



# Laços fortes e fracos no processo de internacionalização de empresas

Susana da Silva Fernandes

Orientador: Prof. Doutor Vítor Lélío da  
Silva Braga



**Dedicatória**

Aos meus pais,  
Elisabeth Fernandes e Mário  
Fernandes,  
ao Michael Choi

## **Agradecimentos**

À Escola Superior de Tecnologia e Gestão pela oportunidade de evoluir no meu percurso académico.

Ao meu orientador, professor doutor Vítor Braga, pela ajuda e pelo aconselhamento no desenvolvimento deste trabalho.

Às empresas que gentilmente aceitaram fazer parte deste estudo e partilharam os seus conhecimentos.

À minha família, avós, tios, tias, primas e primos por todo o apoio e colaboração prestados e por me terem auxiliado na procura de empresas para a realização das entrevistas.

Um agradecimento especial à minha madrinha por me ter acompanhado e auxiliado em várias etapas deste percurso e da minha vida.

Ao meu namorado Michael por estar sempre ao meu lado em todos os momentos, por todo o apoio, ajuda, carinho e força para continuar.

Aos meus Pais, Elisabeth e Mário, um agradecimento especial por sempre terem acreditado em mim, por estarem ao meu lado em todas as fases deste projeto, por me apoiarem em todas as circunstâncias, por tudo o que me proporcionaram e ensinaram, por serem o meu modelo de coragem, persistência, dedicação e empenho, pela paciência demonstrada e por estarem presentes em todos os momentos da minha vida. Dedico-lhes este trabalho!

A todos,

Muito obrigada.



## **Resumo**

Várias empresas internacionalizam-se independentemente de possuírem os recursos/condições e as informações necessárias para o fazerem.

A atual investigação tem como principal objetivo relacionar os laços fortes e fracos com os processos de internacionalização empresariais mais fáceis, rápidos e eficazes.

Esta dissertação é constituída por dois artigos. O primeiro artigo tem como finalidade mapear e analisar a produção científica existente na área dos laços fortes e fracos e nas redes sociais, de modo a identificar os autores, as publicações e as fontes mais citadas nesta área de investigação. Foi utilizada a base de dados Web of Science (WoS), definindo-se um período de análise entre junho de 1989 (data de publicação do primeiro artigo) e dezembro de 2019, resultando em 424 artigos científicos.

Através destes artigos foi possível delimitar os vários conceitos inerentes ao estudo (laços fortes, os laços fracos e as redes sociais) e, permitiu também, conhecer a produção científica existente na área, quais os principais autores e as principais redes de citações. Desta análise resultaram 3 clusters: Cluster 1: Capital Social e a partilha/transferência de conhecimento nas redes; Cluster 2: Redes sociais e os laços fracos e Cluster 3: Embeddedness.

Foi também possível identificar as principais revistas/fontes em que os artigos são publicados e os respetivos clusters resultantes dessas fontes: Cluster 1: Redes, laços fortes e fracos e empreendedorismo; Cluster 2: Capital social e a transferência de conhecimento, Cluster 3: Redes Sociais e Cluster 4: Criatividade e os laços nas redes; assim como os principais autores mais citados e co-citados.

Realizou-se também uma análise lexical das palavras-chave mais frequentemente referidas nos artigos incluídos na amostra.

O segundo artigo deste trabalho teve como objetivo perceber quais os contributos dos laços fracos e fortes e das redes no processo de internacionalização das empresas, distinguindo as suas funções nas diferentes fases da internacionalização.

Neste artigo a revisão da literatura deu suporte à questão/ objetivo principal da investigação permitindo, simultaneamente, delimitar o conceito/ definição dos laços, as medidas e determinantes da força dos laços e às barreiras e aos facilitadores da internacionalização.

Foi utilizada uma metodologia de investigação qualitativa tendo sido recolhidos dados de dez empresas com algum elemento de internacionalização (na sua maioria a exportação), tratando-se maioritariamente de PMEs.

Os dados foram recolhidos através de entrevistas, tendo estas sido realizadas aos sócios gerentes ou a administradores das empresas. Os principais resultados mostram que, no primeiro estudo, a pesquisa na área dos laços fortes e fracos e das redes sociais está a ganhar cada vez mais relevância, verificando-se um aumento significativo das

publicações na área. Relativamente ao segundo artigo, os resultados mostram que os laços fortes são associados ao acesso a informações úteis e variadas; os laços fracos potenciam a inovação e facilitam a entrada nos mercados externos; as redes são vistas como potenciadoras e facilitadoras da internacionalização; os principais motivos de internacionalização apontados foram o acesso a mercados de maior dimensão e, conseqüentemente, o aumento do volume de vendas.

**Palavras-chave:** análise bibliométrica, laços fortes, laços fracos, processo de internacionalização, redes sociais

## Abstract

Several companies started their internationalisation process without possessing the required resources and information to do so. The main goal of this investigation is to relate strong and weak ties with an easier, quicker and more efficient internationalisation process of the companies.

This research is comprised by two articles. The first article has the goal of mapping and analysing the existing scientific production on strong and weak links, as well as on social networks, by identifying the most frequently cited authors, publications and sources in this field. ISI Web of Science (WoS) was the chosen database to analyse the sample content of 424 scientific articles, from June 1989 (date of publication of the first article) to December 2019.

Through these articles, it was possible to delimit several concepts related to this study, such as, strong and weak ties and social networks. It also allowed for the awareness of the existing scientific production in this field, as well as the main authors and co citation networks. Three clusters resulted from this analysis: Cluster 1: Social Capital and knowledge network transfer, Cluster 2: Social networks and weak ties, and Cluster 3: Embeddedness.

Other than that, it was also possible to identify the main scientific journals/sources in which the articles were published and the clusters that have resulted from that: Cluster 1: Networks, strong and weak ties and entrepreneurship; Cluster 2: Social Capital and knowledge transfer; Cluster 3: Social network, and Cluster 4: creativity and network ties; as well as the most cited and co cited authors.

Furthermore, a lexical analysis of the most frequently used key-words on the referred articles was conducted.

The second article aims to understand the contributes of weak and strong links on the internationalisation process of firms, differentiating their functions in each step.

In this article the literature review has supported the main goal of the investigation, simultaneously allowing to define the concept/definition of ties, measurements and variables of tie strength and barriers to internationalisation enablers.

Additionally, a qualitative methodology research including ten firms, mainly SMEs, that hold a certain degree of internationalisation (mainly exportation) was conducted.

Data was collected through interviews held with managing partners or directors. The main results show that, in the first study, research in the area of strong and weak ties and social networks is gaining more and more relevance, with a significant increase in publications in the area. Regarding the second article, the results show that strong ties are associated with access to useful and varied information; weak ties

enhance innovation and facilitate entry into foreign markets; networks are seen as enhancers and facilitators of internationalization; the main reasons pointed for the internationalization were the access to larger markets and, consequently, the increase in sales volume.

**Key-words:** Bibliometric analysis, strong ties, weak ties, internationalisation process, social networks

## Índice

Dedicatória .....	3
Agradecimentos .....	4
Resumo .....	6
Abstract .....	8
Parte I .....	13
Introdução.....	14
Importância do problema de investigação .....	14
Objetivos e questões de investigação .....	15
Metodologia de Investigação e Estrutura .....	16
Referências bibliográficas .....	18
Parte II .....	19
Capítulo 1.....	20
Estudo 1. Análise bibliométrica: um contributo para compreender os conceitos de laços fortes, laços fracos e redes sociais .....	20
Introdução.....	21
Enquadramento teórico.....	22
Redes sociais e laços fortes e fracos .....	22
Metodologia.....	26
Seleção dos artigos .....	26
Surgimento e evolução dos conceitos de laços fortes, laços fracos e redes sociais .....	27
Redes de evolução e co citações .....	30
Rede de Palavras .....	37
IV. Conclusões e Investigação futura.....	40
Referências Bobliográficas.....	41
Capítulo 2.....	48
Estudo 2. O papel dos laços fortes e fracos no processo de internacionalização das empresas .....	48
1    Introdução.....	50
I.    Enquadramento Teórico.....	50
2    Revisão da literatura.....	50
2.1    Laços fortes e fracos .....	50
2.2    A Internacionalização e os laços fortes e fracos .....	55

II. Metodologia do Estudo .....	66
2.1. Recolha de dados .....	66
2.2. Análise de dados .....	69
2.3. Descrição dos entrevistados .....	70
2.4. Descrição das empresas .....	71
III. Resultados .....	73
3.2. Análise dos Resultado .....	73
4 Conclusões .....	83
Referências Bibliográficas .....	86
Parte III .....	95
Considerações finais .....	96
Conclusões .....	97
Limitações e investigação futura .....	102
Referências bibliográficas .....	103
Anexos .....	104

**Índice de Tabelas**

Tabela 1- Configuração da Pesquisa .....	26
Tabela 2- Critérios de inclusão e exclusão .....	27
Tabela 3- 20 Artigos mais citados .....	29
Tabela 4- Principais fontes de citações no campo dos laços fortes, laços fracos e redes sociais .....	31
Tabela 5- Clusters resultantes das fontes mais citadas .....	33
Tabela 6- 39 autores mais citados .....	34
Tabela 7- clusters dos autores mais co citados .....	36
Tabela 8- Frequência de palavras .....	38
Tabela 9- Conceito/ Definição dos laços .....	53
Tabela 10- Medidas e Determinantes da força de um laço .....	54
Tabela 11- Facilitadores/barreiras à internacionalização .....	62
Tabela 12- Proposições, questões e bases teóricas do estudo .....	67
Tabela 13- Descrição dos entrevistados .....	70
Tabela 14- Síntese das conclusões do estudo .....	83
Tabela 15- conclusões do estudo .....	100
Tabela 16- Clusters resultantes da análise de co citação realizada nos dezoito artigos mais co citados .....	104

**Índice de gráficos**

Gráfico 1- Número de artigos por ano de publicação ..... 28

**Índice de Figuras**

Figura 1- Rede de co citações 30

Figura 2- Rede de publicações mais co citadas 32

Figura 3- Rede de autores co citados nos 424 artigos 35

Figura 4- Rede de Palavras 37

Figura 5- Modelo concetual de Investigação 65

Figura 6- Nuvem de palavras gerada no *software* Iramuteq sobre os laços fortes e fracos 73

Figura 7- Análise de similitude gerada no *software* Iramuteq - redes sociais 78

Figura 8- Análise AFC obtida através do *software* Iramuteq relativa à internacionalização 82

**Parte I**

---

## **Introdução**

### **Importância do problema de investigação**

A internacionalização da empresa constitui o processo de adaptação, mudança e desenvolvimento numa longa gama de transformações sucessivas dentro das funções, sistemas e estruturas fundamentais. Trata-se de uma consequência da interação com o ambiente multinacional e transnacional (Rask, Strandskov, & Hakonsson, 2008).

Vários estudos dos negócios internacionais indicaram que a internacionalização das empresas é um processo no qual as empresas aumentam gradualmente seu envolvimento internacional. O processo de internacionalização das empresas é impulsionado pela sua base de conhecimento (Johanson & Vahlne, 1977), conhecimento esse que, nas empresas, é adquirido maioritariamente através da experiência.

As empresas inicialmente acumulam conhecimento e desenvolvem laços de rede no mercado doméstico, através desses laços as entidades vão conseguir recolher mais informações que lhes vão facilitar o acesso ao mercado externo.

O processo de internacionalização das empresas pode ser visto como uma série de "janelas de opções" que permitem às empresas aprender (Peng & Wang, 2000) através da acumulação de conhecimento obtido pelos diversos problemas ou oportunidades a que a empresa esteve exposta ao longo do tempo. Por meio da exposição aos mercados internacionais, as empresas acumulam conhecimento institucional, conhecimento de negócios e conhecimento de internacionalização (Sharma, & Blomstermo, 2003).

Apesar da tendência de iniciar a internacionalização para países com pouca distância psíquica [diferenças entre dois países em termos de idioma, cultura, nível de educação, práticas comerciais e legislação (Melin, 1992)], de acordo com Johanson & Vahlne (1990), no processo de internacionalização as empresas devem evoluir para novos mercados com distância psíquica sucessivamente maior e os investimentos no mercado desenvolvem-se de acordo com a chamada cadeia de estabelecimentos.

Segundo Sharma & Blomstermo (2003), nos primeiros anos, a entrada no mercado externo é um comprometimento gradual de recursos. Inicialmente, as empresas exportam, por meio dessa exportação, as empresas internacionais estabelecem laços com instituições e atores comerciais estrangeiros. À medida que os laços se aprofundam, mais recursos são investidos no exterior.

Devido às condições estruturais da economia e à dimensão do mercado português, torna-se muitas vezes imperativo para as empresas optar pela via da internacionalização de modo a garantir a sua sobrevivência e prosperidade. A internacionalização é muitas vezes um caminho difícil e tortuoso e, por esse motivo, é necessário o apoio de outras pessoas/entidades com as quais se criam laços (fortes e fracos) que facilitam e auxiliam a chegada ao mercado externo de uma forma mais rápida e bem-sucedida.

È por isso importante perceber qual é o real e verdadeiro impacto dos laços fortes e fracos no processo de internacionalização das empresas e perceber de que modo a integração das empresas nessas redes de contactos/laços facilitam a internacionalização das mesmas.

### **Objetivos e questões de investigação**

O objetivo principal desta investigação consiste em relacionar os laços fortes e fracos e as redes sociais com a internacionalização das empresas. Para alcançar este objetivo, foram traçados alguns objetivos específicos:

- Identificar de que forma os conceitos de laços fortes e fracos e as redes sociais são definidos na literatura e perceber quais os desenvolvimentos alcançados neste campo da investigação;
- Avaliar a produtividade da investigação, os autores-chave e as revistas científicas com maior impacto nestes campos de pesquisa;
- Analisar e mapear citações, as citações e temas de pesquisa para identificar as questões que estão relacionados com os laços fortes, laços fracos e as redes sociais.
- Perceber de que forma os laços fortes e fracos e as redes sociais contribuem para a internacionalização das empresas;

Tendo em conta os objetivos deste estudo definiram-se as seguintes questões de investigação:

- Quais as principais tendências das pesquisas nas áreas dos laços fortes, laços fracos e redes sociais?
- De que forma os laços fortes e fracos e as redes sociais contribuem para a internacionalização das empresas e qual o seu impacto?

De forma a dar resposta aos objetivos e às questões de investigação realizaram-se dois estudos. O primeiro estudo é composto por uma revisão bibliométrica da literatura existente na área dos laços fortes e fracos e das redes sociais onde foi possível identificar as tendências de pesquisa. No segundo estudo foi realizada uma análise qualitativa, através de entrevistas, avaliando o papel dos laços fortes e fracos e das redes sociais no processo de internacionalização das empresas.

## Metodologia de Investigação e Estrutura

Tal como referido anteriormente, esta dissertação inclui dois estudos com abordagens metodológicas diferentes: um deles, quantitativo e o outro qualitativo.

O primeiro estudo consiste numa análise bibliométrica e tem como principal objetivo mapear e analisar a produção científica na área dos laços fortes e fracos e nas redes sociais, através da utilização da base de dados Web of Science (WoS), para uma janela temporal compreendida entre junho de 1989 e dezembro de 2019.

Na primeira parte do estudo é feito um enquadramento teórico aonde é apresentada a evolução do conceito de redes sociais, seguindo-se uma discussão da sua definição. Posteriormente é feita a ligação entre as redes sociais e a teoria dos laços fortes e fracos de Granovetter. Na segunda parte do estudo é apresentada a metodologia do estudo e a amostra obtida da pesquisa realizada na WoS, é realizada a análise bibliométrica com recurso ao Vosviewer e são apresentados os resultados obtidos. Por fim são apresentadas as conclusões retiradas da investigação e são apresentadas limitações e sugestões de investigação futura.

O segundo estudo é constituído por uma análise qualitativa com recurso a entrevistas e teve como principal objetivo perceber quais os contributos dos laços (fortes e fracos) no processo de internacionalização das empresas, mais especificamente, distinguir quais as suas funções (dos laços) nas diferentes fases da internacionalização empresarial.

Numa primeira parte do estudo foi realizada uma revisão da literatura, de forma a responder à questão/objetivo principal do artigo (contributos dos laços fracos e fortes no processo de internacionalização das empresas), referindo os conceitos/definições e as medidas e determinantes dos laços e os facilitadores e barreiras à internacionalização. Deste processo resultaram as proposições da investigação bem como o respetivo modelo concetual.

Numa segunda parte é apresentada a metodologia utilizada descrevendo-se a forma como os dados foram recolhidos e como foram organizadas e realizadas as entrevistas, procedendo-se a uma breve descrição dos entrevistados e das empresas participantes.

Numa terceira parte são apresentados os resultados obtidos nas entrevistas, fazendo-se uma ponte entre estes e a revisão de literatura. Estes resultados são reforçados através de análises do conteúdo das entrevistas realizados no *software* Iramuteq (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires). O estudo possui ainda uma parte final onde são apresentadas as conclusões, as limitações e sugestões de investigação futuras.

No geral, a presente dissertação é composta por três partes. A primeira parte é constituída pela introdução onde é fornecida uma visão abrangente da literatura e é abordada a importância do problema de investigação; os objetivos e questões de investigação; a metodologia de investigação e Estrutura da dissertação.

A segunda parte é constituída pelos dois estudos, o estudo 1 "Análise bibliométrica: um contributo para compreender os conceitos de laços fortes, laços fracos e redes sociais" e o estudo 2 "O papel dos laços fortes e fracos no processo de internacionalização das empresas". A terceira parte apresenta as conclusões finais, bem como as limitações inerentes ao estudo e sugestões de futuras investigações.

**Referências bibliográficas**

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8(1), 23-32.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International marketing review*.

Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic management journal*, 13(S2), 99-118

Peng, M. W., & Wang, D. Y. (2000). Innovation capability and foreign direct investment: Toward a learning option perspective. *MIR: Management International Review*, 79-93.

Rask, M., Strandskov, J., & Håkonsson, D. D. (2008). Theoretical perspectives on the internationalization of firms. *Journal of teaching in international business*, 19(4), 320-345.

Sharma, D. D., & Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of born globals: a network view. *International business review*, 12(6), 739-753.

**Parte II**



## Capítulo 1

### Estudo 1. Análise bibliométrica: um contributo para compreender os conceitos de laços fortes, laços fracos e redes sociais

Susana da Silva Fernandes<sup>1,2</sup>, Vitor Braga<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Mestrado em Gestão e Internacionalização de Empresas

<sup>2</sup> CIICESI, ESTG /P.PORTO - Centro de Inovação e Investigação em Ciências Empresariais e Sistemas de

Informação, Escola Superior de Tecnologia e Gestão / Politécnico do Porto  
emails: 8180019@estg.ipp.pt, vbrega@estg.ipp.pt, co@estg.ipp.pt

#### RESUMO

Este artigo tem como objetivo mapear e analisar a produção científica na área dos laços fortes e fracos e nas redes sociais, resultando num contributo para a revisão da literatura e em possíveis sugestões para investigações futuras.

Utilizando a base de dados de publicações ISI Web of Science - WoS, definiu-se o período de análise, 1989 (data do primeiro artigo publicado na área) e dezembro de 2019, resultando numa amostra de 424 artigos. Através da análise destes artigos, foi possível clarificar o conceito dos laços fortes e fracos e das redes sociais, reconhecer o progresso alcançado no campo da investigação, medir a produtividade científica em termos de artigos e revistas, assim como os respetivos autores-chave, apresentar mapas bibliométricos de citações, co citações e temas de pesquisa, para identificar os assuntos que estão relacionados com os laços fortes, laços fracos e as redes sociais.

Palavras-chave: strong tie, weak tie, social network

#### ABSTRACT

This article has the main goal of mapping and analysing the scientific production within the field of strong and weak ties and social networks, contributing to the literature review and in potential suggestions for future research.

ISI Web of Science (WoS) was the chosen database to analyse the sample content of 424 scientific articles, from June 1989 (date of publication of the first article) to December 2019. Through the analysis of these articles, it was possible to clarify the concept of strong and weak ties and of social networks, recognise the progress achieved in this investigation field, measure the scientific productivity of articles and journals, as well as their key-authors, showcase bibliometric maps of citations, co citations and research themes, in order to identify issues related to strong ties, weak ties and social networks.

Key-words: strong tie, weak tie, social network

## Introdução

Examinar o papel dos laços fortes e fracos e das redes sociais tem assumido um papel cada vez mais importante na literatura de economia, de gestão e de negócios.

As redes sociais das empresas são vistas como uma aglomeração de nós/ laços que unem um conjunto de autores através de vários tipos de relações. As redes sociais estão intimamente ligadas à teoria dos laços fortes e fracos de Granovetter (1973) uma vez que são compostas pelos mesmos.

No sentido de melhor compreender os conceitos de laços fortes, laços fracos e redes sociais referidos acima, considerou-se pertinente recorrer ao método de análise bibliométrica, que permite acompanhar o desenvolvimento das publicações e da produção científica de diversas áreas. Os estudos bibliométricos têm sido utilizados em várias áreas, destacando-se a área dos laços fortes e fracos Wang, Sung, Chen & Huang (2017), Palumbo, Manesh, Pellegrini & Flamini (2020) e das redes sociais Webber & Vander Wal (2019), Aparicio-Martinez, Perea-Moreno, Martinez-Jimenez, Redel-Macías, Vaquero-Abellan & Pagliari (2019), Repiso, Torres-Salinas & Delgado-López-Cózar (2011), entre outros. No entanto, não foi encontrada nenhuma evidência prévia de uma revisão bibliométrica da literatura nas principais revistas internacionais que abordasse estas três áreas (laços fortes, laços fracos e redes sociais) em simultâneo. Tendo em consideração o exposto, este estudo tem como objetivo mapear e analisar a produção científica no campo dos laços fortes, laços fracos e redes sociais, utilizando a base de dados ISI Web of Science - WoS, para o período compreendido entre junho de 1989 e dezembro de 2019.

Com este estudo pretende-se: (1) identificar de que forma como os conceitos anteriormente referidos são definidos na literatura e perceber qual foi o desenvolvimento alcançado neste campo da investigação; (2) avaliar a produtividade da investigação, os autores-chave e as revistas científicas com maior impacto nestes campos de pesquisa; (3) analisar e mapear citações, co-citações e temas de pesquisa para identificar as questões que estão relacionados com os laços fortes, laços fracos e as redes sociais. O artigo está estruturado em quatro partes.

A primeira corresponde ao enquadramento teórico sobre os conceitos pertencentes ao estudo, e está organizada da seguinte forma: (1) é apresentada a história/ surgimento do conceito de redes sociais, seguindo-se a sua definição e (2) é feita a ligação entre as redes sociais e a teoria dos laços fortes e fracos de Granovetter. Na segunda parte do estudo apresenta-se as características metodológicas da pesquisa, a amostra e

introduz-se o método de análise bibliométrica. Na terceira parte apresentam-se os resultados em termos das áreas principais dos laços fortes, laços fracos e das redes sociais e exibem-se os mapas da pesquisa destes mesmos conceitos. Na quarta, e última parte do estudo, são apresentadas as principais conclusões do presente estudo, bem como sugestões de futuras investigações.

## **Enquadramento teórico**

### **Redes sociais e laços fortes e fracos**

Segundo Tichy, Tushman & Fombrun, (1979) a abordagem de rede não é nova, as suas origens conceituais podem ser atribuídas a três amplas escolas de pensamento; a Sociologia: a perspetiva do processo de teóricos como Park (1924) e Cooley (1956), e gerada por Simmel (1950), que enfatizou os padrões de interação e comunicação como a chave para entender a vida social; A Antropologia: as teorias de troca de Levi Strauss (1969), Malinowski (1922) e Frazer (1919) que enfatizaram o conteúdo das relações que unem os indivíduos, as condições sob as quais eles existiriam e a evolução desses laços ao longo do tempo (Homans, 1961; Blau, 1964; Ekeh, 1974) e a *Role Theory*: Katz e Kahn (1966) definem organizações como "redes de pesca" de repartições inter-relacionadas.

Rede social é um conceito académico, originado entre as décadas de 1920 e 1930 na investigação relativa a antropologia na Grã-Bretanha. O antropólogo Roger Brown foi o primeiro investigador que usou o termo rede social, contestando que a estrutura social é semelhante a uma rede e que a comunicação interpessoal entre indivíduos se assemelha à relação entre um nó e outro aglomerado na rede (Zhang, 2010).

Uma das linhas de análise de redes sociais remonta ao Método Sociométrico, criado pelo psicólogo social Jacob Levy Moreno na década de 1930. Moreno foi pioneiro na gravação e análise sistemática da interação social em pequenos grupos. De acordo com Freeman, no livro de Moreno em 1934, ele usou o termo "rede" no sentido que é usado hoje.

As décadas de 1940 a 1960 são apelidadas por Freeman como a "Idade das Trevas" na história do desenvolvimento das redes sociais.

Nas décadas de 1960 a 1970, Harrison White e os seus alunos da Universidade de Harvard: publicaram várias teorias importantes focadas nas redes sociais.

Em meados dos anos 80, Mark Granovetter, propôs o conceito de "embeddedness", guiando a abordagem das redes sociais no campo principal da investigação social. Granovetter argumentou que a operação da economia está incorporada na estrutura social; no entanto, a estrutura social principal são as redes sociais dos indivíduos.

Após os anos 90, as redes sociais foram gradualmente associadas ao capital social, atraindo a atenção dos estudiosos do campo da sociologia, política, economia, ciências da comunicação e outras disciplinas (Zhang, 2010). Vários autores apresentam diferentes

definições de redes sociais; de acordo com Mitchell (1969) pode ser vista como (...) "um conjunto específico de laços entre um conjunto definido de pessoas, com a propriedade adicional de que as características desses laços como um todo podem ser usadas para interpretar o comportamento social das pessoas envolvidas".

Segundo Zhang (2010), a Rede social é formalmente definida como um conjunto de atores sociais, ou nós, membros ligados por um ou mais tipos de relações. Borgatti & Halgin (2011) afirmam que uma rede consiste num conjunto de atores ou nós, juntamente com um conjunto de laços de um tipo específico (como amizade) que os vincula. Para Marin & Wellman (2011) uma rede social é um conjunto de nós socialmente relevantes ligados por uma ou mais relações. Para Borgatti & Ofem (2010) uma rede consiste num conjunto de nós ou atores, combinado com um conjunto de laços de um único tipo que ligam os nós. Os nós podem ser pessoas, equipas, departamentos, organizações, indústrias ou qualquer outro tipo de entidade que seja capaz de ter algum tipo de relação com outra entidade. Os laços podem ser de uma ampla variedade de tipos, como amizades entre indivíduos, padrões de comunicação entre departamentos, alianças entre organizações, intercâmbio entre setores ou conflitos entre Estados.

