

O USO DE *NETWORKS* NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: APLICAÇÃO A PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Barbara Pagliari Levyⁱ

Mariana Cantidio Motaⁱⁱ

Marta Barreto Wermelingerⁱⁱⁱ

RESUMO

As pequenas e médias empresas (PMEs) vêm assumindo importância crescente na economia mundial, em um cenário de pressões para uma competição global. Este trabalho tem como objetivo analisar o uso de *networks* no processo de internacionalização de PMEs. Para tanto, foi realizada uma revisão da literatura publicada sobre *networks*, buscando-se analisar os cenários de aplicação, as motivações para a utilização dessa estratégia e suas vantagens e desvantagens. Foram consolidadas as informações secundárias de casos publicados sobre PMEs latino-americanas que utilizaram *networks* para a entrada em mercados internacionais. Como resultado, foram encontrados indícios do uso de *networks* na internacionalização de PMEs, podendo gerar vantagens e desvantagens para as empresas envolvidas. Também foi observada a relevância do papel dos gestores nas decisões de expansão internacional e na formação de *networks*. Concluiu-se que o uso de *networks* vem demonstrando ser cada vez mais valioso para as PMEs, em especial em países em desenvolvimento como os países da América Latina.

Palavras-chave: Internacionalização. *Networks*. Pequenas e Médias Empresas.

i Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ); Mestranda em Administração pela COPPEAD; barbara.p.levy@gmail.com; Rua Pascoal Lemme, 335, Ilha do Fundão, Rio de Janeiro/RJ.

ii Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ); Mestranda em Administração pela COPPEAD; marianacantidiomota@yahoo.com.br; Rua Pascoal Lemme, 335, Ilha do Fundão, Rio de Janeiro/RJ.

iii Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ); Mestranda em Administração pela COPPEAD; martawermelinger@yahoo.com.br; Rua Pascoal Lemme, 335, Ilha do Fundão, Rio de Janeiro/RJ.

1 INTRODUÇÃO

Há uma tendência na economia de se valorizarem as empresas grandes e de se dizer que elas contribuem para a força econômica de um país. As pequenas e médias empresas (PMEs), nesse caso, acabavam tendo sua importância diminuída e são marginalizadas naqueles espaços do mercado ou interstícios da economia deixados livres pelas empresas maiores, geralmente menos lucrativos.

Segundo Penrose (1980), o número de pequenas e médias empresas ao longo dos últimos séculos tem se mantido relativamente estável. Entretanto, teóricos como Coviello e Munro (1995, 1997), Ghemawat e Ghadar (2000) e Cruz-Carreon (2007) ressaltam que está havendo um aumento na visibilidade e na importância dada a esse tipo de empresas nas últimas duas décadas do século XX e início do século XXI. Coviello e Munro (1995) argumentam ainda que o crescimento das pequenas e médias empresas é reconhecido como fator crucial para o desenvolvimento econômico de uma nação. Ao falar sobre o potencial do poder econômico das PMEs, Cruz-Carreon (2007) mostra que, em 2003, 99,8% dos empreendimentos da União Européia eram relativos a pequenas e médias empresas. No Brasil, a situação não é diferente: de acordo com o IBGE, existem 14,8 milhões de micro e pequenas empresas – 4,5 milhões formais e 10,3 milhões informais – que respondem por 28,7 milhões de empregos e por 99,2% dos negócios do país (SEBRAE, 2008).

Além dessa questão do crescimento da importância e da visibilidade das PMEs, observa-se ainda o crescimento do envolvimento dessas empresas nos negócios internacionais. No Brasil, segundo fontes governamentais, a média anual de 9,1% de crescimento das exportações brasileiras em grande parte pode ser atribuída às ações de 10 mil micro, pequenas e médias empresas brasileiras que exportam seus produtos (MELO, 2008).

Conforme a indústria e o mercado onde as PMEs atuam, assim como as características específicas dessas empresas, a internacionalização pode ser uma forma de ganhar competitividade. Cruz-Carreon (2007) sugere que, frequentemente, essas empresas têm competido no mesmo mercado em que empresas grandes e, muitas vezes, multinacionais. Dessa forma, para sobreviverem, elas precisam tornar-se competitivas globalmente, independente de atuarem direta ou indiretamente em mercados internacionais. Para algumas PMEs, pode ser que a competição global não seja uma opção, mas uma necessidade econômica para promover a sua auto-sustentação (FLECK, 2006). Coviello e Munro (1995) e Coviello (2006) ressaltam a necessidade da expansão internacional como forma de

crescimento das PMEs, já que essas empresas podem atuar em nichos ou em mercados domésticos pequenos e limitados.

Dessa forma, fazem-se necessários alguns questionamentos relevantes quanto ao problema de pesquisa deste artigo, tais como: dadas as dificuldades e barreiras inerentes à internacionalização de empresas, por que as PMEs se interessam por esse processo? E como elas conseguem desenvolvê-lo, tendo em vista suas restrições de acesso a recursos gerenciais e financeiros? Nesse caso, o interesse volta-se para a questão de *como* ocorre o processo de internacionalização de pequenas e médias empresas, no Brasil, em especial, e nos demais países da América Latina, região que possui, ao mesmo tempo, oportunidades de expansão e dificuldades sociais, financeiras, gerenciais e políticas.

Alguns estudos mostram que a abordagem tradicional de internacionalização gradual nem sempre é adequada para as pequenas e médias empresas (por exemplo: COVIELLO; MUNRO, 1995; COVIELLO; MCAULEY, 1999; REZENDE, 2002; BARBOSA *et al.*, 2005; COVIELLO, 2006) e sugerem que a teoria de *Networks* seja mais útil para entender o processo de internacionalização dessas empresas. Em estudos de casos, *v.g.*, vê-se que as redes de relacionamentos oferecem a essas empresas oportunidades e potenciais parceiros para a entrada em mercados externos, motivando e dando forma ao seu processo de internacionalização (COVIELLO; MCAULEY, 1999; LIMA *et al.*, 2004; COVIELLO, 2006; ZAIN; NG, 2006; LIN; CHANEY, 2007).

Ressalta-se ainda que a literatura atual sobre o papel das *networks* no crescimento e na internacionalização de mercados tem analisado esse processo sob o ponto de vista das empresas focais, isto é, aquelas que coordenam e orientam as ações em uma *network* estruturada, e não sob o ponto de vista das pequenas e médias empresas que, em geral, não ocupam esse papel em uma rede desse tipo (COVIELLO, 2006).

Ademais, nota-se, nos últimos anos, uma crescente atividade de internacionalização de empresas na América Latina e Caribe e, em especial, investimentos provenientes de empresas brasileiras. Entretanto, evidencia-se que esse processo tem sido liderado por poucas e grandes empresas por meio de fusões, aquisições ou investimento externo direto, IDE (BIANCO *et al.*, 2008).

Portanto, a questão central a ser respondida pelo presente artigo é saber como as pequenas e médias empresas utilizam *networks* em sua estratégia de entrada no mercado internacional. Em termos empíricos, o objetivo deste artigo é analisar e compreender o uso de

networks no processo de internacionalização de PMEs latino-americanas, lançando especial atenção para (a) os tipos mais freqüentes de *networks* utilizadas pelas empresas; (b) as motivações para a utilização desta estratégia; e (c) as vantagens e desvantagens encontradas pelas empresas nesse processo. Para tanto, realizou-se uma revisão da literatura publicada sobre o assunto, da qual foram extraídos casos já publicados de PMEs originárias da América Latina que tenham utilizado *networks* em seu processo de internacionalização.

Após essa introdução, que ilumina o contexto sobre o qual este trabalho discutirá, é apresentada, na segunda seção, uma revisão de literatura com foco especial sobre PMEs e seu processo de internacionalização por meio do uso de *networks*. Em seguida, é apresentado o método utilizado nesta pesquisa e é realizada uma discussão da aplicabilidade prática, pautada em estudos de caso já publicados, e de implicações gerenciais. O uso de casos publicados visa a preencher uma deficiência de alguns artigos, segundo Zimmerman *et al.* (2009), de que suporte empírico é necessário para se corroborar a linha de pensamento que acredita que a teoria de *Networks* possa ser mais útil para entender o processo de internacionalização de PMEs.

Finalmente, na quarta e última seção, são expostas algumas considerações finais sobre esse assunto, com o objetivo de estimular o uso de *networks* por PMEs em seu processo de internacionalização, uma vez que as redes de relacionamentos têm se mostrado como uma vantagem competitiva para esse tipo de empresa ao longo desse processo de entrada em novos mercados.

2 MÉTODO DE PESQUISA

O presente estudo tem como objetivo identificar como as pequenas e médias empresas utilizam *networks* em sua estratégia de entrada no mercado internacional, lançando especial atenção para (a) os tipos mais freqüentes de *networks* utilizadas pelas empresas; (b) as motivações para a utilização desta estratégia; e (c) as vantagens e desvantagens encontradas pelas empresas neste processo. Para tanto, foram identificados diferentes autores que descrevem casos práticos de empresas latino-americanas e, em especial, as brasileiras, que utilizaram *networks* para a sua inserção no mercado internacional (*e.g.*, BARRETTO, 1998; GHAURI *et al.*, 2003).

