Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração
Minter PROPAD - UFPE/ Uninorte

Alex Fabiano da Cunha Moreira

A emergência das Competências Empreendedoras no comportamento de dirigentes em uma Rede de empresários: Um estudo de caso na Rede Petro Energia AM

Recife, 2009

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em conseqüência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Monografia: A emergência das Competências Empreendedoras no comportamento de dirigentes em uma Rede de empresários: Um estudo de caso na Rede Petro Energia AM

Nome do Autor: Alex Fabiano da Cunha Moreira

Data da aprovação: 08 de outubro de 2009

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1 [x]

Grau 2 [ ]

Grau 3 [ ]

Recife, 2009

_____

Alex Fabiano da Cunha Moreira

A emergência das competências Empreendedoras no comportamento de dirigentes em uma Rede de empresários – Um estudo de caso na Rede Petro Energia AM.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Gomes de Paiva Júnior, Doutor.

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2009

Moreira, Alex Fabiano da Cunha
A emergência das competências empreendedoras no comportamento de dirigentes em uma rede de empresários – um estudo de caso na Rede Petro Energia AM / Alex Fabiano da Cunha Moreira. - Recife : O Autor, 2009.

115 folhas : tab. , abrev. e siglas.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2009.

Inclui bibliografia e apêndices.

1. Empreendedorismo. 2. Empreendimentos. 3. Desenvolvimento de Competências Gerenciais. 4. Redes de negócios. 5. Redes de relações sociais. I. Título.

658 CDU (1997) UFPE
658 CDD (22.ed.) CSA2010 - 053

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD
Mestrado Interinstitucional – MINTER/UNINORTE

A emergência das competências empreendedoras no comportamento de dirigentes em uma rede de empresários – um estudo de caso na Rede Petro Energia –AM

Alex Fabiano da Cunha Moreira

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 8 de outubro de 2009.

Banca Examinadora:

Prof. Fernando Gomes de Paiva Júnior, Doutor, UFPE (orientador)

Prof. Ricardo Sérgio Gomes Vieira, Doutor, UFPE (examinador externo)

Prof. Sérgio Carvalho Benício de Mello, Ph.D., UFPE (examinador interno)

Dedico esta dissertação

À Deus,

Aos meus pais,

À minha filha e

À minha esposa, as razões de meu viver.

Agradecimentos

Quero registrar sinceros votos de agradecimento:

Aos professores do Minter, que não mediram esforços em compartilhar conhecimentos, e em gerar estímulos para o meu aprendizado.

Ao meu Orientador, Prof. Dr. Fernando Paiva Jr. que com paciência e dedicação me mostrou o caminho a ser seguido.

Às professoras Iamara Cavalcante, Ana Flávia de Moraes e Ercília Tribuzy, que atenderam ao meu apelo e, com confiança, me recomendaram prontamente a este MINTER;

À UNINORTE, na pessoa dos coordenadores dos cursos de Administração e de Comunicação Social e especialmente ao professor Tristão Sócrates, que sempre lutou para que o MINTER se concretizasse, e que sempre acreditou em meu potencial.

Aos colegas da turma, que em todos os momentos, mantiveram a união, o respeito e a alegria, buscando incentivar um ao outro!

À minha família, especialmente aos meus pais, que de forma incondicional zelaram como anjos pelos meus sonhos e desejos, e me tornaram a pessoa que eu sou hoje!

À minha filha, amor nunca distante.

À Minha esposa, companheira nas angústias, alegrias e vitórias. Mulher amada e que sempre me encheu de amor e de admiração.

Resumo

Este estudo aborda a questão das competências empreendedoras da liderança de uma rede de negócios formada por micro e pequenas empresas fornecedoras de produtos e serviços para o setor de petróleo e gás. Buscou-se na teoria sobre empreendedorismo o constructo tanto das competências quanto das redes sociais e de negócios. A presente pesquisa tem caráter qualitativo, na qual se utilizou a estratégia de um estudo de caso único procurando examinar e compreender quais competências empreendedoras emergem do comportamento de dirigentes de empresas integrantes da Rede Petro Energia AM, caracterizada como uma rede de empresas fornecedoras e potencial fornecedoras de produtos e serviços para o setor do petróleo e gás. Em empreendimentos coletivos, as competências empreendedoras necessárias para a efetividade da ação assumem características ou dimensões diferentes de quando observadas na prática de ações individuais. Neste estudo, constatou-se a necessidade de uma liderança relacional complexa que possibilite um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis e disponibilizados, e coordene a passagem do estágio atual de estruturação da rede para os estágios seguintes de evolução. Identificou-se ainda, a necessidade de uma acoplagem de competências..

Palavras-chave: Empreendedorismo. Competências Empreendedoras. Redes Sociais.

Abstract

This study approaches the subject of the enterprising leadership competences within businesses network formed by small companies' suppliers of products and services for the section of Oil and Gas. We search for the entrepreneurship theory to get the building blocks of competences and social and businesses network perspective. The present research has a qualitative dimension, used as common basis to accomplish the case study analysis strategy that was used to examine and understand which entrepreneurial competences emerge from the leaders' of companies partners in a business network named Rede Petro Energia AM. characterized as an organizational network of suppliers and potential suppliers of products and services in the oil and gas section. We considered that in a collective organizational framework, the necessary entrepreneurial competences for the effectiveness assumes characteristics in different dimensions from when observed in a practice of individual actions. This study verified the necessity of a complex leadership that makes a better use of the available and the provided resources, and also coordinate the passage through current network structuring level to the next evolutionary level. It was also verified the necessity of the competencies integration.

Key-Words: Entrepreneurship. Entrepreneurial Competencies. Social Network.

Lista de tabelas

Tabela 1(4) – Competências Empreendedoras Identificadas 74

Tabela 2(4) – Incidência das Competências de Relacionamento 77

Tabela 3(4) – Incidência das Competências de Oportunidades 79

Tabela 4(4) – Incidência das Competências Conceituais 81

Tabela 5(4) – Incidência das Competências Administrativas 84

Tabela 6(4) – Incidência das competências Estratégicas 86

Tabela 7(4) – Incidência das Competências de Comprometimento 87

Lista de abreviaturas e siglas

AEDMICRO: Associação dos empresários do Distrito Industrial Micro

AM: Estado do Amazonas - Brasil

CADFOR: Sistema de Cadastro administrado pela ONIP

CPP&G: Cadeia Produtiva do Petróleo e Gás

GEOR: Gestão Estratégica Orientada para Resultados

ISO: *International Organization for Standardization* (Organização Internacional para Normalização)

MPEs: Micro e Pequenas Empresas

OHSAS: Occupational Health and Safety Assessment Series (Série de Avaliação de Saúde e Segurança Ocupacional)

ONIP: Organização Nacional da Indústria de Petróleo

REMAN: Refinaria de Manaus

RPE: Rede Petro Energia

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa

UN-BSOL: Unidade de Negócios da Bacia de Solimões

Sumário

1 INTRODUÇÃO 13

1.1 OBJETIVOS 18
1.1.1 Objetivo geral 18
1.1.2 Objetivos Secundários 18
1.2 JUSTIFICATIVA 19

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 21

2.1 COMPREENSÃO SOBRE OS TERMOS 21
2.2 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS 25
2.3 Caracterização e conceito de Redes 33
2.3.1 Arranjo Produtivo 34
2.3.2 Cluster 37
2.3.3 As Redes na perspectiva das Ciências Sociais 39
2.3.4 As Redes na perspectiva dos estudos organizacionais 43
2.3.5 O empreendedor como agente ativador de redes 44
2.4 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE UMA REDE ORGANIZACIONAL 54

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 59

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA 59
3.2 NATUREZA DA PESQUISA 62
3.3 DELIMITAÇÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO 63
3.4 CRITÉRIO DE SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS 63
3.6 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS 65
3.7 QUALIDADE E CONFIABILIDADE DOS RESULTADOS 68

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS 70

4.1 A REDE PETRO ENERGIA AM 70
4.1.1 Levantamento histórico da REDE PETRO ENERGIA AM 72
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS 75
4.2.1 Competências Empreendedoras Identificadas 75

5 CONCLUSÃO 90

REFERÊNCIAS 94

APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO 101

APÊNDICE B- MAPA DE CODIFICAÇÃO 102

APÊNDICE C- PROTOCOLO DE ENTREVISTA 104

APÊNDICE D- UNIDADE DE SIGNIFICADO 107

1 Introdução

A Era da Modernidade proporcionou o nascimento de um ambiente hostil e desafiador para as empresas no sentido de que originou a globalização e seus conseqüentes efeitos e proporções. Este fenômeno pressupõe uma economia de livre mercado baseado em ganhos de produção, o que estimula a competição entre indivíduos, empresas, regiões e nações.

É necessário lembrar do contexto histórico das últimas décadas para perceber as mudanças ocorridas na sociedade contemporânea. Entender que as mudanças estão relacionadas com as transformações ocorridas no modo de produção capitalista, que saiu do modelo Fordista para um modelo flexível, que utiliza a geração de conhecimento como gerador de riqueza.

As mudanças ambientais geraram um impacto muito grande sobre a ação empreendedora, em particular sobre as micro e pequenas empresas, que devido às suas limitações de recursos, sofrem dificuldade em competir em um ambiente progressivamente complexo. Neste contexto, o estudo do empreendedorismo passou a ter relevância, na medida em que se evidencia a influência das micro e pequenas empresas na sustentabilidade de um país, pois contribuem para a geração de empregos, o desenvolvimento e o crescimento sócio-econômico.

Para a compreensão da essência do empreendedorismo é necessário priorizar o entendimento da dialética existente entre homem e sociedade. A base dessa relação passa pela atuação transformadora da realidade, a partir da identificação das oportunidades em um determinado contexto sociocultural, que é influenciada pelas características e interesses dos agentes que assumem o papel de transformadores.

Nessa pesquisa o empreendedor foi considerado como um agente de mudanças, e que através da organização objeto de sua ação, gera, expande ou reestrutura os recursos, mesmo diante de diversidades e de incertezas. Considerou-se neste estudo que essa capacidade de ação é implementada por um conjunto de habilidades e competências essências para o desenvolvimento dessa ação transformadora.

O empreendedorismo pode ser melhor compreendido como sendo um fenômeno coletivo (VALE; WILKINSON; AMÂNCIO, 2008), influenciado por diferentes atores na configuração e materialização de empreendimentos. Nesta perspectiva, o relacionamento e a ação por meio de redes sociais e de negócios são relevantes na identificação de oportunidades, na solução de problemas operacionais e no acesso a recursos vitais ao empreendimento, o que se opõe àquelas idéias que apresentam o empreendedor como herói solitário e transporta o estudo das Redes para uma perspectiva de destaque dentro dos estudos das Ciências Sociais.

A literatura clássica do empreendedorismo aponta o entendimento do papel do empreendedor como agente capaz de cooperar com outros agentes. Ao participar de uma rede de empresários, o empreendedor influencia e é influenciado pelos outros participantes, e nessa interação a caracterização das competências pode ser alterada, pois os objetivos passam a ser coletivos.

Foi adotado, neste estudo, a compreensão de empreendedorismo como sendo resultado tangível e intangível de uma pessoa articulada socialmente, que apresenta comportamentos fruto de uma complexa função de experiências de vida, oportunidades, competências e capacidades individuais.

A partir dessa apresentação, vale refletir sobre o tema empreendedorismo dentro da perspectiva da construção da identidade a partir da realidade sócio-política de um determinado ambiente. a identidade deve ser entendida como a fonte de um conjunto de significados e experiências de um povo, e somente pode ser vivenciada através da

conscientização do ser, podendo, inclusive, variar de acordo com critérios tais como: nacionalidade, sexo, idade, profissão, cultura e história (PAIVA JÚNIOR., 2005).

O fenômeno, portanto, está relacionado com as características de identidade, e demanda a compreensão das características do ambiente social, cultural e político. Para a compreensão do empreendedorismo de um país como o Brasil, é necessária a compreensão das particularidades do país.

Apesar de cada particularidade, dentro do tempo-espaço de uma determinada realidade, a ação empreendedora parece ser movida por algumas competências associadas a posturas específicas, que auxiliam na compreensão de atributos geradores de respostas de valor na interação sujeito objeto.

As competências apresentadas por Paiva Júnior (2005) são as competências gerenciais, relacionadas com a dimensão gerencial e administrativa; as competências de oportunidade, que possibilitam a identificação de possibilidades de implementação e desenvolvimento de novos empreendimentos; as competências de relacionamento, relacionada com a capacidade de desenvolver redes de relacionamentos e de criar uma imagem de credibilidade e confiança; as competências conceituais, relacionada com a capacidade de permanecer em constante aprendizado; as competências estratégicas, relacionadas com a capacidade de desenvolver uma visão estratégica de mercado, a longo prazo; as competências de comprometimento, que demandam a habilidade de manter a dedicação do dirigente do negócio, sobretudo em situações adversas; e por fim, as competências de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

O desenvolvimento destas competências favorece o diálogo e conduz o indivíduo à obtenção do êxito em sua ação empreendedora, possibilitando a construção da relação transformadora da realidade em que vive, e proporcionando o desenvolvimento de uma nova realidade.

Nota-se que a ação empreendedora é complexa e flexível, uma vez que é afetada pelas mudanças observadas nas sociedades. Segundo Oliveira (2008), as transformações sociais, econômicas, políticas e científicas dessa época atual, não mais caracterizam o sistema de produção capitalista em sua plana concepção, pois se formou uma nova realidade também baseada nos aspectos culturais e influenciada pelo aspecto econômico-mercantil. É possível, então, considerar que no âmbito das competências empreendedoras deve ser necessária ao empreendedor a capacidade de adaptação ao ambiente em que atua, e dessa forma desenvolver as competências fundamentais para a efetividade de cada nova ação implementada por ele.

Assim, para a compreensão do empreendedorismo é necessário considerá-lo como um fenômeno complexo, intimamente relacionado com as relações indivíduo-sociedade, onde um transforma o outro em uma constante evolução e adaptação às necessidades mútuas.

Definiu-se metodologicamente este estudo como um estudo de caso único, realizado na Rede Petro Energia AM, caracterizada como uma rede induzida de negócios, formada por um grupo de empresas pertencentes à cadeia produtiva do petróleo e gás, fornecedores e potenciais fornecedores do sistema PETROBRAS. A Rede Petro Energia AM foi criada em outubro de 2007 como fruto de um projeto de capacitação de fornecedores implementado pela PETROBRAS e pelo SEBRAE denominado Cadeia Produtiva do Petróleo e Gás (CPP&G), que objetiva ampliar a inserção competitiva das micro e pequenas empresas do setor.

Inseridas em um ambiente global, algumas empresas participantes do programa, identificaram a necessidade de desenvolver as competências e habilidades necessárias para o crescimento organizacional e encontraram na estratégia do trabalho em cooperação o modelo ideal para o fortalecimento da competitividade entre os pares.

Uma vez que as competências empreendedoras são elementos da prática empreendedora articulada em redes, o presente trabalho se propôs lidar com essa questão

partindo do questionamento de quais competências empreendedoras emergem do comportamento de dirigentes de empresas integrantes da Rede Petro Energia AM?

Por isso, foi realizada uma reflexão baseada na teoria produzida sobre o tema, além de se contar com a valiosa contribuição oferecida pelos sujeitos pesquisados, que através do levantamento qualitativo realizado como parte dos procedimentos para esse trabalho, proporcionaram informação para um maior entendimento sobre as particularidades do tema estudado.

Trabalhos científicos, a exemplo de dissertações e teses, têm sido realizados no campo do empreendedorismo, assim como no campo das competências individuais, porém ainda há uma lacuna por maiores esclarecimentos quanto ao fenômeno da relação entre as competências empreendedoras e a ação em uma rede de negócios, em particular, sob o contexto do indivíduo e das organizações estabelecidas na Região Norte do Brasil, e especificamente na cidade de Manaus, capital do Estado do Amazonas.

Portanto, observou-se o desafio percorrido ao investir em um estudo que se propôs a realizar uma análise sobre uma realidade ainda nova e pouco investigada, principalmente ao se considerar a recente inserção das empresas amazonenses no ambiente organizacional global e o fato de que, na região, a prática da pesquisa científica na área ainda é insipiente.

Dessa forma, pretende-se contribuir para um maior conhecimento da realidade empreendedora regional de modo a proporcionar um aprimoramento da visão sobre as relações que são estabelecidas entre o empreendedor local, considerando os seus traços culturais e sua realidade histórica, e sua capacidade de efetivar ações de cooperação empresarial.

Para o empreendedor, essa abordagem é útil, pois poderá servir como referência para que os mesmos possam fazer uma avaliação do papel das competências na efetividade de seu desenvolvimento pessoal e de suas relações em grupo, podendo representar uma ótima

oportunidade de auto-avaliação permitindo uma identificação de pontos que poderão ser aperfeiçoados pela identificação e reflexão das suas competências.

Para a academia, esse estudo proporcionará um passo inicial, pois é inédito em sua aplicação. Assim, pretende-se contribuir para uma reflexão a cerca do tema e iniciar um processo de discussão e de aprofundamento da investigação sob um prisma científico.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Identificar quais competências empreendedoras emergem na efetivação da construção de uma rede organizacional.

1.1.2 Objetivos Secundários

a) Aprofundar o estudo de perspectivas teóricas que sejam relevantes para o entendimento e análise do tema, sobretudo sobre competências empreendedoras e formação de redes organizacionais;

b) Identificar situações e elementos favoráveis à emergência das competências dos dirigentes de empresas participantes da Rede Petro Energia AM;

c) Analisar a influência das competências empreendedoras identificadas na efetividade da construção da Rede Petro Energia AM.

1.2 Justificativa

As Redes constituem a nova formação estrutural contemporânea, e vêm assumindo destaque no interesse acadêmico por representar uma forma de diálogo substancial entre empreendedores e a sociedade.

A lógica síncrona de organização dos grupos altera os processos produtivos de forma substancial e favorece o surgimento de um novo empreendedor, que consciente de suas limitações e adversidades redireciona o modelo do indivíduo isolado que empreende para o ser da prática coletiva que busca o desenvolvimento de relações complementares a deficiências de gestão, perspectiva essa ainda pouco discutida no campo acadêmico.

Essa perspectiva exige do empreendedor o desenvolvimento de competências complementares específicas. Importa salientar que o conceito de competências ainda está em construção, mas é considerado relevante este estudo, pois o entendimento do conceito de competências se mostra muito adequado para explicar a realidade vivida pelos indivíduos na gestão de suas organizações.

Apesar de recentes, os estudos sobre a relação entre as competências empreendedoras e a efetividade das ações empreendedoras demonstram que a pesquisa sobre o tema empreendedorismo tem um caráter profundo, pois está relacionada com a ação entre os indivíduos e o ambiente que os cerca. A ampliação sobre o entendimento da questão possibilita uma maior compreensão sobre os fenômenos sociais, e sobre as mudanças que esses fenômenos provocam na realidade dos diversos contextos.

Estudos desenvolvidos relacionados com as competências empreendedoras (ALMEIDA, 2008; CHAVES, 2006; PAIVA JÚNIOR, 2004) apresentam a relação entre a efetividade das ações empreendedoras, motivadas pelo interesse em aproveitar as oportunidades demandadas pelo ambiente em que está situado, e a prática dialógica com os atores com os quais se relaciona.

Existem competências associadas à prática relacional que auxiliam a compreensão dos valores gerados através das ações coletivas.

Na perspectiva das Organizações, o estudo das competências empreendedoras avança na direção da ligação entre a empresa, o indivíduo e a sociedade. O diálogo entre as partes permite a transformação do momento atual, e permite o surgimento do novo.

Dessa forma, o estudo das competências empreendedoras que emergem da liderança da Rede Petro Energia AM pode possibilitar um melhor entendimento da realidade específica de uma rede organizacional ainda em sua fase de desenvolvimento. Essa compreensão auxilia na medida em que proporciona o referencial para que os recursos atuais e potenciais da rede sejam melhor aproveitados, e que os resultados propostos sejam atendidos com efetividade.

2 Fundamentação teórica

Este estudo aborda o tema do empreendedorismo e a relação entre as competências empreendedoras e a efetividade de atividades realizadas em redes empresariais. Dessa forma buscamos uma conceituação dos temas segundo uma linha de pensamento econômica e comportamentalista, assim como realizou-se uma análise do fenômeno a partir do relato dos empresários que assumiram papel de liderança na Rede de empresários denominada Rede Petro Energia AM, objeto de pesquisa desse estudo de caso.

A abordagem feita está concentrada na perspectiva do indivíduo que se realiza plenamente em sua ação empreendedora através da participação coletiva, o que o notabiliza como um ser *ativador de redes* que em sua essência, na busca por oportunidades se relaciona com o seu ambiente gerando influência e sendo da mesma maneira influenciado.

Nessa seção serão apresentadas as abordagens teóricas que embasam essa pesquisa, fundamentada pela revisão bibliográfica realizada.

2.1 Compreensão sobre os termos

É importante considerar a complexidade do entendimento sobre o tema, claramente elucidado a partir da existência de uma polissemia conceitual, oriunda de múltiplos significados para o vocábulo “empreendedor”, o que dificulta a construção de uma teoria universal sobre o tema (PAIVA JÚNIOR, 2004).

A visão clássica de empreendedorismo associa empreendedorismo à inventividade, à criatividade, à necessidade de identificar novas oportunidades, novos valores e novas concepções de modo a gerar lucro por meio da fundação e ou aperfeiçoamento de

empreendimentos novos e ou já existentes. Neste caso estabelece-se um processo de constante integração com o mercado, de maneira que o agente empreendedor deva estabelecer e gerenciar relacionamentos com os atores participantes desse mercado.

Esta versão do empreendedor considerava a habilidade de correr riscos e iniciativa com mais ênfase, pois exigiam a utilização de recursos próprios bem como a identificação de oportunidades únicas. Assim, os economistas associam a atividade empreendedora à inovação, entendida como um processo para a conversão das oportunidades em idéias.

Esta abordagem se mostrou limitada, uma vez que negligenciava o comportamento do empreendedor e as suas características individuais, e tendia para o "antropomorfismo" que simplificava o tema por evitar a reflexão sobre os traços formadores da atitude e do comportamento do empreendedor assim como a sua subjetividade formada pelas experiências construída na sua intervenção prática no seio social (PAIVA JÚNIOR, 2004).

O reconhecimento das alterações no ambiente exige características comportamentais e elementos de preparação, pois a efetividade das ações está relacionada com o aproveitamento do potencial das oportunidades que despontam, contradizendo a perspectiva de apenas permanecer em um ambiente favorável, seguro e tranqüilo de preservação de recursos para a prevenção e ou respostas automáticas às ameaças (PAIVA JÚNIOR, 2004). A partir dessa atualização conceitual, a inovação passa a ser relacionada com a sinergia entre as relações interativas estabelecidas entre os atores, e que dependem da identidade de cada um para se tornar efetiva.

A capacidade de interagir ativamente encontra-se na natureza da capacidade empreendedora, da mesma maneira que a habilidade de inovar, conjugar e associar recursos distintos. Neste contexto, o empreendedor pode ser vislumbrado como um agente de conexões, capaz de forjar redes com diferentes graus de inovação na combinação de recursos novos e/ou antigos dispersos no mercado (VALE; WILKINSON; AMÂNCIO, 2008).

O tema empreendedorismo emerge, portanto, com maior intensidade, num contexto em que as organizações buscam a renovação como forma de acompanhar o rápido desenvolvimento tecnológico e a globalização dos mercados, bem como se adaptar ao maior nível de exigência dos consumidores, que procuram por produtos e serviços de melhor qualidade e tecnologicamente mais avançados.

O atual mundo globalizado e informacional exige um preparo no sentido de saber fazer e saber ser. Tais imperativos são fundamentais para a sobrevivência e são contextualizados no aprender a aprender. Este aprendizado é o constructo necessário para a formação das competências empreendedoras e estão relacionadas com a visão behaviorista que valoriza o a ação individual como conseqüência dos estímulos (MELLO; LEÃO; PAIVA JÚNIOR, 2006).

Esta abordagem sociológica relaciona o empreendedor com o seu ambiente social, e apresenta o processo empreendedor como uma evolução humana associada à transformação da realidade, em resposta aos estímulos que recebe do ambiente em que está situado.