De acordo com Kossinets & Watts (2006) as redes sociais têm atraído grande interesse nos últimos anos, em grande parte devido à sua provável relevância para vários processos sociais, como processamento de informações, pesquisa distribuída e difusão de influência social. Por muitos anos, no entanto, os cientistas sociais também se interessaram pelas redes sociais como processos dinâmicos em si mesmos: Com o tempo, os indivíduos criam e desativam os laços sociais, alterando assim a estrutura das redes das quais participam.

Zhang (2010) refere que existem diferentes tipos de redes que são evidenciadas pelos analistas:

- Redes de um modo versus dois modos. O primeiro envolve relações entre um único conjunto de atores semelhantes, enquanto o segundo envolve relações entre dois conjuntos diferentes de atores. Um exemplo de rede de dois modos seria a análise de uma rede constituída por organizações privadas, com fins lucrativos e as suas ligações a agências sem fins lucrativos numa comunidade. Redes de dois modos também são usadas para investigar a relação entre um conjunto de atores e uma série de eventos. Por exemplo, embora as pessoas possam não ter laços diretos entre si, elas podem participar de eventos ou atividades semelhantes numa comunidade e, ao fazê-lo, isso cria oportunidades para a formação de "laços fracos".
- Redes Ego completas / completas vs. Redes completas / inteiras ou sócio centradas consistem nas ligações entre membros de uma única comunidade limitada. Os laços relacionais entre todos os professores de uma escola secundária são um exemplo de toda a rede. As redes pessoais são referidas como os laços que ligam diretamente o ator focal, ou ego a outros. Se pedimos a um professor para nomear as pessoas com quem ele socializa fora da escola e, em seguida, pedirmos para o professor apontar quem nessa rede socializa com os outros indicados, é uma típica rede de ego (Zhang, 2010).

No que concerne às perspectivas estruturais das redes, Mitchell (1974), refere que os primeiros escritores que fizeram uso de abordagens de redes sociais parecem ter trabalhado principalmente dentro da estrutura do funcionalismo estrutural. A abordagem estrutural-funcional direciona os antropólogos no campo para localizar os padrões aos quais o comportamento dos indivíduos na sua maioria se conforma, e então fornecer e defender uma análise do papel desses padrões em relação uns aos outros no sistema social funcional composto por eles (McCord, 1980).

O autor (Mitchell) tenta demonstrar que as redes sociais, nesta fase, eram vistas como uma elaboração de noções estruturais-funcionais básicas que poderiam fornecer uma explicação da forma como o consenso de normas e o comportamento dirigido por normas foram alcançados.

Mais tarde, outros autores como Boissevain (1973) adotaram uma abordagem estrutural em vez de estrutural-funcional, uma vez que este se propôs a explicar o comportamento de duas pessoas e das suas esposas nos centros da rede principalmente por meio do recurso à estrutura das redes das pessoas envolvidas. O autor tenta esclarecer as interconexões entre o ambiente (tanto físico quanto social), o comportamento, a personalidade e a rede social (Mitchell, 1974).

Ainda de acordo com Mitchell (1974), escritores mais recentes, usando a abordagem da rede, tendem, no geral, a basear os seus argumentos num modelo transacional no qual as interações em duas direções são consideradas juntas, por exemplo, de uma pessoa para outra e vice-versa. Essa abordagem foi iniciada pelo estudo de A. Mayer sobre uma eleição local na Índia. Do ponto de vista da análise de rede, a proposição essencial do artigo de Mayer é que o candidato que consegue alcançar o mesmo eleitor potencial por meio de vários caminhos da rede tem mais probabilidade de obter apoio do que aquele que tem apenas um caminho. No final das contas, o comportamento é visto como consequência da característica estrutural da rede (Mitchell, 1974).

Tal como referido anteriormente, uma rede social é formada por um conjunto de nós/laços entre vários indivíduos. A formação da rede social é um processo complexo no qual muitos indivíduos tentam simultaneamente satisfazer os seus objetivos sob múltiplas, possivelmente conflitantes, restrições. Por exemplo, os indivíduos frequentemente interagem com outros semelhantes a si mesmos - uma tendência conhecida como homofilia - e tentam evitar relações conflitantes enquanto exploram círculos transversais de conhecidos. No entanto, a concretização dessas intenções está sujeita à proximidade espacial e social de outras pessoas disponíveis. Em circunstâncias em que os indivíduos podem beneficiar de relações cooperativas, eles podem destacar laços embutidos - aqueles pertencentes a aglomerados localmente densos; podem, por exemplo, escolher novos conhecidos que são amigos de amigos - um processo conhecido como fechamento triádico; ou podem também procurar acesso a novas informações e recursos e, portanto, beneficiar do acesso a pontes - conexões fora de seu círculo de amizade - ou abrindo buracos estruturais precisamente entre outros que não se conhecem. Por fim, os laços sociais podem dissolver-se por diversos motivos, como quando não são sustentados por outras relações, ou então entram em conflito com elas (Kossinets & Watts, 2006).

Esses laços podem ser de várias naturezas como amigos de amigos (Boissevain, 1974), obrigações de grupo (Bourdieu, 1986) e laços fortes e fracos (Granovetter, 1973) que podem fornecer informações privilegiadas, acesso a oportunidades e permitir que indivíduos obtenham recursos. Curiosamente, a maioria dos estudos de rede é caracterizada pelo uso e aplicação da hipótese de laços fortes e fracos de Granovetter (Jack, 2005).

Segundo Granovetter (1973, p. 1361), a força dos laços dentro de uma rede define a força e a qualidade das relações. Ao diferenciar entre dois tipos de laços - fortes e fracos - Granovetter (1973) descreve a forma como a diversidade, homogeneidade e heterogeneidade desses laços influenciam as ações dos indivíduos. Ele argumenta que, em comparação com os laços fracos, os laços fortes consistem em interação frequente, ocorrendo pelo menos duas vezes por semana (Jack, 2005).

Granovetter (1973) argumentou que uma rede deve consistir em laços fortes e fracos, porque a natureza desses laços influencia a operação e a estrutura das redes.

O argumento de Granovetter para a força dos laços fracos é que empreendedores com relativamente muitos laços fracos e relativamente poucos fortes têm maior acesso à informação e maior oportunidade de divulgar informações sobre os seus empreendimentos emergentes do que empreendedores com relativamente poucos laços fracos e relativamente muitos fortes (Granovetter, 1973).

Burt (1992, 2000) apoia a visão de Granovetter sobre as vantagens de laços fracos. Ele afirma que a desvantagem típica com laços fortes é que contatos coesos (contatos fortemente conectados entre si) e contatos equivalentes estruturais (contatos que vinculam um ator aos mesmos terceiros) provavelmente têm informações semelhantes ou as mesmas fontes de informações e, portanto, fornecem benefícios redundantes (Evald, Klyver & Svendsen, 2006).

Por outro lado Granovetter (1985, p. 490) observou que as informações e o apoio adquiridos através de laços fortes oferecem múltiplos benefícios: é barato; é mais confiável porque é mais rico, mais detalhado e preciso; geralmente é de uma relação contínua e, portanto, em termos económicos, é mais confiável.

No entanto, para se obter acesso a novas informações normalmente requer laços fracos em vez de fortes. As informações que se obtêm de um laço forte também podem ser obtidas através de outro laço forte. Por outro lado, os laços fracos de atores que não se conhecem mutuamente abrem possibilidades para se obter novas informações não-redundantes (Evald, Klyver & Svendsen, 2006).

Assim, acredita-se que a homogeneidade de laços fortes seja menos eficaz, gerando coesão local, mas também levando à fragmentação geral (Jack, 2005).

## Metodologia

### Seleção dos artigos

O presente estudo procura fornecer uma revisão abrangente dos estudos existentes acerca dos laços fortes, laços fracos e das redes sociais, através de uma revisão sistemática da literatura. A bibliometria pode ser definida como a aplicação de métodos estatísticos e matemáticos na análise de obras literárias (Pritchard, 1969).

Bibliometria é um tipo de método de pesquisa usado em Bibliotecas e ciências da informação (*Library and information sciences- LIS*). Os investigadores usam métodos bibliométricos de avaliação para determinar a influência de um único autor ou para descrever a relação entre dois ou mais autores ou obras. Os principais componentes da bibliometria são: contagem de publicações, contagem de citações, análise de co-citações, análise de co-palavras e "mapeamento" científico. (Thanuskodi, 2010).

Esta pesquisa baseou-se numa amostra de artigos científicos internacionais e nacionais que fazem parte do Índice de Citações de Ciências Sociais (SSCI). A recolha de dados foi realizada através da base de dados indexada à *ISI Web of Science*, de acordo com os seguintes critérios (Tabela 1).

Tabela 1- Configuração da Pesquisa

Pesquisa básica	Intervalo de tempo	Bases de dados	Domínio de pesquisa	Tipos de Documentos
Título: <i>strong tie*</i> OR Tópico: <i>weak tie*</i> AND Tópico: <i>social network*</i>	De 1989 até 2019	Web of Science™ Core Collection	<i>Economics Management Business</i>	Artigos

Fonte: Elaboração Própria

Numa primeira fase, pesquisou-se publicações usando os termos de pesquisa no título: "strong tie" Or tópico: "weak tie" And tópico: "social network" e encontramos 1804 artigos. De seguida, refinamos os resultados para os seguintes critérios: (a) excluimos o ano 2020 (reduzindo os resultados para 1713 artigo); (b) categorias do web of science: Gestão, Negócios e Economia e bases de dados: coleção de núcleo de web of science index (resultando em 576 publicações); (c) tipos de documentos: artigos (e) reduzimos os resultados para 486 artigos. Os trabalhos foram selecionados com base no título, resumo e palavras-chave (resultando em 424 artigos, a amostra do presente estudo). As referências identificadas foram selecionadas de acordo com os critérios de inclusão e exclusão (Tabela 2).

**Tabela 2- Critérios de inclusão e exclusão**

<b>Critério</b>	<b>Razões para a inclusão</b>	<b>Razões para a exclusão</b>
Artigos desde o ano de 1989.	Primeiro artigo publicado na área	
Conferências, editoriais, reuniões, análises clínicas, entre outros.		Concentrar em estudos de alta qualidade, sempre revistos por especialistas.
Artigos teóricos e empíricos.	Recolher todos os estudos existentes.	
Gestão, Negócios e Economia		Limitar o domínio de pesquisa a estas áreas.

**Fonte:** elaboração própria

A pesquisa realizada resultou em 424 artigos científicos com datas de publicação entre junho de 1989 (primeiro artigo publicado) e dezembro de 2019. A unidade de análise nesta pesquisa centra-se na publicação e nas variáveis que correspondem a autores, revistas, número de citações e referências citadas.

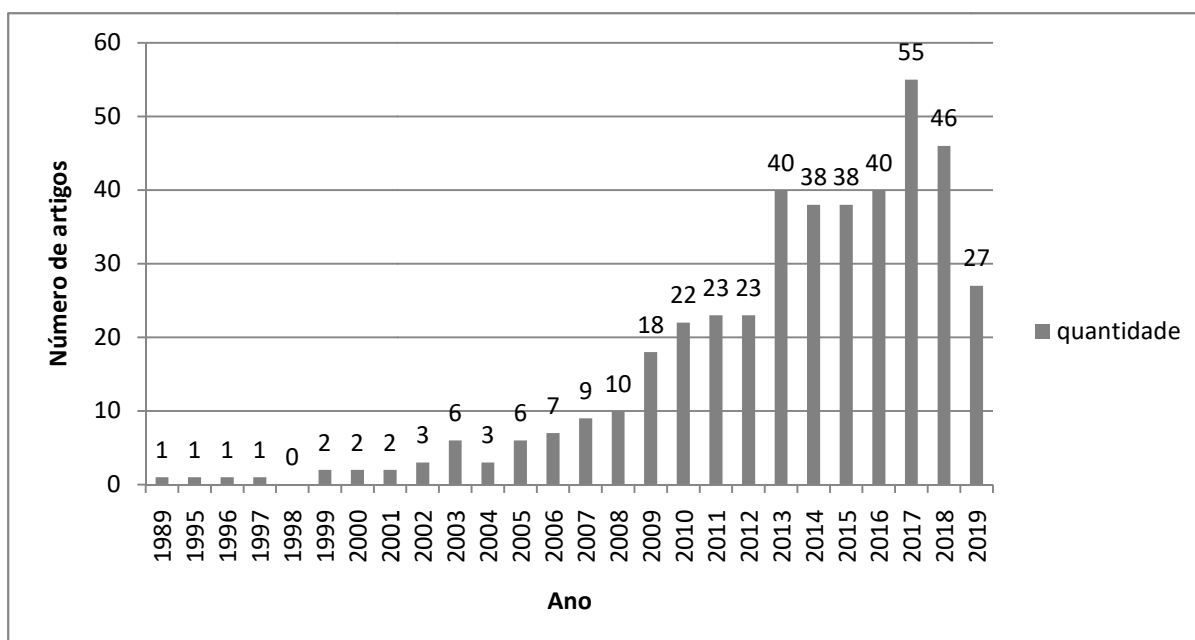
### **Surgimento e evolução dos conceitos de laços fortes, laços fracos e redes sociais**

A literatura sobre os laços fortes, laços fracos e as redes sociais cresceu notavelmente nos últimos doze anos. A pesquisa sobre a temática teve início em 1989, com a primeira publicação sobre o tema atribuída ao autor Nelson, RE, com o artigo The Strength Of Strong Ties - Social Networks And Intergroup Conflict In Organizations. O artigo investiga a relação entre redes sociais e conflito em 20 organizações. O autor conclui que (...) "Os resultados indicaram que as

organizações de baixo conflito são caracterizadas por um maior número de laços fortes entre grupos, medidos como contatos frequentes, do que as organizações de alto conflito. Além disso, a comparação da configuração de rede das organizações estudadas sugeriu que as organizações de alto e baixo conflito apresentam estruturas sociométricas significativamente diferentes". (Nelson, 1989)

Os dados do **Gráfico 1** mostram um aumento na quantidade de artigos publicados sobre laços fortes, laços fracos e redes sociais, por ano, com ênfase na última década (o que representa cerca de 87,3% do total de publicações até 2019).

Em 2017, verificou-se o maior número de publicações alcançado neste campo de investigação, com 55 artigos publicados.



**Gráfico 1- Número de artigos por ano de publicação**

Os 424 artigos considerados no estudo evidenciam uma taxa média de citação de 60,02%, obtida através da soma da contagem do número de citações (25447) dividida pelo número de artigos selecionados (424), com um total de 25447 citações, sendo que 23 artigos nunca foram citados e 401 artigos foram citados entre 1 vez (28 artigos) e 2748 vezes (1 artigo). A Tabela 3 revela o *ranking* dos artigos mais importantes em termos de maior número de citações.

	<b>Autores, ano de publicação</b>	<b>Total de citações</b>
1	(Hansen, 1999)	2748
2	(Davidsson & Honig, 2003)	1765
3	(Kietzmann, Hermkens, McCarthy & Silvestre, 2011)	1384
4	(Rowley, Behrens & Krackhardt, 2000)	1016
5	(Goldenberg, Libai & Muller, 2001)	860
6	(Perry-Smith & Shalley, 2003)	736
7	(Schilling & Phelps, 2007)	653
8	(Constant, Sproull & Kiesler, 1996)	619
9	(Perry-Smith, 2006)	618
10	(Singh, 2005)	494
11	(Borgatti & Halgin, 2011)	481
12	(Fleming, Mingo & Chen, 2007)	434
13	(Hansen, Mors & Lovas 2005)	396
14	(Lechner & Dowling, 2003)	393
16	(Calvo-Armengol & Jackson, 2004)	371
17	(Elfring & Hulsink, 2003)	355
18	(Stam, Arzlanian & Elfring, 2014)	282
19	(Nelson, 1989)	269
20	(Baer, 2012)	248

**Tabela 3- 20 Artigos mais citados**

O artigo mais citado, *The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits* (Hansen, 1999) combina o conceito de laços fracos da pesquisa em redes sociais e a noção de conhecimento complexo para explicar o papel dos laços fracos na partilha de conhecimento entre as subunidades da organização numa organização com várias unidades.

As principais descobertas mostram que laços fracos entre unidades ajudaram a equipa do projeto a procurar conhecimento útil noutras subunidades, mas impediram a transferência de conhecimentos complexos. A existência de laços interativos fracos acelera os projetos quando o conhecimento não é complexo, mas diminui a velocidade quando o conhecimento a ser transferido é altamente complexo. (Hansen, 1999).

Outra conclusão do estudo é que nem relações fracas nem fortes entre as unidades operacionais levam a uma partilha eficiente de conhecimento entre elas. Laços interativos fortes fornecem o efeito líquido relativo mais alto quando o conhecimento é altamente complexo, enquanto laços interativos fracos têm o efeito positivo mais forte no tempo de conclusão quando o conhecimento não é complexo. Outra constatação deste estudo é que os laços fracos entre as unidades não são benéficos porque estão associados a contatos não redundantes. (Hansen, 1999).

### Redes de evolução e co citações

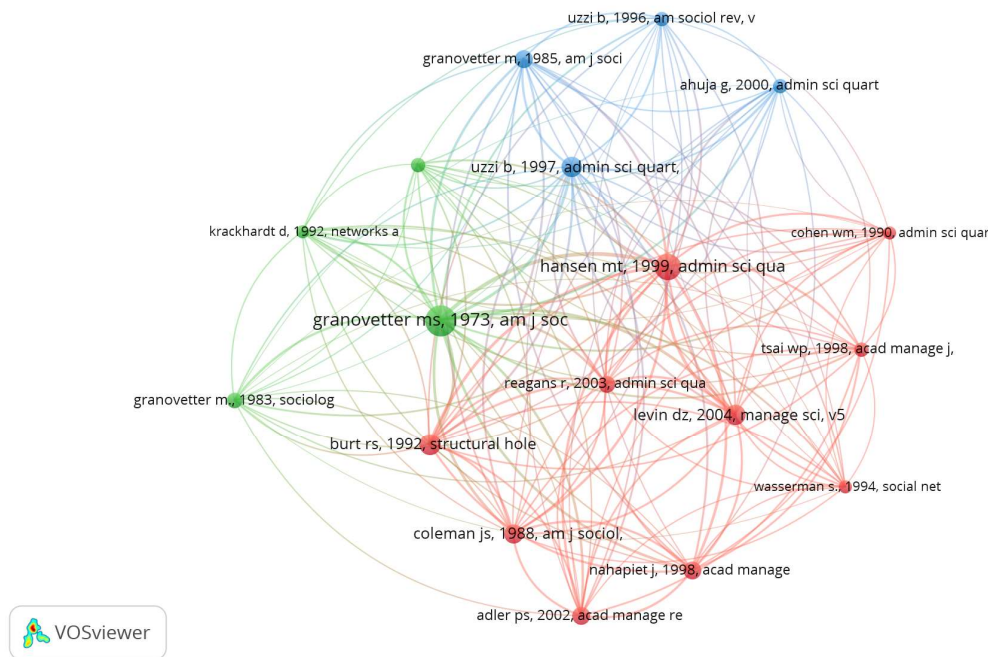


Figura 1- Rede de co citações

A amostra inicial de 424 artigos científicos foi reduzida para artigos com pelo menos 60 citações, resultando numa amostra reduzida de 18 artigos, citados 1962 vezes. Com base nesses artigos, realizou-se uma análise de co citações para construir a respetiva rede e o tamanho da amostra foi reduzido para 18 artigos (**Figura 1**) agrupados em três *clusters* (**Tabela 16**), que suporta as principais dimensões relacionadas com os laços fortes, laços fracos e redes sociais, a saber: *cluster 1* aborda o Capital Social e a partilha/transferência de conhecimento nas redes, o *cluster 2* identifica artigos relacionados com as Redes

sociais e os laços fracos e o *cluster* 3 inclui artigos relacionados com o Embeddedness.

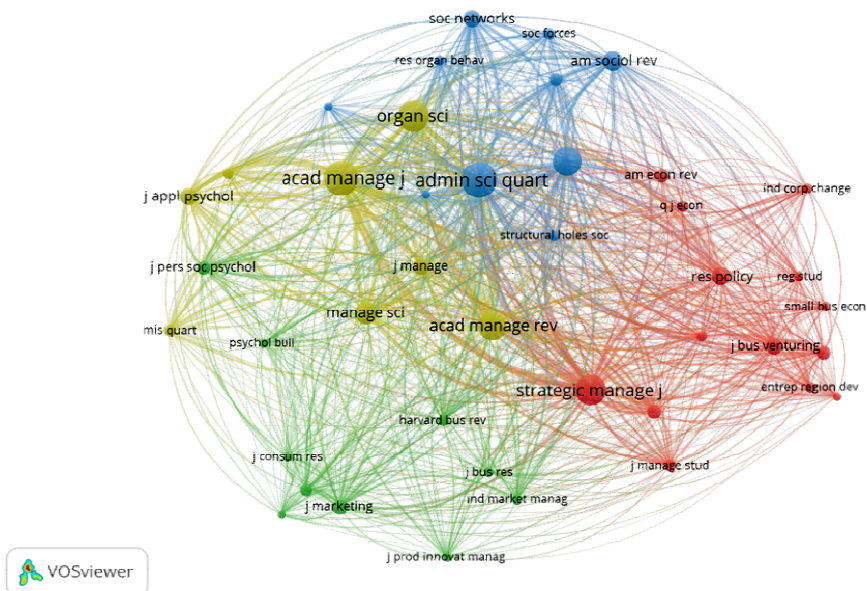
No que diz respeito às fontes, os 424 artigos incluídos na amostra foram publicados em 200 revistas e, como se pode analisar na **Tabela 4**, 18 revistas ostentam, pelo menos, 200 citações.

**Tabela 4- Principais fontes de citações no campo dos laços fortes, laços fracos e redes sociais**

<b>Fontes</b>	<b>Total de artigos</b>	<b>Total de citações</b>
Administrative science Quartely	7	3538
Journal of Business Venturing	6	2378
Organization Science	18	1943
Academy of Management Journal	6	1665
Management Science	8	1260
Strategic Management Journal	8	1251
Academy of Management Review	3	996
Entrepreneurship and Regional Development	6	533
Small Business Economics	4	503
Journal of Applied Psychology	5	446
Research Policy	9	441
American Economic Review	1	371
Internet Research	6	303
Organization Studies	5	285
Industrial and Corporate Change	4	284
Human Resource Management	5	237
Industrial Marketing Management	8	220
Regional Studies	3	219

As publicações com o número de citações mais elevado são a Administrative Science Quartely (3538 citações), Journal of Business Venturing (2378 citações) e Organization Science (1943 citações). Um destes trabalhos também é aquele que possui o maior número de artigos, o Organization Science (18 artigos).

Seguidamente apresenta-se a **Figura 2** que faz referência às publicações com mais co-citações (pelo menos 100). Segue-se a **Tabela 5** que traduz os quatro *clusters* gerados. Através dos artigos constantes na amostra do presente estudo publicados nas fontes anteriormente citadas. Foi possível concluir que o Cluster 1 indica as publicações relacionadas com as Redes, laços fortes e fracos e empreendedorismo, o Cluster 2 faz referências às publicações ligadas ao Capital Social e à Transferência de conhecimento, o Cluster 3 menciona as publicações voltadas para as Redes sociais e o Cluster 4 aborda a criatividade e os laços nas redes.



