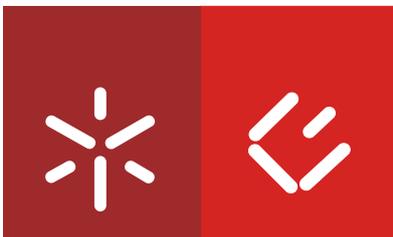


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Pedro Miguel Pinto Ribeiro

**O Papel das Redes Sociais
no Crescimento Empresarial**



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Pedro Miguel Pinto Ribeiro

O Papel das Redes Sociais no Crescimento Empresarial

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão

Trabalho realizado sob a orientação do
Professor Doutor Vasco Eiriz

Declaração

Nome: Pedro Miguel Pinto Ribeiro

Endereço Eletrónico: pedropintolesi@gmail.com

Número de Bilhete de Identidade: 12068742

Título da Dissertação de Mestrado: O Papel das Redes Sociais no Crescimento Empresarial

Orientador: Professor Doutor Vasco Eiriz

Ano de Conclusão: 2012

Designação do Mestrado: Mestrado em Gestão

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA DISSERTAÇÃO, APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, __/ __/ ____

Assinatura: _____

Agradecimentos

Algumas pessoas são cruciais para a nossa vida. Sem elas a felicidade das conquistas seria um vazio, e a dor da tristeza seria em vão.

Agradeço a todas as pessoas, que direta e indiretamente me permitiram concretizar este objetivo pessoal e profissional.

Não poderia deixar obviamente de agradecer à Primavera BSS e aos seus colaboradores, por todo o apoio prestado e por terem aceite participar no meu estudo respondendo ao questionário.

Uma palavra especial de agradecimento à minha família e amigos, que souberam tolerar a minha ausência, durante o período desta dissertação, mas que nos momentos difíceis sempre souberam ter uma palavra amiga e encorajadora fazendo-me acreditar nas minhas capacidades para ultrapassar esses momentos.

Por último mas não menos importante, um agradecimento especial ao meu orientador Professor Doutor Vasco Eiriz, por toda a sua disponibilidade desde o primeiro instante, e que com toda a sua experiência e motivação me permitiu escolher o melhor caminho, em todas as fases desta investigação, de forma a chegar a bom porto.

Título

O Papel das Redes Sociais no Crescimento Empresarial

Resumo

Esta dissertação aborda o papel das redes sociais no crescimento das empresas. Uma rede social pode ser definida como um conjunto de nós ou atores (pessoas ou organizações) ligados por relações sociais ou laços de um tipo específico, onde podem ocorrer trocas sociais, mas também trocas de informação e de negócios. O crescimento das empresas é um fenómeno heterogéneo e multidimensional, daí muitas vezes ser difícil definir e medir esse crescimento. Ao estudar o crescimento, através das redes sociais, parte-se do pressuposto que as organizações estão imersas em redes de relações sociais que influenciam a sua ação económica, e que através das suas redes de relações pessoais, os empresários e as suas empresas ganham acesso a recursos críticos. Recorreu-se a dados quantitativos, recolhidos através de um inquérito por questionário submetido a 210 colaboradores (onde 150 respostas foram consideradas válidas), de uma empresa do sector das tecnologias de informação e comunicação, com índices de crescimento significativos nos últimos anos. A presente dissertação analisa o papel das redes sociais no crescimento das empresas, mais concretamente na obtenção de vantagem competitiva, no acesso a informação e recursos indispensáveis para que o crescimento ocorra, na identificação de novas oportunidades de negócio e na sua internacionalização. Conclui-se que, de uma forma geral, existe a consciência por parte dos inquiridos que as redes sociais são uma fonte de vantagem competitiva, e que desempenham um papel importante e facilitador no acesso a recursos e informação, que posteriormente permitem às empresas identificar novas oportunidades de negócio, viabilizarem a sua internacionalização, e consequentemente alcançarem o crescimento. Em termos empíricos, a investigação vem alertar para a necessidade das empresas pensarem as redes sociais de uma forma mais estruturada e como potencial fonte de vantagem competitiva, evidenciando o papel que estas redes de relações desempenham na capacidade competitiva e no potencial de crescimento das empresas.

Palavras-chave: redes sociais, capital social, crescimento empresarial, vantagem competitiva, internacionalização.

Title

The Role of Social Networks on Firm Growth

Abstract

This dissertation approaches the role of social networks on firm growth. A social network can be defined as a set of knots or actors (people or organizations) connected by social relationships or ties of a specific kind where not only social exchange can occur but also information or business exchange. Firm growth is an heterogeneous and multidimensional phenomenon thus difficult to define and to measure. By studying firm growth via social networks it is assumed that organizations are immerse in networks of social relationships that influence its economic action and that, through its networks of personal relations, businessmen and their companies gain access to fundamental resources. In this study quantitative data was collected through an inquiry submitted to 210 employees (where 150 answers were considered valid) of an IT company with significantly positive growth indicators in the last few years. This dissertation analyses the role of social networks on firm growth, more specifically in achieving competitive advantage, obtaining access to information and the indispensable resources so that growth may occur, in the identification of new business opportunities and in the internationalization process. The inquiry analysis determines the following conclusion: the respondents are aware that social networks are a source of competitive advantage and that they play an important and facilitator role in the access to new business opportunities, they viable the business's internationalization and allow companies to reach growth. Empirically, the investigation alerts to the growing need of companies to think social networking in a more structured way and as a potential source of competitive advantage evidencing the role that these networks have in the competitive capacity and in the business's potential growth.

Keywords: social networks, social capital, firm growth, competitive advantage, internationalization.

Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	v
Abstract.....	vii
Índice.....	ix
Lista de abreviaturas	xi
Índice de figuras.....	xiii
Índice de tabelas.....	xv
1. Introdução	1
1.1 Introdução.....	1
1.2 Apresentação e relevância do tema.....	1
1.3 Objetivos e metodologia.....	5
1.4 Estrutura da dissertação	6
2. Redes sociais	9
2.1 Introdução.....	9
2.2 Redes sociais no contexto organizacional.....	9
2.3 Evolução da teoria das redes sociais.....	17
2.4 Análise de redes sociais.....	21
2.5 Capital social	27
2.6 Síntese e conclusão.....	33
3. Crescimento empresarial	35
3.1 Introdução.....	35
3.2 Conceitos e definições de crescimento	35
3.3 Determinantes do crescimento empresarial	37
3.4 Indicadores de crescimento empresarial	41
3.5 Síntese e conclusão.....	44
4. Redes sociais e crescimento empresarial.....	45
4.1 Introdução.....	45
4.2 A relação entre redes sociais e crescimento empresarial	45
4.3 Redes sociais na identificação de novas oportunidades de negócio	51
4.4 O papel das redes sociais na internacionalização das empresas	56
4.5 Síntese e conclusão.....	61
5. O sector das tecnologias de informação e comunicação	63

5.1	Introdução.....	63
5.2	Caracterização do sector e sua importância	63
5.3	O sector das tecnologias de informação e comunicação em Portugal.....	68
5.4	Síntese e conclusão	72
6.	Metodologia de investigação	73
6.1	Introdução.....	73
6.2	Especificação das questões e objetivos da investigação	73
6.3	Caracterização da organização estudada.....	76
6.4	Métodos e técnicas de pesquisa adotados	78
6.5	Recolha e tratamento de dados	80
6.6	Caracterização da amostra	83
6.7	Síntese e conclusão	88
7.	Redes sociais e vantagem competitiva.....	89
7.1	Introdução.....	89
7.2	A importância das redes sociais nas organizações	89
7.3	As redes sociais como fonte de vantagem competitiva.....	94
7.4	Síntese e conclusão	98
8.	Redes sociais, crescimento e internacionalização.....	99
8.1	Introdução.....	99
8.2	O papel das redes sociais no crescimento empresarial	99
8.3	Redes sociais e novas oportunidades de negócio.....	106
8.4	Redes sociais e internacionalização das empresas	108
8.5	Síntese e conclusão	112
9.	Conclusões, contribuições e limitações.....	113
9.1	Introdução.....	113
9.2	Principais resultados e conclusões	113
9.3	Contribuições e implicações	119
9.4	Limitações e sugestões para estudos futuros	120
9.5	Considerações finais	122
	Apêndices	125
	Apêndice I – Questionário sobre redes sociais e crescimento empresarial	127
	Referências bibliográficas	135

Lista de abreviaturas

Ao longo da presente dissertação irão ser utilizadas algumas abreviaturas, cuja designação será apresentada apenas quando utilizadas pela primeira vez.

ARS	Análise de Redes Sociais
INE	Instituto Nacional de Estatística
PME	Pequenas e Médias Empresas
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
ONU	Organização das Nações Unidas
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação

Índice de figuras

Figura 1 - Estrutura da dissertação.....	7
Figura 2 - Redes sociais nas organizações	12
Figura 3 - Modelo ARA.....	13
Figura 4 - Estrutura formal <i>versus</i> informal	14
Figura 5 - Onde as pessoas procuram informação	17
Figura 6 - Teorias de análise de redes sociais.....	19
Figura 7 - A centralidade numa rede.....	23
Figura 8 - Efeito da aplicação da ARS numa rede social	25
Figura 9 - Benefícios e riscos do capital social.....	30
Figura 10 - Modelo do capital social na criação de valor	32
Figura 11 - Processo de gestão de desempenho.....	43
Figura 12 - Oportunidades a nível global	66
Figura 13 - Crescimento mundial do mercado de TIC	67
Figura 14 - Estrutura de empresas da Primavera SGPS.....	77
Figura 15 - Evolução do número de efetivos da Primavera BSS.....	77
Figura 16 - Evolução do volume de negócios da Primavera BSS	78
Figura 17- Habilitações literárias dos respondentes	85
Figura 18 - Área de trabalho dos respondentes.....	86
Figura 19 - Funções desempenhadas pelos respondentes	87

Índice de tabelas

Tabela 1 - Terminologia de redes	11
Tabela 2 - Propriedades das redes.....	15
Tabela 3 - Contributos para a evolução da teoria das redes sociais.....	18
Tabela 4 - Software para análise de redes sociais.....	24
Tabela 5 - Aplicações comuns da ARS.....	26
Tabela 6 - Definições de capital social	28
Tabela 7 - Estudos sobre capital social	31
Tabela 8 - Variáveis predictoras do crescimento empresarial	40
Tabela 9 - Atividades que compõem o sector das TIC (ISIC Rev. 4)	64
Tabela 10 - Previsão da despesa mundial em TIC	67
Tabela 11 - Estrutura do sector TIC e sua oferta	68
Tabela 12 - Distribuição regional do emprego no sector TIC	70
Tabela 13 - Posicionamento do sector TIC português na Europa.....	71
Tabela 14 - Objetivos gerais e específicos do estudo	75
Tabela 15 - Paradigma Positivista <i>versus</i> Fenomenológico	79
Tabela 16 - Objetivos de pesquisa e perguntas do questionário	81
Tabela 17 - Intervalo de idades dos respondentes	84
Tabela 18 - Categorias de funções	86
Tabela 19 - Antiguidade dos respondentes na empresa	87
Tabela 20 - Frequência com que as pessoas recorrem às redes sociais	90
Tabela 21 - Fontes de informação críticas	91
Tabela 22 - Importância atribuída aos atores das redes sociais	92
Tabela 23 - Redes sociais, conhecimento e inovação	93
Tabela 24 - Redes sociais e vantagem competitiva	95
Tabela 25 - Redes sociais como fonte de recursos	97
Tabela 26 - Redes sociais e indicadores de crescimento	100
Tabela 27 - Redes sociais e estratégias de crescimento.....	102
Tabela 28 - Redes sociais, outros indicadores e aspetos relacionados	104
Tabela 29 - Redes sociais como recurso essencial para crescer	105
Tabela 30 - Redes sociais e oportunidades de negócio.....	107
Tabela 31 - O papel das redes sociais na internacionalização das empresas	109
Tabela 32 - Importância das redes sociais na internacionalização	110

Tabela 33 - Principais atores sociais no processo de internacionalização 111

1. Introdução

1.1 Introdução

Este capítulo tem como propósito apresentar e justificar o tema da dissertação, definir os objetivos e a metodologia da investigação e identificar a forma estrutural do presente trabalho de investigação. Assim, na secção 1.2 é feita a apresentação do tema e explicada a relevância do estudo das redes sociais no crescimento das empresas. Na secção 1.3 expõe-se os objetivos que este estudo pretende atingir, revelando o papel das redes sociais no crescimento das empresas, que é uma área de estudo em que o corpo teórico estabelecido é relativamente escasso. Explica-se também qual a metodologia utilizada. Na secção 1.4 é definida a forma como este trabalho está estruturado, com a finalidade de permitir uma visão global do documento bem como uma leitura mais direcionada de cada capítulo ou secção.

1.2 Apresentação e relevância do tema

Nesta secção será apresentado o tema em estudo, e apresentados argumentos que justificam a relevância do mesmo. Podemos considerar o mundo em que vivemos atualmente, como um mundo do conhecimento e informação. As principais características deste mundo são as mudanças que se tornaram rápidas, imprevistas, turbulentas e inesperadas. A globalização tornou os mercados mundiais altamente competitivos, voláteis e instáveis. As incertezas vividas no panorama económico, como a instabilidade e transformações cada vez mais rápidas e abrangentes, têm vindo a exigir que as organizações procurem estratégias competitivas que garantam o seu desempenho e sustentabilidade no mercado. A competição é cada vez mais globalizada, conseqüentemente o número de concorrentes aumenta e dificulta a definição de estratégias que gerem vantagens competitivas sustentáveis.

A globalização cria um imperativo para as organizações de considerar participar em redes de relações e para refletir na importância estratégica das redes sociais para as organizações. As redes tornaram-se cruciais para o sucesso competitivo das organizações nos mercados altamente competitivos. É por isso que a capacidade de colaborar começa a tornar-se uma competência chave para as organizações (Van Laere, 2003), e que a sobrevivência das organizações depende da sua capacidade de manter e expandir a sua rede de relações (Venkataraman & Van de Ven, 1998). Se a sociedade é

composta por redes de relacionamentos, então as empresas devem olhar para estas redes na tentativa de perceber como podem beneficiar com elas.

A vantagem competitiva que é possível alcançar a partir da rede de relacionamentos é difícil de imitar, o que dificulta a sua erosão através da concorrência (Grant, 2002). As empresas valorizam cada vez mais a cooperação inter-organizacional e os relacionamentos competitivos, como forma privilegiada de desenvolver vantagem competitiva (Eiriz, 2001). Embora o reconhecimento dos relacionamentos tenha evoluído de forma significativa, continuam a existir desafios em relação ao desenvolvimento de vantagem competitiva a partir destes relacionamentos (Eiriz & Wilson, 2006). A existência destes desafios contribui de certa forma para a pertinência deste estudo. A opção por desenvolver a investigação centrada nas redes de relações, denominadas redes sociais, surge do reconhecimento da necessidade de adequar os paradigmas empresariais a uma realidade que cada vez menos se compadece com as empresas que não desenvolvem a sua atividade empresarial com a consciência que a sua rede de relações é uma fonte fundamental de vantagem competitiva (Dyer & Singh, 1998).

É notório o aumento das organizações que têm procurado formar redes empresariais através *joint ventures*, alianças estratégicas e parcerias, na tentativa de um ambiente colaborativo que lhes permita crescer através de um bem comum, no entanto o potencial das redes/relações sociais/informais existentes dentro e fora das organizações não está a ser devidamente valorizado. Gerir as redes sociais, integrando o capital social interno e externo gerado por estas, pode ser uma operação de baixo custo, mas a inexistência desta gestão pode ter um impacto financeiro extremamente negativo nas organizações. Investir nas relações sociais com pessoas internas e externas à organização de forma a colher benefícios, pode tornar mais fácil a realização dos objetivos de crescimento das organizações.

Com o presente trabalho pretende-se compreender o papel das redes sociais no crescimento das empresas. Ao estudar o crescimento, através das redes sociais, parte-se do pressuposto que as organizações estão imersas em redes de relações sociais, as quais influenciam a sua ação económica (Granovetter, 2005). O pressuposto subjacente da teoria das redes sociais é que através das suas redes de relações pessoais, os empresários ganham acesso a recursos críticos que, por uma variedade de razões, a empresa não possui internamente. Consequentemente, esta base de recursos não pode ser ignorada ao

tentar compreender a relação entre os recursos que uma empresa tem à sua disposição e o subsequente crescimento da empresa (Ostgaard & Birley, 1996).

A maior parte das empresas nascem pequenas, vivem pequenas e morrem pequenas (Davidsson *et al.*, 2005). Durante as duas últimas décadas, disciplinas como a Economia, Estratégia, Psicologia, Teoria de Redes e Inovação têm estudado os determinantes do crescimento das empresas. No entanto, observa-se que o conhecimento do crescimento das empresas é ainda limitado (De Wit & Zhou, 2009). Vários determinantes para o crescimento empresarial têm sido apresentados na literatura, no entanto continua a não existir consenso nos investigadores sobre os fatores que levam ao crescimento da empresa (Weinzimmer, 2000). Segundo Weinzimmer *et al.* (1998), mesmo uma rápida revisão da literatura revela que os investigadores usaram uma miríade de abordagens para medir o crescimento empresarial, e que as inconsistências nos seus estudos impediram de certa forma o desenvolvimento da teoria.

Apesar de já existir alguma abundância empírica que aponta para importância das redes sociais como facilitadoras do crescimento empresarial (Lechner & Dowling, 2003; Lee & Tsang, 2001; Park & Luo, 2001; Chell & Baines, 2000; Donckels & Lambrecht, 1995; Hansen, 1995; Zhao & Aram, 1995; Jarillo, 1989), e que demonstra a sua importância na economia (Lee, 2000), ela não é tão clara a elucidar os mecanismos teóricos que levam a esse crescimento.

A limitação de conhecimento, a falta de consenso e as inconsistências na literatura relativa ao crescimento das empresas, e ainda a falta de clareza da teoria das redes sociais em explicar de que forma estas redes contribuem para o crescimento, justifica a o presente estudo, no sentido de fazer evoluir a teoria. Em Portugal, literatura relacionando as redes sociais com o crescimento das empresas é praticamente inexistente. Dada a crescente importância das redes sociais, e nomeadamente a escassez de artigos científicos e literatura portuguesa, no que concerne à investigação nesta área, foi decidido realizar a presente dissertação.

Segundo o INE (2011), em 2009 existiam em Portugal 348 552 micro, pequenas e médias empresas (PME), representando 99,7% do total das sociedades não financeiras. Existe já uma variedade de estudos que documenta a influência das redes sociais, na superação das limitações de recursos das pequenas e médias empresas. Ao estarem ligadas com outras organizações as empresas ganham acesso a recursos físicos (Bonaccorsi, 1992) e de informação necessários (Coviello & Munro, 1995; Larson & Starr, 1993). Cada vez mais se verifica que a concretização da vantagem competitiva

está dependente do acesso a recursos que estão para além das fronteiras físicas da própria empresa, sendo reconhecido que os recursos críticos de uma empresa podem estar além da sua própria fronteira (Dyer & Singh, 1998). Esta realidade é ainda mais evidente quando observamos o universo das PME, cuja limitação de recursos as obriga a procurar complementaridade, através do desenvolvimento de parcerias e de relacionamentos inter-organizacionais. Face ao exposto, este estudo ganha particular interesse para o tecido empresarial português, ao apresentar uma forma de superação de limitação de recursos das PME portuguesas e de obtenção de vantagem competitiva, através das redes sociais.

Foi também decidido dar particular destaque à estratégia de internacionalização, em detrimento de outras, pois dado o contexto português, achamos que as empresas portuguesas deverão optar por estratégias que façam diminuir as suas dependências do mercado interno. A literatura sobre atividades internacionais das PME enfatiza limites à internacionalização, tais como a falta de recursos (financeiros, humanos, etc.) e de conhecimentos (especialmente sobre mercados e experiência no exterior), os quais podem ser superados através das redes de relações (Chetty & Agndal, 2007; Chetty & Campbell-Hunt, 2004)

Porquê no sector das tecnologias de informação e comunicação? Começa a ser um sector com alguma relevância na estrutura económica portuguesa, e que mesmo num contexto económico recessivo, as empresas deste sector têm conseguido crescer tanto interna como externamente. Além disso, é um sector onde o conhecimento, a inovação e a informação ganham particular interesse. Na atual conjuntura de crise mundial sem precedentes, a importância do sector na retoma da economia, na competitividade, na produtividade e no crescimento da economia é ainda mais estrutural (IDC, 2009). Dada a extrema dependência deste sector no que se refere a informação, a geração de conhecimento e a novas ideias, o estudo das redes sociais ganha aqui particular interesse.

A relevância prática desta dissertação mostra-se na medida em que os gestores compreendam que o crescimento requer recursos que podem ser adquiridos por meio de redes de relações e que o processo de crescimento está associado à capacidade de a empresa manter relacionamentos e aceder a recursos por meio destes. Tendo em consideração os argumentos expostos anteriormente, este estudo parte do pressuposto que as empresas para crescerem, para identificarem novas oportunidades de negócio e para se internacionalizarem, necessitam de ter acesso a informação e a recursos que não

possuem internamente e que não podem ser comprados no mercado, e que são as redes sociais que viabilizam o acesso a essa informação e aos recursos necessários. A conjugação de todos os fatores anteriormente apresentados, justifica a relevância e a necessidade de um estudo que avalie e compreenda o papel das redes sociais no crescimento das empresas, e que descreva de que forma estas redes podem afetar esse crescimento.

1.3 Objetivos e metodologia

A investigação parte de um problema, designado por Pardal e Correia (1995) como de pergunta de partida operacional que deverá ser precisa, unívoca e realista, formulada com uma intenção de compreensão ou explicação do objeto de estudo. Para efeitos de pesquisa, toma-se como problema de pesquisa o seguinte: “*Qual o papel das redes sociais no crescimento empresarial?*”.

No âmbito desta investigação definiram-se quatro objetivos gerais, os quais se decompõem em vários outros objetivos específicos, e que se traduziram na construção de um questionário, escolhido como instrumento de base para a recolha dos dados que consideramos necessários para responder às questões colocadas. O presente estudo terá como objetivo principal compreender o papel das redes sociais no crescimento empresarial. Este trabalho visa contribuir para a compreensão das redes sociais, na sua natureza intra-organizacional e inter-organizacional, e de como estas podem contribuir para o crescimento das empresas. Tomando em consideração a revisão da literatura efetuada e o problema de pesquisa anteriormente especificado, existem os seguintes objetivos gerais subjacentes ao estudo:

1. Conhecer a importância das redes sociais;
2. Verificar se as redes sociais são consideradas uma fonte de vantagem competitiva para as empresas;
3. Compreender o papel das redes sociais no crescimento empresarial;
4. Avaliar a importância das redes sociais na internacionalização das empresas.

Existem ainda os seguintes objetivos específicos:

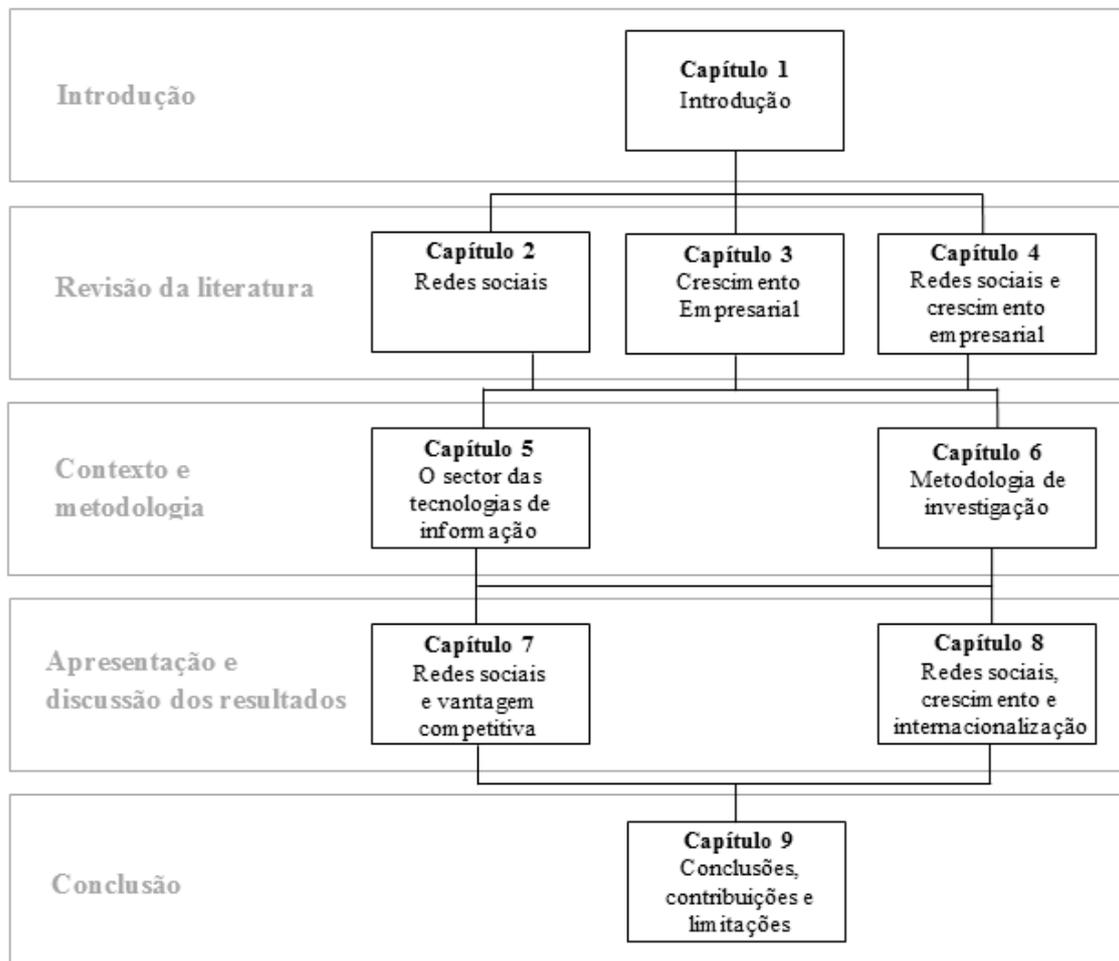
1. Conhecer a frequência com que as pessoas recorrem às suas redes sociais;
2. Avaliar a importância das redes sociais como fonte de informação;
3. Identificar quais os atores das redes sociais que são mais importantes;
4. Avaliar o papel das redes sociais na geração de conhecimento e inovação;
5. Averiguar se as redes sociais garantem efetivamente uma vantagem competitiva às empresas;
6. Avaliar as redes sociais como fonte de recursos, que permitem às empresas obter vantagem competitiva;
7. Avaliar se as redes sociais permitem às empresas crescer;
8. Verificar se as redes sociais são consideradas um recurso essencial para o crescimento das empresas;
9. Conhecer se as redes são consideradas essenciais para entrada em novos mercados externos;
10. Averiguar a importância atribuída às redes sociais no processo de internacionalização;
11. Conhecer quais os atores das redes sociais que são considerados mais importantes no processo de internacionalização.

Para atingir os objetivos especificados anteriormente, e explicado detalhadamente no capítulo da metodologia, será desenvolvido um estudo quantitativo junto dos colaboradores de uma empresa do sector das tecnologias de informação, apoiado num inquérito por questionário, de forma a perceber a perceção dos inquiridos em relação ao papel das redes sociais no crescimento das empresas.

1.4 Estrutura da dissertação

Esta dissertação está organizada em capítulos, os quais estão divididos em secções. Em cada capítulo, a primeira secção (introdução) explica qual é objetivo do capítulo, expondo de forma sucinta o que vai ser abordado em cada secção, enquanto a última secção (síntese e conclusão) sintetiza aquelas que foram as principais ideias e conclusões apresentadas ao longo do capítulo onde se encontra. Tal como podemos verificar na figura 1, apresentada mais a baixo, a dissertação é constituída por nove capítulos.

Figura 1 - Estrutura da dissertação



Fonte: Elaborado pelo autor.

No primeiro capítulo é feita uma introdução em que se apresenta o tema, a sua relevância, os objetivos do trabalho, uma primeira aproximação à metodologia que será utilizada e nesta secção explica-se a estrutura da dissertação. Seguem-se três capítulos de revisão da literatura. O capítulo dois aborda as redes sociais de uma forma genérica no contexto organizacional, procurando estudar os conceitos mais relevantes desta área, nomeadamente a definição de rede sociais, os seus antecedentes e consequências, a técnica de análise de redes sociais, por último, é ainda abordado o conceito de capital social, mais concretamente a sua definição e os seus benefícios. No capítulo três é explorado o fenómeno do crescimento empresarial, onde são apresentados os principais conceitos e definições para crescimento, bem como os seus determinantes. Ainda neste capítulo, são apresentados os principais indicadores utilizados para medir o crescimento das empresas.

Com base no conhecimento proporcionado pelos capítulos dois e três, o capítulo quatro explora a relação entre redes sociais e o crescimento empresarial, e a forma como estas redes proporcionam a identificação de novas oportunidades de negócio e facilitam o processo de internacionalização das empresas. O capítulo cinco apresenta o sector das tecnologias de informação e comunicação, para enquadrar o estudo empírico. Este capítulo recorre essencialmente a dados de publicações. Primeiro apresentam-se dados que pretendem caracterizar o sector e a sua importância no mundo. De seguida é abordada, mais concretamente, a relevância do sector das tecnologias de informação e comunicação, em Portugal. No capítulo seis apresenta-se a questão de investigação e a metodologia a utilizar. Revela-se os objetivos gerais e específicos que se pretende alcançar com este estudo, caracteriza-se a organização onde irá decorrer a investigação, apresenta-se com detalhe todos os métodos e técnicas de pesquisa, e de recolha e tratamento de dados. Ainda neste capítulo é feita a caracterização da amostra, com base nos resultados recolhidos.

O estudo empírico consta nos capítulos sete e oito. São mostrados os resultados do estudo quantitativo exploratório, que refletem as perceções dos respondentes, relativamente ao tema apresentado. No capítulo sete, são apresentados os resultados relativos à importância das redes sociais nas empresas, e às redes sociais como fonte de vantagem competitiva. No capítulo oito, apresenta-se, os resultados obtidos ao questionário, no que diz respeito ao papel das redes sociais no crescimento empresarial, na identificação de novas oportunidades de negócio, e no processo de internacionalização das empresas. As conclusões do estudo constam do capítulo nove. Faz-se uma síntese da literatura revista e da forma como conduziu às questões de investigação, apresentam-se as conclusões, as limitações do estudo e sugerem-se caminhos para investigação futura.

2. Redes sociais

2.1 Introdução

O que são redes sociais, como se gerem e qual o impacto que estas têm nas organizações atuais?

Neste capítulo, serão apresentados conceitos sobre redes sociais considerados mais relevantes, e que nos permitirão responder a estas questões. Segundo Downes (2005), uma rede social é um conjunto de indivíduos ligados entre si por um conjunto de relações. Gerir as redes sociais e suas relações, integrando o capital social interno e externo gerado por estas, pode ser uma operação de baixo custo, mas a inexistência desta gestão pode ter um impacto financeiro extremamente negativo nas organizações.

Este capítulo está organizado da seguinte forma. Na secção 2.2 é feita uma introdução aos conceitos, terminologias e definições da teoria das redes sociais, no contexto organizacional. Depois, na secção 2.3 faz-se uma descrição da evolução histórica da teoria das redes sociais e da análise das redes sociais, destacando os principais contributos. Na secção 2.4 é abordada a metodologia de análise de redes sociais, identificando os benefícios da sua aplicação, como também quais os atores chave numa rede. Na secção 2.5 aborda-se o conceito de capital social, conceito este intimamente ligado ao tema das redes sociais. Finalmente, na secção 2.6 faz-se uma síntese dos aspetos principais abordados no capítulo.

2.2 Redes sociais no contexto organizacional

A palavra *rede* do latim *rete*, significa um entrelaçamento de fios com aberturas regulares que formam uma espécie de tecido. Da ideia de entrelaçamento, malha e estrutura reticulada, o conceito de rede vem adquirindo novos significados e sendo aplicado em diversas situações.

Newstrom (1997) designa rede como sendo um grupos de pessoas, empresas, instituições ou associações que desenvolvem e se relacionam formalmente ou informalmente mantendo contacto ou partilha acerca de algum interesse comum. Para Borgatti e Foster (2003), uma rede é conjunto de atores (nós), ligados por um conjunto de laços. Brass *et al.* (2004) consideram as redes como um conjunto de nós e laços que representam alguma relação, ou falta de relações entre os nós. O presente estudo focar-

se-á essencialmente nas redes de pessoas e nas suas relações, as denominadas **redes sociais**.