A estratégia de pesquisa buscou utilizar casos de pequenas e médias empresas, presumindo-se que empresas com esse porte utilizam mais frequentemente suas redes de

contatos para se internacionalizarem ou são influenciadas por fornecedores ou clientes para participarem do mercado externo.

Yin (1989) ressalta a importância da utilização de fontes múltiplas de evidências, além do encadeamento dessas fontes. Portanto, em uma primeira etapa, foram identificados na literatura acadêmica múltiplos casos de PMEs que tenham utilizado suas redes de relacionamento no processo de internacionalização.

Em uma segunda etapa, foram selecionados os casos que viriam a ser descritos e analisados. Os critérios para seleção dos casos utilizados foram: (a) casos publicados em artigos acadêmicos por conterem dados mais completos e confiáveis; (b) suficiência de dados que permitissem a identificação das motivações para internacionalização, o tipo de *network* existente durante esse processo, e as vantagens e desvantagens encontradas pela empresa nesse processo para posterior comparação entre os casos selecionados, e (c) a relevância teórica e diversidade entre os casos selecionados para que fosse ressaltada a variedade de situações e derivações que o uso de *networks* por PMEs pode envolver. Portanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em busca de uma análise comparativa com base em amostragem teórica ou intencional para a escolha dos casos (GALLINA *et al.*, 2005).

Selecionados os casos, foram estabelecidos alguns critérios de comparação com o intuito de identificar como as pequenas e médias empresas utilizam *networks* em sua estratégia de entrada no mercado internacional. Em termos empíricos, foram identificados para posterior comparação os tipos de *networks* adotadas pelas empresas, mapeando-se também sua indústria de atuação, seu país de origem e sua nova área de atuação; as motivações das empresas para estabelecimento dessas redes no processo de entradas em novos países; e as vantagens e desvantagens percebidas nesse processo de estabelecimento de parcerias para internacionalização das pequenas e médias empresas. O método de pesquisa baseou-se sempre em Yin (1989), que ressalta que o levantamento de proposições teóricas tem de refletir as questões das pesquisas e as revisões feitas na literatura. Portanto, após o levantamento bibliográfico, os assuntos coletados na fase de escolha dos casos foram trabalhados e as categorias de comparações foram estabelecidas.

3 REVISÃO TEÓRICA

3.1 Conceituação de *Networks*

A literatura sobre o processo de internacionalização de empresas pode ser dividida em três grandes correntes de pesquisas: escolas econômicas, comportamentais e estratégicas (COVIELLO; MCAULEY, 1999). As teorias comportamentais, como o Modelo de Internacionalização de Uppsala, Teoria de *Networks*, *Born Globals* e Empreendedorismo Internacional, contribuíram para a análise desse processo na medida em que aliaram indicadores puramente econômicos e aspectos relacionados à teoria do comportamento organizacional (HILAL; HEMAIS, 2003). A teoria de *Networks* contribui para uma análise mais rica do processo de internacionalização por ter reconhecido que decisões empresariais são influenciadas pelo contexto sócio-cultural-econômico em que a empresa se encontra e, principalmente, pelos relacionamentos que ali são estabelecidos.

Apesar de ser um tema novo na literatura, as *networks* vêm sendo utilizadas há muito tempo, possivelmente desde o surgimento das organizações (GHAURI *et al.*, 2003). Em especial em alguns países com culturas mais relacionais, como é o caso, *e.g.*, do Brasil e da Argentina, as negociações são realizadas com base nos relacionamentos e eles são um ponto de início para abertura de negócios, fechamento de contratos, estabelecimentos de parceria, entre outras negociações.

A teoria de *Networks* tem sua origem no Paradigma da Interação, resultado de pesquisas do *Industrial Marketing and Purchasing Group* (IMP GROUP, 2006). Formado em meados da década de 70 por pesquisadores de universidades em diferentes países (França, Alemanha, Itália, Suécia e Inglaterra), alguns deles ligados à Universidade de Uppsala, esse grupo focava seus estudos nos relacionamentos e interações entre empresas e acreditava que haveria outros fatores determinantes na escolha de um fornecedor por um cliente, além do custo de transação (CUNNINGHAM, 1985). Dessa forma, eles pesquisaram sistemas de distribuição, processo de internacionalização de firmas industriais, de compras e as estratégias de marketing como interações entre firmas e concluíram que outro fator determinante é relacionado aos complexos relacionamentos que são estabelecidos entre os atores do mercado e que tendem a ser de longo prazo, estáveis e dinâmicos, simultaneamente (CUNNINGHAM, 1985; JOHANSON; MATTSON, 1988; COVIELLO, 2006).

O grupo sugeriu que há uma interrelação entre estratégia de *marketing* e estratégia de compras. Para entender essa questão, buscou-se investigar como fornecedores e clientes

lidavam com relacionamentos nacionais *versus* internacionais, os fatores que influenciavam o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção desses relacionamentos dentro e entre as fronteiras nacionais e, ainda, investigar como atitudes e experiência afetavam o comportamento da interação (CUNNINGHAM, 1985). Assim, em meados da década de 80, surgiu a base para uma teoria sobre as redes de relacionamentos e interações entre organizações e mercados industriais – a Teoria de *Networks*.

Uma *network* é constituída por vasto número de *links* e conexões que existem entre organizações que participam direta ou indiretamente de um mercado, como clientes, fornecedores, distribuidores, fornecedores complementares, entre outros (CUNNINGHAM, 1985). A *network* pode ser constituída por pequenos grupos de empresas e até mercados inteiros, que serão descritos como complexas redes de relacionamentos entre firmas (JOHANSON; MATTSON, 1988).

Uma questão explicitada por esses autores é que firmas individuais são dependentes de recursos controlados por outras firmas. Logo, para conseguir realizar suas atividades, as empresas precisam interagir entre si, realizar trocas de mercadorias, de canais de distribuição, de conhecimento explícito ou tácito e, ainda, trocas sociais (CUNNINGHAM, 1985; JOHANSON; MATTSON, 1988). Para isso, vê-se necessária a construção de uma base de conhecimento e confiança mútuos (BARNIR; SMITH, 2002), que ocorre de forma gradual e cumulativa. Por isso costuma-se falar em investimentos em *networks* ou nos relacionamentos entre firmas (JOHANSON; MATTSON, 1988; MATTSSON, 1989), já que o tipo de contato de uma *network* demanda tempo e dedicação para ser estabelecido.

O modelo de *Network* proposto por Johanson e Mattson (1988) sugere que as atividades de uma empresa são processos cumulativos pelos quais os relacionamentos são estabelecidos, mantidos, desenvolvidos ou rompidos. Empresas possuem uma posição em determinada rede de relacionamentos e essa posição pode mudar ao longo do tempo (evoluir ou involuir). Essa posição caracteriza o papel que a firma desempenha na *network*, bem como a quais recursos ela terá acesso (JOHANSON; MATTSON, 1988; MATTSSON, 1989). A partir desses dados, estabelece-se uma correlação entre a posição da empresa e as possibilidades e restrições estratégicas para seu desenvolvimento futuro, nomeado por alguns teóricos como *path dependence* (PENROSE, 1980; BURLAMAQUI; PROENÇA, 2003).

Também conhecida como teoria de redes industriais (REZENDE, 2002), a teoria de *Networks* “é considerada uma evolução natural do pensamento da escola nórdica” (HILAL

e HEMAIS, 2003, p.113). Em vez de ater-se às questões econômicas ou à distância psíquica, essa linha de pensamento utiliza os relacionamentos empresariais, sociais e pessoais de uma empresa e de seus executivos com outros atores do mercado e de indústrias em que atua para explicar o seu processo de internacionalização. A empresa atua em um contexto social (BARNIR; SMITH, 2002), de relacionamentos interorganizacionais e interpessoais (COVIELLO; MUNRO, 1995).

Como atividades econômicas não podem ser analisadas sem a consideração do contexto social em que elas ocorrem, segundo a *embeddedness theory* (BARNIR; SMITH, 2002), para uma melhor compreensão da conduta e do desempenho de uma dada empresa, faz-se necessário o entendimento do seu ambiente e de seus relacionamentos (CHETTY; HOLM, 2000; COVIELLO, 2006). O comportamento e as decisões das empresas são influenciados pelos membros da rede de relacionamento (JOHANSON; MATTSSON, 1988; COVIELLO; MCAULEY, 1999). Além disso, a natureza desses relacionamentos influencia e muitas vezes dita as opções estratégicas futuras (COVIELLO, 2006). Conseqüentemente, o sucesso de cada empresa é o resultado do comportamento de todas as firmas da rede e da sua competência de estabelecer uma posição na rede de forma vantajosa (BARNIR; SMITH, 2002).

Dada essa interdependência entre os atores e a influência de um ator sob a decisão de outros atores, a teoria de *Networks* consegue explicar alguns processos de empresas que não se enquadram estritamente no modelo de Uppsala, principalmente no caso de pequenas e médias empresas, cujo desenvolvimento e crescimento tendem a ser dependentes de recursos externos e dos relacionamentos com outros atores (COVIELLO, 2006). A entrada rápida e não relacionada de PMEs em alguns mercados externos, contrariando o modelo nórdico tradicional, pode gerar a impressão de ausência de racionalidade por parte da empresa, entretanto torna-se compreensível quando analisado à luz da rede de relacionamentos estabelecida. A dispersão das atividades é resposta às oportunidades que emergiram das *networks* nas quais a empresa está inserida (COVIELLO; MUNRO, 1995), pois os relacionamentos em um mercado podem servir de “ponte” para a entrada em novos mercados ou novas *networks* (HILAL e HEMAIS, 2003).