É oportuno separar conceitualmente o empreendedor do empresário. Ser empreendedor não é a mesma coisa do que ser empresário, pois empresário é aquele, que por uma razão qualquer, chegou à posição de dono da empresa, e desta, obtém os lucros que almeja (VENTURI, 2003). Segundo o autor, apenas uma parcela dos empresários é constituída por legítimos empreendedores.

A distinção aparente entre os dois está na motivação para a realização e não apenas nos aspectos financeiros. Diferentemente, segundo Venturi (2003), o que move uma pessoa que desempenha um cargo de executivo em uma empresa tende a ser o poder, seu *status quo*, sua posição hierárquica e suas recompensas.

A abordagem comportamental, portanto, dissocia o termo empreendedor da posse pura e simples de bens materiais (como capital ou até uma empresa), relacionando-o a

determinados traços de personalidade como a criatividade, a energia, a realização pessoal e o poder, entendido como "*a alegria de mandar fazer as coisas*" (SCHUMPETER, 1982).

Segundo Drucker (1987), empreender diz respeito a todas as atividades dos seres humanos, que não aquelas que se pode chamar de existenciais. Segundo o autor, o "espírito" empreendedor pode estar presente em qualquer que seja o ramo de atuação.

Considerou-se nesse trabalho, que o espírito empreendedor anunciado por Drucker (1987) seja, em uma visão atualizada, formado na verdade por algumas características comportamentais. Segundo o autor, são empreendedores aqueles que criam algo novo, algo diferente. Eles mudam ou transformam valores. O espírito empreendedor é uma característica distinta, seja de um indivíduo, ou de uma instituição. Não é um traço de personalidade, mas sim um comportamento e suas bases são o conceito e a teoria, e não a intuição.

A existência de empreendimento está limitada as ações de indivíduos conhecidos como empreendedores, que são os agentes responsáveis pelo desencadeamento e condução dos processos de criação de unidades produtivas. Os empreendedores, através de sua ação, inovam e prolongam as perspectivas do ambiente empresarial favorecendo dinamicamente o fluxo e o desenvolvimento da economia (JULIATTO, 2005).

Neste sentido, percebe-se que a relação entre as características comportamentais individuais estão diretamente relacionadas com a atividade empreendedora exitosa, principalmente se considerarmos que o empreendedor é um sujeito tomador de decisões, e que as decisões envolvem riscos, pois estão conhecidamente associadas às incertezas.

Desta forma, o empreendedor é, por excelência, o agente detentor dos "mecanismos de mudança", com capacidade de explorar novas oportunidades, pela combinação de distintos recursos ou diferentes combinações de um mesmo recurso. A habilidade de identificar e perseguir novas formas de associação de recursos e novas oportunidades no mercado é a atividade empreendedora por excelência (VALE; WILKINSON; AMÂNCIO, 2008).

Essa ampliação da visão sobre o tema concebe o empreendedor como um agente contrário às situações de estagnação, que busca oportunidades em seu ambiente de atuação para favorecer o aprimoramento de sua realidade e de seu grupo. O empreendedor visionário busca a sua ressignificação através da associação da ação empreendedora ao ato de servir ao outro, uma vez que, segundo Paiva Júnior (2004), a alteridade na realização significa o alcance da satisfação do próprio *eu*, pois pode significar uma diminuição dos riscos devido ao fato de não mais se perceber sozinho.

Portanto, não se pode dissociar o empreendedor de sua historicidade que de maneira plausível forma os significados que evolutivamente direcionam os pensamentos, atitudes, condutas e práticas experimentais. Logo, o aprendizado também acontece através da interpretação dos fatos vivenciados em suas relações coletivas, que através do diálogo constante fundamentam a própria essência empreendedora e proporcionam e realização plena através do estar em coletividade, em uma ordem de *nós* pura e pela criação da inovação (PAIVA JÚNIOR, 2004). Esta perspectiva provoca o entendimento do interesse do empreendedor em formar redes de relacionamento.

2.2 Competências empreendedoras

No ambiente da Administração, a expressão competência está associada á dois eixos conceituais relacionados, no primeiro caso, à estratégia, onde se considera que os recursos internos da empresa formam os seus principais fatores de competição, e, na segunda abordagem, às práticas de gestão de pessoas. Na integração dos conceitos, competência assume a perspectiva da valorização econômica e social para a empresa, como forma de contribuir para o desempenho superior em seu ambiente de atuação (DIAS et al., 2008), tanto interno quanto externo.

Na abordagem dos recursos organizacionais, as competências compreendem o resultado dos investimentos e aprendizados realizados pela empresa ao longo do tempo, advindas de suas escolhas estratégicas em termos de tecnologia e processos organizacionais. A organização busca a associação e mobilização efetiva desses recursos, como forma de garantir uma vantagem competitiva sustentável.

Na perspectiva do indivíduo, o conceito evolui da noção de qualificação para competências humanas e está relacionado à capacidade de mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor progressivo, em um contexto determinado (FISCHER et al., 2008).

Considera-se a abordagem de que a atividade empreendedora está diretamente relacionada com a busca da implementação e desenvolvimento de novos negócios por parte de agentes específicos, que de maneira estratégica, mobilizam e articulam os seus recursos internos e os do próprio contexto como forma de enfrentar situações variadas e críticas. Desta forma, a atividade empreendedora pode ser compreendida como um espaço para a manifestação da competência de aproveitar as oportunidades que surgem, através da ação transformadora dinâmica dos recursos pessoais e da interação com os recursos do meio em que o indivíduo empreendedor está inserido (FEUERSCHUTTE; GODOY, 2007).

Nesse contexto, as características empreendedoras formam um campo atual de estudo no campo do empreendedorismo. Morales (2004) aponta que há uma estreita relação entre as características e traços da personalidade do empreendedor e o sucesso na condução dos negócios. Paiva Júnior, Correa e Souza (2006) consideram que as competências empreendedoras devem estar alinhadas ao saber fazer, ao saber ser e ao saber relacionar-se (agir com o outro) de modo a tornar possível a reflexão sobre quais os rumos necessários para o novo dirigente orientar-se em meio a turbulências presentes no ambiente de negócios.

Essa relação nos remete ao modelo de competências que segundo Morales (2004) o foi proposto inicialmente por David McClelland ao tecer, em 1973, algumas críticas aos testes tradicionais de aptidão e conhecimento, tendo afirmado que eles não prevêem o desempenho no trabalho ou sucesso na vida, e de que foram tendenciosos contra minorias, mulheres, e pessoas de estratos sócio-econômicos mais baixos. Isto o teria levado a pesquisar métodos que poderiam identificar "competências" que pudessem prever o desempenho no trabalho e não fossem tendenciosas (ou na pior das hipóteses, menos tendenciosas) no tocante a raça, gênero ou fatores sócio econômicos.

Os métodos mais adequados, segundo McClelland (1973), pareciam ser os que:

a) Usavam amostras criteriosas, comparando pessoas que claramente tinham obtido sucesso com outras que não o tinham, buscando identificar aquelas características que estavam presentes nos primeiros e ausentes nos segundos, e que teriam uma relação direta com o sucesso empresarial;

b) Identificavam os pensamentos operantes e comportamentos com uma relação causal com resultados exitosos, ou seja, que permitiam distinguir em situações nas quais foi gerado um comportamento que este não se tratava de um comportamento respondente. Isto pode ser feito através de auto-relatos onde as diferentes alternativas de ação estavam claras e uma delas foi escolhida com o propósito específico de se obter um resultado.

Os autores Spencer e Spencer (1993) classificam as competências em cinco níveis:

a) Motivos. Definido motivo como a disposição de se esforçar para atingir uma situação geral melhor, tipos de satisfação, ou efeitos. McClelland delimita melhor o conceito de motivo ao defini-lo como "desejo recorrente por uma situação específica, ou condição, aparecendo na fantasia, que conduz, direciona e seleciona o comportamento do indivíduo". No contexto das competências, por exemplo, uma pessoa motivada por realização pessoal estabeleceria metas desafiadoras, assumiria responsabilidade pessoal pelo alcance das mesmas

e desenvolveria mecanismos de monitoramento para acompanhar os resultados de suas ações para atingir essas metas e fazer as correções necessárias;

b) Traços. São "características e respostas consistentes a situações ou informação" (SPENCER; SPENCER, 1993). Por exemplo, "não perder o controle na resolução de problemas sob pressão" é uma competência no nível de traço característica de gerentes bem sucedidos. Para os autores, motivos e competências são operantes ou traços originais que predizem o que as pessoas farão em seus trabalhos durante longos períodos de tempo, sem supervisão direta;

c) Auto-conceito. Está constituído pelas atitudes, valores e auto imagem de uma pessoa. Trata da crença de uma pessoa de que ela será capaz de ser eficaz em quase todas as situações, ou seja, do auto-conceito da pessoa, ou conceito de si mesma. Segundo Morales (2004) os valores pessoais são motivos respondentes ou reativos que permitem prever o que ela fará num período de tempo curto. Assim, uma pessoa que valoriza o "ser líder" estará mais disposta a exibir comportamentos de liderança se lhe for encarregada uma tarefa considerada um "teste de habilidade de liderança";

d) Conhecimento. Ainda segundo o autor, pode ser definido como a informação que a pessoa tem em um nível satisfatório sobre uma área específica, como por exemplo, o conhecimento de um gerente financeiro sobre matemática financeira. O conhecimento é uma competência complexa, pois os testes de conhecimento costumam falhar em predizer o desempenho no trabalho porque falham na mensuração do conhecimento e das habilidades que as pessoas usarão em situações reais. Esses testes falhariam por duas razões: 1) Tendem a medir a capacidade de memorização, a qual é menos importante do que a habilidade de encontrar informação; 2) Os testes de conhecimento tendem a ser *respondentes* ao medir a capacidade de escolher dentre várias alternativas a resposta certa, mas não se a pessoa pode ser capaz de agir com base no seu conhecimento;

e) Habilidade. Capacidade de desempenhar uma determinada tarefa física ou mental como, por exemplo, a habilidade de um marceneiro de produzir uma cadeira sem defeitos.

A emergência do conceito de competências passa pelo contexto atual em que a aceleração da concorrência, a intensificação de reestruturação produtiva, a lógica das atividades de serviços, o trabalho intermitente e informal, a baixa previsibilidade dos negócios, e por fim, as crises nas associações sindicais de trabalhadores proporcionam uma nova lógica para a atividade econômica, que diretamente interfere na dinâmica empresarial. Desta forma o conceito de competência, na perspectiva individual, ultrapassa a noção de qualificação, e cria um novo significado de ser a capacidade de combinar e mobilizar adequadamente os saberes e recursos em situações específicas, ao invés de gerar estoque de conhecimentos e habilidades, implicando, assim, em um misto de conhecimentos (saber conhecer), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser e agir) (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005).

As competências empreendedoras se encontram na "leitura" do ambiente e devem favorecer a tomada de decisão dos dirigentes fundamentando as ações aplicadas às novas situações e apontando para os rumos adequados para a orientação do negócio, em meio à complexidade e turbulência em que está inserida a empresa (ALMEIDA; GUERRA; OLIVEIRA, 2008).

Com base nos estudos de Man e Lau (2000); Mello, Leão e Paiva Júnior (2006), a partir de pesquisa realizada junto a dirigentes de empresas de alta tecnologia, categorizaram as competências em seis áreas distintas de comportamento, quais sejam: a competência de oportunidade, de relacionamento, conceituais, administrativas, estratégicas, e de comprometimento. Além disto, também uma revisão acerca da competência de equilíbrio trabalho/vida pessoal foi posteriormente identificada no estudo desenvolvido pelos autores.

a) Competências de oportunidade: Relacionada com o reconhecimento de oportunidades de negócios, que pode ser amplamente dividido em três conglomerados: identificação, avaliação e busca de oportunidade de mercado. Tais aglomerados sugerem que um empreendedor deve estar apto a identificar os cenários favoráveis aos objetivos organizacionais e atuar sobre as potenciais chances de negócios por meio da sua avaliação, de modo a transformá-las em situações positivas que podem ser: uma nova atividade a ser desenvolvida pela empresa, uma nova forma de inserção de produtos/serviços já existentes ou o desenvolvimento de um novo empreendimento;

b) Competências de relacionamento: A atração de novos recursos demanda do empreendedor a capacidade de criação e fortalecimento de uma imagem de confiança, uma boa reputação, capacidades no setor, compromisso e conduta junto a redes de relacionamentos com parceiros efetivos e potenciais, dentro e fora da organização.

Levando em consideração a natureza coletiva da ação empreendedora, a competência de relacionamento é uma *expertise* essencial para a articulação em rede, pois para que as parcerias se efetivem é necessário que alguns elementos abstratos como confiança, comprometimento e comunicação sejam utilizados como recursos relevantes na construção, fortalecimento e manutenção dos relacionamentos (ALMEIDA; FERNANDES, 2006).

Desta forma, o empreendedor estabelece parcerias que possibilitem potencializar seus recursos e capacidades através da articulação com outros empreendedores;

c) Competências conceituais: Trata da capacidade de perceber situações por ângulos diferentes ou de forma positiva, de modo a encontrar alternativas para a mesma questão: quando as outras pessoas estão vendo o mercado saturado, esses indivíduos podem descobrir nichos para penetrar nesse mercado e se adaptar a novas situações, não apenas relacionado a novos produtos e tecnologias, como também à reformulação dos produtos e serviços já existentes ou à penetração em outros mercados. Um empreendedor eficiente dever ter

capacidade de avaliar situações de risco que surgem em decorrência de suas ações em qualquer dos ambientes. A inovação deve ser utilizada para a entrada em novos mercados, serviços, imagem, mercados, uso da tecnologia, recursos e distribuição;

d) Competências administrativas ou organizacionais: A competência administrativa se refere à eficiente alocação de talentos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos. Este processo se desdobra em mecanismos de planejamento, organização, comando, motivação, delegação e controle. Liderar funcionários para atingirem as metas organizacionais e auxiliá-los nas mudanças e dificuldades e afinar a cultura organizacional com forte influência pessoal. Refere-se, ainda, a delegação de responsabilidades e ao mesmo tempo contínuo acompanhamento das decisões mais importantes, fatos e dados, procurando novas soluções. O empreendedor utiliza-se de regras e regulamentos, para definir sistemas de recompensa e punição, ou seguir os padrões estabelecidos para controlar;

e) Competências estratégicas: As competências relacionadas à escolha e implementação das estratégias da empresa constituem uma área especial de comportamento empreendedor. Os empreendedores eficazes tanto visualizam panoramas de longo prazo como também planejam objetivos, situações contingenciais e posicionamentos de médio prazo que sejam alcançáveis e realistas. Na busca do planejamento estratégico, ter uma visão abrangente e atenta do negócio, onde o todo se torna mais importante do que a soma das partes, diferentemente da maioria das organizações, onde há a tendência de se ver a organização com um conjunto de funções como produção, qualidade e marketing;

f) Competências de comprometimento: São as competências que demandam a habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio, sobretudo em situações adversas. Tal compromisso pode também ser ilustrado pela devoção ao trabalho árduo e pelo desejo de alcançar objetivos de longo prazo em detrimento dos ganhos de curto prazo. Compromete-se

com os negócios, entendendo-o como responsável pelos funcionários e com os negócios para realização pessoal das crenças e valores, persistindo mesmo com as dificuldades;

g) Competências de equilíbrio trabalho/vida pessoal: Aprendizado e adaptação em face das experiências passadas, de falhas e erros e leitura de material correspondente à sua atividade, de maneira seletiva e específica. Coloca em prática conhecimentos adquiridos nos estudos da teoria, gerenciando seu próprio tempo de maneira adequada. Procura avaliar suas próprias habilidades, carreira, e papel dentro da organização, equilibrando sua vida familiar e profissional, buscando qualidade de vida, sempre com postura ética e íntegra. Está relacionada com a busca pelo equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, buscando uma situação de "ganha-ganha" em todas as direções.

Segundo Klen (2007), competência é a capacidade intangível de um indivíduo, de uma comunidade ou de uma organização de exercitar na prática uma determinada habilidade, capacidade ou conhecimento. Logo, competência não é somente conhecimento técnico ou teórico, mas a aptidão profissional em aplicar este conhecimento de maneira eficiente e proveitosa em diferentes casos, o que geralmente requer experiência e preparação. O autor, ainda, sugere que não e possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas ou atividades predefinidas e imóveis. Para este autor, competência significa assumir responsabilidades frente a situações complexas aliado ao exercício sistemático de reflexão no trabalho, permitindo ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular.

Como forma de classificação da formação de competências dentro de ambientes das organizações Tonelli (2003) e posteriormente Klen (2007) as toma como: individual, funcional e organizacional. As competências individuais (formadas pelas dimensões: habilidades, conhecimentos e atitudes), quando aplicadas a uma situação organizacional e reconhecidas como geradoras de resultados, formarão a competência funcional que,

conseqüentemente, formará as competências organizacionais. Tonelli (2003) afirma adicionalmente que as competências individual, funcional e organizacional possuem uma relação dialética, ou seja, influenciam-se reciprocamente.

No entendimento das competências individuais, a habilidade é definida na sua parte técnica como entendimento e proficiência em uma atividade específica, que particularmente envolve métodos, processos, técnicas e procedimentos. Na parte humana é a capacidade que o indivíduo deve ter para trabalhar efetivamente como membro de um grupo e para obter esforço cooperativo desse grupo. Conhecimento é a capacidade de criar um modelo mental que descreva o objeto e identifique as ações a implementar e as decisões a tomar (KLEN, 2007). A atitude, segundo o autor, é o modo de proceder ou agir ou a maneira de se manifestar um propósito.

2.3 Caracterização e conceito de Redes

Na visão de Paiva Júnior et al. (2001), a prática das redes de cooperação e a existência de *clusters* são temas contemporâneos nos estudos organizacionais, enquanto fenômeno da realidade do mundo empresarial e como propostas alternativas de crescimento para as pequenas e médias empresas, e portanto merecem ser estudadas, pois representam uma opção estratégica para as MPE`s como forma de identificar e aproveitar oportunidades de negócios.

Existem muitas definições e variadas formas de estruturação da atividade coletiva e faz-se necessário distinguir o conceito de rede, para uma melhor contextualização do presente estudo.

2.3.1 Arranjo Produtivo

Embora não seja uma novidade, pois sempre existiram, os arranjos produtivos ganharam importância e notoriedade nos últimos anos, em função do processo de globalização, que conduziu à quebra de paradigmas até então prevalecentes, como o das vantagens comparativas (custos dos fatores e dos insumos), que deram lugar aos ganhos de produtividade decorrentes de vantagens competitivas dinâmicas locais (conhecimento, inovação, relacionamento, motivação), com as quais os concorrentes geograficamente distantes não conseguem competir. Alianças estratégicas são uma fonte importante de recursos, de aprendizagem e conseqüentemente, vantagem competitiva. Os resultados positivos dessas relações cooperativas surgem do desenvolvimento de competências a partir da integração de recursos, e da troca de conhecimentos (ALMEIDA; FERNANDES, 2006).

Considerando a premissa básica de que nenhuma empresa, entendida como parte de um sistema complexo, é competitiva isoladamente (STAMPS; LIPNACK, 2000) o que ocorre dentro da unidade produtiva é importante, mas está comprovado que o ambiente empresarial no qual a firma está inserida (o arranjo produtivo) também desempenha papel vital para a competitividade (ARAÚJO FILHO, 2006). A interrelação entre as empresas gera uma co responsabilidade pelo sucesso mútuo. O que um indivíduo produz ou executa gera efeitos nos outros participantes da cadeia, tanto positiva como negativamente.

Do ponto de vista conceitual, numa definição generalizada, um arranjo produtivo, pode ser considerado como um grupo de coisas ou de atividades semelhantes que se desenvolvem conjuntamente. Assim sendo, o conceito sugere a idéia de junção, união, agregação e integração (PELEGRIN; ARAÚJO, 2004).

Alguns outros conceitos são importantes para se caracterizar um arranjo produtivo. Dentre eles Araújo Filho (2006) cita:

a) Aglomeração - idéia de conjunto inter-relacionado e espacialmente concentrado, ensejando a troca de sinergia e a prática de cooperação e de alianças estratégicas, inclusive para neutralizar limitações relacionadas a economias de escala, como processos tecnológicos, aquisições de insumos, assistência técnica, tratamento pós-colheita, comercialização;

b) Afinidade - empresas voltadas para o mesmo ramo de negócio (atividade principal do arranjo produtivo), embora cada uma (ou um conjunto) delas se especialize em tarefas específicas (fornecimento de insumos e serviços, produção, comercialização, pesquisa, desenvolvimento de novos mercados);

c) Articulação - relacionamento próximo, intensivo e permanente entre as empresas, propiciando, por um lado, a troca de sinergia e a prática da colaboração e, por outro, estimulando a rivalidade e a competição;

d) Ambiente de negócios positivo - relações comerciais apoiadas na confiança recíproca, condição favorável à formação de parcerias e de alianças estratégicas, através das quais as partes envolvidas, mesmo os concorrentes, unem-se para enfrentar problemas comuns de logística, de assistência técnica, de comercialização, de suprimento de matérias-primas e de insumos etc. e organizam-se para negociar com o governo e com instituições públicas e privadas, ações consideradas importantes para o fortalecimento e a consolidação do arranjo produtivo;

e) Apoio Institucional - rede de instituições públicas, privadas e até ONG's, que atuam em torno do arranjo produtivo como estimuladoras e catalisadoras da integração e da colaboração dos atores (governo em todos os níveis e iniciativa privada), inclusive mediando eventuais conflitos de interesses entre as firmas/instituições, tendo em vista a sustentabilidade do processo.

Do ponto de vista operacional, o arranjo produtivo é a nova forma que o esforço pelo desenvolvimento econômico e social vem assumindo no mundo inteiro, tanto nos países industrializados, como nos países em fase de industrialização. Vários países e regiões do mundo estão promovendo o desenvolvimento de arranjos produtivos em resposta à dinâmica economia globalizada e em mutação.

A partir dessa evolução conceitual, abandona-se o conceito de macro região, para organizar o processo de desenvolvimento em bases locais, a partir de um conjunto de atividades a serem desenvolvidas em regime de parceria e cooperação entre a sociedade e o Estado. Em uma iniciativa caracterizada como clusters podem participar todos os jogadores e parceiros que contribuem para a plataforma competitiva de uma determinada atividade econômica. Normalmente, os participantes são oriundos de pequenas e grandes firmas, associações de classe (indústria, trabalhadores, serviços), governo e instituições de suporte envolvidos em todas as etapas da cadeia produtiva da indústria, desde a da matéria-prima até a do consumidor final.

Ainda segundo o autor, o governo assume um papel importante para a formação de arranjos produtivos e deve ter como atribuições básicas apoiar as iniciativas de identificação das manifestações espontâneas embrionárias de arranjos produtivos; estabelecer um ambiente econômico e político estável e previsível; aumentar a disponibilidade, qualidade e eficiência dos inputs de caráter geral e das instituições; proporcionar o desenvolvimento de um ambiente que incentive a inovação; desenvolver políticas de incentivo a criação de arranjos produtivos assim como buscar a sua constante melhoria e avanços econômicos e incentivar a participação e ação de cidadãos através do estabelecimento de uma visão nacional.

2.3.2 Cluster

Clusters podem ser interpretados como sistemas nacionais de inovação em escala reduzida. Também se pode caracterizar clusters como concentrações geográficas de companhias e instituições inter-relacionadas num setor específico, englobando uma gama de empresas e outras entidades importantes para a competição, incluindo, por exemplo, fornecedores de insumos sofisticados, tais como, componentes, maquinário, serviços e fornecedores de infra-estrutura especializada. Os clusters, muitas vezes, também se estendem para baixo na cadeia produtiva até os consumidores, e lateralmente até manufaturas de produtos complementares e na direção de empresas com semelhantes habilidades, tecnologia, ou de mesmos insumos. Ainda, segundo o autor, muitos clusters incluem órgãos governamentais e outras instituições, tais como universidades, agências de padronização, escolas técnicas, informação, pesquisa, etc.

Araújo Filho (2006) caracteriza um cluster como algo parecido com uma colméia (sugestivo de cooperação, colaboração, especialização, divisão do trabalho) ou como o conjunto de equipamentos de lazer de um condomínio de edifício (a piscina, a churrasqueira, a quadra poli esportiva, o playground infantil), o que sugere integração, entrelaçamento, afinidades etc.