A teoria das redes sociais tem ganho cada vez mais importância em áreas como, estudos organizacionais, gestão estratégica, marketing internacional, e mais recentemente no empreendedorismo e no processo de internacionalização das empresas. Nas literaturas existentes, diferentes termos têm sido usados para descrever o significado de redes sociais, tais como laços sociais, relações interpessoais, as relações pessoais, relações sociais, e redes relacionais (Zhou *et al.*, 2007). Segundo Björkman e Kock (1995) a rede social é uma rede de indivíduos que estão ligados através de interações sociais consistidas essencialmente por trocas sociais, mas que também podem conter trocas de informação e de negócios. As redes sociais são um conjunto específico de ligações entre um conjunto definido de pessoas, com a propriedade adicional que as características dessas ligações como um todo podem ser usadas para interpretar o comportamento social das pessoas envolvidas (Tichy *et al.*, 1979).

“Uma rede social consiste em um ou mais conjuntos finitos de atores (e eventos) e todas as relações definidas entre eles.” (Wasserman & Faust, 1994, p. 20)

“Uma rede social é um conjunto de indivíduos ligados entre si por um conjunto de relações.” (Downes, 2005)

A abordagem das redes sociais, vê as organizações na sociedade como um sistema de objetos (e.g. pessoas, grupos, organizações), ligados por uma variedade de relações (Tichy *et al.*, 1979). Segundo Lee (2000) uma rede social pode ser definida como um conjunto de nós ou atores (pessoas ou organizações) ligados por relações sociais ou laços de um tipo específico. Um laço ou relação entre dois atores tem tanto força como conteúdo. O conteúdo pode incluir informação, conselho, amizade, interesse partilhado ou filiação, e tipicamente algum nível de confiança. Após a definição de rede social, torna-se pertinente absorver alguns termos normalmente utilizados no estudo de redes. Na tabela seguinte, é apresentada alguma terminologia usada neste tipo de estudos.

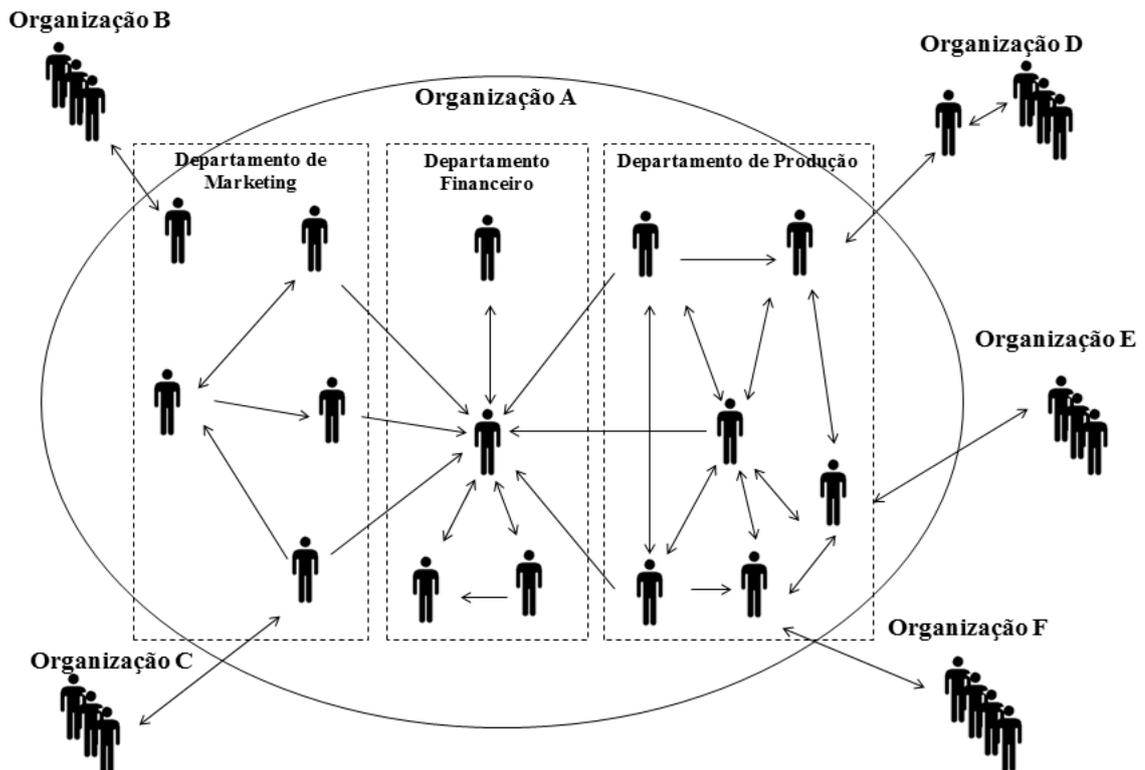
Tabela 1 - Terminologia de redes

Conceito	Descrição
Rede	Um sistema interligado.
Nó/Ator/Entidade Social	Unidades discretas na rede; individual ou grupo social.
Abordagem à rede	Nível de análise/discussão das relações da rede.
Egocêntrica	Um único nó tem o foco de atenção.
Total	São considerados todos os nós do ambiente.
Laços	A relação entre pares de nós.
Conteúdo	O recurso partilhado, entregue ou trocado.
Direto/assimétrico	O conteúdo flui em apenas numa direção.
Recíproco/simétrico	O conteúdo flui em ambas as direções.
Indireto	Fisicamente próximos, mas não existe troca, ou a troca não é relevante.
Forte	Estreita associação, com base no contexto da pesquisa.
Fraco	Associação distante, com base no contexto da pesquisa.
Propriedades Estruturais	Padrões de laços dentro da rede.
Tamanho	O número de relações logicamente possível; alcance ou acesso.
Densidade	Medida em que os membros estão ligados a todos os outros membros.
Grau	Número de ligações com outros atores.
Centralidade	Medida em que um conjunto de atores está organizado em torno de um ponto central.
Distância	Número de ligações entre os atores permitindo acessibilidade.
<i>Clusters</i>	Subgrupos de atores altamente interligados.
Cliques	<i>Clusters</i> totalmente interligados.
Posições na rede	Localização do ator em relação aos outros.
Proeminência	Posição na rede de distinção.
Intermediário	Posição na rede que serve de intermediário para acesso a outras redes.
Equivalência	Categorizar os atores de toda a rede com o mesmo perfil de relações.

Fonte: Schultz-Jones (2008), traduzido pelo autor.

O fundamento central das teorias de rede social é a transmissão de conhecimentos ou informações úteis através de laços interpessoais e contatos sociais com indivíduos (Zhou *et al.*, 2007). As redes sociais não são fixas, elas são o contexto social do negócio e podem ser ativadas de acordo com diferentes necessidades (Greve & Salaff, 2003). A figura seguinte pretende exemplificar estas redes sociais presentes nas organizações, que podem cruzar funções, departamentos e que quase sempre ultrapassam as fronteiras físicas das organizações.

Figura 2 - Redes sociais nas organizações

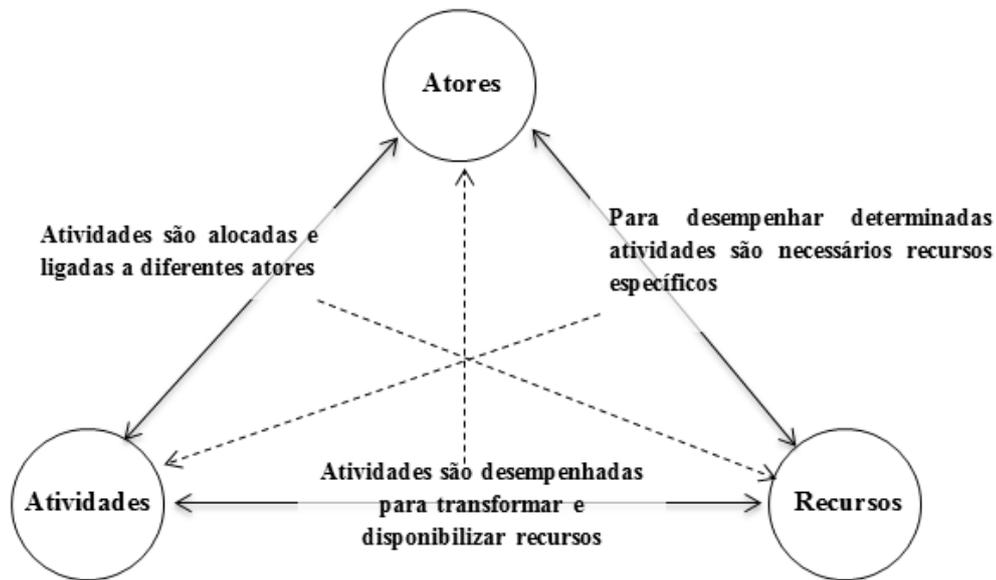


Fonte: Cross e Parker (2004), adaptado pelo autor.

Um conceito extremamente importante nas redes sociais é o de **relação**. Podemos definir relação como uma interação mutuamente orientada entre duas partes reciprocamente empenhadas (Håkansson & Snehota, 1995). Segundo o modelo ARA (Actors, Resources and Activities), no âmbito empresarial estas relações podem ser caracterizadas por:

- **Atores:** pessoas, grupos de pessoas, empresas, partes de empresas ou grupo de empresas;
- **Recursos:** todo tipo de ativos valiosos para um determinado ator;
- **Atividades:** transferência, troca, desenvolvimento ou criação de recursos através de outros recursos, por parte dos atores.

Figura 3 - Modelo ARA

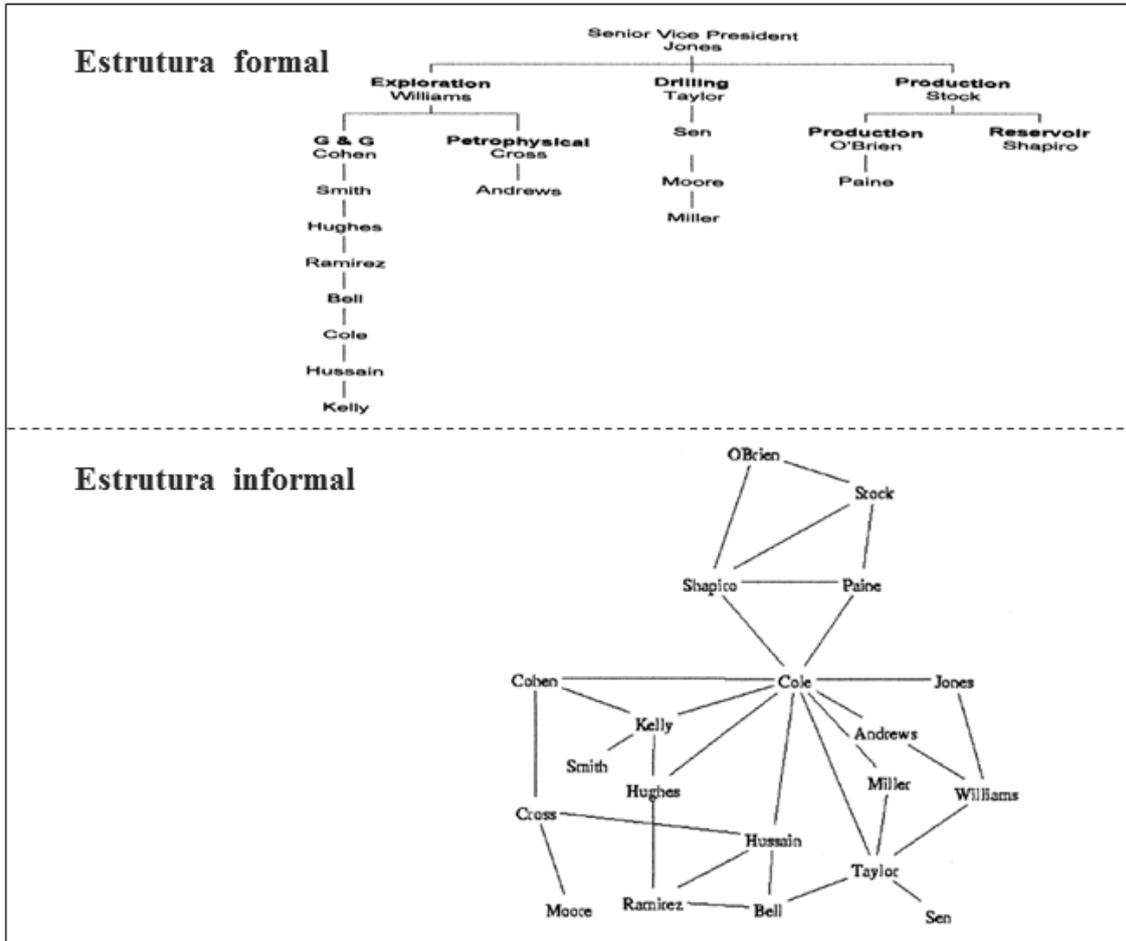


Fonte: Håkansson e Snehota (1995), traduzido pelo autor.

No mundo empresarial, as redes sociais têm vindo assumir um papel de destaque há já algum tempo, onde a unidade natural do trabalho migrou da responsabilidade do indivíduo para redes de funcionários, sendo que, muitas tarefas têm naturalmente se desenvolvido através da estrutura das redes ao invés da estrutura organizacional formalmente constituída (Cross *et al.*, 2005). Através da observação de uma organização, é possível perceber que se trata de um ambiente onde indivíduos (atores organizacionais) interagem, comunicam, se relacionam, vivenciam situações comuns e partilham interesses. As interações e as relações entre os atores configuram estruturas informais que podem interferir na forma como a organização lida com as atividades rotineiras. Para Krackhardt e Hanson (1993) esta interferência não pode ser observada através da análise simples do organograma, mas sim através da análise das redes de relações que os funcionários formam através de funções e departamentos para completar as tarefas mais rapidamente. Se a organização formal é o “esqueleto” da empresa, a informal é o “sistema nervoso central” conduzindo os processos de pensamento coletivo, ações e reações das suas unidades de negócio.

Cross e Parker (2004) salientam a importância de olhar para a estrutura informal, e não para formal, no sentido de perceber de que forma o trabalho é efetivamente realizado na organização, e a identificar quem são as pessoas que desempenham os papéis chave.

Figura 4 - Estrutura formal *versus* informal



Fonte: Cross e Parker (2004).

Segundo Wasserman e Faust (1994) a noção de rede social e os métodos de análise de redes sociais, têm atraído um interesse considerável pela comunidade científica nas últimas décadas. Muito deste interesse pode ser atribuído ao foco da análise das redes sociais nas relações entre entidades sociais, e nos padrões e implicações dessas relações. Segundo Tichy *et al.* (1979), existem três propriedades essenciais a destacar nas redes sociais:

- **Conteúdo transacional:** o que é trocado entre os objetos sociais. Por exemplo, dois funcionários podem trocar informação ou afeto;

- **Natureza das ligações:** esta propriedade refere-se à força e à natureza qualitativa da relação entre dois objetos sociais;
- **Características estruturais:** esta propriedade refere-se ao padrão geral das relações entre os atores do sistema. Por exemplo, *clustering*, densidade da rede, e a existência de nós especiais na rede, são todas características estruturais.

Tabela 2 - Propriedades das redes

Propriedades	Descrição
Conteúdo Transacional	Podemos distinguir quatro tipos de conteúdos transacionais: <ul style="list-style-type: none"> • Troca de afeto (e.g. amizade) • Troca de influência ou poder • Troca de informação • Troca de bens ou serviços
Natureza das ligações	<ul style="list-style-type: none"> • Intensidade • Reciprocidade • Clareza das expectativas • Multiplicidade
Características estruturais	<ul style="list-style-type: none"> • Tamanho • Densidade • <i>Clustering</i> • Abertura • Estabilidade • Acessibilidade • Centralidade • Estrela • Indivíduos elo (<i>liaison</i>) • Ponte • Estrelas de comunicação (<i>gatekeeper</i>) • Isolado

Fonte: Tichy *et al.* (1979), traduzido pelo autor.

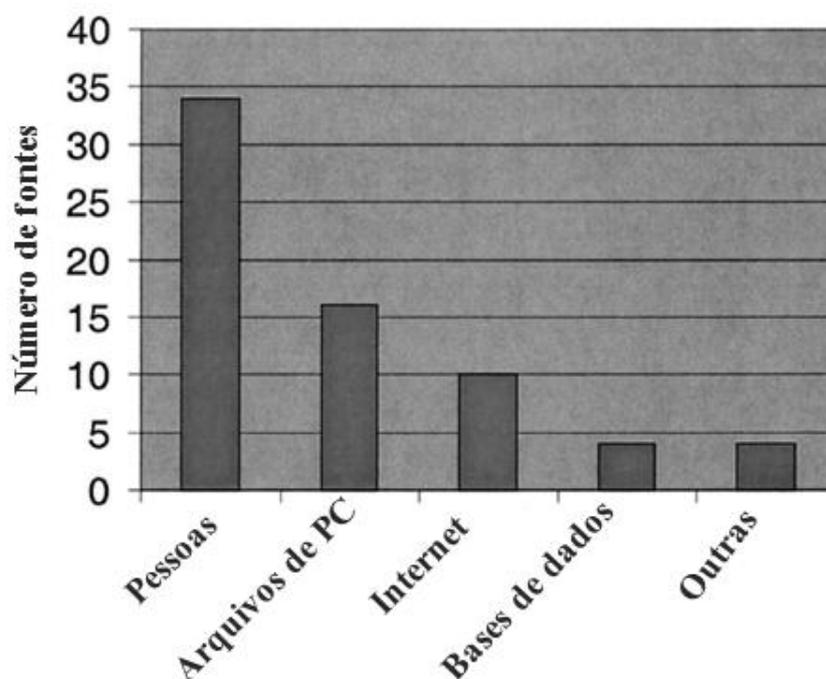
Nas organizações, as pessoas têm tendência a formar várias redes sociais informais de acordo com o tipo de relacionamento que elas mantêm e com tipo de informação que desejam trocar. Essas redes podem incluir redes de amizades, redes de conversação, redes de aconselhamento profissional, entre outras.

Rizova (2006) identifica quatro tipos principais de redes sociais presentes nas organizações:

- **Redes instrumentais:** Mapeia relacionamentos entre indivíduos em que o conteúdo é estritamente relacionado com o trabalho, tais como a transferência de recursos físicos, de informação ou financeiros;
- **Redes expressivas:** Caracterizam-se pela amizade e apoio social. Tais relações não são direcionadas por uma estrutura formal, regras ou procedimentos organizacionais, uma vez que não envolvem diretamente atitudes ou comportamentos relacionados com o trabalho;
- **Redes de aconselhamento técnico:** Incluem os canais através dos quais os cientistas, engenheiros e técnicos obtêm aconselhamento sobre questões técnicas, bem como organizacionais (projetos, tarefas, coordenação, entre outras);
- **Redes de aconselhamento organizacional:** Formadas por relacionamentos entre indivíduos com competências organizacionais.

Cross *et al.* (2001) referem no seu estudo, que Tom Allen do MIT, resumindo uma década de estudos, concluiu que os engenheiros e os cientistas procuram cinco vezes mais uma pessoa para obter informação, do que fontes impessoais como bases de dados e ficheiros de computador. Por outras palavras, o estudo mostrou que quem conhecemos tem um impacto significativo naquilo que viremos a saber, também como as relações são críticas para obter informação, resolver problemas e para aprendermos a fazer o nosso trabalho. Cross *et al.* (2001) no seu estudo, perguntaram a 40 gestores para refletirem num projeto recente que tenha sido importante para as suas carreiras, e para indicarem onde obtiveram informação crítica para o sucesso do projeto. Como podemos constatar na figura 5, os gestores responderam que obtiveram essa informação através de outras pessoas, e não em fontes mais impessoais como sendo, os seus arquivos de computador, Internet ou base de dados de conhecimento da organização.

Figura 5 - Onde as pessoas procuram informação



Fonte: Cross *et al.* (2001), traduzido pelo autor.

Há medida que caminhamos para uma economia, onde a colaboração e a inovação desempenham um papel central na eficácia das organizações, torna-se imperativo olhar para o conjunto de relações das quais as pessoas dependem para desenvolver o seu trabalho (Cross *et al.*, 2001).

2.3 Evolução da teoria das redes sociais

O estudo das relações e das redes não é, evidentemente, uma nova área de investigação. Embora só apenas nos anos de 1970 a literatura em Gestão começou a enfatizar a sua importância, existindo diversos estudos anteriores em disciplinas adjacentes à Gestão, tais como Economia, Ciências Políticas, Sociologia, Psicologia Social e Direito, bem como em algumas disciplinas mais centrais para a Gestão, nomeadamente as Ciências das Organizações, que têm influenciado o estudo das relações e redes (Eiriz & Wilson, 2006).

Eiriz e Wilson (2006), apresentam no seu trabalho os principais contributos para a evolução da teoria das redes sociais, nas diversas áreas científicas. A tabela seguinte, refere esses contributos e os respetivos autores:

Tabela 3 - Contributos para a evolução da teoria das redes sociais

	Contributos	Autores
Sociologia e Psicologia Social	Teoria da troca social	Cook e Emerson (1984); Scott (2000)
Economia	Teoria dos custos de transação	Williamson (1975)
Direito	Teoria das relações contratuais	Macneil (Macneil, 1980, 1978)
Ciências Organizacionais	Teoria da dependência de recursos	Pfeffer e Salancik (1978)
Ciências Políticas	Teoria do poder	Emerson (1962)

Fonte: Eiriz e Wilson (2006), elaborado pelo autor.

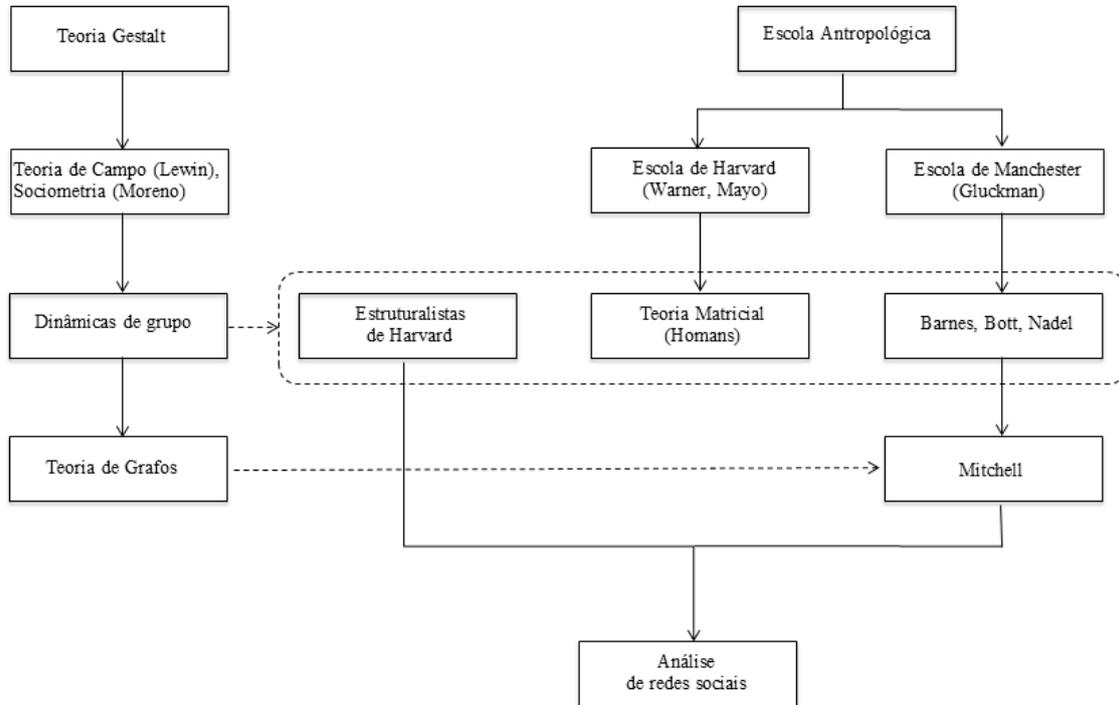
As relações e as redes há muito que são objeto de estudo da Sociologia e da Psicologia Social, onde a principal preocupação de pesquisa é normalmente o papel das relações no comportamento de troca dos atores (indivíduos ou grupos) dentro de uma comunidade. Conceitos chave deste campo são as teorias das redes sociais e teoria da troca social. Embora a teoria de troca social tenha as suas origens no contexto das relações interpessoais e da Psicologia Social, esta também pode ser aplicada em estudos organizacionais. No entanto, quando uma organização ou empresa é a unidade de análise, as variáveis exploratórias (características individuais, restrições situacionais e fatores relacionados com o processo) de troca social têm de ser adaptadas ao objeto de estudo (Eiriz & Wilson, 2006).

Scott (2000) sintetiza as diversas teorias sociológicas que marcaram o desenvolvimento da análise de redes sociais (ARS) até à atualidade. O autor apresenta três principais correntes que levaram à moderna análise de redes sociais:

- **Os analistas sociométricos:** em 1930 trabalharam em pequenos grupos produzindo grandes avanços técnicos com métodos da teoria dos grafos;
- **Os investigadores de Harvard:** em 1930 exploraram padrões de reações interpessoais informais e formação de subgrupos (cliques);
- **Os antropólogos de Manchester:** utilizaram conceitos das vertentes anteriores, para estudar a estrutura de relações comunitárias em estruturas tribais e pequenas vilas.

A apresentação do desenvolvimento da teoria de redes sociais pode ser visualizada na figura 6, que apresenta um resumo da origem da análise de redes sociais.

Figura 6 - Teorias de análise de redes sociais



Fonte: Scott (2000), adaptado pelo autor.

Nas décadas de 60 e 70, dá-se o cruzamento destas três correntes na Universidade de Harvard, levando ao aparecimento da teoria moderna de análise de redes sociais (Scott, 2000). Eiriz e Wilson (2006) apontam a teoria dos custos de transação de Williamson (1975), como a contribuição mais influente do ramo da Economia para o estudo das relações. Um contributo importante desta teoria para o estudo das relações e das redes, resulta da sua preocupação com a eficiência das atividades económicas. Embora os custos de transação sejam difíceis de observar e quantificar, a eficiência das transações (e assim das relações) entre ou dentro das organizações dependerá fundamentalmente da especificidade dos ativos (isto é, ativos físicos idiossincráticos e humanos que uma organização pode usar em operações com um parceiro), incerteza interna e externa e da frequência das transações. O Direito teve também a sua contribuição na evolução da teoria das relações, através da distinção entre transações discretas e trocas relacionais, que tem as suas origens na teoria da contratação relacional do direito contratual moderno (Macneil, 1980, 1978).

As Ciências Organizacionais constituem outra área de investigação que produziu contribuições cruciais para a compreensão das relações e das redes. A ênfase da investigação empírica nesta área foi inicialmente na análise de redes em e entre organizações em fins lucrativos, incluindo órgãos públicos. Os investigadores concentravam os seus estudos no desenho das redes e nas formas de melhorar a eficácia e eficiência na prestação de serviços públicos (e.g. através da coordenação de recursos), assuntos com implicações significativas para as políticas públicas, atraindo assim a atenção dos estudiosos das ciências políticas.

No corpo de estudos organizacionais focados nos relacionamentos, os trabalhos sobre a “teoria da dependência de recursos” de Pfeffer e Salancik (1978) tiveram particular importância, teoria esta que tem os seus fundamentos na “teoria do poder e das trocas sociais” de Emerson (1962). Baseados no modelo de poder de Emerson, Pfeffer e Salancik (1978) desenvolveram a teoria da dependência de recursos, em que o seu pressuposto básico é que os relacionamentos inter-organizacionais são os meios que uma organização utiliza para ganhar acesso a recursos que são percebidos como vitais para a concretização dos seus objetivos. Isto significa que as relações estabelecidas através de uma variedade de ligações formais e informais com outras empresas são o mecanismo que as organizações precisam para responder a incerteza e dependência de recursos, pois geralmente as organizações não são auto-suficientes. A principal contribuição da teoria da dependência de recursos para o estudo das relações e das redes, pode ser encontrada no papel conferido aos recursos como a variável que afeta o comportamento das empresas envolvidas ou a iniciar tais relações (Eiriz & Wilson, 2006).

O aumento no número de artigos publicados nas três últimas décadas, indica um claro crescimento no interesse pelo estudo das teorias de redes sociais e análise de redes sociais (Schultz-Jones, 2008). Borgatti e Foster (2003) numa revisão da literatura sobre o paradigma de redes sociais na pesquisa organizacional, comprovam o crescimento da pesquisa em várias áreas do conhecimento. Na área científica da Gestão, o volume de investigação em redes sociais tem vindo aumentar radicalmente nos últimos anos, tendo a literatura neste tema crescido exponencialmente. Tais factos, podem ser a indicação da importância que as redes sociais passaram a desempenhar na sociedade atual e nas organizações.

2.4 Análise de redes sociais

A Análise de Redes Sociais (ARS), é uma abordagem metodológica proveniente da Sociologia, da Psicologia Social e da Antropologia (Freeman, 1996). A ARS é uma abordagem e um conjunto de técnicas aplicadas ao estudo dos aspetos relacionais das redes (Schultz-Jones, 2008). A ARS é uma metodologia, que se aplica ao estudo das relações entre entidades e objetos de qualquer natureza. Originalmente, a análise de redes era aplicada aos sistemas de telecomunicações e de computação, circuitos eletromagnéticos, sistemas de engenharia (transportes) e sistemas geográficos. Adaptada às relações sociais que constituem os pilares elementares da nossa sociedade humana, a ARS mostrou-se relevante para a compreensão de problemas complexos, como a integração entre estrutura social (macro) e ação individual (micro) (Scott, 2000; Degenne & Forsé, 1999).

A ARS é uma ferramenta rica e sistemática de avaliação de redes sociais, mapeando e analisando relações entre pessoas, equipas, departamentos ou mesmo organizações inteiras, fornecendo um raio-X da forma como o trabalho está ou não a decorrer nessas redes sociais (Cross *et al.*, 2001). Na ARS são observados os atores sociais, seus papéis e suas ligações. A análise de rede social é uma ciência interdisciplinar especializada no comportamento. Ela está fundamentada na noção intuitiva que os padrões de laços sociais nos quais os atores estão embebidos têm consequências importantes para esses mesmos atores. (Freeman, 2004).

Wasserman e Faust (1994) apresentam detalhadamente na sua obra métodos e aplicações para a ARS. Esta obra de referência apresenta as principais definições, os indicadores e a sua forma de cálculo, indicando como usá-los e suas restrições. A noção de redes sociais e seus métodos de análise têm tido particular destaque na comunidade científica para analisar relacionamentos entre entidades sociais e os padrões e implicações desses relacionamentos (Wasserman & Faust, 1994). Esta análise, preocupa-se essencialmente com a estrutura e padrões dessas relações e procura identificar as suas causas e consequências (Tichy *et al.*, 1979).

Wasserman e Faust (1994) apresentam as características fundamentais deste tipo de análise:

- O foco em relações e em padrões de relações requer um conjunto de métodos e conceitos analíticos que são distintos dos métodos das estatísticas tradicionais e de análise de dados;

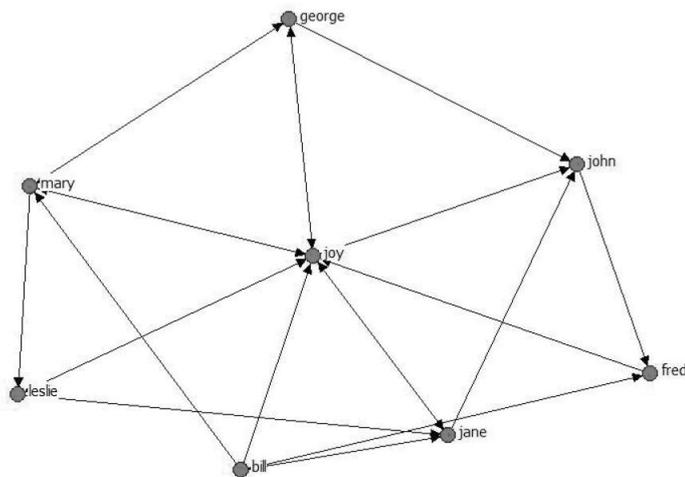
- A análise de redes sociais é baseada na assimilação da importância do relacionamento entre unidades de interação;
- As relações definidas por vínculos entre unidades são componentes fundamentais da teoria de redes;
- A unidade de análise não é o indivíduo, mas um grupo de indivíduos e os vínculos entre eles.