Johanson e Mattsson (1988), sobre essa relação de mercados, sugerem que, no processo de internacionalização, os relacionamentos de uma empresa dentro dos mercados nos quais ela atua podem ter uma relevância maior do que os fatores culturais ou

característicos do mercado do novo ambiente competitivo. Percebe-se, dessa forma, a influência das redes de relacionamento nas decisões sobre a forma de entrada e em quais novos mercados entrar (COVIELLO, 2006). Para Coviello e McAuley (1999), essa teoria fornece *insights* valiosos para a dinâmica do processo de internacionalização, mais do que o faria uma simples descrição das etapas do processo, pois essa visão com relação a *networks* está ligada às direções estratégicas e às ações de como a empresa faz os seus negócios na realidade.

Uma *network* pode ser composta por diferentes redes e empresas podem participar de mais de uma *network* ao mesmo tempo (JOHANSON; MATTSON, 1988). As redes podem ser bastante diferentes em termos das características dos relacionamentos entre as empresas (MATTSSON, 1989) e há uma grande diversidade de tipos e nomenclaturas para diferentes *networks*: constelações competitivas, *foreign network relationships*, *egocentered networks*, *national net*, *production networks*, dentre outros (BARNIR; SMITH, 2002; PRASANTHAM, 2004).

Em geral, uma *network* pode ser caracterizada por sua estrutura (formal ou informal), pela força e frequência de suas interações (firmes e frequentes ou frouxas e infrequentes) e pelo tipo de relação que estabelece. Nas *networks* estruturadas e com laços fortes entre as empresas, há uma definição das posições de cada empresa e uma clara divisão do trabalho entre elas. Logo, a interdependência é alta entre os membros (JOHANSON; MATTSSON, 1988). Já nas *networks* pouco estruturadas e com ligações fracas entre as empresas, há baixo grau de interdependência entre as firmas, papéis pouco claros quanto às funções a serem desempenhadas.

Enquanto os laços fortes permitem uma troca de informações refinadas, de conhecimento tácito, governança baseada em confiança e resolução de problemas de forma conjunta, contribuindo para economia de tempo das empresas que se relacionam, os laços fracos permitem o acesso a novas informações e a novos contatos de negócios, pois, em geral, essas *networks* são compostas por pessoas trabalhando em contextos diferentes, aumentando a diversidade e as oportunidades de conhecer novas pessoas (ELFRING; HULSINK, 2003).

Há, ainda, autores que caracterizam essas duas formas de *networks* como estruturadas formalmente e desenvolvidas organicamente (CHETTY; HOLM, 2000). Na primeira, p. ex., costuma-se observar a liderança de uma empresa, a empresa focal, dentro da *network*, passando a coordenar as atividades da rede (COVIELLO, 2006).

Outra distinção é realizada entre *networks* horizontais e verticais (GHAURI *et al*, 2003). A primeira situação é a cooperação entre empresas numa cadeia horizontal com o objetivo de resolver um problema comum: melhorar a eficiência produtiva, aproveitar uma oportunidade de mercado com a mobilização e o compartilhamento dos recursos, entre outras atividades. Um exemplo muito freqüente dessa situação, no caso de pequenas e médias empresas, é o compartilhamento de frete e de *containers* para exportação (GHAURI *et al*, 2003).

Já na segunda situação também são relacionamentos cooperativos entre clientes, fornecedores e produtores, isto é, ao longo de uma cadeia produtiva. É uma forma de agregar valor ao produto ao longo da cadeia e de dividir lucros e riscos com os parceiros ao longo do canal de produção e distribuição. Nota-se, por exemplo, nesses casos, a subcontratação de alguns serviços entre os atores da cadeia como forma de diminuir os custos e aumentar a qualidade e rapidez do processo.

No tocante ao tipo de relacionamento estabelecido entre os atores da *network*, temos as redes de relacionamento pessoais — *personal network* (ELFRING; HULSINK, 2003)—, sociais — *social network* (CHETTY; HOLM, 2000) — e de negócios ou empresariais — *market network* (JOHANSON; MATTSON, 1988), *business network* (CHETTY; HOLM, 2000). No primeiro caso, encontram-se as relações familiares e com os amigos íntimos; no segundo, estão as relações e os contatos estabelecidos pelos gestores com outras pessoas da sociedade (BARNIR; SMITH, 2002); no terceiro, estão as relações entre empresas conectadas comercialmente de forma direta ou indireta, mas informalmente. Logo, esse relacionamento do tipo *business network* é oposto a, por exemplo, àqueles estabelecidos entre grupos formais de cooperação ou associações para a promoção da exportação (CHETTY; HOLM, 2000).

Johanson e Mattsson (1988) sugerem que, conforme as firmas se internacionalizam, o número e a força dos relacionamentos entre os diferentes atores em uma *business network* aumentam. Por isso, esses autores desenvolveram um modelo que sugere quatro formas diferentes por meio das quais as empresas se internacionalizam: “*early starter*”, “*late starter*”, “*lonely international*” e “*international among the others*”.

No caso das pequenas e médias empresas, nota-se a utilização de alguns tipos de *networks* com freqüência, como “*joint action group*”, “*hard business network*” e “*industry cluster*” (COVIELLO; MCAULEY, 1999). No primeiro caso, empresas de uma mesma

indústria cooperam umas com as outras em mercados de exportação; no segundo, empresas de indústrias similares ou diferentes combinam seus recursos para alcançar resultados que não seriam atingidos de forma individual; no terceiro, são firmas similares ou relacionadas que se estabelecem fisicamente em uma mesma área geográfica para atingir sinergias. No Brasil, pode-se citar como exemplos dessas redes de relacionamento a parceria Sadia e Perdigão (“*joint action group*”), no início deste século, a cooperação entre empresas exportadoras de Caxias do Sul, no Estado do Rio Grande do Sul (“*hard business network*”), na década de 1970, e o *cluster* moveleiro de São Bento do Sul (“*industry cluster*”), no Estado de Santa Catarina.

3.2 Importância das *Networks* para a Internacionalização de PMEs

A análise da utilização das *networks* nos negócios é um tema relativamente novo na literatura e, conforme mencionado anteriormente, ainda vem sendo pouco estudado quanto às pequenas e médias empresas e de seu processo de internacionalização (BARBOSA *et al.*, 2005). Nota-se, contudo, um movimento crescente de atenção sobre este tema com alguns artigos mais recentes sobre *networks* no processo de internacionalização (*e.g.*, COVIELLO, 2006; HARNER-BURTON *et al.*, 2009; GUERCINI; RUNFOLA, 2010) e, em especial, sobre o uso de *networks* por PMEs durante esse processo (*e.g.*, BARBOSA *et al.*, 2005; ZAIN; NG, 2006; CHILD; RODRIGUES, 2007; LIN; CHANEY, 2007; GALIMBERTI; PREVOT, 2008; OJALA, 2009; ZIMMERMAN *et al.*, 2009; Musteen *et al.*, 2010), o que reforça a importância de estudos como este, que focam sua atenção sobre PMEs.

A definição de pequenas e médias empresas varia em diferentes regiões do mundo. No Brasil, de acordo com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, BNDES, a classificação de porte de empresa, aplicável à indústria, comércio e serviços, é feita com base na receita operacional bruta das empresas:

- Microempresas: receita operacional bruta anual ou anualizada até R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais),
- Pequenas Empresas: receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil reais),

- Médias Empresas: receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais).

Já a União Européia estabelece que as PMEs são empresas com até 249 empregados e com ativos de até 50 milhões de euros (CRUZ-CARREON, 2007), classificação adotada a partir de 1º de Janeiro de 2005. Outras classificações são usadas por diferentes regiões do mundo. No entanto, prevalece a noção relativa e adequada à realidade regional, com o objetivo final de diferenciar este grupo das grandes empresas.

Antes de serem discutidos os benefícios proporcionados pelas *networks* no processo de internacionalização desse tipo de empresa, cabe ressaltar as razões pelas quais esse processo, já imbuído naturalmente de dificuldades e barreiras para qualquer empresa, torna-se ainda mais complexo e desafiante para as PMEs na América Latina.

Alguns autores, como Yang (1992), relatam que comumente há organização deficiente dos departamentos de exportação e falta de pessoas competentes na administração desses departamentos, além da falta de habilidade com as finanças das exportações. Soma-se a isso o volume insuficiente de informações sobre os mercados nos quais as empresas estão entrando. Assim, algumas das barreiras internas à expansão internacional são a insuficiência de recursos administrativos, gerenciais e financeiros (PENROSE, 1980). Para pequenas e médias empresas, essas dificuldades são ainda mais evidentes, dada a sua maior restrição de recursos e menor grau de especialização das atividades.