Do ponto de vista econômico, Clusters podem ser caracterizados como redes de produção das empresas fortemente interdependentes e ligadas umas às outras em uma cadeia de produção de valor agregado. O conceito de cluster é, de fato, um tipo específico de uma família conceitual muito maior de “sistemas de inovação”, que tem em comum a análise de sistemas, mas que difere quanto ao objeto e nível de análise.

Na atividade econômica pode ser considerada como a reunião de pequenas ou médias empresas, às vezes até mesmo as de maior porte, que estão situadas num mesmo local e que apresentam grandes níveis de entrosamento entre si, e constituem o que hoje existe de mais

moderno em modelo de desenvolvimento local. Podem ainda ser definidos como aglomerados de atividades produtivas afins, localizadas em determinado espaço geográfico e desenvolvidas por empresas autônomas de pequeno, médio e até de grande porte, intensamente articuladas, constituindo ambiente de negócios onde prevalecem relações de recíproca confiança entre as diferentes partes envolvidas. Tais empresas são apoiadas por instituições provedoras de recursos humanos, de recursos financeiros, de infra-estrutura, etc.

Os clusters caracterizam-se por oferecer diversos benefícios potenciais como, por exemplo, uma maior atração de capital, um aumento do dinamismo empresarial, uma redução de *lead time*, uma maior redução de custos, possibilidades de redução de riscos, um aumento de qualidade, uma maior qualidade e flexibilidade de mão-de-obra, um aumento da qualidade de vida da região, entre outros (QUANTD, 2004).

Os primeiros estudos sobre concentração em territórios específicos de indústrias especializadas foram feitos por Marshal, no final do século XIX. Essas economias de aglomeração, anteriores ao modelo Fordista de produção, apresentavam a eficiência coletiva como fator para a construção de vantagem competitiva. A partir dos feitos advindos dos exemplos dos distritos industriais do norte da Itália, ocorridos no período entre 1980 a 1995, intensificou-se o interesse pelo estudo desse modelo de organização empresarial (PALUDO; CASSAROTTO; MINUZZI, 2008).

Ainda segundo os autores, estes distritos se transformaram num novo modelo de organização da produção, com relacionamentos cooperativos entre pequenas, médias e grandes empresas; e entre elas e o meio social. Estes relacionamentos são capazes de estimular a inovação nos espaços dos aglomerados proporcionando a criação de vantagens competitivas dinâmicas e sustentáveis. Internacionalmente esses novos distritos são genericamente conhecidos como clusters, fruto da divulgação de alguns autores como Porter (2004). Os clusters são economias de aglomeração que correspondem à acumulação de

empresas de uma mesma cadeia produtiva, em áreas e regiões específicas. Este fato estimula a criação de vínculos comerciais e técnicos, capacidades inovativas, de cooperação entre as empresas e entre elas e as organizações públicas e privadas existentes no local ou região (PALUDO; CASSAROTTO; MINUZZI, 2008).

Segundo Quandt (2004), o desenvolvimento da estratégia de formação de Clusters proporciona alguns benefícios como:

a) Divide os problemas do desenvolvimento em função de espaços geográficos menores, para melhor equacioná-los e resolvê-los;

b) Procura alicerçar a sustentabilidade do processo na comunidade (parcerias institucionais em todos os níveis - federal, estadual e municipal - e atores locais (agentes da área considerada, apoiados na força de suas lideranças.);

c) Direciona o esforço de investimentos e de ações em função de atividades econômicas que possuem potencial real de desenvolvimento e de competitividade, inclusive em mercados internacionais.

No Brasil, percebe-se que existe uma predominância para a formação de clusters como arranjos produtivos para o desenvolvimento de inovação. Pode-se considerar que essa estratégia possibilita às micros e pequenas empresas um melhor aproveitamento das oportunidades ambientais concretizadas pela geração de novos negócios, devido à possibilidade de compartilhamento de recursos e informações, assim como de um melhor aproveitamento dos esforços.

2.3.3 As Redes na perspectiva das Ciências Sociais

Nas últimas décadas, o estudo de redes tem sido utilizado de maneira norteadora por diversas disciplinas tanto nas ciências sociais como no campo dos estudos organizacionais.

Uma rede pode ser entendida como um sistema de contatos e relações que vinculam os atores entre si, e cujo conteúdo está relacionado com bens materiais, informações ou tecnologia em consonância com princípios éticos e solidários (DREYER; JOHANNPETER, 2008), pois considera-se uma referência à reciprocidade, formada pelas relações de interdependência formal ou informal entre os agentes, baseadas em conhecimento pleno, auto determinação e respeito.

A definição de redes é, portanto, uma tarefa complexa visto que existem várias percepções para observação a partir dos elementos e das características superficiais que emergem das relações de interdependência e interesses, como nos exemplos que se estabelecem através de acordos de cooperação entre partes distintas, alianças estratégicas estabelecidas entre organizações, interações grupais e ou relações interpessoais. O que vai distinguir a essência entre cada um desses exemplos é a forma relacional como as relações se estabelecem.

O sistema complexo de relações e comunicações estabelecidas entre o indivíduo e o meio ambiente em que ele atua proporciona a sua associação em comunidades e sociedades. Essas associações, explicadas pelo conceito de Superorgânicos estabelecido por Kroeber, 1986, são simbólicas, não genéticas como nos sistemas biológicos. O superorgânico é observado no mundo dos seres humanos em interação e no resultado dessa interação: linguagem, religião, filosofia, ciência, tecnologia, ética, usos e costumes e outros aspectos culturais e da organização social.

Na perspectiva do autor, todos os atos humanos dependem inteiramente de um processo de aprendizado que proporciona ao indivíduo a criação de seu próprio processo evolutivo, e superando o orgânico, passa de certa forma a libertar-se da natureza.

O homem ao adquirir cultura perdeu a propriedade animal, geneticamente determinada, de repetir os atos de seus antepassados. O homem adaptou-se ao meio e, neste

sentido, depende mais do aprendizado do que de estruturas genéticas de determinação de atitudes, e do processo acumulativo de experiência histórica das gerações anteriores, e procura, assim, por associações relacionais em grupo para facilitar o seu entendimento da realidade e o seu aprendizado contínuo.

Os estudos desenvolvidos por Stamps e Lipnack (2000) apontam que as redes não são apenas emergentes, mas se apresentam como uma forma ascendente de organização em uma sociedade marcada pela informação. Apesar dessa perspectiva contemporânea, a visão sistêmica apresenta a base estrutural para facilitar o entendimento sobre o assunto, visto que a noção de uma rede formada por "nós", motivados pelo relacionamento mútuo em prol de propósitos em comum, representa a idéia de um sistema puro e simples.

As redes resultam da tensão criativa que existe entre tendências competitivas e cooperativas, variando entre auto-afirmação individual e a integração grupal. Segundo a visão de Stamps e Lipnack (2000), a complementaridade entre cooperação e competição, representa o caráter dual sistêmico de uma estrutura em rede e está no centro do entendimento da atual realidade formada por sistemas complexos de caráter Global e de sistemas sociais interdependentes auto geradores de comunicação. Como um conjunto de nós interconectados, os atores facilitam o surgimento espontâneo da inovação, estimulando a criatividade entre os pares e desenvolvendo um processo ativo de comunicação com múltiplos elos de retro alimentação.

Para que este movimento de conexão e integração aconteça, é necessário que exista o compartilhamento de códigos de comunicação, como os valores, as normas e os objetivos, que devem ser processados efetivamente de modo a garantir a consistência e o fortalecimento necessário para a expansão do sistema.

A visão sistêmica de uma rede remete à compreensão de que o trabalho individual, quando realizado de maneira cooperada e co-inspirada revelam um nível de inter-relação

capaz de gerar entre as partes uma nova unidade (DREYER; JOHANNPETER, 2008), em uma relação de transformação mútua entre partes e todo, revelando a existência de uma imensa troca entre as partes e o todo, repetidamente (MORIN, 2002). Deste modo, o grupo é capaz de apresentar simultaneamente, mais que a soma das suas partes, tanto na perspectiva do indivíduo quanto na produção inesgotável de e em constante transformação do grupo.

Neste sistema, as lideranças empreendedoras assumem papel fundamental, não apenas despertando desejos e mobilizando atitudes, mas facilitando o surgimento espontâneo da inovação, estimulando a criatividade e desenvolvendo uma rede ativa de comunicação com múltiplos elos de retro alimentação.

As relações estabelecidas formam a base de análise para compreensão das redes, que são definidas por Knoke e Kuklinski (1982) como sendo um tipo específico de relacionamento ligado a tipos definidos de atores, objetos ou eventos. Nessa visão, diferentes tipos de ligações relacionais, formam diferentes tipos de redes. Os atores, ou nós da rede, possuem propósitos relacionados a atributos que os movimenta em direção a membros de uma rede. Essa conexão gera conseqüências importantes no comportamento, na percepção e nas atitudes dos participantes.

O desenvolvimento de relacionamentos sociais imbuídos de aprendizado mobilizados intencionalmente de modo a produzir ganhos, facilitar a colaboração e cooperação e ou gerar influências suficientes para facilitar o alcance de metas individuais específicas formam o chamado Capital Social (DE CAROLIS; LITZKY; EDDLESTON, 2009), que na perspectiva das relações em rede se apresenta como um importante recurso empreendedor. Esse capital é formado com base no aprendizado e no reconhecimento produzido pelas relações estabelecidas.

2.3.4 As Redes na perspectiva dos estudos organizacionais

Atualmente, tanto do ponto de vista prático, como do teórico, a noção de relacionamentos entre firmas é aplicada a uma ampla variedade de relacionamentos entre organizações, como, por exemplo, *joint ventures*, alianças estratégicas, *clusters*, *franchising*, cadeias produtivas, consórcios de exportação, redes interorganizacionais, entre outros.

Neste estudo considerou-se que na perspectiva organizacional, o estudo das redes não envolve apenas o contexto das firmas e suas inter-relações, mas um enfoque amplo no qual se observa novas formas de governança e controle a partir de relações complexas de cooperação e confiança que são estabelecidas entre os atores.

A rede possibilita o compartilhamento de recursos e informações complementares entre indivíduos ligados por objetivos comuns, fortalecendo a competitividade ao criar oportunidades para ambos. Na perspectiva organizacional, uma estrutura em rede é formada por um conjunto de várias organizações, cujas atividades são coordenadas por contratos, acordos e relações interpessoais, e não pela criação de estruturas hierárquicas formais, custosas e rígidas (ALMEIDA, 2008), porém, esse conceito não se distância da perspectiva das redes sociais informais, onde os comportamentos são pautados pelo estabelecido pelo grupo social.

Paiva Júnior et al. (2001) considera que cabe salientar a posição das redes organizacionais como um universo favorável para o desenvolvimento das PMEs, principalmente no que concerne à sinergia e inovação tecnológica e geração de oportunidades de negócios.

Existe, porém, alguns limites internos e externos que se impõem ao crescimento das redes. Os internos estão ligados à eficiência na coordenação da atividade de cooperação, alem

da incidência de recursos, capacidades e competências que essa dispõe e consegue utilizar na geração de valor. Os fatores limitadores externos refletem pressões exercidas pelo ambiente institucional no qual a rede está inserida, que de alguma maneira impõe restrições à capacidade competitiva (SCHERER; ZAWISLAK, 2007). Dessa forma, é necessário o aprimoramento dinâmico dos recursos e competências produzidos no sistema como forma de desenvolver as alternativas necessárias para superar os limites.

Segundo estes autores, o processo de desenvolvimento de redes organizacionais colaborativas acontece em três fases, sendo a constituição, a consolidação e a evolução. Na fase inicial acontece a sensibilização dos integrantes em relação aos benefícios da ação e é implementada a posterior estruturação e formalização da rede. No segundo momento, a rede direciona os esforços para a qualificação dos processos de gestão das operações e administrativos e para a coordenação das atividades. Na fase evolução, considerando que já se possui seus sistemas internos consolidados e coordenados, a rede parte para o atendimento dos objetivos e desenvolvimento de diferentes alternativas e soluções para o negócio.

Assim, considera-se importante compreender as redes em seu dinamismo de movimentos constantes e não apenas se apegar a um modelo ou a um arranjo definitivo que as estabilize, reconhecendo que a realidade social e, conseqüentemente, organizacional é por si só dinamizada pelas relações que lhe constitui.

2.3.5 O empreendedor como agente ativador de redes

A recente produção literária sobre o empreendedorismo vem mudando a visão clássica sobre o entendimento do empreendedor como um ser solitário, para uma visão que o relaciona como um agente de mudança através da cooperação construída através do seu relacionamento em várias redes sociais. A participação nessas redes sociais proporcionam ao empreendedor

uma gama de recursos até então inacessíveis ou não desenvolvidos, tais como : Informações, acesso à recursos financeiros, acesso à novas técnicas e conhecimentos, legitimação social, reputação e credibilidade (KLYVER; HINDLE; MEYER, 2008).

> a habilidade empreendedora inclui, também, a capacidade de "operacionalizar acordos entre todas as partes interessadas, tais como o inventor do processo, os parceiros, o capitalista, os fornecedores de peças e serviços, os distribuidores, [...] de garantir a cooperação de agências governamentais [...], de manter relações bem-sucedidas com os trabalhadores e o público" (HIRSCHMAN, 1958 apud VALE; WILKINSON; AMÂNCIO , 2008).

No entanto, apesar de algumas citações eventuais e esporádicas, a visão do empreendedor como um agente de intermediação e de criação de redes não mereceu uma reflexão mais estruturada, até mais recentemente.

A globalização proporcionou um desenvolvimento econômico baseado na busca pela produtividade e na livre concorrência. Esse fato tem contribuído para intensificar a competição entre indivíduos, empresas, regiões e nações. A busca pelos melhores recursos e pela redução de custos incentiva as empresas a busca por alternativas que aprimorem a capacidade de atuar em um ambiente cada vez mais competitivo. A aglutinação em redes produtivas globais que constroem um novo formato de produção e relações de trabalho, em um contexto de progressiva diferenciação dos cenários geográficos e culturais, para acumulação e a gestão de capital se configura como uma possibilidade atual de configuração organizacional (ALMEIDA; FERNADES, 2006). A noção de sistema se forma quando os atores interagem como partes interdependentes, que ajudam a capturar recursos presentes nesta estrutura.

Neste contexto, as novas práticas das organizações tradicionais conhecidas estão progressivamente dando espaço às empresas que se integram coletivamente e se descaracterizam do formato inicial para formar redes como resposta adaptativa às demandas

por agilidade, flexibilidade, mobilidade, capacidade de gerar conhecimento e processar informações com eficiência. A emergência das redes organizacionais nos faz refletir acerca da posição estratégica que os atores assumem nessa nova configuração inter organizacional, assim como o uso que esse empreendedor faz da rede como forma de viabilizar seus resultados (PAIVA JÚNIOR; CORREA; SOUZA, 2006).

A ação empreendedora está imersa em um sistema social complexo, o que focaliza em uma perspectiva teórica, grande sintonia entre os pressupostos inerentes à abordagem das redes e à abordagem do empreendedor como agente de equilíbrio. O empreendedor atua conectando recursos dispersos, mas conhecidos, presentes em diferentes redes ou grupos sociais, lançando mão, para isso, de conexões e contatos privilegiados. Vai, dessa maneira, ocupando e preenchendo os espaços vazios, mas facilmente perceptíveis no mercado através da utilização desses recursos. Dessa maneira, estabelece uma busca constante pelos recursos necessários, através da dinâmica estabelecida em sua rede de relacionamentos. No entanto, o ato de empreender encontra-se, também, associado à habilidade de, permanentemente, forjar novos e revolucionários conceitos de negócios, reunindo recursos que poderiam parecer, à primeira vista, incompatíveis entre si (VALE; WILKINSON; AMÂNCIO, 2008).

Para que a efetivação de um processo de criação e desenvolvimento de uma rede cooperativa seja implementada, algumas competências pessoais são necessárias. Entende-se que um dos fatores importantes a ser levado em consideração é a maturidade apresentada pelo empreendedor de assumir a liderança de uma rede cooperativa (PALUDO, 2008).

Ainda segundo o autor, outro fator que merece entendimento é a disposição para se atuar em rede, o qual está relacionado com a confiança e o empenho, com o querer fazer (a atitude), com a motivação.

Vale ressaltar que a maturidade de um indivíduo ou de um grupo não é absoluta, mas varia em cada situação. Dependendo da atribuição, o indivíduo ou o grupo podem assumir

diferentes níveis de capacidade e disposição. Entendendo a maturidade como o ponto inicial para a formação de uma rede cooperativa, subdivide-se esta em capacidade e disposição. A capacidade é decomposta em conhecimento e preparo para lidar com a nova situação, como por exemplo, compartilhar a liderança. E, a disposição, por sua vez, é subdividida em confiança para cooperar e dedicação para atuar no grupo, seu engajamento em investir uma parte de seus recursos humanos e financeiros no alcance de objetivos comuns (PALUDO; CASSAROTTO; MINUZZI, 2008).

Klen (2007) destaca a importância da cooperação e do compromisso, quando define competência como a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações fazendo-os, assim, assumir áreas de co-responsabilidade.

Assim, o associado para participar mais deverá perceber e obter maiores incentivos e benefícios compensatórios, em função dos custos e benefícios da sua participação. Esses benefícios devem compensar a maior divisão e a conseqüente diminuição de direitos à decisão e poder de voto nas cooperativas com um número muito alto de associados.

Existe também a probabilidade de ocorrer um menor monitoramento entre os membros, e nesse caso, uma menor participação pode criar também um menor compromisso relacional entre a Rede baseada em cooperação e os seus associados. Segundo Bialoskorski Neto (2005) esse processo é conhecido pelo afastamento da gestão da cooperativa do seu quadro social.

Neste contexto, outro fator considerado imprescindível a quem quer participar de um processo associativo é o comprometimento. Na linguagem científica, o conceito de comprometimento conserva o significado de engajamento, sem aspectos negativos, de forte envolvimento do indivíduo com seu ambiente de trabalho, ou seja, com o desejo de permanecer focado em suas ações com identificação e com empenho.

No estudo de Fanton (2002), ao considerar o cenário organizacional, o comprometimento tem sido entendido como uma espécie de laço psicológico entre o indivíduo e a organização a que este pertence e neste sentido, dentro das organizações o comprometimento é considerado um estado psicológico entre o indivíduo e a organização de que faz parte. Assim, a socialização das experiências anteriores, a diversidade e a complexidade das atividades desempenhadas podem influenciar o comprometimento do indivíduo. É preciso que as pessoas gostem de sua atividade, pois assim se sentirão mais satisfeitas, motivadas e comprometidas com a ação.

Outra competência interpessoal observada como necessária para a efetivação da formação de redes é a confiança, que como elemento central nas relações de cooperação e fator decisivo, faz com que os parceiros respeitem os compromissos assumidos entre as empresas pertencentes à rede. A confiança pode ser entendida como uma decisão/ação de assumir a vulnerabilidade de um em relação às ações de outro, devido a impossibilidade de controlar essas ações e de evitar o oportunismo (THOMPSON et al., 1998).

Paludo (2008) aponta que diferentes aspectos apresentam-se no fator confiança, como a importância das redes de relações sociais preexistentes; a importância do respeito mútuo; o aprendizado da relação; a importância da reputação de cada parceiro; os riscos incorridos no caso de comportamento oportunístico, principalmente em termos de exclusão da rede; e o aprendizado de *savoir faire*, entre outros.

A confiança é considerada um dos fatores que exerce significativa influência nas relações de cooperação entre as organizações. Num relacionamento cooperativo, em meio a uma conjuntura adversa para a pequena empresa, o reconhecimento de valor mútuo entre os pares é preponderante para o estabelecimento da aproximação essencial para a construção dos *nós* que legitimarão a atividade (CARLESSO; ESTIVALETE; MADRUGA, 2007; ALMEIDA; FERNANDES, 2006; PAIVA JÚNIOR, 2004).

Os participantes de uma rede, de maneira intersubjetiva compartilham informações, ferramentas, conhecimentos e experiências com o intuito de minimizar as fontes de insegurança e incerteza, e presumem por demonstrações de compromisso com a relação, o que resultará em um aumento da confiança depositada nos pares. Por se tratar de organizações cooperativas, a importância da confiança nos relacionamentos em rede emerge de forma relevante.

Estudos desenvolvidos apontam a confiança (*trust*) como fator indispensável para a cooperação entre os relacionamentos inter organizacionais, e está vigente no constante convívio do empreendedor com os parceiros e demais atores com os quais se relaciona. É considerada uma condição para o estabelecimento do compromisso (*commitment*) entre os agentes que se relacionam. A confiança pode ser entendida como o conjunto de expectativas que os indivíduos têm sobre o comportamento futuro dos seus parceiros de negócios (LOURENZANI; SILVA; AZEVEDO, 2006).

No entanto, cabe destacar o entendimento no que se refere à dificuldade que as organizações baseadas na cooperação enfrentam para colocar em prática o princípio da cooperação mútua. Essa dificuldade pode estar relacionada à falta de confiança nos relacionamentos, ao oportunismo, à luta pelo poder, à falta de legitimidade por parte de algumas lideranças que atuam neste setor e aos problemas de ordem financeira, que algumas organizações deste segmento enfrentam (CARLESSO; ESTIVALETE; MADRUGA, 2007).

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 (ALMEIDA; PAIVA JÚNIOR, 2007). Para que esse empreendimento seja exitoso, as relações devem ser de equidade onde comportamentos oportunistas sejam rechaçados.

Inserido neste contexto e com base nos estudos de Nakano (2005); Carlesso, Estivalete e Madruga (2007) pode-se afirmar que as organizações, ao estabelecerem relacionamentos interorganizacionais, devem se preparar para possíveis comportamentos oportunistas de algum parceiro, que em algumas situações pode buscar tirar proveito da relação visando à obtenção de benefícios individuais.

Diante do exposto, destaca-se o oportunismo como outro fator que pode influenciar as relações de cooperação. Na visão de Lourenzani, Silva e Azevedo (2006) o oportunismo pode acontecer em dois níveis: dentro do grupo e entre o grupo e o cliente. O oportunismo dentro do grupo ocorre quando as normas de comportamento dos indivíduos não são cumpridas e quando há a presença de *free-riders* (membros que não se envolvem na ação coletiva). Para combater iniciativas oportunistas neste nível, estes autores sugerem o estabelecimento de normas claras de conduta e a aplicação de sanções para os parceiros que não cumprirem as normas.

Ainda de acordo com esses autores, o oportunismo entre o grupo e o cliente relaciona-se com a possibilidade de interrupção das relações, quando os parceiros não estão comprometidos com os relacionamentos que estão sendo estabelecidos. Para prevenir este tipo de comportamento, propõem a utilização de mecanismos de incentivos e de contratos formais.

A confiança necessária para diminuir o risco perante a possibilidade de ações oportunísticas desenvolvidas entre os pares de uma rede, pode ser amenizada pela reputação que cada um disponha (THOMPSONS et al., 1998).

Essa reputação deve ser construída através da atuação ética relacionada com a atenção e cumprimento dos termos implícitos estabelecidos entre os parceiros, e somente assumirá a dimensão necessária se for tornada de conhecimento público.

A reputação pública é construída com o tempo e as práticas das ações desempenhadas, sendo baseada no desempenho e na efetividade das realizações. Aos que não cumprirem com

as expectativas tácitas e ou explicitamente estabelecidas, devem ser penalizados natural e rigorosamente via divulgação de seus feitos (THOMPSON et al., 1998).

Com base nos trabalhos de Zaheer, McEvily, e Perrone (1998); Lourenzani, Silva e Azevedo (2006), identificamos duas dimensões da confiança que surgem nos relacionamentos interorganizacionais: a dimensão interpessoal e a dimensão interorganizacional. Esta última reflete até onde os membros de uma organização têm orientação baseada na confiança para assumir ações coletivas. Já a dimensão interpessoal indica até que ponto um indivíduo confia no seu parceiro dentro de uma ação coletiva.

Segundo a opinião de Carlesso, Estivalete e Madruga (2007), além da confiança, os fatores que também exercem uma forte influência, ou seja, são considerados muito importantes nas relações de cooperação entre a Rede e seus associados são: transparência no processo de gestão, assistência técnica para os cooperados, acesso aos insumos e matéria-prima a custos menores e o profissionalismo dos gestores que administram à Rede.