É de extrema importância que os gestores das organizações, avaliem as relações formais e informais aí presentes de forma a poder considerá-las nas tomadas de decisão. Torna-se assim necessário um instrumento que possa ser usado periodicamente na avaliação objetiva das relações por onde fluem a comunicação e as informações, a confiança, as resistências, e também identificar as lideranças e os outros atores importantes. Segundo Cross e Parker (2004) esta metodologia pode identificar várias dimensões dos relacionamentos de uma organização, tais como a colaboração, a partilha de informações, inovação, e ainda revelar quais são as pessoas centrais nas redes sociais. Contudo, convém destacar que as redes sociais são recursos intangíveis, portanto, medir o seu impacto torna-se uma tarefa um pouco árdua (Pablos, 2005). Cross *et al.* (2002) referem que a ARS pode ser uma ferramenta inestimável para avaliar, e depois, intervir nos pontos críticos dentro de uma rede social. Os mesmos autores, concluem no seu estudo que ARS é singularmente eficaz em:

- Promover a colaboração efetiva dentro de um grupo de importância estratégica;
- Apoiar em momentos críticos redes que atravessam fronteiras funcionais, hierárquicas ou geográficas;
- Assegurar a integração dentro dos grupos após iniciativas de reestruturação estratégica.

A ARS fornece às organizações ferramentas para identificar quem é estratégico ou central na organização, quem tem vantagem nas redes sociais, quais as relações que são críticas para obter informação e resolver problemas, e quem influencia os outros na adoção de inovações. Ser central numa organização significa estar localizado na posição com o maior número ligações e relações. Podemos observar na figura seguinte, que o Joy é o elemento central na sua rede (Hamre & Vidgen, 2008).

Figura 7 - A centralidade numa rede



Fonte: Hamre e Vidgen (2008).

Segundo Cross e Prusak (2002) é inteiramente possível desenvolver e gerir as redes informais de forma sistemática. Para os autores, depois de analisarem as redes informais em 50 grandes empresas, concluíram que existem quatro papéis cujo desempenho é crítico para qualquer organização:

- **Conetores centrais** – ligam grande parte dos elementos da rede social, uns com os outros. Esta pessoa não tem necessariamente que ser o líder do grupo. Os gestores devem configurar algum tipo de sistemas de recompensas para estes atores, caso contrário a empresa pode perdê-los a longo prazo. Por vezes aos conetores centrais, tornam-se um gargalo (*bottleneck*), por exemplo, quando usam este papel para seu benefício próprio, não respondendo suficientemente rápido, ou quando lutam para fazer o seu próprio trabalho enquanto desempenham o papel de conetor central. A solução será usar os diagramas da rede para identificar o conetor central e efetuar a redistribuição algumas tarefas;
- **Quebra-barreiras** – ligam uma rede social com outra rede de informação, como sendo outros departamentos da organização, ou redes similares noutras organizações. Por vezes os quebra-barreiras podem estar a fazer *networking* com a pessoa errada da outra rede, neste caso o gestor pode intervir ajudando-o a moldar a sua rede de contatos;
- **Corretores de informação** – Mantêm os diferentes subgrupos de uma rede social juntos. Muito semelhantes aos quebra-barreiras com a diferença que apenas atuam numa rede. Podem não ser conetores centrais, mas exercem o

mesmo poder. São caracterizados por uma grande quantidade de relações indiretas. Forte dependência deste tipo de atores, pode ter um impacto extremamente negativo quando estes saem da organização. Os conetores centrais devem desenvolver mais relações com os subgrupos para que possam assumir este papel, se necessário;

- **Especialistas periféricos** – Alguém na rede social possuidora de conhecimentos especializados. Dada a sua competência e qualidade de especialista, dando-lhes mais responsabilidades, como por exemplo participar em mais reuniões ou viajar mais, pode impedi-los de estar o tempo suficiente no terreno para dar apoio aos outros elementos da rede.

Borgatti *et al.* (2002) desenvolveram o *software* Unicet, mundialmente conhecido e utilizado no processamento de dados para o apuramento dos principais indicadores para a ARS. Para apoiar o uso do Unicet, Hanneman e Riddle (2005) elaboraram um tutorial para o *software* que posteriormente foi disponibilizado na internet. Este manual oferece apoio na compreensão dos relatórios produzidos pelas rotinas de processamento dos indicadores e apresenta também demonstrações práticas de como localizar as rotinas específicas para os indicadores selecionados, indicando os tipos de dados adequados ao processamento.

Tabela 4 - Software para análise de redes sociais

Software	Descrição
KrackPlot	Software gratuito para <i>Windows</i> , de visualização de redes.
Pajek	Software gratuito para <i>Windows</i> , de análise e visualização de grandes redes.
SNAFU	Software para <i>MacOS</i> , de análise de redes.
SocNetV	Software para <i>Linux</i> , de cálculo de propriedades das redes e de visualização gráfica das redes sociais. Compatível também com <i>MacOS</i> e <i>Windows</i> .
UNICET	Software para <i>Windows</i> , de análise de dados das redes sociais; suporta o máximo de 32.767 nós; inclui o <i>NetDraw</i> para desenhar os diagramas sociais da rede. Gratuito durante 30 dias.

Fonte: Schultz-Jones (2008), traduzido pelo autor.

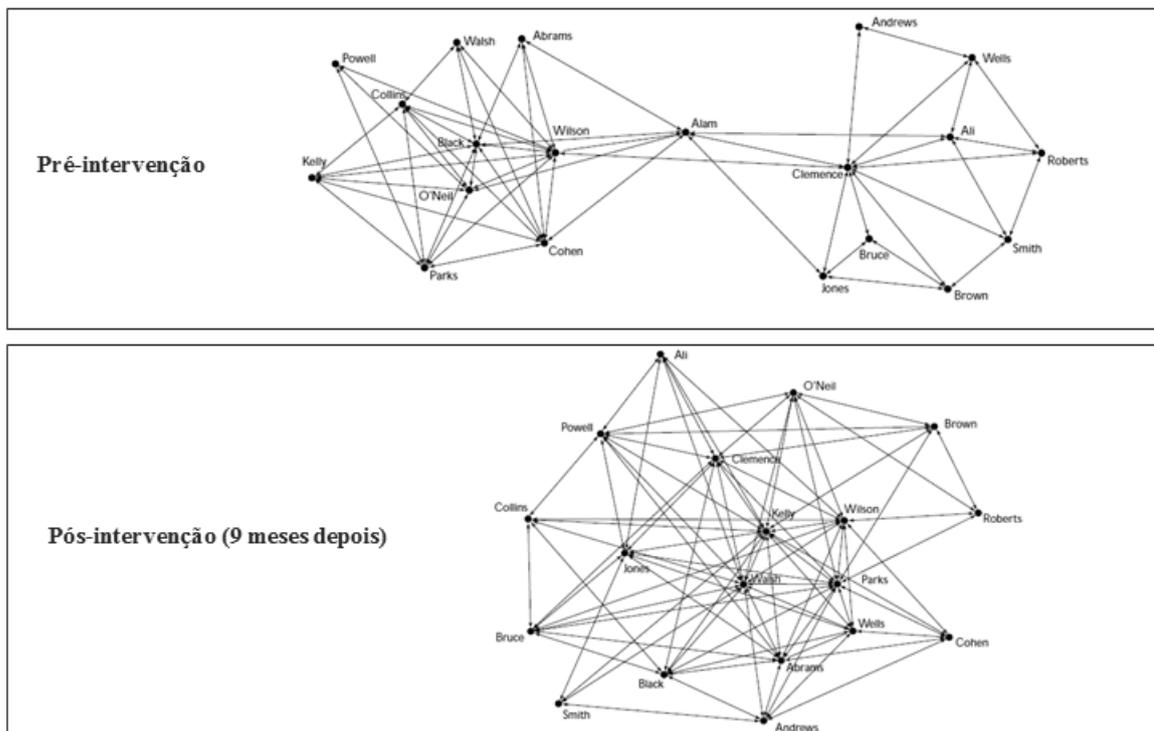
O extenso universo teórico, juntamente com o *software* e trocas de informações, criaram o contexto propício para o desenvolvimento de investigações científicas e a disseminação do conhecimento na área de ARS. As organizações têm usado a ARS para melhorar as suas decisões estratégicas, promover a inovação, e para desenvolver comunidades. Identificando os pontos estratégicos nas redes sociais das organizações,

os gestores conseguem garantir que a informação é disseminada mais rapidamente, a colaboração ocorre entre as pessoas certas, e a experiência estratégica é alavancada quando e onde é necessária (Hamre & Vidgen, 2008). Cross e Parker (2004) identificam alguns benefícios esperados com a aplicação desta técnica:

- A integração da rede de pessoas que participam nos processos de negócio da empresa;
- A identificação dos indivíduos centralizadores de informação na rede analisada, de forma a motivá-los para disseminar a informação entre os seus colegas;
- A capacidade de avaliar o desempenho de um grupo de pessoas que deve trabalhar de forma integrada.

A figura seguinte, apresenta-nos o efeito que aplicação da ARS pode provocar na estrutura da rede social.

Figura 8 - Efeito da aplicação da ARS numa rede social



Fonte: Cross *et al.* (2002), traduzido pelo autor.

Na sua obra, os autores Cross e Parker (2004) apresentam algumas das aplicações mais comuns da análise de redes sociais. A tabela seguinte detalha essas aplicações:

Tabela 5 - Aplicações comuns da ARS

Aplicação	Descrição
Suporte a parcerias e alianças estratégicas	Os executivos das empresas têm vindo cada vez mais a estabelecer iniciativas inter-organizacionais como alianças e outro tipo de parcerias estratégicas de forma a alavancar as capacidades das suas empresas. A ARS pode revelar a eficácia de tais iniciativas em termos de fluxo de informação, transferência de conhecimento, e tomada de decisão.
Avaliação da execução de estratégias	As competências e capacidades chave em funções de conhecimento intensivo normalmente são o produto de colaborações interfuncionais ou interdepartamentais. A ARS permite aos executivos determinar onde está a ocorrer esta colaboração interfuncional ou departamental, e alinhá-la com os objetivos estratégicos da empresa.
Melhorar a tomada de decisão estratégica em redes de gestão de topo	A função das equipas de executivos de topo é adquirir informação, tomar decisões, e transmitir eficazmente essa informação a toda a organização. A ARS quando efetuada entre equipas de executivos de topo e equipas hierarquicamente abaixo, fornece um diagnóstico valioso à liderança. Não só avaliando as relações das equipas de executivos de topo, mas também revelando como a informação sai e entra deste grupo.
Integração das redes em processos centrais	As redes informais através de processos chave normalmente são fragmentadas por fronteiras funcionais. Barreiras cognitivas e organizacionais impedem muitas vezes os grupos de integrar as suas competências, afetando a qualidade, a eficiência e a inovação. A ARS fornece um diagnóstico de avaliação do fluxo de informação e conhecimento tanto dentro como entre funções críticas para um determinado processo central.
Promoção da inovação	Grande parte da inovação importante é um comportamento colaborativo. No que diz respeito ao desenvolvimento de novos produtos ou processos de melhoria, a ARS pode ser particularmente útil para avaliar como as equipas estão a integrar a sua experiência, e a eficácia com que estas estão aplicá-la dentro da organização.
Assegurar a integração em processos de mudança	Em processos de mudança a ARS efetuada antes do processo de mudança, pode ajudar no processo de comunicação do processo de mudança, e a identificar pessoas chave que serão envolvidas no desenho do processo de mudança devido às suas capacidades para transmitir informação aos outros. A ARS também pode ser feita 6-9 meses depois da implementação como um <i>follow-up</i> . Muitas das vezes estas avaliações revelam problemas significativos que os gestores devem saber para a iniciativa ser bem-sucedida.
Desenvolvimento de comunidades de prática	As comunidades de prática normalmente não são formalmente reconhecidas dentro das organizações, mas estas podem ser críticas na capacidade da organização consegue elevar a experiência distribuída em virtude da localização física ou desenhos organizacionais. A ARS permite identificar os membros chave da comunidade, e verificar se conetividade presente é saudável.

Fonte: Cross e Parker (2004), traduzido pelo autor.

2.5 Capital social

Provavelmente a área de maior crescimento na pesquisa de rede organizacional é o capital social, um conceito que tem ajudado a alimentar o interesse em redes sociais (Borgatti & Foster, 2003). Um passo em frente no estudo das redes sociais conduz-nos ao termo de capital social. Desde a sua introdução, este conceito tem ganho particular destaque numa série de disciplinas das ciências sociais, mais recentemente publicações na área da gestão estratégica têm-se debruçado sobre este tópico (Pablos, 2005; Adler & Kwon, 2002). Este conceito tem sido aplicado tanto no contexto das relações inter-organizacionais, como nas relações intra-organizacionais (Yli-Renko *et al.*, 2002).

O capital social tem sido positivamente relacionado com o desempenho organizacional e com a obtenção de vantagem competitiva sustentável. Este conceito refere-se a um tipo de capital que pode criar vantagem competitiva para os indivíduos ou grupos que o possuem e fundamenta-se na ideia de que os indivíduos ou grupos que obtêm melhores resultados são os que estão melhor conectados, ou seja, melhor relacionados (Burt, 2001). Hamre e Vidgen (2008) referem que os indivíduos que são centrais nas organizações são muitas vezes aquelas que têm mais poder e influência dentro da rede social. Esse poder e prestígio, e influência social são normalmente definidos como capital social. Os investigadores têm oferecido uma série de definições de capital social, que apesar de muito similares, as diferenças apresentam algumas nuances significativas. As definições podem variar dependendo se o seu foco é nas fontes, ou nos efeitos do capital social. Variam também se o seu foco é na estrutura das relações entre atores, nas relações que um ator mantém com outros atores, ou se se foca em ambas (Pablos, 2005).

Adler e Kwon (2002) apresentam no seu estudo um leque alargado de definições para o conceito de capital social, dividindo essas definições em **externas**, que se focam essencialmente no conceito de capital social como recurso inerente numa rede social ligando um ator focal a outros atores, **internas** que se focam nas características internas coletivas dos atores, e **externas e internas** como sendo definições mais neutrais, e por isso mais vantajosas.

Tabela 6 - Definições de capital social

Autores	Definições externas de capital social
Baker (1990)	Um recurso que os atores derivam de uma estrutura social específica e depois usam para alcançar os seus interesses; é criado pelas mudanças nas relações entre os atores.
Belliveau, O'Reilly, & Wade (1996)	Uma rede pessoal de um indivíduo e elite de afiliações institucionais.
Bourdieu (1985)	Feito de obrigações sociais (ligações), que são convertíveis, em determinadas condições em capital económico e podem ser institucionalizadas na forma de títulos de nobreza.
Bourdieu & Wacquant (1992)	Soma de recursos, atuais ou virtuais, que revertem a favor de um indivíduo ou grupo em virtude de possuir uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento mútuo e de reconhecimento.
Boxman, De Graaf, E Flaap (1991)	O número de pessoas das quais se pode esperar apoio e os recursos que essas pessoas têm à sua disposição.
Burt (1999)	Amigos, colegas e contatos gerais através dos quais recebemos oportunidades para usar o nosso capital financeiro e humano.
Knoke (1999)	Processo pelo qual os atores sociais criam e mobilizam as suas ligações dentro e entre organizações, de forma a ter acesso a recursos de outros atores.
Portes (1998)	A capacidade dos atores garantirem benefícios pelo simples facto de pertencerem a uma rede social ou a outra estrutura social.
Autores	Definições internas de capital social
Brehm & Rahn (1997)	A rede de relações cooperativas entre cidadãos que facilita a resolução de problemas coletivos.
Coleman (1990)	O capital social é definido pela sua função. Não é uma entidade única, mas uma variedade de entidades distintas que têm duas características em comum. Todas elas consistem em algum aspeto da estrutura social, e todas elas facilitam determinadas ações dos indivíduos que estão nessa rede.
Fukuyama (1995)	Capacidade das pessoas trabalharem juntas para um propósito comuns em grupos ou nas organizações.
Inglehart (1997)	Cultura de confiança e tolerância, na qual extensas redes de associações voluntárias emergem.
Putnam (1995)	Características das organizações sociais, tais como as redes, normas e confiança social que facilitam a coordenação e a cooperação para mútuo benefício.
Thomas (1996)	Os meios e processos voluntários desenvolvidos no seio da sociedade civil que promovem o coletivo.
Autores	Definições internas e externas de capital social
Loury (1992)	Relações sociais que ocorrem naturalmente entre as pessoas que promovem ou assistem a aquisição de habilidades e características valorizadas pelo mercado.
Nahapiet & Ghoshal (1998)	A soma dos recursos atuais e potenciais embebidos dentro, disponíveis através, e derivados da rede de relacionamentos detida por um indivíduo ou unidade social. Assim sendo, o capital social compreende tanto a rede como os ativos que podem ser mobilizados através dessa rede.
Pennar (1997)	Rede de relações sociais que influenciam o comportamento do indivíduo, afetando assim o crescimento económico.
Schiff (1992)	O conjunto de elementos da estrutura social que afeta as relações entre as pessoas e são <i>inputs</i> ou argumentos da produção e/ou função de utilidade.
Woolcock (1998)	A informação, confiança, e normas de reciprocidade inerentes numa rede social.

Fonte: Adler e Kwon (2002), traduzido pelo autor.

Segundo Inkpen e Tsang (2005), dois padrões emergem deste conjunto de definições. O primeiro é derivado dos teóricos das redes sociais, que enfatizam os benefícios sociais, como o progresso na carreira, que os atores ganham diretamente

através seu capital social, considerando-o como um bem pessoal. Outros teóricos consideram o capital social como um bem público, um atributo de uma unidade social e não de um indivíduo. Como bem público, este está disponível para todos os membros do grupo, e beneficia não só quem o cria mas também todos os membros desse grupo.

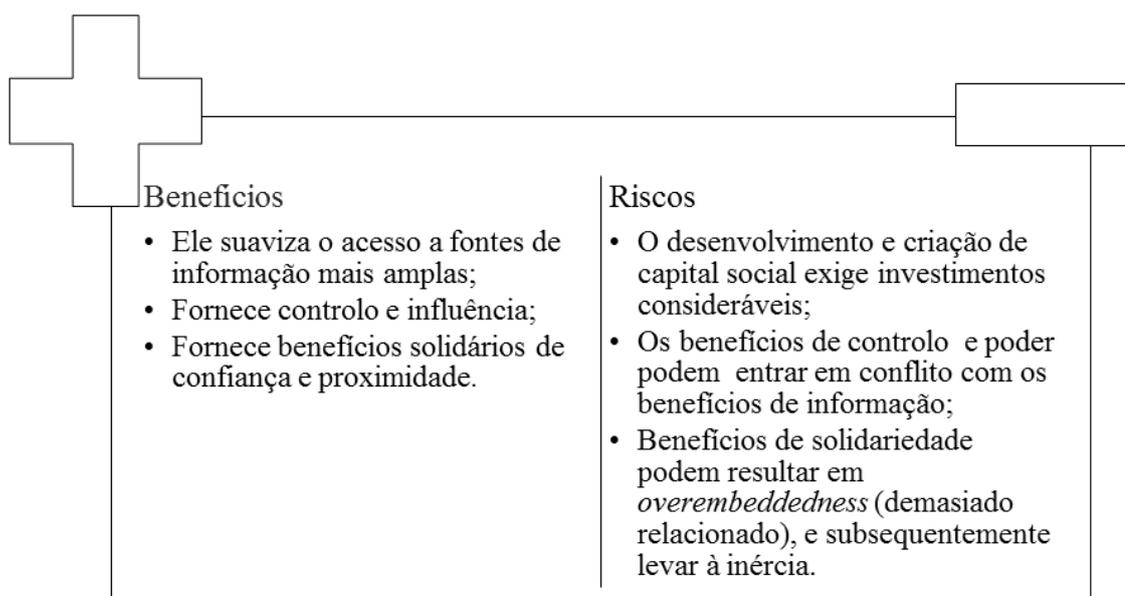
As definições propostas para o termo capital social variam de sobremaneira, a partir de várias perspectivas, porém, de um modo geral, o capital social compreende não só a rede social, mas também os ativos que podem ser mobilizados através dela (Nahapiet & Ghoshal, 1998). A proposição central desta visão do capital social, é que as redes de relações são um recurso valioso (i.e., capital) tanto para o indivíduo como para a organização (Inkpen & Tsang, 2005; Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Como todas as formas de capital, o capital social é um ativo de longo prazo no qual outros recursos podem ser investidos, na expectativa de um fluxo futuro de benefícios. Através do investimento na rede de relações externas, tanto os atores coletivos como individuais podem aumentar o seu capital social e, assim, obter benefícios na forma de acesso superior à informação, poder e solidariedade. Investindo no desenvolvimento das suas relações internas, os atores coletivos podem fortalecer a sua identidade coletiva e aumentar a sua capacidade de ação coletiva (Adler & Kwon, 2002). Muitas das vezes o capital social funciona como complemento de outras formas de capital. Por exemplo, o capital social pode melhorar a eficiência do capital económico reduzindo os custos de transação (Lazerson, 1995). Tal como o capital físico e o capital humano, o capital social precisa de manutenção. Os laços sociais necessitam de ser periodicamente renovados e reconfirmados, caso contrário, perdem a sua eficácia (Adler & Kwon, 2002).

Nahapiet e Ghoshal (1998) definem o capital social como sendo um conceito multidimensional, identificando três dimensões, a estrutural, a relacional e a cognitiva. A dimensão **estrutural** do capital social refere-se aos padrões de relacionamentos entre atores, esta pode ser analisada pela perspectiva dos laços da rede, configuração da rede, e da estabilidade da rede (Inkpen & Tsang, 2005; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Os laços são um aspecto fundamental do capital social, uma vez que os laços sociais da rede de um ator criam oportunidades para transacções de capital social (Adler & Kwon, 2002). A dimensão **relacional**, foca-se no papel dos laços diretos entre atores, ao contrário da estrutural, esta resulta de interações (Inkpen & Tsang, 2005). Esta dimensão descreve o tipo de relações pessoais que as pessoas desenvolveram umas com as outras ao longo de um histórico de interações. Este conceito foca-se na nas relações pessoais das

pessoas, como o respeito, confiança e amizade, que influenciam o seu comportamento (Nahapiet & Ghoshal, 1998). A dimensão **cognitiva** representa a visão partilhada e a compreensão entre os membros da rede (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Esta visão partilhada engloba os objectivos colectivos e as aspirações dos membros de uma organização. Quando os membros de uma organização têm a mesma percepção acerca de como interagir uns com os outros, podem evitar desentendimentos nas suas comunicações e assim ter mais oportunidades de trocar as suas ideias e recursos (Tsai & Ghoshal, 1998). Alguns investigadores defendem que o capital social é um recurso organizacional apenas com resultados positivos, no entanto outros cada vez mais consideram que este pode ter tanto resultados positivos como negativos (Pablos, 2005; Adler & Kwon, 2002). Pablos (2005) apresenta os três principais benefícios e riscos do capital social, identificados na literatura:

Figura 9 - Benefícios e riscos do capital social



Fonte: Pablos (2005), elaborado pelo autor.

Adler e Kwon (2002) consideram a informação como um benefício direto do capital social, uma vez que o capital social facilita o acesso a fontes mais amplas de informação e melhora a qualidade, a relevância e oportunidade da informação. Um segundo benefício será a influência, o controlo e o poder. Como terceiro benefício do capital social temos a solidariedade. Normas e crenças sociais fortes, associadas com um alto grau de proximidade da rede social, encorajam o informalismo. Relativamente aos riscos Adler e Kwon (2002), referem que construir capital social requer

investimentos consideráveis em estabelecer e manter relações, e tal como todo grande investimento, este pode não ser lucrativo em certas situações. Muitas vezes os benefícios de poder, entram em conflito com os benefícios de informação. Ahuja (2000), argumenta que por um lado o ator ganha benefícios de informação pelo facto de ter muitos contactos com muitos contactos, mas por outro lado esse contatos diretos acabam por estar menos dependentes do ator. Finalmente, o facto da existência de forte solidariedade entre membros de um grupo pode embeber demasiado o ator na relação, o que normalmente faz com que o fluxo de novas ideias no grupo diminua, provocando por vezes inércia (Adler & Kwon, 2002).

O conceito de capital social, temo ganho particular destaque no estudo das organizações, dado que este conceito tem demonstrado ser um fator extremamente poderoso na explicação do sucesso relativo dos atores, em diversos temas centrais que preocupam os investigadores organizacionais (Adler & Kwon, 2002). O autor apresenta uma série de estudos, efetuados por diversos autores, que concluem que o capital social:

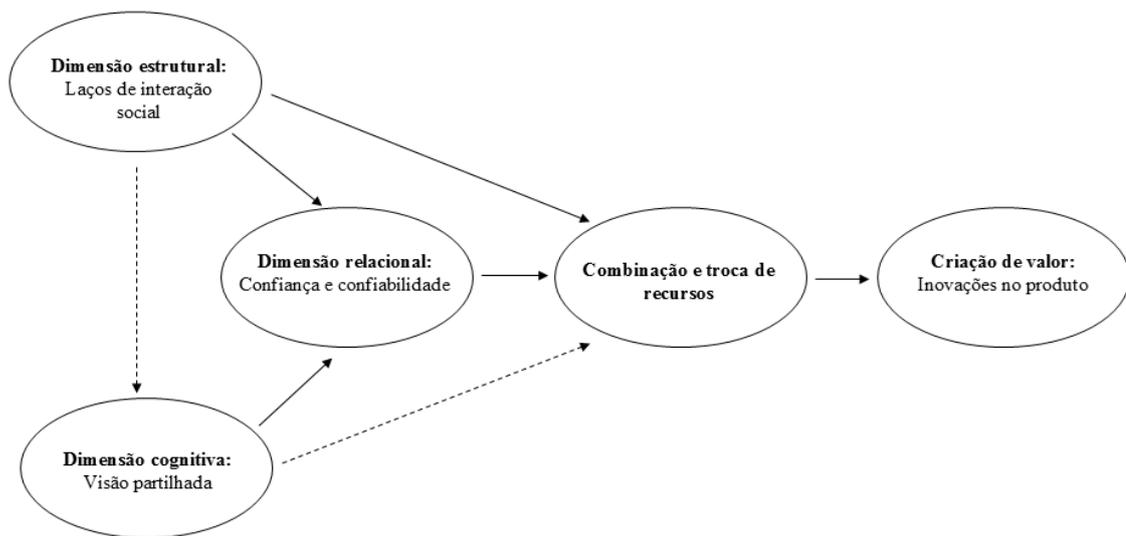
Tabela 7 - Estudos sobre capital social

Autores	Conclusão do estudo
Burt (1992); Gabay & Zuckerman (1998); Podolny & Baron (1997)	Influencia o sucesso profissional.
Belliveau, O'Reilly & Wade (1996); Burt (1997)	Influencia a compensação executiva.
Granovetter (1973,1995); Lin & Dumin (1996); Lin, Ensel, & Vaughn (1981)	Ajuda as pessoas a encontrarem emprego.
Fernandez, Castilla, & Moore (2000)	Cria um conjunto de recrutadas mais rico para as empresas.
Gabbay & Zuckerman (1998) Hansen (1998); Tsai & Ghoshal (1998)	Facilita a troca de recursos entre unidades de negócio e a inovação do produto.
Hargadon & Sutton (1997); Nahapiet & Ghoshal (1998)	Facilita a criação de capital intelectual.
Rosenthal (1996)	Facilita a eficácia de equipas interfuncionais.
Krackhardt & Hanson (1993)	Reduz as taxas de <i>turnover</i> .
Pennings, Lee, & van Witteloostuijn (1998)	Reduz as taxas de dissolução organizacional.
Chong & Gibbons (1997)	Facilita o empreendedorismo.
Walker, Kogut, & Shan (1997)	Facilita a formação de empresas <i>star-up</i> .
Asanuma (1985); Baker (1990); Dore (1983); Gerlach (1992); Helper (1990); Smitka (1991); Uzzi (1997)	Fortalece as relações com os fornecedores.
Rom & Schwartz (1995)	Fortalece a produção de redes regionais
Kraatz (1998)	Fortalece a aprendizagem entre diferentes organizações.

Fonte: Adler e Kwon (2002), traduzido pelo autor.

Examinando as consequências do capital social, é possível identificar dois temas distintos. O capital social aumenta a eficiência de uma ação. Por exemplo, redes de relações sociais, particularmente aquelas que são caracterizadas por laços fracos e buracos estruturais, aumentam a eficiência na difusão de informação reduzindo a sua redundância. O capital social na forma de elevados níveis de confiança diminui a probabilidade de oportunismo, reduz a necessidade de processos dispendiosos de monitorização e os custos de transação (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Tsai e Ghoshal (1998) sugerem no seu estudo que investindo na criação de capital social dentro das organizações eventualmente cria valor. Relações sociais informais e arranjos sociais tácitos encorajam a troca e combinação de recursos produtivos, promovendo assim inovações nos produtos.

Figura 10 - Modelo do capital social na criação de valor



Fonte: Tsai e Ghoshal (1998), traduzido pelo autor.

É expectável que os indivíduos com elevado capital social se tornem líderes de opinião, em virtude do seu poder, prestígio e influência social na organização. Estão portanto, bem posicionados para promover a inovação e a sua difusão através de uma rede social (Hamre & Vidgen, 2008). A capacidade das organizações criarem e transferirem conhecimento, tem sido identificado como um elemento central na vantagem organizacional. O capital social é uma base sólida que explica porque disto se trata, uma vez que as organizações como configurações institucionais são caracterizadas por muitos fatores conhecidos como conducentes ao desenvolvimento de elevados níveis de capital social, e porque é a coevolução do capital social e intelectual que

sustenta a vantagem organizacional (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Bouty (2000) concluiu no seu estudo, que o capital social é um fator chave de sucesso para o desempenho organizacional.

2.6 Síntese e conclusão

Neste capítulo, foram abordados conceitos relativos ao estudo das redes sociais no contexto organizacional. Começou por se definir redes sociais, como sendo um conjunto de ligações e relações entre indivíduos, que ultrapassam quase sempre os limites físicos das organizações. De seguida, foi apresentada uma breve evolução histórica do conceito de redes sociais e de que forma estas surgiram na sociedade. Posteriormente, foi apresentada uma metodologia de gestão de redes sociais, denominada de análise de redes sociais. Esta gestão das redes permite às organizações avaliar as relações, diagnosticar problemas nas redes, identificar quem são as pessoas que desempenham papéis chave nas redes.

Finalmente, foi apresentado o conceito de capital social, que se encontra intimamente relacionado com as redes sociais. O capital social representa o ativo que as redes de relações representam para os indivíduos e para as organizações. Este tipo de capital tem sido positivamente relacionado com a obtenção de vantagem competitiva sustentável, defendendo que os indivíduos melhor relacionados são os que obtêm melhores resultados. Os conceitos abordados neste capítulo dão-nos uma visão geral sobre as redes sociais. Os próximos capítulos serão focados na importância das redes sociais para as organizações, e na forma como estas podem contribuir para o crescimento empresarial, sendo apresentada a literatura mais relevante.

3. Crescimento empresarial

3.1 Introdução

Um dos objetivos fundamentais de qualquer organização, seja ela indústria ou não, é crescer, mas grande parte das organizações não consegue alcançar esse crescimento. O crescimento das empresas é um fenómeno heterógeno e multidimensional, daí o facto de muitas vezes ser difícil definir e medir esse crescimento. As organizações não só crescem de muitas maneiras diferentes, como também os padrões de crescimento podem variar significativamente ao longo do tempo (Delmar *et al.*, 2003).

Neste capítulo, iremos abordar algumas das questões mais importantes do crescimento empresarial, identificando alguns determinantes e indicadores de crescimento. Este capítulo está organizado da seguinte forma. Na secção 3.2 é feita uma descrição dos conceitos e definições mais relevantes do crescimento empresarial. Depois, na secção 3.3 são identificados alguns determinantes do crescimento, sendo apresentadas algumas variáveis preditores do crescimento. Na secção 3.4 são apresentados os indicadores mais comuns para medir o crescimento das organizações. Finalmente, na secção 3.5 faz-se uma síntese dos aspetos principais abordados no capítulo.

3.2 Conceitos e definições de crescimento

Um dos objetivos fundamentais de qualquer organização, seja ela indústria ou não, é o crescimento. O crescimento pode ser considerado como o segundo objetivo mais importante de uma empresa, o mais importante é a sobrevivência da empresa, ou seja, a continuidade do negócio. Além disso, o crescimento é uma condição importante para a longevidade de uma empresa (Pasanen, 2006).

Durante as duas últimas décadas, disciplinas como a economia (foca-se na relação entre o crescimento e o tamanho da empresa), estratégia (concentra-se na relação do ambiente, com estratégia de negócio e crescimento), psicologia (foca-se no comportamento dos empreendedores), teoria de redes e inovação têm estudado os determinantes do crescimento das empresas. No entanto, observa-se que o conhecimento do crescimento das empresas é ainda limitado (De Wit & Zhou, 2009).