Inúmeros autores, tais como Porter (1980), ressaltam a importância da indústria nas decisões estratégicas gerenciais, tendo em vista que boa parte das ações organizacionais pode ser considerada como resposta às determinações do ambiente. Portanto, além das dificuldades internas, deve ser dada importância à observação da indústria na qual a empresa está inserida, de forma a analisar a maneira na qual o comportamento e as ações da organização podem auxiliar ou prejudicar o desenvolvimento da *network*. Aspectos como a ausência de legislação regulamentadora para as relações internacionais, problemas diplomáticos entre duas nações ou fracas vantagens de país podem prejudicar ferozmente a entrada das empresas em outros países.

Outros desafios externos, como a existência de uma tecnologia adequada e um preço competitivo com toda a indústria do país, que são importantes fatores para a determinação da estratégia de marketing do país ou da *network*, também restringem e limitam

a atuação das PMEs. Essas exigências, se não forem atendidas de forma adequada, podem tornar-se barreiras de entrada em outros países.

Pode-se perceber, portanto, que os desafios e as barreiras para a internacionalização se maximizam quando se trata de pequenas e médias empresas. Para superar ou minimizar esses desafios, várias delas têm utilizado de forma deliberada ou fortuita de suas *networks*. Já que essas empresas têm maiores restrições de acesso a recursos em relação às empresas maiores, torna-se mais fácil entender a razão pela qual as PMEs utilizam essas redes de relacionamentos para realizar sua expansão internacional (COVIELLO; MUNRO, 1995).

Identifica-se que há uma utilização ativa e passiva das redes de relacionamentos como forma de acesso ao mercado internacional, isto é, ora a empresa utiliza esses relacionamentos para estimular a sua internacionalização e, talvez, a dos demais atores da *network*, ora ela é carregada a reboque dos demais atores que já estão se internacionalizando.

Portanto, alguns dos benefícios propiciados pelas redes de relacionamento são passar a ter acesso a recursos externos — como capital, matéria-prima, novos parceiros e novas redes em mercados externos — e, principalmente, ter acesso a informações e experiências de mercado. Empresas que se internacionalizam de forma pioneira em alguns países utilizam relações existentes nos novos mercados para desenvolver novas relações nesses mercados.

As trocas de informações e aprendizados dentro da rede, bem como a simples observância das ações das demais empresas põem a firma em contato com novas oportunidades de mercado, obtendo conhecimento e tendo a oportunidade de aprender com experiências próprias e das demais empresas (COVIELLO; MUNRO, 1995; CHETTY; HOLM, 2000; LIMA *et al.*, 2004). No caso específico de PMEs, as redes de relacionamentos as ajudam a “pular etapas”, visto que elas fornecem acesso a informações relevantes sobre mercados, formas de servir esse mercado e formas de lidar com os clientes (ELFRING; HULSINK, 2003; CHILD; RODRIGUES, 2007). Além disso, ao se internacionalizarem, as empresas, principalmente aquelas de países em desenvolvimento, precisam de legitimidade junto ao novo mercado, o que muitas vezes é alcançado pela mobilização de sua *network* (ELFRING; HULSINK, 2003; LIN; CHANEY, 2007). Segundo Zain e Ng (2006), os relacionamentos da rede podem ajudar a atenuar a percepção negativa de *país de origem* ou

estereótipos, bem como a estabelecer a credibilidade inicial necessária, principalmente no caso de PMEs que atuam em mercados de alta-tecnologia.

A *network* pode também ser utilizada para facilitar o acesso a determinados mercados, que são mais difíceis de entrar — estratégia utilizada por alguns países em desenvolvimento para quebrar algumas barreiras de “*export marketing*” (GHAURI *et al.*, 2003). Como indicou um dos entrevistados na pesquisa de Chetty e Holm (2000, p.86), esses relacionamentos já estabelecidos de longo prazo são uma espécie de carimbo de confiança: “Na Ásia, o produto não é necessariamente importante. Você precisa de confiança e relações de longo prazo que são importantes. Uma vez que você ganhou confiança, você a ganhou para sempre, a não ser que você faça algo que quebre esta confiança”.

Essa questão da confiança dentro da rede de relacionamento também é citada por outros autores, tais como Lima *et al.* (2004) e Child e Rodrigues (2007), como um fator importante no uso de *networks* ao longo do processo de internacionalização de PMEs.

Lima *et al.* (2004) constaram que, na fase inicial dos consórcios de exportação, existe pouca confiança entre as empresas pelo fato de os parceiros terem poucas informações a respeito uns dos outros. Entretanto, quando se inicia a cooperação mútua e os conhecimentos sobre os parceiros vão sendo obtidos, a confiança vai evoluindo e, conseqüentemente, daí decorrem os retornos econômicos e os novos projetos que vão se formando. Com vendas efetivas, a confiança aumenta, o desenvolvimento cooperativo torna-se mais aprofundado e os custos de transação vão se reduzindo. De forma oposta, verificou-se que, nos consórcios com pouca cooperação e pouco envolvimento mútuo, a confiança entre os membros era muito pequena e o sucesso da *network* ficava comprometido devido às dificuldades de se implementar ações conjuntas.

Já para Child e Rodrigues (2007), embora contratos sejam necessários, eles não são suficientes para diminuir os riscos em processo de internacionalização. Os autores concluíram que a amizade e a confiança na *network* desenvolvida a partir de um relacionamento mais próximo e casual entre os atores da rede foram fatores mais significativos para o sucesso da entrada de empresas britânicas no Brasil, especialmente devido ao desconhecimento da legislação brasileira, distinta da inglesa. Nota-se ainda que, em especial para as pequenas e médias empresas, a *network* pessoal e social é muito importante nesse processo de expansão. Esses relacionamentos freqüentemente oferecem ao gestor-fundador de PMEs o acesso a recursos críticos e não disponíveis internamente na empresa.

Principalmente nos casos que resultam de ações empreendedoras pessoais, segundo Ostgaard e Birley (1994), o *networking* pessoal desse gestor é, talvez, o recurso mais importante que ele pode ter, especialmente nos estágios iniciais de uma empresa. Portanto, a *network* torna-se uma vantagem competitiva (COVIELLO; MUNRO, 1995). Aquele que possuir maior ou melhor rede de relacionamentos terá acesso a mais oportunidades.

Ainda com relação a esse processo mais ativo de internacionalização, vê-se que as empresas podem utilizar seus relacionamentos como forma de externalizar aquelas atividades que não possuem *expertise*. Isso costuma ocorrer, p. ex., com empresas de alta tecnologia que deixam nas mãos de seus parceiros as atividades de marketing internacional (COVIELLO; MUNRO, 1995; COVIELLO, 2006; ZAIN; NG, 2006). As empresas podem utilizá-los como forma de diminuir os custos (compra em *pool*), riscos, compartilhar recursos (CHETTY; HOLM, 2000), diminuir o tempo para aprendizagem e integração dos processos produtivos (LIN; CHANEY, 2007) ou, ainda, alcançar objetivos que não poderiam ser atingidos de forma solitária em cada empresa. Assim, as empresas podem vir a organizar grupos cooperativos, mais ou menos formalizados e estruturados hierarquicamente. O conhecimento tácito de cada empresa passa a ser compartilhado em benefício do todo e o quebra-cabeça vai sendo transformado em uma imagem mais nítida ao ser desenvolvido em conjunto com outros atores pertencentes à rede de negócios (REZENDE, 2002; LIMA *et al.*, 2004).

Por outro lado, as empresas também podem ter seu processo de internacionalização estimulado e moldado pela rede. Isso ocorre, *e.g.*, quando a líder da *network* se internacionaliza e impulsiona a internacionalização das demais, principalmente, de seus fornecedores. Nesse caso, PMEs podem internacionalizar-se como resultado de uma integração internacional de outra empresa que estava presente em uma de suas *networks* (JOHANSON; MATTSSON, 1988; CHETTY; HOLM, 2000). Em seu estudo sobre internacionalização de PMEs de Taiwan, Lin e Chaney (2007) identificaram que um dos principais motivos para a expansão internacional de algumas *networks* era a decisão de seguir o cliente ou o fornecedor em sua internacionalização.

Algumas oportunidades surgem, portanto, dos relacionamentos estabelecidos (PRASHANTHAM, 2004) e muitas decisões são tomadas com base nesses relacionamentos. As empresas também podem iniciar expansão a partir de um processo de mimetismo das demais empresas que estão em processo de internacionalização na sua *network*, uma possível espécie de “*the late starter*”, segundo o *framework* de Johanson e Mattsson (1988).

Portanto, a contribuição da *network* para o processo de internacionalização de uma empresa é muito importante, pois a posição da firma antes de ela se internacionalizar indica os ativos de mercado a que ela tem acesso e que podem influenciar esse processo de expansão (JOHANSON; MATTSSON, 1988; ZAIN; NG, 2006).

Ghuri *et al.* (2003) relatam a freqüente utilização dessas redes de relacionamento por países em desenvolvimento, como é o caso dos países na América Latina. Tal aspecto pode ser justificado por diversas alternativas. Primeiramente, pode ser um traço da cultura relacional dessas nações, tendo em vista traços socioculturais de maior proximidade entre os negócios e os relacionamentos pessoais. A segunda justificativa pode ser a própria necessidade de ascensão e identificação de oportunidades por meio desses relacionamentos por parte da população em desenvolvimento. A terceira e última justificativa possível é o reconhecimento da importância desses países para a economia mundial, o que gera maior interesse por parte dos países mais desenvolvidos, que também querem estabelecer relações naqueles países para explorar o potencial daqueles grandes mercados.