Mesmo em um contexto de inovação, onde não se buscam resultados monetários, existem aspirações e interesses entre os participantes da Rede que devem ser considerados. Portanto, se a função objetivo da rede é distribuir resultados aos seus membros, deve ser criada uma situação transparente para o membro que pode monitorar o comportamento econômico da organização, por meio dos resultados distribuídos. Assim, capacidade de comunicar e de criar laços de interesse se apresenta como uma competência necessária para a efetivação de uma rede de empresários baseada na cooperação mútua.

Almeida e Fernandes (2006) apontam que devem ser estabelecidas relações de igualdade, onde habilidades de comunicação efetivas serão fundamentais para o estabelecimento de relações duradouras e oportunidades de negócios. O empreendedor que recorre a relações em rede como fonte de apoio para a sua busca do conhecimento, informações ou absorção da capacidade dos parceiros em contribuir com a sua atividade, deve

estar disposto a estabelecer o intercâmbio de informações estratégicas propiciando as partes a possibilidade de alcançar um resultado individual superior, que conseqüentemente contribui de forma positiva para a coletividade.

A comunicação deve ser estabelecida tanto interna quanto externamente, visto que a rede desenvolve naturalmente uma relação com outras redes. Internamente, são formados subgrupos formais e informais de relacionamento dispostos a se interconectar, que dentro dos objetivos estabelecidos se desenvolvem e criam uma estrutura sistêmica. Na perspectiva externa, a rede procura a associação e troca com outras redes que de certa maneira, contribuam para o desenvolvimento da rede original (CROSS; PRUSAK, 2002). Para que esse sistema de comunicação seja efetivado, é necessário o mapeamento das conexões comunicativas existentes, para que seja possível o gerenciamento e melhor aproveitamento dos atores envolvidos e no produto de sua comunicação.

A capacidade de gerenciar um sistema complexo de comunicação parece ser uma competência necessária para o desenvolvimento das ações estabelecidas em rede, e a consecução dos objetivos pretendidos, pois afeta diretamente na produtividade da mesma.

A competência de relacionamento utilizada para construir ligação de confiança gera credibilidade no empreendedor sendo também extensiva ao empreendimento e a sua rede. No caso da rede, ela sustenta a expansão do empreendimento a partir da fidelidade ao gerar relações duradouras que fortalecem a marca corporativa e proporcionar vantagem competitiva por meio da diferenciação com capacidade de geração de novos negócios (ALMEIDA; FERNANDES, 2006).

Segundo Paludo (2008), essa forma de organização em rede, além das várias habilidades apresentadas, exige de seus membros também uma nova forma de pensar, de estruturar estratégias empresariais, de dosar um equilíbrio entre cooperação e competição. Portanto, os líderes desse processo de formação de redes, devem dispor ainda de Resiliência,

para suportar as pressões e não se deixar abalar por elas ao longo do processo. A resiliência é um conceito oriundo da física que a psicologia tomou emprestada para definir um indivíduo com capacidade de lidar com problemas e superar obstáculos e é freqüentemente referida por processos que explicam a 'superação' de crises e adversidades em indivíduos, grupos e organizações.

Considera-se ainda, a liderança como um fator primordial para o processo de efetivação de uma rede baseada na cooperação. A abordagem situacional considera que a situação define quem será o líder e como ele deverá atuar; ou seja, diferentes situações requerem diferentes tipos de liderança. Portanto, dependendo da situação, do objetivo a ser cumprido, um dos componentes da rede poderá assumir a liderança, de acordo com suas competências para atingir a meta traçada. Para isso é importante uma boa comunicação entre os empreendedores, liberdade de expressão e a participação de todos os componentes.

Existem diversos fatores que contribuem para a formação e manutenção de relacionamentos cooperativos entre as mais diversas organizações e o empreendedor passa a ser marcado como o agente proativo capaz de construir e manter tais relacionamentos. No contexto das organizações que praticam ações baseadas em cooperação, reforça-se a concepção de que os associados de uma rede devem vislumbrar benefícios econômicos e também sociais que os incentivem a estabelecer relações a longo prazo e efetuar transações entre os pares (BIALOSKORSKI NETO, 2005).

Os relacionamentos de cooperação atendem ao sistema de redes como estratégia competitiva na busca de sustentabilidade e competitividade, onde os parceiros estabelecem laços com a intenção de diminuir os custos ou agregar valor e competências que tragam benefício mútuo. No entanto essas parcerias tendem a falhar quando não há o entendimento de que mais do que uma relação de negócios trata-se de uma relação entre pessoas. Dessa forma,

deve-se refletir sobre a competência do empreendedor em articular relacionamentos que se consubstancie em ganhos recíprocos (ALMEIDA; FERNANDES, 2006).

A participação em rede ainda exerce uma série de influências na orientação e na formação do empreendedor, afetando diretamente no desenvolvimento de algumas competências empreendedoras, como a capacidade de reconhecer oportunidades (KLYVER; HINDLE; MEYER, 2008) ou como na capacidade de aprender com a experiência de terceiros, sendo está última, considerada uma competência empreendedora importante, pois está associada à possibilidade de se desenvolver performances superiores na prática empresarial através da construção do conhecimento coletivo. Sob essa perspectiva, podemos inferir que a atividade em rede deve favorecer o desenvolvimento do câmbio entre conhecimento e prática de uma maneira responsável e planejada (CHAVES, 2006).

Pode-se considerar que a participação na rede proporciona uma troca de experiências que não se restringe apenas a uma mera ação de mentoria, ou seja, uma relação de transferência de conhecimento entre mestre e aprendiz, mas, que se caracteriza como uma maneira de se desenvolver e reforçar aprendizados, bem como favorecer a construção de uma rede de relacionamentos baseada na renovação e na inserção de novos integrantes e elementos.

2.4 Avaliação do desempenho de uma Rede organizacional

Estabelecer uma maneira de avaliar o desempenho de uma Rede é tão importante na perspectiva teórica quanto na perspectiva gerencial. Os resultados dessa avaliação podem favorecer a melhor compreensão do sistema assim como indicar as correções necessárias para o alinhamento em relação aos objetivos finais.

Em seu estudo sobre Operacionalização de Recursos para Rede de pequenas e Médias Empresas, Vuorinen et al. (2006) propõe um Modelo de Mensuração e análise do Desempenho de uma Rede Organizacional (figura 1) em situações de ganha-ganha. Na perspectiva dos autores, o que motiva o ingresso de um empreendedor em uma Rede organizacional é a possibilidade de interagir ativamente com outras organizações de forma a obter ou reter, através da cooperação, os recursos necessários para a melhoria do desempenho da empresa em seu ambiente de atuação, considerando que não existiria outra forma mais viável de viabilizar esses ganhos.

Os recursos são os fatores que geram valor para a empresa e podem ser divididos, por exemplo, em materiais e imateriais, tecnológicos, financeiros, mercadológicos e humanos. Os recursos, porém, somente se tornam garantias de efetividade e se concretizam na forma de valor se o empreendedor tiver as competências necessárias para transformá-los em vantagem competitiva (BARNEY, 1986). Quanto mais complexos os recursos apresentados, mais difíceis de serem copiados pelos competidores.

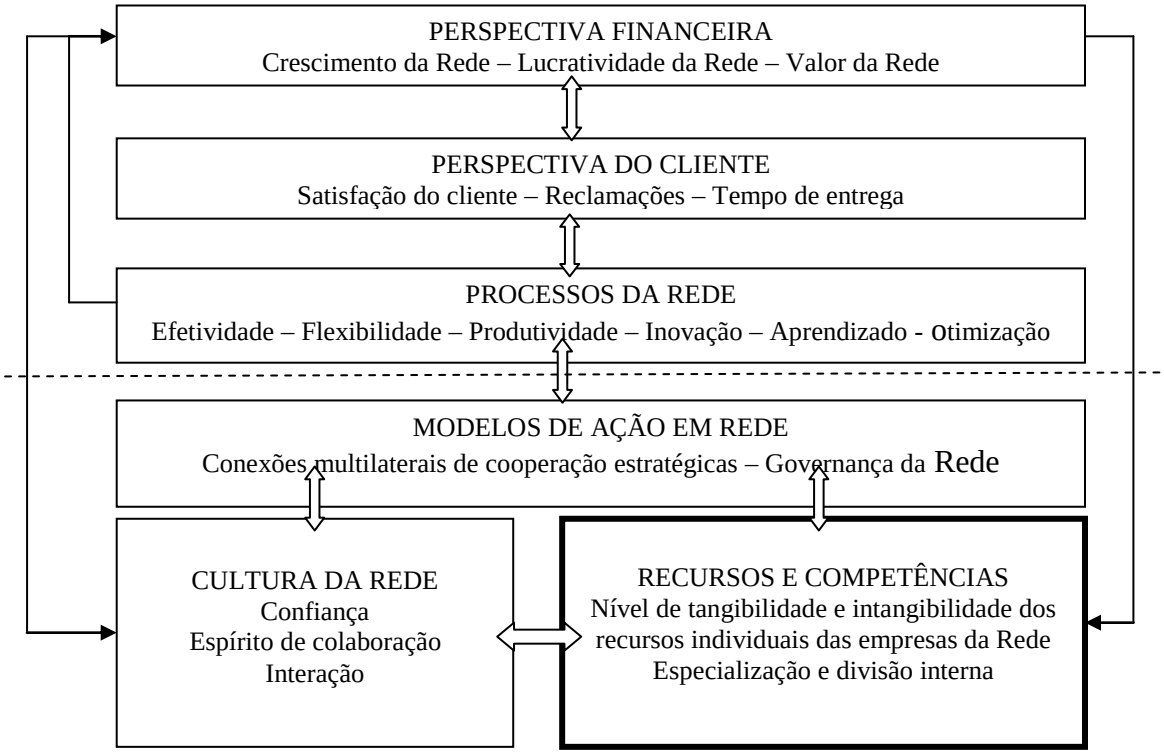

Figura 1: Modelo de Mensuração e Análise do Desempenho da Rede
Fonte: Adaptado de Vuorinen et al. (2006).

Pode-se considerar que existe a construção de vantagens competitivas para a Rede se (1) a soma dos recursos existentes proporcionam uma adequação necessária para superar as necessidades dos clientes, se (2) existe forte habilidade e disposição para a cooperação, e, se (3) a capacidade empreendedora da rede possibilita a capitalização das oportunidades do ambiente de atuação (VUORINEN et al., 2006). Isso implica considerar que pode existir efetividade e consequente valorização da rede se os recursos disponíveis no sistema sejam perfeitamente identificados, potencializados, coordenados e mobilizados. Comparado com a atividade empreendedora individual, essa consideração demonstra a complexidade que torna o sistema mais difícil de ser coordenado, o que pode comprometer o desempenho. Esse contexto reforça a importância da liderança para os resultados de uma ação em rede de empresas.

Os autores propõem ainda, um modelo para a avaliação dos recursos de uma rede de empresas, considerando a valorização e construção de vantagens competitivas. A figura 2 representa esse modelo, que inicia a partir dos recursos e competências dos agentes individuais, continua com a estimativa do conteúdo, utilidade e aplicabilidade dos recursos, e, finaliza com a estimativa da distribuição e desenvolvimento prático das experiências e novo conhecimento produzido.

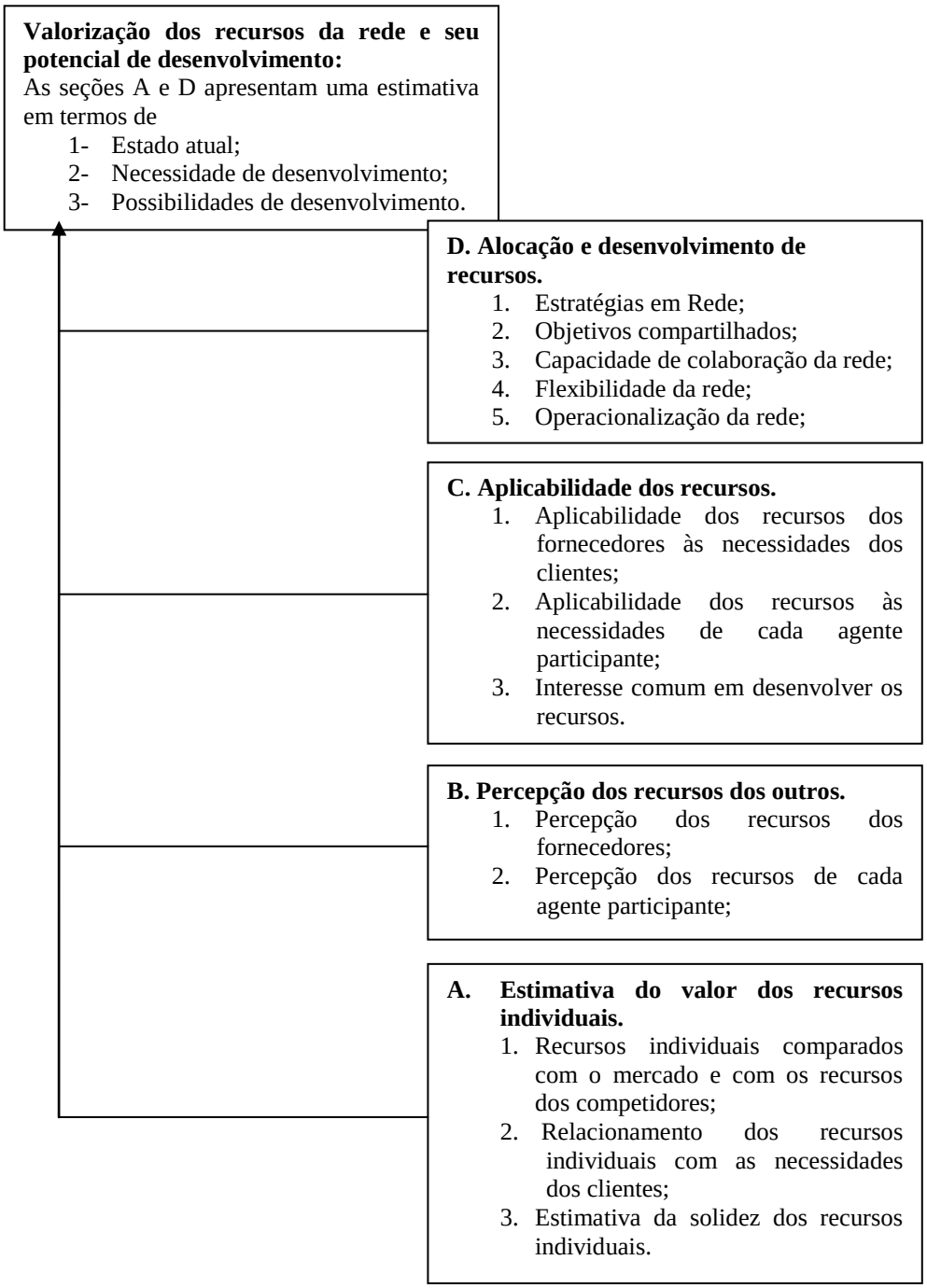

Figura 2: Modelo para mensuração dos recursos da rede
Fonte: Adaptado de Vuorinen et al. (2006).

Entende-se que a avaliação sistemática dos recursos da rede possibilita uma melhor compreensão dos meios necessários para a efetividade das ações, possibilitando a realização de um melhor diagnóstico e posterior aproveitamento dos mesmos. Estabelecemos nesse

estudo uma relação entre os recursos e as competências necessárias para a mobilização dos mesmos em um sistema de rede.

Em seu artigo sobre metodologia de análise de redes sociais, Souza e Hardt (2008), apresentam um agrupamento não sistematizado que caracteriza as fases e necessidades de gerenciamento em uma rede, que pode ser transportado para o estudo das redes empresariais. A primeira fase seria a Ativação, onde ocorre a seleção dos parceiros, organização alimentação e integração da estrutura, envolvendo também a desativação e troca de atores, principalmente de lideranças.

A segunda fase compreende a fase de Estruturação da rede, onde são estabelecidas as regras de operação, controle sobre os valores e normas prevalecentes, alterações da percepção dos atores (introdução de novas idéias, promoção de um propósito ou visão compartilhada), recomendação de mecanismos decisórios e alinhamento dos interesses.

A terceira fase, denominada Mobilização, caracteriza-se pela operacionalização dos objetos estratégicos, suporte aos propósitos da rede, sob a forma de tradução operacionalizável de propósitos mais amplos.

Na quarta e última fase, denominada Sintetização, é criado o ambiente favorável à cooperação, prevenção, minimização, remoção de bloqueios à cooperação e causas de conflitos, redução das complexidades e incertezas através da promoção de troca de informações, desenvolvimento de procedimentos e regras de interação, troca de papéis e incentivos à auto-organização.

3 Procedimentos Metodológicos

Em uma investigação científica, é necessária a definição clara de um método para coletar e sistematizar dados de forma a apresentar uma visão , seja para explicar, descrever ou entender a realidade. Neste tópico apresentam-se os procedimentos que foram adotados para atender aos objetivos de pesquisa propostos, incluindo o delineamento da pesquisa, estratégia metodológica, além da caracterização do objeto de estudo.

3.1 Delineamento da pesquisa

Segundo Godoy (1995), a perspectiva qualitativa em pesquisas pressupõe que os fenômenos podem ser melhor compreendidos no contexto e na realidade em que ocorrem, logo o pesquisador deve observar o fenômeno a partir do ponto de vista das pessoas envolvidas, e a partir disso, deve utilizar diferentes fontes de dados, buscando responder a questões amplas que serão delimitadas ao longo do estudo. A pesquisa qualitativa baseia-se na consideração de que a realidade é socialmente construída, logo o interesse é voltado para entender como as pessoas constroem significados sobre o mundo e as experiências de vida.

A presente pesquisa tem caráter qualitativo, onde se utilizou a estratégia de estudo de caso, por ser o indicado para a análise profunda de uma unidade de estudo, quando o pesquisador visa ao exame detalhado de uma ambiente, de um sujeito ou de uma situação particular (YIN, 2001). Procurou examinar e compreender, na perspectiva do observador, quais competências empreendedoras emergem do comportamento de dirigentes de empresas integrantes da Rede Petro Energia AM. Considera-se que em empreendimentos coletivos, as

competências empreendedoras necessárias para a efetividade da ação assumam características ou dimensões diferentes de quando observadas na prática de ações individuais.

O estudo caracteriza-se por ser um estudo descritivo, captando informações sobre determinado problema ou questão e também exploratório, visto que há poucos trabalhos científicos abordando o referido contexto. Foi utilizado o método da observação participativa, pois foram colocados o observador e o observado do mesmo lado, o que possibilitou ao observador um maior aprofundamento da realidade do grupo pesquisado.

Quanto aos meios, esta pesquisa classifica-se como pesquisa de campo, pois localizará na realidade a ser observada, elementos que permitam a análise das questões que são delimitadoras para a compreensão do fenômeno.

A etapa inicial foi constituída por revisão bibliográfica em livros e publicações diversas sobre o referido tema, de modo a apresentar as informações relevantes para a identificação das competências empreendedoras que emergem do comportamento de dirigentes de empresas integrantes da Rede Petro Energia AM, caracterizada como uma Rede de empresários Orientada para a cooperação. Essa demarcação conceitual possibilitou a base prévia para o entendimento do campo de estudo.

Na revisão proposta procurou-se identificar, no âmbito exploratório, os assuntos referentes a competências empreendedoras entendendo-a como um processo cognitivo e social. Para este objetivo, foi pesquisada a literatura na área de Empreendedorismo e de Comportamento Organizacional, especificamente, sobre competências, aprendizagem e desenvolvimento cognitivo.

Na etapa seguinte foi feito o levantamento dos dados primários, através da adoção de dois métodos de coleta: o protocolo de entrevistas e a observação direta.

No processo de observação direta, adotamos o modelo de observação participativa, proposto por Yin (2001), por ser uma modalidade especial de observação no qual se assume

uma postura ativa, desempenhando inclusive, funções variadas dentro do estudo de caso. O pesquisador assumiu a função de consultor em toda a fase de estruturação da Rede Petro Energia, construindo um relacionamento de confiança com os participantes e adquirindo um conhecimento do contexto histórico do objeto pesquisado. Desse modo, houve o acesso aos vários eventos formais realizados pelo grupo, sendo:

1. Junho de 2007: Vista à Redes Petro Bahia e Rede Petro Sergipe, acompanhando 3 dos fundadores da Rede Petro Energia amazonas, com o objetivo de realizar Benchmarking para a estruturação do modelo no Amazonas;
2. Outubro de 2007: Participação como consultor de 8 reuniões que antecederam ao lançamento da Rede Petro Energia Amazonas;
3. Junho de 2008: Participação na feira denominada “Protection Offshore” (Macaé/RJ);
4. Julho de 2008: Participação em 12 Reuniões que fundamentaram a realização de uma “Rodada de Negócios”, em Manaus, promovida pela Rede Petro energia Amazonas;
5. Setembro de 2008: Participação em 09 reuniões que fundamentaram a participação na feira denominada “Rio Oil & Gás” realizada no estado do Rio de Janeiro. Acompanhamento dos empresários na “Rodada de Negócios”, realizada durante a feira;
6. Setembro de 2008: Acompanhamento dos empresários durante o “Encontro Nacional das Redes Petro”, realizada durante a feira denominada “Rio Oil & Gás” realizada no estado do Rio de Janeiro;
7. Setembro de 2008: Acompanhamento dos empresários e Participação no Encontro ONIP – CADFOR, realizado no estado do Rio de Janeiro;
8. Acompanhamento de 04 reuniões que fundamentaram o ingresso da AEDMICRO – Associação dos empresários do Distrito Industrial Micro- na Rede Petro Energia Amazonas.
9. Participação em 12 Assembléias realizadas durante os últimos 24 meses:

10. Participação em 24 Reuniões de Coordenadores realizadas durante os últimos 24 meses;
11. Participação em 23 reuniões de trabalho dos Comitês Técnicos realizadas durante os últimos 24 meses;
12. Participação e coordenação de 8 reuniões de trabalho para a elaboração do Planejamento Estratégico da Rede Petro Energia Amazonas;
13. Participação em 7 encontros formais denominados “Café com Energia”.

3.2 Natureza da pesquisa

O presente estudo possui natureza descritiva, orientada para a concepção de levantamento qualitativo com uma abordagem interpretativa. Para elucidar os questionamentos foi realizado um estudo de caso instrumental, considerado um método adequado para esta pesquisa, pois através dele o pesquisador pode explorar em profundidade um fato, um programa, uma atividade, um processo ou uma ou mais pessoas. O estudo de caso é útil para gerar conhecimento sobre características significativas de eventos vivenciados, tais como intervenções e processos de mudança, e metodologicamente evidenciam ligações causais entre intervenções e situações da vida real (MINAYO, 2007; CRESWELL, 2007). Além disso, o estudo de caso apresenta a possibilidade de lidar com uma grande quantidade de evidências, tais como documentos, artefatos, entrevistas e observações (YIN, 2001).

3.3 Delimitações e limitações do estudo

A presente pesquisa foi delimitada setorial e geograficamente junto a empreendedores fornecedores da Cadeia Produtiva do Petróleo e Gás, cujo artefato empresarial está situado na região metropolitana de Manaus, estado do Amazonas. Do mesmo modo, considerou-se como fator limitante o fator temporal, pois houve prejuízo em alguns momentos devido à incompatibilidade com a agenda dos entrevistados bem como a sua disponibilidade em reunir-se para as entrevistas no tempo adequado. Outro fator limitante está relacionado com o pouco tempo de vida da Rede Petro Energia AM, que foi oficializada em outubro de 2007.

Devido à participação integral do pesquisador durante a coleta de dados, o que é considerado uma vantagem relevante para a efetivação desse trabalho, alguns aspectos individuais foram revelados de maneira mais acentuada, o que impossibilita a publicação nominal dos participantes e muito menos a especificação clara do seu papel desempenhado sob forma de evitar correlações comprometedoras. Por isso, evitou-se a publicação de alguns documentos utilizados na coleta de dados, como por exemplo, as Atas de reuniões do grupo.

3.4 Critério de Seleção dos entrevistados

O presente estudo está baseado nos trabalhos de Paiva Júnior, sobre as competências empreendedoras. A escolha do tema surgiu pela relevância do estudo do tema adequando-o com a realidade empreendedora Amazonense.