**Figura 2-** Rede de publicações mais co citadas

Tabela 5- Clusters resultantes das fontes mais citadas

Cluster 1- Redes, laços fortes e fracos e empreendedorismo	Cluster 2- Capital Social e transferência de conhecimento	Cluster 3- Redes sociais	Cluster 4- Criatividade e os laços nas redes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• American Economic Review (209 citações)</li> <li>• Entrepreneurship and Regional Development ( 142 citações)</li> <li>• Entrepreneurship Theory Practice (268 citações)</li> <li>• Industrial and Corporate Change (122 citações)</li> <li>• International Small Business Journal (100 citações)</li> <li>• Journal of Business Venturing (332 citações)</li> <li>• Journal of International Business Studies (243 citações)</li> <li>• Journal of Management Studies(195 citações)</li> <li>• Organization Studies (157 citações)</li> <li>• Quarterly Journal of Economics (142 citações)</li> <li>• Regional Studies(137 citações)</li> <li>• Research Policy (406 citações)</li> <li>• Small Business Economics (115 citações)</li> <li>• Strategic Management Journal (1186 citações)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Harvard Business Review (153 citações)</li> <li>• Industrial Marketing Management(149 citações)</li> <li>• Journal of the Academy of Marketing Science (103 citações)</li> <li>• Journal of Business Research (138 citações)</li> <li>• Journal of Consumer Research (138 citações)</li> <li>• Journal of Marketing (281 citações)</li> <li>• Journal of Marketing Research (196 citações)</li> <li>• Journal of Personality and Social Psychology (281 citações)</li> <li>• Journal of Product Innovation Management (101 citações)</li> <li>• Psychological Bulletin Journal (103 citações)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrative Science Quarterly (1548 citações)</li> <li>• American Journal of Sociology (1030 citações)</li> <li>• American Sociological Review (479 citações)</li> <li>• Annual Review of Sociology (217 citações)</li> <li>• Networks and Organizations: Structure (104 citações)</li> <li>• Research in Organizational Behavior (113 citações)</li> <li>• Social Forces (153 citações)</li> <li>• Social Networks (380 citações)</li> <li>• Social network analysis (106 citações)</li> <li>• Structural Holes (159 citações)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Academy of Management Journal (1484 citações)</li> <li>• Academy of Management Review (977 citações)</li> <li>• Journal of Applied Psychology (384 citações)</li> <li>• Journal of Management (344 citações)</li> <li>• Management Science (646 citações)</li> <li>• MIS Quarterly: Management Information Systems (186 citações)</li> <li>• Organizational Behavior and Human Decision Processes (140 citações)</li> <li>• Organization Science (1175 citações)</li> </ul>

Em relação à autoria, os resultados mostram que 942 autores são responsáveis pelos 424 artigos incluídos na amostra. A **Tabela 6** mostra os 39 autores mais citados (pelo menos 100 vezes), bem como o número de citações por autor e a quantidade de artigos publicados pelo autor. Como pode ser observado, sete desses autores têm pelo menos mil citações e os autores mais citados são Hansen, MT (3144 citações), Davidsson, P (1765 citações), Honig, B (1765 citações), Perry-Smith, JE (1354 citações), Behrens, Krackhardt; Rowley (1016 citações). O autor mais citado, Morten T. Hansen, nasceu em 1963, é professor de Gestão na Universidade da Califórnia, em Berkeley (*School of Information*) e no INSEAD. Ex-professor da Harvard Business School, Morten tirou o doutoramento na *Stanford Graduate School of Business*. É autor do livro de gestão, "*Collaboration*", e foi distinguido com o *Administrative Science Quarterly Award*, pelo seu contributo excepcional no campo dos estudos organizacionais (Hansen, 2020). Os autores com maior número de artigos publicados são Zenou, Y (9 artigos), Levin, DZ (5 artigos) e Walter, J e Soda, G (4 artigos). Yves Zenou é professor de economia e detém o cargo Richard Snape em Negócios e Economia na *Monash University* (Melbourne, Austrália) desde janeiro de 2016. Yves Zenou está também associado ao *Research Institute of Industrial Economics* (IFN, Estocolmo), o *Center for Economic Policy Research* (CEPR, Londres) e o *Institute for the Study of Labor* (IZA, Bonn). Ele também é professor visitante na Universidade de Southampton. É também membro da *Econometric Society*, da *Academy of the Social Sciences* na Austrália, da *Regional Science Association International* e recebeu o prêmio do reitor de 2018 por excelência em pesquisa na *Monash University*. Ele é atualmente o Editor Associado da *Regional Science and Urban Economics*, *Journal of Public Economic Theory*, *Journal of Urban Economics*, *Scandinavian Journal of Economics*,

*IZA Journal of Migration e Annals of Economics and Statistics*. Ele foi anteriormente (2007-2017) o editor da *Regional Science and Urban Economics* e editor Associado (2012-2017) do *Journal of the European Economic Association*. ("Yves Zenou", 2020)

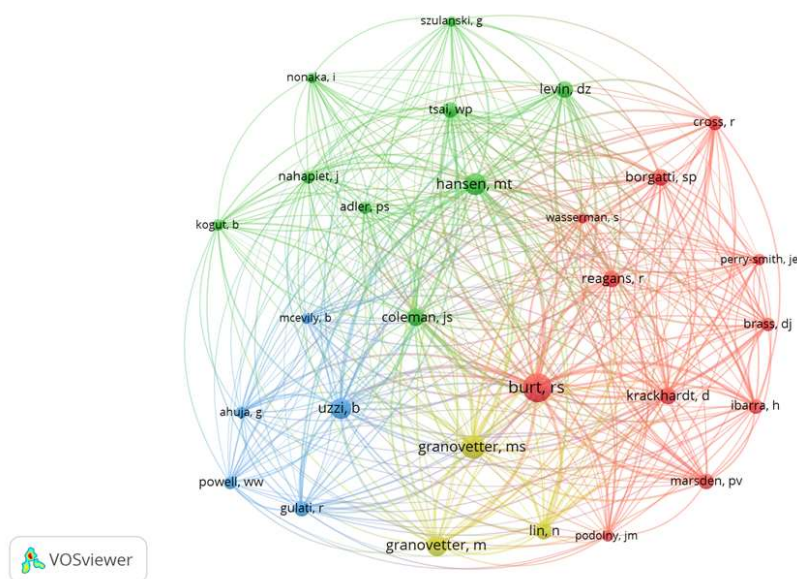
**Tabela 6- 39 autores mais citados**

Autor	Total de artigos	Total de citações
Hansen, MT	2	3144
Davidsson, P	1	1765
Honig, B	1	1765
Perry-Smith, JE	2	1354
Behrens, D	1	1016
Krackhardt, D	1	1016
Rowley, T	1	1016
Shalley, CE	1	736
Constant, D	1	619
Kiesler, S	1	619
Sproull, L	1	619
Chen, D	1	434
Fleming, L	1	434
Mingo, S	1	434
Bear, M	2	415
Lovas, B	1	396
Mors, ML	1	396
Calvo-armengol, A	1	371
Jackson, Mo	1	371
Hulsink, W	1	355
Mcevil, B	3	279
Nelson, RE	1	269
Tortoriello, M	3	259
Ruef, M	1	243
Perry-Smith, JE	3	230

Autor	Total de artigos	Total de citações
Reagans, R	2	205
Zenou, Y	9	192
Levin, DZ	5	177
Brass, DJ	1	174
Choi, J	1	174
Shin, Sj	1	174
Zhang, Z	1	174
Zhou, J	1	174
Mannucci, PV	1	153
Rost, K	1	152
Walter, J	4	148
Sosa, ME	3	138
Murnighan JK	2	119
Soda, G	4	104

Após a análise dos 424 artigos, através da observação da **Figura 3**, é possível verificar os autores com mais citações (com pelo menos 70), considerando Burt o mais co-citado, com um total de 521 citações. Ronald Stuart Burt (nascido em 1949) é um sociólogo americano e professor de Sociologia e Estratégia na Booth School of Business da Universidade de Chicago. A sua investigação e redação mais notável é na área das redes sociais e do capital social, particularmente no que se refere ao conceito de buracos estruturais numa rede social.

Na **Tabela 7** apresentam-se os *clusters* dos autores mais co citados. Neste sentido, no *cluster 1* estão autores mais relacionados com a área de investigação das Redes Sociais; no *cluster 2* os autores relacionados com a investigação na área do Capital Social e transferência de tecnologia; no *cluster 3* os autores mais focados na área da Transferência de conhecimento, Capital social e laços e no *cluster 4* os autores mais focados nos laços fortes e fracos.



**Figura 3-** Rede de autores co citados nos 424 artigos

Tabela 7- clusters dos autores mais co citados

Cluster 1- Redes Sociais	Cluster 2- Capital Social e transferência de tecnologia	Cluster 3- Transferência de conhecimento, Capital social e laços	Cluster 4- Laços fortes e fracos
Borgatti, SP (177 citações)	Adler, PS (107 citações)	Ahuja, G (91 citações)	Granovetter, M (284 citações)
Brass, DJ (111 citações)	Coleman, JS (202 citações)	Gulati, R (153 citações)	Granovetter, MS (361)
Burt, RS (521 citações)	Hansen, MT (307 citações)	Mcevily, B (77 citações)	Lin, N (175 citações)
Cross, R (132 citações)	Kogut, B (85 citações)	Powell, WW (96 citações)	
Ibarra, H (130 citações)	Levin, DZ (169 citações)	Podolny, JM (87 citações)	
Krackhardt, D (179 citações)	Nahapiet, J (105 citações)	Uzzi, B (279 citações)	
Levin, DZ (158 citações)	Nonaka, I (78 citações)		
Marsden, PV (161 citações)	Szulanski, G (78 citações)		
Perry-Smith, JE (87 citações)	Tsai, WP (151 citações)		
Podolny, JM (85 citações)			
Reagans, R (177 citações)			
Wasserman, S (73 citações)			



Tabela 8- Frequência de palavras

Cluster 1- Laços fortes e fracos e Redes Sociais		Cluster 2- Partilha/ Transferência de conhecimento e inovação	
Palavras	Número de ocorrências	Palavras	Número de ocorrências
Efeito	339	Impacto	126
Individual	120	Inovação	180
Influência	96	Conhecimento	253
Informação	115	Partilha de Conhecimento	67
Trabalho	55	Transferência de Conhecimento	69
Modelo	166	Organização	171
Número	67	Performance	234
Papel	204	Relação	335
Pessoa	62	Papel (desempenho)	208
Rede Social	223	Capital Social	283
Força	176	Confiança	87
Laço forte	158	Empresa	250
Teoria	153		
Tempo	54		
Laço fraco	222		

Cluster 3- Artigos, estudos e pesquisas sobre a metodologia do design e redes	
Palavras	Número de ocorrências
Análise	150
Artigo	66
Autor	82
Abordagem da metodologia de design	55
Implicação	144
Rede	547
Pesquisa	224
Estudo	416
Tipo	120

Cluster 4- Desenvolvimento e Empreendedores	
Palavras	Número de ocorrências
Desenvolvimento	107
Empreendedor	138
Literatura	93
Recursos	101

Com base no estudo bibliométrico apresentado constata-se a existência de evidências de que a pesquisa sobre os laços fortes e fracos e as redes sociais são extremamente relevantes, verificando-se um aumento do interesse e publicações sobre a área.

#### IV. Conclusões e Investigação futura

Neste estudo foi realizada uma análise bibliométrica da literatura referente aos laços fortes e fracos e às redes sociais aonde foi mapeada e analisada a produção científica nesta área.

A amostra deste estudo é composta por 424 artigos, publicados entre o período de 1989 e 2019, podendo-se afirmar que mais de metade dos artigos (244) foram publicados nos últimos seis anos (de 2014 a 2019) e apresentam uma taxa média de citação de 60,02%. O artigo mais citado (2748 citações) foi o *The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits* de Hansen, M. T. (1999). Os artigos foram publicados em 200 revistas académicas, evidenciando-se a *Administrative Science Quarterly*, a *Journal of Business Venturing* e a *Organization Science* como as revistas que possuem mais artigos publicados. Foi também possível concluir que 942 autores foram responsáveis pelos 424 artigos contidos na amostra, destacando-se Hansen (3144 citações) como o autor com mais citações, Zenou, Y (9 artigos) como o autor com mais publicações e Burt (521 citações) como o autor com mais co-citações. Da análise lexical realizada, evidenciaram-se as seguintes expressões: *network*, *study*, *relationship*, *effect*, *social capital*, *knowledge* e *firm* como as palavras com maior ocorrência.

Apesar de já existir bastante literatura sobre alguns campos deste estudo como as redes sociais (Borgatti & Halgin 2011), foi possível verificar que relativamente aos laços, a investigação não é muito diversificada. Existem vários artigos que abordam este tema, no entanto são quase sempre referidos como uma teoria, ou seja, sugerem-se estudos de caso relativamente à aplicação da teoria dos laços na criação e desenvolvimento de uma empresa/projeto.

Outra limitação inerente a este estudo foi a falta de literatura que abordasse a internacionalização ligada aos laços fortes e fracos e às redes sociais. Seria interessante tentar novamente realizar um estudo bibliométrico que combinasse a internacionalização, os laços fortes e fracos e as redes sociais.

## Referências Bibliográficas

- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27(1), 17-40.
- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative science quarterly*, 45(3), 425-455.
- Aparicio-Martinez, P., Perea-Moreno, A. J., Martinez-Jimenez, M. P., Redel-Macías, M. D., Vaquero-Abellan, M., & Pagliari, C. (2019). A bibliometric analysis of the health field regarding social networks and young people. *International journal of environmental research and public health*, 16(20), 4024.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 150-169.
- Argote, L., Ingram, P., Levine, J. M., & Moreland, R. L. (2000). Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 1-8.
- Baker, W. E. (1990). Market networks and corporate behavior. *American journal of sociology*, 96(3), 589-625.
- Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1102-1119.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193-206.
- Boissevain, J. (1973). An exploration of two first-order zones. *Network analysis: Studies in human interaction*, 125-148.
- Boissevain, J. (1974). *Friends of friends: Networks, manipulators and coalitions*. St. Martin's Press.
- Borgatti, S. P., & Halgin, D. S. (2011). On network theory. *Organization science*, 22(5), 1168-1181.
- Borgatti, S. P., & Ofem, B. (2010). Social network theory and analysis. *Social network theory and educational change*, 17-29.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. *Handbook of theory and research for the sociology of education*. JG Richardson. New York, Greenwood, 241(258), 19.
- Burt Ronald, S. (1992). *Structural holes: the social structure of competition*. Boston, MA.
- Burt, R. S. (2000). The network structure of social capital. *Research in organizational behavior*, 22, 345-423.
- Calvo-Armengol, A., & Jackson, M. O. (2004). The effects of social networks on employment and inequality. *American economic review*, 94(3), 426-454.

- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
- Coleman, J. S. (1990). Commentary: Social institutions and social theory. *American Sociological Review*, 55(3), 333-339. Constant, D., Sproull, L., & Kiesler, S. (1996). The kindness of strangers: The usefulness of electronic weak ties for technical advice. *Organization science*, 7(2), 119-135.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*, 94, S95-S120.
- Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization science*, 7(5), 477-501.
- Constant, D., Sproull, L., & Kiesler, S. (1996). The kindness of strangers: The usefulness of electronic weak ties for technical advice. *Organization science*, 7(2), 119-135.
- Cooley, C. H. (1956). *The two major works of Charles H. Cooley: Social organization*. Free Press.
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of business venturing*, 18(3), 301-331.
- Elfring, T., & Hulsink, W. (2003). Networks in entrepreneurship: The case of high-technology firms. *Small business economics*, 21(4), 409-422.
- Ekeh, P. P. (1974). *Social exchange theory: The two traditions*. London: Heinemann.
- Evald, M. R., Klyver, K. I. M., & Svendsen, S. G. (2006). The changing importance of the strength of ties throughout the entrepreneurial process. *Journal of Enterprising Culture*, 14(01), 1-26.
- Fleming, L., Mingo, S., & Chen, D. (2007). Collaborative brokerage, generative creativity, and creative success. *Administrative science quarterly*, 52(3), 443-475.
- Foley, M. W., & Edwards, B. (1999). Is it time to disinvest in social capital?. *Journal of public policy*, 141-173.
- Frazer, J. E. (1919). The formation of the duodenal curve. *Journal of anatomy*, 53(Pt 4), 292.
- Ghoshal, S., & Moran, P. (1996). Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of management Review*, 21(1), 13-47.
- Goldenberg, J., Libai, B., & Muller, E. (2001). Talk of the network: A complex systems look at the underlying process of word-of-mouth. *Marketing letters*, 12(3), 211-223.
- Granovetter, M. (1973). 'The strength of weak ties'. *American Journal of Sociology*, 78, 6, 1360-80.
- Granovetter, M. (1983). The strength of weak ties: A network theory revisited. *Sociological theory*, 201-233.

- Granovetter, M. (1985). 'Economic action and social structure: the problem of embeddedness'. *American Journal of Sociology*, 91, 3, 481-510
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 91(3), 481-510.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Hansen, M. (2020). Morten T. Hansen | Wook. Retrieved 4 June 2020, from <https://www.wook.pt/autor/morten-t-hansen/827032>
- Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative science quarterly*, 44(1), 82-111.
- Hansen, M. T., Mors, M. L., & Løvås, B. (2005). Knowledge sharing in organizations: Multiple networks, multiple phases. *Academy of Management journal*, 48(5), 776-793.
- Hirsch, P. M., & Levin, D. Z. (1999). Umbrella advocates versus validity police: A life-cycle model. *Organization Science*, 10(2), 199-212.
- Homans, G. C., & Behavior, S. (1961). Its elementary forms. *Social Behavior*, 119(3), 488-531.
- Jack, S. L. (2005). The role, use and activation of strong and weak network ties: A qualitative analysis. *Journal of management studies*, 42(6), 1233-1259.
- Jim Coleman - Google Académico. (2020). Retrieved 5 February 2020, from <https://scholar.google.com/citations?user=1G5BHwkAAAAJ&hl=pt-PT&oi=sra>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. Wiley.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business horizons*, 54(3), 241-251.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, 3(3), 383-397.
- Kogut, B., & Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of international business studies*, 24(4), 625-645.
- Kogut, B., & Zander, U. (1996). What firms do? Coordination, identity, and learning. *Organization science*, 7(5), 502-518.
- Kossinets, G., & Watts, D. J. (2006). Empirical analysis of an evolving social network. *science*, 311(5757), 88-90.
- Krackhardt, D. (1992). A caveat on the use of the quadratic assignment procedure. *Journal of Quantitative Anthropology*, 3(4), 279-296.

- Larson, A. (1992). Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. *Administrative science quarterly*, 76-104.
- Lechner, C., & Dowling, M. (2003). Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. *Entrepreneurship & regional development*, 15(1), 1-26.
- Lin, N. (1999). Social networks and status attainment. *Annual review of sociology*, 25(1), 467-487.
- Lin, N. (1999). Building a network theory of social capital. *Connections*, 22(1), 28-51.
- Gabbay, S. M., & Leenders, R. T. (1999). CSC: The structure of advantage and disadvantage. In *Corporate social capital and liability* (pp. 1-14). Springer, Boston, MA.
- Levin, D. Z., & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management science*, 50 (11), 1477-1490.
- Malinowski, B. (1922). Ethnology and the Study of Society. *Economica*, (6), 208-219.
- Marin, A., & Wellman, B. (2011). Social network analysis: An introduction. *The SAGE handbook of social network analysis*, 11.
- McCord, E. (1980). Structural-functionalism and the network idea: towards an integrated methodology. *Social Networks*, 2(4), 371-383.
- Mitchell, J. C. (1969). The concept and use of social networks. *Social networks in urban situations*.
- Mitchell, J. C. (1974). Social networks. *Annual review of anthropology*, 3(1), 279-299.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- Nelson, R. E. (1989). The strength of strong ties: Social networks and intergroup conflict in organizations. *Academy of management Journal*, 32(2), 377-401.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.
- Park, R. E. (1924). The concept of social distance: As applied to the study of racial relations. *Journal of applied sociology*, 8, 339-334.
- Palumbo, R., Manesh, M. F., Pellegrini, M. M., & Flamini, G. (2020). Exploiting Inter-Organizational Relationships in Health Care: A Bibliometric Analysis and Literature Review. *Administrative Sciences*, 10(3), 57.
- Perry-Smith, J. E. (2006). Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management journal*, 49(1), 85-101.

- Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of management review*, 28(1), 89-106.
- Pritchard, A. (1969). Statistical bibliography or bibliometrics. *Journal of documentation*, 25(4), 348-349.
- Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual review of sociology*, 24(1), 1-24.
- Powell, W. W. (1996). Trust-Based Forms of Governanco. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 51.
- Reagans, R., & McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative science quarterly*, 48(2), 240-267.
- Repiso, R., Torres-Salinas, D., & Delgado-López-Cózar, E. (2011). Bibliometric and social network analysis applied to television dissertations presented in Spain (1976/2007). *Revista Comunicar*, 19(37), 151-159.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic management journal*, 13(7), 483-498.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of management review*, 19(1), 90-118.
- Rowley, T., Behrens, D., & Krackhardt, D. (2000). Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. *Strategic management journal*, 21(3), 369-386.
- Schilling, M. A., & Phelps, C. C. (2007). Interfirm collaboration networks: The impact of large-scale network structure on firm innovation. *Management science*, 53(7), 1113-1126.
- Schumpeter, J. A. (1950). The march into socialism. *The American Economic Review*, 40(2), 446-456.
- Simmel, G. (1950). *The sociology of georg simmel* (Vol. 92892). Simon and Schuster.
- Singh, J. (2005). Collaborative networks as determinants of knowledge diffusion patterns. *Management science*, 51(5), 756-770.
- Snehota, I., & Hakansson, H. (1995). Developing relationships in business networks.
- Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 45-62.
- Stam, W., Arzlanian, S., & Elfring, T. (2014). Social capital of entrepreneurs and small firm performance: A meta-analysis of contextual and methodological moderators. *Journal of business venturing*, 29(1), 152-173.
- Strauss, J. S. (1969). Hallucinations and delusions as points on continua function: Rating scale evidence. *Archives of general psychiatry*, 21(5), 581-586.

- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 27-43.
- Thanuskodi, S. (2010). Journal of Social Sciences: a bibliometric study. *Journal of Social Sciences*, 24(2), 77-80.
- Tichy, N. M., Tushman, M. L., & Fombrun, C. (1979). Social network analysis for organizations. *Academy of management review*, 4(4), 507-519.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of management Journal*, 41(4), 464-476.
- Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American sociological review*, 674-698.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative science quarterly*, 35-67.
- Wang, C. C., Sung, H. Y., Chen, D. Z., & Huang, M. H. (2017). Strong ties and weak ties of the knowledge spillover network in the semiconductor industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 118, 114-127.
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and applications* (Vol. 8). Cambridge university press.
- Webber, Q. M., & Vander Wal, E. (2019). Trends and perspectives on the use of animal social network analysis in behavioural ecology: a bibliometric approach. *Animal Behaviour*, 149, 77-87.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Wirth, L. (1938). Urbanism as a Way of Life. *American journal of sociology*, 44(1), 1-24.
- Woolcock, M. (1998). Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework. *Theory and society*, 27(2), 151-208.
- Woolcock, M., & Narayan, D. (2000). Social capital: Implications for development theory, research, and policy. *The world bank research observer*, 15(2), 225-249.
- Yves Zenou. (2020). Retrieved 8 February 2020, from <https://sites.google.com/site/yvesbzenou/>
- Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization science*, 6(1), 76-92.
- Zhang, M. (2010). Social network analysis: history, concepts, and research. In *Handbook of social network technologies and applications* (pp. 3-21). Springer, Boston, MA.



## Capítulo 2

### **Estudo 2. O papel dos laços fortes e fracos no processo de internacionalização das empresas**

Susana da Silva Fernandes<sup>1,2</sup>, Vitor Braga<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Mestrado em Gestão e Internacionalização de Empresas

<sup>2</sup> CIICESI, ESTG /P.PORTO - Centro de Inovação e Investigação em Ciências Empresariais e Sistemas de

Informação, Escola Superior de Tecnologia e Gestão / Politécnico do Porto

emails: 8180019@estg.ipp.pt, vbraga@estg.ipp.pt, co@estg.ipp.pt

#### **RESUMO**

Granovetter, M. S. (1977) descreveu a força de um laço como uma combinação (provavelmente linear) da quantidade de tempo, da intensidade emocional, da intimidade (confidencialidade mútua) e dos serviços recíprocos que caracterizam o laço.

Este artigo tem como principal objetivo perceber quais os contributos dos laços (fracos e fortes) no processo de internacionalização das empresas, mais especificamente, distinguir quais as suas funções (dos laços) nas diferentes fases da internacionalização empresarial.

Através da metodologia qualitativa, com entrevistas realizadas a 10 empresas, foi possível concluir que ambos os laços são importantes para este processo sendo que os resultados sugerem que, numa fase inicial do desenvolvimento da empresa, os empreendedores contam com fortes relações pessoais diretas (laços fortes), normalmente com familiares, amigos ou colegas para fornecer recursos críticos que irão facilitar o acesso a informação importante e conhecimento de certas normas. Numa segunda fase, os laços fracos parecem ser recursos importantes para encontrar oportunidades de mercado e obter acesso a clientes em novos territórios. Foi também possível concluir que, através da integração nas redes e através dos contactos dessas redes (laços fortes ou fracos), foi possível ultrapassar barreiras inerentes à internacionalização e alcançar os mercados externos mais facilmente.

**Palavras-chave:** Laços Fortes; Laços Fracos; Processo de Internacionalização; Redes Sociais.

#### **ABSTRACT**

Granovetter, M. S. Has described the strength of tie as the combination (likely to be linear), of the quantity of time, emotional intensity, intimacy (mutual confidentiality) and reciprocal services that characterise said tie.

The main goal of this article is to understand the contributions of ties (strong or weak) in the internationalisation process of firms, specifically, distinguish their functions in the different phases of firm internationalisation.

Through qualitative methodology, with interviews executed to 10 different companies, it was possible to conclude that both ties are important to this process. Results suggest that, on an early stage of

a firm's development, entrepreneurs rely on strong and direct personal relationships (strong ties), usually with family members, friends or colleagues, who are able to provide essential resources that will enable both, the access to important information, and the knowledge of certain regulations. On a second phase, weak ties appear as being important resources, in terms of finding market opportunities and obtaining access to clients in new regions. It was also possible to conclude that, through network integration and through contacts acquired by those networks (strong or weak ties) it is possible to overcome internationalisation barriers and reach foreign markets more easily.

Key-words: Strong ties, Weak ties, Internationalisation Process, Social Network.

## **1 Introdução**

As relações pessoais têm um forte impacto nas relações empresariais e, conseqüentemente nos processos internacionalização. A teoria dos laços fortes e fracos oferece explicações relevantes para estes processos permitindo recolher informação e conhecimento que vão possibilitar o acesso a novos mercados.

As ligações estabelecidas com diversas entidades permitem que as empresas aumentem a sua notoriedade que, por sua vez, será um elemento-chave para a sua entrada nos mercados internacionais. Contudo, para que possam sobreviver necessitam de apostar no estabelecimento de laços sociais com entidades sediadas no país de destino.

Embora vários artigos investiguem o processo de internacionalização de uma empresa, Johanson & Vahlne (1977) ou o impacto das redes nos processos de internacionalização, Udomkit & Schreier (2017); ou mesmo o impacto dos laços nas redes, Kavanaugh, Reese, Carroll & Rosson (2005), não é do nosso conhecimento algum que explore, especificamente, o impacto dos laços fortes e fracos nos processos de internacionalização das empresas.

Neste sentido, este artigo pretende explorar de que forma é que os dois tipos de laços contribuem para a internacionalização empresarial evidenciando o seu contributo nas empresas internacionalizadas.

Este trabalho é composto por uma revisão da literatura, de forma a responder à questão/objetivo principal do artigo (contributos dos laços fracos e fortes no processo de internacionalização das empresas), referindo o seu conceito/definição; medidas e determinantes; facilitadores e barreiras; metodologia e resultados. Subsequentemente, apresenta-se a metodologia que serviu de base ao estudo e, finalmente são apresentados e discutidos os resultados, as conclusões, as limitações do trabalho e sugestões de futuros temas de investigação.

## **I. Enquadramento Teórico**

### **2 Revisão da literatura**

#### **2.1 Laços fortes e fracos**

É bem conhecido que os empreendedores procuram oportunidades independentemente de terem os recursos controlados (Stevenson, 1999); eles internacionalizam-se construindo redes compostas por laços que lhes vão permitir superar as suas limitações de recursos. Essa estratégia de crescimento permite que os empreendedores atinjam os mercados globais mais rapidamente e a custos mais baixos (McDougall e Oviatt, 2000; Oviatt e McDougall, 1994, Citado por Han, 2007).

Granovetter (1973) e Burt (1992) argumentaram que uma rede deve consistir em laços fortes e fracos, porque a natureza desses laços influencia a operação e a estrutura das redes (Jack, 2005).

Aldrich (1987) e Starr & Macmillan (1990) referem que os laços fortes podem ser mais importantes na fase inicial, de fundação e de crescimento de um novo empreendimento, no entanto, laços fracos tornam-se mais importantes para a sobrevivência e desempenho à medida que os empreendimentos amadurecem (Kiss & Danis, 2008).

O artigo seminal "*The strength of weak ties*" de Granovetter (1973, 1995) sustenta que os laços fracos costumam ser mais importantes na divulgação de informações ou recursos porque tendem a servir de ponte entre grupos sociais desconectados; laços fortes levam a processos de transmissão menos eficientes, porque um grande número de atores na rede de laços fortes já se conhecem.