O estudo do crescimento empresarial é, em si, de natureza heterógena. A variação de medidas utilizadas em estudos de crescimento organizacional, a variação dos indicadores de crescimento, a variação na medição do crescimento ao longo do tempo, a variação dos processos pelos quais o crescimento da empresa ocorre (por exemplo, orgânico vs. aquisição), e a variação nas características das empresas e seus ambientes são características importantes do crescimento organizacional como fenómeno (Delmar *et al.*, 2003). No seu livro Edith Penrose caracteriza o fenómeno de crescimento como:

“The term ‘growth’ is used in ordinary discourse with two different connotations. It sometimes denotes merely increase in amount; for example, when one speaks of ‘growth’ in output, export, and sales. At other times, however, it is used in its primary meaning implying an increase in size or improvement in quality as a result of a process of development, akin to natural biological processes in which an interacting series of internal changes leads to increases in size accompanied by changes in the characteristics of the growing object.” (Penrose, 1995, p. 1)

O crescimento é um resultado organizacional resultante da combinação de recursos específicos, capacidades e rotinas da empresa (Nelson e Winter, 1982, cit. em De Wit & Zhou, 2009). As organizações não só crescem de muitas maneiras diferentes, como também os padrões de crescimento podem variar significativamente ao longo do tempo (Delmar *et al.*, 2003). Crescimento é um processo de mudança, que se pode referir a uma mudança em tamanho ou em magnitude de um período de tempo para outro, que pode implicar a expansão das entidades existentes e/ou sua multiplicação, ou pode implicar uma melhor capacidade na resolução de problemas.

O crescimento das empresas pode ser determinado pela capacidade e pelo grau de eficácia com que recursos específicos como, trabalho, capital e conhecimento são adquiridos, organizados e transformados em produtos/serviços vendáveis através de rotinas, práticas e estruturas organizacionais (Nickell *et al.*, 1997; Nickell, 1996). As empresas podem crescer em ritmo diferente e com regularidade diferente. Dependendo da quantidade de crescimento e do tamanho inicial da empresa, uma determinada quantidade de crescimento pode parecer impressionante em termos relativos ou absolutos, ambos ou nenhum. Há também uma variedade de diferentes tipos ou modos de crescimento. Ele pode ser alcançado não só através do aumento do volume de atividades atuais, mas tomar a forma de integração vertical e/ou diversificação relacionada ou não; envolvendo crescimento orgânico e/ou aquisições ou alianças

estratégicas, e podem ou não estar associada com expansão geográfica, incluindo internacionalização (Pasanen, 2006; Davidsson *et al.*, 2005). A internacionalização não é mais considerada uma alternativa, mas sim um pré-requisito para o crescimento, mesmo para as pequenas empresas (Hurmerinta-Peltomäki, 1994 cit. em Davidsson *et al.*, 2005).

Segundo Davidsson *et al.* (2005) a conclusão mais sensata é que o crescimento é em grande medida uma questão de vontade e de competência, mas que os facilitadores e os obstáculos fundamentais no ambiente não podem ser desconsiderados. Alguns fatores influenciam o crescimento, principalmente como facilitadores, enquanto outros atuam como impedimentos ao crescimento (Davidsson, 1989). O crescimento apenas acontece se não existirem barreiras a esse crescimento. As barreiras ao crescimento mais importantes, estão relacionadas com dificuldades em obter financiamento e o preço do dinheiro, com o nível de diminuição da procura e com a forte concorrência. Outras barreiras de crescimento são causadas por restrições determinadas pelas autoridades, problemas em obter mão-de-obra especializada e com o número pequeno ou falta de potenciais parceiros geograficamente próximos (Pasanen, 2006). A maior parte das empresas nascem pequenas, vivem pequenas e morrem pequenas. Uma das principais razões para tal, é que a maioria das empresas *start-ups* são imitações em indústrias maduras, que abastecem mercados locais, logo não têm grande potencial de crescimento. (Davidsson *et al.*, 2005).

3.3 Determinantes do crescimento empresarial

Delmar *et al.* (2003), concluíram no seu estudo que o crescimento empresarial é um fenómeno multidimensional, e que diferentes formas de crescimento podem ter diferentes determinantes e efeitos. Vários determinantes para o crescimento empresarial têm sido apresentados na literatura, no entanto continua a não existir consenso nos investigadores sobre os fatores que levam ao crescimento da empresa (Weinzimmer, 2000). Segundo De Wit e Zhou (2009), o crescimento empresarial é um fenómeno complexo, que não pode ser explicado por uma dimensão particular ou por um determinante. Os autores classificam os determinantes do crescimento empresarial em três dimensões:

- **Individuais:** características como, traços de personalidade, motivação para o crescimento, competências individuais, antecedentes pessoais afetam o crescimento das empresas;
- **Organizacionais:** Têm um impacto mais direto no crescimento das empresas. Referem-se a atributos da empresa, estratégias, recursos específicos, estrutura organizacional e capacidade dinâmica;
- **Ambientais:** o ambiente varia ao longo de várias dimensões, tais como, dinamismo, heterogeneidade, hostilidade e generosidade, e isso pode determinar em grande parte o potencial de crescimento das empresas.

De Wit e Zhou (2009), concluíram no seu estudo que determinantes como motivação para o crescimento, competências específicas, necessidade de realização, idade da empresa, desempenho financeiro, financiamento adicional e preparação para crescer, são os determinantes mais importantes para o crescimento empresarial. Os mesmos autores concluíram ainda, que os determinantes organizacionais são os que mais influenciam o crescimento das organizações. Tem sido claramente demonstrado, que as empresas de crescimento rápido são mais frequentemente encontradas em indústrias e regiões que são mais dinâmicas, confirmando que o dinamismo tem um efeito positivo no crescimento. O mesmo já não se pode dizer das restantes dimensões ambientais. Wiklund, 1998 cit. em Davidsson *et al.* (2005) conclui que a hostilidade tem um efeito negativo no crescimento, e que a heterogeneidade não produz qualquer efeito.

Assim, a evidência sugere que o crescimento da empresa é ditado em certa medida por fatores externos. No entanto, estudos que incluem explicações em diversos níveis tendem a não destacar as características ambientais como sendo as mais influentes no crescimento da empresa (Davidsson *et al.*, 2005). No que diz respeito aos determinantes do crescimento, a motivação por parte do gestor/proprietário para crescer mostra-se importante. Relacionado com a motivação, existem fortes indicações que fatores de capital humano como educação e experiência levam ao crescimento somente quando a vontade de crescer existe. Um fator que por vezes é crucialmente importante, mas não é uma receita para o crescimento, é a disponibilidade de capital externo (Davidsson *et al.*, 2005). Wiklund e Shepherd (2003), concluíram no seu estudo que as aspirações dos gestores para expandir os seus negócios, estão positivamente relacionados com o crescimento das organizações.

Para Delmar *et al.* (2003) os padrões de crescimento empresarial estão relacionados com as características demográficas, como por exemplo a idade da empresa. De acordo com Evans (1987), o crescimento das empresas diminui à medida que a idade da empresa aumenta. As conclusões de Davidsson (1989) apontam também no mesmo sentido, referindo no seu estudo que a idade e o tamanho da empresa estão relacionados negativamente com as taxas de crescimento, revelando que as empresas mais jovens tendem a ser mais orientadas para o crescimento. O autor concluiu ainda que a idade da empresa está negativamente correlacionada com a inovação.

De acordo com Nickell (1996) o principal motivo pelo qual as empresas crescem é a competição do mercado. Para ele, quanto menor o número de monopólios da indústria, maior será a competitividade nela e, conseqüentemente, o crescimento das empresas alocadas nesta indústria. Ainda segundo Nickell (1996), observações feitas mostram que a competitividade gera aumento de produtividade. O autor apresenta um exemplo prático, onde compara a Europa oriental com a Europa ocidental, concluindo a Europa ocidental possui maiores índices de produtividade porque possui um mercado mais competitivo.

O crescimento da empresa é nitidamente influenciado por fatores externos e internos. Os fatores externos dizem respeito ao meio macroeconómico envolvente e estão fora do controlo do empresário/gestor. Quanto aos fatores internos controlá-los ou pelo menos influenciá-los faz parte da competência do gestor (Ferreira, 2005). Várias classificações de fatores que afetam o crescimento da empresa têm sido apresentadas. As pré-condições gerais para o crescimento têm sido sugeridas como sendo (1) orientação do empreendedor para o crescimento, (2) adequar os recursos da empresa para o crescimento, e (3) a existência de oportunidades de mercado para o crescimento (Pasanen, 2006). O crescimento é um fenómeno que necessariamente acontece ao longo do tempo. Assim, o crescimento deve ser estudado longitudinalmente, a avaliação dos preditores precede a avaliação dos resultados, ou seja, a mudança de tamanho (Davidsson *et al.*, 2005).

Storey (1994) numa revisão da literatura sobre o crescimento da pequena empresa, organizou os preditores de crescimento em três categorias, o empreendedor, a empresa e a estratégia. A tabela seguinte apresenta as variáveis estudadas pelo autor em cada categoria:

Tabela 8 - Variáveis preditoras do crescimento empresarial

Categoria	Variáveis estudadas
Empreendedor	<ul style="list-style-type: none">• Motivação;• Situação de desemprego;• Educação;• Experiência de gestão;• Número de fundadores;• Emprego anterior;• História da família;• Marginalidade social;• Habilidades funcionais;• Formação;• Idade;• Falência do negócio anterior;• Experiência anterior no sector;• Experiência anterior do tamanho da empresa;• Sexo.
Empresa	<ul style="list-style-type: none">• Idade;• Sector/mercados;• Forma jurídica;• Localização;• Tamanho;• Propriedade.
Estratégia	<ul style="list-style-type: none">• Formação dos trabalhadores;• Formação da gestão;• Abertura do capital próprio a investidores externos;• Sofisticação tecnológica;• Posicionamento do mercado.• Ajustamento de mercado;• Planeamento;• Introdução de um novo produto;• Recrutamento de gestão;• Apoio estatal;• Concentração do cliente;• Concorrência;• Sistema de informação;• Exportação.

Fonte: Storey (1994), elaborado pelo autor.

Storey (1994) concluiu do seu estudo que as variáveis motivação, educação, experiência de gestão, número de fundadores e competências funcionais, associadas ao indivíduo, têm uma influência positiva no crescimento da empresa. O desemprego foi associado negativamente ao crescimento, e variáveis como emprego anterior, marginalidade social, idade, experiência anterior no sector, formação e sexo

demonstraram não ter qualquer efeito no crescimento. No que diz respeito às variáveis associadas à empresa, como idade e tamanho da empresa, filiação sectorial, forma jurídica e localização, o mesmo autor concluiu que todas estão sistematicamente associadas positivamente ao crescimento.

Finalmente relativamente às variáveis de estratégia, as evidências são menos conclusivas. Encontrando-se efeitos positivos da sofisticação tecnológica, posicionamento do mercado e introdução de um novo produto. Relativamente às outras variáveis estratégicas os estudos existentes não são conclusivos quanto ao seu impacto no crescimento (Storey, 1994). Para Weinzimmer (2000), a estratégia é o determinante mais importante no crescimento das empresas. Estas três categorias não são mutuamente exclusivas, e influenciam o crescimento das empresas de forma combinada (Ferreira, 2005).

3.4 Indicadores de crescimento empresarial

O crescimento é muitas vezes associado ao sucesso e à sobrevivência das empresas, sendo muitas vezes utilizado como medida do sucesso no negócio (Pasanen, 2006). A grande variedade de medidas, indicadores e critérios de operacionalização que têm sido propostos para avaliar o crescimento empresarial (Weinzimmer *et al.*, 1998; Evans, 1987) fornecem uma imagem bastante clara das dificuldades em estabelecer como uma empresa cresce.

Para Delmar *et al.* (2003), o facto de os investigadores usarem diferentes medidas e indicadores para medir o crescimento empresarial, faz com que não se crie um corpo de conhecimento cumulativo, e que muitas das vezes os resultados entre diferentes estudos sejam contraditórios. Segundo Weinzimmer *et al.* (1998), mesmo uma rápida revisão da literatura revela que os investigadores usaram uma miríade de abordagens para medir o crescimento empresarial, e que as inconsistências nos seus estudos impediram de certa forma o desenvolvimento da teoria. Para Davidsson *et al.* (2005), a falta de coerência nos estudos sobre o crescimento empresarial, deve-se à heterogeneidade do crescimento. As empresas podem expandir-se ao longo de diferentes dimensões e mostram diferentes padrões de crescimento ao longo do tempo.

Os indicadores de crescimento mais utilizados são o emprego e as vendas, provavelmente porque estão facilmente disponíveis, e porque são vistos como não controversos segundo o ponto de vista da investigação e dos respondentes. Além disso, a empregabilidade é um indicador importante da dinâmica de criação de emprego.

Trata-se um indicador objetivo tal como as vendas, quando comparado com indicadores como a quota de mercado e índice de desempenho que são subjetivos. Os indicadores subjetivos têm sido severamente criticados na literatura, sendo questionada inclusive, a sua validade na medição do crescimento das empresas (Davidsson *et al.*, 2006). O crescimento pode ser medido usando uma gama de diferentes indicadores, sendo as vendas o mais frequente, emprego, ativos, produção física, quota de mercado e lucros. Na indústria medidas mais especializadas são concebíveis, tais como o número de cadeiras para restaurantes ou teatros, e o número veículos para táxis ou para empresas de aluguer de automóveis (Davidsson *et al.*, 2005; Delmar *et al.*, 2003).

Os autores Delmar *et al.* (2003) e Davidsson *et al.* (2005) referem nos seus estudos que se apenas um indicador de crescimento puder ser escolhido, então este deve ser as vendas. Esta escolha deve-se ao facto de se tratar de um indicador que é relativamente fácil acesso, aplica-se (a quase) todo o tipo de empresas e é relativamente insensível à intensidade de capital e ao grau de integração. No entanto, as vendas podem não ser o indicador de crescimento perfeito para todos os propósitos. As vendas são sensíveis à inflação e às taxas de câmbio, enquanto o indicador de emprego (número de funcionários), por exemplo, não o é. Weinzimmer *et al.* (1998), identifica o volume de vendas, o número de funcionários e os ativos detidos pela empresa como os indicadores mais utilizados na literatura para medir o crescimento. O crescimento das vendas é normalmente o indicador mais utilizado para medir o crescimento, no entanto preocupações teóricas e específicas da indústria devem também influenciar a escolha do indicador (Davidsson *et al.*, 2005).

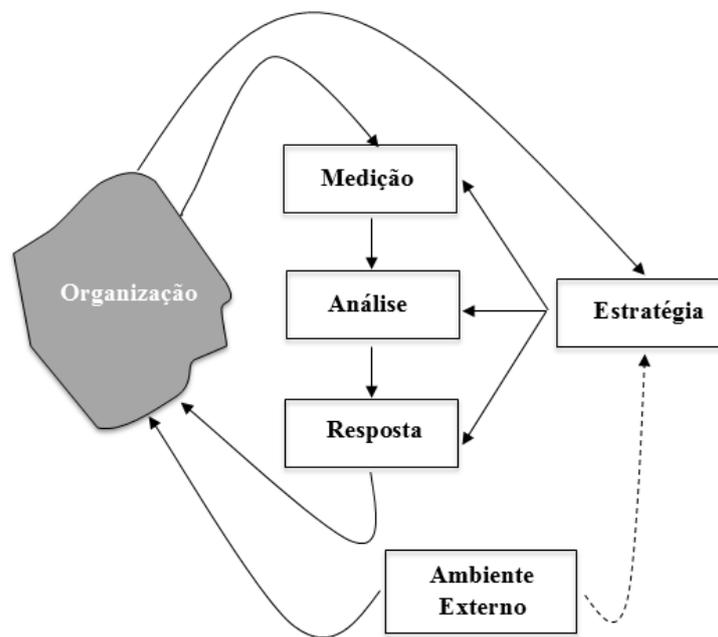
Não é sempre verdade que as vendas lideram o processo de crescimento. Por exemplo, nas empresas *start-up* de alta tecnologia, é possível que os ativos e o emprego cresçam antes sequer que alguma venda ocorra. Utilizar o indicador de empregabilidade para medir o crescimento, também apresenta algumas desvantagens uma vez que este pode ser afetado pelo aumento de produtividade, pela substituição do homem pela máquina, pelo grau de integração ou por outras decisões de fazer/comprar. Uma empresa pode crescer consideravelmente na sua produção e ativos sem qualquer crescimento do emprego (Delmar *et al.*, 2003).

Se o crescimento é concebido como um constructo latente com causas comuns mas manifestações alternativas, então um índice de múltiplos indicadores poderá fazer sentido. A teoria subjacente é que os fatores que potenciam o crescimento nas empresas podem ser os mesmos que as impedem de crescer. Em algumas empresas o crescimento

manifesta-se num aumento radical do volume de vendas e sem grandes alterações nos ativos e no emprego, enquanto para outro tipo de empresas o resultado é um crescimento moderado e equilibrado, entre por exemplo, ativos, emprego e vendas. Neste caso, a soma de todas as versões padronizadas dos três indicadores seria então uma melhor representação do conceito teórico de crescimento, e a utilização de apenas um indicador poderia distorcer os resultados (Davidsson et al., 2005).

Há 20 anos atrás, os indicadores de desempenho empresarial eram definidos simplesmente de acordo com três perspetivas: análise, medição e resposta, não considerando o ambiente externo (Folan & Browne, 2005). Contextos mais complexos foram sendo delineados posteriormente e inserindo novas variáveis no modelo, passando estes indicadores, então a examinar a organização como um todo, através de indicadores internos, externos e sectoriais. Para cada um deles, cenários de indicadores de desempenho estruturais e processuais convergem a fim de se medir o desempenho empresarial e definir porque as empresas crescem (Folan & Browne, 2005).

Figura 11 - Processo de gestão de desempenho



Fonte: Folan e Browne (2005), traduzido pelo autor.

O estudo elaborado por Chen *et al.* (2005), sugere que existem relações preditivas entre indicadores das diversas perspetivas estratégicas da empresa, financeiras, não-financeiras e até mesmo sectoriais.

3.5 Síntese e conclusão

Neste capítulo foram abordados conceitos relativos ao crescimento empresarial, aos seus determinantes e apresentados os indicadores mais utilizados para medir esse crescimento.

O crescimento é um fenómeno multidimensional, uma vez que as empresas podem crescer de diversas formas e apresentar diferentes padrões de crescimento, sendo um fenómeno que acontece necessariamente ao longo do tempo. Diferentes formas de crescer podem ter diferentes determinantes. Tais determinantes, podem estar relacionados com características do indivíduo, como sendo, traços de personalidade e motivação para o crescimento, com aspetos mais relacionados com a organização, como por exemplo, estratégia e os recursos disponíveis e finalmente com variáveis ambientais, como o dinamismo na região e a hostilidade. Medir o crescimento pode ser uma tarefa extremamente difícil e complexa, dada a variedade de indicadores que existem para o fazer. Os indicadores de crescimento mais utilizados são as vendas, a empregabilidade e os ativos, sendo por vezes, para determinadas empresas, necessário combinar diversos indicadores, criando um indicador múltiplo, para obter resultados mais fundamentados.

No próximo capítulo, iremos explicar o crescimento usando as redes sociais como constructo, ou seja, verificar se existe alguma ligação causa-efeito entre redes sociais e crescimento, sendo este um dos principais objetivos deste estudo.

4. Redes sociais e crescimento empresarial

4.1 Introdução

Por que é que as redes sociais são centrais no processo de crescimento empresarial? Qual a relação entre redes sociais e crescimento?

Será na procura de respostas a estas questões, que nos iremos debruçar neste capítulo, procurando encontrar relações entre estes dois conceitos apresentados anteriormente. Como vimos no capítulo anterior o crescimento empresarial é um fenómeno heterogéneo e multidimensional. Neste capítulo, será explorada a relação entre redes sociais e indicadores de crescimento, a forma como estas redes podem potenciar a identificação de novas oportunidades de negócio, e a forma como podem facilitar o processo de internacionalização das empresas. A conjugação destes fatores permitir-nos-á concluir acerca do papel desempenhado pelas redes sociais, no crescimento das empresas.

Este capítulo está organizado da seguinte forma. Na secção 4.2 é fundamentada a relação entre redes sociais e o crescimento das empresas. Depois, na secção 4.3 descreve-se a as redes sociais como contexto onde podem surgir novas oportunidades de negócio. Na secção 4.4, é descrito o papel das redes sociais no processo de internacionalização das empresas, e a forma como as redes facilitam este processo. Finalmente, na secção 4.5 faz-se uma síntese dos aspetos principais abordados no capítulo.

4.2 A relação entre redes sociais e crescimento empresarial

De acordo com Castells (2009), as redes são e serão os componentes fundamentais das organizações, tornando-se a chave da flexibilidade organizacional e do desempenho empresarial. A globalização cria um imperativo para as organizações de considerar participar em redes e para refletir na importância estratégica das redes sociais para as organizações. As redes tornaram-se cruciais para o sucesso competitivo das organizações nos mercados altamente competitivos. É por isso que a capacidade de colaborar começa a tornar-se uma competência chave para as organizações (Van Laere, 2003), e que a sobrevivência das organizações depende da sua capacidade de manter e expandir a sua rede de relações (Venkataraman & Van de Ven, 1998).

Uma questão chave em investigação estratégica é porque é que as empresas diferem na sua rentabilidade e na sua vantagem competitiva. Em resposta a esta questão, devemos direcionar a nossa atenção para o facto que as organizações estão inseridas em redes de relações sociais com outros agentes económicos, incluindo relações entre indústrias e países. No ambiente económico atual, as redes sociais representam uma fonte de vantagem competitiva (Pablos, 2005). As empresas valorizam cada vez mais a cooperação inter-organizacional e os relacionamentos competitivos, como forma privilegiada de desenvolver vantagem competitiva (Eiriz, 2001). Embora o reconhecimento dos relacionamentos tenha evoluído de forma significativa, continuam a existir desafios em relação ao desenvolvimento de vantagem competitiva a partir destes relacionamentos (Eiriz & Wilson, 2006).

As empresas aderem a redes sociais e a alianças estratégicas para atrair os recursos críticos necessários para alcançar sucesso no desempenho (Powell *et al.*, 1996). Torna-se assim importante observar, que as redes sociais exercem impacto sobre o desempenho das organizações, e, em particular, é importante conhecer as redes sociais pessoais dos indivíduos que as compõem (Rosenthal, 1997). Todos nós somos afetados por fluxos de informação e redes de relacionamentos, que advêm de redes sociais. Estas redes normalmente não são retratadas na estrutura formal das empresas, no entanto estas redes estão estritamente ligadas com o desempenho das organizações, com a forma como estas desenvolvem e executam as suas estratégias, e com a sua capacidade para inovar (Cross & Parker, 2004).

Existe literatura rica a sustentar a relação entre as redes sociais e o desempenho empresarial. Utilizando a perspetiva de rede, vários investigadores conseguiram concluir acerca dos efeitos positivos das redes sociais no desempenho organizacional, em variáveis como, satisfação no trabalho, desempenho individual, o desempenho e a estrutura dos grupos, *turnover*, na inovação e sobrevivência organizacional (Brass *et al.*, 2004). Granovetter (2005) discute no seu estudo, de que forma as redes sociais podem afetar resultados económicos como a contratação, o preço, a produtividade e inovação.

As redes sociais podem ser um instrumento capaz de gerar efeitos positivos sobre os processos de inovação, tornando-se uma fonte de vantagem competitiva sustentável para as empresas. As redes sociais exercem um grande impacto no desenvolvimento de uma ideia numa organização. Uma ideia inovadora nasce numa rede social através dos chamados inovadores, e passa a ser partilhada e elaborada com os restantes elementos da rede (Stahle *et al.*, 2004, cit. em Taatila *et al.*, 2006). Para Smith (2008), o sucesso da

inovação depende essencialmente da existência de um ambiente social, que proporcione informação e conhecimento relevante. A relevância da informação, só é garantida com elevada eficiência na transferência e comunicação da informação, e que dependerá dos níveis de relacionamento dos elementos da rede social. Segundo Fry (2006), certamente as redes sociais auxiliam na produção de conhecimento, na disseminação de ideias e na evolução de várias áreas do ambiente corporativo.

Luo (2000) demonstrou que as relações interpessoais dos gestores com os executivos de topo de outras empresas e com pessoas do Governo, ajudam a melhorar o desempenho das organizações, no que diz respeito à sua quota de mercado e no seu retorno sobre os investimentos. Pablos (2005) refere também no seu estudo o impacto positivo das redes sociais no desempenho das organizações. Em particular, elas oferecem bons meios de transação, permitindo facilitar o acesso a recursos/informação limitados, o tratamento preferencial nos negócios e proteção contra ameaças externas. Para Cross e Parker (2004) os gestores devem adicionar estas redes sociais à sua lista de preocupações, uma vez que é um diagnóstico de extremo valor compreender a fundo como realmente o trabalho é feito, ou não, nas organizações. Os autores argumentam ainda, que concluíram dos seus estudos que uma conectividade das redes bem gerida é crítica para o desempenho, aprendizagem e inovação nas organizações.

Um fator chave para as equipas de gestão de topo alcançarem velocidade e a qualidade nas tomadas de decisão é o uso de informação em tempo real. As redes sociais dos gestores de topo, definidas como o sistema de relações que estes têm com os colaboradores e outros atores fora da organização, são uma fonte importante de informação oportuna e relevante, sobre o estado da organização e do ambiente externo (Collins & Clark, 2003). Os autores argumentam ainda que as redes sociais (internas e externas) detidas pelos gestores de topo, fornecem benefícios de informação que conduzem a vantagens competitivas e a melhores desempenhos por parte da organização. Lee (2000) no seu estudo sobre as redes sociais em *Silicon Valley*, refere o papel fundamental que estas desempenham no desenvolvimento das empresas que aí residem, e no desenvolvimento da economia regional.

Segundo Bratkovic *et al.* (2009), as redes sociais possuindo uma estratégia adequada podem ser utilizadas no processo de aprendizagem organizacional, levando a um aumento no crescimento e desempenho das organizações. Este aumento deriva do facto, que bem posicionadas as redes sociais têm a capacidade de facilitar ou restringir as ações das pessoas que nelas estão inseridas, o uso apropriado das relações pessoais

podem transformar uma determinada rede social numa ferramenta eficaz para alcançar bons desempenhos.

De forma a responder aos objetivos propostos por este estudo, interessa-nos perceber mais concretamente, qual o papel desempenhado pelas redes sociais no crescimento das empresas. Existe já alguma abundância empírica que aponta para importância das redes sociais como facilitadoras do crescimento empresarial (Lechner & Dowling, 2003; Lee & Tsang, 2001; Park & Luo, 2001; Chell & Baines, 2000; Donckels & Lambrecht, 1995; Hansen, 1995; Zhao & Aram, 1995; Jarillo, 1989), e que demonstra a importância das redes sociais na economia, desde de empresas *star-up* até grandes empresas multinacionais, desde indústrias emergentes como a da biotecnologia até às indústrias mais tradicionais como a indústria automóvel (Lee, 2000). No entanto a literatura não é tão clara a elucidar os mecanismos teóricos que levam a esse crescimento. O pressuposto subjacente da teoria das redes sociais é que através das suas redes pessoais, os empresários ganham acesso a recursos críticos que, por uma variedade de razões, a empresa não possui internamente. Consequentemente, esta base de recursos não pode ser ignorada ao tentar compreender a relação entre os recursos que uma empresa tem à sua disposição e o subsequente crescimento da empresa (Ostgaard & Birley, 1996).

Lechner & Dowling (2003) referem que o crescimento de uma organização depende não só da construção de redes egocêntricas (rede construída em torno de uma pessoa ou empresa específica, apelidada de “ego”), mas também da existência e do desenvolvimento de redes sociocêntricas saudáveis. Para este autor a capacidade relacional de uma organização determina o seu potencial de crescimento, e as organizações crescem com o aumento do número de relações e dependendo da qualidade das relações. Nichter e Goldmark (2009) no seu estudo sobre o crescimento das micro e pequenas empresas em países em desenvolvimento, identificam as redes sociais como um fator relacional que pode impulsionar o crescimento destas empresas. Os autores argumentam que ter uma extensa rede social é um recurso valioso, que pode ajudar o empresário/empreendedor a obter acesso à informação (e.g. informação à cerca das oportunidades de negócio mais rentáveis), bem como a recursos (e.g. acesso a crédito). Lechner e Dowling (2003) concluíram no seu estudo, que as empresas usam diferentes tipos de redes para alcançar o crescimento:

- **Redes de reputação**, onde através do estabelecimento de parcerias com empresas de alta visibilidade, as empresas ganham reputação no mercado, que de outra forma não o conseguiriam;
- **Redes de cooperação** (cooperação com a concorrência), quando não existem recursos suficientes na empresa para abraçar projetos maiores, é preferível estabelecer parcerias com a concorrência, ou subcontratar à concorrência, que perder o projeto/cliente. Neste sentido, o imperativo de crescimento das empresas é mais forte que o medo da rivalidade. Este tipo de redes são uma importante fonte de flexibilidade e crescimento das empresas;
- **Redes de marketing**, que consistem em relações com outras empresas que permitem obter melhor informação de mercado para requisitos de novos produtos, para atingir novos mercados ou para conquistar novos clientes;
- Por último, as empresas constroem **redes de conhecimento, tecnologia e inovação**, que consistem em relações com outras empresas que lhes permitem criar e ter acesso a novo conhecimento e inovação. Na verdade todas as empresas, usam as relações para acesso a novo conhecimento.

Os resultados obtidos por Donckels e Lambrecht (1995) no seu estudo, sugerem que as redes sociais influenciam positivamente o crescimento das pequenas empresas, especialmente através dos contactos com empresários nacionais e internacionais. Ostgaard e Birley (1996) propõem no seu estudo, que ter uma extensa rede social, altos níveis de atividade de rede, uma rede mais diversificada, e mais comunicação com os membros das redes pessoais são fatores positivamente relacionados com o crescimento das empresas. De acordo com Zhou *et al.* (2007) as redes sociais desempenham um papel importante na contribuição para bons desempenhos ao nível das vendas, lucros e desempenho nas exportações. A eficiência com que as redes sociais, permitem aos empresários aceder a recursos e informação, contribui certamente para o crescimento e desempenho das organizações (Arenius, 2002).

Segundo Park e Luo (2001), as redes sociais afetam o fluxo de recursos e a interação das organizações com o ambiente externo, e beneficiam a expansão no mercado e a posição competitiva das empresas, levando a melhores desempenhos, principalmente no crescimento das vendas. Os autores referem ainda, que as relações com os compradores podem estimular a fidelidade dos clientes e aumentar as vendas,

minimizando os custos de transação e as incertezas do negócio. As relações com os fornecedores ajudam a empresa a adquirir materiais de qualidade, e a receber um bom serviço e entregas atempadas. Além disso, as relações com a concorrência facilitam a colaboração inter-organizacional, para a partilha de recursos e para o conluio implícito, o que ajuda a mitigar os custos competitivos e a variabilidade operacional.

A sobrevivência e o crescimento de uma empresa jovem podem depender da capacidade do empresário em captar recursos externos. As redes sociais permitem aos empresários, obter acesso a recursos valiosos e alcançar vantagem competitiva. Desenvolver e utilizar as relações disponíveis, externas à organização, permitirá aos empresários construir credibilidade, obter aconselhamento, financiamento, e acesso a clientes, construir uma imagem positiva e obter recursos a preços abaixo do mercado, e obter um canal de acesso a informação e inovação (Zhao & Aram, 1995). Lee e Tsang (2001) demonstraram no seu estudo, que as atividades em rede e as relações aí presentes têm um impacto positivo no crescimento das empresas. Os autores referem, que um empresário de sucesso necessita, para além de gerir as operações internas da sua empresa, estabelecer redes de relações externas à empresa (ou seja, desempenhar o papel de quebra-barreiras). Ainda segundo os mesmos autores, os empresários de sucesso são propensos a gastar mais tempo a comunicar com os seus parceiros de negócios, clientes, fornecedores e funcionários que os empresários de empresas fracassadas.

Zhao e Aram (1995) concluíram no seu estudo, que das empresas estudadas as que apresentavam maiores taxas de crescimento, eram aquelas em que os seus gestores estavam mais conectados e que tinham uma maior intensidade com as suas redes sociais. Os autores acrescentam ainda, que as redes sociais dos empresários são vistas como um fator crítico de sucesso, nos centros de negócios chineses. O sucesso dos empresários, pode depender da sua capacidade de aceder a recursos que não controlam. Jarillo (1989) argumenta no seu estudo, que as redes sociais permitem às novas empresas obter recursos para o crescimento. O autor conclui no seu estudo, que empresas de rápido crescimento utilizam mais recursos externos, que as empresas de crescimento lento.

