D. KUKLINSKI, J.H. Network analysis: basic concepts in *markets, hierarchies e networks: the coordination of social life*. London, 1991

DUNNING, J. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, v.2, n.3. p.9-31. 1980.

ETEMAD, H; WRIGHT, R. Internationalization of SMEs: Toward a New Paradigm. *Small Business Economics*. vol 20, n.1, fev 2003.

HARVESTON, P.D.; DAVIS, P.S. Entrepreneurship and the Born Global Phenomenon: Theoretical Foundations and a Research Agenda', in J. Butler (ed.), *E-commerce and Entrepreneurship: Research in Entrepreneurship and Management*, Information Age Publishing, Vol. 1, pp. 1–30 2001

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

MARTIN-BARBERO, J. *Dos meios às mediações: comunicação, cultura e hegemonia*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2001

MARTINEZ, J. M. C. Uma visão dinâmica sobre o empreendedorismo coletivo. *Revista de Negócios*. Blumenau, v 9, n 2, p 91-106, abril/junho, 2004.

McDOUGALL, P.; SHANE, S.; OVIATT, B. Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research. *Journal of business Venturing*, 9/6, p.469-487. 1994.

MINARELLI, J. A. *Networking*. São Paulo: Gente, 2001

MOGER, S. *Enhancing the marketing/entrepreneurship interface in SMEs – the contribution of network activation*. Anais do I EGEPE – Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas. Maringá, 2000.

OVIATT, B.M.; McDOUGALL, P.P. Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures. *Management International Review* 37 (2), 85–99, 1997.

OLIVEIRA, R. *Capital social e sua importância para as organizações*. In. 3<sup>o</sup> Workshop Internacional sobre Comunidades Costeiras. Anais...Recife, Pernambuco, 2004.

PAIVA JR., MELLO, S. C. B. e GONÇALVES. *Competitividade e inovação influenciando o crescimento empresarial: a perspectiva dos empreendedores de base tecnológica*. In.: XXIX ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Anais... 2005, Brasília – DF PAIVA JR.; LEÃO, A. L.; MELLO, S. C. B. Competências empreendedoras em dirigentes de êxito socialmente reconhecido. In: XXVII ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Anais... 2003, Atibaia – SP

PUTNAM, R., The prosperous community: social capital and public life. *The American Prospect*, v.4, issue 13, 1993.

RODRIGUES, M.L. *Sociologia das profissões*. Oeiras, Portugal: Celta Editora, 2002.

SANTOS, B.S. Entre o próspero e caliban colonialismo, pós-colonialismo e interidentidade. In HOLLANDA, H. B. (org) *Cultura e desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2004.

VERNON, R. The Product Cycle Hypothesis in a new international environment. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41/4, 255-267. 1979.



4°

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE  
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE  
24 e 25 de maio de 2007  
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

WILLIAMSON, O. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *In. Firms, organizations and contracts*. New York, Oxford University Press, 1996.

YAMADA, J. *Entrepreneurship as knowledge and social capital creation: theoretical analysis of the startup stage of firms*. Department of Economics, Kawaga University, 2002.

ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.