Os laços fracos fornecem ligações a atores externos que podem facilitar a mobilização de recursos através das fronteiras comunitárias e proporcionar liberdade para explorar novas oportunidades (Burt, 1992), o que vem reforçar o argumento anterior da sua importância para a sobrevivência e subsistência das empresas no mercado externo. No entanto, o foco em laços fortes parece mais provável, uma vez que esses laços fornecem fontes ricas e confiáveis de informações oportunas que compensam os vazios institucionais e permitem que os empreendedores façam um melhor sentido do seu ambiente competitivo complexo e dinâmico quando se pretendem internacionalizar (Peng & Heath, 1996). Quanto maior a incerteza ambiental, mais os administradores dependerão de laços fortes pessoais ao entrar em relações de troca (Pfeffer & Salancik, 1978; Uzzi, 1997) e em ambientes institucionais menos desenvolvidos, em particular, tais laços podem ter um impacto significativo no desempenho da empresa (Peng, 2003; Peng e Heath, 1996). Granovetter (1985, p. 490) observou que a informação e o apoio obtidos através de laços fortes oferecem múltiplos benefícios: é barato; é mais confiável porque é mais rico, mais detalhado e preciso; é geralmente resultado de uma relação contínua e, portanto, em termos económicos, é mais confiável. No entanto, segundo Burt (1992), os laços fortes são percebidos como menos benéficos do que os fracos porque provavelmente fornecerão informações redundantes, já que podem antecipar-se a mudar em círculos sociais semelhantes, se não os mesmos (Jack, 2005).

À medida que as instituições amadurecem e se desenvolvem, os empreendedores podem achar que os laços fracos oferecem mais benefícios do que os laços fortes, uma vez que os laços fortes são dispendiosos para desenvolver, manter e fornecer acesso a conhecimentos e recursos mais diversificados em relação ao mercado externo (Granovetter, 1973). Laços fracos fornecem mais conhecimento novo (novidades) do que laços fortes (Rogers, 2010). O conhecimento das empresas envolvidas em laços fracos é diferente daquele de laços fortes. De acordo com Weick (1976), as empresas envolvidas em laços fortes adaptam-se umas às outras e desenvolvem uma similaridade de base de conhecimento; por sua vez, os laços fracos implicam uma separação entre as empresas, e isso é menos uma restrição ao comportamento adaptativo das empresas (Sharma & Blomstermo, 2003).

Laços fortes permitem, por sua vez, a comunicação frequente e o aumento constante da consciencialização sobre oportunidades internacionais. Os empreendedores com acesso a essa comunicação podem internacionalizar os seus negócios mais rapidamente superando as limitações de recursos. Laços fracos oferecem oportunidades para diversos recursos e informações (Aldrich et al., 1987; Bloodgood et al., 1995; Katrishen et al., 1993; Mönsted, 1995).

Alternativamente, Jenssen e Koenig (2002) argumentaram que laços fortes fornecem acesso à motivação. No entanto, em termos de informações relacionadas às oportunidades, uma rede pessoal caracterizada predominantemente por laços fortes é considerada ineficiente (Jack, 2005).

Granovetter (1973, 1983) mostra que os laços fracos permitem um melhor desempenho relativamente aos laços fortes. De facto, numa rede próxima onde todos se conhecem, as informações são partilhadas e, portanto, potenciais fontes de informações são rapidamente abaladas, pelo que a rede se torna rapidamente redundante em termos de acesso a novas informações.

Por definição, laços fracos são transitórios e duram apenas um período. Os laços fracos fornecem apenas informações sobre o trabalho, enquanto os laços fortes, além das informações sobre o trabalho, fornecem ajuda mais concreta, como apoio financeiro. (Eberhard & Craig, 2013)

Por sua vez, Blyler & Coff (2003) afirmam que os laços fracos com contatos internacionais aumentam a vantagem competitiva de uma empresa e, assim, aceleram o seu desempenho de internacionalização ao fornecer acesso a informações que não sejam restringidas pela rigidez estrutural que os laços fortes impõem (Kiss & Danis, 2008).

Tiwana (2008) considera que os laços fracos fornecem potencial de inovação (exploração) às empresas, mas falta capacidade de integração (exploração), e laços fortes fornecem capacidade de integração, mas falta capacidade de inovação (citado por Kenny e Fahy, 2011), também relativamente aos laços fortes, Jenssen e Koenig (2002), argumentam que estes fornecem acesso à motivação (Jack, 2005).

Apesar de todos estes contrastes, a literatura enfatiza que os laços fracos são mais eficazes para o empreendedorismo do que os laços fortes (Jack, 2005). Levin, D., & Cross, R. (2004) corroboram essa afirmação argumentando que quando a confiança é baixa, os laços fracos fornecerão mais conhecimento útil do que os fortes, e quando a confiança for alta, os laços fracos continuarão a fornecer conhecimento mais útil do que os laços fortes. Observe-se que os autores não argumentam que os laços fortes prejudicam quem procura conhecimento com informação errada ou enganosa. Pelo contrário, laços fortes e confiáveis ainda são, sem dúvida, úteis no conhecimento que fornecem. No entanto, laços fracos confiáveis podem ser ainda mais úteis devido à sua capacidade adicional de fornecer informações não redundantes. No fundo, tal como Brüderl & Preisendörfer (1998) afirmam, um empresário incorporado numa rede ampla e diversificada recebe mais ajuda e recursos em comparação com um empresário incorporado numa rede limitada ou que não possui recursos básicos.

Em suma, atendendo à diversidade de conceitos referidos pela literatura, na **Tabela 9** encontra-se uma síntese dos conceitos inerentes aos laços fortes e fracos, complementando a informação que foi referida:

**Tabela 9- Conceito/ Definição dos laços**

	Laços Fortes	Laços Fracos	Autores
Conceito/Definição		Aqueles que interagem mais de uma vez por ano e menos de duas vezes por semana	Granovetter (1973:1371)
		A "força dos laços fracos" é a ligação com outros indivíduos fora da rede de laços e com as informações e recursos que circulam noutras áreas	Granovetter, 1973, 1982; McPherson & Smith-Lovin, 1987; Burt, 1992
	São contatos frequentes que quase sempre apresentam tons afetivos, muitas vezes amigáveis, e podem incluir favores recíprocos	São contatos pouco frequentes que, por serem episódicos, não possuem necessariamente conteúdo afetivo.	Reed, 1989
	Fornecem informações não redundantes, novas oportunidades e melhores resultados de desempenho		Burt, 1992, 2004, 2007
	São descritos como laços heterogêneos e são percebidos como um elemento crítico da estrutura social, permitindo que as informações fluam para outros grupos sociais e para a sociedade em geral		Burt, 1992
	Caracterizados por uma sensação de que a relação é íntima e especial; Interesse em estar junto o máximo possível por meio de interações frequentes em múltiplos contextos sociais durante um longo período; Um senso de reciprocidade na relação, com as necessidades do parceiro conhecidas e apoiadas.	São mais instrumentais - fornecendo recursos informativos em vez de apoio e troca de confidências	Wellman, 1992
	São fortes o suficiente para lidar com contatos pouco frequentes, fornecer capacidade de reconhecer o potencial de oportunidades empresariais, desenvolvimento de negócios e continuidade de atividades, desenvolvidas com base na confiança, expectativa e vínculo que levam à confiança nas informações e recursos	Representam nós que operam num contexto social mais amplo que pode ser usado para fornecer recursos, gerar negócios e aprimorar reputações. Eles são representados por amigos de amigos e estabelecidos como elos secundários dos laços fortes existentes	Jack, S. 2005
	Aquele que é próximo, e que é baseado na confiança, no respeito mútuo e no comprometimento	Um vínculo superficial que ainda não se baseia numa confiança forte e em que as partes não se conhecem bem e não estão emocionalmente próximas umas das outras	Söderqvist & Chetty, 2009
	Estão relacionados à transferência de recursos, reciprocidade, confiança e inovação		Adler & Kwon, 2002; Rost, 2011

Também de modo a justificar e enquadrar os conceitos acima referidos, apresenta-se de seguida a **Tabela 10** onde são apresentados os determinantes e medidas da força dos laços utilizadas pela literatura da área:

**Tabela 10- Medidas e Determinantes da força de um laço**

Tipo de Laço	Medida	Determinantes da força de um laço	Autores
<b>Laços Fortes</b>	amigos próximos	"proximidade" de uma relação	Erickson et al.; Granovetter, b; Lin and Durnin; Murray et al
<b>Laços Fracos</b>	os laços são fracos quando a quantidade de tempo, intensidade emocional, intimidade e reciprocidade é baixa.	combinação da quantidade de tempo, da intensidade emocional, da intimidade (confiança mútua) e dos serviços recíprocos que caracterizam os laços	Granovetter, 1973 / LINK: p. 1361
<b>Laços Fortes</b>	parentes	a fonte de uma relação é uma indicação precisa da sua força	Marsden & Campbell, 1984
<b>Laços Fracos</b>	vizinhos ou colegas de trabalho	a fonte de uma relação é uma indicação precisa da sua força	Marsden & Campbell, 1984
<b>Laços</b>		frequência de contacto, duração da associação, intimidade do laço, prestação de serviços recíprocos e parentesco têm sido usados como medidas de força do laço, proximidade	Marsden & Campbell, 1984
<b>Laços Fortes</b>	assumidos como mais frequentes	frequência de contacto	Granovetter, b; Lin et al. , a
<b>Laços Fortes</b>	assumidos como aqueles aclamados por ambas as partes	reconhecimento mútuo de contato	Friedkin
<b>Laços Fortes</b>	alianças de equidade, joint ventures e cooperativas de uma empresa	níveis típicos de interação dos parceiros e compromisso de recursos para cada tipo de aliança.	Contractor e Lorange (1988)
<b>Laços Fracos</b>	conhecidos ou amigos de amigos	"proximidade" de uma relação	Erickson et al.; Granovetter, b; Lin and Durnin; Murray et al
<b>Laços Fracos</b>	acordos de marketing, contratos de licenciamento e patentes	níveis típicos de interação dos parceiros e compromisso de recursos para cada tipo de aliança.	Contractor e Lorange (1988)
<b>Laços</b>		a duração do contacto, a provisão do apoio emocional e ajuda dentro da relação	Wellman
<b>Laços</b>		1) frequência de contato, 2) reciprocidade - de favores e obrigações, por postura - e 3) amizade.	Granovetter

Refere-se então que, relativamente aos conceitos/ definições dos laços fortes e fracos apresentados na **Tabela 9**, é possível constatar que os laços fortes são associados a contactos frequentes, a relações duradouras que, muitas vezes, possuem tons afetivos. São laços associados à confiança e ao comprometimento. Por sua vez, os autores relacionam os laços fracos a contactos pouco frequentes que não possuem tons afetivos. São descritos como laços mais instrumentais, que ainda não se baseiam numa confiança forte e em que as partes não se conhecem bem.

Na **Tabela 10**, referente às medidas e determinantes da força dos laços, foi possível constatar que amigos próximos ou parentes são considerados laços fortes, por sua vez, vizinhos, colegas de trabalho, conhecidos ou amigos de amigos são considerados laços fracos, sendo esta “força” determinada pela “proximidade” ou pela fonte das relações. No que concerne aos tipos de alianças empresariais, as alianças de equidade, as *joint ventures* e mesmo as cooperativas, são consideradas laços fortes. Por sua vez, acordos de marketing, contratos de licenciamento e patentes, são considerados laços fracos.

Assim conclui-se que os laços fortes permitem uma interação e uma comunicação frequente que transmite uma sensação de confiança. Os laços fracos, por outro lado, resultam de interações menos frequentes mas que possibilitam o acesso a informações e recursos variados.

## **2.2 A Internacionalização e os laços fortes e fracos**

O termo internacional enfatiza a noção de nação e refere-se à relação entre diferentes nações e países. Internacionalização não é um termo novo, ele tem sido usado há séculos nas ciências políticas e nas relações governamentais, no entanto, a sua popularidade só aumentou consideravelmente desde o início dos anos 80 (Knight, 2004). O termo internacionalização tende a ser usado para descrever o movimento de saída nas operações internacionais de uma empresa. Welch and Luostarinen (1988, p. 36) sugerem que a internacionalização seja definida como (...) “o processo de crescente envolvimento em operações internacionais”. Vários estudos definem a internacionalização como (...) “um processo no qual as empresas aumentam gradualmente o seu envolvimento internacional” (Johanson & Vahlne, 1977).

### **2.2.1. Modelos teóricos de internacionalização**

Modelos significativos no campo dos negócios internacionais descrevem o processo de internacionalização como um desenvolvimento gradual que ocorre em fases distintas e por um período de tempo relativamente longo (Melin, 1992). Existem várias teorias da internacionalização como as Teorias Clássicas do Comércio Internacional que é constituída pela Teoria da Vantagem Absoluta desenvolvida por Adam Smith (1776) e a Teoria da Vantagem Comparativa descrita por David Ricardo (1817); a Teoria dos custos de transação desenvolvida por Ronald Coase (1937); a Teoria do ciclo de vida do produto desenvolvida por Vernon (1966); A

Teoria/modelo de Uppsala desenvolvida por Johanson e Vahlne (1977); a Teoria da Internalização desenvolvida por Buckley & Casson (1976) e Rugman (1979); a Teoria eclética ou paradigma de OLI (Ownership, Location and Internalization) desenvolvida por Dunning (1980); a Teoria das redes de J. Johanson & Mattsson (1987); a Teoria da Vantagem Competitiva desenvolvida por Porter (1990) e a Teoria Resource-based view (RBV) desenvolvida por Barney (2001). Destas teorias, as mais frequentemente citadas são a Teoria do ciclo de vida do produto (Vernon 1966) e a Teoria de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977).

Na Teoria do ciclo de vida do produto Vernon identificou várias etapas no ciclo de vida de um produto, cada uma com implicações diferentes para a internacionalização da empresa e do próprio produto. A etapa de introdução é doméstica, tendo a sua orientação para o país onde o produto foi desenvolvido. Nesta fase, as exportações para outros países industrializados podem apoiar o objetivo emergente de alcançar economias de escala na produção. Na fase de crescimento, as atividades de exportação aumentam e os Investimentos Diretos Estrangeiros (IDE) nas fábricas são feitos em países com uma procura crescente pelo produto. Na fase de maturidade, quando os principais mercados estão saturados e o produto padronizado, a fabricação é transferida para países com baixos custos de mão-de-obra. Finalmente, na fase de declínio, a manufatura e, em alguns casos, também a procura, deixam definitivamente o país industrial que abrigava a inovação original. Embora o modelo do ciclo de vida do produto leve em consideração o nível da empresa, o seu foco principal é no nível do país. (Melin, 1992)

Por sua vez, a Teoria de Uppsala lida com a aquisição de conhecimento. A forma como as organizações aprendem e como a sua aprendizagem afeta o seu comportamento de investimento são as questões centrais do modelo (Johanson & Vahlne, 1977). Uma suposição básica da Teoria de Uppsala é que a falta de conhecimento sobre mercados estrangeiros é um grande obstáculo para as operações internacionais, mas esse conhecimento pode ser adquirido (Johanson & Vahlne, 1977, p. 23). Ao operar no mercado, a empresa não adquire apenas informações sobre esse mercado, mas também se torna intimamente ligada a ele de tal forma que é difícil utilizar os seus recursos para outros fins (Forsgren, 2002).

Uma segunda suposição importante é que as decisões e implementações relativas a investimentos estrangeiros são feitas de forma incremental devido à incerteza do mercado. Quanto mais a empresa souber sobre o mercado, menor será o risco percebido e maior será o nível de investimento estrangeiro nesse mercado.

Uma terceira suposição é que o conhecimento é altamente dependente dos indivíduos e, portanto, difícil de transferir para outros indivíduos e contextos (Forsgren, 2002).

O modelo é baseado em quatro conceitos principais: conhecimento do mercado, comprometimento do mercado, decisões de comprometimento e atividades atuais. Com base nesses quatro conceitos, e assumindo o incrementalismo, o modelo prevê que o padrão básico de internacionalização das empresas é: (1) iniciar e continuar a investir em apenas um ou em alguns países vizinhos, em vez de investir em vários países simultaneamente; e (2) que os investimentos num país

específico são realizados com cautela, sequencial e simultaneamente com a aprendizagem das pessoas da empresa que operam nesse mercado (Forsgren, 2002). As empresas devem entrar em novos mercados com distância psíquica sucessivamente maior e os investimentos no mercado desenvolvem-se de acordo com a chamada cadeia de estabelecimentos (Johanson & Vahlne, 1990). Melin (1992, pg.5) define a distância psíquica como as (...) "diferenças entre dois países em termos de idioma, cultura, nível de educação, práticas comerciais e legislação". O autor refere que as empresas iniciam a sua internacionalização para mercados com menor incerteza percebida, por outras palavras, mercados que eles podem entender com facilidade, geralmente em países vizinhos (Melin, 1992).

Embora existam vários modos de entrada no mercado externo, como o *Non-Equity*: Entrada através de exportação (direta e indireta) ou através de acordos contratuais (Licenciamento, *Franchising*, Alianças, entre outros); *Equity*: Entrada através de Investimento Direto Estrangeiro (IDE) (*Joint Ventures*, *Greenfield*, Aquisição, entre outros) (Pan & David, 2000), Lu & Beamish (2001) afirmam que duas das principais vias de internacionalização são a exportação e o IDE.

A exportação tem sido tradicionalmente considerada como o primeiro passo para entrar nos mercados internacionais, servindo de plataforma para futuras expansões internacionais (Kogut e Chang, 1996). A exportação fornece um acesso rápido a mercados estrangeiros, com pouco investimento de capital necessário, mas a oportunidade de obter uma valiosa experiência internacional (Lu & Beamish, 2001).

Embora a exportação seja um modo de internacionalização que envolva menos riscos em termos de investimento de capital, quando os ativos de uma empresa são proprietários (como valor da marca, marcas ou patentes), a exportação pode expor a empresa a riscos maiores em termos de oportunidade do distribuidor ou apropriação de ativos. Quando confrontado com esse risco, o IDE torna-se um meio atraente de internacionalização, pois permite que as empresas minimizem os riscos relacionados às transações através da internalização de mercados para a troca de ativos proprietários (Lu & Beamish, 2001). Além dos benefícios obtidos com a internalização da troca de ativos proprietários através das fronteiras internacionais, o IDE em locais diversificados permite que uma empresa aproveite várias vantagens baseadas na localização, como uma força de trabalho com preços competitivos, para ter acesso a recursos críticos e desenvolver novos conhecimentos e capacidades que aumentem sua competitividade internacional (Lu & Beamish, 2001).

### **2.2.2. O papel dos laços e das redes na internacionalização**

Casillas & Acedo (2013) definiram a internacionalização como um processo através do qual uma empresa aumenta o seu nível de envolvimento com os mercados estrangeiros ao longo do tempo. Esta definição é também defendida pelos autores Welch & Luostarinen (1988), Johanson & Vahlne (1990), Leonidou & Katsikeas (1996). Por sua vez, Jones & Coviello observaram que: "por definição, a internacionalização ocorre ao longo do tempo, manifestando-se numa sequência temporal em

que os eventos ocorrem". Mathews e Zander (2007, p. 398) veem a internacionalização de uma empresa como operando não através de uma exata sequência de "fases", mas através de caminhos que refletem observações empreendedoras e ações estratégicas numa abordagem de "stage model".

Os autores Casillas & Acedo (2013) defendem que a internacionalização pode igualmente ser vista como resultado de mudanças contínuas e incrementais da empresa: por exemplo, estudos sobre empresas exportadoras mostram que o seu comportamento internacional inicial resulta de um acúmulo contínuo de desenvolvimentos ao nível da empresa e cognitivo (isto é, na mente dos administradores da empresa, proprietários ou alta gerência) e que são influenciados por uma série de estímulos e / ou barreiras externas à organização (Caughey & Chetty, 1993; Tan, 2007; Wiedersheim-Paul, 1978).

Por sua vez, Paul & Gupta (2014), argumentam que a internacionalização da empresa é vista como um processo gradual de capacitação, pelo qual as empresas acumulam lentamente os recursos necessários para enfrentar a incerteza do mercado externo.

Para se internacionalizarem as empresas têm de interagir e estabelecer relações com outras pessoas/entidades. Essas relações são desenvolvidas por um conjunto de indivíduos que, partilhando interesses entre si estabelecem laços (fortes ou fracos), originando assim redes que irão facilitar o processo de internacionalização das entidades.

Uma rede social consiste num conjunto de atores ("nós") e nas relações ("laços" ou "arestas") entre esses atores (Wasserman & Faust, 1994). Os nós podem ser indivíduos, grupos, organizações ou sociedades. Os laços podem estar dentro de um nível de análise (por exemplo, laços de indivíduo para indivíduo) ou podem cruzar níveis de análise (por exemplo, laços de indivíduo para grupo) (Katz, Lazer, Arrow & Contractor, 2004).

As redes são frequentemente percebidas como universalmente benéficas para as atividades comerciais em geral (Barringer e Harrison, 2000; Inkpen e Tsang, 2005; Loane e Bell, 2006). Alguns estudos, no entanto, indicam que as redes são uma espada de dois gumes que podem facilitar e restringir a internacionalização da empresa (Chetty & Campbell-Hunt, 2003; Witt, 2004; Zhou et al., 2007). Por um lado, promovem o crescimento internacional; por outro lado, restringem a busca de outras oportunidades (Coviello, 2006). As redes existentes tendem a desencadear e motivar a intenção inicial de internacionalização das empresas (Zain & Ng, 2006). Ao trabalhar em conjunto e trocar informações, as empresas podem arcar com os riscos e a ansiedade envolvidos na entrada nos mercados internacionais (Andersen, 1996; Chetty & Patterson, 2002). A partilha de informações de oportunidades do mercado externo entre empresas e indivíduos em rede pode aumentar as possibilidades de internacionalização das empresas com sucesso (Zhou et al., 2007).

O modelo de internacionalização de redes internacionais (Johanson & Mattson, 1988) sugere que uma empresa que pretenda aventurar-se no exterior é facilitada pelos contactos/laços existentes nas suas redes (Coviello & Munro, 1997). Nesse processo, de acordo com Johanson &

Mattso (1988), a empresa entra em novas redes, cria novas relações (laços) e estabelece posições em relação às empresas estrangeiras (Eberhard & Craig, 2013).

Segundo Chatty & Wilson (2003), as empresas de internacionalização precoce concentram-se mais em redes formais (mais constituídas por laços fracos), ao passo que empresas internacionais dependem mais de redes informais (mais constituídas por laços fortes). (Kontinen & Ojala, 2011)

De acordo com Waldstrøm (2001) as redes formais são principalmente normativas, uma vez que a posição do indivíduo na organização formal é determinada por uma estrutura dada na organização, por exemplo o organograma. A rede informal, por outro lado, possui uma propriedade descritiva, uma vez que essas redes não podem ser ditadas, apenas observadas e influenciadas na melhor das hipóteses. Nesse sentido, a diferença entre redes formais e informais é como a diferença entre leis legais e leis da ciência, onde as estruturas sociais podem ser vistas como condições para as organizações (Jensen, 1995).

Conforme a percepção de Coviello & Munro (1995), o processo de internacionalização de empresas empreendedoras é enriquecido quando é abordado o impacto do papel e da posição de uma empresa dentro de uma rede, uma vez que as iniciativas de seleção e entrada no mercado externo emanam oportunidades criadas através de contatos de rede, e não apenas das decisões estratégicas dos gerentes da empresa. (Oviatt e McDougall, 2005)

Evers e O’Gorman (2006) examinam a forma como os laços sociais e de negócios influenciam a iniciação e a subsequente internacionalização de novos empreendimentos. Este estudo conclui que os laços sociais internacionais permitem uma entrada rápida e bem-sucedida no mercado e, conseqüentemente, a sobrevivência das empresas. (Kenny & Fahy, 2011)

Embora ambos os laços fracos e fortes possam ser considerados igualmente importantes no reconhecimento internacional de oportunidades, Kontinen & Ojala (2009) descobriram que laços mais fortes eram mais usados na fase inicial de internacionalização. Isto devido à confiança mútua, compromisso, abertura e generosidade de laços estreitos. (Kontinen & Ojala, 2009).

Segundo Gulati (1995), os laços prévios (fortes) são particularmente importantes sob condições de incerteza. Um benefício óbvio dos laços passados (fortes) é que eles ajudam as startups a desenvolver conhecimento do mercado internacional. Os laços fortes são uma forma de baixo custo de acumular conhecimento, melhorando a aprendizagem e aumentando a vantagem competitiva (Johanson e Vahlne, 1977, 1990, 2003; Oviatt e McDougall, 2005b). Oviatt & McDougall (2005) defendem que os laços fortes apoiam startups em termos de recursos, conhecimento e informação; no entanto estes exigem investimentos muito maiores de tempo e recursos financeiros. Por outro lado, os laços fracos são muito mais fáceis e rápidos de obter e moderam positivamente o desempenho da empresa (Han, 2007).

Na fase de pré-internacionalização, os laços fortes da rede dos empreendedores fornecem conhecimento tácito e informações seguras sobre os mercados estrangeiros, o que aumenta a sua capacidade de internacionalização. Laços fortes são especialmente importantes nos

mercados estrangeiros, onde as empresas de internacionalização precoce têm de lidar com os vazios institucionais (Kiss & Danis, 2008). A este respeito, laços fortes estão associados à comunicação frequente e de longo prazo e à transferência de conhecimento tácito através de cooperação intensiva. Estudos também mostram implicações negativas no desempenho de laços fortes para os primeiros internacionalizadores, uma vez que fornecem recursos menos inovadores e estão associados a altos custos de estabelecimento (Han, 2006). Por outro lado, laços fracos fornecem uma maior diversidade de informações para novos empreendimentos (Kiss & Danis, 2008), pois fornecem recursos novos e inovadores de uma variedade de membros da rede, aumentando a velocidade de internacionalização de novos empreendimentos (Bembom e Schwens, 2018).

Tal como supracitado, Granovetter (1985) observou que as informações e o apoio adquiridos através de laços fortes proporcionam vários benefícios pois, por serem baratos tornam-se mais confiáveis porque são mais ricos, mais detalhados e precisos. Os laços fortes proporcionam benefícios de solidariedade que facilitam a procura de objetivos comuns, ação coletiva e cooperação e, portanto, são uma base para a confiança, que pode reduzir conflitos e proporcionar conforto em tempos de mudança ambiental e incerteza (Krackhardt, 1992); esta ideia é também reforçada por Krackhardt e Stern (1988) que defendem fortemente a eficácia da transversalidade de laços fortes como um mecanismo de redução de conflitos, argumentando que a existência de laços de amizade entre unidades organizacionais reduz o conflito e facilita a cooperação. (REED, 1989)

A literatura sobre confiança fornece evidências consideráveis de que relações de confiança levam a uma maior troca de conhecimento: quando existe confiança, as pessoas estão mais dispostas a fornecer conhecimento útil e também estão mais dispostas a ouvir e absorver o conhecimento de outras pessoas (Levin & Cross, 2004). De acordo com Currall & Judge (1995) e Zaheer (1998), ao reduzir conflitos e a necessidade de verificar informações, a confiança também torna a transferência de conhecimento menos onerosa (Levin & Cross, 2004).