Prashantham (2004), por sua vez, ressalta como vantagens da formação de uma *network* fatores como surgimento de oportunidades, compartilhamento de informações e atenção aos riscos de cada negócio. Além dessas vantagens, as redes de relacionamento também facilitam a ação proativa das empresas, estimulam a identificação de oportunidades e, por último, permitem a entrada em mercados diferente dos locais (PRASHANTHAM, 2004; CHILD; RODRIGUES, 2004). Segundo Zain e Ng (2006), ainda que as PME's de países em desenvolvimento enfrentem dificuldades para entrar em mercados externos já estabelecidos e altamente competitivos, como é o caso do mercado de *softwares* nos Estados Unidos, elas podem se utilizar de suas *networks* para penetrar nesses mercados indiretamente, isto é, deveriam entrar, primeiramente, em um mercado semelhante, porém menor, no qual seria mais fácil para a empresa ganhar experiência e credibilidade. Uma vez que tenha penetrado com sucesso nesse mercado, então seria mais fácil para a empresa expandir seus negócios para seu mercado-alvo final.

Johanson e Mattsson (1988) e Chetty e Holm (2000) contribuem com essa relação de vantagens do estabelecimento de *networks* ao chamarem a atenção para o acesso a recursos valiosos e a inserção em importantes espaços para a venda dos produtos e serviços. Ademais, fornecedores que se internacionalizam a partir de seus clientes podem superar ou mitigar a percepção inicial negativa do país de origem, bem como o problema da falta de credibilidade

(p. ex., no caso de peças automotivas). Sem o uso de sua *network*, seria mais difícil ter sucesso no novo mercado e acesso a esses novos espaços de vendas (ZAIN; NG, 2006). Outras duas vantagens a serem destacadas quando existe a cooperação são o aumento da produção — que pode agora atender a um mercado externo — e o compartilhamento de conhecimento entre as empresas envolvidas (JOHANSON; MATTSSON, 1988).

Autores como Coviello e Munro (1995), contudo, ressaltam que é possível que as *networks* exerçam um impacto negativo no processo de internacionalização. Se, por um lado, uma empresa pode internacionalizar-se por meio de relacionamentos já existentes que irão ajudá-la a desenvolver parceiros e posições em novos mercados, por outro lado, os relacionamentos e a sua posição de mercado podem restringir a natureza das iniciativas de crescimento da firma (*path dependence*). Outra desvantagem que pode prejudicar a realização de negócios em mercados externos, citada por Ghauri *et al.* (2003), é o desenvolvimento de conflitos interpessoais. A ausência de um consenso sobre as decisões a serem tomadas pela rede – tais como o alvo do mercado estrangeiro que deve ser atingido ou, ainda, qual distribuidor deve ser utilizado – podem desencadear conflitos entre os membros da *network*.

Portanto, o uso das *networks* tem que ser feito de forma cautelosa, pois não é apenas por existirem mais relações envolvidas que essas relações serão melhores do que as anteriores, pois há também os aspectos negativos das redes que não trazem qualquer vantagem às firmas (PRASHANTHAM, 2004). Ao analisar o número e a qualidade das redes sociais de executivos de PMEs, BarNir e Smith (2002) mostram que, como essas relações dependem de confiança, algo desenvolvido a longo prazo, a qualidade e a credibilidade são os fatores mais importantes para os executivos no momento de decisão sobre entrar ou não em mais uma *network*.

As conclusões de Zimmermman *et al.* (2009) estão alinhadas com as de BarNir e Smith. Segundo Zimmerman *et al.*, PMEs que possuem relacionamentos com ligações fortes têm uma maior probabilidade de se internacionalizar do que aquelas com ligações fracas. Embora as ligações fracas aumentem a visibilidade sobre a necessidade da *network* se internacionalizar, essas ligações não geram uma atitude prática por parte das empresas formadoras da *network*. Por outro lado, o tamanho da *network* não gera uma maior probabilidade de se internacionalizar. Portanto a premissa de que “mais é melhor”, talvez não seja verdadeira para o caso do uso de *networks* por PMEs para entrada em mercados externos.

A questão-chave, para esses autores, é a qualidade dessa *network* e o tipo de ligação e de relação de confiança estabelecidas entre os atores da rede.

Contraditoriamente, Zain e Ng (2006) concluíram que, no caso de empresas de *softwares*, empresas com mais redes de relacionamentos ou redes com mais amplas são capazes de se internacionalizar para outros países em menos tempo do que aquelas com redes mais limitadas de relacionamentos. Tal diferença pode ser creditada às diferenças entre indústrias produtivas e de serviço e a contribuição da *network* para cada uma dessas indústrias neste processo de internacionalização. Contudo, a existência dessa diferença merece uma investigação mais profunda.

4 APLICABILIDADE PRÁTICA E IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Cyrino e Oliveira (2002) ressaltam que muitas PMEs latino-americanas encontram-se em seu processo inicial de internacionalização. Entretanto algumas experiências interessantes podem ser identificadas na literatura acadêmica sobre esse tema. A seguir são apresentados os casos selecionados no presente estudo de PMEs latino-americanas que utilizaram suas *networks* durante o processo de internacionalização. Os Quadros 1, 2 e 3 ao final desta seção sintetizam os principais pontos de cada caso selecionado.

O primeiro caso selecionado entre as *networks* horizontais é o de um *cluster* de empresas moveleiras brasileiras, descrito e publicado por Rocha *et al.* (2007) e doravante denominado Grupo A. Formado principalmente por pequenas e médias empresas familiares, o *cluster* tinha o objetivo de unir forças para melhor aproveitar as oportunidades de exportação, a partir das primeiras iniciativas de internacionalização de uma de suas empresas participantes, para atrair compradores da Alemanha, Holanda e França, entre outros países. Além disso, as empresas buscavam ganhar conhecimento e experiência de técnicas européias.

O segundo, o Grupo B, é composto por um *cluster* de empresas brasileiras do agronegócio, produtoras de uvas de mesa, no Vale do Rio São Francisco, que se reuniram em torno de uma cooperativa para exportar seus produtos, facilitando o acesso a mercados internacionais. A ação conjunta não só permitiu a entrada em mercados externos, como também o marketing conjunto no exterior, além de permitir o desenvolvimento do *cluster*, que se tornou responsável por parcela substancial das exportações brasileiras do produto (ROCHA *et al.*, 2007).

A Empresa C, o terceiro caso, é uma agência de propaganda que teve desde cedo com contato internacional por meio da sociedade com uma empresa americana. Após a parceria ter sido desfeita, a empresa optou por se tornar uma multinacional brasileira, formando uma *network* horizontal com a criação de parcerias com agências em diferentes países, incluindo a Colômbia e o México. Nessa expansão, a Empresa C entrava como sócia majoritária e fornecia o conhecimento empresarial, enquanto as parceiras locais tinham um perfil publicitário, altamente criativo, e forneciam o conhecimento do mercado local (SACRAMENTO, 2004).

Um dos casos latino-americanos selecionados que ocorreram fora do Brasil diz respeito à Empresa D, um grupo exportador da Nicarágua, que focou suas atividades a partir de 1995 na busca da produção em escala que fosse capaz de sustentar as exportações e manter o padrão de qualidade exigido. Ações conjuntas da rede de relacionamentos horizontal do grupo permitiram a exportação para os Estados Unidos, adquirindo assim *status* de legalidade. Esse grupo contratou um gestor específico para a *network*, como forma de compartilhar recursos e diminuir os custos das empresas que, sozinhas, não teriam condições financeiras para pagar um profissional específico só para si. As vantagens obtidas por esse grupo foram o treinamento adequado e padronizado dos trabalhadores, a conquista do sustento financeiro e tecnológico para essas firmas que eram pequenas e médias e, ainda, o alinhamento da estratégia de *marketing* entre as empresas da rede (GHAURI *et al.*, 2003).

Um grupo de produtores da indústria têxtil do Peru (Grupo E) iniciou a cooperação entre si com dois objetivos: atender a um pedido de exportação para a Alemanha, ao qual as empresas sozinhas não teriam capacidade de atender, e garantir um padrão de qualidade uniforme aos produtos das empresas da rede. O grupo, apesar de não ter contratado alguém de fora para promover a colaboração entre os envolvidos, conseguiu estabelecer produção de escala com qualidade adequada para atender à demanda externa (GHAURI *et al.*, 2003).

A Empresa familiar F, pertencente à indústria metal-mecânica brasileira, estabeleceu um relacionamento de longo prazo com uma empresa argentina a partir da década de 80. Motivada pela busca de melhorar a sua qualidade técnica e desenvolver uma linha de novos produtos, aliada à redução de investimentos, riscos e custos para esse desenvolvimento e lançamento, a empresa gostaria de expandir as suas vendas no Brasil e na Argentina. A partir da parceria, a empresa conseguiu trocar informações e conhecimentos entre as

empresas, desenvolver e lançar novos produtos, reduzindo o prazo de implantação do projeto. A parceria para a empresa argentina também foi benéfica na medida em que ela conseguiu entrar no mercado brasileiro sem precisar realizar um investimento externo direto. Entretanto, os executivos da Empresa F comentam que tiveram alguns conflitos com os executivos da empresa argentina em alguns momentos, o que prejudicou o aprofundamento e a integração das relações entre as partes (PIPKIN, 1998). Outro ponto negativo, no caso dessa parceria, foi o seu término após a aquisição da empresa argentina por uma multinacional. Após o término, a Empresa F teve que procurar um novo parceiro no país e, após experiências ruins, a empresa procurou estabelecer uma central de distribuição própria naquele país (BIANCO *et al.*, 2008).