Considerando a característica de uma abordagem descritiva, foram selecionados e entrevistados intencionalmente cinco empresários participantes e com papel assumido de liderança na Rede Petro Energia Amazonas, com o intuito de circunscrever as suas

características empreendedoras e a influências das competências apresentadas na efetivação de uma Rede de empresários.

Nesse sentido, os entrevistados foram considerados informantes chave, por terem experiência vivencial histórica do contexto da Rede Petro Energia, desde o primórdio do empreendimento, e foram selecionados e agrupados com base na atividade/papel desempenhado dentro da Rede Petro Energia AM. A escolha dessa estratégia remete à sua configuração essencial relativo à necessidade de compreensão de um significado.

A amostra do estudo foi fundamentada segundo a proposta de Minayo (2007), de que a fala tem a possibilidade de ser reveladora das condições estruturais, de sistemas de valores, de normas e de símbolos que transmitam as condições históricas, socioeconômicas e culturais representativas de um determinado grupo social, permitindo dessa forma o entendimento intersubjetivo e social. Na fala do indivíduo, a representatividade do grupo ocorre porque tanto o comportamento social como o individual obedece a modelos culturais interiorizados, mesmo que as variações na linguagem apresentem variações em conflito com os costumes.

Segundo Minayo (2007), ao mesmo tempo em que os modelos mentais são revelados em uma entrevista, eles refletem o caráter histórico mais geral e específico de um grupo, e, por isso, devem ser contextualizados dentro de um parâmetro balizado por classe ou segmento, gênero, faixa etária e etnia, e completados por variáveis como profissão, religião, nível de formação, filiação política ou outras específicas da pesquisa.

Assim, cada ator experimenta e conhece o fato social de maneira peculiar, e é o conjunto integrado de variadas informações individuais vivenciadas em comum por um grupo que possibilita a composição de um cenário global relevante para o entendimento de um determinado fenômeno social. Cada indivíduo selecionado como informante chave em uma pesquisa qualitativa deve ter um “peso” estabelecido a partir do momento em que os seus elementos particulares e comuns sejam representativos da totalidade social em análise.

Como os empreendedores participantes da Rede Petro Energia AM possuem características semelhantes considerou-se o fator “Papel de Liderança” desempenhado na Rede como um critério viável para a seleção dos entrevistados.

Para garantir o anonimato das informações decidiu-se por não se nomear os coordenadores. Portanto foram definidos como informantes chaves para o presente estudo, o seguinte grupo formado por cinco entrevistados:

1. Coordenador 1;
2. Coordenador 2;
3. Coordenador 3;
4. Coordenador 4;
5. Coordenador 5.

Após identificação dos empresários e contato prévio foram realizadas as entrevistas exploratórias e semi-estruturadas, com dois objetivos: a) identificar as competências apresentadas pelo grupo, dentro do modelo apresentado no referencial teórico; b) identificar, segundo a percepção do grupo, quais as dificuldades e fatores de efetividade encontrados durante a fase de estruturação da rede.

3.6 Procedimento de coleta de dados

Após realização da pesquisa exploratória, foi elaborado um protocolo de entrevista, contendo perguntas semi-estruturadas, modalidade esta em que algumas perguntas são pré-definidas e as demais permanecem abertas, possibilitando o surgimento de novas perspectivas para a pesquisa, baseadas na opinião dos entrevistados. Essa estratégia permitiu o resgate de elementos necessários para a compreensão do fenômeno estudado sob um olhar indutivista.

Este estudo parte de uma base para a construção social da realidade empreendedora em Rede, no estado do Amazonas.

Para a coleta dos dados, foi utilizado o modelo apresentado por Paiva Júnior, Leão e Mello (2003) denominado Mapa de codificação das áreas de competências e definição de comportamentos, com algumas adaptações e acréscimos.

As entrevistas foram gravadas em áudio, com a anuência do pesquisado, de forma a possibilitar uma melhor análise por parte do pesquisador. Também foi utilizado o e-mail como forma de ampliar a comunicação e eliminar dúvidas. As entrevistas foram realizadas com todos os empresários individualmente, em seu local de trabalho, para evitar a influência de outros fatores externos, e favorecer a liberdade e espontaneidade necessária para o engrandecimento da investigação (YIN, 2001). Vale ressaltar que as questões foram respondidas ao longo da narrativa influenciada pela reflexão baseada na vivência do entrevistado. Outros elementos que surgiram ao longo da entrevista, e que não estavam previstos no protocolo de pesquisa, foram aproveitados e aprofundados ao longo do processo indagativo.

Também foi realizado um levantamento documental primário das atas das reuniões realizadas pelo grupo pesquisado assim como de documentos relativos ao registro do desempenho estratégico da rede.

O pesquisador também teve a oportunidade de acompanhar durante todo o ciclo de vida da Rede Petro Energia AM atividades oficiais assumindo o papel de participante integral das atividades do grupo e observando o comportamento dos informantes chaves. Dessa forma foi possível o registro das informações na medida em que foram reveladas possibilitando o enriquecimento da coleta dos dados, inclusive considerando os aspectos não usuais.

O processo de análise de dados consistiu na extração do sentido dos dados de texto e imagem, Creswell (2007) de modo a conduzir análises diferentes e conseqüente

aprofundamento contínuo no entendimento representativo do significado mais amplo desses dados. É um processo incessante de reflexão, análise e desenvolvimento de novas indagações, através do exame, classificação, combinação, recombinação das evidências levantadas durante a coleta de dados, tendo em vista as proposições iniciais apresentadas nessa pesquisa (YIN, 2001).

Por se tratar de um estudo de caso, no presente estudo foi realizada uma descrição completa do cenário e das pessoas envolvidas no contexto da pesquisa e posterior análise das questões levantadas durante a coleta de dados.

A análise das entrevistas, em ambos os casos, foi orientada pelo método de análise pragmática da linguagem (MATTOS, 2003; CRESWELL, 2007) composta por fases distintas, conforme apresentado abaixo:

De maneira genérica, em um primeiro momento os dados foram organizados e preparados através das transcrições das entrevistas, enfatizando alguns momentos especiais que foram ser registrados na memória ou anotados para o momento da análise final, sob o ponto de vista do entrevistador.

Em seguida foi auferido um sentido geral das informações resgatando o contexto em que o diálogo aconteceu, e num segundo momento, o texto foi lido e escutado para verificar se a resposta vinculou-se à pergunta, procurando identificar: a) os fatos de linguagem que deixam evidente o significado nuclear da resposta, assim como aspectos secundários que surgiram a partir da questão principal; b) elementos do contexto (ambiente, artefatos culturais, aspectos operacionais e estratégicos) e anotar as falas dos entrevistados para fundamentar a análise posterior. Essa estratégia proporcionou uma avaliação de sua relação e influência no sentido global, considerando a essência dos relatos oferecidos pelos entrevistados e proporcionou uma melhor análise de conjuntos, em que são visualizados os fatos de evidência

relativos a cada entrevistado, no agregado das suas respostas, bem como aqueles que dizem respeito a cada uma das perguntas.

Para favorecer o detalhamento da análise, foi adotado um processo de codificação onde os dados resgatados foram organizados em grupos ou categorias específicas baseadas na própria linguagem dos participantes. A codificação foi ampliada em seguida, de modo à proporcionar uma descrição sobre as pessoas, locais e fatos relevantes para o entendimento do contexto.

A partir da organização dos dados coletados, foi possível a extração substancial que proporcionou a interpretação do significado desses dados. Essa interpretação expressa o entendimento individual que o pesquisador traz para o estudo a partir de sua própria cultura, sua história e suas experiências, que foi formada também pelas informações extraídas da literatura e tórias existentes sobre o tema.

3.7 Qualidade e confiabilidade dos resultados

Segundo Almeida (2008), devido às limitações de análise de conteúdo, à medida que as informações estão sujeitas apenas à compreensão e interpretação do entrevistador, a fase de tratamento dos resultados permite um apoio dialógico do auditor da investigação. Desse modo, pode-se buscar elementos de auditoria no papel desempenhado pelo orientador que tem como uma das funções a de preservar o processo analítico da incidência de vieses interpretativos que, de maneira imprudente, poderiam surgir pelo pesquisador.

Dessa forma, foi realizado inicialmente um pré-teste com um entrevistado pertencente ao grupo de coordenadores da Rede Petro Energia AM. Nesse momento, verificadas as falhas, o roteiro de entrevista foi reformulado e validado, eliminando-se as questões desnecessárias,

explicando-se melhor alguns itens e modificando-se a redação de outros (MARCONI; LAKATOS, 2003).

4 Apresentação e análise dos resultados

4.1 A Rede Petro Energia AM

A Rede Petro Energia amazonas é formada por um grupo de empresas pertencentes à cadeia produtiva do petróleo e gás, fornecedores e potenciais fornecedores do sistema PETROBRAS. Foi criada em outubro de 2007 como fruto de um projeto de capacitação de fornecedores implementado pela PETROBRAS e pelo SEBRAE denominado Cadeia Produtiva do Petróleo e Gás (CPP&G), que objetiva ampliar a inserção competitiva das micro e pequenas empresas do setor.

Inseridas em um ambiente global, algumas empresas participantes do programa, identificaram a necessidade de desenvolver as competências e habilidades necessárias para o crescimento Organizacional e encontraram na estratégia do trabalho em cooperação o modelo ideal para o fortalecimento da competitividade entre os pares.

A pesquisa realizada pelo SEBRAE AM, sobre os exemplos bem sucedidos de estratégias associativistas, como os casos do pólo calçadista do centro norte da Itália, do arranjo produtivo de Chihuahua, no México, do arranjo produtivo de calçados no Vale dos Sinos, no estado brasileiro do Rio Grande do sul, e dos casos especificamente relacionados como setor petrolífero da cadeia de fornecedores da PETROBRAS nos estados do Rio Grande do Sul, Sergipe e Bahia, motivou os empresários participantes do programa CPP&G-AM a se articularem para o trabalho em Rede.

A criação da Rede Petro Energia é considerada produto final do programa CPP&G-AM, que foi criado em Julho de 2004, com o objetivo de promover a inserção das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) como fornecedoras efetivas da área de Petróleo e Gás, uma das

que contam com maior volume de investimentos no país no momento atual. Com isso, o programa pretendia contribuir com a melhoria da distribuição de riqueza e renda.

O programa envolve os setores produtivos industriais, comerciais e de prestação de serviços, referentes a empresas instaladas no estado do Amazonas, selecionadas pelas unidades da Petrobras UN-BSOL e REMAN.

No estado do Amazonas, segundo informações da Petrobrás, as micro e pequenas empresas que foram selecionadas para participar do projeto tinham dificuldades com:

- Exigências quanto a requisitos de desempenho dos fornecedores (certificação de sistemas de gestão – ISO 9001/14001, OHSAS 18001, Tecnologia de Informação, Responsabilidade Social, etc.);
- Comprovação no atendimento de requisitos para inclusão como fornecedoras nos cadastros da ONIP (Organização Nacional da Indústria de Petróleo) e das grandes empresas;
- Outros obstáculos, como a desinformação, a falta de capacitação, a dificuldade de acesso ao crédito, o uso de tecnologias obsoletas e as restrições logísticas.

A primeira fase do programa contou com a participação de 112 unidades organizações, que arcam com uma parcela dos recursos financeiros do projeto. O SEBRAE/AM é responsável pelas atividades de coordenação, promovendo eventos de treinamento e consultoria, workshops, feiras de negócios, visitas técnicas e missões empresariais. A Secretaria de Ciência e Tecnologia do Amazonas fornece apoio institucional e participa do Comitê Gestor.

A CPP&G-AM, no estado do Amazonas, foi uma iniciativa inédita de capacitação de fornecedores em grande escala. Para a sua gestão, foi utilizada como base de controle a metodologia GEOR (Gestão Estratégica Orientada para Resultados), para o estabelecimento de metas, planejamento das ações necessárias, identificação dos recursos requeridos, verificação quanto ao atendimento aos padrões especificados e controle da execução do

projeto quanto a custo e prazos. Para atender aos objetivos definidos, o SEBRAE-AM atuou nas seguintes linhas de ação:

- Incentivo ao acesso a novos mercados (geográficos e nichos), por meio de atividades de divulgação dos produtos e serviços e consolidação da atuação em mercados existentes.
- Incentivo a melhoria da qualidade dos bens e serviços fornecidos.
- Incentivo a expansão da geração de renda e da oferta de empregos.
- Incentivo a melhoria do sistema de distribuição (logística) dos produtos.
- Incentivo a redução dos custos ao longo do processo produtivo (produção, armazenamento, logística, etc.).
- Implementação de ferramentas de gestão empresarial, considerando os modelos normativos ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e SA 8000, além de elementos de administração de fluxo de caixa, formação de preço de venda e produtividade sistêmica.

4.1.1 Levantamento histórico da REDE PETRO ENERGIA AM

A Rede Petro Energia AM. foi fundada em outubro de 2007 por 5 empresários participantes do programa de capacitação da CPP&G. A liderança inicial foi fundamental para o início das atividades, mas esmoreceu no momento seguinte. Com o ingresso de novos empresários associados, o grupo adquiriu corpo e dele emergiram conflitos de relacionamento e desvio do foco estratégico. A perda do foco e a falta de maturidade também ocasionaram conflitos com um dos principais parceiros do grupo. Além disso, algumas decisões tomadas geraram aumento dos custos operacionais, o que gerou desgaste entre os participantes e a liderança. Durante os 12 meses seguintes, houve alta rotatividade na liderança oficial do grupo, por onde passaram dez empresários distintos, que se alternaram na ocupação dos cargos de coordenação.

O modelo de governança utilizado pelo grupo é representado pela figura 3, e apresenta cinco cargos de liderança, que são ocupados voluntariamente pelos empresários participantes da Rede, em eleição realizada a cada dois anos, conforme o estabelecido no estatuto elaborado pelo grupo.

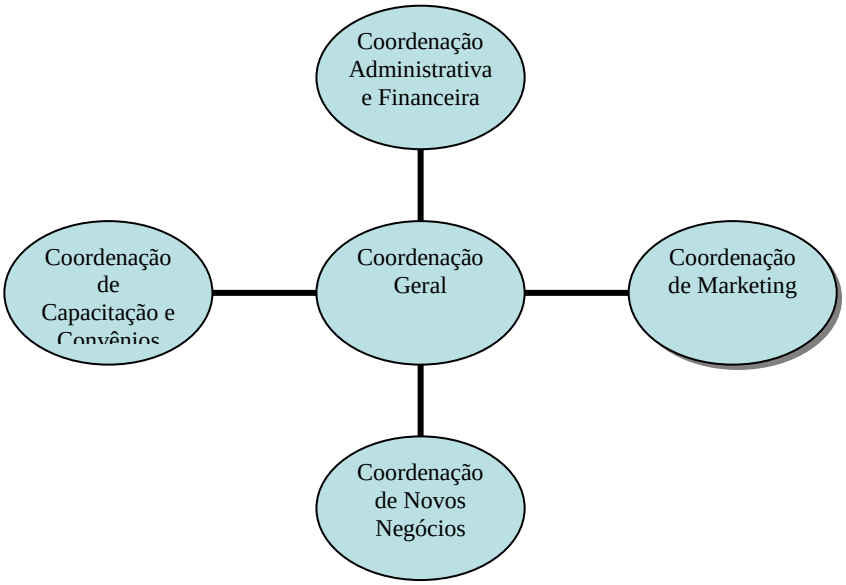

Figura 3: Estrutura da governança da Rede Petro Energia AM

A Missão estabelecida pela Rede Petro Energia Amazonas AM é de "*Fortalecer as empresas associadas promovendo oportunidades e negócios rentáveis!".* Como visão estratégica, foi definida pelos empresários a pretensão de "*Ser até 2012 a mais competente fomentadora de parcerias estratégicas e a mais rentável rede de negócios do brasil."* Para monitorar os resultados foi estabelecido pelo grupo um modelo de gerenciamento baseado em indicadores de desempenho.

No Planejamento Estratégico também foram estabelecidos os valores organizacionais, definidos como sendo os princípios norteadores das políticas e práticas implementadas pela organização no seu dia-a-dia, os parâmetros para as decisões e para a hierarquização do que deve ser mais ou menos valorizado, do que merece maior ou menor atenção durante o trabalho e na condução gerencial.

Desta forma, os empresários da Rede Petro Energia AM consideram que os valores são parte integrante da cultura organizacional do grupo e dessa forma influenciam a postura da organização perante a sociedade, e elencam sua importância da seguinte maneira:

a) definem o que é mais importante nas diversas relações de uma organização com o mercado;

b) orientam como as pessoas podem buscar seu desenvolvimento;

c) comunicam ao ambiente externo aquilo que se deve esperar de seus produtos e serviços;

d) funcionam como controles informais que afetam a performance das pessoas.

De maneira consolidada os Valores Organizacionais da Rede Petro Energia Amazonas são assim apresentados:

- Transparência: Busca-se conduzir as atividades da RPE/AM de maneira ética, agindo sempre com honestidade, confiança, respeito e lealdade no relacionamento com os públicos interno e externo.
- Cooperação: reconhecem-se os resultados da RPE/AM como fruto do esforço coletivo e, portanto, persegue-se a existência de um ambiente de cooperação contínua.
- Liberdade de pensamento e expressão: A RPE/AM depende da contribuição intelectual de cada um de seus colaboradores e busca-se, portanto um ambiente que promova sua produção e manifestação;
- Compromisso com a qualidade: Busca-se constantemente soluções inovadoras que favoreçam o aprendizado contínuo e o entusiasmo para alcançar os resultados que agreguem uma percepção de valor para os clientes internos e externos;
- Solidariedade: Busca-se desenvolver ações que respeitem os interesses e o bem-estar da sociedade, contribuindo para o desenvolvimento sustentável mais “limpo” e mais justo, da região Amazônica e do Brasil.

Consideramos que depois de completado seu segundo ano de existência em outubro de 2009, a Rede Petro Energia AM encontra-se ainda em sua fase de ativação (Souza e Hardt,

2008). A aparente delonga em completar essa etapa inicial, e iniciar a fase seguinte, foi possivelmente comprometida pela atuação de sua liderança, que não apresentou as competências necessárias para a condução e desenvolvimento do processo de estruturação. Em setembro de 2009, nova liderança foi constituída. Essa nova liderança foi objeto de pesquisa desse trabalho.

4.2 Análise dos resultados

A luz dos modelos teóricos revisados, essa seção analisa o caso estudado, procurando identificar regularidades e diferenças entre o esperado e o verificado empiricamente, considerando a emergência das competências empreendedoras na liderança da Rede Petro Energia AM.

Desta forma, são evidenciadas nessa seção as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores que porventura sejam relevantes para o estudo, apresentados segundo a interpretação do pesquisador.

De maneira geral foram enfatizadas as competências que emergiram com maior freqüência e que se destacaram no grupo das sete competências empreendedoras apresentadas nesse estudo (tabela 1). Apresenta-se em seguida, uma relação das competências com o modelo de analise e mensuração do desempenho em rede.

4.2.1 Competências Empreendedoras Identificadas

Conforme a tabela 1 evidencia, o grupo de competência de líderes que emerge com mais destaque è a competência relacional, demonstrando que a construção, o desenvolvimento

e a manutenção de relacionamentos pessoais e empresariais são considerados relevantes, em uma rede voltada para o desenvolvimento de negócios, como é o caso da Rede Petro Energia AM. O empreendedor se utiliza dos relacionamentos para adquirir os recursos, conhecimentos e capacidades para desenvolver o seu negócio, assim como em manter os interesses do grupo. Essa capacidade torna o empreendedor um ser ativador de redes, com habilidades relacionais junto a grupo de referência, compartilhando e dinamizando recursos (FONSECA, et al., 2006; ALMEIDA; FERNANDES, 2006).

Tabela 1: Competências Empreendedoras Identificadas

COD	DIMENSÃO DA COMPETÊNCIA	Freq.	%
11	**Relacionamento**	**62**	**53,91%**
10	**Oportunidade**	**19**	**16,52%**
13	**Administrativas**	**14**	**12,17%**
12	**Conceituais**	**10**	**8,70%**
14	**Estratégicas**	**5**	**4,35%**
15	**Comprometimento**	**5**	**4,35%**
16	**Equilíbrio trabalho/vida pessoal**	**0**	**0%**
	TOTAL	**115**	**100%**

Fonte: Pesquisa direta, 2009.

4.2.1.1 Competências de Relacionamento

A competência de relacionamento foi a que apresentou uma maior incidência de citações identificadas no discurso dos entrevistados, em todas as suas dimensões. A liderança da Rede Petro Energia AM tem convicção plena de que a maioria das situações de conflito que aconteceram durante a existência do grupo estava relacionada com questões de relacionamento.

A incidência de relações interorganizacionais imputa às partes envolvidas acordos de direitos e deveres que não podem ser totalmente especificados e controlados antes da própria realização das atividades. Esta complexidade de antecipar, nos contratos, o comportamento

futuro dos agentes impõe dificuldades de coordenação aos processos cooperativos, de acordo com Pereira, Visentini, e Venturini (2006).

O desenvolvimento de competências empreendedoras em redes de organizações pressupõe um enorme entrelaçamento entre todos os “nós” que compõem a rede, necessitando de amplos níveis de confiança que permitam a realização de apostas individuais dos participantes no desenvolvimento de competências de forma coordenada com os demais e o incremento de seus graus de dependência mútua.

Foi utilizado o conceito desenvolvido por Moger (2000), que trata do empreendedor como um agente capaz de ativar redes, através de sua capacidade de construir e manter relacionamentos. Dessa forma, houve contribuição desse estudo através da categoria “ativar redes” como um complemento da competência de relacionamento.

Emergiu de maneira significativa, a capacidade de estabelecer uma relação de colaboração entre os indivíduos, como um fator preponderante para a construção de uma rede organizacional. A confiança é construída, também, com base nas atitudes apresentadas pelos agentes. A capacidade de “falar, ouvir e se doar” foi citada por todos os entrevistados.

Percebeu-se que no desdobramento da competência de Relacionamento (tabela 2), apesar do equilíbrio aparente, houve uma maior incidência da dimensão colaboração e da dimensão “atingir estado de maturidade”. A emergência das organizações centradas no conhecimento e a economia baseada em redes demandam o desenvolvimento de alianças estratégicas como forma de construir vantagens competitivas. Os resultados objetivados pelos agentes dependem da troca de conhecimentos e integração de recursos por parte dos integrantes da rede, que são acessados sob a forma de colaboração mútua.

A colaboração pode ser entendida como um processo através do qual as diferentes partes envolvidas em uma mesma situação crítica se envolvem e interagem usando divisões de papéis, normas e estruturas, através da ação transformadora e com objetivo a uma situação

desejada. "*O trabalho em rede, para dar certo, os integrantes tem que ter a disposição para efetivação de negócios buscando a interação com os demais associados. A interação é muito importante para que se chegue ao sucesso no trabalho em grupo.*"(C5).

Da mesma forma, os entrevistados citaram a necessidade de se atingir estado de maturidade (21%) como um fator importante para atuação plena em colaboração. Esta maturidade está relacionada com a formação de uma cultura de cooperação. As alianças estabelecidas a partir da formação de redes requerem maturidade profissional das lideranças integradoras que possibilitem a efetivação e evolução desse processo (PALUDO, CASSAROTTO E MINUZZI, 2008). Entende-se que a maturidade está associada à capacidade e a disposição em assumir o papel estabelecido de maneira responsável. A falta de maturidade pode ter sido fator gerador dos conflitos de relacionamento, que emergiram nos dois primeiros anos de existência da Rede.

A maturidade leva o empreendedor de uma rede de negócios a se posicionar como agente ativador de redes, que compartilha e busca os recursos necessários para o desenvolvimento de seu negócio a partir do compartilhamento de uma visão e uma postura voltada para a coletividade (PAIVA JÚNIOR, 2004).

Desta forma, "compartilhar visão, valores, princípios e objetivos estratégicos" foi sinalizado pela liderança da Rede Petro Energia como uma competência importante. Esse compartilhamento, associada à capacidade e disposição em cooperar são fatores que geram confiança, entendida como um elemento central nas relações de cooperação, que de maneira decisiva, faz com que os parceiros respeitem os compromissos assumidos com o coletivo.