Em geral, a literatura fornece evidências de que os laços sociais, geralmente extraídos de um círculo imediato de familiares e amigos, podem ser essenciais para iniciar um negócio, mas possivelmente atuam como um travão no desenvolvimento futuro, restringindo a diversidade (Donckels e Lambrecht, 1997; Johannisson e Mönsted, 1997; Pages e Garmise, 2003). Laços fortes podem ser utilizados de forma eficaz, no entanto também podem limitar a capacidade do empreendedor de expandir os negócios; pode reduzir a eficiência dos negócios; provocar tensões nas relações através de obrigações sociais e morais; limitar recursos e informações. (Jack, 2005)

Vários estudos de áreas de pesquisa relacionadas operacionalizam a força dos laços de forma semelhante (Anderson, 2008; Smith, Collins, & Clark, 2005). Pesquisas mostram que os internacionalizadores aumentam o número de contatos das suas redes no decorrer de seu processo de internacionalização (Coviello, 2006), o que também pode influenciar a força dos seus laços, pois laços estreitos (fortes) com parceiros de rede exigem um esforço para estabelecer e manter.

As estruturas de rede dos internacionalizadores mudam principalmente de laços fortes na fase de pré-internacionalização para laços mais

fracos na fase de pós-internacionalização, pois laços fracos abrem oportunidades para obter recursos mais diversos ao fechar falhas estruturais (Coviello, 2006; Prashantham & Young, 2011). No entanto, um elevado número de laços fracos também contém o risco de se ser desconectado na rede (Coviello, 2006).

Em geral, redes densas reduzem a probabilidade de buracos estruturais. (Bembom e Schwens, 2018)

Em seguida apresenta-se a **Tabela 11** na qual é realizado um resumo que permite identificar de que forma os laços (fortes e fracos) podem atuar como uma barreira ou como um facilitador da internacionalização:

Facilitadores da Internacionalização			Barreiras à Internacionalização		
Tipo de Laço	Conclusões	Autores	Tipo de Laço	Conclusões	Autores
<b>Fracos</b>	São essenciais para a recolha de recursos, pois geram informações sem resistir à reconfiguração	Granovetter, 1973	<b>Fortes</b>	Implicam uma forte interação entre as empresas e são caros de manter (tempo/recursos)	Sharma & Blomstermo, 2003
<b>Fortes</b>	Incluem nas suas trocas um nível mais alto de intimidade, mais autorrevelação, trocas emocionais e instrumentais, reciprocidade nas trocas e interação mais frequente	Granovetter, 1982; Haythornthwaite, 1996; Marsden e Campbell, 1984; Wellman e Gulia, 1999	<b>Fortes</b>	Podem restringir a resposta adaptativa baseada no conhecimento das empresas	
<b>Fortes</b>	Facilitam o acesso a recursos que podem ser críticos para a sobrevivência das empresas	Burt, 1992, 1997; Peng e Luo, 2000			
<b>Fracos</b>	Conectam empresas distantes e desconexas	Sharma & Blomstermo, 2003			
<b>Fracos</b>	Facilitam a aquisição de novos conhecimentos				
<b>Fracos</b>	Empresas com mais laços fracos podem desenvolver produtos e serviços menos adaptados às necessidades de poucos clientes. Menos conhecimento específico do cliente é necessário à medida que produtos e serviços se tornam padronizados				
<b>Fortes</b>	Fortes relações interpessoais podem fornecer uma base sólida sobre a qual se pode construir uma estratégia internacional	Harris & Wheeler, 2005			
<b>Fortes</b>	Laços familiares, comerciais e comunitários melhoram a acessibilidade às informações, enquanto os laços familiares e governamentais aumentam a disponibilidade de recursos.	Udomkit & Schreier, 2017			
<b>Fortes</b>	A seleção do mercado no início da internacionalização depende unicamente das oportunidades decorrentes das suas redes. Essas oportunidades surgem através de redes próximas, como por meio de familiares, parentes e amigos com alto nível de confiança trabalhando no mercado de destino.				

**Tabela 11- Facilitadores/barreiras à internacionalização**

Vários autores defendem a importância dos laços fortes no fornecimento/ transferência de informação e conhecimento verdadeiro e confiável.

Entre eles, Peng & Heath (1996) afirmam que as empresas com foco em laços fortes adquirem múltiplos benefícios uma vez que estes fornecem fontes ricas e confiáveis de informações que irão facilitar o acesso ao mercado externo permitindo que os empreendedores se elucidem do seu ambiente competitivo.

De acordo com Pfeffer & Salancik (1978) e Uzzi (1997) quanto maior a incerteza, em termos do ambiente do mercado externo, mais os administradores irão depender de laços fortes de modo a ultrapassar as suas limitações.

Granovetter (1985) defende que a informação e o auxílio obtidos através dos laços fortes são mais baratos; mais confiáveis, detalhados e precisos; e, visto ser fruto de uma relação contínua, em termos económicos é mais confiável.

Segundo Adler & Kwon (2002) quando as entidades executam mudanças fazem-no imitando/ tomando o exemplo daqueles empreendimentos com os quais partilham fortes ligações uma vez que os laços fortes fornecem informações mais ricas e detalhadas sobre as mudanças.

Também Kraatz (1998) e Rost (2011), apoiam a tese de que laços fortes levam a ações rápidas e refletidas porque a informação se move mais rapidamente e é mais credível.

**P1:** Laços fortes fornecem fontes ricas e confiáveis de informação.

Diversos autores corroboram que os laços fracos facilitam o acesso a informações mais variadas e úteis que, por se tratar de uma ligação mais superficial, são menos dispendiosos de manter, em termos de tempo.

Levin & Cross (2004), concluíram que os laços fracos proporcionam vários benefícios, entre os quais, o recebimento de conhecimento útil. Por sua vez, Hansen (1999) concluiu que os laços fracos entre os empreendimentos são vantajosos porque são mais baratos de manter em termos de tempo.

Para Sharma & Blomstermo (2003), os laços fracos conectam empresas distantes. As empresas com um grande número de laços fracos usufruem de vantagem sobre as que estão envolvidas em laços fortes. Em primeiro lugar, por razões de custo, as empresas estão em melhor posição para manter um grande número de laços fracos do que um grande número de laços fortes (Boorman, 1975; Hansen, 1999). Em segundo lugar, os laços fracos fornecem mais conhecimento novo do que os fortes (Rogers, 2010).

As empresas envolvidas em laços fracos estão numa melhor posição para adquirir novos conhecimentos, usufruir de maior autonomia e adaptar-se.

**P2:** Laços fracos permitem um acesso mais fácil a informações úteis (inovadoras) e são menos dispendiosas de manter (tempo).

Os empreendedores tendem a constituir laços com outras empresas/ entidades de forma a superar as suas limitações e alcançar mais facilmente os mercados externos.

Zimmer & Aldrich (1987) afirmam que os laços fortes (de parentesco, por exemplo) têm sido um instrumento importante na criação e sobrevivência de empresas, uma vez que fornecem acesso a informações e recursos que permitem aos empreendedores adquirir as habilidades necessárias para iniciar e manter um negócio.

Ele diz que os proprietários devem usar todos os meios à sua disposição para reduzir os custos, incluindo os laços de rede.

Outros autores como Starr & Macmillan (1990) e Kiss & Danis (2008) referem que os laços fortes podem ser mais importantes na fase inicial, de fundação e de crescimento de um novo empreendimento, no entanto, laços fracos tornam-se mais importantes para a sobrevivência e desempenho à medida que os empreendimentos amadurecem.

Com base na literatura pode-se perceber que os laços fortes são mais relevante/ importantes numa fase inicial da internacionalização e os laços fracos são mais importantes numa segunda fase de sobrevivência e amadurecimento das empresas, o que demonstra que a presente proposição se justifica com base na revisão de literatura.

### **P3.**

**P 3.1.** Laços fortes são mais importantes/ eficazes numa fase inicial da internacionalização;

**P 3.2.** Laços fracos são mais importantes para a sobrevivência e subsistência à medida que as empresas amadurecem.

São vários os autores que defendem a importância das empresas estarem introduzidas numa rede uma vez que estas trazem vários benefícios aos seus integrantes.

De acordo com Zain & Ng (2006) e Zhou (2007) as redes fornecem motivação e aumentam as possibilidades de internacionalização das empresas nela constantes uma vez que potenciam a partilha de informações e de oportunidades do mercado externo.

No seu artigo Granovetter (1985) sugere que pequenas empresas num cenário de mercado possam persistir porque uma densa rede de relações sociais é sobreposta às relações comerciais que ligam essas empresas e reduz as pressões para a integração.

De acordo com Johanson & Mattson (1988) e Coviello & Munro (1997) empresas integradas numa rede e que pretendam internacionalizar-se são beneficiadas pelos contactos nela existentes. Johanson & Mattson (1988) afirmam também que quando a empresa entra em novas redes cria novas relações alcançando assim o mercado internacional.

**P4:** O facto de pertencer a uma rede permite a sobrevivência/ crescimento internacional da empresa e ajuda a ultrapassar barreiras à internacionalização.

A internacionalização é escolhida por muitas empresas como uma forma de expansão/ crescimento das empresas. Tal como visto anteriormente esta pode assumir várias formas, entre elas a exportação e o Investimento Direto Estrangeiro.

A internacionalização é definida por muitos como um processo de envolvimento/ comprometimento gradual com o mercado externo ao longo do tempo (Lu & Beamish, 2001; Melin, 1992).

Outros autores definem como uma sequência de eventos que vão acontecendo ao longo do tempo através do qual as empresas vão aumentando progressivamente o seu envolvimento internacional (Johanson & Vahlne, 1977; Casillas & Acedo, 2013; Welch e Luostarinen, 1988; Jones e Coviello, 2005).

Casillas & Acedo (2013) por sua vez defendem que a internacionalização resulta de um acúmulo cognitivo (por parte dos administradores) e de desenvolvimentos das empresas.

Paul & Gupta (2014) entendem a internacionalização como um processo pelo qual as empresas vão adquirindo os recursos necessários para enfrentar as incertezas do mercado externo.

**P5:** A internacionalização resulta de um envolvimento/ interação gradual entre as partes ao longo do tempo.

Tendo em conta a revisão de literatura e as proposições acima referidas, apresenta-se, na figura seguinte, o modelo concetual proposto para a presente investigação.

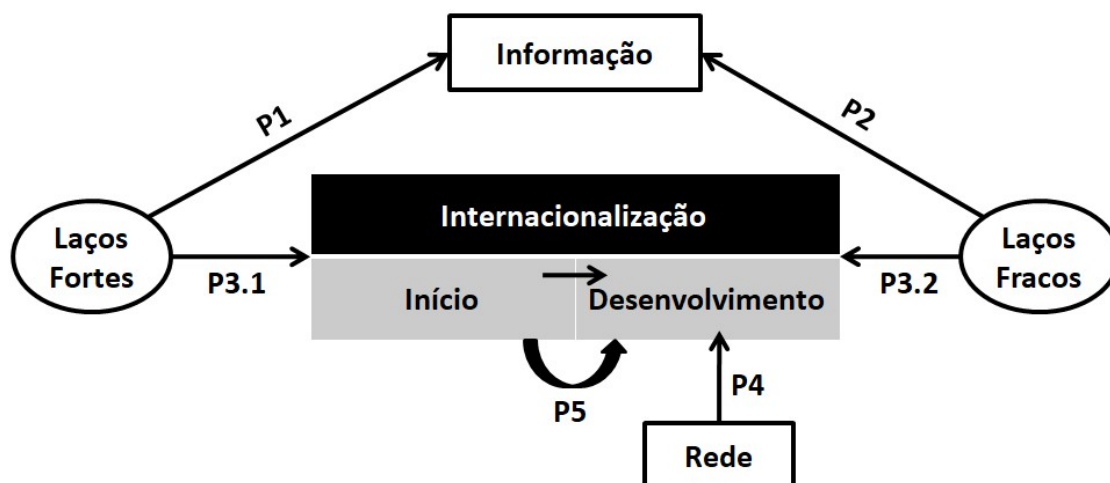


Figura 5- Modelo concetual de Investigação

## II. Metodologia do Estudo

Tendo em conta que o principal objetivo do presente estudo é perceber qual o impacto e o contributo dos laços fortes e fracos no processo de internacionalização das empresas, foi utilizada a metodologia qualitativa aonde se procedeu à recolha de dados através de entrevistas.

### 2.1. Recolha de dados

De acordo com Patton (2005) a pesquisa qualitativa envolve três tipos de recolha de dados: (a) entrevistas em profundidade e abertas; (b) observações diretas; e (c) documentos escritos. Fossey, Harvey, McDermott & Davidson (2002) referem que as entrevistas são usadas na maioria das pesquisas qualitativas. Elas podem ser não estruturadas ou semiestruturadas. As entrevistas não estruturadas são geralmente conduzidas num estilo de conversação do dia-a-dia, em que os participantes assumem a liderança, maioritariamente. Entrevistas semiestruturadas são usadas para facilitar a exploração mais focada de um tópico específico, usando um guião de entrevista.

Neste estudo foram utilizados diferentes tipos de dados como o *site* das empresas e o recurso a entrevistas semiestruturadas com os gerentes e outros representantes das entidades de forma a poder obter informação para poder responder às questões da presente investigação.

Numa primeira fase recorreu-se a conhecidos e familiares com contactos de possíveis empresas que se pudessem enquadrar no perfil desta investigação, procedeu-se também a uma pesquisa na web relativamente a estas empresas, retirando informação dos *sites* das empresas e, se aplicável, das suas marcas próprias e notícias sobre as entidades.

Posteriormente entrou-se em contacto com as empresas via email aonde constava um resumo escrito com a finalidade do presente estudo. Após a confirmação, por parte das entidades, do interesse em participar nesta investigação, foi agendada por email a data, hora e local (sede da empresa) das entrevistas. Importa no entanto referir que devido à atual situação pandémica se tornou deveras mais difícil encontrar empresas que se disponibilizassem (durante o processo de recolha de dados).

Numa última fase realizaram-se as entrevistas semiestruturadas de acordo com um guião previamente elaborado (**Tabela 12**).

As entrevistas foram, no entanto, numa fase inicial, questões de resposta livre sendo as mesmas colocadas de acordo com as respostas dos intervenientes, ou seja, numa primeira parte foi pedido para abordar as pessoas que desempenharam um papel fundamental na internacionalização das empresas e, de acordo com a resposta, dependendo de se tratar de laços fortes ou fracos, era guiada a entrevista de forma a abordar os pontos essenciais.

Se se tratasse de um laço forte, seriam colocadas questões mais relacionadas com a transferência de informação, se se tratasse de um

laço fraco seriam colocadas questões referentes à inovação, tanto a nível de produção como a nível de informação.

Em seguida foram colocadas relacionadas com a formação da empresa, com a inserção da empresa numa rede de relações e, por fim, questões relacionadas com a internacionalização.

Na tabela seguinte serão apresentadas as proposições, as questões do guião e as bases teóricas do estudo.

**Tabela 12- Proposições, questões e bases teóricas do estudo**

Proposições	Questões do guião	Bases teóricas
P1: Laços fortes fornecem fontes ricas e confiáveis de informação.	Q1: Confiam mais nas informações recebidas através dos laços fortes? Q2: Trocam mais informação/conhecimento com empresas com as quais têm mais confiança/conhecem há mais tempo ou com empresas que conhecem há menos tempo? Q3: Os laços fortes fornecem informações redundantes? Q4: Através dos laços fortes foi possível ultrapassar a incerteza ambiental quando entraram em relações de troca com empresas do mercado externo?	Peng & Heath, 1996 Granovetter, 1985 Adler & Kwon, 2002 Rost, 2011 Pfeffer & Salancik, 1978 Uzzi, 1997 Kraatz, 1998
P2: Laços fracos permitem um acesso mais fácil a informações úteis (inovadoras) e são menos dispendiosos de manter (tempo).	Q5: Recebem mais informações diferentes/variadas através dos laços fortes (conhecidos/aliados de longa data) ou dos laços fracos (contactos novos/recentes)? Q6: Quais os laços, fortes ou fracos, que mais potenciam a inovação da empresa? Q7: Os laços fracos facilitam a mobilização de recursos além-fronteiras devido à ligação a atores externos?	Levin & Cross, 2004 Hansen, 1999 Sharma & Blomstermo, 2003 Boorman, 1975 Rogers, 2010

<p>P3:</p> <p>P3.3. Laços fortes são mais importantes/eficazes numa fase inicial da internacionalização.</p> <p>P3.2. Laços fracos são mais importantes para a sobrevivência e subsistência à medida que as empresas amadurecem.</p>	<p>Q8: Quais os tipos de laços, fortes ou fracos, que a empresa utilizou para dar os primeiros passos no mercado externo?</p> <p>Q9: Através de qual tipo de laços a empresa obtém mais benefícios?</p> <p>Q10: Os laços fortes permitem superar limitações e consequentemente, chegar ao mercado externo de forma mais rápida e menos dispendiosa?</p> <p>Q11: Esta empresa foi formada com a "ajuda"/apoio de amigos/familiares?</p>	<p>McDougall &amp; Oviatt, 2000</p> <p>Han, 2007</p> <p>Aldrich, 1987</p> <p>Starr &amp; Macmillan, 1990</p> <p>Kiss &amp; Danis, 2008</p> <p>Zimmer &amp; Aldrich, 1987</p> <p>Kiss &amp; Danis, 2008</p>
<p>P4: O facto de pertencer a uma rede permite a sobrevivência/crescimento internacional da empresa e ajuda a ultrapassar barreiras à internacionalização.</p>	<p>Q12: O facto de a empresa estar inserida numa rede facilitou a internacionalização? Porquê/de que modo?</p> <p>Q13: Através da rede a empresa recebe acesso a informação sobre os mercados externos? Que tipo de informação (ex. oportunidades/ ameaças externas)?</p> <p>Q14: O facto de estar integrado numa rede restringiu/impôs barreiras na realização de um negócio com outra empresa por poder causar um conflito com uma empresa pertencente à rede?</p> <p>Q15: A empresa considera que está integrada numa rede formal ou informal? Porquê?</p> <p>Q16: A rede da qual a empresa faz parte é constituída por empresas locais/nacionais ou internacionais? Porquê?</p>	<p>Granovetter, 1985</p> <p>Zain &amp; Ng, 2006</p> <p>Zhou, 2007</p> <p>Coviello &amp; Munro, 1997</p> <p>Johanson &amp; Mattso, 1988</p> <p>Eberhard &amp; Craig, 2013</p>

<p>P5: A internacionalização resulta de um envolvimento/interação gradual entre as partes ao longo do tempo.</p>	<p>Q16: A empresa iniciou a sua internacionalização para um país/mercado aleatório ou optou por um país/mercado mais próximo/semelhante em termos culturais e linguísticos?          Q17: A decisão de internacionalizar a empresa era intenção desde o início ou foi fruto de vários estímulos e acumulação de conhecimento sobre o mercado externo ao longo do tempo?          Q18: Quais foram as razões que levaram à internacionalização da sua empresa?          Q19: Quais as principais estratégias de entrada no mercado externo?          Q20: Quais foram as principais barreiras à internacionalização?</p>	<p>Lu &amp; Beamish, 2001          Melin, 1992          Johanson &amp; Vahlne, 1977          Casillas &amp; Acedo, 2013          Jones &amp; Coviello, 2005          Paul &amp; Gupta, 2014          Johanson e Vahlne, 1990</p>
--	---	--

Recolheram-se também alguns dados dos entrevistados de forma a conhecê-los melhor como o género, a idade, a formação académica, o cargo na empresa, entre outros. Relativamente à empresa, obteve-se informações relativas à localização, o ano de início de atividade, o número de colaboradores, o segmento de mercado em que opera, a percentagem de exportação relativamente ao volume total de faturação e os principais mercados de exportação.

## 2.2. Análise de dados

Nesta investigação são utilizados dados qualitativos que resultaram da aplicação de entrevistas transcritas e tratadas no *software* IRAMUTEQ (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires), desenvolvido por Pierre Ratinaud (2009). Trata-se de um programa informático de uso gratuito, que se apoia no *software* R e permite diferentes formas de análises estatísticas sobre corpus textuais e sobre tabelas de indivíduos por palavras.

O IRAMUTEQ possibilita os seguintes tipos de análises: estatísticas textuais clássicas; pesquisa de especificidades de grupos; classificação hierárquica descendente; análises de similitude e nuvem de palavras (Camargo & Justo, 2013).

Recorreu-se a esta ferramenta de análise (...) “pelo seu rigor estatístico, pelas diferentes possibilidades de análise, por possuir

um *interface* simples e compreensível, e, sobretudo por ser de acesso gratuito” (Camargo & Justo, 2013, pg.1).

Cada entrevista passou pelas 4 fases propostas por Ruona (2005): a preparação de dados, aonde são transcritas as entrevistas e organizados os dados; a familiarização, aonde são ouvidas as gravações mais atentamente, aonde são relidos os dados e se tiram anotações; a codificação aonde são segmentadas frases ou parágrafos em categorias, sendo estas rotuladas com um tema e, por fim, a geração de significado aonde é feita a interpretação dos dados, fase em que se dá um significado a todos os dados recolhidos.

### **2.3. Descrição dos entrevistados**

Neste estudo foram realizadas dez entrevistas, com a duração média de 1h, entre os meses de agosto e setembro de 2020, tendo todas sido realizadas nas sedes das empresas. Foram entrevistadas 4 mulheres e 4 homens, uma vez que três empresas pertenciam ao mesmo dono, todos assumem funções de direção ou de gestão da empresa, fazendo parte integrante da mesma entre 1 ano e os 40 anos. No que respeita às habilitações académicas, este vai desde o 6º ano ao Mestrado.

Na tabela seguinte será apresentada uma síntese da descrição de alguns dos entrevistados, uma vez que nem todos manifestaram vontade de fornecer esses dados por questões de sigilo.

**Tabela 13- Descrição dos entrevistados**

Entrevistados	Género	Formação académica	Cargo na empresa	Anos ao serviço da empresa
Entrevistado 1	Feminino	Mestrado	Contabilista e diretora financeira	32
Entrevistado 2	Feminino	3º ciclo	Gerente	40
Entrevistado 3	Masculino	Mestrado	Diretor administrativo	7
Entrevistado 4	Feminino	Licenciatura	Gerente	6
Entrevistado 5	Masculino	Mestrado	Diretor geral	1
Entrevistado 6	Masculino	2º ciclo	Gerente	12
Entrevistado 7	Masculino	Mestrado	Gerente	20
Entrevistado 8	Feminino	Pós-graduação	Gerente	28

Fonte: Elaboração própria

#### **2.4. Descrição das empresas**

As empresas entrevistadas operam em diferentes setores de atividade, entre os quais o setor do calçado (calçado ortopédico, formas para calçado, calçado de conforto e de moda e calçado de segurança), o setor têxtil, o setor metalúrgico e o setor da construção. As empresas surgiram entre 1974 e 2016 e operam em território nacional e internacional.

Na tabela seguinte apresentar-se-á uma síntese das empresas investigadas.

<b>Empresa 1</b>	<b>Localização</b>	<b>Ano início de atividade</b>	<b>Nº colaboradores</b>	<b>Segmento de mercado</b>	<b>% de exportação (vol. de faturação)</b>	<b>Principais mercados de exportação</b>
Empresa A	São João da Madeira	2010	45	Calçado ortopédico	100 %	Holanda Bélgica Dinamarca Finlândia
Empresa B	São João da Madeira	2011	25	Calçado semi ortopédico personalizado	100 %	Holanda Inglaterra
Empresa C	Santa Maria da Feira	2016	36	Calçado ortopédico	100 %	Holanda
Empresa D	Felgueiras	1974	40	Formas de calçado	6%	Espanha Inglaterra Alemanha Holanda
Empresa E	Guimarães	1991	200	Têxtil	97%	Espanha Marrocos Turquia Egito
Empresa F	Famalicão	2014	9	Metalomecânica de precisão	95%	França Kuwait Austrália Suécia
Empresa G	Vila Verde	2007	21	Construção	15%	Espanha França Marrocos África
Empresa H	Guimarães	2008	10	Atividades de acabamento de edifícios	65%	França
Empresa I	Guimarães	1999	200	Calçado de segurança	90%	Europa México Chile Marrocos Turquia Austrália Rússia
Empresa J	Guimarães	1995	8	Calçado de conforto e de moda	100%	EUA

<sup>1</sup> Os nomes das empresas não foram divulgados por questões de sigilo e para proteção dos seus dados



concorrência e à estratégia das empresas com as quais partilham esses laços pois, assim como as empresas em estudo são relações de confiança com os seus clientes, também estes possuem relações de confiança com outras empresas, o que faz com que forneçam informações a uma mas que por vezes privilegiem a outra. Acabam por concluir que (...) “o laço forte é forte tanto para nós como para a nossa concorrência (Entrevistado E)”.

As empresas referiram também que existe sempre a tendência a privilegiar as empresas com as quais se trabalha há mais tempo no que toca à troca de informação e de conhecimento, isto vai ao encontro com aquilo que é referido na literatura e que é defendido por vários autores como Penley & Hawkins (1985), Tsai & Ghoshal (1998) e Zand (1972).

No que concerne ao fornecimento de informação, os entrevistados que partilham laços fortes referiram que, contrariamente ao que é apoiado por alguns autores na revisão de literatura (Burt, 1999; Jack, 2005 e Granovetter, 1985), estes laços não fornecem informações redundantes, fornecem antes informações inovadoras e úteis, informações estas que permitem ultrapassar a incerteza ambiental inerente aos mercados externos. Citando um entrevistado (...) “empresas do mesmo grupo é que nos proporcionaram contactos com outras empresas em mercados distintos” (...) “foi portanto um grande auxílio a nossa ligação com os laços fortes, uma vez que, como fomos diretamente contactados pela empresa não precisamos de nos preocupar tanto com trâmites legais.” (Entrevistado D)

A investigação sugere assim que existe um elevado nível de segurança, confiança e partilha de informação com os contactos/clientes de longa duração, sugerindo assim uma aceitação da proposição 1.

## **P2- Laços fracos permitem um acesso mais fácil a informações úteis (inovadoras) e são menos dispendiosas de manter (tempo).**

Algumas empresas referiram que não existe partilha de informação através dos laços fracos, no entanto, estão inseridos em países de cultura nórdica aonde é muito cada um por si, não interferem nos negócios alheios e não partilham informação sobre possíveis oportunidades de negócio ou mesmo sobre concorrência.