Além dessa parceria, essa mesma empresa brasileira já se aproveitou de outros relacionamentos horizontais para crescer. Estabeleceu, por exemplo, parceria com uma empresa alemã para transferências de tecnologia e com um fabricante europeu para cooperação técnico-comercial para distribuição e posterior integração local das peças da empresa brasileira (PIPKIN, 1998).

Em relação às *networks* verticais, é relatada também uma série de casos na literatura. Em particular, a Empresa G, fabricante de autopeças da indústria automobilística brasileira, que iniciou seu processo de internacionalização para que fosse aceita como fornecedora por uma das principais montadoras mundiais. Primeiramente, a Empresa G buscou uma parceria com uma empresa americana e, posteriormente, formou com essa mesma empresa uma *joint-venture*, que lhe permitiu o acesso a crédito mais barato e a facilitação da importação de componentes pela subsidiária americana (BARRETTO, 1998; BARRETTO; ROCHA, 2003).

Já a Empresa H, uma agência de propaganda brasileira ligada a um grupo europeu, realizou sua expansão para diferentes países da América Latina a partir da internacionalização de grandes clientes internacionais, os quais exerceram pressão para que a Empresa H os acompanhasse. O presidente da empresa era um estrangeiro com ampla experiência internacional e participação ativa na expansão latino-americana da empresa a partir do escritório brasileiro. Partindo do Cone Sul (Chile e Argentina), a expansão abrangeu diferentes países e se prolongou até o México. De uma forma geral, a agência de propaganda em questão adquiria ou estabelecia parcerias com agências locais para melhor atender aos clientes de diferentes características, realizando, portanto, sua expansão internacional tanto por meio de *networks* verticais quanto de horizontais (SACRAMENTO, 2004).

A Empresa I, brasileira, do ramo de informática, iniciou seu processo de internacionalização incentivada por um de seus fornecedores, de origem suíça. Conjuntamente com ele, participou de uma licitação realizada pelo Governo Suíço. Mesmo não tendo sido vencedora da licitação, a Empresa I ganhou experiência internacional e ampliou seus conhecimentos técnicos por meio da empresa suíça. Posteriormente, por ocasião do convite de uma empresa australiana, formou com ela parceria para uma concorrência feita pelo Governo do Rio de Janeiro (*network* horizontal), gerando oportunidades de negócios conjuntos também em outras partes do mundo, como Suíça, Austrália, Itália e Estados Unidos (ROCHA *et al.*, 2004).

O caso do Grupo J trata da subcontratação de mão-de-obra para a produção de calçados entre o Brasil e o México. Essa rede obteve sucesso e se tornou capaz de enviar 70% de sua produção para os Estados Unidos. Os produtores de calçados passaram suas experiências para os fornecedores, produtores de maquinários e os prestadores de serviços e compartilharam informações com outros produtores e compradores. Além disso, devido à parceria vertical e a criação da *network* entre as empresas, o grupo conseguiu auxílio de instituições governamentais responsáveis pelo desenvolvimento local (GHAURI *et al.*, 2003).

Em vista dos diversos exemplos mencionados, pode-se elencar diversas implicações gerenciais. Primeiramente, conforme destaca Coviello (2006), os gestores deveriam dar mais atenção à construção e à manutenção de seus relacionamentos sociais e de negócios da empresa, pois muitas oportunidades surgem a partir desses relacionamentos na *network*. A capacidade de manter e construir novas redes deve ser considerada uma vantagem competitiva da empresa (COVIELLO; MUNRO, 1995).

Os gestores devem, ainda, esforçar-se para posicionar a empresa em um local na rede de relacionamentos de forma que possa oferecer uma vasta opção de atores com os quais possa estabelecer relacionamentos, bem como uma variedade interessante de recursos. Além disso, eles deveriam atentar para *como* e *com quem* os relacionamentos serão estabelecidos (COVIELLO; MUNRO, 1995). Como comentado anteriormente, essas relações devem priorizar qualidade, confiança e credibilidade em vez de quantidade (BARNIR; SMITH, 2002), já que *networks* também podem trazer barreiras ao crescimento da firma (COVIELLO; MUNRO, 1995).

Por fim, cabe aqui destacar sobre a excessiva dependência de sua empresa, em especial no caso das PMEs, quanto à *network* no mercado internacional (COVIELLO, 2006).

Ainda que a empresa possa, num primeiro momento, externalizar algumas atividades para se internacionalizar, deve-se ter cuidado, principalmente, com atividades-chave como o *marketing*, pois as *networks* podem ser rompidas e, caso isso venha a acontecer, a empresa pode não conseguir atender sozinha às exigências do mercado (CHETTY; HOLM, 2000), dificilmente conseguindo manter-se viva nesse novo ambiente.

No caso das PMEs, o tomador de decisão das empresas assume um papel crucial na busca por oportunidades em suas redes (CHETTY *et al.*, 2000). Esse é, inclusive, um dos pontos das críticas ao modelo de Johanson e Mattsson, de 1988, feitas pelos autores supracitados, pois, segundo a opinião deles, o modelo proposto pelos dois pesquisadores não discute a importância dos tomadores de opinião e as características da empresa em relação à decisão pelas oportunidades a serem consideradas para a penetração, a extensão e a integração internacional, que surgem das *networks*. Se uma oportunidade não for reconhecida como tal pelo tomador de opinião (oportunidade produtiva – PENROSE, 1980), p. ex., ou ele se sentir ameaçado (em relação a seu controle sobre as operações da empresa), ele pode agir de forma diferente daquela prevista no modelo mencionado.

Segundo Chetty e Holm (2000), os gerentes devem coordenar a interação entre os diferentes atores da *network*. Devem perceber, também, que sua empresa e o ambiente não são entidades separadas. Não devem focar nas barreiras internas à internacionalização, e, sim, pensar na criação de valor que essas oportunidades podem trazer. Finalmente, devem perceber que suas capacidades são limitadas, mas que elas podem ser complementadas por meio da colaboração com outras empresas.

O seguinte quadro (Quadro 1) lista os dez casos de *networks* selecionados em artigos publicados e descreve a indústria de atuação das redes, o local de origem, o novo mercado conquistado e o tipo de rede estabelecida em cada caso descrito (horizontal ou vertical).

Empresa / Grupo	Indústria	Local de origem	Novo mercado	Tipo de Network
A	Moveleira	Brasil	Alemanha, Holanda e França	Horizontal
B	Agronegócio	Brasil	Países europeus	Horizontal
C	Comunicação, Publicidade e Propaganda	Brasil	Diversos países	Horizontal
D	Artesanal	Nicarágua	Estados Unidos	Horizontal
E	Têxtil	Peru	Alemanha	Horizontal
F	Metal-mecânica	Brasil	Argentina	Horizontal
G	Autopeças	Brasil	Estados Unidos	Horizontal e Vertical
H	Comunicação, Publicidade e Propaganda	Brasil	América Latina	Horizontal e Vertical
I	Informática	Brasil	Suíça, Austrália, Itália, Estados Unidos	Horizontal e Vertical
J	Calçadista	Brasil e México	Estados Unidos	Vertical

Quadro 1 - Casos selecionados de uso de *networks* para internacionalização

Fonte: elaboração dos autores a partir de casos selecionados na literatura.

Durante a fase de coleta de dados e seleção de casos publicados para este estudo, percebeu-se a maior incidência das redes horizontais dentre os tipos de redes estabelecidas. De acordo com Lima *et al.* (2004), as empresas identificaram a necessidade de se tornarem mais competitivas e mais lucrativas e isso fez com que as PMEs mudassem o posicionamento de empresas concorrentes para empresas parceiras, principalmente no processo de internacionalização.

LEVY, Pagliari Barbara *et al.*. O uso de *networks* no processo de internacionalização: aplicação a pequenas e médias empresas. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 50-83, jan./jun. 2010.

Segundo Lin e Chaney (2007), como as PMEs tendem a ter experiência internacional limitada e é muito difícil atrair parceiros locais ou estrangeiros, as empresas de Taiwan investigadas pelos autores recorrem, muitas vezes, às suas *networks* nacionais para iniciar o processo de internacionalização, uma vez que, devido ao longo tempo de relacionamento já existente com empresas parceiras, inclusive competidoras, essas empresas possuem confiança mútua. Mesmo que pudessem encontrar parceiros nos novos mercados, a cooperação é geralmente muito difícil de manter devido à falta de confiança mútua. Portanto, a internacionalização por meio das redes pré-estabelecidas tende a representar uma alternativa para muitas PMEs em Taiwan. Ademais, as empresas alegam que, nessas situações, elas competem como grupo e possuem interesses comuns. A troca de experiências, nesse caso, torna-se muito valorosa, tendo em vista que concorrentes em um mesmo setor enfrentam dificuldades similares, aumentando o valor da troca de recursos, incluindo o intelectual.