As redes sociais podem alavancar o crescimento das empresas em qualquer contexto, mas em ambientes com falhas de mercado generalizada estas podem ser cruciais para as perspectivas de crescimento das empresas. A literatura aponta para o papel que as redes sociais desempenham na ajuda aos empresários/empreendedores a

superar obstáculos relacionados com, por exemplo, custos de transação ou de regulamentação (Nichter & Goldmark, 2009). De acordo com Krackhardt e Hanson (1993), a comunicação em rede pode ajudar a identificar interrupções no fluxo de informações, ineficiências no uso de recursos e falhas na geração de novas ideias. Os autores defendem ainda que quando sincronizadas com os objetivos e estratégias das organizações, as redes sociais podem potenciar os resultados das mesmas.

As redes sociais podem ser uma grande fonte de vantagem competitiva para as organizações (Pablos, 2005) que, no entanto devem definir objetivos claros a serem alcançados através delas. Para Cross e Parker (2004), fomentar o desenvolvimento de redes sem perder o foco não é fácil. Os gestores devem estabelecer metas estratégicas para as redes de relacionamentos, para rapidamente alavancar na organização a eficiência, eficácia e inovação. Face ao exposto, podemos então argumentar que as redes sociais existentes nas organizações oferecem vários benefícios à organização uma vez que proporcionam ganhos de conhecimento, criatividade e conectividade (tanto interna como externamente), elementos valorizados na atual sociedade do conhecimento.

Contudo para Nichter e Goldmark (2009), as redes sociais também apresentam algumas desvantagens no crescimento das micro e pequenas empresas. Em alguns casos as redes sociais podem ser muito caras ou mesmo inacessíveis para os empresários mais pobres, ou podem sistematicamente excluir ou fornecer acesso desigual aos recursos para os empresários marginalizados, como mulheres. Outras desvantagens das redes sociais incluem distribuição de lucros, o acesso desigual aos recursos, e uma falta de estabilidade. Finalmente a sustentabilidade das redes sociais é também um problema, pois à medida que os elementos da rede aumentam, a sua utilidade pode diminuir uma vez que esta se torna mais inclusiva.

Na secção seguinte, iremos explorar de que forma as redes sociais podem potenciar a identificação de novas oportunidades de negócio.

4.3 Redes sociais na identificação de novas oportunidades de negócio

Os antecedentes do crescimento empresarial são tipicamente encontrados na descoberta e reconhecimento de uma ou mais oportunidades económicas. Oportunidades para expandir o negócio, para aprimorar as atividades atuais, para inserir produtos de novos domínios, de aprender novas práticas, melhorar as capacidades atuais ou capitalizar os recursos existentes. Vários investigadores sustentam esta ideia,

considerando o processo de descoberta e reconhecimento de oportunidades, um recurso crucial para o crescimento das empresas (Companys & McMullen, 2007; Venkataraman, 1997; Timmons *et al.*, 1987). Na verdade, a relação entre o reconhecimento de oportunidades e o crescimento foi empiricamente provado pelos autores Corbett e Koberg (2001), indo de encontro à ideia penrosiana de crescimento como sendo a descoberta de oportunidades produtivas.

Como Penrose (1995, p. 31) afirma, “*A theory of the growth of the firm is essentially an examination of the changing productive opportunity of firms...It is clear that this opportunity will be restricted to the extent to which a firm does not see opportunities for expansion...*”.

As oportunidades existem porque pessoas diferentes controlam e acedem a informações diferentes. As pessoas não descobrem oportunidades de negócios através da pesquisa deliberada porque, como Kirzner (1997) refere, as pessoas não terão consciência até as descobrir, mas sim através do reconhecimento do valor da informação que estas recebem através de diversos meios (Shane, 2000). Dito de outra forma, a posse de informação idiossincrática permite às pessoas ocupar diferentes posições dentro do espaço de oportunidades (Mariani & Dagnino, 2007). Uma vez identificada a oportunidade, esta pode ser explorada, e é este processo que pode ser suscetível de conduzir ao crescimento das empresas.

Tipicamente a literatura conceptualiza a descoberta e a exploração de oportunidades como um processo linear de criação de valor dos produtores para os consumidores. No entanto, existem situações em que o processo pode ser não-linear, e os consumidores atuarem como agentes da descoberta, e como resultado da sua descoberta tornam-se produtores que exploram a oportunidade (Companys & McMullen, 2007). Embora muitas definições do termo oportunidade tenham sido propostas, todas elas incluem três características centrais: potencial valor económico (ou seja, a capacidade de gerar lucro), a novidade (ou seja, algum produto, serviço, ou tecnologia que não existia anteriormente), e utilidade percebida (por exemplo, aceitação moral e legal de um novo produto ou serviço, na sociedade) (Baron, 2006).

Shane e Venkataraman (2000) definem oportunidades económicas como situações objetivas que envolvem a descoberta de novas relações através das quais novos bens, serviços, matérias primas e métodos organizacionais podem ser introduzidos para produzir valor económico. Os autores argumentam que as oportunidades são um fenómeno objetivo que existe no tempo e espaço, mesmo não sendo conhecidas por

todos. Baron (2006) , define oportunidade económica como um meio de geração de valor económico (isto é, lucro) que ainda não tenha sido explorado anteriormente ou atualmente por outros. A identificação de uma oportunidade, é definido como sendo o processo (ou processos) cognitivo através do qual os indivíduos concluem que descobriram uma oportunidade. As oportunidades tendem a ser consideradas objetivas, porque elas existem em redes de relações sociais complexas que regulam a ação económica. As oportunidades existem objetivamente em termos de estruturas de rede, mas os atores das redes sociais devem mobilizar os recursos da rede para explorá-las (Companys & McMullen, 2007).

As pessoas descobrem oportunidades através do reconhecimento do valor da nova informação a que estão expostos (Shane & Venkataraman, 2000). A teoria sobre o processo de identificação de oportunidades, converge para a ideia que informação desempenha um papel crucial. Para os empresários conseguirem identificar oportunidades de negócios viáveis, devem de alguma forma perceber, reunir, interpretar, e aplicar informação acerca de indústrias específicas, tecnologias, mercados, políticas governamentais, e outros fatores (Ozgen & Baron, 2007).

As redes sociais desempenham um papel crucial neste processo, ao influenciar as condições de acesso à informação, pois elas fornecem às empresas informação idiossincrática, que por sua vez, contribui para o posicionamento único de cada empresa dentro do espaço de oportunidades económicas. Contudo, segundo Burt (1992) os relacionamentos de uma rede apenas fornecem acesso a nova informação, senão forem redundantes (laços com indivíduos que têm os mesmos contactos). Consequentemente, as redes ricas em buracos estruturais são as mais suscetíveis de produzir informação, que poderá levar à descoberta de novas oportunidades de negócio.

Existem já diversos estudos, que estabelecem uma relação positiva entre a identificação de novas oportunidades económicas e as redes sociais (Companys & McMullen, 2007; Arenius & Clercq, 2005; Ardichvili *et al.*, 2003; Singh, 2000). Sorenson (2003), refere que os empresários devem recorrer às suas redes sociais para identificar novas oportunidades de negócio. Para Ardichvili *et al.* (2003) as redes sociais detidas pelos empresários, são um dos principais fatores que influencia o processo de identificação e desenvolvimento de oportunidades que levam à formação de novos negócios. Singh (2000) chamou também atenção, para a importância das redes sociais na identificação de oportunidades de negócio.

As redes sociais são muitas vezes redes de acesso e oportunidades. De forma a reconhecer uma oportunidade lucrativa num determinado segmento, ou nicho de mercado, da economia, o potencial empreendedor necessita de ter acesso a informação de relevo. Uma vez que muita informação relevante apenas existe de forma privada, a consciência de potenciais oportunidades lucrativas requer relações com aqueles que possuem conhecimento pertinente, normalmente aqueles envolvidos em negócios numa determinada indústria. É através das redes sociais, que flui a informação privada que permite aos empresários detectar novas oportunidades de negócio. Mais uma vez, as relações sociais desempenham um papel crucial na aquisição de informação tácita e a convencer os detentores de recursos a participar na oportunidade de negócio identificada, seja como funcionários ou como investidores (Sorenson, 2003).

De Carolis e Saporito (2006) apontam também seu estudo, para a importância desempenhada pelas redes sociais, e pelo capital social resultante das relações aí presentes, no acesso a informação crítica, que posteriormente permite aos empresários identificar mais facilmente novas oportunidades económicas. Segundo Luo (2003), as redes sociais entre executivos de topo na China, são estabelecidas para ajudar a reduzir os custos de transação, aumentar o valor das transações, através da troca facilitada de recursos, informação e conhecimento, e para ajudar a identificar e aproveitar as oportunidades de mercado.

Para além de estratégias económicas, os empresários utilizam estratégias como as redes sociais para explorar e conhecer novas oportunidades empresariais (Companys & McMullen, 2007). Ao participar numa rede, a empresa pode obter acesso a fontes heterogêneas de conhecimento cruciais para a inovação. Este conhecimento heterogêneo é considerado uma oportunidade, pois os atores podem recombina esse conhecimento para descobrir e explorar relações novas valiosas (Powell *et al.*, 1996). Pode também, partilhar informação e colaborar na produção de bens e serviços. Alternativamente, pode descobrir buracos estruturais valiosos que pode explorar para criar valor, ou abandonar essas oportunidades para manter uma relação de confiança com parceiros estratégicos (Companys & McMullen, 2007).

Arenius e Clercq (2005) usaram no seu estudo abordagem de rede, para explicar as diferenças dos indivíduos na percepção de oportunidades. Os autores argumentam que os indivíduos diferem em termos da sua percepção de oportunidades, por causa das diferenças entre as redes em que estão inseridos. Os autores concluíram ainda, que os indivíduos com redes sociais mais coesas, são mais propensos a identificar

oportunidades que aqueles com redes menos coesas. A literatura de redes sugere que os indivíduos ganham acesso a informação, através da interação com outras pessoas, que por sua vez estão ligadas a outras pessoas, sendo estas características de rede que influenciam a disponibilidade, o momento e a qualidade no acesso à informação.

As redes sociais têm sido também, associadas ao número de oportunidades que são percebidas pelos empresários (Singh, 2000). A extensão das redes sociais dos empresários, desempenha um papel extremamente importante na identificação de oportunidades. Diversos estudos concluíram, que quanto mais extensas são as redes sociais dos empresários (isto é, quantas mais pessoas conhecem e se relacionam), mais oportunidades de negócios estes identificam. Hills *et al.* (1997) concluíram também no seu estudo, que os empresários com mais relações identificam significativamente mais oportunidades, que os empresários com poucas relações. As redes sociais fornecem acesso a conhecimento que não é possuído atualmente, o que potencia a identificação de novas oportunidades de negócio. Logo, quanto mais extensas forem as redes sociais dos empresários mais oportunidades estes identificarão (Singh, 2000).

Ozgen e Baron (2007) avaliaram no seu trabalho, os efeitos na identificação de oportunidades de três fontes sociais de informação: mentores, redes industriais informais e a participação em fóruns profissionais (convenções, conferências, seminários e workshops). Os autores concluíram que as três fontes exercem efeitos positivos no reconhecimento de oportunidades, e que quanto mais extensas forem as redes informais dos empresários, e maior seja a sua participação em fóruns profissionais, mais elevado será o seu estado de alerta para identificar possíveis novas oportunidades de negócio. Os mesmos autores sugerem ainda, que tais atividades podem proporcionar aos empresários informações valiosas, bem como ajudá-los a construir redes sociais, e que conseqüentemente, essas redes podem contribuir para o seu sucesso na identificação de oportunidades, potencialmente valiosas para novos negócios.

No entanto, não importa apenas o número, por vezes o padrão de relações também é importante para a identificação de oportunidades valiosas (Sorenson, 2003). Através da determinação de padrões de relações sociais, as redes definem os tipos de oportunidades estruturais disponíveis para os atores. Neste sentido, as posições na rede desempenham um papel crucial uma vez que possibilitam aos atores das redes sociais descobrir novas oportunidades. Além disso, a localização de um dado ator social numa rede particular determina os recursos e a informação crítica que um ator pode reunir para explorar

essas novas oportunidades (Burt, 1992). À medida que as organizações vão crescendo, o desafio passa a ser gerir uma diversa carteira de relações (redes de reputação, redes de marketing, fornecedores, clientes, redes institucionais) que servem funções e objetivos diferentes. Mesmo quando as organizações chegam à fase de maturidade, o capital social continua a ter um papel extremamente importante na identificação e desenvolvimento de novas oportunidades de negócio (Partanen *et al.*, 2008).

Dado que a descoberta de oportunidades económicas é profundamente moldada pela disponibilidade e distribuição de informação na sociedade, e uma vez que a informação pode ser adquirida pelo uso de relações sociais mantidas para vários fins (Coleman, 1988), as redes representam uma ponte natural entre o espaço de informação e o espaço de oportunidade, desempenhando assim um papel fundamental no processo de crescimento das empresas.

Na secção seguinte, iremos explorar o papel das redes sociais na internacionalização das empresas.

4.4 O papel das redes sociais na internacionalização das empresas

Existem diversas estratégias de crescimento que as empresas podem adotar, como por exemplo, integração vertical/horizontal, diversificação, internacionalização, alianças estratégicas, etc. Dado o contexto económico português, decidimos neste estudo optar por explorar a relação entre redes sociais e a internacionalização, por nos parecer a estratégia que as empresas portuguesas devem considerar urgentemente (caso ainda não o tenham feito), de forma a diminuir a sua dependência do mercado interno. Em termos simples, internacionalização é um processo através do qual uma empresa aumenta o seu envolvimento internacional. Nesse sentido, parte significativa das receitas de vendas da empresa devem ser provenientes de um ou mais mercados internacionais, ou demonstrar um compromisso observável e significativo de recursos (por exemplo, pessoas, materiais, financeiros, tempo) para obtenção de receitas de vendas internacionais (Arenius, 2002).

A perspetiva de rede tem sido aplicada em vários estudos sobre a internacionalização de empresas (Sharma & Blomstermo, 2003; Chetty & Blankenburg, 2000; Welch & Welch, 1996). Chetty e Campbell-Hunt (2003) investigaram no seu estudo, a relação entre o rápido crescimento internacional e as redes de negócios. Os autores referem que as redes de sociais são o único veículo para a internacionalização. A relação entre redes sociais e internacionalização é feita através do estabelecer e

manter das relações necessárias com os parceiros de negócios, clientes, fornecedores e governos (Welch & Welch, 1996). A abordagem de rede, atribui a internacionalização ao desenvolvimento de redes de relações ao longo do tempo, através das quais compradores e vendedores internacionais constroem conhecimento acerca uns dos outros (Fletcher, 2001). Construir e manter as relações das redes sociais, é considerado parte integrante do processo de internacionalização (Liesch *et al.*, 2002). No entanto, segundo Sasi e Arenius (2008), a teoria de rede da internacionalização tem de ser reexaminada, uma vez que ela negligencia as redes sociais detidas pelo empreendedor. As autoras concluíram no seu estudo, que as empresas ganham acesso e mobilizam recursos através de relações sociais estabelecidas a longo prazo.

A literatura existente em redes sociais tem contribuído para compreensão de como os empreendedores expandem os seus negócios. Alguns estudos referem que as pequenas empresas são dependentes, ou pelo menos altamente influenciadas pelos laços sociais informais dos empreendedores (Bell, 1995; Coviello & Munro, 1995). Os efeitos dos laços sociais influenciam o desempenho das empresas e desempenham um papel crítico na internacionalização destas empresas (Jarillo, 1989). Estudos recentes têm enfatizado, que as redes sociais são base inicial a partir da qual se desenvolvem negócios em novos territórios, e através das quais as relações de exportação são estabelecidas. Em particular, têm sido encontradas evidências empíricas que suportam que as redes sociais são vitais na identificação de novas oportunidades, no acesso a mercados internacionais, e no desenvolvimento de vantagens competitivas específicas através da acumulação de conhecimento internacional e/ou desenvolvimento de relações formais de negócios além-fronteiras (Zhou *et al.*, 2007).

As redes sociais são importantes na internacionalização das empresas por diversas razões. As empresas tendem a obter informação valiosa sobre o país destino através das suas relações sociais com fornecedores, clientes, instituições financeiras, associações industriais e de comércio. Por exemplo, informação de parceiros locais ou de outras empresas a operar nesse país (e.g. parceiros de um terceiro país com conhecimento específico do país destino) (Oviatt & McDougall, 1995). Existe já uma variedade estudos que documenta a influência das redes sociais, na superação das limitações de recursos das pequenas e médias empresas. Ao estarem ligadas com outras organizações as empresas ganham acesso a recursos físicos (Bonaccorsi, 1992) e de informação necessários (Coviello & Munro, 1995; Larson & Starr, 1993) para a internacionalização. Coviello e Munro (1995) concluíram no seu estudo, que a seleção do mercado externo e

as iniciativas de entrada são originadas em oportunidades criadas através dos contatos da rede, e não apenas através das decisões estratégicas dos gestores da empresa, o que sugere a capacidade das redes para transmitir informações.

Zhou *et al.* (2007) defendem que as redes sociais são vitais no processo de internacionalização das pequenas e médias empresas. Os autores argumentam que as redes sociais são vitais na identificação de oportunidades de mercado globais, e a estabelecer relações com intermediários estrangeiros. As relações e referências pessoais baseadas na confiança podem também ajudar as empresas, na velocidade e flexibilidade de resposta aos mercados globais. Estes benefícios reduzem as barreiras de informação e conhecimento, facilitando assim o sucesso dos negócios transfronteiriços e melhorando a eficiência dos custos de transação. De acordo com as autoras Chetty e Blankenburg (2000), as empresas ao internacionalizarem-se criam e mantêm relações com homólogos de outros países. As redes ajudam as empresas a exporem-se a novas oportunidades, obter conhecimento, aprender com outras experiências e a beneficiar de recursos disponíveis na rede, o que facilita de certa forma a extensão, penetração e integração nos mercados internacionais.

Zhou *et al.* (2007) argumentam no seu estudo, que as redes sociais desempenham um papel mediador no impacto da internacionalização no desempenho das pequenas e médias empresas. Explicam também que as redes sociais são um meio eficiente para se obter informação e desenvolver relações negociais que de outra forma não estariam disponíveis, devido à sua novidade e à sua pequena dimensão. Os autores apresentam três benefícios de informação que explicam este papel mediador:

1. Conhecimento das oportunidades de negócio dos mercados externos;
2. Aconselhamento e aprendizagem experimental;
3. Confiança e solidariedade por parte de um terceiro.

Através das redes sociais as pequenas empresas, podem diminuir os efeitos provocados pela escassez de recursos, a responsabilidade de serem novidade e estranheza à globalização (Sasi & Arenius, 2008). As redes sociais, são muitas vezes críticas a fornecer informação que pode ajudar as empresas a reduzir os riscos e as incertezas inerentes a operações internacionais (Liesch *et al.*, 2002). Os autores acreditam que estes benefícios podem ajudar a internacionalizar as empresas, superando as limitações de recursos que muitas vezes restringem a internacionalização e expansão das pequenas e médias empresas. As redes de relações das empresas ajudam na

internacionalização, fornecendo informação acerca de clientes e mercados. As empresas posicionadas mais centralmente nas redes recebem mais e melhor informação, e conhecimento mais cedo quando comparado com os seus competidores, o que pode afetar o processo de internacionalização (Sharma & Blomstermo, 2003).

Com o papel crescente das redes globais, os negócios internacionais são cada vez mais facilitados, através de parcerias com distribuidores estrangeiros, empresas comerciais, fabricantes complementares, empresas especializadas, bem como compradores e vendedores tradicionais. Ao participar em redes internacionais, as empresas criam condutas de fluxos de informação e de formação de conhecimento. Por conseguinte, as redes sociais são uma fonte informação crucial e eficiente que ajuda as empresas acelerarem seu processo de internacionalização (Liesch & Knight, 1999). A teoria do capital social sugere que as pessoas têm acesso a uma variedade de recursos em virtude do seu envolvimento em diversos tipos de relações. Enquanto o capital humano se refere a uma capacidade individual, o capital social representa oportunidade. Por exemplo, os gestores detendo capital social estão mais bem posicionados para identificar e desenvolver oportunidades (Burt, 1997, cit. em Sasi & Arenius, 2008). Dado que a internacionalização é um processo, de criativamente descobrir e explorar oportunidades, que se encontram fora dos mercados domésticos das empresas, na procura de uma vantagem competitiva, então o capital social pode muito bem ser o canal para oportunidades internacionais (Sasi & Arenius, 2008).

Yli-Renko *et al.* (2002) concluíram no seu estudo que existe uma relação positiva entre o capital social e o crescimento internacional das empresas. Segundo Yli-Renko *et al.* (2002) para alcançar o crescimento internacional, as organizações devem ativamente construir e aproveitar o capital social, tanto das suas relações internas como externas. Quanto maior for o capital social detido pelas empresas, maior será o conhecimento, logo mais rápido será o seu crescimento internacional. O capital social interno e externo influencia a aquisição e a criação de conhecimento, sendo este conhecimento recurso fundamental na internacionalização das organizações (Yli-Renko *et al.*, 2002). Segundo Arenius (2002) o capital social alivia a escassez de recursos que afeta as pequenas e médias empresas:

- Reconhecendo fornecedores de recursos alternativos;
- Oferecendo acesso a esses fornecedores de recursos;
- Reduzindo a necessidade de seguir a opinião dos mais poderosos.

Através das suas redes de contatos, as empresas recebem informação acerca de fornecedores e recursos alternativos. As pequenas empresas tendem a preferir internacionalizar-se através dos laços sociais com parceiros locais. Esses laços são importantes veículos de informação, de seleção de mercado e facilitam a entrada em novos mercados. Coviello e Munro (1997) referem que as empresas *born-globals*, frequentemente, emergem devido à riqueza das suas relações com os agentes nos mercados internacionais. As redes sociais fornecem abundância e facilidade de acesso a informação, que leva a melhores probabilidades de detetar novas oportunidades em mercados internacionais (Dyer & Singh, 1998).

Segundo Zahra *et al.* (2000), as empresas podem beneficiar com aprendizagem de novas tecnologias, através das relações sociais com os seus parceiros e assim acelerar a sua internacionalização. Flexibilidade operacional é essencial para ganhar vantagem e explorar as oportunidades emergentes. Portanto, as redes sociais com agentes locais compostas por clientes, fornecedores, família e amigos (Larson & Starr, 1993) funcionam como uma ponte para os mercados internacionais (Coviello & Munro, 1997). A evidência empírica mostra que as empresas que confiam em relações diádicas, são capazes de completar a primeira fase de internacionalização. No entanto, essas relações diádicas podem tornar-se uma limitação na fase de crescimento internacional. Somente as empresas que conseguem completar a transição, de relações diádicas para uma rede de relacionamentos multilaterais, alcançam um crescimento internacional significativo. A transição garante a capacidade de desenvolver os mercados e produtos para além de relações de troca exclusiva (Sasi & Arenius, 2008).

As redes sociais são cruciais para a sobrevivência e crescimento das empresas, nomeadamente nos mercados internacionais e mais importante ainda para as pequenas e médias empresas. As relações sociais dos gestores facilitam as suas ações e estratégias, fornecendo uma “rede segura” que diminui os riscos e a dependência da limitação de recursos, criando condições favoráveis à expansão internacional das empresas. Face ao exposto, parece razoável afirmar que as redes sociais são impulsionadoras, através dos laços sociais criados com os diversos agentes, da iniciação de operações no exterior.

4.5 Síntese e conclusão

Neste capítulo foram abordados conceitos, que pretendem relacionar e clarificar o papel das redes sociais no crescimento das empresas.

As empresas estão inseridas em redes de relações sociais com outros agentes económicos (empresas, governos, parceiros) de diversas indústrias e países. Estas redes são cada vez mais cruciais, para o sucesso das organizações nos mercados altamente competitivos, sendo muitas vezes a capacidade das empresas manterem e expandirem estas redes de relações, que determina a sua sobrevivência. No contexto económico atual, as redes sociais representam claramente uma fonte de vantagem competitiva para as empresas. As redes sociais permitem o acesso a recursos e informação por vezes inexistente nas organizações. A eficiência com que as redes sociais permitem, aceder a esses recursos e a essa informação contribui certamente para o crescimento das empresas. O número de relações e a sua qualidade são também determinantes para o crescimento das empresas, ou seja, quanto mais extensa for rede de relações de uma empresa maior será o seu potencial de crescimento. A informação desempenha um papel crucial no processo de identificação de novas oportunidades. As redes sociais são muitas vezes redes de acesso e oportunidades, pois é através delas que flui muita da informação crítica que permite aos empresários identificar novas oportunidades de negócio. Quanto mais extensa for a rede de relações do empresário, mais novas oportunidades de negócio este irá identificar. As redes sociais desempenham, um papel crítico no processo de internacionalização das empresas, é normalmente através destas redes que as empresas ganham acesso a mercados internacionais. Construir e manter relações faz parte do processo de internacionalização das empresas. As redes sociais são vitais na identificação de oportunidades de mercados globais, e a estabelecer relações com intermediários estrangeiros. As redes sociais permitem o acesso a informação e a recursos, o que reduz as barreiras de informação e conhecimento, facilitando assim o sucesso dos negócios transfronteiriços.

No próximo capítulo, iremos apresentar o contexto onde foi desenvolvido o estudo empírico, bem como a metodologia e técnicas de recolha de dados adotadas.

5. O sector das tecnologias de informação e comunicação

5.1 Introdução

O objetivo deste capítulo é o de enquadrar a indústria em que foi efetuado o estudo empírico. Torna-se assim oportuno efetuar uma breve análise ao sector das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) no contexto mundial e mais concretamente no contexto português. Assim na secção 5.2 é feita uma breve caracterização do sector das TIC, assim como alguns factos que evidenciam a sua importância no mundo atual. A secção 5.3 apresenta o sector das TIC no contexto português, salientando os aspetos mais relevantes. Finalmente na secção 5.4 é feita uma breve síntese e conclusão do capítulo.

5.2 Caracterização do sector e sua importância

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) apresenta a seguinte definição para o sector das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC):

“The production (goods and services) of a candidate industry must primarily be intended to fulfil or enable the function of information processing and communication by electronic means, including transmission and display.” (OCDE, 2011, p. 196)

O sector das TIC e as atividades que o compõem têm sofrido várias alterações ao longo dos últimos anos. As mudanças que ocorreram em relação às atividades que constituem o sector TIC não foram apenas resultado de mudanças ao nível daquilo que é a definição de sector TIC, mas sobretudo uma forma de responder às alterações que foram acontecendo ao nível da nomenclatura internacional das atividades económicas (*International Standard Industrial Classification of All Economic Activities (ISIC) Rev. 3, 3.1 e 4*).

Tabela 9 - Atividades que compõem o sector das TIC (ISIC Rev. 4)

Indústrias transformadoras TIC	
2610	Fabricação de componentes e de placas, eletrónicos
2620	Fabricação de computadores e de equipamento periférico
2630	Fabricação de aparelhos e de equipamentos para comunicações
2640	Fabricação de recetores de rádio e de televisão e bens de consumo similares
2680	Fabricação de suportes de informação magnéticos e ópticos
Indústrias de comércio TIC	
4651	Comércio por grosso de computadores, equipamentos periféricos e programas informáticos
4652	Comércio por grosso de equipamentos eletrónicos, de telecomunicações e suas partes
Indústrias de serviços TIC	
5820	Publicação de software
61 Telecomunicações	
6110	Atividades de telecomunicações por fio
6120	Atividades de telecomunicações sem fio
6130	Atividades de telecomunicações por satélite
6190	Outras atividades de telecomunicações
62 Consultoria e programação informática e atividades relacionadas	
6201	Atividades de programação informática
6202	Atividades de consultoria em informática e gestão de equipamento informático
6209	Outras atividades relacionadas com as tecnologias da informação e
631 Atividades de processamento de dados, domiciliação de informação e atividades relacionadas; portais Web	
6311	Atividades de processamento de dados, domiciliação de informação e actividades relacionadas
6312	Portais Web
951 Reparação de computadores e de equipamento de comunicação	
9511	Reparação de computadores e de equipamento periférico
9512	Reparação de equipamento de comunicação

Fonte: ONU (2008), traduzido pelo autor.

As TIC assumem-se hoje como um sector absolutamente crítico para a Economia e para a Sociedade em geral. A rápida evolução tecnológica, associada às enormes mudanças no mercado e à transformação dos próprios consumidores, cada vez mais informados e exigentes, fazem deste um mercado com uma dinâmica e uma evolução imparáveis. Na atual conjuntura de crise mundial sem precedentes, a importância do sector na retoma da economia, na competitividade, produtividade e no crescimento da economia é ainda mais estrutural (IDC, 2009).

Uma das características importantes deste sector é a sua transversalidade, uma vez que todos os sectores económicos podem ser potenciais utilizadores das tecnologias. O sector das TIC é muito heterogéneo, integrando um conjunto alargado de atividades industriais e de serviços. Pela sua natureza, o sector das TIC ocupa uma posição central

nas economias modernas em termos diretos, pela relevância que possui em matéria de produção, emprego, investimento, exportações e inovação. O sector das TIC é também muito relevante em termos indiretos, enquanto produtor de bens e serviços de suporte (bens de equipamento, software, comunicações), assumindo-se desta forma como catalisador da Globalização, da Economia do Conhecimento e dos novos modelos de negócios das empresas (TICE.PT, 2011).

Segundo os mais recentes dados disponibilizados pela OCDE, o peso do sector das TIC deverá rondar os 8% no que respeita ao Valor Acrescentado Bruto (VAB) e os 6% no que respeita ao Emprego, no total do sector empresarial das economias modernas. Em países como a Finlândia, Irlanda e a Suécia, aproxima-se mesmo dos 14% do VAB e dos 10% do Emprego. Ainda de acordo com a OCDE, o sector das TIC têm evoluído de forma notável. Entre 1995 e 2008, o VAB cresceu a uma taxa média anual de 4,7% e o Emprego a uma taxa média anual de 1,2% (em ambos os casos, 0,5 pontos percentuais acima da economia como um todo). A importância das TIC nas economias modernas também é visível pelo peso crescente que elas assumem no comércio internacional. Desde 1996, o valor do comércio internacional das TIC aumentou cerca de 160%, representando em anos recentes cerca de 15% do total do comércio de mercadorias (TICE.PT, 2011). A par da sua relevância direta ao nível do VAB e do Emprego, as TIC têm ainda um impacto profundo nos sectores utilizadores, tendo-se tornado, por isso, numa importante fonte de competitividade e de crescimento das economias modernas, sejam elas emergentes ou avançadas.

O mercado mundial das TIC está avaliado em cerca de três triliões de euros. Estima-se que, em 2010, tenha beneficiado de um crescimento de 10% (após uma quebra de cerca de 1% em 2009, resultante da conjuntura recessiva internacional) e que venha a registar em 2011 um crescimento de 7%. O segmento mais relevante no mercado total das TIC é o dos serviços de telecomunicações (37%), seguindo-se o da electrónica de consumo (18%), dos serviços TI (16%) e do equipamento TI (14%). O segmento do *software* é o que assume menor expressão (6%) (TICE.PT, 2011).

Os mercados Norte-Americano e Europeu continuam a ser os de maior expressão, totalizando cerca de 56% do mercado total mundial. Contudo, as taxas de crescimento demonstram um mercado em mudança no contexto internacional, sobressaindo a evolução registada pelo Brasil e pela Índia em 2007-2008. As projecções de crescimento para Brasil, Índia e China deverão determinar um aumento do peso destes mercados no panorama mundial, tornando-os mais relevantes e atrativos (TICE.PT, 2011).

As entradas (chegadas mais importações) mundiais de produtos e serviços TIC estão avaliadas em cerca de três biliões de dólares, registando uma taxa de crescimento anual média nos últimos oito anos de cerca de 8,7%. Na União Europeia (UE27), as entradas de produtos e de serviços TIC estão avaliadas em cerca de 1,2 biliões de dólares, registando uma taxa média anual de crescimento, nos últimos oito anos, de cerca de 13,3% (TICE.PT, 2011). Segundo o TICE.PT (2011), analisando o espaço de oportunidades europeias, destacam-se a Eslováquia e o Luxemburgo como economias em crescimento com potencial de abertura. A Espanha, que pela proximidade é sempre um mercado apetecível, apresenta as condições evolutivas menos favoráveis: um decréscimo do consumo interno e um reduzido grau de abertura. Os três maiores mercados do bloco Europeu encontram-se em estágios diferentes: o Reino Unido, em estagnação, a Alemanha, numa posição neutra e a França em crescimento, mas com um reduzido grau de abertura ao exterior.