Outros referem que (...) “ Fornecem-nos informação mas é tudo muito empírico, ou seja, nada de informações baseadas em dados trabalhados, em indicadores, em rácios, em pesquisas de mercado daquela zona” (...) “Vem muito mais da sensibilidade, da experiência que as pessoas, estando a trabalhar nesses mercados, nesses setores nos dão esse feedback. E depois conversam entre eles a nível daquilo que é o mercado, o que é o trabalho, vai muito do que é a sensibilidade, a experiência, o *know-how* que cada um tem na sua vida profissional e depois vai passando isso às pessoas e posteriormente chega-nos a nós.” (Entrevistado G) e outros ainda referem que existe sim partilha de informação tanto dos clientes para a empresa como ao contrário.

No que respeita à inovação, de acordo com os entrevistados, existem vários fatores que levam à mesma, como por exemplo, prazos de entrega, modernização de equipamento, produção de produtos amigos do ambiente,

evolução tecnológica, entre outros. No entanto, apesar de todos concordarem que estes laços potenciam a inovação, alguns sublinham que o facto de adquirirem novos equipamentos ou de adotarem novas técnicas se deve à adaptação das necessidades dos clientes, outros destacam que a inovação parte da iniciativa da própria empresa através, por exemplo, da criação de modelos com tecnologias inovadoras, da criação de grupos dentro da própria empresa de inovação e de marketing, da participação em formações, entre outros.

Foi ainda possível concluir que os laços fracos facilitam a ida ao mercado externo e a mobilização de recursos para esses mercados (...) “ por exemplo, em França facilita-nos bastante porque temos pessoas que nos conseguem ajudar, conseguem-nos levar aos locais e conhecem muitas coisas.” (Entrevistado G)

(...) “ Sim, permitiu-nos conhecer melhor o mercado, a legislação, permitiu-nos conhecer novos clientes.” (Entrevistado H)

Analisando as respostas obtidas, sugere-se a aceitação parcial da proposição 2.

### **P3.**

#### **P3.1. Laços fortes são mais importantes/ eficazes numa fase inicial da internacionalização.**

#### **P3.2. Laços fracos são mais importantes para a sobrevivência e subsistência à medida que as empresas amadurecem.**

Das dez (10) empresas entrevistadas, três (3) recorreram a laços fortes para dar os primeiros passos no mercado externo e sete (7) utilizaram laços fracos, sendo que, algumas não tiveram de realizar um grande esforço visto que a oportunidade surgiu através de comerciais que procuravam um certo produto do setor das empresas (...) “os comerciais e conseqüentemente as empresas vieram ter connosco para nos propor os negócios o que facilitou a internacionalização em todos os parâmetros.” (Entrevistado F), outras empresas, a maioria, referiram que criaram os primeiros contactos internacionais através da participação em feiras (...) “o clique para a nossa internacionalização deveu-se ao facto de começarmos a participar em feiras.” (Entrevistado G);

(...) “Marcámos presença numa feira e assim começamos a criar contactos e a vender os nossos produtos.” (Entrevistado I);

(...) “O sócio deslocou-se a esses países, visitando feiras nessa área que lhe permitiu criar contactos com centros de ortopedia, iniciando assim a exportação.” (Entrevistado A) e outras, sozinhas, foram em busca de contactos e oportunidades no mercado externo (...) “o proprietário, sozinho, deslocou-se ao mercado externo de modo a estabelecer contacto com empresas desse mercado.” (Entrevistado E)

Através do diálogo com as empresas foi também possível perceber que existe uma opinião dividida relativamente ao tipo de laços que oferecem mais benefícios. Alguns entrevistados alegam que são os laços fracos por estes oferecem oportunidades de criar novos contactos e de alargar o leque de clientes e, conseqüentemente, aumentar o volume de faturação; por outro lado, outros defendem que os laços fortes oferecem mais benefícios uma vez que estes garantem tudo o que

necessário e privilegiam as empresas no fornecimento de trabalho e de encomendas, sendo mais fiáveis.

Quanto à origem/início das empresas, foi possível concluir que algumas iniciaram por conta própria, sem auxílio de terceiros (...) “Esta empresa não foi criada com ajuda de familiares, foram apenas dois dirigentes que criaram a realidade de hoje”. (Entrevistado E)

(...) “ A empresa foi fundada por uma pessoa que trabalhava numa empresa da mesma área na qual era diretor de produção. Uma vez que já possuía o *know-how*, em 2007 decidiu sair dessa entidade e formar a sua própria empresa”. (Entrevistado G)

(...) “A empresa foi formada por iniciativa própria, eu comecei a fazer uns trabalhos e aí começou a empresa a crescer, começaram a aparecer novas obras e novos projetos”. (Entrevistado H)

(...) “ Como o fundador da entidade pretendia continuar no ramo do calçado, decidiu montar uma empresa em Portugal”. (Entrevistado J)

Outros recorreram, no entanto, ao apoio de familiares (...) “A empresa arrancou com o meu irmão, o cofundador, mas juntamente com o meu pai e com a minha mãe, ambos com *know-how* no setor da mecânica”. (Entrevistado F)

A investigação sugere que existem sinais para a aceitação da proposição 3.

**P4- O facto de pertencer a uma rede permite a sobrevivência/crescimento internacional da empresa e ajuda a ultrapassar barreiras à internacionalização.**

Todos os entrevistados concordam que o facto de as suas empresas estarem inseridas numa rede facilitou a internacionalização em vários sentidos. O fator principal deve-se ao aumento do volume de faturação pois, uma vez que se dirigem a uma maior fatia de mercado, conseguem atrair mais cliente e, conseqüentemente, conseguem vender mais. (...) “Facilitou o facto de trazer mais trabalho, através de um serviço fomos ficando mais conhecido e isso atraiu outros trabalhos, foi passando de “boca-em-boca”. O trabalho tem vindo sempre assim, as pessoas no fundo vão divulgando a empresa, os nossos clientes é que vão criando novos clientes e aumentamos assim as nossas vendas”. (Entrevistado H)

(...) “A *network* das empresas que criou à sua volta e os exemplos que cria pode permitir alcançar novos clientes e vender mais”. (Entrevistado I)

São também apontados outros fatores como o facto de permitir divulgar os produtos de forma mais fácil, rápida e a baixo custo e também o facto de permitir alcançar um público maior (...) “ Sim, através da divulgação do nosso produto, porque nós nunca publicitamos muito e através desses contactos conseguimos chegar a mais pessoas”. (Entrevistado D)

(...) “ Sim pois ficámos a ser mais conhecidos e, como a maioria dos nossos clientes são espanhóis, começamos a trabalhar para um e, posteriormente, fomos alargando a nossa rede uma vez que através deles outros ficaram a conhecer os nossos serviços e entraram em contacto”. (Entrevistado E)

No que respeita à troca de informação dentro da rede, algumas empresas referem que não existe troca de informação sobre possíveis oportunidades ou ameaças do mercado externo uma vez que os integrantes das suas redes são mais conservadores (...) “ como se costuma dizer, o segredo é a alma do negócio, ninguém partilha nada, se queremos chegar a alguém tem de ser pelo nosso próprio esforço”. (Entrevistado F); outros, na sua maioria, referem há uma troca de informação, não tanto sobre possíveis ameaças mas sobre oportunidades de novos trabalhos, por exemplo. (...) “ Sim, o grupo pode passar informações sobre oportunidades, por exemplo, nós apresentamos um modelo de um produto a uma empresa do grupo, no entanto, se esta achar que não se enquadra muito no estilo dela reencaminha para outra empresa do grupo que acha que o produto se vai adequar”. (Entrevistado E)

Verificou-se que, apesar de não se aplicar a todas as entidades por produzirem marca própria ou pelo setor de mercado no qual a empresa opera, metade dos entrevistados referiram que tiveram de deixar de realizar um negócio com outro cliente por lhes poder causar um conflito com uma empresa já pertencente à sua rede.

(...) “ Se quiséssemos criar produtos da mesma gama ou fornecer empresas que se dirigissem exatamente à mesma gama de produtos ou com características muito semelhantes, a concorrência não ia permitir. Iríamos ter de escolher e deixar de produzir para uma das empresas.” (Entrevistado E)

(...) “já aconteceu em Moçambique de termos de desistir de um negócio porque entre colegas nós muitas vezes partilhamos informação dos mercados em que estamos e dizemos por exemplo, que apareceu um cliente x em Moçambique que nos procurou, no entanto, como estamos no mesmo ramo de atividade e este, por vezes, já possui esse contacto, temos de recusar este negócio”. (Entrevistado G)

(...) “Sim, isso acontece com frequência, nós não podemos vender em certas regiões, criamos proteções por zonas, fazemos acordos que só por si nos impossibilitam de fornecer certas regiões. Muitas vezes queremos vender a um determinado país, mas por termos este tipo de acordos não conseguimos vender e perdemos negócio. (Entrevistado I)

(...) “Sim, tivemos de assinar contratos de exclusividade de produtos que nos impediam de produzir produtos semelhantes. (Entrevistado J)

Relativamente ao tipo de rede, todos os entrevistado consideraram que as suas empresas estão integradas numa rede mista, formal e informal, uma vez que alguns dos contactos já são de longa duração acabando por se desenvolver uma relação de confiança e amizade.

(...) “Consideramos estar integrados em ambas as redes, porque muitas formais acabam por se tornar informais”. (Entrevistado A)

(...) “Não podemos separar as duas redes, as empresas possuem as suas normas e regras, no entanto também temos relações de proximidade/amizade”. (Entrevistado E)

(...) “É um pouco uma rede mista, temos relações que são formais, mais impessoais, mais regradas e outras que são já quase relações de amizade”. (Entrevistado H)



A análise de similitude apresentada na **Figura 7** mostra um grafo que representa a ligação entre palavras do corpus textual. A partir desta análise é possível deduzir a estrutura de construção do texto e os temas de relativa importância, a partir da coocorrência entre as palavras. (Salviati, 2017)

Observa-se que há duas palavras que mais se destacam nos discursos: "empresa" e "rede". Através delas ramificam-se outras que apresentam expressão significativa como "mercado", "facto", "externo", "informação", "contacto", "formal", "informal", "integrar", "relação", "negócio". No extremo das ramificações, contempla-se a relação entre "rede", "oportunidade" e "trabalho"; "informal", "relação" e "amizade"; "mercado", "informação" e "acesso". (ver ilustração 7)

Pode-se então deduzir que, de uma forma geral, os discursos dos participantes são coincidentes com o que é defendido na literatura, permitindo compreender a forma como as empresas encaram e estão enquadradas nas redes. Das várias ligações que permitiram a compreensão e sintetização do tema relacionado com as redes, destacam-se algumas apontadas pelos entrevistados que relacionam o facto de as suas empresas estarem integradas numa rede com a criação de uma nova oportunidade de trabalho; a ligação da rede informal com a existência de uma relação de amizade; a integração de uma empresa numa rede permitir o acesso a informação sobre os mercados.

O estudo sugere portanto a aceitação da proposição 4.

#### **P5- A internacionalização resulta de um envolvimento/ interação gradual entre as partes ao longo do tempo.**

Como foi referido anteriormente na literatura e como é defendido por vários autores, nomeadamente, Johanson & Vahlne (1990) ou mesmo Forsgren (2002), as empresas tendem a optar por iniciar a internacionalização das suas empresas para países com pequena distância psíquica, tendendo a aumentar essa distância à medida que aumenta a sua confiança com o mercado externo.

No presente estudo, através das entrevistas realizadas, foi possível verificar que metade das empresas (cinco) **iniciaram a sua internacionalização** para países/mercados aleatórios e a outra metade optou por países/mercados mais próximos em termos culturais e linguísticos.

(...) "Uma vez que o fundador da empresa é Holandês, apesar de ter estabelecido a sede da empresa em Portugal iniciou a sua internacionalização para o seu país de origem, a Holanda, dada a proximidade cultural e linguística". (Entrevistado A)

(...) "Foi aleatório, nós começamos mesmo pelos Estados Unidos, vieram ter connosco para nos propor o negócio. A situação proporcionou-se". (Entrevistado D)

(...) "Foi para um mercado próximo pois o cliente alvo era de um mercado próximo, no entanto, se este pertencesse ao mercado de um país mais longínquo, nos iríamos ao encontro do cliente nesse país". (Entrevistado E)

(...) “No fundo tratou-se mais de uma oportunidade, houve uma oportunidade para trabalhar para França e nós agarramos essa oportunidade”. (Entrevistado H)

(...) “Foi focado no mercado europeu mas foi de certo modo aleatório, são vários países mas nós quisemos dirigir-nos a todo o mercado em si”. (Entrevistado I)

(...) “O objetivo de fornecer os EUA já estava traçado. (...) Como o fundador da empresa viveu lá, também existia uma grande proximidade cultural e linguística, o mercado já era bem conhecido”. (Entrevistado J)

Relativamente à **decisão de internacionalizar** a empresa, sete dos entrevistados referiram que esta era a sua intenção desde o início, enquanto três relataram que esta foi fruto de vários estímulos e de necessidade.

(...) “Nasceu já com o propósito de se internacionalizar para os mercados nórdicos, devido ao seu poder de compra, por ter muitos apoios do estado nesse âmbito de negócio”. (Entrevistado A)

(...) “Nós já tínhamos essa ambição de ir para os mercados externos desde o início, acrescido a isso, tivemos a sorte de os comerciais das empresas para as quais trabalhamos nos terem encontrado e terem entrado em contacto connosco, o que nos facilitou totalmente a ida para o mercado externo”. (Entrevistado F)

(...) “Foi mesmo por estímulo, por necessidade, por não haver outra forma devido à dimensão do mercado português. Em França, o mercado do nosso segmento é enorme e as empresas também têm de diversificar, não podem ficar expostas apenas ao mercado nacional”. (Entrevistado G)

(...) “Deveu-se mais ao facto de termos adquirido conhecimentos, nós inicialmente não tínhamos essa intenção, no entanto proporcionou-se e nós aproveitamos a oportunidade e os vários estímulos externos e começamos a trabalhar para o mercado externo”. (Entrevistado H)

No que toca ao **motivo de internacionalização** das empresas, a principal razão referida pelos entrevistados prende-se com o facto de o acesso ao mercado externo permitir aumentar o volume de vendas uma vez que estes mercados são mais ricos e possuem um maior poder de compra.

(...) “Ficar mais conhecido a nível do mercado da exportação e aumentar a faturação, isso é a parte mais fundamental.”. (Entrevistado D)

(...) “O mercado nacional estava em crise e a internacionalização sempre foi um desejo/ conquista para nós”. (Entrevistado E)

(...) “A primeira foi o facto de querermos aumentar o nosso volume de negócios, as nossas vendas e também o facto de, em determinados produtos, conseguirmos ter margens bastante melhores”. (Entrevistado G)

(...) “Surgiu essa oportunidade, as margens de lucro são superiores, a fiabilidade do negócio é mais forte, há menos probabilidades de obras não serem pagas”. (Entrevistado H)

(...) "A dimensão do mercado, tratando-se Portugal de um mercado demasiado pequeno, o mercado externo são mercados com maior volume, com maior dimensão". (Entrevistado I)

Quanto à estratégia de entrada no mercado externo, a exportação direta é a opção adotada por todas as empresas entrevistadas. Trata-se de um modo de exportação no qual a empresa está diretamente envolvida nas operações de comercialização dos seus produtos no país anfitrião, por si mesma ou por meio de intermediários locais. (Sharma & Erramilli, 2004).

Por fim, foram citadas várias **barreiras à internacionalização** das empresas

(...) "Naquela altura era o transporte, o tempo que demorava a mercadoria a chegar. Era através de navio, fazia-se alguma de avião mas ficava muito caro e o facto da distância, porque se as coisas às vezes não estivessem conforme o cliente queria, o facto de ter de devolver a mercadoria era um bocado complicado". (Entrevistado D)

(...) "Para além do entrave linguístico e geográfico, o maior entrave é nós conseguirmos ser competitivos e ter a capacidade de convencer o cliente de que vamos entregar uma coisa melhor e com uma melhor qualidade e com um preço muito melhor do que o dos nossos concorrentes". (Entrevistado G)

(...) "A nossa dimensão pequena, o facto de termos um país pequeno que nos obriga a saltar lá para fora e o facto de não sermos conhecidos". (Entrevistado I)

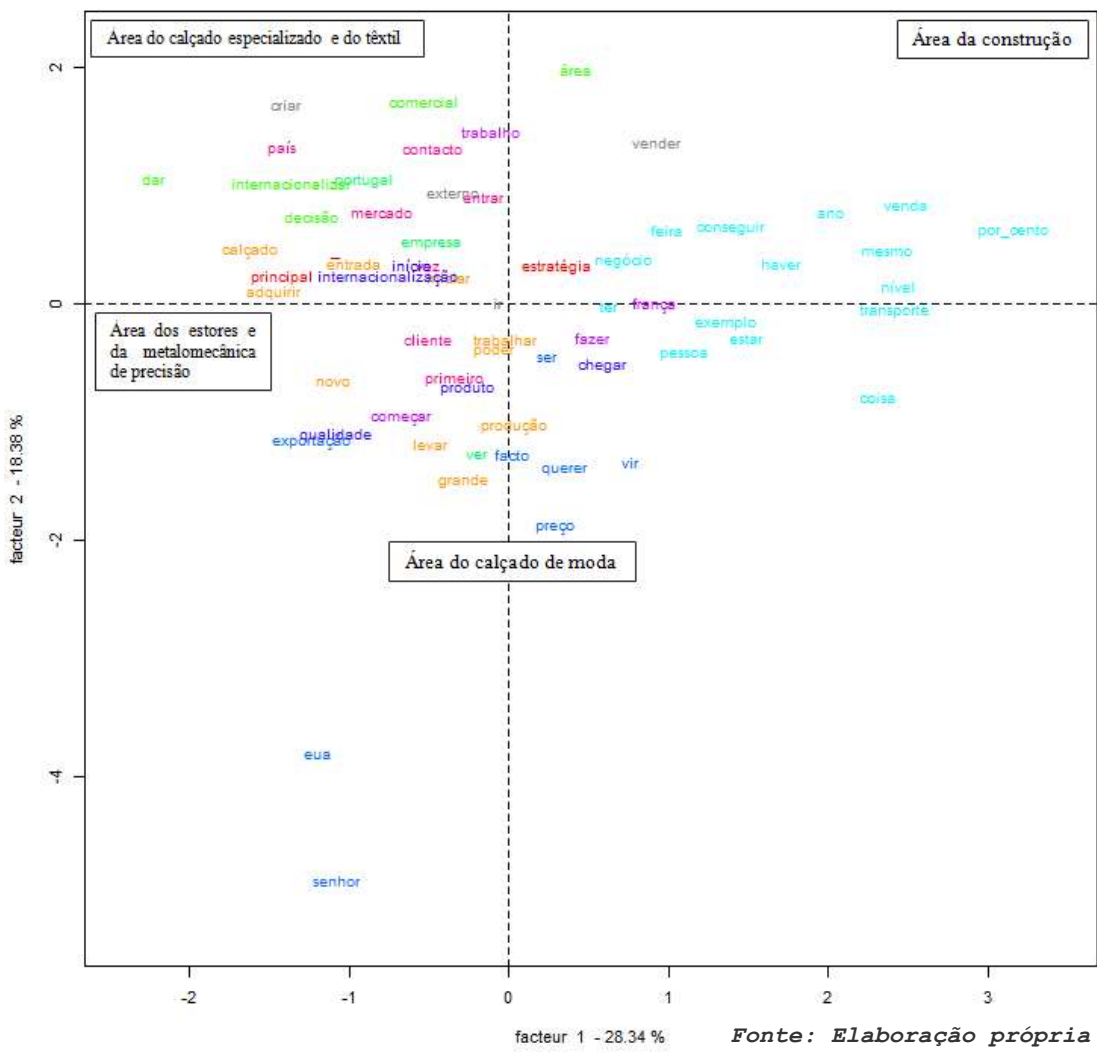
(...) "O mercado Americano é muito difícil de entrar. As nossas principais barreiras devem-se ao facto de o mercado americano estar saturado. É um mercado com demasiada oferta e de entrada muito difícil, no entanto, como tínhamos um historial de produção para marcas conhecidas as pessoas começaram a reparar em nós. Por ser um mercado muito grande, a entrada é muito lenta e eles preferem mandar produzir, por exemplo, na China, aonde a mão-de-obra é mais barata. Outra das dificuldades foram as imitações, o facto de terem copiado os nossos modelos e de já terem empresas lá estabelecidas". (Entrevistado J)

A análise de Especificidades apresentada de seguida (figura 8) associa textos a variáveis, ou seja, possibilita a análise da produção textual em função das variáveis de caracterização. A Análise Fatorial de Correspondência (AFC) é uma representação gráfica dos dados para ajudar a visualização da proximidade entre classes ou palavras. (Salviati, 2017)

Destacam-se nas análises que as representações apresentam distinção entre as diferentes áreas/setores nos quais as empresas operam. As empresas na área da construção referenciaram palavras como "estratégia", "feira", "conseguir", "negócio", "venda"; as empresas na área do calçado especializado e do têxtil destacaram palavras como "entrar", "mercado", "externo", "início", "decisão", "contacto", "criar", "trabalho", "vender"; na área dos estores e da metalomecânica de precisão referiram palavras como "internacionalização", "cliente", "novo", "produto"; na área do calçado de moda destacam-se palavras como "qualidade", "preço" e "exportação".

Depreende-se então que na primeira área (construção) trata-se de empresas que se focam mais na estratégia, por exemplo, na participação de feiras que lhes vai possibilitar a entrada no mercado externo, referindo ainda que esta estratégia permite alcançar mais negócios e aumentar as vendas. Por sua vez, empresas na área do calçado especializado e do têxtil focam-se mais no modo de entrada no mercado externo, sugerindo também que a decisão de internacionalizar depende dos seus contactos que lhes vão criar novas oportunidades de trabalho e, conseqüentemente, vão permitir vender mais. Na área dos estores e da metalomecânica de precisão é sugerido que a internacionalização permite alcançar novos clientes e potencia a inovação dos produtos. Por fim, na área do calçado de moda a qualidade e o preço dos produtos facilita a exportação.

**Figura 8- Análise AFC obtida através do software Iramuteq relativa à internacionalização**



Tendo em conta os dados recolhidos, existem evidências que permitem confirmar a proposição 5: A internacionalização resulta de um envolvimento/ interação gradual entre as partes ao longo do tempo.

## 4 Conclusões

De acordo com a finalidade deste trabalho e através da revisão de literatura foi possível retirar algumas conclusões, limitações relativas às pesquisas e sugestão de futuras investigações.

Este estudo teve como objetivo perceber quais os contributos dos laços (fracos e fortes) no processo de internacionalização das empresas, mais especificamente, perceber qual o papel que desempenham (os laços) nas diferentes fases da internacionalização empresarial. Através de metodologias de qualitativa, procedeu-se à recolha de dados através da realização de entrevistas a dez empresas com fator de internacionalização, pertencentes a diversas áreas como o calçado (ortopédico, de segurança e de conforto e moda), a construção, a metalomecânica e têxtil. A análise de conteúdo foi realizada com recurso ao *software Iramuteq* de forma a poder entender e identificar melhor o efeito de cada proposição nas entidades entrevistadas.

As diferenças entre os entrevistados e entre as empresas analisadas permitiram fazer comparações, compreender e analisar o papel desempenhado pelos laços (fortes e fracos) e das redes na internacionalização das empresas. Neste sentido, serão apresentados em seguida, de forma resumida, os resultados do estudo realizado.

**Tabela 14- Síntese das conclusões do estudo**

<b>Proposições</b>	<b>Conclusão</b>
<b>P1</b> Laços fortes fornecem fontes ricas e confiáveis de informação.	Aceitação Total
<b>P2</b> Laços fracos permitem um acesso mais fácil a informações úteis (inovadoras) e são menos dispendiosos de manter (tempo).	Aceitação Parcial
<b>P3</b> <b>P3.1.</b> Laços fortes são mais importantes/eficazes numa fase inicial da internacionalização	Aceitação Total
<b>P3.2.</b> Laços fracos são mais importantes para a sobrevivência e subsistência à medida que as empresas amadurecem.	Aceitação Total
<b>P4</b> O facto de pertencer a uma rede permite a sobrevivência/crescimento internacional da empresa e ajuda a ultrapassar barreiras à internacionalização.	Aceitação Total
<b>P5</b> A internacionalização resulta de um envolvimento/interação gradual entre as partes ao longo do tempo.	Aceitação Total

Foram sintetizadas na **tabela 14** as principais conclusões do estudo. Irei no entanto, de seguida, proceder a uma análise mais detalhada da mesma.

Concluiu-se que, na generalidade, os entrevistados mostraram que o facto de existir uma ligação forte e de confiança com outras empresas com as quais se relacionam permitem aceder a informações úteis, verdadeiras e de confiança, proporcionando mais segurança nas transações efetuadas. Os entrevistados referiram que a informação fornecida pelos laços fortes permitem ultrapassar a incerteza ambiental inerente aos mercados externos.

No entanto, relativamente aos laços fracos, nem todas as empresas concordaram que existe um acesso mais fácil a informação. Devido às características culturais da população de alguns mercados, algumas empresas referem que não existe partilha de informação.

Por outro lado, existe uma unanimidade no que se refere à inovação sendo que, todos os entrevistados concordam que os laços fracos potenciam a mesma, referindo também que, através destes laços é facilitada a entrada no mercado externo e a mobilização de recursos para esses mercados.

Na sua maioria, as empresas em estudo optaram por laços fracos para dar os primeiros passos no mercado externo, no entanto, existe uma opinião dividida quanto ao tipo de laços que oferecem mais benefícios. Alguns apontam os laços fracos por proporcionarem oportunidades de criar novos contactos e arranjar mais cliente permitindo aumentar o volume de vendas, outros apontam os laços fortes alegando que estes são mais fiáveis e privilegiam as empresas no fornecimento de trabalho.

Quanto à constituição das empresas, a maioria referiu que esta foi iniciada por conta própria, sem ajuda de amigos ou familiares.

Foi unânime a opinião de o facto de as empresas estarem inseridas numa rede ter facilitado a internacionalização das mesmas, sendo que, o principal fator referido para justificar essa afirmação foi o aumento do volume de faturação. Por outro lado, algumas empresas mencionaram que não existe troca de informação sobre possíveis oportunidades ou ameaças do mercado externo, outras, no entanto, concordam que existe esta troca.

Metade dos entrevistados referiu também que tiveram de abdicar de alguns negócios com novos clientes por lhes poder causar conflitos com empresas já pertencentes à sua rede, por exemplo, por motivos contratuais.

Quanto à constituição, a maioria referiu que as suas redes são compostas por empresas internacionais por lhes permitir alcançar um maior número de pessoas e, conseqüentemente, aumentar o volume de vendas.

A análise de similitude realizada para este ponto veio confirmar os resultados obtidos.