O seguinte quadro (Quadro 2) revela as motivações mais frequentes usadas pelas empresas para desenvolver *networks* a fim de se beneficiarem comercialmente. Dentre as motivações, destacam-se como mais utilizadas, respectivamente: a troca de informações e experiências, o atendimento de demanda; o alcance do objetivo de ser multinacional, o compartilhamento de recursos e a garantia da qualidade dos produtos.

A troca de informações e experiências como principal motivação para inserção de empresas em redes de relacionamentos revela quão incipiente é o uso dessas redes em países na América Latina, de forma que as expectativas de trocas ainda são limitadas às questões iniciais: de informações e vivências. Acredita-se que, posteriormente, com o aumento do uso de *networks* para internacionalização, as motivações para entradas nessas redes passarão a ser diferentes das levantadas no presente artigo.

Motivação	Empresa / Grupo									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
M1: Atendimento de demanda	X			X	X					
M2: Busca de novos mercados		X								
M3: Resposta à iniciativa de empresa-cliente								X		
M4: Resposta à iniciativa de fornecedor									X	
M5: Alcance do objetivo de ser multinacional			X							X
M6: Redução de investimentos, custos e riscos							X			
M7: Compartilhamento de recursos				X						X
M8: Garantia da qualidade dos produtos				X	X					
M9: Atendimento à exigência de cliente				X						
M10: Busca de produção de escala						X				
M11: Troca de informações e experiências	X					X			X	X

Quadro 2 - Motivações, nos casos selecionados, para o uso de *networks* na internacionalização

Fonte: elaboração dos autores a partir de casos selecionados na literatura.

Um dos interesses do presente artigo era levantar as vantagens e desvantagens do uso de *networks*, identificadas por meio da análise de casos publicados anteriormente na literatura. Entretanto, após a análise dos artigos selecionados, percebeu-se que pouco se fala a respeito de desvantagens no uso de redes de relacionamento no processo de internacionalização. Em vista disto, o quadro seguinte (Quadro 3) exhibe o aspecto ao qual foi dada maior ênfase e sobre o qual foram apresentadas mais informações pelos autores dos casos coletados — as vantagens incorridas no uso de *networks* na internacionalização das empresas em questão. Pode-se perceber, novamente, a troca de informações como importante consequência do uso dessas redes nos negócios, além do compartilhamento de recursos quando se trabalha em redes.

Essas vantagens foram obtidas nas descrições dos casos citados. Há um especial destaque para as seguintes vantagens do uso de *networks* no processo de internacionalização pelas PMEs: (a) o acesso ao mercado externo, (b) a facilidade no compartilhamento da produção, dada sua limitação em pequenas empresas, (c) o acesso a recursos financeiros, (d) a troca de conhecimento e experiências, (e) a padronização dos produtos e (f) a geração de novas oportunidades de negócios. Essas vantagens permitem a manutenção da garantia de uma qualidade e capacidade para entrada e a manutenção dos produtos para as PMEs em

novos mercados, especialmente nos externos, que exigem padrões de qualidade e condições de atendimento pré-estabelecidos.

Empresa / Grupo	Vantagens
A	<ul style="list-style-type: none"> • Compartilhar recursos
B	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzir custos de exportação • Fazer <i>marketing</i> conjunto
C	<ul style="list-style-type: none"> • Acessar informações do mercado local • Gerar novas oportunidades de negócios
D	<ul style="list-style-type: none"> • Compartilhar recursos • Padronizar produtos • Sustentar a rede financeiramente • Adequar-se tecnologicamente • Alinhar a estratégia de marketing
E	<ul style="list-style-type: none"> • Produzir em escala • Alcançar a qualidade adequada
F	<ul style="list-style-type: none"> • Trocar informações e conhecimentos • Desenvolver e lançar novos produtos em menos tempo
G	<ul style="list-style-type: none"> • Acessar crédito mais barato • Facilitar a exportação de componentes
H	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a qualidade do atendimento a clientes • Acessar informações do mercado local
I	<ul style="list-style-type: none"> • Obter experiência internacional • Acessar novas tecnologias (parceiros) • Participar de licitações em novos mercados
J	<ul style="list-style-type: none"> • Transferir experiência • Compartilhar informações • Acessar auxílio governamental

Quadro 3 - Vantagens, nos casos selecionados, do uso de *networks* na internacionalização

Fonte: elaboração dos autores a partir de casos selecionados na literatura.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revisão de literatura feita no presente trabalho trouxe diferentes conceitos e exemplos da importância das *networks* para a internacionalização de empresas. Seu foco foi a análise das empresas de pequeno e médio porte em países em desenvolvimento, como os países da América Latina, em especial as empresas brasileiras.

Nesse cenário, percebeu-se que as PMEs competem pelo mercado entre si e com grandes empresas, muitas vezes multinacionais, porém comumente utilizam recursos significativamente mais limitados. Para o crescimento das PMEs, é cada vez mais necessária a expansão internacional, ainda que possam trazer desvantagens por as empresas terem menor acesso a esses mercados ou menor conhecimento acerca deles. Por isso, o desenvolvimento de *networks* é um recurso utilizado na internacionalização de empresas e vem se provando de cada vez mais valor — afirmação comprovada por diversos autores, apresentados pela revisão de literatura realizada no presente estudo.

Por meio dos casos publicados, selecionados para utilização no presente estudo, pode-se verificar a confirmação empírica de diferentes vantagens indicadas pelos autores indicados na revisão de literatura sobre a adoção de *networks* no processo de internacionalização das PMEs. Em especial, destacam-se o acesso a recursos externos, como capital, a matéria-prima, os novos parceiros e as novas redes em mercados externos, além de informações e experiências de mercado providas pelos parceiros nas redes estabelecidas. A busca pelo acesso a recursos também pode ser percebida como um dos principais motivadores da expansão internacional via *networks*. Por outro lado, como os casos adotados para a análise não deram foco às desvantagens promovidas pela utilização das *networks*, não foi possível confirmar os possíveis malefícios associados à essa estratégia, conforme apontado por alguns autores e mencionado na seção de revisão de literatura. Essa questão é pouco explorada na literatura e poderia ser mais bem investigada em futuros estudos.

Dentre as consequências práticas do uso de *networks* pelas PMEs, destaca-se o papel de extrema relevância que os gestores assumem nas decisões de expansão internacional e na formação de *networks* de diferentes tipos (BARBOSA *et al.*, 2005). A dependência de percurso não é sinônimo de “obrigação de destino” (BURLAMAQUI; PROENÇA, 2003), ou seja, os gestores têm a possibilidade de desenhar o destino de sua empresa, mesmo em face das restrições de recursos que possam enfrentar em seus países em desenvolvimento, já que

possuem, ao mesmo tempo, oportunidades e dificuldades sociais, financeiras, gerenciais e políticas.

Portanto, a análise de alguns casos empíricos selecionados pelo presente estudo buscou corroborar a linha de pensamento que acredita que a teoria de *Networks* possa ser mais útil para entender o processo de internacionalização de PMEs do que as demais teorias utilizadas até o momento, subsidiando, portanto, a reivindicação de Barbosa *et al.* (2005) de que essa linha de pensamento seja mais bem investigada, e de que se estabeleça uma agenda de futuras pesquisas. O estabelecimento de *networks* para essas empresas estudadas, portanto, vem diminuir as barreiras e as dificuldades de operação nacional e, principalmente, internacional. Os recursos são, muitas vezes, supridos pelos outros integrantes da rede ou compartilhados, de forma a torná-los viáveis para um maior grupo de empresas associadas à rede. É de responsabilidade do gestor identificar as oportunidades, decidir em quais *networks* entrar e em quais permanecer, e qual rumo dar para a sua empresa, visto que essas redes podem trazer vantagens e desvantagens para as empresas que as integram. De qualquer forma, as conclusões do presente estudo sugerem aos gestores de PMEs que o uso de *networks*, em seu processo de internacionalização, deveria ser mais bem explorado, uma vez que tem se mostrado como uma vantagem competitiva para esse tipo de empresa ao longo do processo de entrada em novos mercados, dadas as limitações inerentes a esse tipo de empresa, em especial, àquelas provenientes de países em desenvolvimento.

Por fim, sugere-se um estudo qualitativo sobre o uso de *networks* por empresas brasileiras e de outros países em desenvolvimento, como futura pesquisa, visto que esses países costumam ter dificuldades adicionais na exportação de seus produtos. São também sugeridos estudos futuros similares abrangendo a perspectiva longitudinal, podendo ser reveladores por tratar-se do desenvolvimento de *networks* por PMEs e da caracterização dessas *networks* ao longo do tempo, em termos de formação e modificação dos laços fortes e fracos, da horizontalidade e verticalidade, e de suas conseqüências práticas na internacionalização dessas empresas.