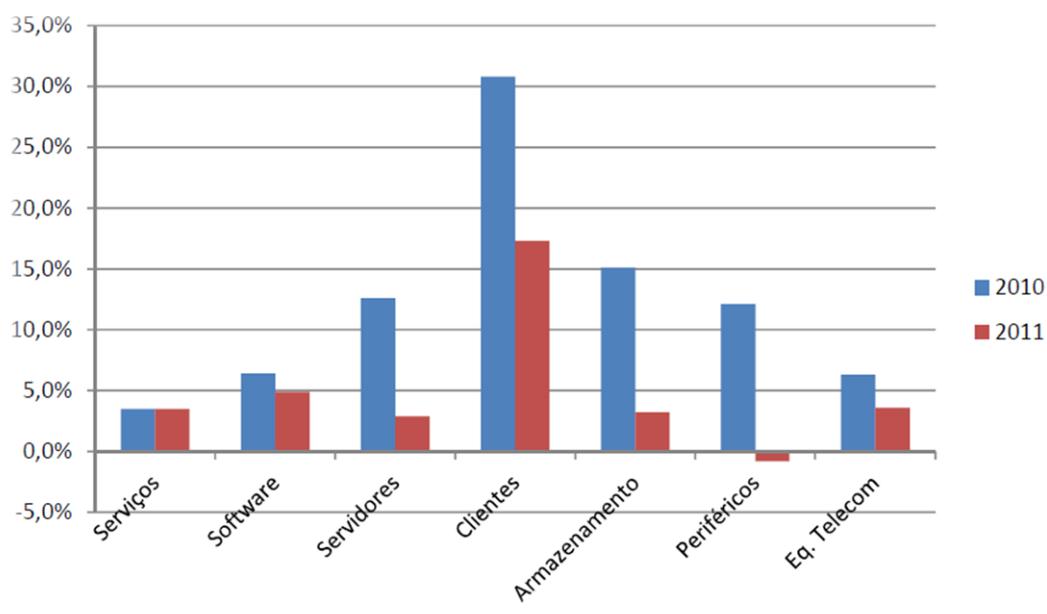
Figura 12 - Oportunidades a nível global



Fonte: TICE.PT (2011).

O abrandamento da economia mundial e, em particular das economias dos países que integram o Euro, vai ter impacto na despesa com tecnologias de informação a nível mundial. As mais recentes estimativas do IDC evidenciam um abrandamento da despesa que, até final do ano de 2011, deverá registar um crescimento de 7 pontos percentuais, enquanto no ano de 2010 deverá ter crescido 10,6 pontos percentuais. E este abrandamento é extensível à generalidade das componentes da despesa. O gráfico seguinte sintetiza as perspetivas de crescimento da despesa com tecnologias de informação a nível mundial (IDC, 2011).

Figura 13 - Crescimento mundial do mercado de TIC



Fonte: IDC (2011).

No que diz respeito às previsões para 2012, segundo a consultora Gartner o investimento mundial em TIC deverá crescer 3,7%. Prevê-se que as empresas e os Governos gastem um total de 3,8 bilhões de dólares em novas tecnologias ao longo do ano de 2012. Na análise por categorias a Gartner refere que o maior crescimento se irá verificar nas telecomunicações, mais precisamente em equipamentos, com uma subida de 6,9%. O *software* empresarial deverá crescer 6,4%. O sector mais afetado será o do *hardware* com uma expectativa de crescimento de 5,1%. Estas previsões são apresentadas na tabela seguinte:

Tabela 10 - Previsão da despesa mundial em TIC

	2011 Despesa	2011 Crescimento (%)	2012 Despesa	2012 Crescimento (%)
Hardware	404	7,6	424	5,1
Software empresarial	268	9,6	285	6,4
Serviços de TI	848	6,9	874	3,1
Equipamentos de Telecomunicações	444	7,7	475	6,9
Serviços de Telecomunicações	1.701	6,1	1.740	2,3
Total	3.664	6,9	3.798	3,7

Fonte: Gartner (2012), valores em bilhões de US dólares.

5.3 O sector das tecnologias de informação e comunicação em Portugal

Segundo o estudo desenvolvido pelo *Economist Intelligence Unit* em parceria com a IBM em 2010, Portugal era o 28º país mais desenvolvido do mundo em termos tecnológicos, sendo os primeiros três lugares do ranking ocupados, pela Suécia, Dinamarca e Estados Unidos, respetivamente. Segundo o estudo promovido pelo TICE.PT (2011), o sector das TIC apresenta, em termos diretos, uma expressividade moderada na economia portuguesa, respondendo, em 2008, por cerca de 6% do VAB, 2% do Emprego e 8% das saídas totais (expedições e exportações de mercadorias e serviços). Dentro do sector das TIC, os Serviços de Telecomunicações são claramente os mais importantes em termos de Volume de Negócios (54%) e VAB (62%). No que respeita ao Emprego, e Serviços TI mostram-se os mais representativos (60%). Nas saídas (e, por arrasto, na orientação exportadora), os Equipamentos TIC são, de longe, os mais relevantes (98%). Estes dados podem ser observados com mais detalhe na tabela seguinte:

Tabela 11 - Estrutura do sector TIC e sua oferta

Indicador	unidade	Equipamentos TICE		Software e Serviços TI		Telecomunicações		TICE	
		Valor (2008)	Peso no sector TICE (2008)	Valor (2008)	Peso no sector TICE (2008)	Valor (2008)	Peso no sector TICE (2008)	Valor (2008)	Peso na economia (2008)
Volume de Negócios	milhões de €	3.194	22%	3.497	24%	7.761	54%	14.452	4%
Valor Acrescentado Bruto	milhões de €	519	10%	1.472	28%	3.229	62%	5.220	6%
Empresas	n.º	385	4%	9.687	93%	357	3%	10.429	1%
Pessoal ao Serviço	n.º	12.144	18%	40.037	60%	14.012	21%	66.193	2%
Formação Bruta de Capital Fixo	milhões de €	93	6%	205	14%	1.136	79%	1.434	6%
Grau de Transf. da Produção	%	16%	-	42%	-	42%	-	36%	-
Produtividade	€	42.777	-	36.770	-	230.429	-	78.866	-
Dimensão Média	trabalhadores	32	-	4	-	39	-	6	-
Remunerações/Volume Negócios	%	7%	-	24%	-	6%	-	11%	-
Investimento/VAB	%	18%	-	14%	-	35%	-	27%	-
Investimento/Emprego	€	7.621	-	5.123	-	81.094	-	21.663	-
Saídas	milhões de €	2.813	98%	29	1%	16	1%	2.858	7,7%
Orientação exportadora	%	88%	-	1%	-	0%	-	20%	-

Fonte: TICE.PT (2011).

Ainda segundo a mesma entidade, o sector das TIC português encontra-se muito polarizado em torno dos Serviços de Telecomunicações e do *Software* e Serviços TI:

- Os Serviços de Telecomunicações, fortemente intensivos em capital, com uma estrutura empresarial composta por *players* de dimensão significativa à escala nacional, capazes de gerar elevados níveis de investimento e altos

patamares de VAB e produtividade, contudo sem qualquer orientação relevante para os mercados externos. Temos como empresas nacionais de referência a Novabase, TimWe, Glintt, Reditus, Wipro, SIBS, PT Inovação, Y-Dreams, ISA, que atuam a par de grandes multinacionais estrangeiram Nokia Siemens Networks, a IBM, a Lógica, a Wipro, a Accenture;

- O *Software* e Serviços TI, com uma estrutura empresarial de muito pequena dimensão (maioritariamente, microempresas) e muito focada na consultoria e programação informática, capaz de gerar níveis interessantes de VAB e de produtividade, mas também sem qualquer orientação relevante para os mercados externos. Como empresas nacionais de referência temos a WeDo Technologies, Alert, Altitude Software, Critical Software, Primavera, PHC que igualmente atuam a par de grandes multinacionais estrangeiras como a Microsoft, Oracle, SAP, SAS, Sage.

Analisando a evolução do passado recente do sector das TIC português em matéria de produtividade, verifica-se ter existido uma evolução ligeiramente favorável, com o VAB (3%) a crescer mais que o emprego (2%). Para isso, contribuíram os subsectores do Software e Serviços de TI, com o VAB a crescer acentuadamente (17 %). A análise da evolução comparada das saídas e do Volume de Negócios no sector das TIC português em anos recentes permitiu concluir que este sector tem vindo a aumentar a sua orientação exportadora. Para este padrão global contribuiu sobretudo a dinâmica exportadora observada no subsector do Software e Serviços TI (40%), muito embora a dinâmica registada pelos Equipamentos TIC, a este nível, não tenha sido menosprezável (10%). Ao invés, os Serviços de Telecomunicações (-20%) têm estado em claro contraciclo com os restantes subsectores TIC, dada a retração nas saídas que registaram em anos recentes (TICE.PT, 2011).

Em termos territoriais, como se pode observar pelos dados da Tabela 12, o sector TIC apresenta uma elevada concentração, aferida pelo emprego, na Região de Lisboa e, em particular, na Grande Lisboa. Detalhando por grandes atividades, constata-se que, de um modo geral, há uma inequívoca preponderância da região de Lisboa ao nível do emprego, com exceção dos Equipamentos TIC, nos quais a Região Norte assume a liderança, nela se destacando o Grande Porto. Quando se analisam as atividades de forma mais detalhada, verifica-se que a Região Centro se destaca pela concentração de emprego na CAE 273 (44%).

Tabela 12 - Distribuição regional do emprego no sector TIC

	Equipamentos TICE			Software e Serviços TI					Telecomunicações CAE 61	Sector TICE	Peso do Sector TICE na Economia Regional
	CAE 26	CAE 273	Total	CAE 582	CAE 62	CAE 631	CAE 951	Total			
NORTE	55,4%	40,5%	52,8%	43,0%	18,1%	16,9%	37,6%	21,0%	16,1%	26,6%	1,4%
Cávado	18,6%	7,2%	16,6%	10,2%	2,0%	0,0%	1,4%	2,6%	1,2%	5,2%	2,4%
Ave	3,5%	7,6%	4,2%	0,9%	0,8%	0,5%	0,2%	0,8%	0,7%	1,5%	0,5%
Grande Porto	30,2%	21,8%	28,7%	30,7%	14,2%	15,8%	33,3%	16,4%	11,6%	17,9%	2,5%
CENTRO	8,5%	44,3%	14,7%	10,5%	7,6%	9,7%	5,9%	7,9%	8,9%	9,6%	0,9%
Baixo Vouga	6,2%	34,6%	11,2%	2,3%	2,3%	0,4%	0,6%	2,1%	2,6%	4,2%	2,0%
Baixo Mondego	0,8%	0,0%	0,6%	2,0%	2,2%	7,7%	0,7%	2,4%	2,1%	2,0%	1,3%
Beira Interior Norte	0,0%	9,6%	1,7%	0,1%	0,2%	0,3%	0,0%	0,2%	0,2%	0,5%	1,3%
LISBOA	30,4%	14,9%	27,7%	43,2%	71,9%	70,4%	50,5%	68,5%	65,3%	58,9%	3,4%
Grande Lisboa	10,9%	14,9%	11,6%	41,3%	68,7%	69,2%	48,5%	65,5%	60,8%	52,7%	3,7%
Península de Setúbal	19,5%	0,0%	16,1%	1,9%	3,2%	1,2%	1,9%	3,0%	4,5%	6,2%	2,1%
AÇORES	0,0%	0,0%	0,0%	1,3%	0,1%	0,4%	1,7%	0,3%	2,5%	0,8%	0,8%
PORTUGAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	1,8%

Fonte: TICE.PT (2011).

Relativamente aos países para os quais é exportada a tecnologia do sector TIC português, temos os lugares cimeiros do ranking ocupados pela Alemanha (24%) e pela Espanha (16%). No período 2004-2010, assinala-se o aumento da importância relativa da França (4% para 10%) enquanto país de destino das saídas portuguesas de TIC, em contraponto sobretudo com a redução da expressividade do mercado norte-americano (13% para 4%). É ainda interessante constatar o crescimento da importância do mercado angolano (2% para 6%) (TICE.PT, 2011).

Do ponto de vista da competitividade internacional do sector das TIC português, pode afirmar-se que, grosso modo, o nosso país se destaca favoravelmente nas Telecomunicações. Nas restantes atividades, apresenta sinais genericamente menos favoráveis, sendo que a realidade se apresenta algo díspar, destacando-se pela positiva a taxa de investimento em todas as atividades e a competitividade custo na CAE 273, sendo, em contrapartida, vários os indicadores em que Portugal evidencia um posicionamento desfavorável, quer nos equipamentos, quer no *software* e serviços, de que é exemplo sistemático o fraco posicionamento em matéria de especialização produtiva (TICE.PT, 2011).

A tabela seguinte apresenta detalhadamente o posicionamento do sector TIC português no contexto europeu:

Tabela 13 - Posicionamento do sector TIC português na Europa

	Índice de Especialização Produtiva do VAB	Produtividade Aparente do Trabalho	Produtividade Aparente do trabalho/Salários Médios (%)	Custos de Pessoal Médios	Dimensão Média Empresarial (emprego/empresas)	Tx. Rendibilidade Operacional Bruta	Grau de Transformação da Produção	Intensidade de Investimento p/trabalhador	Taxa de Investimento	Ranking UE (VAB)	Ranking UE (Emprego)
Equipamentos											
CAE 26	Mau	Mau	Médio/razoável	Bom	Médio/razoável	Médio/razoável	Mau	Bom	Bom	Médio/razoável	Médio/razoável
CAE 273	Médio/razoável	Médio/razoável	Muito bom	Bom	Bom	Bom	Mau	Bom	Bom	Médio/razoável	Médio/razoável
Software e Serviços											
CAE 582	Médio/razoável	Médio/razoável	Médio/razoável	Bom	Médio/razoável	Mau	Muito bom	Médio/razoável	Bom	Bom	Bom
CAE 62	Mau	Mau	Médio/razoável	Bom	Médio/razoável	Mau	Médio/razoável	Bom	Bom	Médio/razoável	Médio/razoável
CAE 631	Mau	Médio/razoável	Médio/razoável	Médio/razoável	Médio/razoável	Médio/razoável	Médio/razoável	Bom	Bom	Médio/razoável	Médio/razoável
CAE 951	Mau	Mau	Bom	Muito bom	Médio/razoável	Médio/razoável	Bom	Muito bom	Muito bom	Médio/razoável	Médio/razoável
Telecomunicações											
CAE 61	Muito bom	Muito bom	Muito bom	Bom	Médio/razoável	Médio/razoável	Médio/razoável	Muito bom	Muito bom	Bom	Médio/razoável

Legenda: Mau Médio/razoável Bom Muito bom

Fonte: TICE.PT (2011).

Relativamente a matéria de previsões para o sector TIC em Portugal para 2012, segundo o estudo do IDC (2011), a maioria das organizações preveem reduzir o orçamento destinado às TIC em 2012. O estudo aponta que cerca 56 por cento das empresas pretendem reduzir a despesa operacional com TIC, no entanto apenas 15 por cento tem vontade de reforçar a despesa neste âmbito. O que reflete o impacto que a atual conjuntura económica está a ter nesta área, no entanto, a indústria TIC mostra-se confiante relativamente à evolução do volume de negócios em 2012.

Ainda segundo o mesmo estudo, apesar da conjuntura económica pouco favorável, a maioria das organizações pretende manter o atual quadro de colaboradores. Embora cerca de 40 por cento das organizações utilizadores de TI prevê reduzir a força de trabalho, sendo este valor mais reduzido na indústria TIC com apenas um quarto das empresas a planear reduzir a força de trabalho. De destacar que 24 por cento destas empresas, pretende inclusive aumentar o número de trabalhadores.

5.4 Síntese e conclusão

As TIC assumem-se hoje como um sector absolutamente crítico para a Economia e para a Sociedade em geral. Na atual conjuntura de crise mundial sem precedentes, a importância do sector na retoma da economia, na competitividade, produtividade e no crescimento da economia é ainda mais estrutural. Dada a extrema dependência deste sector de informação, e da geração de conhecimento e novas ideias o estudo das redes sociais ganha aqui particular interesse. O capítulo seguinte apresenta os principais procedimentos metodológicos seguidos, no desenvolvimento deste estudo empírico.

6. Metodologia de investigação

6.1 Introdução

O presente capítulo apresenta os elementos determinantes da investigação e enquadra as opções metodológicas com os objetivos da investigação, apresentando também os instrumentos utilizados.

Num trabalho de investigação, a definição da metodologia a utilizar para a recolha de dados constitui uma etapa importante, uma vez que existem diferentes metodologias, cada uma das quais produz resultados diferentes e coloca diferentes exigências em termos de recursos e tempo de investigação. Dever-se-á ter sempre em consideração os objetivos pretendidos, bem como o tempo e os recursos disponíveis. Neste estudo, tendo em conta os objetivos estabelecidos, optou-se pela aplicação de um inquérito por questionário, um método que permite a recolha de dados sobre um número representativo de entidades e a obtenção da informação definida e desejada pelo inquiridor, apoiado numa sequência de perguntas escritas.

O capítulo está organizado da seguinte forma. Na secção 6.2 é formulado o problema de pesquisa e apresentados os respetivos objetivos, na secção 6.3. é apresentada e caracterizada a organização em estudo. Posteriormente, na Secção 6.4 são enunciados os métodos e técnicas de pesquisa utilizadas. Na secção 6.5, é detalhada a técnica usada na recolha dos dados. Na secção 6.6, são apresentadas e analisadas as características descritivas da amostra. Finalmente, na secção 6.7 elabora-se uma breve síntese e conclusão relativa a todo o capítulo.

6.2 Especificação das questões e objetivos da investigação

A definição do problema torna-se tanto mais importante, se nós tivermos em conta que só faz sentido desenvolver um processo de investigação se quisermos esclarecer uma dúvida, replicar um fenómeno, testar uma teoria ou então procurar soluções para um determinado problema. A investigação parte de um problema, designado por Pardal e Correia (1995) como de pergunta de partida operacional que deverá ser precisa, unívoca e realista, formulada com uma intenção de compreensão ou explicação do objeto de estudo. Segundo Quivy e Van Campenhoudt (2003), uma pergunta de partida deverá ser clara, exequível e pertinente.

Com base no enquadramento das motivações e do sector, assim como nos pressupostos teóricos apresentados, é definido o seguinte problema de investigação:

Qual o papel das redes sociais no crescimento empresarial?

Na tentativa de responder à questão de partida, foram ainda levantadas algumas questões secundárias que o presente estudo pretenderá responder, como sendo:

- *Qual a importância que as redes sociais têm para as organizações?*
- *Serão as redes sociais uma fonte de vantagem competitiva para as organizações? Se sim, de que forma?*
- *Será que as redes sociais facilitam a identificação de novas oportunidades de negócio?*
- *Serão as redes sociais importantes no processo de internacionalização das empresas?*

Segundo Gil (2002), quando se formula um objetivo de investigação, a preocupação central é a de descrever um fenómeno. Ainda segundo o autor, a centralização no problema de pesquisa traduz-se normalmente na formulação de uma questão de investigação que advém de reflexões despoletadas pelas leituras realizadas, debate e, por vezes, experimentação preliminar no âmbito do problema em análise. A questão de investigação assume normalmente duas formas: hipótese de investigação e objetivo de investigação. Quando se formula uma hipótese procura-se, essencialmente, obter uma explicação e quando se formula um objetivo procura-se mais a descrição de um fenómeno. Visto o tipo de pesquisa assumir um carácter predominantemente descritivo, foram formulados objetivos de pesquisa em detrimento de hipóteses de pesquisa. O presente estudo terá como objetivo principal compreender o papel das redes sociais no crescimento empresarial, tendo como base a perceção dos inquiridos. Este trabalho visa contribuir para a compreensão das redes sociais, na sua natureza intra-organizacional e inter-organizacional, e de como estas podem contribuir para o crescimento das organizações.

Tomando em consideração a revisão da literatura efetuada nos capítulos 2, 3 e 4 e o problema de pesquisa especificado anteriormente, existem os seguintes objetivos gerais e específicos subjacentes ao estudo:

Tabela 14 - Objetivos gerais e específicos do estudo

Objetivos Gerais	Objetivos Específicos
1. Conhecer a importância das redes sociais	1.1 Conhecer a frequência com que as pessoas recorrem às suas redes sociais.
	1.2 Avaliar a importância das redes sociais como fonte de informação.
	1.3 Identificar quais os atores das redes sociais que são mais importantes.
	1.4 Avaliar o papel das redes sociais na geração de conhecimento e inovação.
2. Verificar se as redes sociais são consideradas uma fonte de vantagem competitiva para as empresas	2.1 Averiguar se as redes sociais garantem efetivamente uma vantagem competitiva às empresas.
	2.2 Avaliar as redes sociais como fonte de recursos, que permitem às empresas obter vantagem competitiva.
3. Compreender o papel das redes sociais no crescimento empresarial	3.1 Avaliar se as redes sociais permitem às empresas crescer.
	3.2 Verificar se as redes sociais são consideradas um recurso essencial para o crescimento das empresas.
4. Avaliar a importância das redes sociais na internacionalização das empresas	4.1 Conhecer se as redes são consideradas essenciais para entrada em novos mercados externos.
	4.2 Averiguar a importância atribuída às redes sociais no processo de internacionalização.
	4.3 Conhecer quais os atores das redes sociais que são considerados mais importantes no processo de internacionalização.
Recolha de dados gerais do respondente	Identificar características gerais do respondente.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para responder às questões empíricas levantadas anteriormente, será desenvolvido um estudo quantitativo junto de uma população de uma organização, apoiado num inquérito por questionário, de forma a perceber a perceção dos inquiridos em relação ao papel das redes sociais no crescimento das empresas. A organização onde foi efetuado o estudo é caracterizada na secção seguinte.

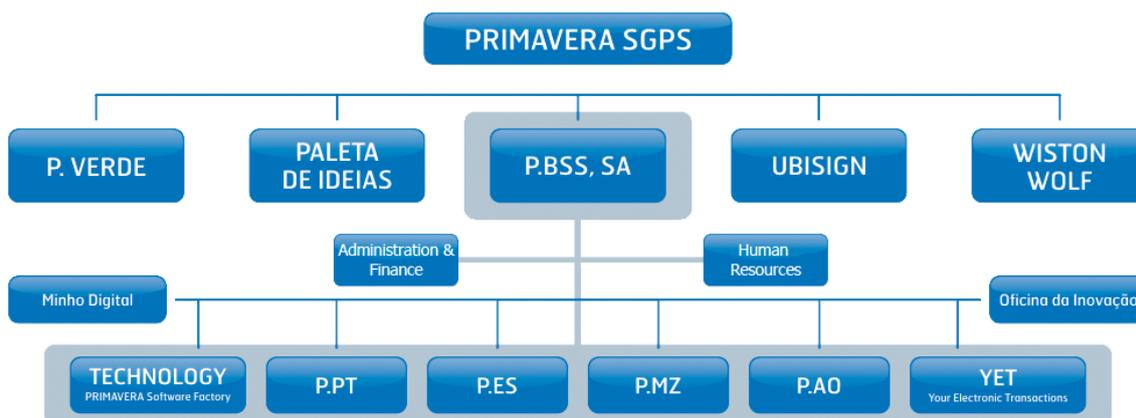
6.3 Caracterização da organização estudada

De forma alcançar os objetivos propostos, optou-se por seleccionar uma empresa que nos últimos anos tivesse apresentado um crescimento sustentado no seu volume de negócios, um aumento relativo no número de colaboradores e já com presença em mercados internacionais, podendo estar assim os colaboradores da empresa mais sensíveis ao tema. A empresa escolhida foi a Primavera BSS, uma empresa tecnológica sediada em Portugal, mais concretamente em Braga.

A Primavera BSS tem 18 anos de atividade dedicada ao desenvolvimento e comercialização de soluções de *software* empresariais de gestão e integração de processos. O mercado alvo é o mercado global, através da disponibilização de soluções para as Pequenas, Médias e grandes Empresas. É uma empresa originada e sediada em Braga. A Primavera BSS está presente em Portugal, Espanha, Brasil, Angola, Moçambique, Cabo Verde e Guiné-Bissau, sendo líder de mercado em muitos destes países. A empresa é líder em soluções empresariais de gestão, tendo-se tornado uma referência para os Mercados de Portugal, Angola, Moçambique e Cabo Verde. Neste sentido, após se ter afirmado neste mercado, esta sentiu a necessidade de expandir o seu negócio, pelo que decidiu investir em segmentos-alvo, especificando e complementando as suas soluções nucleares com módulos mais específicos. Assim sendo, a Primavera BSS propôs-se a responder às necessidades particulares de três mercados verticais de Software de Gestão, sendo estes: o Retalho, a Indústria e a Construção. Actualmente dispõe de uma base instalada de mais de 40 mil clientes, que representam uma comunidade de cerca de 150 mil utilizadores.

Com a internacionalização, a Primavera BSS sentiu a necessidade de reorganizar a sua estrutura empresarial, de forma a melhor responder à expansão internacional. Foram criadas equipas locais em cada um dos mercados com actuação e autonomia ao nível comercial, administrativo, entre outros. A nova estrutura permitiu também garantir a proximidade e preocupação com as necessidades específicas das empresas portuguesas, que sempre pautou a actuação da Primavera BSS. Deste modo passou existir uma maior focalização em cada uma das subsidiárias para a conquista de mercado.

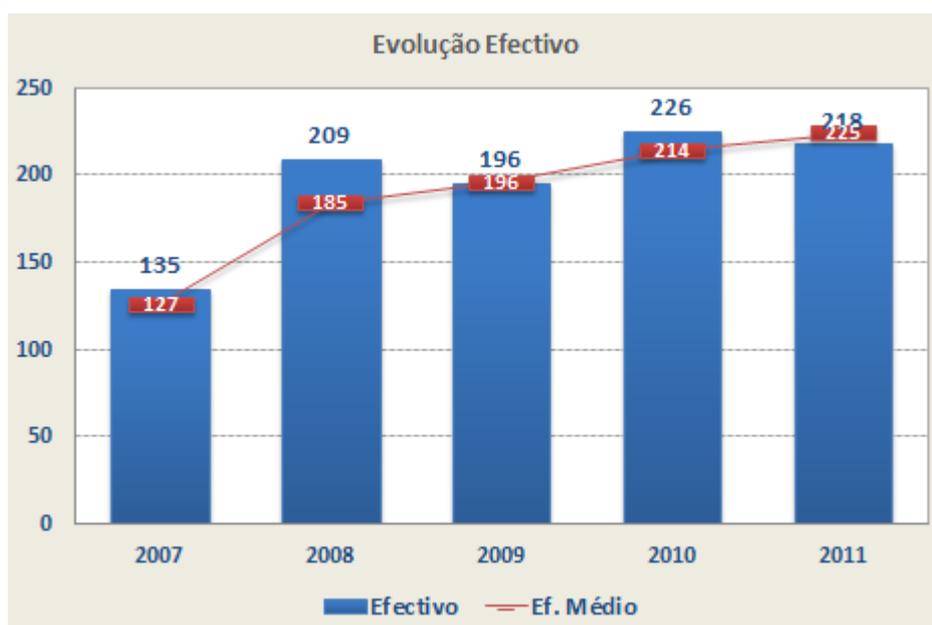
Figura 14 - Estrutura de empresas da Primavera SGPS



Fonte: Primavera BSS.

A Primavera BSS conta atualmente com 218 funcionários nos seus quadros, grande parte com formação superior e alto grau de especialização.

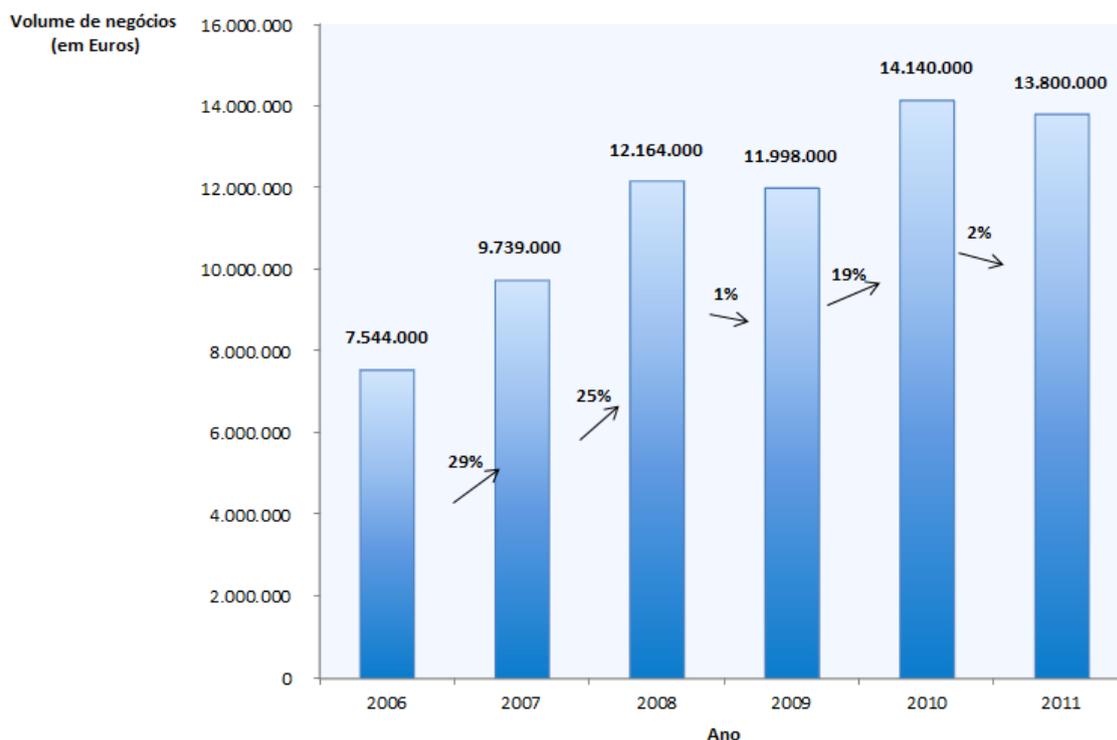
Figura 15 - Evolução do número de efetivos da Primavera BSS



Fonte: Primavera BSS.

A Primavera BSS apresentou um volume de negócios consolidado de 14,14 milhões de euros em 2010, o que representa um crescimento de 19% face a 2009. Em 2011, deu-se um ligeiro decréscimo, de 2%, fruto da crise financeira vivida em toda a Europa, e com particular incidência em Portugal e Espanha, países onde a empresa atua.

Figura 16 - Evolução do volume de negócios da Primavera BSS



Fonte: Primavera BSS.

O processo de internacionalização da Primavera BSS, tem vindo a ser progressivo ao longo dos últimos anos. Encontrando-se presente já em diversos países, como referido anteriormente, apenas tem presença direta em Angola, Espanha e Moçambique, através das respetivas filiais. Nos restantes países atua de forma indireta, com recurso a parcerias. Em 2006 foram abertas sedes em Espanha e Angola, e posteriormente em 2010 em Moçambique. O presente estudo, utilizará os colaboradores desta organização como população a inquirir, e tentará concluir acerca da relação entre as redes sociais e o crescimento das empresas, tendo por base as perceções dos inquiridos.

6.4 Métodos e técnicas de pesquisa adotados

Nesta secção serão justificadas todas as opções metodológicas que serão adotadas na elaboração deste projeto de investigação. A pesquisa ou método científico é normalmente definido como quantitativo (paradigma positivista) ou qualitativa (paradigma fenomenológico) conforme o tipo de dados recolhidos, sejam quantitativos ou qualitativos. Por norma, um estudo qualitativo é predominantemente indutivo, ou seja, desenvolve conceitos através dos dados recolhidos, enquanto um estudo

quantitativo é utilizado quando se pretende aplicar medidas quantificáveis a partir da amostra de uma população (Bryman & Bell, 2007).

Tabela 15 - Paradigma Positivista *versus* Fenomenológico

Paradigma Positivista	Paradigma Fenomenológico
<ul style="list-style-type: none"> • Tende a originar dados quantitativos; • Usa amostras de grandes dimensões; • Preocupa-se com o teste de hipóteses, é maioritariamente dedutiva; • Os dados são muito precisos e específicos; • A localização do estudo é artificial; • Generaliza a partir de exemplos da população. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tende a originar dados qualitativos; • Usa amostras/populações de pequena dimensão; • Preocupa-se em gerar teorias, é maioritariamente indutiva; • Os dados são ricos e subjetivos; • A localização do estudo é natural; • Generaliza de umas situações para outras.

Fonte: Bryman e Bell (2007), elaborado pelo autor.

Na investigação quantitativa, o investigador está essencialmente preocupado em provar que as suas teorias podem ser generalizadas para além de um contexto particular onde a investigação foi desenvolvida (Bryman & Bell, 2007). A investigação empírica realizada nesta dissertação é de natureza exploratória, descritiva e quantitativa, utilizando a técnica de inquérito por questionário, para a recolha de dados. Pretendeu-se com esta abordagem, inovar na metodologia adotada, ao combinar um possível estudo de caso (tipicamente qualitativo), com uma técnica de recolha de dados considerada quantitativa. Usando os dados obtidos do questionário aplicado aos colaboradores da organização em estudo, procura-se investigar a importância das redes sociais como fator impulsionador do crescimento empresarial. Pretende-se também contribuir para a literatura em gestão, devido à falta de evidência empírica em Portugal envolvendo estas questões. Atendendo à impossibilidade que caracteriza as ciências sociais, no que concerne ao estudo total e real das diversas situações, a amostra a utilizar será o ponto de partida da extrapolação para o todo. A população considerada foram todos os colaboradores da organização em estudo a quem foi remetido o questionário, e amostra todas as respostas consideradas válidas.