Percebeu-se, ainda, que a construção, o desenvolvimento e a manutenção de relacionamentos de negócios e pessoais aparecem como significantes para a liderança da Rede Petro Energia AM, o que demonstra um nível de consciência elevado sobre a importância da

confiança e da credibilidade necessárias para a interação com *stakeholders*. Essa consciência possibilita o melhor aproveitamento dos recursos da rede.

Tabela 2: Incidência das Competências de Relacionamento

COD	DIMENSÃO DA COMPETÊNCIA	Freq.	%
111	Construir e manter redes de relacionamentos com *stakeholders*	9	15%
112	Utilizar-se dos relacionamentos	12	19%
1121	Utilizar-se das redes de relacionamentos construídas com *stakeholders*.	(5)	(8)%
1122	Negociar com os parceiros de negócios.	(4)	(6)%
1123	Recorrer às relações pessoais.	(3)	(5)%
113	Ativar Redes	41	66%
1131	Colaboração	(13)	(21)%
1132	Confiança	(8)	(13)%
1133	Atingir estágio de Maturidade	(13)	(21)%
1134	Compartilhar visão, valores, princípios e objetivos.	(7)	(11)%
	TOTAL	**62**	**100 %**

Fonte: Pesquisa direta, 2009.

4.2.1.2 Competências de Oportunidades

Com relação às competências de oportunidade, a liderança da rede Petro Energia AM apresentou uma sinergia em relação à relevância de se identificar oportunidades de negócios a partir de experiências próprias (tabela 3). A liderança apresenta um esclarecimento adequado em relação aos benefícios que a atuação em rede pode proporcionar para o empreendedor, visto que em seu relato, a ação em rede foi implementada pela "*possibilidade de desenvolvimento empresarial. Sair de um contexto individual e isolado para uma relação ampla e sustentável, através da construção de relacionamentos úteis para mim, e para a minha empresa"* (C1).

No relato dos entrevistados percebeu-se o interesse em compartilhar informações e em adquirir aprendizado como um dos principais fatores motivadores para sua entrada e permanência na Rede. *"O que busco na Rede é a possibilidade de troca de informação entre os empresários e a possibilidade de aprender com as experiências um dos outros. Sei que isso seria muito difícil de se conseguir sozinho."* (C3).

As experiências passadas do empreendedor, seja de sua vida pessoal ou profissional, são de vital importância para que sejam identificadas as oportunidades através de lacunas de mercado não atendidas. Essa identificação de oportunidades representa um componente essencial para a geração dos mecanismos de sobrevivência e de crescimento do negócio (FONSECA et al., 2006). Foi identificado que a liderança da Rede Petro busca a troca de experiência com outros empresários como um dos mais importantes motivos para a participação, associando o processo de reconhecimento de oportunidades com os seus interesses profissionais, corroborando com a visão de que o empreendedor em sua ação busca desenvolver mecanismos de sobrevivência e de crescimento de seu negócio: *"A integração, a parceria que deve haver com todos os associados para que nos sintamos fora da correnteza".* (C4).

Nesse sentido, a troca de sinergia entre os parceiros assume relevância em sua prática, pois favorece a geração de ações compartilhadas o que garantiria a sustentabilidade das empresas participantes. Vale ressaltar que apesar de ser constituída em essência por relações informais e não contratuais, a efetividade em termos de resultados em uma rede acontece a partir das atividades de grupos de trabalho formalmente constituídos, de onde se gera expectativas em tornos de resultados (HUGGINS, 2000). Essa característica concede importância para a coordenação das atividades.

A categoria "avaliar os espaços de mercados não atendidos" e "pesquisar oportunidades por meio dos esforços de *marketing*" não foram citadas, e por esse motivo

foram retiradas da grade de análise. Estar atento para as possibilidades que se apresentam com base nos espaços não atendidos assim como desenvolver e utilizar mecanismos para a busca de informações mercadológicas relevantes deve ser uma prática da atividade empreendedora, principalmente no contexto da nova economia.

Os empreendedores participantes da Rede Petro Energia apresentam deficiência em relação a utilização adequada dos recursos e informações de *marketing*, como forma de auxiliar na tomada de decisão.

Tabela 3: Incidência das Competências de Oportunidades

COD	DIMENSÃO DA COMPETÊNCIA	Freq.	%
101	Identificar as oportunidades de negócios a partir de experiências prévias	13	68%
104	Identificar sinergia com parceiros	6	32%
	TOTAL	**19**	**100 %**

Fonte: Pesquisa direta, 2009.

4.2.1.3 Competências de Conceituais

Em relação às competências conceituais, a tabela 4 demonstra que a liderança considera que ter sensibilidade e vontade de aprender é uma competência importante para a efetividade da rede, o que demonstra a disposição em obter novos conhecimentos que fundamentem a ação empreendedora em um ambiente complexo cheio de mudanças. "*O que motivou a minha entrada na rede foi a busca por capacitação e o meu interesse em buscar atuação em outros mercados.*" (C5).

A liderança de uma rede empresarial deve estar apta a incentivar as relações que proporcionem o aprendizado mútuo, para dessa forma, preparar o ambiente para a nova realidade informacional em que as organizações estão inseridas, proporcionando a construção

de vantagem competitiva para as empresas e agregando valor à rede. Foi percebido que em alguns momentos, os entrevistados valorizavam a sensibilidade e vontade de aprender ao considerar o aprendizado com as experiências do outro como referência à novas oportunidades de negócios, de possibilidade de inovação ou de melhoria de seus processos. Esta referência é considerada por Paiva Júnior (2004), como uma competência de oportunidade. *"Se, de fato, não nos empenharmos e queremos atuar efetivamente na Rede não teremos grandes impactos em nossos negócios. Pretendo continuar na Rede e acredito que ela possa crescer a ser tão atuante quanto às demais regionais, fato que percebi na Feira Rio Oil."* (C4).

Também foi percebida a citação tímida da unidade "raciocinar de forma criativa" no relato dos entrevistados (10%). A criatividade é utilizada como forma de proporcionar o raciocínio de forma inovadora, o que de certa maneira permite ao empreendedor ver as coisas por ângulos diferentes e agir de forma a encontrar diversas perspectivas de oportunidades ou de soluções no ambiente de atuação.

O empreendedor é por natureza uma agente de mudanças, com a capacidade de criativamente explorar novas oportunidades, pela combinação de diferentes recursos ou distintas combinações de um mesmo recurso o que o caracteriza como um ser inovador por essência. Desta forma, o empreendedor articula-se de maneira inovadora conectando os recursos dispersos presentes e conhecidos em diferentes redes ou grupos sociais lançando mão de conexões e contatos (VALE; WILKINSON; AMÂNCIO, 2008).

Ressalta-se que a unidade de análise "Inovar" não foi citado, o que pode ser considerado crítico, e por isso foi suprida da grade de análise. Entende-se que inovar é a capacidade de aprender, incorporar e aplicar novos conhecimentos, idéias ou métodos no produto ou serviço, que geram potencial contribuição à competitividade da empresa em qualquer dimensão (BECKER; DUTRA; RUAS, 2008). A importância da atividade de inovação

para as empresas no contexto da nova economia é indiscutível. Acentua-se essa característica quando se considera o setor do petróleo e gás como um ambiente extremamente demandante de inovações tecnológicas para a execução de suas atividades diárias.

Encontra-se no país outros exemplos de redes, incentivadas pelo projeto da CPP&G, que adotaram a necessidade de inovar como um dos fatores geradores para a formação de suas alianças, como por exemplo, a Rede Petro Bahia/BA, A Rede Petro Minas Gerais/MG, a Rede Petrogás/SE, A Rede Bacia de Campos/RJ e a Rede Petro Rio Grande do Sul/RS. Para essas redes, a dificuldade em acompanhar o nível de exigência do setor do Petróleo e Gás gerava uma barreira competitiva, somente superada a partir da união de esforços e compartilhamento de recursos, essas micro e pequenas empresas atingiram êxito nesta relação.

A Rede Petro Energia não acrescentou em sua agenda o desenvolvimento de projetos relacionados com a Prática da inovação, e talvez por isso, não foi identificado nos relatos dos pesquisados nenhuma referência a essa unidade. A constatação dessa falta é considerada negativa para a realidade da Rede Petro Energia AM, principalmente quando se considera o setor em que está inserida, e a ausência dessa agenda pode comprometer a competitividade da Rede, necessitando ser melhor avaliada pela coordenação do grupo.

Tabela 4: Incidência das Competências Conceituais

COD	DIMENSÃO DA COMPETÊNCIA	Freq.	%
121	Raciocinar de forma criativa	1	10%
1212	Ver por um ângulo diferente.	(1)	(10)%
123	Lidar com o risco.	1	1%
1231	Avaliar riscos.	0	0%
1232	Assumir riscos.	(1)	(10)%
124	Ter vocação.	1	10%
126	Ter sensibilidade e vontade de aprender.	7	70%
	TOTAL	**10**	**100%**

Fonte: Pesquisa direta, 2009.

4.2.1.3 Competências Administrativas

Em relação às competências administrativas, a tabela 5 evidencia uma maior incidência da unidade de análise "capacidade de liderar" seguida pela unidade "atuação no mercado". A capacidade de liderar se apresenta como fator relevante para as práticas organizacionais e se mostra relevante para a efetiva articulação entre os *stakeholders* de uma rede de empresas, posto que os líderes devam assumir o papel de motivadores que mobilizam e coordenam os esforços e os recursos em prol do alcance dos objetivos. Desta forma, foram evidenciadas as questões "ter liderança sobre a equipe", "promover o consenso entre os parceiros no processo de tomada de decisão" e "motivar a equipe". É importante ressaltar que em ambiente de rede, os processos de decisão são predominantemente negociais, democráticos e participativos, e por isso, a liderança assume papel fundamental como condutor desse processo.

Na unidade de análise "Atuar mercadologicamente" evidenciou-se a questão comunicação, como um fator relevante para a liderança da Rede Petro Energia AM. Em sua fase de estruturação, foram evidenciados alguns conflitos ocasionados pela má gestão dos processos de comunicação, principalmente internos, o que de certa forma, podem ter influenciado a baixa participação dos associados em eventos e reuniões de trabalho, assim como no baixo índice de envolvimento em momentos de tomada de decisão. *"A Transparência é fundamental. Sem ela, a rede não terá sucesso." (C3)*

Logo, ter transparência na comunicação destacou-se como um fator significativo para os empreendedores da Rede Petro Energia AM, pois além de explorar os recursos e as capacidades dispersas e especializadas, a rede precisa desenvolver mecanismos que possibilitem a integração eficiente do conhecimento gerado pelos diferentes agentes. A comunicação pode ser aprimorada através do investimento em sistemas de informação

facilmente acessados por todos os participantes e que favoreça o aumento da capacidade de processar as informações.

Em ambientes de rede, a comunicação forma ciclos múltiplos de retroalimentação que produzem um sistema compartilhado de crenças, explicações e valores, que formam um sentido comum continuamente apoiado em comunicações seguintes. Por meio dessa cultura, os indivíduos adquirem identidade como membros da rede, que forma os seus limites, não físicos, mas com base em expectativas, confiança e lealdade (CAPRA, 2008). Estes limites devem ser permanentemente mantidos e renegociados pela rede de comunicações.

As unidades de análise "Planejar e Organizar" também foram citados, porém em uma intensidade menor. Percebeu-se na prática diária dos empreendedores, uma aparente aversão às atividades de planejamento. Esta atitude pode estar relacionada à afirmação de que o empreendedor brasileiro não costuma desenvolver sua capacidade de planejar o negócio, e que acaba por se envolver demasiadamente em atividades operacionais, relegando a prática do planejamento para um segundo plano.

Como evidência da pouca prática do planejamento, identificou-se a falta da unidade de análise "controlar' que foi retirada da grade de competências administrativas. Nas práticas da Rede Petro Energia AM, percebe-se a falta da utilização de instrumentos de controle que possibilitem um melhor gerenciamento dos resultados alcançados. Esta prática, associado à prática do planejamento e da organização, parecem ser alguns dos valores a serem construídos e a competência Administrativa uma competência a ser aprimorada.

Tabela 5: Incidência das Competências Administrativas

COD	DIMENSÃO DA COMPETÊNCIA	Freq.	%
131	Planejar.	2	9%
132	Organizar.	2	9%
1321	Alocar recursos eficientemente.	(1)	(4)%
1324	Ser ágil em tomada de decisão.	(1)	(4)%
133	Liderar.	11	48%
1331	Ter liderança sobre a equipe.	(6)	(26)%
1333	Promover o consenso entre os parceiros no processo de tomada de decisão.	(2)	(9)%
1334	Motivar a equipe.	(3)	(13)%
135	Atuar Mercadológicamente	8	35%
1351	Comunicar-se eficazmente interna e Externamente.	(2)	(9)%
13511	**Transparência na comunicação**	(5)	(22)%
1352	Expor-se com habilidade junto à mídia.	(1)	(4)%
	TOTAL	**23**	**100%**

Fonte: Pesquisa direta, 2009.

4.2.1.4 Competências Estratégicas

A tabela 6 apresenta as competências estratégicas, na qual se evidencia a unidade "Planejar estrategicamente". Esta unidade está associada à necessidade de se desenvolver em um ambiente dinâmico e hostil, que exige do empreendedor uma capacidade de construir uma visão abrangente que possibilite o estabelecimento e avaliação de objetivos estratégicos, aliado a capacidade de estabelecer cenários que possibilitem a tomada de decisão ampliada pela intencionalidade para a ação, por parte do empreendedor.

A Rede Petro Energia elaborou em seu primeiro ano de vida, um planejamento estratégico na qual foram avaliadas as potencialidades e possibilidades para o grupo. Foram estabelecidos os objetivos a longo prazo, porém não foram estabelecidos os processos de implementação e os necessários instrumentos de avaliação e controle de resultados. A

definição de objetivos e a intencionalidade para a ação devem ser associadas à prática do controle para que se alcance a efetividade nas ações.

Também foi identificada na pesquisa a incidência da unidade “definir e avaliar posicionamento”, como um item relevante. Os agentes demonstram interesse em construir uma marca forte, que possua identidade associada a praticas de qualidade em produtos, serviços e processos, como forma de gerar vantagem competitiva, através da construção de intangíveis de valor.

Não foram citadas referências a unidade “gerir estrategicamente” que foi retirada da grade de análise. A falta dessa unidade reforça a fraqueza da rede no sentido de planejar, organizar e gerenciar os seus recursos de forma a obter vantagens competitivas sustentáveis no mercado. Assim forma percebe-se que as competências estratégicas precisam ser melhor desenvolvidas pelos empreendedores da Rede Petro Energia AM. Entendemos que para sobreviver no ambiente competitivo em que estão inseridos, os empreendedores precisam desenvolver a capacidade de gerar resposta as mudanças e às hostilidades de mercado assim como de desdobrar os objetivos em metas que se transformem em ações efetivas, constantemente avaliadas e controladas.

Os estudos de Huggins (2000) apontam que devido a característica de ser fundamentada em relacionamentos informais e não contratuais, devem existir facilitadores em uma rede de negócios, que assumam uma liderança efetiva e que se disponha a coordenar as atividades dos grupos de trabalho. Esta liderança deve possuir a capacidade de avaliar adequadamente o ambiente de atuação e estabelecer objetivos que compreendam os interesses da coletividade, e que favoreçam a sustentabilidade e desenvolvimento das empresas. Sendo assim, é necessário estabelecer planejamentos que se desdobrem em planos de ação efetivos.

Tabela 6: Incidência das competências Estratégicas

COD	DIMENSÃO DA COMPETÊNCIA	Freq.	%
141	Planejar estrategicamente.	5	83%
1411	Ter visão abrangente.	(2)	33%
1412	Estabelecer e avaliar objetivos.	(1)	(17)%
1413	Ter intencionalidade para a ação	(2)	33%
142	Posicionar o produto/negócio no mercado.	0	0%
1421	Definir e avaliar posicionamento.	1	17%
	TOTAL	**6**	**100%**

Fonte: Pesquisa direta, 2009.

4.2.1.5 Competências de Comprometimento

A competência de comprometimento demonstra que o empreendedor tem compromisso com o negócio em proporções semelhantes aos seus compromissos pessoais (MELLO; LEÃO; PAIVA JÚNIOR, 2006). Esse comprometimento foi evidenciado na tabela 7, e foi percebido nas atitudes e práticas diárias, principalmente da liderança da Rede Petro Energia AM. Entende-se que esse compromisso é fator essencial para a efetividade das ações do grupo. *"O trabalho em rede, para dar certo, os integrantes tem que ter disposição para efetivação de negócios buscando a interação com os demais associados. A interação é muito importante para que se chegue ao sucesso no trabalho em grupo."* (C5).

Percebeu-se nas práticas dos empreendedores da Rede Petro um comprometimento com o alcance dos objetivos do grupo, principalmente no sentido de atingir resultados a longo prazo, em detrimento de ganhos a curto prazo. Esta constatação é reforçada pelo comprometimento pessoal (44%) apresentado.

Assim, foi identificado um comprometimento da liderança com a equipe, que neste caso está relacionada com a totalidade de empresas participantes da rede, mesmo considerando a heterogeneidade do grupo. "Entendemos que as médias e grandes empresas participantes do

grupo, devem ser comprometidas com o desenvolvimento das menores.” (C1). Essa afirmação demonstra maturidade no sentido de buscar uma integração ampla através do equilíbrio de forças e da colaboração mútua.

Tabela7: Incidência das Competências de Comprometimento

COD	DIMENSÃO DA COMPETÊNCIA	Freq.	%
151	Comprometimento com o negócio.	5	56%
1511	Manter o comprometimento em relação ao negócio.	(2)	(22)%
1512	Comprometer-se com os objetivos de longo prazo.	(1)	(11)%
1514	Comprometer-se com a equipe.	(2)	(22)%
152	Comprometimento pessoal.	4	44%
1521	Comprometer-se com suas crenças e Valores.	(2)	(22)%
1522	Comprometer-se com objetivos pessoais.	(2)	(22)%
	TOTAL	**5**	**100%**

Fonte: Pesquisa direta, 2009.

5 Conclusão

É necessário relembrar o objetivo da presente pesquisa que era identificar quais competências empreendedoras emergem na efetivação da construção de uma rede de empresários.

Identificou-se que do grupo de competências apresentadas por Paiva, 2004, com base nos estudos de Man e Lau, algumas competências como as de Relacionamento, as Conceituais e as de Comprometimento, emergem de maneira significativa na liderança de uma rede de empresários participantes de uma rede. Outra relevante competência identificada foi a competência Administrativa, que apresentou significância nos quesitos relativos à liderança e a comunicação, apresentados como fatores relevantes para o melhor aproveitamento dos recursos e coordenação das atividades do grupo.

Identificou-se, ainda, que outro grupo de competências, como as de planejamento e as competências estratégicas, necessitam de melhor compreensão e aprimoramento por parte dos empreendedores que integram a Rede Petro Energia AM. Porém, em todos os grupos de análise foi reconhecida a necessidade de aprimoramento de algumas unidades de competências, em todas as dimensões. Esta evolução pode ser fator importante de impulso para o melhor aproveitamento do potencial que a Rede Petro Energia AM possui.

Entende-se as redes como sistemas que se retroalimentam em interação constante com o seu ambiente de atuação de forma superorgânica, posto que os agentes possuem a predisposição e o interesse em aprender, em conviver e em se desenvolver como forma de se auto sustentar, buscando a evolução constante. Para o melhor aproveitamento do potencial da rede, ao empreendedor é primordial o desenvolvimento das competências necessárias para o

seu aprimoramento pressupondo que as redes sociais e organizacionais são estruturas complexas e integrativas que envolvem troca de informação, conhecimento e competências.

Os estudos sobre redes mostram que as atividades realizadas por gerentes de redes interorganizacionais estão relacionadas basicamente à gestão de mecanismos-chave na integração da rede, que seriam os recursos materiais, informações e conhecimento (QUANDT, 2004). Ao se considerar o Modelo de Mensuração e Análise do Desempenho da Rede de Vuorinen et al. (2006) percebeu-se para que uma rede consiga construir vantagens competitivas para seus participantes, são necessários que os recursos e competências (1º. Nível) disponibilizados sejam transformados em fontes tangíveis de valor, que favoreçam o desenvolvimento de uma cultura de rede, baseada em confiança, sentimento de comunidade e interação.

Esse primeiro nível deve fundamentar a construção de um modelo de ação em rede, que se concretize em ações estratégicas multilaterais coordenadas por uma governança estruturada (2º. Nível) em processos eficientes relacionados com efetividade, flexibilidade, produtividade, inovação, aprendizado e otimização (3º. Nível). A construção desses três níveis devem caminhar em direção ao alinhamento com a perspectiva dos *stakeholders*, em termos de satisfação de clientes, atendimento às solicitações e tempo de entrega e resposta. Esse modelo consolidado forma o valor da rede em uma perspectiva financeira, traduzida em crescimento da rede, rentabilidade e aumento do valor.

É importante frisar que à medida que a rede alcance maturidade em suas relações é gerada certa acoplagem tácita de competência entre os participantes no sentido de alguns irem paulatinamente se especializado ou aprimorando competências específicas, que quando intencionalmente harmonizadas possam repercutir no êxito das ações coletivas (MELLO et al., 2004).

Dessa forma, as competências que emergem da liderança da Rede Petro Energia AM ainda não são suficientes para que se construam vantagens competitivas que se transforme em valor para a comunidade. Esta conclusão é influenciada pelo fato de a rede ainda estar em sua fase de desenvolvimento e por não ter atingido maturidade suficiente para que essas competências se manifestem mais intensamente. Assim, recomenda-se a realização de um projeto que possibilite o mapeamento das competências individuais que emergem dos agentes participantes da rede, para que se favoreça o desenvolvimento e ou acoplagem dessas competências, possibilitando seu melhor aproveitamento. Em complemento a essa ação, é ainda necessário um mapeamento dos recursos disponíveis e potenciais, assim como uma maior interação com os fomentadores da rede, para que as possibilidades de aprimoramento sejam efetivamente concretizadas.

Por outro lado, a liderança do grupo deve ter visão reflexiva de seu papel fundamental na construção da cultura da rede, que atualmente caminha para uma maior interação entre seus associados. Importante ressaltar a dificuldade em garantir a qualidade e efetividade de um ambiente de trabalho predominantemente voluntário. A partir da conclusão da etapa de estruturação da rede, deve-se caminhar para uma maior institucionalização, através da definição dos processos administrativos e da implantação de uma gestão profissional.

De maneira geral, constata-se que a identificação das Competências empreendedoras que emergem em Redes de Organizações é um assunto complexo, mas passível de ser abordado consistente e paulatinamente. No entanto, está claro, também, que não se pode dar conta de todas as suas dimensões no curto prazo, seja pela carência de instrumentos, seja pela dimensão do problema. É relevante que a partir desse trabalho, fossem implementados novos estudos que apresentassem novos modelos de gestão e de performance em rede, assim como modelos para o desenvolvimento de competências necessárias para a efetividade de uma rede de empresas.

O presente estudo possibilitou um novo questionamento: As competências necessárias para a efetividade da ação empreendedora individual, em sua firma, são as mesmas empregadas em ação empreendedora coletiva? Logo, poderiam ser realizados estudos transversais em várias redes em situações de interação variadas, para auxiliar na melhor compreensão do assunto.

Percebe-se, portanto, que o estudo foi relevante, pois possibilitou uma reflexão acerca da integração de dois campos de estudo ainda recentes na administração: 1) as competências empreendedoras e 2) sua relação com o estudo de Redes organizacionais. Tais campos de estudo tornaram-se um prevalecente foco de atenção e estudo em ciências, negócios e na sociedade em geral, devido a emergente cultura global. Outra contribuição do estudo refere-se à busca pelo entendimento da realidade social através das práticas empreendedoras dos empresários da região norte, e mais especificamente do estado do Amazonas, questão ainda pouco estudada pela academia.

Referências

ALMEIDA, Ana Márcia Batista. **Confiança:** compreendendo a sua construção no relacionamento entre consultores organizacionais e clientes. Projeto de pesquisa Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2008.

ALMEIDA, L. F. L.; FERNANDES, N. C. M. Contribuição da competência de relacionamento para o desenvolvimento de capital social da empresa de base tecnológica. In: XXX Encontro Nacional da ANPAD, 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2006.