Cabe observar ainda que, uma vez feitas as escolhas, deve-se levar em conta que o sucesso de cada empresa da *network* é resultado do comportamento de todas as firmas da rede e dos resultados conjuntamente obtidos. Por isso, existe a necessidade de o gestor estar permanentemente atento ao desempenho de suas redes e estreitar os laços entre as empresas,

uma vez evidenciada a importância da proximidade e da confiança mútua entre as empresas da *network* no processo de internacionalização.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, T. R.; FULLER, T.; FERREIRA, C. R. The role of networks on the internationalisation process of small and medium-sized companies: propositions for theory development. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 29, 2005, Brasília, DF. **Anais...** Brasília, DF: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.
- BARNIR, A.; SMITH, K. A. Interfirm alliances in the small business: the role of social networks. **Journal of Small Business Management**, Oxford, v. 40, n. 3, p. 219-232, 2002.
- BARRETTO, A. **Internacionalização de empresas: processos, pessoas e networks no investimento direto no exterior**. 1998. 266 f. Tese (Doutorado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1998.
- BARRETTO, A.; ROCHA, A. A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. *In: ROCHA, Angela (Org.). As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.
- BIANCO, C.; MOLDOVAN, P.; PORTA, F. **La internacionalización de las empresas brasileñas en Argentina**. Santiago de Chile: CEPAL, 2008. (Relatório de Projeto).
- BURLAMAQUI, L.; PROENÇA, A. Inovação, recursos e comprometimento: em direção a uma teoria estratégica da firma. **Revista Brasileira de Inovação**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 79-110, 2003.
- CHETTY, S.; HOLM, D. B. Internationalization of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. **International Business Review**, Oxford, v. 9, p. 77-95, 2000.
- CHILD, J.; RODRIGUES, S. B. The process of SME internationalization: British firms entering Brazil. **E&G Economia e Gestão**, v. 7, n. 14, p. 31-55, 2007.
- COVIELLO, N. E. The network dynamics of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, Hampshire, UK, v. 37, n.5, 2006.
- COVIELLO, N. E.; MCAULEY, A. Internationalisation and the smaller firm: a review of contemporary empirical research. **Management International Review**, Wiesbaden, Germany, v. 39, n.3, p. 223-57, 1999.
- COVIELLO, N. E.; MUNRO, H. J. Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. **European Journal of Marketing**, Bingley, UK, v. 29, n. 7, p. 49-62, 1995.
- CRUZ-CARREON, G. **The internationalization process of entrepreneurial SMEs in high technology niche market segments**. Brisbane, Austrália: Queensland University of Technology, 2007. (Working paper).

CUNNINGHAM, M. T. Interaction and networks – a review of the evolution and development of the IMP Group's research activities from 1976 – 1985. *In: OPEN INTERNATIONAL IMP RESEARCH SEMINAR*, 2, 1985, Uppsala, Sweden.

CYRINO, A. B.; OLIVEIRA J. R. **Global Players Research Investigation on the Internationalization Processes of Companies in Brazil**. Caderno de Idéias – CI0224. [Minas Gerais]: Fundação Dom Cabral, dezembro 2002.

ELFRING, T.; HULSINK, W. Networks in entrepreneurship: the case of high-technology firms. **Small Business Economics**, Dordrecht, NL, v. 21, p. 409-22, 2003.

FLECK, D. Archetypes of organizational success and failure. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2006. (Relatórios COPPEAD, n. 376).

GALIMBERTI, M. F.; PREVOT, F. Fatores de Sucesso na Internacionalização Ativa de PMEs do Setor de Software e Serviços Correlatos: um estudo de caso. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 32., 2008, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ.: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

GALLINA, R.; FLEURY, A.; BULBA, E. O Processo de Internacionalização de Uma Empresa Brasileira do Setor de Autopeças: O Caso Sabó. *In: SEMINÁRIO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA*, 11., 2005, Salvador, BA. **Anais...** Salvador, BA.: Altec, 2005. p. 1-15.

GHAURI, P.; LUTZ, C.; TEFOM, G. Using networks to solve export-marketing problems of small- and medium-sized firms from developing countries. **European Journal of Marketing**, Bingley, UK, v. 37, p. 728-52, 2003.

GUERCINI, S.; RUNFOLA, A. Business networks and retail internationalization: A case analysis in the fashion industry. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 6, p. 908-16, 2010.

GUIMARÃES, E. P. Política de exportação brasileira para PMEs. *In: PINHEIRO, A. C. et al. O desafio das exportações*. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

HAFNER-BURTON, E. M.; KAHLER, M.; MONTGOMERY, A. H. Network Analysis for International Relations. **International Organization**, v. 63, n. 3, p. 559-92, 2009.

HALLÉN, L.; JOHANSON, J. International business relationships and industrial networks. **Advances in International Marketing**, Greenwich, v.3, 1989.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 7, n. 1, jan./mar. 2003.

IMP GROUP. Industrial marketing and purchasing group. **Revista Rede 2020**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, jan./fev. 2006.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. G. Internationalization in industrial systems – a network approach. In: BUCKLEY, P. J.; GHOURI, P. (ed.). **The internationalization of the firm: a reader**. London: Academy Press, p. 303-21, 1993.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Mechanism of Internationalisation. **International Marketing Review**, Bingley, UK, v. 7, n.4, p. 11-4, 1990.

LIMA, G. A. N; LIMA, J. B; TAKAKI, H. R. C. Confiança e Aprendizagem Organizacional na Formação de Consórcios de PMEs para Exportação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba, PR. **Anais...** Curitiba, PR.: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM. LIN, K-H.; CHANEY, I. The Influence of Domestic Interfirm Networks on the Internationalization Process of Taiwanese SMEs. **Asia Pacific Business Review**, v. 13, n. 4, p. 565–83, 2007.

MATTSSON, L-G. Development of firms in networks: positions and investments. **Advances in International Marketing**, [S.1.], v. 3, p. 121-39, 1989.

MELO, L. Pequenas e médias empresas ajudam a elevar exportações brasileiras, diz ministro. **Agência Brasil**. 17 jul. 2008. Disponível em: <www.agenciabrasil.gov.br/noticias>. Acesso em: 30 set. 2008.

MUSTEEN, M.; FRANCIS, J.; DATTA, D. K. The influence of international networks on internationalization speed and performance: A study of Czech SMEs. **Journal of World Business**, v. 45, n. 3, 2010.

OJALA, A. Internationalization of knowledge-intensive SMEs: The role of network relationships in the entry to a psychically distant market. **International Business Review**, v. 18, n. 1, p. 50-59, Feb 2009.

OSTGAARD, T. A; BIRLEY, S. Personal networks and firm competitive strategy - a strategic or coincidental match? **Journal of Business Venturing**, Oxford, v. 9, p. 281-305, 1994.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Nova York: White Plains, 1980.

PIPKIN, A. **Relacionamentos no mercado internacional: um estudo exploratório da indústria metal-mecânica brasileira e argentina**. 1998. 195 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998.

PORTER, M. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. Nova York: Free Press, 2003.

PRASHANTHAM, S. Foreign network relationships and the internationalization of small knowledge-intensive firms. **International Journal of Entrepreneurship & Innovation Management**, Buckinghamshire, UK, v. 6, n. 6, p. 4, 2006.

REZENDE, S. F. L. Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, SP, 2002.

ROCHA, A. *et al.* Empresas que nascem globais: estudo de casos no setor de software. In: HEMAIS, Carlos (Org.). **Os desafios dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma.** Rio de Janeiro: Mauad, v. 1, 2004.

_____. **The emergence of new and successful export activities in Brazil:** four case studies from the manufacturing and the agricultural sectors. Washington, D.C.: Interamerican Development Bank (IDB), 2007. (Relatório de Pesquisa).

SACRAMENTO, I. As empresas seguem os clientes? Uma investigação sobre a internacionalização de serviços de propaganda. In: HEMAIS, Carlos (Org.). **Os desafios dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma.** Rio de Janeiro: Mauad, v. 1, 2004.

SEBRAE. Disponível em: <www.sebrae.org.br>. Acesso em: 19 set. 2008.

YANG, Y. S.; LEONE, R.P.; ALDEN, D.L. A market expansion ability approach to identify potential exporters. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 56, n. 1, p. 84-96, 1992.

YIN, Robert K. **Case Study Research.** California: Sage publications, 1989.

ZAIN, M.; NG, S. I. The Impacts of Network Relationships on SMEs' Internationalization Process. **Thunderbird International Business Review**, v. 48, n. 2, p. 183–205, mar./apr. 2006.

ZIMMERMAN, M. A.; BARSKY, D.; BROUTHERS, K. D. Networks, SMEs, and International Diversification. **The Multinational Business Review**, v. 17, n. 4, p. 142-62, 2009.

NETWORKS IN THE INTERNATIONALIZATION PROCESS: APPLICATION TO SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

ABSTRACT

Small and medium enterprises (SMEs) are assuming an increasing importance in the world economy, in a context of pressures for global competition. This paper aims to analyze the use of networks in the SMEs internationalization process. Therefore, a review of published literature on networks was conducted, analyzing the scenarios, the motivations for using that strategy and its advantages and disadvantages. Secondary data of published cases on Latin American SME internationalization by the use of networks was consolidated. As a result, evidence was found on the use of networks for SMEs internationalization, which can generate advantages and disadvantages for the companies involved. The importance of the managers' role in the decisions of international expansion and the formation of networks was also observed. It is then concluded that the networks strategy has proven to be increasingly valuable for SMEs, especially in developing countries, as in Latin America.

Keywords: Internationalization. Networks. Small and Medium Enterprises.