Contrariando um pouco a literatura, metade dos entrevistados iniciaram a sua internacionalização para países aleatórios por se ter proporcionado uma oportunidade de trabalho nesses mercados, sendo que a maioria referiu que as empresas foram criadas já com a intenção de expansão para os mercados externos.

Corroborando com afirmações feitas anteriormente, o principal motivo de internacionalização das empresas prendeu-se com o facto de o acesso ao mercado externo permitir aceder mercados mais ricos, aonde as pessoas/empresas possuem um maior poder de compra, o que permite aumentar o volume de vendas. No entanto, foram referidas algumas barreiras à internacionalização como a dimensão e a saturação do mercado, a concorrência e o transporte.

Quanto ao modo de entrada no mercado externo, todos os entrevistado optaram pela exportação direta.

A análise de Especificidades realizada para este ponto permitiu confirmar os resultados obtidos.

Através da investigação surgiram sinais que levam à aceitação total das proposições P1, P3, P4 e P5 e aceitação parcial da P2 uma vez que nem todas as empresas concordaram que existe um acesso mais fácil a informação e que algumas empresas mencionaram que não existe troca de informação sobre possíveis oportunidades ou ameaças do mercado externo.

Este estudo apresenta algumas limitações: a amostra é constituída apenas por dez empresas uma vez que, devido à atual situação pandémica, durante grande parte do tempo de realização do trabalho as empresas estiveram fechadas, pelo menos ao público, e mostraram menos disponibilidade para participar na investigação, sendo que não foram obtidas respostas de algumas empresas. Para além disso, as empresas estudadas pertencem na sua maioria à indústria do calçado (6 empresas), havendo depois uma no setor têxtil, uma na metalomecânica e duas na construção. Por esse motivo, os resultados são limitados à amostra em causa e aos setores nos quais as empresas operam. Seria interessante aplicar o presente estudo a outros setores de atividade.

Também de referir que a amostra é constituída apenas por PMEs (Pequenas e Médias Empresas), seria interessante realizar a presente investigação a empresas de grande dimensão.

Outras investigações possíveis poderão passar por abordar o impacto da cultura no processo de internacionalização das empresas ou mesmo, o impacto dos laços fortes e fracos aplicado no contexto de uma indústria em particular, por exemplo, a têxtil ou o calçado em Portugal.

## Referências Bibliográficas

Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27(1), 17-40.

Aldrich, H. E., Rosen, B., & Woodward, B. (1987). The impact of social networks on business foundings and profit: a longitudinal study. *Frontiers of entrepreneurship research*, 154-168.

Andersen, O. (1997). Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks. *MIR: Management International Review*, 27-42.

Anderson, M. H. (2008). Social networks and the cognitive motivation to realize network opportunities: A study of managers' information gathering behaviors. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(1), 51-78.

Barney, J. B. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of management review*, 26(1), 41-56.

Barringer, B. R., & Harrison, J. S. (2000). Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. *Journal of management*, 26(3), 367-403.

Bembom, M., & Schwens, C. (2018). The role of networks in early internationalizing firms: A systematic review and future research agenda. *European Management Journal*, 36(6), 679-694.

Bloodgood, J. M., Sapienza, H. J., & Carsrud, A. L. (1995). The dynamics of new business start-ups: person, context, and process. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 2, 123-144.

Blyler, M., & Coff, R. W. (2003). Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: Ties that split pies. *Strategic management journal*, 24(7), 677-686.

Boorman, S. A. (1975). A combinatorial optimization model for transmission of job information through contact networks. *The bell journal of economics*, 216-249.

Brüderl, J., & Preisendörfer, P. (1998). Network support and the success of newly founded business. *Small business economics*, 10(3), 213-225.

Buckley, P. J., & Casson, M. (1976). The future of the multinational enterprise (Holms and Meier, London). *Business & Economics*, 102-116.

Burt, R. S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard Univ. Press. Cambridge. MA.

Burt, R. S. (1999). The social capital of opinion leaders. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 566(1), 37-54.

Burt, R. S. (2004). Structural holes and good ideas. *American journal of sociology*, 110(2), 349-399.

Burt, R. S. (2007). Secondhand brokerage: Evidence on the importance of local structure for managers, bankers, and analysts. *Academy of Management Journal*, 50(1), 119-148.

Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2013). Tutorial para uso do software de análise textual IRAMUTEQ. *Universidade Federal de Santa Catarina [Internet]*.

Casillas, J. C., & Acedo, F. J. (2013). Speed in the internationalization process of the firm. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 15-29.

Caughey, M., & Chetty, S. (1994). Pre-export behaviour of small manufacturing firms in New Zealand. *International Small Business Journal*, 12(3), 62-68.

Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2003). Paths to internationalisation among small-to medium-sized firms. *European journal of marketing*.

Chetty, S., & Patterson, A. (2002). Developing internationalization capability through industry groups: the experience of a telecommunications joint action group. *Journal of Strategic Marketing*, 10(1), 69-89.

Coase, R. H. (1991). The nature of the firm (1937). *The Nature of the Firm. Origins, Evolution, and Development*. New York, Oxford, 18-33.

Contractor, F. J., & Lorange, P. (2002). The growth of alliances in the knowledge-based economy. *International Business Review*, 11(4), 485-502.

Coviello, N. E. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of international Business studies*, 37(5), 713-731.

Coviello, N. E., & Munro, H. J. (1995). Growing the entrepreneurial firm. *European journal of marketing*.

Coviello, N. E. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of international Business studies*, 37(5), 713-731.

Coviello, N., & Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International business review*, 6(4), 361-386.

- Currall, S. C., & Judge, T. A. (1995). Measuring trust between organizational boundary role persons. *Organizational behavior and Human Decision processes*, 64(2), 151-170.
- Donckels, R., & Lambrecht, J. (1997). The network position of small businesses: An explanatory model. *Journal of Small Business Management*, 35(2), 13.
- Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International business review*, 9(2), 163-190.
- Eberhard, M., & Craig, J. (2013). The evolving role of organisational and personal networks in international market venturing. *Journal of World Business*, 48(3), 385-397.
- Evers, N. (2006). *The Role of International Social and Business Ties in the Internationalisation of New Ventures: A Case Analysis of Irish Aquacultural Firms* (Doctoral dissertation, University College Dublin).
- Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. *International business review*, 11(3), 257-277.
- Fossey, E., Harvey, C., McDermott, F., & Davidson, L. (2002). Understanding and evaluating qualitative research. *Australian & New Zealand Journal of Psychiatry*, 36(6), 717-732.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Granovetter, M. S. (1977). The strength of weak ties. In *Social networks* (pp. 347-367). Academic Press.
- Granovetter, M. (1982). Alienation reconsidered: The strength of weak ties.
- Granovetter, M. (1983). The strength of weak ties: A network theory revisited. *Sociological theory*, 201-233.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 91(3), 481-510.
- Granovetter, M. (1995). Coase revisited: Business groups in the modern economy. *Industrial and corporate change*, 4(1), 93-130.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of management journal*, 38(1), 85-112.
- Haythornthwaite, C. (1996). Social network analysis: An approach and technique for the study of information exchange. *Library & information science research*, 18(4), 323-342.
- Han, M. (2006). Developing social capital to achieve superior internationalization: A conceptual model. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(2-3), 99-112.

- Han, M. (2007). Achieving superior internationalization through strategic ambidexterity. *Journal of Enterprising Culture*, 15(01), 43-77.
- Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative science quarterly*, 44(1), 82-111.
- Harris, S., & Wheeler, C. (2005). Entrepreneurs' relationships for internationalization: functions, origins and strategies. *International business review*, 14(2), 187-207.
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of management review*, 30(1), 146-165.
- Jack, S. L. (2005). The role, use and activation of strong and weak network ties: A qualitative analysis. *Journal of management studies*, 42(6), 1233-1259.
- Jensen, H. A., Wainscott Jr, B. G., Albinger, D. R., & Monroe, R. H. (1995). *U.S. Patent No. 5,446,677*. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.
- Jenssen, J. I., & Koenig, H. F. (2002). The effect of social networks on resource access and business start-ups. *European Planning Studies*, 10(8), 1039-1046.
- Johannisson, B., & Mønsted, M. (1997). Contextualizing entrepreneurial networking: The case of Scandinavia. *International Studies of Management & Organization*, 27(3), 109-136.
- Johanson, J., & Mattsson, L. G. (1987). Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction-cost approach. *International Studies of Management & Organization*, 17(1), 34-48.
- Johanson, J., & Mattsson, L. G. (2015). Internationalisation in industrial systems—a network approach. In *Knowledge, networks and power* (pp. 111-132). Palgrave Macmillan, London.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International marketing review*.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of international entrepreneurship*, 1(1), 83-101.
- Jones, M. V., & Coviello, N. E. (2005). Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 284-303.
- Katrishen, F. A., Sandberg, W. R., & Logan, J. E. (1993). Social networks and entrepreneurial performance. In *Proceedings of the Annual Meeting of the Southern Management Association*, November, Atlanta, GA.

- Katz, N., Lazer, D., Arrow, H., & Contractor, N. (2004). Network theory and small groups. *Small group research*, 35(3), 307-332.
- Kavanaugh, A., Carroll, J. M., Rosson, M. B., Reese, D. D., & Zin, T. T. (2005). Participating in civil society: the case of networked communities. *Interacting with Computers*, 17(1), 9-33.
- Kavanaugh, A. L., Reese, D. D., Carroll, J. M., & Rosson, M. B. (2005). Weak ties in networked communities. *The Information Society*, 21(2), 119-131.
- Kenny, B., & Fahy, J. (2011). Smes' networking capability and international performance. *Advances in Business Marketing and Purchasing*, 17, 199-376.
- Kiss, A. N., & Danis, W. M. (2008). Country institutional context, social networks, and new venture internationalization speed. *European Management Journal*, 26(6), 388-399.
- Knight, J. (2004). Internationalization remodeled: Definition, approaches, and rationales. *Journal of studies in international education*, 8(1), 5-31.
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2009). Opportunity recognition in the foreign market entry of Family SMEs. *Strategies of Management of Internationalization and Foreign Operations. Vaasa, Proceedings of the University of Vaasa*, 83-104.
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2011). Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs. *International Business Review*, 20(4), 440-453.
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2011). Social capital in relation to the foreign market entry and post-entry operations of family SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 9(2), 133-151.
- Krackhardt, D., & Stern, R. N. (1988). Informal networks and organizational crises: An experimental simulation. *Social psychology quarterly*, 123-140.
- Krackhardt, D. (1992). The Strength of Strong ties: the importance of philos in networks and organization in Book of Nitin Nohria and Robert G. Networks and Organizations. Cambridge, Harvard Business School Press, Hershey, USA.
- Kraatz, M. S. (1998). Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change. *Academy of management journal*, 41(6), 621-643.
- Leonidou, L. C., & Katsikeas, C. S. (1996). The export development process: an integrative review of empirical models. *Journal of international business studies*, 27(3), 517-551.
- Levin, D. Z., & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management science*, 50(11), 1477-1490.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic management journal*, 22(6-7), 565-586.

- Marsden, P. V., & Campbell, K. E. (1984). Measuring tie strength. *Social forces*, 63(2), 482-501.
- Mathews, J. A., & Zander, I. (2007). The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalisation. *Journal of international business studies*, 38(3), 387-403.
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of management Journal*, 43(5), 902-906.
- McPherson, J. M., & Smith-Lovin, L. (1987). Homophily in voluntary organizations: Status distance and the composition of face-to-face groups. *American sociological review*, 370-379.
- Mønsted, M. (1995). Processes and structures of networks: reflections on methodology. *Entrepreneurship & Regional Development*, 7(3), 193-214.
- Nelson, R. E. (1989). The strength of strong ties: Social networks and intergroup conflict in organizations. *Academy of Management Journal*, 32(2), 377-401.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of international business studies*, 25(1), 45-64.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 537-553.
- Pages, E. R., & Garmise, S. (2003). The power of entrepreneurial networking. *Economic Development Journal*, 2(3), 20-30.
- Pan, Y., & David, K. T. (2000). The hierarchical model of market entry modes. *Journal of international business studies*, 31(4), 535-554.
- Patton, M. Q. (2005). Qualitative research. *Encyclopedia of statistics in behavioral science*.
- Paul, J., & Gupta, P. (2014). Process and intensity of internationalization of IT firms-Evidence from India. *International Business Review*, 23(3), 594-603.
- Peng, M. W., & Heath, P. S. (1996). The growth of the firm in planned economies in transition: Institutions, organizations, and strategic choice. *Academy of management review*, 21(2), 492-528.
- Peng, M. W., & Luo, Y. (2000). Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link. *Academy of management journal*, 43(3), 486-501.
- Peng, M. W. (2003). Institutional transitions and strategic choices. *Academy of management review*, 28(2), 275-296.
- Penley, L. E., & Hawkins, B. (1985). Studying interpersonal communication in organizations: A leadership application. *Academy of Management Journal*, 28(2), 309-326.
- Pfeffer, J., & Gerald, R. (1978). Salancik. 1978. The external control of organizations: A resource dependence perspective.

- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.
- Prashantham, S., & Young, S. (2011). Post-entry speed of international new ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(2), 275-292.
- Ricardo, D. (1951). Funding System. Reprinted in P. Sraffa (ed.). *The Works and Correspondence of David Ricardo*. Vol. IV.
- Rogers, E. M. (2010). *Diffusion of innovations*. Simon and Schuster.
- Rost, K. (2011). The strength of strong ties in the creation of innovation. *Research policy*, 40(4), 588-604.
- Rugman, A. M. (1979). International diversification and the multinational enterprise.
- Rulke, D., Zaheer, S., & Anderson, M. (1998). Transactive knowledge and performance in the retail food industry. In *Paper delivered at the Stern School of Business conference on Managerial and Organizational Cognition, New York City*. New York, NY: New York University, Leonard N. Stern School of Business.
- Ruona, W. E. (2005). Analyzing qualitative data. *Research in organizations: Foundations and methods of inquiry*, 223, 263.
- Salviati, M. (2017). *Manual do Aplicativo Iramuteq* [Ebook] (p. 39, 69). Planaltina. Retrieved from <http://iramuteq.org/documentation/fichiers/manual-do-aplicativo-iramuteq-par-maria-elisabeth-salviati>
- Sharma, D. D., & Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of born globals: a network view. *International business review*, 12(6), 739-753.
- Sharma, V. M., & Erramilli, M. K. (2004). Resource-based explanation of entry mode choice. *Journal of Marketing theory and Practice*, 12(1), 1-18.
- Sigfusson, T., & Harris, S. (2013). Domestic market context and international entrepreneurs' relationship portfolios. *International Business Review*, 22(1), 243-258.
- Smith, A. (1937). *The wealth of nations* [1776].
- Smith, K. G., Collins, C. J., & Clark, K. D. (2005). Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. *Academy of management Journal*, 48(2), 346-357.
- Söderqvist, A., & Chetty, S. (2009). Strength of ties and their role in pre-founding, start-up and early internationalization. In *12th McGill International Entrepreneurship Conference, Vaasa, Finland*.
- Starr, J. A., & MacMillan, I. C. (1990). Resource cooptation via social contracting: Resource acquisition strategies for new ventures. *Strategic Management Journal*, 79-92.
- Stevenson, H. H. (1999). A perspective on entrepreneurship, içinde, WA Sahlmann, H.

Styles, C., Loane, S., & Bell, J. (2006). Rapid internationalisation among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand. *International marketing review*.

Tan, A., Brewer, P., & Liesch, P. W. (2007). Before the first export decision: Internationalisation readiness in the pre-export phase. *International Business Review*, 16(3), 294-309.

Tiwana, A. (2008). Do bridging ties complement strong ties? An empirical examination of alliance ambidexterity. *Strategic management journal*, 29(3), 251-272.

Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of management Journal*, 41(4), 464-476.

Udomkit, N., & Schreier, C. (2017). Tie the ties: The significance of the binding networks in SMEs' internationalization process. *Journal of Asia-Pacific Business*, 18(1), 4-20.

Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative science quarterly*, 35-67.

Vernon, R. (1992). International investment and international trade in the product cycle. In *International economic policies and their theoretical foundations* (pp. 415-435). Academic Press.

Waldstrøm, C. (2001). Informal networks in organizations: a literature review. Handelshøjskolen.

Weick, K. E. (1979). The social psychology of organizing Addison-Wesley. Reading, MA.

Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of general management*, 14(2), 34-55.

Wellman, B. (1992). Which types of ties and networks provide what kinds of social support. *Advances in group processes*, 9(1992), 207-235.

Wellman, B., & Gulia, M. (1999). The network basis of social support: A network is more than the sum of its ties. *Networks in the global village: Life in contemporary communities*, 83-118.

Wiedersheim-Paul, F., Olson, H. C., & Welch, L. S. (1978). Pre-export activity: The first step in internationalization. *Journal of International Business Studies*, 9(1), 47-58.

Witt, P. (2004). Entrepreneurs' networks and the success of start-ups. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(5), 391-412.

Zain, M., & Ng, S. I. (2006). The impacts of network relationships on SMEs' internationalization process. *Thunderbird international business review*, 48(2), 183-205.

Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative science quarterly*, 229-239.

Zimmer, C., & Aldrich, H. (1987). Resource mobilization through ethnic networks: Kinship and friendship ties of shopkeepers in England. *Sociological perspectives*, 30(4), 422-445.

Zhou, L., Wu, W. P., & Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of international business studies*, 38(4), 673-690.

**Parte III**

---

## Considerações finais

Esta investigação partiu da definição dos seguintes objetivos:

- Identificar de que forma os conceitos de laços fortes e fracos e as redes sociais são definidos na literatura e perceber qual foi o desenvolvimento alcançado neste campo da investigação;
- Avaliar a produtividade da investigação, os autores-chave e as revistas científicas com maior impacto nestes campos de pesquisa;
- Analisar e mapear citações, as citações e temas de pesquisa para identificar as questões que estão relacionados com os laços fortes, laços fracos e as redes sociais.
- Perceber de que forma os laços fortes e fracos e as redes sociais contribuem para a internacionalização das empresas;

Para cumprir esses objetivos foram realizados dois estudos. No primeiro foi efectuada uma revisão bibliométrica da literatura aonde se procedeu ao mapeamento e à análise da produção científica na área dos laços fortes, laços fracos e das redes sociais.

No segundo foi efetuado um estudo qualitativo através de entrevistas efetuadas a dez empresas com algum fator de internacionalização (exportação), através dos quais foi possível perceber de que forma os laços fortes e fracos e as redes sociais contribuem para o processo de internacionalização das empresas.

Nesta última parte, irão ser apresentadas as principais conclusões provenientes dos artigos anteriores, assim como as principais limitações e sugestões de investigações futuras.

## Conclusões

Um dos pioneiros na área de pesquisa de internacionalização de empresas, Sune Carlson, partiu do simples fato de que as empresas que se pretendem expandir para o exterior sofrem com a falta de conhecimento sobre como conduzir um negócio no mercado estrangeiro (Forsgren, 2002). Por este motivo, o facto de uma empresa estar integrada numa rede onde cria laços (fortes e fracos) e contactos com outras organizações tem uma importância crucial pois vai permitir o acesso a informação e conhecimento acerca do mercado externo de uma forma fácil, rápida e “gratuita”, facilitando o caminho e o acesso à internacionalização.

Com a finalidade de responder às questões de investigação referidas na introdução foram realizados dois estudos. Apresentar-se-ão de seguida as respostas a essas questões.

- Quais as principais tendências das pesquisas nas áreas dos laços fortes, laços fracos e redes sociais?

O primeiro estudo realizado “Análise bibliométrica: um contributo para compreender os conceitos de laços fortes, laços fracos e redes sociais” teve como finalidade mapear e analisar a produção científica na área dos laços fortes e fracos e nas redes sociais através da utilização da base de dados ISI Web of Science (WoS), para o período compreendido entre junho de 1989 e dezembro de 2019. Através da amostra do estudo, 424 artigos, e através das análises realizadas com recurso ao *software Vosviewer*, foi possível concluir que a literatura relativa aos laços fortes e fracos e redes sociais teve início em 1989 com o primeiro artigo publicado na área pelo autor Nelson, RE com o artigo *The Strength Of Strong Ties - Social Networks And Intergroup Conflict In Organization*. Mais de metade dos artigos (244) foram publicados nos últimos seis anos (de 2014 a 2019), sendo que o ano em que foram publicados mais artigos na área (55 artigos) foi em 2017.

Os 424 artigos contidos na amostra apresentam uma taxa média de citação de 60,02% com um total de 25447 citações. O artigo mais citado (2748 citações) foi o *The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits* de Hansen, M. T. (1999).

A amostra inicial de 424 artigos foi reduzida para 18 artigos que cumpriram o requisito de ter pelo menos 60 citações, tendo esses artigos um total de 1962 citações. Com base nesses artigos realizou-se, posteriormente, uma análise de co citações que agrupo os 18 artigos em três *clusters* que suportam as principais dimensões relacionadas com os laços fortes e fracos e as redes sociais: o *cluster 1* aborda o capital social e a partilha/transfereência de conhecimento nas redes; o *cluster 2* identifica artigos relacionados com as Redes sociais e os laços fracos e o *cluster 3* inclui artigos relacionados com o *Embeddedness*.

Os 424 artigos foram publicados em 200 revistas académicas, sendo que as publicações com um maior número de citações são a *Administrative*

*Science Quarterly* (3538 citações), *Journal of Business Venturing* (2378 citações) e *Organization Science* (1943 citações).

Relativamente à autoria dos artigos, os resultados mostram que 942 autores são responsáveis pelos 424 artigos incluídos na amostra tratando-se Zenou, Y (9 artigos) do autor com um maior número de artigos publicados. Foi ainda possível verificar que o autor mais citado foi Burt com um total de 521 citações.

Da análise lexical realizada à amostra dos 424 artigos evidenciaram-se as seguintes expressões: *network*, *study*, *relationship*, *effect*, *social capital*, *knowledge* e *firm* como as palavras com maior ocorrência.

Com base nos resultados apresentados é possível concluir que a pesquisa na área dos laços fortes e fracos e das redes sociais está a ganhar cada vez mais relevância verificando-se um aumento considerável das publicações na área.

- De que forma os laços fortes e fracos e as redes sociais contribuem para a internacionalização das empresas e qual o seu impacto?

O segundo artigo da presente investigação "O papel dos laços fortes e fracos no processo de internacionalização das empresas" teve como principal objetivo perceber quais os contributos dos laços (fracos e fortes) no processo de internacionalização das empresas. Neste estudo foi realizada uma análise qualitativa, recolhendo-se, através de entrevistas, os dados de dez empresas com um certo nível de internacionalização (exportação) e pertencentes a diversos setores de atividade como o calçado, a construção, a metalomecânica e a têxtil. As entrevistas foram aplicadas entre os meses de agosto e setembro de 2020 aos diretores/ gestores das empresas e tiveram lugar na sede das empresas. O conteúdo obtido nas entrevistas foi analisado com recurso ao software *Iramuteq* de forma a poder compreender melhor o real impacto/efeito dos laços fortes e fracos e das redes na internacionalização das empresas.

Inicialmente foi elaborada uma rede de palavras abrangendo as informações retiradas dos entrevistados referente aos laços fortes e fracos, através dessa análise foram identificadas várias palavras-chave que foram referidas mais vezes pelos mesmos. Desta forma foi possível perceber que as palavras mais referidas foram empresa, mercado, cliente, informação, novo, contacto, fornecer, trabalhar, produto, inovação, laços fortes, laços fracos, entre outras. Através destas palavras é possível deduzir que os entrevistados associam, por exemplo, os laços fortes e fracos ao acesso à informação, à criação de novos contactos e a uma maior oferta de trabalho.

Também através da informação obtida nas entrevistas relativamente a este tema foi possível reforçar as ideias anteriormente referidas verificando-se que os entrevistados relacionaram as suas ligações

fortes, com outras entidades, ao acesso a informações úteis, verdadeiras e de confiança, referindo também que esta informação lhes permite ultrapassar a incerteza ambiental inerente ao mercado externo.

Relativamente aos laços fracos, algumas empresas referiram que, devido a características culturais de certas entidades, não existe partilha de informação. Por outro lado, como fator positivo, todos os entrevistados concordaram que as suas ligações "fracas" potenciam a inovação e facilitam a entrada nos mercados externos e, conseqüentemente, a mobilização de recursos para esses mercados.

Devido a vários fatores, como por exemplo, o contacto por parte de outras entidades interessadas, a maioria das empresas investigadas optou por utilizar laços fracos para dar os primeiros passos no mercado internacional. No entanto, relativamente aos laços que oferecem mais benefícios, alguns apontam os laços fracos por oferecerem a possibilidade de criar novos contactos e aumentar o leque de clientes aumentando assim o volume de vendas e outros apontam os laços fortes alegando que estes são mais fiáveis e privilegiam as empresas no fornecimento de trabalho.

Quanto às redes, foi realizada uma análise de similitude, através da qual foi possível deduzir a estrutura de construção dos textos e os temas de relativa importância. Nesta análise houve duas palavras que se destacaram mais evidentemente, a palavra "empresa" e a palavra "rede". Através dessas palavras ramificaram-se outras que apresentaram uma expressão significativa como "mercado", "externo", "informação", "contacto", "formal", "informal", "integrar", "relação" e "negócio". No extremo das ramificações foi possível observar a relação que se estabeleceu entre as palavras "rede", "oportunidade" e "trabalho"; "informal", "relação" e "amizade"; "mercado", "informação" e "acesso".

Foi então possível deduzir que, de uma forma geral, os discursos dos participantes são coincidentes com o que é defendido na literatura, permitindo compreender a forma como as empresas estão enquadradas nas redes. Das várias ligações existentes na análise, destacam-se algumas apontadas pelos entrevistados que relacionam o facto de as suas empresas estarem integradas numa rede com a criação de uma nova oportunidade de trabalho; a ligação da rede informal com a existência de uma relação de amizade, ou ainda, a integração de uma empresa numa rede permitir o acesso a informações sobre os mercados.

Através da análise do conteúdo das entrevistas, foi possível reforçar as ideias anteriores, tendo-se destacado principalmente a opinião de que, o facto de as empresas estarem integradas numa rede facilitou a sua internacionalização. Por outro lado, algumas empresas mencionaram que não existe troca de informação sobre possíveis oportunidades ou ameaças do mercado externo, outras, no entanto, concordam que existe esta troca. Metade dos entrevistados referiu que teve de desistir de alguns negócios por lhes poder causar algum conflito com contactos já existente.