ALMEIDA, L. F. L.; PAIVA JÚNIOR, F. G.. Relacionalidade Empreendedora: uma nova perspectiva sobre os estudos da internacionalização. In: IV Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas, 2007, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: IFBAE, 2007.

ALMEIDA, S. L.; GUERRA, J. R. F.; OLIVEIRA, M. A. F. O desenvolvimento de competências empreendedoras em ambientes de Pré-Incubação: O empreendedor noviço como praticante reflexivo. In: Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: UPM, UEM E UEL, 2008.

ARAÚJO FILHO, Guajarino de. **Cooperação em clusters:** Perspectivas para o pólo industrial de Manaus. Brasília: Paralelo15 / Abipti, 2006.

BARNEY, J. B.; Resource-Based theories of competitive advantages: A ten year retrospective on the resource-based view**. Journal of Management.** n. 27, 1986. p. 643-650.

BECKER, G. V.; DUTRA, J. S.; RUAS, R. Configurando a trajetória de desenvolvimento de competências organizacionais: um estudo de caso em empresa da cadeia automobilística. In DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.;RUAS, R.(Org.). **Competências:** conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008.

BIALOSKORSKI NETO, S. Um ensaio sobre Desempenho Econômico e Participação em Cooperativas Agropecuárias. In: Anais do XLIII Congresso da Sober, 2005, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto, 2005.

CAPRA. Fritjof. Vivendo redes. In: DUARTE, Fábio; QUANDT, C.; SOUZA, Q. (Orgs.). **O tempo das redes.** São Paulo: Perspectiva, 2008

CARLESSO, Gílson Luis; ESTIVALETE, V. F. B.; MADRUGA, L. R. R. G. Percepção dos Associados quanto aos Fatores Influenciadores nas Relações de Cooperação: Estudo de Caso realizado em uma Cooperativa Agrícola. In: XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2007, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENEGEP, 2007.

CHAVES, Henrique de Queiroz. **Educação em empreendedorismo:** a potencialização de negócios por meio do desenvolvimento de competências do empreendedor. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração), UFPE, Recife.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativos, quantitativo e misto. **T**radução de Luciana de Oliveira da Rocha. 2ª ed. Porto alegre: Artmed, 2007.

CROSS, R; PRUSAK, L. The people who make organization go – or stop. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 6, 2002. p. 104-112.

DE CAROLIS, Donna M, LITZKY Barrie E., EDDLESTON, Kimberly. Why network enhance the progress of new venture creation: The influence of social capital and cognition. **Entrepreneurship:** Theory and Practice. March, 2009.

DIAS, G. B.; BECKER, G. V.; DUTRA, J. S.; RUAS, R.; GHEDLINE, T.; Revisando a noção de Competência na Produção Científica em Administração. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. L. **Competências:** Conceitos, Métodos e Experiências. São Paulo: Atlas, 2008.

DREYER, L.; JOHANNPETER, Maria E. P.; **O quinto poder:** consciência de uma nação. Porto Alegre: L&PM, 2008.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor:** Práticas e princípios. Rio de Janeiro: Thompson Learning, 1987.

FANTON, Mariana G. **Comprometimento organizacional e qualidade do ensino:** o caso da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel – PR. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), UFSC, Florianópolis.

FEUERSCHUTTE, S. G.; GODOY, C. K. Competências empreendedoras; Um estudo historiográfico no setor hoteleiro. In: XXXI Encontro Nacional da ANPAD, Rio de Janeiro, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2007.

FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E.; RUAS, R. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas; a percepção dos profissionais e as orientações adotadas

pelas empresas. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Org.) **Competências:** Conceitos, Métodos e Experiências. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Org.) Competências: Conceitos, Métodos e Experiências; São Paulo: Atlas, 2008.

FONSECA, F. R. B.; MELLO, S. C. B.; PAIVA JÚNIOR, F. G.; FERNANDES, N. C. M.; Competências empreendedoras como atributos geradores de valor: Um estudo de caso no setor de base tecnológica. In. XXVII In: XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: ENEGEP, 2006.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, 1995. p. 57-63.

HUGGINS, R. The succes and failure of policy-implanted inter-firm network initiatives: motivations, processes and structure. **Entreprenerurship & Regional Development**, v. 12, n. 2, 2000. p. 112-135.

JULIATTO, M. A. **Identificação e Análise das Competências Empreendedoras dos Cursos Técnicos:** Cefet/SC – Unidade de Ensino de Florianópolis. 2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção), UFSC, Florianópolis.

KLEN, E. R. **Metodologia para busca e sugestão de gestores de organizações virtuais baseada em competências individuais.** 2007. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), UFSC, Florianópolis.

KLYVER, K; HINDLE, K; MEYER, D. Influence of social network structure on entrepreneurship participation – A study of 20 national cultures. **The International Entrepreneurship and Management Journal,** v. 4. n. 3, 2008.

KNOKE, D.; KUKLINSKI, J.H. **Network analysis:** basic concepts. Beverly Hills: Sage Publications, 1982.

KROEBER, A. O Superorgânico. In: PIERSON, D. (org.) **Estudos de organização social**. São Paulo: Livraria Martins, 1986.

LOURENZANI, A. E. B. S; SILVA, A. L. da; AZEVEDO, P. F. O Papel da Confiança na Construção de Ações Coletivas: Um Estudo de Redes de Suprimento de Alimentos. In: XXX Encontro Nacional da ANPAD, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: EnANPAD, 2006.

MAN, T. W. Y; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. **Journal of Entreprising Culture**, v. 8, n.3, 2000.

MARCONI, M. A. ; LAKATOS. E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo : Atlas 2003.

MATTOS, Pedro L. C. L. A linguagem da consultoria organizacional: trilhas metodológicas para pesquisa. In: In: XXVII Encontro Nacional da ANPAD, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: EnANPAD, 2003.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for intelligence. **Americam Psychologist,** v.28, 1973. p. 1-14.

MELLO, S. B. C.; LEÃO, A. L. de S.; PAIVA JÚNIOR; 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. 4, out-dez., 2006.

MELLO, S. B. C.; PAIVA JÚNIOR.; F. G.; SOUZA NETO, A. F.; LUBI, L. H. O. Maturidade empreendedora e expertise em compasso de inovação e risco: um estudo em empresas de base tecnológica. In: XXVIII Encontro Nacional da ANPAD, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: EnANPAD, 2004.

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

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento:** Pesquisa qualitativa em saúde. 10ª Ed. São Paulo: Hucitec, 2007.

MOGER, S. Enhancing the marketing/entrepreneurship interface in SMEs – the contibution of network activation. In: Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, 2002, Maringá. **Anais...** Maringá: EGEPE, 2000.

MORALES, Sandro Afonso. **Relação entre competências e tipos psicológicos junguianos dos empreendedores.** 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), UFSC, Florianópolis.

MORIN, E. **Ciência com consciência.** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

NAKANO, D. N. Fluxos de conhecimento em redes interorganizacionais: conceitos e fatores de influência. In: AMATO NETO, J. (Org.). **Redes entre organizações**. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Marcos A. F. O Saber a Partir de Quem Sabe: Elementos para (Re) Pensar a Formação em Empreendedorismo**.** In: V Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, São Paulo, 2008. **Anais do...** São Paulo: UPM, UEM e UEL, 2008.

PAIVA JÚNIOR, F. G. **O empreendedorismo na Ação de empreender:** Uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Schutz. 2004. Tese (Doutorado em Administração), UFMG, Belo Horizonte.

_____. BARBOSA, F. V.; GONÇALVES, C. A.; PEREIRA, V. Las redes organizacionales em el escenário de *cluster*: um entorno de oportunidades para las pequeñas y medianas empresas. In: XXXVI CLADEA, 2001, Ciudad del México. **Anais...** Ciudad del México: CLADEA, 2001.

_____. LEÃO, A. L. de S.; MELLO, S. B. C. Competências empreendedoras de dirigentes de êxito socialmente reconhecido. In: XXVII Encontro Nacional da ANPAD, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: EnANPAD, 2003.

_____. O empreendedor e sua identidade cultural: em busca do desenvolvimento local. In: Encontro Nacional da ANPAD, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: EnANPAD, 2005.

_____. CORREA, M. I. S.; SOUZA, A. C. R.. A Identidade Cultural e a Articulação de Caráter Empreendedor na Busca por um Desenvolvimento Local. In: Encontro Nacional da ANPAD, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: EnANPAD, 2006.

_____. GUERRA, J. R. F.; OLIVEIRA, M. A. F.; ALVES, V. S. As competências empreendedoras contribuindo para o sucesso de empresas incubadas: indo além das ferramentas de gestão. In: XVI Seminário Nacional de parques tecnológicos e incubadoras de empresas & XIV workshop, 2006, Salvador. **Anais...** Brasília: ANPROTEC, 2006.

PALUDO, O. F. **Empreendedor integrador - mobilizador de parcerias cooperativas inter empresariais que proporcionam um desenvolvimento regional sustentável - D.R.S. /** um estudo de caso. Florianópolis, 2008. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), UFMG, Belo Horizonte.

_____. CASSAROTTO, N.; MINUZZI, J. Empreendedor Integrador: a avaliação do valor humano na construção de uma rede de empresas - um estudo de caso. In: XIX Congresso

Latino americano y del Caribe Sobre Espiritu empresarial, 2008, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2008.

PELLEGRIN, Ivan de; ARAÚJO, Renato Samuel B. **Caracterização do arranjo produtivo do petróleo da Bacia de Campos e uma estruturação de uma rede de empresas - a rede PETRO-BC.** Rio de Janeiro: SEBRAE, 2004.

PEREIRA, B. A. D.; VISENTINI, M. S.; VENTURINI, J. C. Estruturação de relacionamentos Horizontais em Rede. In: Encontro Nacional da ANPAD, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: EnANPAD, 2006.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva:** Técnicas para a análise da indústria e da concorrência. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

REDE PETRO ENERGIA AM. **Planejamento estratégico da Rede Petro Energia AM**. Manaus, out/nov de 2008.

QUANDT, Carlos O. Inovação em Clusters emergentes. **Revista ComCiência**, v. 57. ago/2004. In: http://www.comciencia.br/reportagens/2004/08/13.shtml. [acesso em 05 de junho de 2007].

RUAS, R; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Aprendizagem Organizacional e competências:** os novos horizontes da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SCHERER, F. O. ; ZAWISLAK, P. A. Trajetória de crescimento em Redes de Cooperação. In: XXXI Encontro Nacional da ANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2007.

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico:** uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SOUZA, Q. HARDT, C. Metodologia de análise de redes sociais. In: DUARTE, F.; QUANDT, C. O.; SOUZA, Q. **O tempo das redes**. São Paulo: Perspectiva, 2008.

SPENCER JÚNIOR, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at Work:** models for superior performance. New York: Jonh Wiley and Sons, 1993.

STAMPS, J.; LIPNACK, J. A. **A systems science of networked organizations**. Proccedings of the World Congress on Expert Systems, West Newton, USA, 2000.

THOMPSONS, G.; FRANCES, J.; LEVACIC, R.; MITCHEL, J. **Markets, hierarchies and network –** The coordination of social life. London: SAGE Publications, 1998.

TONELLI, A. **Avaliação de Competências em Curso de Especialização a Distância via Web**. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), UFSC, Florianópolis.

VALE, G. V.; WILKINSON, J.; AMÂNCIO, R. Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. **Revista de Administração de Empresas -** Eletrônica, v. 7, n. 1, jun/2008.

VENTURI, J. L. **Estudo das características empreendedoras dos proprietários de restaurantes na cidade de Itapema, conforme abordagem de David McClelland**. 2003. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria), UNIVALI, Santa Catarina.

VUORINEN, T.; VARAMAKI, E.; KOHTAMAKI, M.; PIHKALA, T. Operationalizing SME Network Resources. **Journal of Enterprising Culture**, vol. 14, September, 2006. p. 199-218.

YIN, ROBERT K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos.** Tradução de Daniel Grassi. 2ª ed. Porto Alegre : Bookman, 2001.

ZAHEER, A.; MCEVILY, B.; PERRONE, V. Does trust matter? Exploring the effects of orterorganizational and interpesonak trust on performance. **Organization Science**, v. 9, n. 2, 1998. p. 141-159.

APÊNDICE A - Carta de apresentação

Ao Sr.(a)_____

Assunto: Trabalho Acadêmico – Ciências Sociais Aplicadas.

Apresento a proposta de desenvolver um estudo científico na área do empreendedorismo, cujo título é "A emergência das competências Empreendedoras na efetivação de uma rede de empresários orientada para a cooperação – Um estudo de caso na Rede Petro Energia AM", que tem a orientação do Prof. Dr. Fernando Gomes de Paiva Júnior. e a participação do mestrando em Administração Alex Fabiano da cunha Moreira. A análise a ser realizada servirá de embasamento para uma pesquisa de cunho acadêmico que visa investigar a emergência das competências empreendedoras na efetivação da construção de uma rede de empresários orientada para a cooperação.

Nessa pesquisa, a Rede Petro Energia AM foi escolhida para ser estudada uma vez que esta tem demonstrado uma relevância para a formação de redes empresariais na cidade de Manaus e no Brasil.

A pesquisa será de caráter qualitativo e em virtude desse fato, serão aplicadas entrevistas com os empresários que participam da rede Petro Energia AM, em paralelo com a observação de documentos concedidos pela empresa e pelas práticas adotadas pelo grupo visando à efetividade da Rede.

A participação dessa organização na análise será de grande valia para ambos, uma vez que a partir dos resultados obtidos, a organização poderá avaliar as suas práticas e estará contribuindo para o desenvolvimento do processo de efetivação da Rede Petro Energia AM, assim como para os estudos da comunidade acadêmica, que por sua vez irá difundir o conhecimento para o desenvolvimento do mercado local.

Grato pela atenção e disponibilidade. Coloco-me à disposição para maiores informações.

Atenciosamente,

_____

Alex Moreira

APÊNDICE B- Mapa de codificação

Quadro 1 – Mapa de codificação das áreas de competências e definição dos comportamentos.

Cod.	Dimensão da competência	Definições
10	Oportunidade	
101	Identificar as oportunidades de negócios a partir de experiências prévias	Identificar lacunas de mercado não atendidas, por meio de relacionamentos, operações de negócios e mudanças ambientais.
102	Avaliar os espaços de mercado não atendidos	Avaliar tendências e mudanças de mercado e da concorrência
103	Pesquisar oportunidades por meio dos esforços de marketing	Desenvolver pesquisas de mercado e sistemas de inteligência de marketing para detectar oportunidades.
104	Identificar sinergia com parceiros	Identificar otimização de esforços com parceiros.
11	Relacionamento	
111	Construir e manter redes de relacionamentos com *stakeholders*	Construir e manter relacionamentos de confiança e credibilidade junto a clientes, fornecedores, intermediários, parceiros**,** colaboradores internos e acionistas.
112	Utilizar-se dos relacionamentos	
1121	Utilizar-se das redes de relacionamentos construídas com *stakeholders.*	Utilizar-se das redes para adquirir e fortalecer as oportunidades e para obter recursos e capacidades.
1122	Negociar com os parceiros de negócios.	Jogar de forma "ganha-ganha" para fortalecer a confiança e credibilidade na rede.
1123	Recorrer às relações pessoais.	Recorrer a pessoas e grupos de referencia oriundos do cotidiano secular a favor da prática profissional.
113	**Colaboração**	Capacidade de colaborar cedendo e buscando. Ouvindo e falando, se doando em prol da coletividade.
1131	Confiança	Disposição para estabelecer uma relação baseada na confiança.
114	Atingir estágio de Maturidade	Capacidade de aprender com as experiências anteriores, de maneira a desenvolver "firmeza" equilíbrio e precisão nas ações.
115	Compartilhar visão, valores, princípios e objetivos.	
12	Conceituais	
121	Raciocinar de forma criativa.	
1211	Pensar intuitivamente.	Observar, analisar e avaliar de forma subjetiva.
1212	Ver por um ângulo diferente.	Analisar os caminhos alternativos e alcançar melhores soluções.
122	Inovar.	Diferenciar-se em mercados, produtos e tecnologias.
123	Lidar com o risco.	
1231	Avaliar riscos.	Avaliar situações duvidosas.
1232	Assumir riscos.	Tomar decisão em situação de incerteza.
124	Ter vocação.	Demonstrar talento empreendedor.
125	Ter autonomia.	Agir de forma livre de modo a manter o autocontrole.
126	Ter sensibilidade e vontade de aprender.	Teorizar a prática cotidiana.
13	Administrativas	
131	Planejar.	Elaborar ordenadamente as ações futuras
132	Organizar.	
1321	Alocar recursos eficientemente.	Distribuir os recursos de forma racional e criativa.
1322	Utilizar recursos e capacidades que gerem resultados.	Alcançar eficácia satisfatória com os recursos e capacidades disponíveis.
1323	Atender de pronto ao cliente.	Diligência na satisfação de necessidades do cliente.
1324	Ser ágil em tomada de decisão.	Tomar decisões rápidas e criativas.
133	Liderar.	
1331	Ter liderança sobre a equipe.	Conduzir os colaboradores internos.
1332	Gerenciar conflitos entre os	Alinhar interesses funcionais antagônicos.

	empregados.	
1333	Promover o consenso entre os parceiros no processo de tomada de decisão.	Orquestrar a atuação dos parceiros conforme os objetivos estratégicos.
1334	Motivar a equipe.	Gerar estímulos que dinamizem o empenho dos talentos internos.
1335	Delegar tarefas.	Descentralizar e monitorar responsabilidades para colaboradores capacitados.
134	Controlar.	Normatizar, estabelecer recompensas e sanções e monitorar as desviações.
135	Atuar mercadologicamente.	
1351	Comunicar-se eficazmente interna e Externamente.	Transmitir mensagens curtas e informativas.
13511	**Transparência na comunicação**	
1352	Expor-se com habilidade junto à mídia.	Incrementar a imagem publicitária da empresa sem ônus financeiro.
1353	Vender eficazmente.	Alcançar receitas financeiras por meio da comercialização dos serviços.
1354	Atribuir valor ao seu produto/negócio.	Avaliar os atributos do produto de forma eficiente.
14	Estratégicas	
141	Planejar estrategicamente.	
1411	Ter visão abrangente.	Ter compreensão de cenários ampla e de longo prazo.
1412	Estabelecer e avaliar objetivos.	Estabelecer objetivos realísticos e viáveis.
1413	Ter intencionalidade para a ação	Predisposição para atuação empreendedora.
142	Posicionar o produto/negócio no mercado.	
1421	Definir e avaliar posicionamento.	Identificar e avaliar a posição competitiva da imagem de marca junto ao público-alvo.
1422	Estabelecer o posicionamento .	Saber adequar estratégias de posicionamento adequadas.
1423	Gerar uma identidade corporativa a partir de suas características.	Desenvolver estratégias de identidade corporativa com base nos valores e crenças pessoais.
1424	Ter agressividade competitiva.	Viabilizar posição vantajosa da empresa frente aos rivais.
143	Gerir estrategicamente.	
1431	Realizar mudanças estratégicas em ambientes adversos.	Gerar respostas estratégicas a mudanças ambientais e condições hostis de mercado.
1432	Executar metas estabelecidas.	Capacidade de implementar ações programadas e não programadas em função das metas.
1433	Utilizar táticas.	Usar táticas frente a clientes e concorrentes.
1434	Orçar a implementação da estratégia.	Estimar a viabilidade financeira da implementação da estratégia.
1435	Controlar os resultados das estratégias.	Monitorar os resultados da implementação da estratégia.
15	Comprometimento	
151	Comprometimento com o negócio.	
1511	Manter o comprometimento em relação ao negócio.	Manter o compromisso com o negócio mesmo em situações de crise.
1512	Comprometer-se com os objetivos de longo prazo.	Manter o compromisso com objetivos de longo prazo mais que com os de curto prazo.
1513	Dedicar-se ao trabalho.	Trabalhar arduamente pela empresa.
1514	Comprometer-se com a equipe.	Ser responsável pela atuação dos empregados.
152	Comprometimento pessoal..	
1521	Comprometer-se com suas crenças e Valores.	Comprometer-se com o cumprimento de ações compatíveis com as crenças e valores pessoais.
1522	Comprometer-se com objetivos pessoais.	Comprometer-se com os próprios interesses em termos de vida pessoal.
1523	Recomeçar após fracassos.	Disposição para reiniciar a atividade mesmo após situações de insucesso.
16	Equilíbrio trabalho/vida pessoal	
161	Dar vazão ao estresse.	Desenvolver atividades alheias ao cotidiano da empresa.
162	Ter uma compreensão lúdica/prazerosa do trabalho.	Compreender a rotina das atividades de forma bem humorada e como sendo um jogo desafiante.

APÊNDICE C- Protocolo de Entrevista

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração
Minter PROPAD UFPE / Uninorte

A emergência das competências Empreendedoras no comportamento de dirigentes de empresas em uma Rede de empresários Orientada para a cooperação – Um estudo de caso na Rede Petro Energia AM.

Orientando/pesquisador: Alex Fabiano da Cunha Moreira

Orientador: Orientador: Prof. Dr. Fernando Paiva Júnior.

Manaus - 2009

1. Seleção dos entrevistados:

PAPEL DE LIDERANÇA DESEMPENHADO	*PARÂMETROS*			*VARIÁVEIS*				
	GÊNERO	**FAIXA ETÁRIA**	**ETNIA**	**PROFISSÃO**	**RELIGIÃO**	**NÍVEL FORMAÇÃO**	**TEMPO DE PARTICIPAÇÃO NA REDE**	**TEMPO EXERCENDO A FUNÇÀO**
ATOR	Estrato1 (um) formado pelos atores que desempenham um papel formal de liderança. Critério de seleção: Atores que desempenham papel de liderança; Possuem visão crítica; Conhecem a história da Rede.							
Coordenador 1	*MASCULINO*	*ENTRE 45 E 51 ANOS*	*NORTISTA*	*EMPRESÁRIO*	*CATOLICO*	*SUPERIOR INCOMPLETO*	*ACIMA DE 2 MESES*	*MENOS DE 12 MESES*
Coordenador 2	*MASCULINO*	*ENTRE 35 E 45 ANOS DE IDADE*	*NORTISTA*	*COMERCIANTE*	*CATÓLICO*	*ACADÊMICO DE ADMINISTRAÇÃO*	*ACIMA DE 12 MESES*	*ACIMA DE 12 MESES*
Coordenador 3	*MASCULINO*	*ENTRE 25 E 35 ANOS*	*NORTISTA*	*ADMINISTRADOR*	*CATÓLICO*	*SUPERIOR COMPLETO*	*MENOS DE 12 MESES*	MENOS DE 12 MESES
Coordenador 4	*FEMININO*	*ENTRE 35 E 45 ANOS DE IDADE*	*NORTISTA*	*DENTISTA*	*EVANGÉLICA*	*SUPERIOR COMPLETO*	*ACIMA DE 12 MESES*	MENOS DE 12 MESES
Coordenador 5	*MACULINO*	*ENTRE 35 E 45 ANOS DE IDADE*	*NORTISTA*	*ENGENHEIRO*	*CATÓLICO*	*SUPERIOR COMPLETO*	*ACIMA DE 12 MESES*	MENOS DE 12 MESES

2. Pergunta central: Quais competências empreendedoras emergem do comportamento dos dirigentes de empresas integrantes da Rede Petro Energia AM?

PERGUNTAS DE PESQUISA	COBERTURA TEMÁTICA	PERGUNTAS IDEIAIS	PERGUNTAS SECUNDÁRIAS
Quais situações e elementos contribuíram para a emergência das competências empreendedoras dos dirigentes de empresas participantes da Rede Petro Energia AM?	Aprendizagem	De que forma a sua participação na Rede Petro Energia AM contribui para o seu aprendizado como Empreendedor?	2- O que motivou a entrada e a permanência? O que busca na rede que considera ser mais difícil de encontrar caso estivesse sozinho? Quais dificuldades enquanto empresário, você conseguiu amenizar a partir de sua participação na Rede? 4- Quais as vantagens e desvantagens de participar da Rede? (Tem sido vantajoso participar da Rede? Quais as dificuldades? Quais os benefícios?) 5- Para dirigir uma Rede como essa o que você acha que seria mais importante? 12- Como você vê a Rede no futuro? (Pretende permanecer na rede? Quais são as perspectivas?)
Qual as características d o comportamento dos empresários que atuam na Rede Petro Energia AM?	Comportamental	Quais foram as suas contribuições para a efetivação da Rede Petro Energia AM?	1- O que você entende como atuação em Rede? 3- Em uma relação em Rede o que você considera importante? 6- O que você aprendeu a partir de sua participação na Rede? Porquê? 7- Quais contribuições você tem dado para a Rede? (como tem sido a sua participação? Qual foi o seu melhor momento?) 8- Como a Rede lhe tem influenciado? (como empresário e como pessoa), (como as suas visões/ações se modificaram). 9- Como você percebe as relações nessa rede? 11- Como você se sente nas reuniões entre os participantes?