6.5 Recolha e tratamento de dados

No estudo realizado utilizou-se como instrumento de recolha de dados o inquérito por questionário. Quivy e Van Campenhoudt (2003) consideram que o questionário é uma técnica de observação direta extensiva especialmente adequada para conhecer determinadas características de uma população ou estudar fenómenos sociais. De forma a concretizar os objetivos definidos foi aplicado um inquérito à população dos colaboradores da organização em estudo. O método do inquérito por questionário constitui a forma mais adequada de captar atitudes, perceções e comportamentos, no âmbito de uma amostra, com o objetivo de generalizar os resultados para uma população (Bryman & Bell, 2007; Creswell, 2003; Fowler, 2002; Hill & Hill, 2002)

O questionário é um instrumento de observação não participante, baseado numa sequência de questões escritas, que são formuladas a um conjunto de indivíduos, envolvendo as suas opiniões, representações, crenças e informações factuais, sobre eles próprios e o sobre o meio (Quivy & Van Campenhoudt, 2003). Segundo Barañano (2008), um questionário é a ferramenta utilizada para a obtenção de informação em primeira mão, onde o entrevistador tem bastantes conhecimentos sobre o tema em análise e foca explicitamente os aspetos essenciais em que tenciona aumentar os seus conhecimentos. Para construir o questionário seguiu-se a metodologia proposta por Albarello *et al.* (1997), Quivy e Van Campenhoudt (2003), Hill e Hill (2002) e Barañano (2008). Na conceção do questionário considerou-se em primeiro lugar o objetivo geral da investigação e os objetivos específicos do estudo (Hill & Hill, 2002; Albarello *et al.*, 1997). O questionário aplicado (Apêndice I) encontra-se estruturado em 6 partes, e composto por 17 questões, interligadas com os objetivos de pesquisa. Essa interligação é apresentada na tabela seguinte:

Tabela 16 - Objetivos de pesquisa e perguntas do questionário

Objetivos Gerais	Objetivos Específicos	Questões
1. Conhecer a importância das redes sociais	1.1 Conhecer a frequência com que as pessoas recorrem às suas redes sociais.	Q1
	1.2 Avaliar a importância das redes sociais como fonte de informação.	Q2
	1.3 Identificar quais os atores das redes sociais que são mais importantes.	Q3
	1.4 Avaliar o papel das redes sociais na geração de conhecimento e inovação.	Q4
2. Verificar se as redes sociais são consideradas uma fonte de vantagem competitiva para as empresas	2.1 Averiguar se as redes sociais garantem efetivamente uma vantagem competitiva às empresas.	Q5
	2.2 Avaliar as redes sociais como fonte de recursos, que permitem às empresas obter vantagem competitiva.	Q6
3. Compreender o papel das redes sociais no crescimento empresarial	3.1 Avaliar se as redes sociais permitem às empresas crescer.	Q7
	3.2 Verificar se as redes sociais são consideradas um recurso essencial para o crescimento das empresas.	Q8
4. Avaliar a importância das redes sociais na internacionalização das empresas	4.1 Conhecer se as redes são consideradas essenciais para entrada em novos mercados externos.	Q9
	4.2 Averiguar a importância atribuída às redes sociais no processo de internacionalização.	Q10
	4.3 Conhecer quais os atores das redes sociais que são considerados mais importantes no processo de internacionalização.	Q11
Recolha de dados gerais do respondente	Identificar características gerais do respondente	Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na primeira parte do questionário, é apresentado aos inquiridos o tema e objetivo do estudo empírico em causa. Na segunda parte são colocadas 4 questões aos inquiridos, sobre a frequência com que recorrem às suas redes sociais, que atores das redes consideram mais importantes, e sobre redes sociais como fonte inovação e informação.

Na terceira parte, 2 questões onde o inquirido emite a sua opinião acerca das redes sociais como fonte de vantagem competitiva. A quarta parte apresenta 2 questões sobre o impacto das redes sociais em diversos indicadores de crescimento, e sobre as redes sociais como recurso essencial para o crescimento. Na quinta parte, são colocadas 3 questões sobre redes sociais e o processo de internacionalização das empresas. Por último, na sexta parte são apresentadas 6 questões para recolher algumas características descritivas do respondente.

Após a definição e um conjunto de validações e retificações das questões a serem colocadas no questionário foi realizado, a 14 de Maio de 2012, um pré-teste selecionando aleatoriamente 8 elementos, da população com 210 elementos. Como resultado do pré-teste surgiram correções ligadas à formulação de algumas questões, bem como correções gramaticais. O questionário foi enviado, a 18 de Maio de 2012, aos atores das redes sociais que interagem e que se relacionam com a organização em análise, correspondendo ao total de colaboradores nos quadros da organização, excluindo os elementos utilizados no pré-teste. De forma a obter uma taxa de resposta foram enviados dois *e-mails* de reforço, tendo sido o primeiro enviado a 25 de Maio de 2012, e o segundo a 1 de Junho de 2012.

O questionário foi disponibilizado num formato *on-line*, prendendo-se esta opção com a possibilidade de uma maior taxa de resposta. Os questionários foram alojados num servidor externo, de forma a aumentar a sensação de anonimato. De forma a aumentar a taxa de resposta, foi enviado um *e-mail* a todos os colaboradores da organização em estudo a apelar à participação voluntária, reforçando-se as questões da confidencialidade. Este questionário foi administrado aos colaboradores da organização em estudo, através de uma plataforma web designada por *Survvs* (www.survvs.com). A escolha da plataforma referida deveu-se sobretudo pelo facto de esta permitir um número ilimitado de perguntas e de respostas, e por ser bastante flexível na formulação das perguntas e demonstrar um enorme potencial na análise dos dados recolhidos.

Os tipos de escalas mais utilizados em questionários são as escalas nominais e as escalas ordinais. Nesta investigação, foram utilizadas escalas ordinais de *Likert* para se obter graduações de opinião, considerando-se a numeração de 1 a 5, em que um expressa uma opinião muito desfavorável ou um pleno grau de discordância, e 5 uma opinião muito favorável ou um pleno grau de concordância. Após a preparação da recolha de dados, foram utilizadas várias fontes de evidência na recolha dos mesmos, tais como, documentação e arquivos, observação direta e participativa. Dado que

nenhuma destas fontes tem vantagem absoluta sobre as restantes, podendo ser até complementares, este estudo utilizou tantas fontes quantas possíveis (Barañano, 2008). Esta multiplicidade de fontes permitirá reduzir a probabilidade de interpretações erróneas e a incidência de enviesamentos, combinando as vantagens dos vários métodos e fontes de informação. Os dados recolhidos foram tratados recorrendo à ferramenta de Excel da Microsoft, na sua versão 2010 e posteriormente exportados para o *software* SPSS (Statistical Package for Social Science) na sua versão 20.0, para análise. Por se tratar de um estudo onde apenas foi inquirida uma organização, existem grandes limitações à generalização, logo nem todos os gestores das organizações em Portugal deverão, portanto, identificar-se com os resultados apresentados neste estudo.

6.6 Caracterização da amostra

Segundo Lakatos e Marconi (2005), a amostra é um segmento da população em estudo, recolhida com o objetivo de se estimarem certas características desconhecidas da população. Assim, a amostra numa investigação empírica, é utilizada para recolher informações de uma população, que permitem responder às questões de investigação. Para aumentar a robustez das conclusões desta investigação, é importante que a amostra utilizada seja representativa da população investigada (Lakatos e Marconi, 2006). Quivy e Campenhoudt (2003) são da opinião que uma amostra é representativa da população, quando esta permite recolher uma imagem globalmente conforme a que seria obtida interrogando o conjunto da população.

No presente estudo, o questionário foi enviado através de *email* aos 210 colaboradores da organização em estudo, dado que foram excluídos os 8 colaboradores utilizados no pré-teste. Para além, do primeiro envio e tendo por objetivo garantir uma taxa de resposta adequada, foi necessário proceder a dois envios adicionais do questionário. No total foram obtidas 150 respostas consideradas válidas, sendo desta forma a taxa de resposta de 71,43% (150 respostas ao questionário em 210 possíveis). Neste trabalho, consideramos que dada a taxa de resposta, a amostra recolhida é bastante satisfatória e permite fazer uma boa análise dos resultados obtidos.

Além do género, consideraram-se outras características da amostra na sua descrição: idade, habilitações literárias, área da empresa em que trabalha, função desempenhada e antiguidade. Estas características da amostra recolhida são apresentadas de seguida.

Relativamente ao género, a amostra apresenta 63,4% (n=83) de pessoas do sexo masculino e 36,6% (n=48) do sexo feminino. Na tabela seguinte são apresentados os intervalos de idades dos respondentes (N=131). Estes intervalos foram calculados a partir da questão do ano de nascimento dos respondentes, presente no questionário.

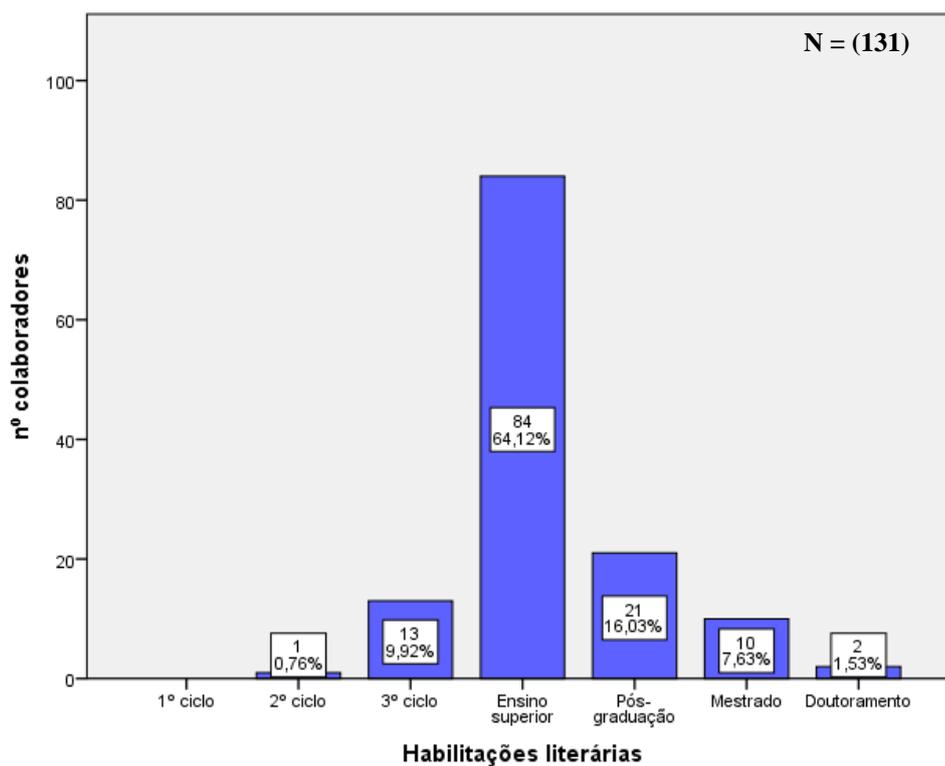
Tabela 17 - Intervalo de idades dos respondentes

Intervalo de idades	N	%
20 a 25	3	2,3
26 a 30	22	16,8
31 a 35	36	27,5
36 a 40	53	40,5
41 a 45	12	9,2
46 a 50	3	2,3
Mais de 50	2	1,5
Total	131	100

Verifica-se que 40,5% dos respondentes (n=53) apresentam idades entre 36 e 40 anos, representado assim o intervalo de idades com maior percentagem de respondentes. De realçar ainda o facto de 27,5% (n=36) dos respondentes apresentarem idades entre 31 e 35 anos e 16,8% (n=22) idades entre 26 e 30 anos, denotando tratar-se de uma amostra de respondentes relativamente jovem. É possível verificar que a média de idades é de 35,71 anos com um desvio-padrão de 5,457, verificando-se assim que as idades não se dispersam muito da média. Em termos de intervalo mínimo e máximo, verifica-se que o respondente mais novo tem 22 anos e o mais velho 57.

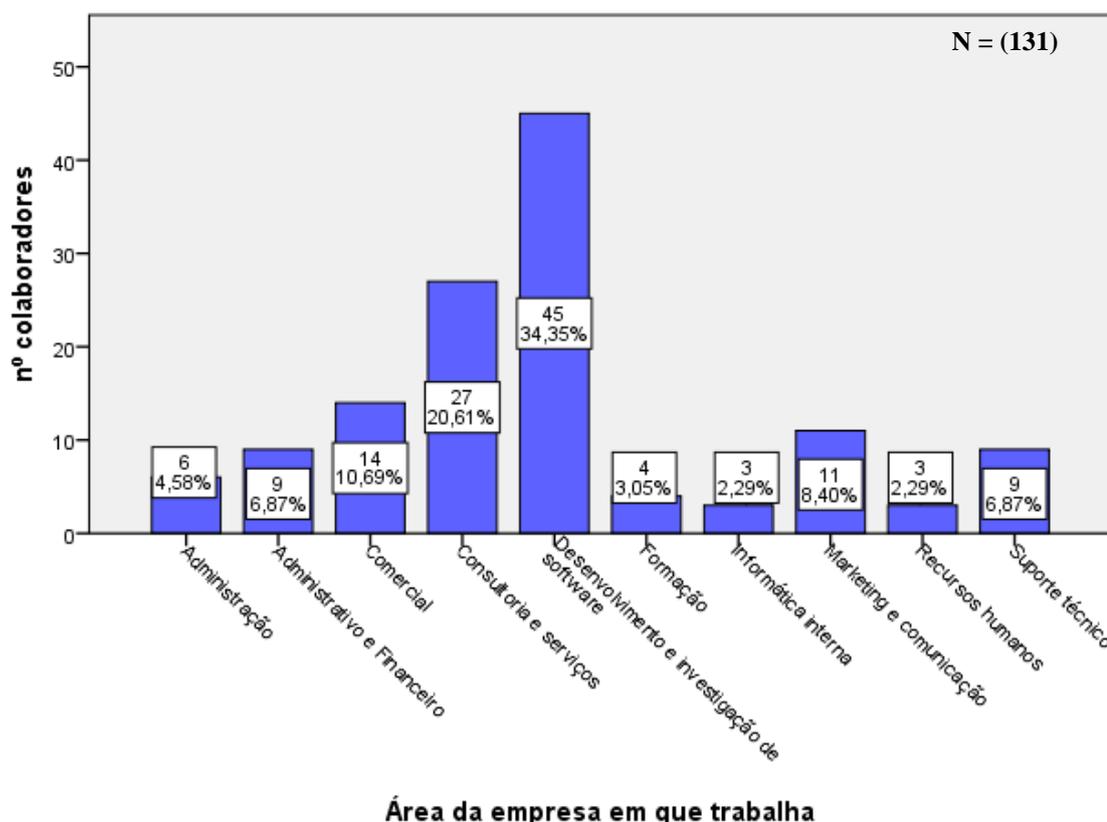
No que diz respeito às habilitações literárias, a grande maioria dos respondentes é detentora de uma licenciatura, correspondendo a 64,1% (n=84) do total. De destacar ainda os 16% (n=21) que possuem pós-graduação e 7,6% (n=10) detentores de mestrado inclusive. Podemos então concluir, que estamos perante um conjunto de respondentes altamente qualificados. A figura seguinte demonstra exatamente os dados apresentados anteriormente:

Figura 17- Habilitações literárias dos respondentes



Relativamente à área de trabalho dos respondentes, a grande maioria dos inquiridos pertence à área de Desenvolvimento e Investigação de Software 34,5% (n=45) e de Consultoria e Serviços 30,61% (n=27). De realçar ainda, os inquiridos pertencentes ao Conselho de Administração, cerca de 4,58% (n=6). A figura seguinte, permite observar com mais detalhe estes dados:

Figura 18 - Área de trabalho dos respondentes



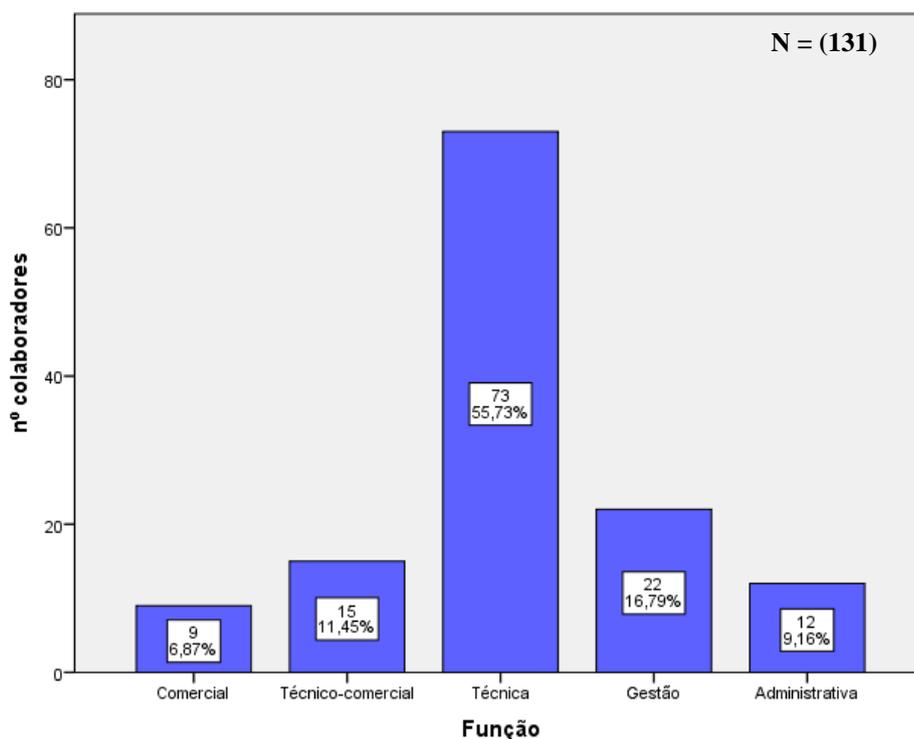
Relativamente à função desempenhada, foi decidido criar categorias de funções de forma a agrupar a extensa lista de funções, presentes na empresa em estudo. A tabela seguinte descreve essas mesmas categorias bem como o seu objetivo estratégico:

Tabela 18 - Categorias de funções

Categorias de Funções	Objetivo
Comercial	Vender
Técnico-Comercial	Entregar serviço ao cliente final
Técnica	Produzir recursos para realizar negócios
Gestão	Alavancar vendas e resultados
Administrativa	Apoiar a estrutura interna

Quanto à função desempenhada pelos respondentes na empresa, a maioria dos inquiridos respondeu como desempenhando funções técnicas 55,73% (n=73). Outro dado de relevo, é que cerca de 16,79% (n=22) dos respondentes assume funções de gestão dentro da empresa. A próxima figura, resume toda a informação relativa às funções desempenhadas pelos respondentes:

Figura 19 - Funções desempenhadas pelos respondentes



Como referido anteriormente, o estudo empírico decorreu numa empresa com cerca de 19 anos de existência. Analisando a antiguidade dos respondentes na organização, verifica-se que 23,7% dos respondentes (n=31) trabalham na organização há mais de 3 anos e até 5 anos, representado assim o intervalo de antiguidade com maior percentagem de respondentes. De realçar, ainda o facto de 19,8% (n=26) dos respondentes pertencerem à organização praticamente desde a sua fundação, ou seja, há mais de 10 anos. Estes dados podem ser consultados com mais detalhe na tabela seguinte:

Tabela 19 - Antiguidade dos respondentes na empresa

Antiguidade	N	%
Até 1 ano	4	3,1
Mais de 1 ano até 3 anos	25	19,1
Mais de 3 anos até 5 anos	31	23,7
Mais de 5 anos até 7 anos	26	19,8
Mais de 7 anos até 10 anos	19	14,5
Acima de 10 anos	26	19,8
Total	131	100

6.7 Síntese e conclusão

O principal objetivo deste estudo, é o de tentar compreender o papel das redes sociais no crescimento das empresas. Fazem ainda parte dos objetivos gerais do estudo, perceber a importância atribuída às redes sociais pelas organizações e pelos seus colaboradores, averiguar se as redes sociais são consideradas, ou não, uma fonte de vantagem competitiva e finalmente perceber a importância das redes sociais no processo de internacionalização das empresas. A conjugação da concretização destes objetivos permitirá responder à questão de partida anteriormente levantada.

Para concretizar estes objetivos foi selecionada, como população do estudo empírico, os colaboradores de uma empresa, do sector das tecnologias de informação, que tem vindo a apresentar nos últimos anos índices de crescimento consideráveis, tanto ao nível do volume de vendas internas e externas, e do número de colaboradores. O inquérito por questionário foi a técnica de recolha de dados utilizada para obtenção de dados primários, tendo sido disponibilizado à população num formato *on-line*. Esta opção de disponibilização, possivelmente será a justificação para elevada taxa de resposta obtida, cerca de 71,43%. Nos capítulos seguintes, serão analisados e discutidos os dados recolhidos, tendo em consideração os objetivos gerais inicialmente definidos.

7. Redes sociais e vantagem competitiva

7.1 Introdução

Neste capítulo analisar-se-ão os resultados do inquérito que dizem respeito à frequência com que as pessoas recorrem às suas redes sociais, se consideram as pessoas uma fonte de informação crítica, que atores consideram mais importantes, e se consideram que estas redes auxiliam na inovação, na produção e disseminação de conhecimento. Será ainda analisada a relação entre redes sociais e vantagem competitiva, e explorada de que forma estas redes garantem às empresas essa vantagem. Assim, na secção 7.2 procura-se perceber qual a importância das redes sociais para as empresas e para os seus colaboradores. São também estudadas as relações que se estabelecem entre as redes sociais e a inovação nas empresas. A verificação de que as redes sociais são, ou não, uma fonte de vantagem competitiva para as empresas, é feita na secção 7.3. Na secção 7.4, é apresentada uma breve síntese e conclusão do capítulo.

7.2 A importância das redes sociais nas organizações

Esta secção serve o propósito de apresentar os resultados, seguindo os objetivos gerais inicialmente definidos. O capítulo anterior permitiu conhecer, de forma geral, as características da população inquirida e da amostra do estudo. Com base nessa informação e nos dados de seguida apresentados, irá ser realizada uma análise e discussão dos objetivos definidos.

Esta secção tem como objetivo principal, conhecer a importância atribuída às redes sociais com base nas perceções dos respondentes. A análise das tabelas seguintes, permitirá perceber a importância atribuída pelos respondentes às suas redes sociais, e assim responder a um dos objetivos inicialmente propostos. De forma a perceber a importância dada pelos respondentes às suas redes sociais, estes foram questionados acerca da frequência com que pediam aconselhamento sobre questões profissionais (questão 1) a pessoas da sua rede de relacionamentos e contactos pessoais. A tabela seguinte apresenta os resultados obtidos:

Tabela 20 - Frequência com que as pessoas recorrem às redes sociais

Com que frequência pede aconselhamento profissional a...	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)		Totais		Média	Desvio Padrão
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Colaboradores da mesma equipa	6	4,0	17	11,3	46	30,7	64	42,7	17	11,3	150	100	3,46	,974
Amigos	5	3,3	30	20,0	64	42,7	46	30,7	5	3,3	150	100	3,11	,876
Elementos da família	18	12,0	37	24,7	54	36,0	25	16,7	16	10,7	150	100	2,89	1,148
Colaboradores de outra equipa	10	6,7	46	30,7	50	33,3	41	27,3	3	2,0	150	100	2,87	,957
Colaboradores de outra empresa	41	27,3	61	40,7	39	26,0	8	5,3	1	,7	150	100	2,11	,894
Clientes	70	46,7	49	32,7	26	17,3	5	3,3	0	0	150	100	1,77	,853
Distribuidores	88	58,7	44	29,3	15	10,0	3	2,0	0	0	150	100	1,55	,756
Fornecedores	92	61,3	48	32,0	8	5,3	2	1,3	0	0	150	100	1,47	,662

Legenda: (1) - Nunca; (2) - Raramente; (3) - Por vezes; (4) – Frequentemente; (5) - Sempre

Analisando os resultados obtidos, de destacar que 54% (n=81) dos inquiridos respondeu recorrer “frequentemente” ou “sempre” aos colegas de equipa para obter aconselhamento profissional. É ainda possível constatar através da tabela, que “por vezes” ou “frequentemente” os elementos da família 52,7% (n=79) são também procurados para aconselhamento sobre este tipo de questões. Também os amigos com 73,4% (n=110) são “por vezes” ou “frequentemente” consultados na procura de respostas a questões profissionais.

A primeira conclusão a retirar dos resultados obtidos, é que efetivamente as pessoas recorrem com alguma frequência à sua rede de relações, na procura de aconselhamento sobre questões profissionais. A segunda conclusão, é que os resultados indicam claramente que os respondentes procuram essencialmente apoio sobre questões profissionais em pessoas com laços afetivos mais fortes, como sejam colaboradores da mesma equipa, família e amigos, procurando nunca ou raramente aconselhamento em clientes, distribuidores e fornecedores. Tal como Burt (2001) refere no seu estudo, a confiança e proximidade são as principais justificações para este tipo de comportamento. As pessoas tendem naturalmente a procurar informação nas pessoas mais próximas, ou seja, mais facilmente acessíveis, e nas pessoas em que o grau de confiança é mais elevado.

De forma a verificar a importância das redes sociais como fonte de informação, foi pedido aos inquiridos, para de uma lista de fontes de informação indicarem as três que consideravam mais críticas para o desempenho das suas funções (questão 2). A tabela seguinte apresenta os resultados obtidos (N=150):

Tabela 21 - Fontes de informação críticas

Fontes de informação	N	%
Pessoas	130	86,7
Internet	127	84,7
Arquivos no computador	69	46,0
Bases de dados	39	26,0
Revistas especializadas	30	20,0
Livros	26	17,3
Estudos de mercado	19	12,7
Jornais e revistas generalistas	9	6,0
Clientes	1	0,7

Analisando a tabela anterior, verificamos que 86,7% (n=130) das pessoas inquiridas consideram as “pessoas” uma fonte de informação crítica para o sucesso no desempenho da sua função. Este resultado vai claramente de encontro às conclusões do estudo realizado pelos autores Cross *et al.* (2001), onde quando questionados 20 gestores de topo sobre a fonte de informação que consideravam mais crítica nos últimos projetos em que haviam participado, a grande maioria respondeu também as “pessoas”. A segunda fonte de informação mais escolhida, foi a “internet” com 84,7% (n=127) dos inquiridos considerando-a crítica. Este resultado, pode ser explicado pelo facto do estudo ter decorrido numa empresa de tecnologias de informação, onde as pessoas usam intensamente os seus computadores e a internet. Por último, a terceira fonte de informação considerada crítica foram os “arquivos de computador”, com 46% (n=69) dos inquiridos a indicarem esta opção. Mais uma vez, o facto de as pessoas usarem intensamente o computador no desempenho das suas funções pode ter influenciado as pessoas a optarem por esta fonte de informação. Os resultados obtidos demonstram claramente a importância que a rede de pessoas que conhecemos tem no sucesso do desempenho das nossas funções e naquilo que sabemos.

Em face destes resultados achou-se pertinente saber quais os atores das redes sociais que são considerados mais importantes no desempenhar das funções dos inquiridos (questão 3). A tabela seguinte permite-nos avaliar a importância atribuída aos diversos atores:

Tabela 22 - Importância atribuída aos atores das redes sociais

No desempenho da sua função, que importância atribui aos...	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)		Totais		Média	Desvio Padrão
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Colaboradores da mesma equipa	2	1,3	3	2,0	17	11,3	63	42,0	65	43,3	150	100	4,24	,833
Colaboradores de outra equipa	3	2,0	14	9,3	60	40,0	56	37,3	17	11,3	150	100	3,47	,887
Colaboradores de outro departamento	5	3,3	27	18,0	64	42,7	42	28,0	12	8,0	150	100	3,19	,939
Clientes	19	12,7	25	16,7	45	30,0	43	28,7	18	12,0	150	100	3,11	1,199
Elementos da família	20	13,3	38	25,3	36	24,0	35	23,3	21	14,0	150	100	2,99	1,261
Amigos	20	13,3	54	36,0	51	34,0	18	12,0	7	4,7	150	100	2,59	1,018
Distribuidores	51	34,0	36	24,0	37	24,7	17	11,3	9	6,0	150	100	2,31	1,221
Colaboradores de outra empresa	36	24,0	54	36,0	43	28,7	15	10,0	2	1,3	150	100	2,29	,985
Fornecedores	56	37,3	47	31,3	37	24,7	9	6,0	1	,7	150	100	2,01	,962

Legenda: (1) - Nada importante; (2) - Pouco importante; (3) - Importante; (4) - Muito importante; (5) - Extremamente importante

Conclui-se que 85,3% (n=128) dos inquiridos, atribui extrema ou muita importância aos “colaboradores da mesma equipa” no desempenho das suas funções. De destacar também, a importância atribuída aos “colaboradores de outra equipa”, sendo 77,3% (n=116) considerados importantes ou muito importantes. Os inquiridos consideram também que os “clientes” têm aqui um papel ativo, atribuindo relativa importância aos mesmos, cerca de 68,7% (n=88) consideram estes importantes ou muito importantes no desempenho da sua função.

Os resultados obtidos permitem-nos concluir, que os inquiridos atribuem mais importância às suas redes intra-organizacionais, ou seja, aos restantes colaboradores da empresa, do que às suas redes inter-organizacionais como sendo distribuidores, colaboradores de outra empresa ou fornecedores. Uma possível justificação para esta conclusão poderá derivar do facto de grande parte dos elementos da amostra desempenharem funções técnicas (55,73%), onde o trabalho em equipa é quase um imperativo.

De forma, a revelar ainda mais a importância que as redes de relações e contactos pessoais, têm nas organizações e nos seus colaboradores, questionaram-se os inquiridos sobre o papel destas redes na geração de conhecimento e inovação (questão 4). Foram então constituídos índices de concordância, tendo sido obtidos os seguintes resultados:

Tabela 23 - Redes sociais, conhecimento e inovação

As redes sociais auxiliam...	N	%	Índice de Concordância* (%)	
Na produção de conhecimento	Discordo totalmente	2	1,3	2,6
	Discordo	2	1,3	
	Opinião neutra	11	7,3	7,3
	Concordo	93	62,0	90,0
	Concordo totalmente	42	28,0	
	Total	150	100	100
Na transferência de conhecimento	Discordo totalmente	3	2,0	2,7
	Discordo	1	0,7	
	Opinião neutra	8	5,3	5,3
	Concordo	93	62,0	92,0
	Concordo totalmente	45	30,0	
	Total	150	100	100
Na disseminação do conhecimento	Discordo totalmente	5	3,3	4,6
	Discordo	2	1,3	
	Opinião neutra	14	9,3	9,3
	Concordo	90	60,0	86,0
	Concordo totalmente	39	26,0	
	Total	150	100	100
Na geração de novas ideias	Discordo totalmente	1	0,7	2,7
	Discordo	3	2,0	
	Opinião neutra	7	4,7	4,7
	Concordo	103	68,7	92,7
	Concordo totalmente	36	24,0	
	Total	150	100	100
Na geração de ideias inovadoras	Discordo totalmente	2	1,3	4,0
	Discordo	4	2,7	
	Opinião neutra	19	12,7	12,7
	Concordo	91	60,7	83,4
	Concordo totalmente	34	22,7	
	Total	150	100	100
Na definição de novos processos de negócio	Discordo totalmente	2	1,3	6,0
	Discordo	7	4,7	
	Opinião neutra	46	30,7	30,7
	Concordo	81	54,0	63,3
	Concordo totalmente	14	9,3	
	Total	150	100	100
Na evolução de várias áreas do ambiente corporativo	Discordo totalmente	3	2,0	8,0
	Discordo	9	6,0	
	Opinião neutra	42	28,0	28,0
	Concordo	83	55,3	64,0
	Concordo totalmente	13	8,7	
	Total	150	100	100
Na inovação dos produtos	Discordo totalmente	5	3,3	6,0
	Discordo	4	2,7	
	Opinião neutra	35	23,3	23,3
	Concordo	88	58,7	70,7
	Concordo totalmente	18	12,0	
	Total	150	100	100

* Os índices de concordância foram calculados da seguinte forma: o grau de discordância é dado pela soma das percentagens “Discordo totalmente e “Discordo”. O índice de concordância é dado pela soma das percentagens “Concordo” e “Concordo totalmente”.