Por fim foi realizada uma análise de especificidades (AFC) através da qual foi possível analisar o conteúdo das entrevistas referente à internacionalização em função das áreas/ setores nos quais as empresas operam. Através desta análise foi possível verificar que as empresas que operam na área da construção destacaram palavras como "estratégia",

"feira", "conseguir", "negócio", "venda"; as empresas na área do calçado especializado e do têxtil destacaram palavras como "entrar", "mercado", "externo", "início", "decisão", "contacto", "criar", "trabalho", "vender"; na área dos estores e da metalomecânica referiram palavras como "internacionalização", "cliente", "novo", "produto"; na área do calçado de moda destacam-se palavras como "qualidade", "preço" e "exportação".

Deduz-se então que, na primeira área (construção), trata-se de empresas que se focam mais na estratégia. As empresas na área do calçado especializado e no têxtil focam-se mais no modo de entrada no mercado externo. Na área dos estores e da metalomecânica de precisão é sugerido que a internacionalização permite alcançar novos clientes e potencia a inovação dos produtos. Por fim, na área do calçado de moda a qualidade e o preço dos produtos facilita a exportação.

Esta análise veio reforçar o que foi referido pelos entrevistados. Destacou-se, neste ponto, que o principal motivo que levou os entrevistados a optarem pela internacionalização foi o facto de, assim, se dirigirem a mercados de maior dimensão e, conseqüentemente, terem acesso a um maior volume de vendas/faturação. Foram, no entanto, referidas algumas barreiras à internacionalização como a dimensão e a saturação do mercado, a concorrência e o transporte.

<b>Proposições</b>	<b>Conclusão</b>
<b>P1</b> Laços fortes fornecem fontes ricas e confiáveis de informação.	Aceitação Total
<b>P2</b> Laços fracos permitem um acesso mais fácil a informações úteis (inovadoras) e são menos dispendiosos de manter (tempo).	Aceitação Parcial
<b>P3</b> <b>P3.1.</b> Laços fortes são mais importantes/eficazes numa fase inicial da internacionalização	Aceitação Total
<b>P3.2.</b> Laços fracos são mais importantes para a sobrevivência e subsistência à medida que as empresas amadurecem.	Aceitação Total
<b>P4</b> O facto de pertencer a uma rede permite a sobrevivência/crescimento internacional da empresa e ajuda a ultrapassar barreiras à internacionalização.	Aceitação Total
<b>P5</b> A internacionalização resulta de um envolvimento/interação gradual entre as partes ao longo do tempo.	Aceitação Total

**Tabela 15- conclusões do estudo**

Através deste estudo foi possível perceber de que forma os laços fortes e fracos e as redes contribuem para a internacionalização das empresas.

## **Limitações e investigação futura**

Neste ponto são referidas as principais limitações que ocorreram durante a realização da presente investigação.

A primeira limitação a referir prende-se com o facto de o estudo bibliométrico contar apenas com artigos recolhidos através da base de dados Web of Science.

Apesar de já existir bastante literatura sobre alguns campos deste estudo como as redes sociais (Borgatti & Halgin 2011), foi possível verificar que, relativamente aos laços, a investigação não é muito diversificada. Talvez fosse interessante realizar um estudo de caso relativamente à aplicação da teoria dos laços na criação e desenvolvimento de uma empresa/projeto.

Outra limitação inerente ao primeiro estudo prende-se com a falta de literatura que abordasse a internacionalização ligada aos laços fortes e fracos e às redes sociais. Devido à falta de resultados não foi possível conduzir uma análise bibliométrica que ligasse os dois temas e que formasse um quadro teórico mais adequado ao objeto de estudo do segundo artigo.

No segundo estudo também são apresentadas algumas limitações. A amostra é constituída apenas por dez empresas uma vez que, devido à atual situação pandémica, durante grande parte do tempo de realização do trabalho as empresas estiveram fechadas, pelo menos ao público, e não mostraram disponibilidade para participar na investigação, sendo que não foram obtidas respostas de algumas empresas.

Para além disso, as organizações estudadas pertencem, na sua maioria, à indústria do calçado (6 empresas), havendo depois uma no setor têxtil, uma na metalomecânica e duas na construção. Por esse motivo, os resultados são limitados à amostra em causa e aos setores nos quais as empresas operam. Seria interessante aplicar o presente estudo a outros setores de atividade.

Também de referir que a amostra é constituída apenas por PMEs (Pequenas e Médias Empresas), seria interessante alargar a investigação e comparar com empresas de grande dimensão.

Outras investigações possíveis poderão passar por abordar o impacto da cultura no processo de internacionalização das empresas ou mesmo, o impacto dos laços, fortes e fracos, aplicado no contexto de uma indústria em particular, por exemplo, a têxtil ou o calçado em Portugal.

## Referências bibliográficas

Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. *International business review*, 11(3), 257-277.

Nelson, R. E. (1989). The strength of strong ties: Social networks and intergroup conflict in organizations. *Academy of management Journal*, 32(2), 377-401.

Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative science quarterly*, 44(1), 82-111.

Borgatti, S. P., & Halgin, D. S. (2011). On network theory. *Organization science*, 22(5), 1168-1181.

**Anexos**

**Tabela 16- Clusters resultantes da análise de co citação realizada nos dezoito artigos mais co citados**

<b>Cluster 1: Capital social e a partilha/transferência de conhecimento nas redes</b>	
<b>Artigo</b>	Adler ps (2002) SOCIAL CAPITAL: PROSPECTS FOR A NEW CONCEPT
<b>Objetivo do estudo</b>	(...) "O capital social ainda está na fase de "entusiasmo emergente" do ciclo de vida típico de um conceito abrangente (Hirsch & Levin, 1999). Para capitalizar efetivamente esse momento e preparar o caminho para a próxima fase do ciclo de vida - o "desafio da validade" -, é proposta uma estrutura conceitual que permite integrar as várias correntes relevantes de pesquisa. Os objetivos do presente estudo, portanto, são mais amplos do que os de outros revisores recentes (como Leenders & Gabbay, 1999 <sup>a</sup> ; Burt, 2000; Foley e Edwards, 1999; Lin, 1999; Lin, 1999; Portes, 1998; Woolcock, 1998; Woolcock & Narayan, 2000). Embora esses revisores tendam a concentrar-se em domínios disciplinares específicos, o primeiro objetivo é integrar esses domínios. E embora esses revisores tendam a avançar as suas próprias perspectivas teóricas, o segundo objetivo é incentivar o diálogo entre perspectivas".
<b>Principais conclusões do estudo</b>	Como conclusões do presente estudo, o primeiro objetivo era a integração entre domínios disciplinares que (...) "provou ser viável, pois nesses domínios há ampla consistência ou complementaridade de preocupações e conceitos. O segundo objetivo - integrar através de perspectivas teóricas - mostrou-se mais difícil. Ainda não parece haver nada parecido com uma teoria rigorosa que possa incorporar os pontos fortes das teorias concorrentes existentes e transcender as suas respectivas limitações. A estrutura conceitual proposta, no entanto, permite

	mapear as várias correntes de pesquisas em andamento sobre capital social e identificar algumas das principais questões em debate”.
<b>Artigo</b>	Burt RS (1992) Structural holes: the social structure of competition. Harvard University Press, Cambridge
<b>Objetivo do estudo</b>	O presente artigo tem como objetivo principal perceber como funciona a competição quando os jogadores estabelecem relações com outros. O argumento do autor é que (...) “muito do comportamento competitivo e dos seus resultados podem ser entendidos em termos do acesso do jogador a “buracos” na estrutura social da arena competitiva. Os jogadores estão ligados a outras pessoas, confiando nelas, sendo obrigados a apoiar outras pessoas, dependendo da troca com elas. Quanto se tenta perceber quem está ligado a quem, verifica-se a existência de buracos na estrutura social da arena competitiva. Os buracos na estrutura social, ou buracos estruturais, são desconexões ou não-equivalências entre os jogadores na arena. Buracos estruturais são oportunidades empresariais para acesso à informação, tempo, referências e controle”. (Burt, 1992)
<b>Artigo</b>	Cohen wm (1990) Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation
<b>Objetivo do estudo</b>	É abordado o impacto das fontes externas de conhecimento no processo de inovação das organizações. Fontes externas de conhecimento são muitas vezes críticas para o processo de inovação, independentemente do nível organizacional em que a unidade inovadora é definida. A capacidade de explorar o conhecimento externo é, portanto, um componente crítico de recursos inovadores. Os autores argumentam que a capacidade de avaliar e utilizar o conhecimento externo é em

	<p>grande parte uma função do nível de conhecimento anterior.</p> <p>No nível elementar, esse conhecimento prévio inclui habilidades básicas ou mesmo um idioma compartilhado, mas também pode incluir o conhecimento dos mais recentes desenvolvimentos científicos ou tecnológicos num determinado campo. Assim, o conhecimento prévio confere a capacidade de reconhecer o valor de novas informações, assimilá-las e aplicá-las a fins comerciais. Essas habilidades constituem coletivamente o que se chama de "capacidade de absorção" de uma empresa.</p>
<b>Principais conclusões do estudo</b>	<p>A análise empírica do investimento em I&amp;D sugeriu que as empresas são de facto sensíveis às características do ambiente de aprendizagem em que operam. Assim, a capacidade de absorção parece fazer parte do cálculo de decisão de uma empresa na alocação de recursos para atividades inovadoras. Apesar dessas descobertas, como a capacidade de absorção é intangível e os seus benefícios são indiretos, pode-se ter pouca confiança de que o nível apropriado/ ideal de investimento em capacidade de absorção seja alcançado.</p>
<b>Artigo</b>	<p>Coleman js (1988)</p> <p>Social Capital in the Creation of Human Capital</p>
<b>Objetivo do estudo</b>	<p>(...) "Existem duas amplas correntes intelectuais na descrição e explicação da ação social. Um, vê o ator como socializado e a ação governada por normas, regras e obrigações sociais. As principais virtudes desse fluxo intelectual estão na sua capacidade de descrever a ação no contexto social e de explicar como a ação é moldada, restringida e redirecionada pelo contexto social.</p> <p>A outra corrente intelectual, característica do trabalho da maioria dos economistas, vê o ator como tendo objetivos alcançados independentemente, como atuando de forma independente e como totalmente interessado em si. A sua principal virtude reside em ter um</p>

	<p>princípio de ação, o de maximizar a utilidade.</p> <p>No presente artigo, é apresentada uma ferramenta conceitual para uso neste empreendimento teórico: capital social. Como pano de fundo para a introdução desse conceito, é útil ver algumas das críticas e tentativas de modificar os dois fluxos intelectuais”.</p>
<b>Principais conclusões do estudo</b>	<p>A principal conclusão do presente estudo é que, (...) “ao explicar o conceito de capital social, três formas foram identificadas: obrigações e expectativas, que dependem da confiabilidade do ambiente social, capacidade de fluxo de informações da estrutura social e normas acompanhadas por sanções. Uma propriedade partilhada pela maioria das formas de capital social que a diferencia de outras formas de capital é seu aspeto público: o ator ou atores que geram capital social normalmente capturam apenas uma pequena parte dos seus benefícios, fato que leva ao sub investimento em capital social”.</p>
<b>Artigo</b>	<p>Hansen, MT (1999)</p> <p>The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits</p>
<b>Objetivo do estudo</b>	<p>O presente estudo tem como finalidade saber se são os relacionamentos fortes ou fracos entre as pessoas em diferentes subunidades organizacionais que levam à partilha eficiente de conhecimento entre as mesmas.</p>
<b>Principais conclusões do estudo</b>	<p>A principal conclusão deste estudo é que nem relações fracas nem fortes entre unidades operacionais levam a uma partilha eficiente de conhecimento entre elas. (...) “Laços fracos e fortes têm os seus respetivos pontos fortes e fracos ao facilitar a busca e transferência de conhecimento útil entre as subunidades da organização.</p> <p>Outra constatação deste estudo é que os laços fracos entre as unidades não são principalmente benéficos porque estão associados a contatos não redundantes. O</p>

	principal efeito positivo dos laços fracos das unidades permaneceu significativo quando medidas de redundância foram adicionadas ao modelo.”
<b>Artigo</b>	Levin dz (2004) The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer
<b>Objetivo do estudo</b>	“As organizações que podem fazer pleno uso da sua experiência e conhecimento coletivos provavelmente serão mais inovadoras, eficientes e eficazes no mercado (Argote 1999, Grant 1996, Wernerfelt 1984). Na prática, no entanto, a transferência de conhecimento provou ser um desafio difícil (Argote et al. 2000, Szulanski 1996). Pelo menos três literaturas separadas - em redes sociais, confiança e conhecimento organizacional - abordaram aspectos do problema. No entanto, pouca pesquisa considerou as inter-relações entre essas literaturas, um ponto ao qual se irá prestar bastante atenção, principalmente neste artigo. Será proposto e testado um modelo teórico que sintetiza essas correntes no nível diádico de análise. É de particular interesse estabelecer se laços mais fortes ou mais fracos fornecem conhecimento mais útil e por quê. Para esse fim, foi investigado o papel da confiabilidade percebida como um mecanismo pelo qual laços fortes possibilitam o conhecimento. Será também considerada a forma como o papel da confiabilidade percebida depende do tipo de conhecimento transferido. O foco neste estudo está no conhecimento que melhora os resultados do trabalho de um “knowledge seeker”.
<b>Principais conclusões do estudo</b>	Neste artigo, é fornecido suporte empírico para um modelo de transferência de conhecimento com três conclusões principais. Primeiro, mostra-se que a benevolência e a confiança baseada em competências mediam o vínculo entre laços fortes e o recebimento de conhecimento útil. Segundo, uma vez que se mantêm

	<p>constantes essas duas dimensões de confiabilidade percebida, foi descoberto o benefício de laços fracos com o recebimento de conhecimento útil. Essa descoberta é consistente e refina o argumento de Granovetter (1973) de que laços fracos fornecem acesso a informações não redundantes. Terceiro, é mostrado que, embora a confiança baseada na benevolência melhore a utilidade da troca de conhecimento tácito e explícito, a confiança baseada em competência é especialmente importante para a troca tácita de conhecimento.</p>
<b>Artigo</b>	<p>Nahapiet j (1998)</p> <p>SOCIAL CAPITAL INTELLECTUAL CAPITAL AND THE ORGANIZATIONAL ADVANTAGE</p>
<b>Objetivo do estudo</b>	<p>(...) "As capacidades específicas das organizações para criar e partilhar conhecimento derivam de uma série de fatores, incluindo as instalações especiais que as organizações têm para a criação e transferência de conhecimento tácito (Kogut &amp; Zander, 1993, 1996; Nonaka &amp; Takeuchi, 1995; Spender, 1996); os princípios organizadores pelos quais a experiência individual e funcional é estruturada, coordenada e comunicada, e através da qual as pessoas cooperam (Conner &amp; Prahalad, 1996; Kogut &amp; Zander, 1992; Zander e Kogut, 1995); e a natureza das organizações como comunidades sociais (Kogut &amp; Zander, 1992, 1996). No entanto, apesar das ideias substanciais que temos agora sobre os atributos das organizações como sistemas de conhecimento, ainda não temos uma teoria coerente para explicá-las. Neste artigo, procuramos abordar essa lacuna e apresentar uma teoria sobre como as empresas podem usufruir do que Ghoshal e Moran (1996) chamaram de "vantagem organizacional"."</p>
<b>Principais conclusões do estudo</b>	<p>O estudo apresenta como principais conclusões que (...) "diferenças entre empresas, incluindo diferenças de desempenho, podem representar diferenças na sua capacidade de criar e explorar</p>

	<p>capital social. Além disso, pelo menos no que diz respeito ao desenvolvimento do capital intelectual, é provável que as empresas que desenvolvem configurações particulares de capital social tenham mais sucesso".</p> <p>(...) "A presente análise das condições favoráveis ao desenvolvimento do capital social sugere que, sempre que as instituições operam em contextos caracterizados por relações duradouras, seria de esperar que essas instituições emergissem com configurações relativamente densas de capital social. Argumenta-se que essas condições geralmente ocorrem mais dentro das organizações do que nos mercados neoclássicos, mas também podem ser encontradas em formas particulares de relações interorganizacionais (Baker, 1990; Hakansson &amp; Snehota, 1995; Larson, 1992; Powell, 1996; Ring &amp; Van de Ven, 1992, 1994)".</p>
<b>Artigo</b>	<p>Reagans r (2003)</p> <p>Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range</p>
<b>Objetivo do estudo</b>	<p>O principal objetivo do estudo é saber (...) "quais são os mecanismos de rede que influenciam a transferência de conhecimento."</p>
<b>Principais conclusões do estudo</b>	<p>"Embora não tenha sido encontrado um efeito contingente da força dos laços na transferência de conhecimento, isso não significa que Hansen estava incorreto quando afirmou que é melhor combinar o tipo de laço com o tipo de conhecimento que está a ser transferido.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os presentes resultados mostraram que é mais fácil transferir todos os tipos de conhecimento num laço forte e mais difícil transferir todos os tipos de conhecimento num laço fraco.</li> <li>• Os resultados também mostraram que o conhecimento tácito era mais difícil de transferir do que o conhecimento codificado.</li> </ul> <p>Combinados, os dois resultados indicam que</p>

	é mais eficiente usar laços fortes para transferir conhecimento tácito e laços fracos para transferir conhecimento codificado."
<b>Artigo</b>	Tsai wp (1998) SOCIAL CAPITAL AND VALUE CREATION: THE ROLE OF INTRAFIRM NETWORKS
<b>Objetivo do estudo</b>	(...) "Neste estudo é examinada a forma como o capital social afeta o funcionamento interno das empresas e, mais especificamente, como o capital social contribuiu para a capacidade de uma empresa criar valor sob a forma de inovações".
<b>Principais conclusões do estudo</b>	(...) "No geral, os resultados da presente pesquisa forneceram um forte apoio ao argumento de que o capital social facilita a criação de valor". A pesquisa sugere também que (...) "investir na criação de capital social dentro de uma empresa acaba por criar valor. As relações sociais informais e os acordos sociais tácitos incentivam a troca e a combinação produtivas de recursos e, assim, promovem inovações de produtos. Por fim concluiu-se também que (...) "os membros de uma sociedade podem partilhar uma visão ou valores, mesmo que não tenham relações interpessoais específicas".
<b>Artigo</b>	Wasserman S (1994) Social network analysis: Methods and applications
<b>Objetivo do estudo</b>	O objetivo do estudo é apresentar uma revisão dos métodos de análise de rede, um texto para investigadores iniciantes em redes sociais que procuram uma visão geral do campo. Com este estudo, o autor pretende ajudar os investigadores a (...) "tornarem-se cientes da ampla gama de métodos de redes sociais, a entender as motivações teóricas por trás dessas abordagens, a apreciar a riqueza das aplicações da redes sociais e a encontrar alguma orientação na seleção dos métodos mais apropriados para uma determinada aplicação de pesquisa". (Wasserman 1994)

<b>Cluster 2: Redes sociais e laços fracos</b>	
<b>Artigo</b>	Coleman JS (1990)
	Foundations of social theory
<b>Objetivo do estudo</b>	Este estudo fornece uma base teórica sólida para vincular o comportamento dos indivíduos ao comportamento organizacional e, em seguida, à sociedade como um todo. O poder da teoria social fica especialmente evidente quando Coleman analisa os atores corporativos, como grandes corporações e sindicatos. Ele examina a criação dessas instituições, a tomada de decisão coletiva e os processos pelos quais a autoridade é revogada em revoltas e revoluções. Coleman discute os problemas de responsabilizar as instituições por suas ações, bem como sua incompatibilidade com a família. ("Jim Coleman - Google Académico", 2020)
<b>Artigo</b>	Granovetter m. (1983)
	The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited
<b>Objetivo do estudo</b>	O presente estudo tem como objetivo (...) "revisar a literatura dos últimos oito anos sobre laços fracos. Primeiro, irá ser revisado o trabalho focado no impacto dos laços fracos nos indivíduos, depois o trabalho relacionado ao fluxo de ideias e a sociologia da ciência e, finalmente, o trabalho de avaliação do papel dos laços fracos na afetação da coesão em sistemas sociais complexos".
<b>Principais conclusões do estudo</b>	Como conclusões do presente estudo, (...) "afirma-se que os laços fracos são importantes porque a probabilidade de serem pontes é maior do que (e a de laços fracos é menor do que) seria esperada apenas dos seus números. Isso não exclui a possibilidade de que a maioria dos laços fracos não tenha essa função".
<b>Artigo</b>	Granovetter ms (1973)
	The Strength of Weak Ties
<b>Objetivo do estudo</b>	(...) "A estratégia do presente artigo é escolher um aspeto bastante limitado da

	<p>interação em pequena escala - a força dos laços interpessoais - e mostrar como o uso da análise de redes pode relacionar esse aspecto a macro fenômenos tão variados como difusão, mobilidade social, organização política e coesão social em geral”.</p>
<p><b>Principais conclusões do estudo</b></p>	<p>(...) “A principal implicação pretendida por este artigo é que a experiência pessoal dos indivíduos está intimamente ligada a aspectos de maior escala da estrutura social, muito além do alcance ou controle de determinados indivíduos. A ligação de níveis micro e macro não é, portanto, um luxo, mas é de importância central para o desenvolvimento da teoria sociológica. Esse vínculo gera paradoxos: laços fracos, frequentemente denunciados como geradores de alienação (Wirth, 1938) são vistos aqui como indispensáveis às oportunidades dos indivíduos e à sua integração nas comunidades; laços fortes, criando coesão local, levam à fragmentação geral.”</p>
<p><b>Artigo</b></p>	<p>krackhardt D (1992)</p>
	<p>Networks and organizations: Structure, form, and action</p>
<p><b>Objetivo do estudo</b></p>	<p>Baseado numa conferência da Harvard Business School, este livro considera as redes em várias empresas, indústrias e economias. O seu objetivo é fornecer a gerentes e investigadores uma nova visão sobre a compreensão do papel central das redes nas organizações.</p>
<p><b>Cluster 3: <i>Embeddedness</i></b></p>	
<p><b>Artigo</b></p>	<p>Ahuja g (2000)</p>
	<p>Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study</p>
<p><b>Objetivo do estudo</b></p>	<p>(...) “No presente estudo, é examinada a relação entre a posição de uma empresa na rede industrial de laços de colaboração entre empresas e a sua produção de inovação”. (...) “Examinar a relação entre a posição da rede e a produção da inovação pode fornecer uma elucidação sobre o papel de diferentes elementos da estrutura da rede no processo de inovação e um</p>

	<p>indicador empírico da eficácia do fluxo de conhecimento através dessas redes".</p> <p>(...) "Para maior clareza e foco analítico, o artigo, restringe a atenção a laços técnicos horizontais, ou seja, laços técnicos entre empresas do mesmo setor".</p>
<b>Principais conclusões do estudo</b>	<p>(...) "No estudo, foi descoberto que os laços diretos e indiretos influenciam positivamente a produção de inovação, mas o impacto dos laços indiretos é moderado pelo nível de laços diretos da empresa."</p> <p>Outra conclusão (...) "Os resultados do estudo justificam e qualificam a prescrição para o uso de laços indiretos como uma maneira eficiente e eficaz de maximizar os benefícios da rede. Numa rede de ligação entre empresas de tecnologia, os laços indiretos de uma empresa servem como um mecanismo para a disseminação de conhecimento e contribuem de forma positiva e significativa para a sua produção de inovação."</p>
<b>Artigo</b>	<p>Granovetter m (1985)</p> <p>Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness</p>
<b>Objetivo do estudo</b>	<p>O presente (...) "artigo trata da incorporação do comportamento económico. Há muito tempo é a opinião maioritária entre sociólogos, antropólogos, cientistas políticos e historiadores que esse comportamento estava fortemente agregado às relações sociais nas sociedades do pré-mercado, mas tornou-se muito mais autónomo com a modernização. Essa visão vê a economia como uma esfera cada vez mais separada e diferenciada na sociedade moderna, com transações económicas definidas não pelas obrigações sociais ou de parentesco das pessoas que operam, mas por cálculos racionais de ganho individual".</p>
<b>Principais conclusões do estudo</b>	<p>Como principal conclusão sugere-se (...) "que pequenas empresas num cenário de mercado possam persistir porque uma densa rede de relações sociais é sobreposta às relações comerciais que ligam essas empresas e reduz as pressões para a</p>

	integração”.
<b>Artigo</b>	Uzzi b (1996) The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect
<b>Objetivo do estudo</b>	O presente estudo tem como objetivo (...) “avançar o conceito de incorporação além do nível de uma declaração automática do programa, formulando um esquema que especifica a forma como a incorporação e a estrutura da rede afetam o comportamento económico. Primeiro, desenvolve-se um esquema baseado na teoria existente e na análise etnográfica original que descreve os recursos, funções e fontes de incorporação. Em segundo lugar, desse esquema, deduz-se implicações refutáveis e testa-se estatisticamente a sua plausibilidade, usando outro conjunto de dados sobre laços de rede entre empresas “betterdress” na economia do vestuário de Nova York. O objetivo é não estabelecer uma prova positivista da estrutura; pelo contrário, pretende-se demonstrar a sua plausibilidade e como isso ajuda a entender o efeito da estrutura social na vida económica.”
<b>Principais conclusões do estudo</b>	O presente estudo (...) “sugere que a imersão é uma lógica de troca que molda motivos e expectativas e promove a adaptação coordenada. Essa lógica é única, pois os atores não procuram egoisticamente ganhos imediatos, mas concentram-se em cultivar relações cooperativas de longo prazo que tenham benefícios individuais e coletivos para aprender, partilhar riscos, investir e acelerar produtos para o mercado”. É também sugerido que (...) “a rede atua como um limite social de demarcação em volta de oportunidades reunidas a partir dos laços incorporados que definem a associação e enriquecem a rede. Os resultados da incorporação não são, no entanto, incondicionalmente benéficos, uma vez que a incorporação pode paradoxalmente reduzir a capacidade de adaptação sob

	certas condições”.
<b>Artigo</b>	Uzzi b (1997) Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness
<b>Objetivo do estudo</b>	O presente estudo (...) “tem como objetivo desenvolver uma das múltiplas especificações de incorporação, um conceito que tem sido usado para se referir amplamente à natureza contingente da ação económica em relação à cognição, estrutura social, instituições e cultura.”
<b>Principais conclusões do estudo</b>	(...) “Granovetter (1985) argumentou que virtualmente todo o comportamento económico da vida moderna está incorporado em redes de relações sociais que condicionam os processos económicos.” (...) “Granovetter (1985) também argumentou que a economia institucional enfatiza excessivamente o mecanismo de seleção da eficiência na explicação da existência de formas organizacionais. Descobriu-se que o funcionamento das redes da organização depende em parte de fatores históricos e institucionais, bem como da sua capacidade de satisfazer mecanismos de seleção não baseados em eficiência. Como Schumpeter (1950), descobriu-se que o desempenho da organização pode depender da capacidade de atender a nichos de mercado, o que exige que a empresa coloque produtos no mercado rapidamente e se adapte rapidamente, em vez de otimizar a eficiência de custos”.