3. Roteiro de entrevista;

3.1. O que você entende como atuação em Rede?
3.2. O que motivou a entrada e a permanência na Rede?
3.3. O que você busca na rede, que considera ser mais difícil de encontrar caso estivesse sozinho?
3.4. Quais dificuldades enquanto empresário, você conseguiu amenizar a partir de sua participação na Rede?
3.5. Em uma relação em Rede o que você considera importante?
3.6. Quais as vantagens e desvantagens de participar da Rede? (Tem sido vantajoso participar da Rede? Quais as dificuldades? Quais os benefícios?).
3.7. Para dirigir uma Rede como essa o que você acha que seria mais importante?
3.8. O que você aprendeu a partir de sua participação na Rede? Porquê?

3.9. Quais contribuições você tem dado para a Rede? (como tem sido a sua participação? Qual foi o seu melhor momento?)
3.10. Como a Rede lhe tem influenciado? (como empresário e como pessoa), (como as suas visões/ações se modificaram?)
3.11. Como você percebe as relações nessa rede?
3.12. Como você vê a Rede no futuro? (Pretende permanecer na rede? Quais são as perspectivas?)
3.13. Questão para resposta opcional: Este espaço está reservado para quaisquer comentários ou observações que você julgar pertinente.

4. Espaço para registrar os comentários;
ESTRATO:_____
PARTICIPANTE:_____

MINUTO	COD.	TRECHO	CONSTRUCTO

5. Espaço para registro de notas reflexivas;
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

APÊNDICE D- Unidade de Significado

1. O que você entende como atuação em Rede?

(C1) 101/111 - Para mim, nada mais é do que a possibilidade de desenvolvimento empresarial. Vejo a possibilidade de sair de um contexto individual e isolado para uma relação ampla e sustentável, através da construção de relacionamentos úteis para mim, e para a minha empresa. É cada vez mais difícil para o micro empresário, sobreviver no atual ambiente organizacional. Atuar em rede é uma possibilidade real e saudável para o micro empresário.

(C2) 113 - A idéia de rede surgiu dentro das ind. Automobilísticas. Uma forma que as pequenas empresas encontraram para se manter em um ambiente exigente. Através da união entre todos, para desenvolver a melhor técnica e o melhor produto, e o resultado mais eficiente, eles encontraram o seu espaço. Quem vai para uma rede, vai com a intenção de se colocar a disposição. O ambiente abriga e favorece a melhora do empresário e do seu negócio. Nesses últimos dias, fizemos um contato fundamental para melhorar a Rede Petro Energia... quer dizer, qual é o empresário que não quer melhorar seus resultados? Ë isso que o indivíduo que está em rede quer.

(C2) 113 - Hoje eu vejo como uma evolução do negócio. Hoje a idéia de trabalhar em rede é uma idéia de trabalhar em conjunto cooperado, e a sociedade é esse sentimento... é você estar cooperando, estar dividindo a experiência, a competência com quem acredita no tipo de negócio que você está trabalhando. Eu vejo a rede como uma forma evolutiva do empreendimento.

(C2) 111 - como se trata de relacionamento... e em um ambiente de rede, pelo menos onde o elemento fundamental **é relacionamento**, trabalhar em um ambiente de rede é você entender o seu funcionamento, se colocar dentro desse ambiente como um elemento que vai dar contribuições e respeitar,as contribuições feitas. Todo indivíduo que trabalha numa rede, ele tem capacidades e limitações, o empresário precisa estar se integrando nessa contextualização, porque a partir do momento que você leva a sua experiência e você tem recursos que você quer aplicar nesse ambiente cooperado, você precisa entender o que a outra parte vai dispor.

(C3) 101/111 - Penso que a rede serve para Fomentar negócios e fortalecer parcerias.

(C4) 113 - Participar de uma rede é participar de um grupo. Tem que ser um membro participativo, que participa efetivamente, vai às reuniões, se preocupa, opina. Tem que ser co-responsável pelo sucesso de todos da associação. O resultado da associação vai depender do que cada um fizer, e cada um tem que fazer a sua parte.

(C5) 104 - O trabalho em rede, para dar certo, os integrantes tem que ter **Disposição para efetivação de negócios buscando a interação com os demais associados**.A interação é muito importante para que se chegue ao sucesso no trabalho em grupo.

2. O que motivou a entrada e a permanência na Rede?

(C1) 115 - Entrei na Rede Petro por acreditar que não há sobrevida empresarial sem o compartilhamento de objetivos. Isso para mim é muito claro.... eu tenho isso como um princípio. Faço isso, aplico isso no meu negócio, com meus parceiros, fornecedores, e até com os empregados.

(C2) 171 - Eu acho que no primeiro momento que eu me deparei com a rede, o que mais me empactou foi a questão da comunicação com o grupo. Quer dizer, como você se expõe de forma a ser aceito no grupo, porque primeiro tem isso, você entra numa rede, você primeiro tem que ser aceito, e eu acho que no primeiro momento, é um momento que impacta muito, porque você não pode estar muito quieto e nem pode se expor demais. E aí fica naquele primeiro momento, de olho, esperando para ver como vai ser. Veja que o ambiente de rede é um ambiente extremamente instrutivo e produtivo porque você encontra empresários com uma vivência em determinados setores de atividade em que ele é mais pro ativo ao convívio em grupo, e outro são mais retraídos pela própria experiência do negócio. Ele acabe se fechando, pela própria cultura do negócio... ele precisa procurar o posicionamento do negócio dele no mercado. Mas no ambiente de rede ele é mais cauteloso.

(C2) 113 - Eu diria que um elemento difícil de encontrar fora do ambiente de rede seria a troca de experiências, no ambiente de rede, ele é propicio pras boas práticas de trocas de experiência, isso estamos falando de um ambiente empresarial, aonde esses indivíduos que permeiam esse grupo, eles, comungam da mesma, do mesmo ideal... Tem um negócio, que

anda bem ou mal, mas anda, e de que forma eu posso melhorar através da experiência cooperada. Isso você só encontra na rede, fora dela é difícil.

(C3) 101/1123 - A possibilidade de manter uma relação comercial com novos parceiros e amizade criada dentro da rede

(C4) 101/111/126 - Perspectiva de negócios para a empresa entre associados, empresas do ramo e oportunidade de aprendizado.

(C5) 101/126 - O que motivou a minha entrada na rede foi a busca por capacitação e o meu interesse em buscar atuação em outros mercados.

3. O que você busca na rede, que considera ser mais difícil de encontrar caso estivesse sozinho?

(C1) 101/104 - Busco a construção... a formação de representatividade. Como disse antes, para o micro empresário aparecer, se destacar, hoje em dia, é muito difícil. Quero desenvolver ações, através da Rede, que sejam voltadas para negociações, tendo em vista o volume de compras e o aumento do nosso poder de barganha.

(C2) 113 - Eu diria que dentro do seu ambiente, que você estruturou, você doa-se em toda a sua possibilidade física e intelectual, para o negócio funcionar. Digo mais, você dá um pouquinho além, por que você tem que dar a parte espiritual, porque você tem que buscar uma possibilidade que não sabe se existe, talvez essa busca em acreditar que vai aparecer algo que vai lhe fortalecer, seja o terceiro elemento fundamental. E isso na rede acaba acontecendo, porque, a experiência em rede em Manaus, nessa que estamos convivendo, talvez seja um caso ímpar que está acontecendo, e talvez agente encontre determinadas resistências pelo fato de alguns membros não se doarem como se estivessem se doando no seu próprio negócio. Nós falamos de sociedade, para a coisa funcionar, você tem que acreditar que pode funcionar, dar a outra parte para funcionar bem. Veja que trabalhar em ambiente de rede, como é um ambiente de cooperação, você na precisa se doar, o tanto que você se doa no seu negócio, mas você já vai doar uma parte melhor sua, que é a sua experiência que vc está levando, mas pra agregar pro grupo. Há uma grande doação, mas já é fruto de uma experiência de vida. No

ambiente de rede o indivíduo tem que dar a contribuição e sair Dalí riquíssimo, porque quando ele sai, ou ele vai trabalhar com outros ou vai aplicar pra melhorar o seu negócio.

(C3) 1121/126 - O que busco na Rede é a possibilidade de troca de informação entre os empresários e a possibilidade de aprender com as experiências um dos outros. Sei que isso seria muito difícil de se conseguir sozinho.

(C4) 1121 - Busco a oportunidade de se relacionar com empresários/ agentes de negócio do mercado local. Queremos aprender e gerar negócios, através da troca de experiência... dos contatos.

(C5) 104- Busco por Interação com os associados do mesmo ramo de atividade que o meu.

4. Quais dificuldades enquanto empresário, você conseguiu amenizar a partir de sua participação na Rede?

(C1) 104/114 - Eu penso que consegui diminuir o Isolamento empresarial, construí trabalhos de marketing unificados, não fazia isso antes, e eliminei a possibilidade de viagens sem foco definido. A nossa participação na Rio Oil & gás, no ano passado foi um exemplo.Estamos trabalhando para construir uma marca forte. Que seja representativa e que tenha valor.

(C3) 114/1131 - A Rede de contato tornou-se mais transparente e contribuiu para geração de novos negócios

(C4) xx Em relação aos negócios propriamente, a Rede não trouxe grandes benefícios. Ainda não podemos dizer que vimos algum resultado concreto.

(C5) 131- Aprendi a apresentar a empresa de uma maneira mais formal e apropriada: Ex. Missão, Valores, Negócio etc.. Vi que isso é importante, que tem que haver um direcionamento, e tem que se planejar.

5. Em uma relação em Rede o que você considera importante?

(C1) 1122 - Principalmente a possibilidade de gerar negócios entre os membros do grupo.

(C2) 1121 - Primeiro que o indivíduo tem que se conhecer, e tem que saber até onde ele é capaz de convívio em grupo, de dar e de aceitar. Então quer dizer, o indivíduo se conhecendo, ele vai se perguntar, qual vai ser a minha atitude no grupo, pois ele ta ali pra expor idéias, aceitar.. na verdade a palavra não é essa...ouvir outras idéias, e as vezes, anular-se da sua pra ... porque as vezes a idéia do outro é mais direcionada, e se você não tem essa condição de **neutralidade** das suas idéias, que você via como conveniente, por algo que surgiu pelo interesse do grupo mais eminente, aí você já começa a **blindar** o seu relacionamento. Porque dentro de uma rede, o que vai ficar é aquilo que será aceito por todos, e que se entende que será um novo modelo. Se colocando como um, vamos dizer, um fomentador de idéias, às vezes o seu pensamento, o seu direcionamento, o seu projeto, não é aceito por que apareceu algo... Então assim, o ambiente de rede em relação à personalidade é você primeiro estar disposto a **renúncia**. Renuncia no sentido de avaliar se isso também lhe fará crescer no sentido pessoal e em grupo, pois eu acho que o ambiente de rede, ele tem que te proporcionar o crescimento individual e em grupo. O ambiente em rede agrega e tira.

(C3) 1131- A Transparência é fundamental. Sem ela, a rede não terá sucesso.

(C4) 1122 - A integração, a parceria que deve haver com todos os associados para que nos sintamos “fora da correnteza”.

(C5) 1131- O que considero mais importante em uma Rede é a existência de transparência das oportunidades. Uma rede deve estar baseada na credibilidade e na confiança

6. Quais as vantagens e desvantagens de participar da Rede? (Tem sido vantajoso participar da Rede? Quais as dificuldades? Quais os benefícios?).

(C1) 1122/113/114/173 - Vantagens: Compras compartilhadas, missões empresariais, aumento do circulo de relacionamentos e visibilidade.
Desvantagens: Interesses individuais em detrimento do grupo. Isso não pode ter vez em uma rede, que deve primar pela transparência e pelo interesse coletivo.

(C2) 115 - Como em qualquer processo, nem tudo são rosas. Talvez a grande desvantagem seja a dificuldade em alinhar os ideais, pelo fato de o ambiente ser propício á outras condições. A rede tem que desenvolver mecanismos para alinhar os seus ideais.

(C3) 111/101/126/113- Vantagens: Parceiras, novos negócios e conhecimentos.
Desvantagens: Associados ausentes e individualismos.

(C4) 1121/171 - Vantagens: relacionamento com outros empresários e oportunidade de divulgação de nossos serviços.
Desvantagens: nenhuma.

(C5) 101/126/1122 - As principais vantagens são:

- Acesso a informação
- Capacitação c/ menor investimento
- Negociação sem burocracia com as empresas associadas

Desvantagens:

- Disponibilidade de tempo para se fazer atuante.

7. Para dirigir uma Rede como essa o que você acha que seria mais importante?

(C1) 115 - Ë importante ter vasto conhecimento dos objetivos do grupo e cumpri-los. Priorizar as ações de grupo, isso é primordial.

(C2) 131 - Ter uma coordenação amadurecida, em termos de idéias, e acima de tudo, entender porque se planeja e para que erve um planejamento. Tem que aprender a trabalhar em um ambiente de planejamento. Seguir seqüências é importante. Poucos empresários trabalham assim, planejados. Os atores de uma rede precisam se aculturar para trabalhar de maneira orientada e direcionada. O líder tem que dar o exemplo. Ele tem que direcionar.
O papel do líder é organizar e direcionar o negócio. Pensando no interesse do grupo, sem se preocupar com os interesses pessoais. Tem que pensar no interesse do grupo. Por isso, ele tem que participar do mesmo segmento de atuação dos membros do grupo. Ter a noção dos fins do grupo, e que consiga um relacionamento de forma objetiva, e que tenha o poder de direcionar.

(C3) 1123/1212/1232 - O gestor tem que ser uma pessoa articulada, saber ser flexível e competência para empreender e assumir riscos.

(C4) 1514/172 - Acho importante sermos direcionados a uma participação efetiva através de um Líder que seja e esteja comprometido, que seja transparente e que refletisse, de verdade, os anseios da Rede.

(C5) 124/133 - Para dirigir uma rede, o líder tem que ter **Dedicação e conhecimento nas áreas afins**, relacionadas com o aspecto da liderança. Tem que ser um verdadeiro líder.

8. O que você aprendeu a partir de sua participação na Rede? Por quê?

(C1) 104/113 - Aprendemos que o individual bem sucedido é dependente dos resultados do grupo. Por que não obtínhamos resultados satisfatórios com ações isoladas.

(C2) 114/ 151 - Aprendi a ser cauteloso. Em grupo, você tem que expor, se colocar em prol do grupo. Saber que tenho que trabalhar com a decisão do grupo, e não as minhas. Tenho que ser o direcionador das ações. Entra o meu papel de saber conduzir. Trabalhar o desejo da maioria e colocar as ações de modo a que cada um faça uma parte, mas no final se sobressaia todo o projeto. E você aprende com o grupo e deve estar pronto para ouvir. Basta ter comprometimento.

(C3) 101/113 - Nova visão empreendedora. Dentro da rede os associados tem o habito de trocar experiências e tentar encontrar a melhor solução para um determinado problema ou negocio

(C4) 101/126 - Percebi a necessidade e os benefícios de estar em uma associação que permite acompanhar, atualizar e renovar conhecimentos e tendências do mercado.

(C5) 111/113/115 - A convivência com pessoas com o mesmo grau de responsabilidade/autoridade, faz-se necessário ponderações e desprendimento de algumas opiniões. Abrir mão em prol do grupo.

9. Quais contribuições você tem dado para a Rede? (como tem sido a sua participação? Qual foi o seu melhor momento?)

(C1) 113 - Contribuições de forma efetiva em termos de novas adesões de associados. O melhor momento foi quando promovemos a adesão de 17 associados em um único dia.

(C2) 111- Eu acho que o meu convívio em rede, as pessoas percebem que eu sou **persistente**. Eu insisto. Eu insisto por duas razões, a gente entre em um projeto, agente não tem competência, não tem domínio sobre os acontecimentos. Mesmo porque em um projeto novo, tudo aquilo são experiências que você vai entrando, e se você não perseverar sempre buscando o melhor direcionamento, o projeto vai parar. Você precisa de doação, de insistir. Talvez essa seja a minha maior contribuição. Em um ambiente de rede, precisa estar com essa convicção, e insistir pelo melhor, para você ter o melhor. Porque se você quiser o melhor, mas não der o melhor de sí, meu amigo, o resultado não vai acontecer. Tenho tentado ser participativo, me doando e buscando aprender o máximo, pois foi por isso que entrei na rede.

(C3) 113 - A participação nos eventos e reuniões. E também em divulgar a nossa Rede Petro AM para outros empresários

(C4) 114 - Reconheço que tem havido pouco empenho de minha parte devido à desmotivação resultante no primeiro momento do convite de integração no Comitê. Quando percebi que os outros integrantes também não participavam, acabei atuando menos. Agora, nesse segundo momento, percebo as equipes mais motivadas, o que acaba contagiando mais. Espero que esse seja o meu melhor momento.

(C5) 113 - Tento participar efetivamente, me doando para o benefício do grupo.

10. Como a Rede lhe tem influenciado? (como empresário e como pessoa), (como as suas visões/ações se modificaram?)

(C1) 111/1123 - A rede me influenciou a procurar outras ações em grupo, tais como: sindicatos, federações...
Como pessoa, meu circulo de amizade aumentou, passei a participar de festividades, seminários...

(C2) 113- Acho que um dos primeiros fatores que eu tive que aceitar foi exatamente a questão do posicionamento dos outros. Você que trabalha em uma cultura empresarial, isolado, às vezes você se coloca como um ditador. E tem empresários que o posicionamento dele é, o que tem que ser feito, mas no ambiente de rede não é assim. Primeiro porque ali estão indivíduos com grau de competência igual ou melhor que a sua, e isso impacto. Eu acho que aceitar **as diferenças** seja o primeiro ponto que impacta em trabalhar em rede.
Eu acho que na verdade seria **o compartilhamento**. A priori, o pensamento geral é de que ali todos tem o mesmo objetivo, né? De estar discutindo a melhor alternativa para agregar no seu negócio, e prá encontrar melhores alternativas ou melhores direcionamentos, aí você tem que ser ouvido, e dar ouvidos, prá dar solução, do grupo sair sempre o melhor direcionamento.

(C3) 114 - A partir do momento que ocorre o compromisso entre os empresários em fazer valer a REDE. O compromisso do grupo me motiva a participar cada vez mais. Sei que a minha participação é importante, pois assim eu influencio os demais integrantes.

(C4) 114/172 - Permite aumento de perspectivas de negócios, porém sem conclusão de muitas delas. Infelizmente, ainda percebo que as oportunidades parecem que só alcançam alguns membros. Com as diretrizes reformuladas, espero que o crescimento seja efetivo.

(C5) 115/1131 - Vejo a cada dia a necessidade de um melhor preparo para poder participar de forma mais efetiva para agregar valor. Esse preparo parte pelo entendimento de que o trabalho em grupo é difícil, pois lida-se com interesses. Dessa forma, precisa que todos tenham o mesmo objetivo e interesses. Que todos pensem em prol de todos.

11. Como você percebe as relações nessa rede?

(C1) 115 - Progredindo para a priorização dos objetivos do grupo, através do compartilhamento da visão.

(C2) 113 - Eu to convivendo na rede há um ano e seis meses, e pelo meu convívio eu diria que falta o participante entender o que é o ambiente de rede e qual é o seu papel nesse ambiente. Porque quando você não está informado, você busca algo em alguém ou de alguém. Você não concebeu o elemento principal que esta ali pra trocar, pra dar e receber. Se você for pra um

ambiente de rede e não tiver clara a concepção do seu papel e o papel dos outros elementos, você vai começar a ter problemas de relacionamento, em função dos interesses. Se você não compreendeu qual é o papel de uma rede e qual é o seu papel na rede. Quer dizer, você busca aquilo que a rede não pode lhe dar, ou o que você pode dar você não se dispõe, e então você vive um relacionamento de frustração.

(C3) 101 - Percebo que os associados estão muito interessados em fomentar negócios.

(C4) 114 - Estamos em construção. Estamos amadurecendo a cada dia, e aprendendo a trabalhar numa rede.

(C5) 111 - Vejo que é um pouco cedo para conceituar, mas já vejo uma boa interatividade entre alguns associados. Não entre todos, mas vamos vencer isso. Precisa-se acreditar um no outro, e isso é muito difícil. Temos que buscar maior interatividade entre todos.

12. Como você vê a Rede no futuro? (Pretende permanecer na rede? Quais são as perspectivas?)

(C1) 114 - O nosso aprendizado, feito no dia-a-dia, e os nossos resultados alcançados, assim como as perspectivas, me mostram a rede como sendo a melhor do Brasil. Pretendemos continuar na rede por entender que o desenvolvimento do nosso negócio depende do resultado do grupo.

(C3) 1411 - Acredito que a Rede poderá se tornar ainda mais produtiva, um novo cenário de negócios vantajosos

(C4) 101 - Se, de fato, não nos empenharmos e queremos atuar efetivamente na Rede não teremos grandes impactos em nossos negócios. Pretendo continuar na Rede e acredito que ela possa crescer a ser tão atuante quanto às demais regionais, fato que percebi na Feira Rio Oil.

(C5) 1421 - Vejo a Rede Petro Amazonas no futuro como uma entidade bem sucedida e com uma boa atuação no ramo do petróleo e gás.

13. Questão para resposta opcional: Este espaço está reservado para quaisquer comentários ou observações que você julgar pertinente.

(C1) 1514/114 Geralmente a postura do empresário, principalmente, dos micro e pequenos é de ganho imediato, tendo em vista a necessidade do retorno em se tratando de investimento inicial, motivo pelo qual ocorrem algumas fugas do grupo. Entendemos que, diante do exposto acima, as médias e grandes empresas participantes do grupo, devem ser comprometidas com o desenvolvimento das menores.

(C4) 133- Talvez ainda não tenhamos na associação ou entre nós um Líder nato para nos conduzir ao sucesso da cadeia. Talvez se algum membro fosse "preparado" para a função, os resultados possam surgir de fato e alcançar a todos.

(C5) 126 - Ainda estamos em processo de formação, provavelmente com a troca de experiências com Redes de outras regiões e a observância no perfil que melhor se enquadre para atuarmos no estado do Amazonas, fará com que atinjamos os nossos objetivos.

Livros Grátis

(http://www.livrosgratis.com.br)

Milhares de Livros para Download:

Baixar livros de Administração
Baixar livros de Agronomia
Baixar livros de Arquitetura
Baixar livros de Artes
Baixar livros de Astronomia
Baixar livros de Biologia Geral
Baixar livros de Ciência da Computação
Baixar livros de Ciência da Informação
Baixar livros de Ciência Política
Baixar livros de Ciências da Saúde
Baixar livros de Comunicação
Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE
Baixar livros de Defesa civil
Baixar livros de Direito
Baixar livros de Direitos humanos
Baixar livros de Economia
Baixar livros de Economia Doméstica
Baixar livros de Educação
Baixar livros de Educação - Trânsito
Baixar livros de Educação Física
Baixar livros de Engenharia Aeroespacial
Baixar livros de Farmácia
Baixar livros de Filosofia
Baixar livros de Física
Baixar livros de Geociências
Baixar livros de Geografia
Baixar livros de História
Baixar livros de Línguas

Baixar livros de Literatura
Baixar livros de Literatura de Cordel
Baixar livros de Literatura Infantil
Baixar livros de Matemática
Baixar livros de Medicina
Baixar livros de Medicina Veterinária
Baixar livros de Meio Ambiente
Baixar livros de Meteorologia
Baixar Monografias e TCC
Baixar livros Multidisciplinar
Baixar livros de Música
Baixar livros de Psicologia
Baixar livros de Química
Baixar livros de Saúde Coletiva
Baixar livros de Serviço Social
Baixar livros de Sociologia
Baixar livros de Teologia
Baixar livros de Trabalho
Baixar livros de Turismo