Os índices de concordância, relativamente aos efeitos positivos que estas redes podem gerar, foram favoráveis. Analisando os resultados obtidos, constata-se um elevado índice de concordância em quase todas as afirmações apresentadas, praticamente todas acima dos 70%. De destacar o maior índice encontrado, 92,7% (n=150) dos inquiridos concordam que as redes sociais propiciam a inovação,

auxiliando na geração de ideias inovadoras. 92,0% (n=150) concordam que as redes sociais auxiliam na transferência de conhecimento, e 90,0% concorda que estas redes auxiliam na produção de novo conhecimento. 86,0% (n=150) dos inquiridos, afirmam concordar que a sua rede de relações e contatos pessoais facilita a disseminação do conhecimento pela organização, tornando-se assim mais acessível a todos. Os resultados obtidos vão de encontro a estudos anteriores (Smith, 2008; Fry, 2006; Cross & Parker, 2004), onde são evidenciados os efeitos positivos das redes sociais na inovação das empresas. Esta secção permitiu-nos, concluir que as redes sociais são efetivamente importantes no desempenho das funções dos respondentes, e que estes recorrem com alguma frequência às mesmas na procura de soluções para as suas questões profissionais, chegando a considerar as pessoas que constituem estas redes, uma fonte de informação crítica para o sucesso do desempenhar das suas funções. Foi ainda possível perceber nesta secção o papel ativo das redes sociais na geração e disseminação de conhecimento e até na inovação nas organizações. Concluída acerca da importância das redes sociais, a próxima secção irá explorar se estas são, ou não, consideradas uma fonte de vantagem competitiva para as organizações.

7.3 As redes sociais como fonte de vantagem competitiva

A vantagem competitiva pode ser definida como a extensão com que uma determinada organização consegue oferecer aos seus clientes um valor superior ao oferecido pela sua concorrência (Santos, 2008). Uma empresa tem vantagem competitiva quando a sua posição superior de mercado cria condições para resultados de desempenho superiores aos dos concorrentes (Eiriz *et al.*, 2010). Em outras circunstâncias, o termo vantagem competitiva significa que a superioridade relativa de uma empresa em recursos e competências lhe confere uma superioridade na implementação de ações. Nesta secção, tentaremos perceber se as redes sociais são consideradas efetivamente uma fonte de vantagem competitiva, dado ser um dos objetivos gerais deste estudo empírico. Na procura de respostas que permitam cumprir este objetivo, foram apresentadas aos inquiridos diversas afirmações, de forma a indicarem o seu grau de concordância. A fim de melhor se perceber as percepções dos respondentes relativamente algumas afirmações, procedeu-se à elaboração de alguns índices a partir dos dados originais. A tabela seguinte, apresenta alguns desses índices (questão 5):

Tabela 24 - Redes sociais e vantagem competitiva

As redes sociais permitem às empresas...		N	%	Índice de Concordância* (%)
Desenvolver novos produtos/serviços	Discordo totalmente	4	2,9	12,2
	Discordo	13	9,3	
	Opinião neutra	39	27,9	27,9
	Concordo	73	52,1	60,0
	Concordo totalmente	11	7,9	
	Total	140	100	100
Desenvolver produtos/serviços com mais qualidade	Discordo totalmente	4	2,9	12,2
	Discordo	13	9,3	
	Opinião neutra	28	20,0	20,0
	Concordo	75	53,6	67,9
	Concordo totalmente	20	14,3	
	Total	140	100	100
Aceder mais facilmente aos clientes	Discordo totalmente	3	2,1	12,1
	Discordo	14	10,0	
	Opinião neutra	36	25,7	25,7
	Concordo	72	51,4	62,1
	Concordo totalmente	15	10,7	
	Total	140	100	100
Desenvolver produtos personalizados	Discordo totalmente	4	2,9	13,6
	Discordo	15	10,7	
	Opinião neutra	49	35,0	35,0
	Concordo	61	43,6	51,5
	Concordo totalmente	11	7,9	
	Total	140	100	100
Melhorar credibilidade e prestígio da marca	Discordo totalmente	2	1,4	7,8
	Discordo	9	6,4	
	Opinião neutra	31	22,1	22,1
	Concordo	78	55,7	70,0
	Concordo totalmente	20	14,3	
	Total	140	100	100
Reduzir custos de investigação e desenvolvimento	Discordo totalmente	7	5,0	27,1
	Discordo	31	22,1	
	Opinião neutra	49	35,0	35,0
	Concordo	42	30,0	37,9
	Concordo totalmente	11	7,9	
	Total	140	100	100
Reduzir custos de comunicação	Discordo totalmente	6	4,3	24,3
	Discordo	28	20,0	
	Opinião neutra	41	29,3	29,3
	Concordo	51	36,4	46,4
	Concordo totalmente	14	10,0	
	Total	140	100	100
Obter proteção do governo	Discordo totalmente	36	25,7	55,0
	Discordo	41	29,3	
	Opinião neutra	45	32,1	32,1
	Concordo	16	11,4	12,8
	Concordo totalmente	2	1,4	
	Total	140	100	100
Aceder a financiamentos	Discordo totalmente	34	24,3	50,7
	Discordo	37	26,4	
	Opinião neutra	40	28,6	28,6
	Concordo	23	16,4	20,7
	Concordo totalmente	6	4,3	
	Total	140	100	100

* Os índices de concordância foram calculados da seguinte forma: o grau de discordância é dado pela soma das percentagens “Discordo totalmente” e “Discordo”. O índice de concordância é dado pela soma das percentagens “Concordo” e “Concordo totalmente”.

Pela análise da tabela acima apresentada, pode-se constatar um significativo índice de concordância em quase todas as afirmações apresentadas. De realçar, que 70,0% dos inquiridos (n=140) concorda que as redes de relações e contatos pessoais permitem às organizações “melhorar a sua credibilidade e o prestígio da marca”. Destaque também para o facto de 67,9% (n=140) dos inquiridos, concordar que estas redes permitem às organizações “desenvolver produtos/serviços com mais qualidade”. 62,1% (n=140) dos inquiridos, concorda que as redes sociais permitem às empresas “aceder mais facilmente aos clientes”, tal como referido pelos autores Zhao e Aram (1995).

Por outro lado, 50,7% (n=140) dos inquiridos discorda que as redes sociais permitem às empresas “obter proteção do governo”. Constata-se ainda, que 50,7% (n=140) dos inquiridos discorda que as redes sociais permitem às empresas “aceder a financiamentos”, resultado que contraria a afirmação dos autores Zhao e Aram (1995), que defendem que o desenvolvimento e a utilização das relações externas à organização permite aos empresários obter acesso a financiamentos. Podemos então concluir, que as redes sociais ao permitirem desenvolver novos produtos/serviços com mais qualidade, aceder mais facilmente aos clientes, melhorar a credibilidade e o prestígio da marca, e reduzir os custos de comunicação, garantem efetivamente uma vantagem competitiva às empresas, conclusão defendida por diversos autores (Eiriz *et al.*, 2010; Pablos, 2005; Zhao & Aram, 1995).

Depois de averiguarmos, com base nos resultados obtidos, que as redes sociais são uma fonte de vantagem competitiva, questionou-se os inquiridos acerca das redes sociais como fonte de recursos, que permitem obter essa mesma vantagem competitiva (questão 6). Para esse efeito, foram construídos os seguintes índices de concordância apresentados na tabela seguinte:

Tabela 25 - Redes sociais como fonte de recursos

As redes sociais são uma fonte de...		N	%	Índice de Concordância* (%)
Informação oportuna	Discordo totalmente	1	0,7	2,8
	Discordo	13	2,1	
	Opinião neutra	14	10,0	10,0
	Concordo	93	66,4	87,1
	Concordo totalmente	29	20,7	
	Total	140	100	100
Informação relevante	Discordo totalmente	1	0,7	3,6
	Discordo	4	2,9	
	Opinião neutra	19	13,6	13,6
	Concordo	90	64,3	82,9
	Concordo totalmente	26	18,6	
	Total	140	100	100
Recursos por vezes indisponíveis na organização	Discordo totalmente	4	2,9	10,0
	Discordo	10	7,1	
	Opinião neutra	32	22,9	22,9
	Concordo	73	52,1	67,1
	Concordo totalmente	21	15,0	
	Total	140	100	100
Poder	Discordo totalmente	10	7,1	24,2
	Discordo	24	17,1	
	Opinião neutra	39	27,9	27,9
	Concordo	53	37,9	47,9
	Concordo totalmente	14	10,0	
	Total	140	100	100
Inovação	Discordo totalmente	3	2,1	7,8
	Discordo	8	5,7	
	Opinião neutra	32	22,9	22,9
	Concordo	81	57,9	69,3
	Concordo totalmente	16	11,4	
	Total	140	100	100

* Os índices de concordância foram calculados da seguinte forma: o grau de discordância é dado pela soma das percentagens “Discordo totalmente e “Discordo”. O índice de concordância é dado pela soma das percentagens “Concordo” e “Concordo totalmente”.

Como se pode constatar pela tabela anterior, existem índices de concordância significativos quanto às redes sociais como fonte de recursos, que permitem às empresas obter vantagem competitiva (praticamente todos os índices acima dos 67%). O maior índice encontrado (87,1%), é relativo ao facto das redes sociais serem consideradas uma fonte de informação oportuna, sabendo nós da importância que isto traduz para as empresas. Não menos importante, é o facto de 82,9% (n=140) dos inquiridos, considerarem as suas redes sociais uma “fonte de informação relevante”. 69,3% (n=140) dos inquiridos concorda que as redes sociais são uma “fonte de inovação”. De destacar ainda que, 67,1% (n=140) dos inquiridos concorda que as suas redes de relações e contatos pessoais são uma fonte de “recursos por vezes indisponíveis na organização”. Este dado é de particular interesse para o universo das pequenas e médias empresas, cuja limitação de recursos as obriga por vezes a procurar esses recursos para além das fronteiras da organização.

Os resultados obtidos permitem-nos concluir, que os respondentes têm a perfeita consciência que as suas redes sociais são uma fonte de vantagem competitiva para a sua empresa. Esta conclusão, vai de encontro ao estudo efetuado por Pablos (2005), onde é referido que no ambiente económico atual, as redes sociais representam certamente uma fonte de vantagem competitiva para as empresas. Os empresários devem assim gerir estas redes de relações, fomentar a sua existência e a sua expansão, de forma a poder retirar tudo que de bom, elas têm para oferecer às suas empresas. Na secção seguinte, tentaremos perceber, com base nas perceções dos respondentes, se para além da vantagem competitiva as redes sociais desempenham um papel determinante no crescimento das empresas.

7.4 Síntese e conclusão

Neste capítulo, foram explorados alguns índices de concordância e relações entre variáveis. De uma forma geral, foi possível concluir que a maioria dos respondentes recorre com bastante frequência às suas redes sociais, para aconselhamento sobre questões profissionais, considerando inclusive as pessoas como uma fonte de informação crítica para o sucesso nas suas funções. Foi ainda possível constatar, que os respondentes procuram aconselhamento profissional, essencialmente nas suas redes intra-organizacionais (colegas de equipa), devido à proximidade e à confiança que estas relações lhes conferem. Os resultados obtidos permitiram também concluir, que os respondentes concordam que as redes sociais auxiliam na produção, disseminação e transferência de conhecimento, o que de certa forma potencia a geração de novas ideias e a inovação nas empresas.

Conclui-se também, que a grande maioria dos respondentes concorda que as redes sociais são uma fonte de vantagem competitiva para as empresas, pois estas permitem às empresas desenvolver novos produtos com mais qualidade, aceder mais facilmente aos clientes, melhorar a credibilidade e prestígio da marca. Os respondentes concordam ainda, que as redes sociais são uma fonte de informação oportuna e relevante, e de recursos que por vezes não disponíveis nas empresas, sendo esta informação e estes recursos que permitem às empresas obter superioridade sobre os seus concorrentes e alcançar assim a vantagem competitiva.

8. Redes sociais, crescimento e internacionalização

8.1 Introdução

Este capítulo, é também ele dedicado à apresentação dos dados recolhidos, à sua análise e discussão dos resultados obtidos no estudo empírico efetuado, tendo naturalmente no horizonte a problemática a investigar: as redes sociais como fator impulsionador do crescimento empresarial. A análise da influência das redes sociais em diversos indicadores de crescimento, na definição da estratégia de crescimento por parte das empresas, na identificação de novas oportunidades de negócio e no processo de internacionalização das empresas permitir-nos-á responder ao objetivo principal deste estudo, que é o de perceber qual o papel desempenhado pelas redes sociais no crescimento empresarial. Começar-se-á por analisar, na secção 8.2, o papel das redes sociais no crescimento das empresas, tendo por base os resultados obtidos no questionário. Na secção 8.3 procura-se compreender a forma como as redes sociais permitem às empresas, e aos seus gestores, identificar novas, e mais, oportunidades de negócio. A importância das redes sociais no processo de internacionalização das empresas, e forma como estas redes podem facilitar esse processo, é abordada na secção 8.4. Por fim, na secção 8.5, é apresentada uma breve síntese e conclusão do capítulo.

8.2 O papel das redes sociais no crescimento empresarial

Nesta secção tentaremos responder ao objetivo central deste estudo empírico, que é o de compreender se as redes sociais são, ou não, um fator impulsionador do crescimento empresarial. Como referido anteriormente na revisão da literatura, o crescimento pode ser medido através de uma série de indicadores, sendo os mais frequentemente utilizados as vendas, número de colaboradores, ativos, capacidade produtiva, quota de mercado e lucros (Davidsson *et al.*, 2006; Davidsson *et al.*, 2005). Alguns destes indicadores são claramente objetivos, por exemplo as vendas, outros como a quota de mercado são mais subjetivos. A fim de melhor se poder entender as perceções dos respondentes relativamente a este tema, foram construídos índices de concordância a partir dos dados originais. A tabela seguinte apresenta os índices de concordância, relativamente aos indicadores de crescimento:

Tabela 26 - Redes sociais e indicadores de crescimento

As redes sociais possibilitam às empresas...		N	%	Índice de Concordância* (%)
Aumentar volume de vendas	Discordo totalmente	5	3,7	15,6
	Discordo	16	11,9	
	Opinião neutra	41	30,4	30,4
	Concordo	60	44,4	54,0
	Concordo totalmente	13	9,6	
	Total	135	100	100
Aumentar os ativos	Discordo totalmente	7	5,2	24,5
	Discordo	26	19,3	
	Opinião neutra	51	37,8	37,8
	Concordo	43	31,9	37,8
	Concordo totalmente	8	5,9	
	Total	135	100	100
Aumentar o número de colaboradores	Discordo totalmente	5	3,7	23,0
	Discordo	26	19,3	
	Opinião neutra	55	40,7	40,7
	Concordo	42	31,1	36,3
	Concordo totalmente	7	5,2	
	Total	135	100	100
Aumentar a capacidade produtiva	Discordo totalmente	3	2,2	24,4
	Discordo	30	22,2	
	Opinião neutra	46	34,1	34,1
	Concordo	48	35,6	41,5
	Concordo totalmente	8	5,9	
	Total	135	100	100
Aumentar a quota de mercado em Portugal	Discordo totalmente	9	6,7	24,5
	Discordo	24	17,8	
	Opinião neutra	44	32,6	32,6
	Concordo	52	38,5	42,9
	Concordo totalmente	6	4,4	
	Total	135	100	100
Aumentar a quota de mercado nos PALOPS	Discordo totalmente	11	8,1	29,6
	Discordo	29	21,5	
	Opinião neutra	47	34,8	34,8
	Concordo	40	29,6	35,5
	Concordo totalmente	8	5,9	
	Total	135	100	100
Aumentar a quota de mercado em Espanha	Discordo totalmente	14	10,4	32,6
	Discordo	30	22,2	
	Opinião neutra	56	41,5	41,5
	Concordo	31	23,0	26,0
	Concordo totalmente	4	3,0	
	Total	135	100	100

* Os índices de concordância foram calculados da seguinte forma: o grau de discordância é dado pela soma das percentagens “Discordo totalmente e “Discordo”. O índice de concordância é dado pela soma das percentagens “Concordo” e “Concordo totalmente”.

Pela análise da tabela anterior, pode-se constatar um significativo índice de concordância (50,4%) relativamente à afirmação de que as redes de relações e contatos pessoais possibilitam às empresas “aumentar o seu volume de vendas”, sendo este o índice com maior concordância. Os resultados obtidos vão de encontro aos efeitos positivos referidos pelos autores Park e Luo (2001), e Zhou *et al.* (2007) nos seus estudos. Park e Luo (2001) referem que as redes sociais afetam o fluxo de recursos e a interação das organizações com o ambiente externo, e beneficiam a expansão no mercado e a posição competitiva das empresas, levando a melhores desempenhos,

principalmente no crescimento das vendas. As relações com os compradores podem estimular a fidelidade dos clientes e assim aumentar as vendas. A eficiência com que as redes sociais permitem às empresas aceder a recursos e informação, e a forma como facilitam o acesso aos clientes originam certamente um retorno ao nível das vendas.

Destaque também para os 36,3% (n=135) dos inquiridos, que responderam concordar com a afirmação de que as redes sociais possibilitam às empresas “aumentar o seu número de colaboradores”, e para os 41,5% (n=135) que responderam concordar que essa mesmas redes permitem às empresas “aumentar a sua capacidade produtiva”. 37,8% (n=135) dos inquiridos concordam que as redes sociais possibilitam às empresas “aumentar os seus ativos”. No entanto, todas estas indicações apresentam elevados índices de opiniões neutras, o que acaba por revelar algum desconhecimento por parte dos respondentes, relativamente aos efeitos positivos que as redes sociais podem produzir nestes indicadores.

Relativamente ao indicador da quota de mercado, 42,9% (n=135) e 35,5% (n=135) concordam que as redes sociais possibilitam às empresas “aumentar a quota de mercado, em Portugal e nos países PALOPS” respetivamente. Já por outro lado, 32,6% (n=135) discordam da afirmação, que as redes sociais possibilitam às empresas “aumentar a quota de mercado em Espanha”, apesar de grande parte dos respondentes ter uma opinião neutra relativamente a este facto 41,5% (n=135). Apesar dos consideráveis índices de opiniões neutras, a grande generalidade dos respondentes concorda que as redes sociais permitem de facto às empresas aumentar uma série de indicadores, que normalmente se traduzem em crescimento.

Depois de percebermos o efeito das redes sociais nos indicadores de crescimento, torna-se importante perceber o papel das mesmas, nas estratégias de crescimento normalmente adotadas pelas empresas. Como referido na literatura, as empresas podem crescer de forma orgânica ou através de aquisições, dependendo das suas estratégias de crescimento. Existem diversas estratégias de crescimento, tais como integração vertical, aquisição, diversificação, internacionalização (Davidsson *et al.*, 2005). De forma a perceber melhor esse papel das redes sociais na estratégia de crescimento das empresas, foram elaborados os índices de concordância, apresentados na tabela seguinte:

Tabela 27 - Redes sociais e estratégias de crescimento

As redes sociais possibilitam às empresas...		N	%	Índice de Concordância* (%)
Conquistar novos clientes	Discordo totalmente	5	3,7	13,3
	Discordo	13	9,6	
	Opinião neutra	37	27,4	27,4
	Concordo	62	45,9	59,2
	Concordo totalmente	18	13,3	
	Total	135	100	100
Identificar novos fornecedores	Discordo totalmente	6	4,4	17,0
	Discordo	17	12,6	
	Opinião neutra	41	30,4	30,4
	Concordo	58	43,0	52,6
	Concordo totalmente	13	9,6	
	Total	135	100	100
Estabelecer novas parcerias com distribuidores	Discordo totalmente	8	5,9	19,2
	Discordo	18	13,3	
	Opinião neutra	47	34,8	34,8
	Concordo	50	37,0	45,9
	Concordo totalmente	12	8,9	
	Total	135	100	100
Definir alianças estratégicas	Discordo totalmente	5	3,7	21,5
	Discordo	24	17,8	
	Opinião neutra	43	31,9	31,9
	Concordo	56	41,5	46,7
	Concordo totalmente	7	5,2	
	Total	135	100	100
Adquirir novas empresas	Discordo totalmente	14	10,4	35,6
	Discordo	34	25,2	
	Opinião neutra	51	37,8	37,8
	Concordo	33	24,4	26,6
	Concordo totalmente	3	2,2	
	Total	135	100	100
Entrar em novos mercados externos	Discordo totalmente	12	8,9	28,9
	Discordo	27	20,0	
	Opinião neutra	43	31,9	31,9
	Concordo	43	31,9	39,3
	Concordo totalmente	10	7,4	
	Total	135	100	100

* Os índices de concordância foram calculados da seguinte forma: o grau de discordância é dado pela soma das percentagens “Discordo totalmente e “Discordo”. O índice de concordância é dado pela soma das percentagens “Concordo” e “Concordo totalmente”.

Analisando a tabela apresentada anteriormente, pode-se constatar que 59,2% (n=135) dos inquiridos, concorda que as redes sociais possibilitam às empresas “conquistar novos clientes”, sendo este o índice com valor mais elevado, resultados em linha com afirmação de Lechner e Dowling (2003), que referem que as relações com outras empresas permitem obter melhor informação de mercado para desenvolver novos produtos e para conquistar novos clientes. Relativamente à afirmação de que estas redes possibilitam às empresas “identificar novos fornecedores”, 52,6% (n=135) respondeu concordar. 45,9% (n=135) dos inquiridos concorda que as redes sociais possibilitam às empresas “estabelecer novas parcerias com distribuidores”.

No que diz respeito ao estabelecimento de alianças estratégicas, 46,7% (n=135) dos inquiridos concordam que é possível definir “alianças estratégicas” através destas redes. Como referido por BarNir e Smith (2002) as redes sociais facilitam o estabelecimento de alianças entre empresas, não só através da informação que elas fornecem mas também da credibilidade e suporte que estas podem garantir. Os autores concluíram ainda que, o número de alianças estratégicas em que as empresas estão envolvidas, está diretamente relacionado com uma série de características das redes (propensão para atuar em rede, força dos laços, prestígio da rede).

Valores menos significativos (39,3%) foram obtidos relativamente concordância com a afirmação, de que as redes sociais possibilitam às empresas “entrar em novos mercados externos”. No entanto, os valores obtidos permitem-nos ainda assim concluir que existe uma relação entre as redes sociais e o potencial de entrada em novos mercados externos. Esta estratégia de crescimento será objeto de mais detalhe, numa fase posterior da análise dos resultados, e deixaremos para aí a possível discussão em torno dessa suposta relação. Finalmente, de realçar que 35,6% (n=135) discorda da afirmação que as redes sociais possibilitam às empresas a “aquisição de novas empresas”, com a ressalva que 37,8% dos respondentes emitiu uma opinião neutra relativamente a esta afirmação.

Os resultados obtidos permitem-nos concluir que as redes sociais desempenham um papel importante nas estratégias de crescimento das empresas. Como já referimos anteriormente, o crescimento pode ser alcançado através de diversos meios, dos mais simples aos mais complexos, dos mais casuais aos mais planeados, o que aponta para a necessidade de antes se alinhar a estratégia de crescimento. Neste alinhamento da estratégia, as redes sociais não podem ser desconsideradas pelos gestores, uma vez que elas fornecem o acesso a informação e a recursos que podem ser cruciais para a definição da melhor estratégia de crescimento. De forma, a fundamentar ainda mais a importância das redes sociais, no crescimento das empresas foram também calculados os índices presentes na tabela seguinte:

Tabela 28 - Redes sociais, outros indicadores e aspetos relacionados

As redes sociais possibilitam às empresas...		N	%	Índice de Concordância* (%)
Aumentar a produtividade dos colaboradores	Discordo totalmente	6	4,4	25,9
	Discordo	29	21,5	
	Opinião neutra	47	34,8	34,8
	Concordo	42	31,1	39,2
	Concordo totalmente	11	8,1	
	Total	135	100	100
Aumentar a rentabilidade	Discordo totalmente	2	1,5	17,1
	Discordo	21	15,6	
	Opinião neutra	53	39,3	39,3
	Concordo	51	37,8	43,7
	Concordo totalmente	8	5,9	
	Total	135	100	100
Aceder a financiamentos	Discordo totalmente	18	13,3	38,5
	Discordo	34	25,2	
	Opinião neutra	48	35,6	35,6
	Concordo	26	19,3	26,0
	Concordo totalmente	9	6,7	
	Total	135	100	100

* Os índices de concordância foram calculados da seguinte forma: o grau de discordância é dado pela soma das percentagens “Discordo totalmente e “Discordo”. O índice de concordância é dado pela soma das percentagens “Concordo” e “Concordo totalmente”.

A análise da tabela anterior permite constatar que 39,2% (n=135) dos inquiridos concorda que as redes sociais possibilitam às empresas “aumentar a produtividade dos colaboradores”, relação que já foi claramente demonstrada em estudos anteriores (Granovetter, 2005; Brass *et al.*, 2004). Os inquiridos concordam ainda que estas redes possibilitam às empresas “aumentar a rentabilidade”. Apesar da produtividade e a rentabilidade não serem propriamente indicadores de crescimento, estes podem ser preditores do mesmo. Relativamente à afirmação, que as redes sociais possibilitam às empresas “aceder a financiamentos”, 38,5% (n=135) afirmou discordar. De registar ainda, o elevado número de respondentes com opinião neutra, cerca de 35,6% (n=135). Aqui mais uma vez, os resultados obtidos não se encontram linha com as conclusões dos autores Zhao e Aram (1995), e Nichter e Goldmark (2009), que referem que as redes de relações permitem às empresas obter credibilidade junto das agências financeiras, e desta forma obter mais facilmente acesso a financiamentos.

Analisado o papel e a importância atribuída pelos respondentes, à influência das redes sociais nos indicadores e estratégias de crescimento, é necessário perceber se serão as redes sociais, ou não, um recurso essencial para que as empresas possam crescer. Na procura de respostas, foram construídos os índices presentes na tabela seguinte:

Tabela 29 - Redes sociais como recurso essencial para crescer

Ter redes sociais extensas é um recurso...		N	%	Índice de Concordância* (%)
Valioso	Discordo totalmente	0	0,0	1,5
	Discordo	2	1,5	
	Opinião neutra	6	4,4	4,4
	Concordo	65	48,1	94,0
	Concordo totalmente	62	45,9	
	Total	135	100	
Que facilita o acesso à informação	Discordo totalmente	0	0,0	1,5
	Discordo	2	1,5	
	Opinião neutra	4	3,0	3,0
	Concordo	78	57,8	95,6
	Concordo totalmente	51	37,8	
	Total	135	100	
Que facilita o acesso a outros recursos	Discordo totalmente	0	0,0	0,7
	Discordo	1	0,7	
	Opinião neutra	9	6,7	6,7
	Concordo	82	60,7	92,6
	Concordo totalmente	43	31,9	
	Total	135	100	
Fundamental para que a empresa cresça no país	Discordo totalmente	1	0,7	8,1
	Discordo	10	7,4	
	Opinião neutra	33	24,4	24,4
	Concordo	61	45,2	67,4
	Concordo totalmente	30	22,2	
	Total	135	100	
Fundamental para que a empresa cresça no mercado externo	Discordo totalmente	1	0,7	8,1
	Discordo	10	7,4	
	Opinião neutra	37	27,4	27,4
	Concordo	57	42,2	64,4
	Concordo totalmente	30	22,2	
	Total	135	100	

* Os índices de concordância foram calculados da seguinte forma: o grau de discordância é dado pela soma das percentagens “Discordo totalmente e “Discordo”. O índice de concordância é dado pela soma das percentagens “Concordo” e “Concordo totalmente”.

Analisando a tabela anterior, podemos constatar que todos os índices se encontram com elevados índices de concordância, relativamente às afirmações apresentadas (quase todos acima dos 92%). O maior índice de concordância é relativo à afirmação, de que ter uma extensa rede de relações e contactos pessoais é um recurso “que facilita o acesso à informação”, onde 95,6% (n=135) dos inquiridos concorda com esta afirmação. Este resultado corrobora categoricamente a ideia já avançada por diversos autores (Nichter & Goldmark, 2009; Pablos, 2005; Collins & Clark, 2003; Lechner & Dowling, 2003; Zhao & Aram, 1995), relativamente à importância atribuída às redes sociais, no acesso a um canal de informação oportuna e relevante. É ainda possível verificar, que 92,6% (n=135) dos inquiridos concorda que ter uma extensa rede de relações e contactos é um recurso “que facilita o acesso a outros recursos”. Quando questionados os inquiridos, se consideravam o facto de ter uma extensa rede de relações um recurso “valioso”, os

resultados foram categóricos, 94,0% (n=135) dos inquiridos afirmou concordar com esta afirmação. As redes sociais são consideradas um recurso valioso, não existem dúvidas, uma vez que elas ajudam os empresários a obter acesso à informação (e.g. informação à cerca das oportunidades de negócio mais rentáveis), bem como a recursos (e.g. acesso a crédito) (Nichter & Goldmark, 2009), porque permitem aos empresários construir credibilidade, obter aconselhamento, financiamento, e acesso a clientes, construir uma imagem positiva e obter recursos a preços abaixo do mercado, e obter um canal de acesso a informação e inovação (Zhao & Aram, 1995), e obter melhor informação de mercado (Lechner & Dowling, 2003), e porque facilitam o acesso a recursos e informação (Pablos, 2005), oportuna e relevante, sobre o estado da organização e do ambiente externo (Collins & Clark, 2003). Podemos então concluir, que através das redes sociais os empresários ganham acesso a recursos críticos, que por uma variedade de razões, a empresa não possui internamente, que lhes permite impulsionar o crescimento das suas empresas.

Quando diretamente questionados os inquiridos, se consideram que ter uma extensa rede social é um recurso “fundamental para que empresa cresça no país”, 67,4% (n=135) dos inquiridos afirmou concordar ou concordar totalmente com esta afirmação. 64,4% (n=135) dos inquiridos considera ainda, que as redes sociais são um recurso “fundamental para que a empresa cresça no mercado externo”. Os resultados obtidos, revelam claramente uma relação positiva entre as redes sociais e o crescimento empresarial, sendo inclusive, consideradas fundamentais para que o crescimento, interno e externo, das empresas ocorra.

8.3 Redes sociais e novas oportunidades de negócio

Como vimos anteriormente, existe já uma vasta literatura (Companys & McMullen, 2007; Arenius & Clercq, 2005; Ardichvili *et al.*, 2003; Singh, 2000) a sustentar a ideia que as redes sociais são importantes na identificação de novas oportunidades de negócio, e que quanto mais extensas forem essas redes, mais oportunidades serão identificadas (Singh, 2000; Hills *et al.*, 1997). A identificação de novas oportunidades de negócio é vista neste estudo como mais um meio de as empresas alcançarem o crescimento. Interessa-nos então, perceber qual a percepção dos inquiridos, relativamente à importância das redes sociais, no processo de identificação de novas oportunidades de negócio. Nesse sentido, ao longo do questionário foram colocadas diversas questões

(5.1;6.4;7.15;9.3) abordar as redes sociais e o seu papel na identificação de novas oportunidades de negócio. Os resultados obtidos são apresentados na tabela seguinte:

Tabela 30 - Redes sociais e oportunidades de negócio

As redes sociais...		N	%	Índice de Concordância* (%)
Permitem às empresas identificar oportunidades de negócio	Discordo totalmente	2	1,4	10,7
	Discordo	13	9,3	
	Opinião neutra	23	16,4	16,4
	Concordo	86	61,4	72,8
	Concordo totalmente	16	11,4	
	Total	140	100	100
São uma fonte de novas oportunidades de negócio	Discordo totalmente	4	2,9	8,6
	Discordo	8	5,7	
	Opinião neutra	27	19,3	19,3
	Concordo	76	54,3	72,2
	Concordo totalmente	25	17,9	
	Total	140	100	100
Possibilitam às empresas obter informação acerca de oportunidades de negócio mais rentáveis	Discordo totalmente	5	3,7	18,5
	Discordo	20	14,8	
	Opinião neutra	39	28,9	28,9
	Concordo	60	44,4	52,5
	Concordo totalmente	11	8,1	
	Total	135	100	100
São vitais para a identificação de novas oportunidades de negócio em mercados externos	Discordo totalmente	5	3,8	12,8
	Discordo	12	9,0	
	Opinião neutra	38	28,6	28,6
	Concordo	63	47,4	58,7
	Concordo totalmente	15	11,3	
	Total	133	100	100

* Os índices de concordância foram calculados da seguinte forma: o grau de discordância é dado pela soma das percentagens “Discordo totalmente e “Discordo”. O índice de concordância é dado pela soma das percentagens “Concordo” e “Concordo totalmente”.

Analisando a tabela anterior podemos constatar que todos os índices se encontram com significativos índices de concordância, relativamente às afirmações apresentadas (todos acima dos 50%). É o acesso privilegiado à informação, obtido através das redes sociais, que leva as organizações a descobrirem novas oportunidades de negócio (Sorenson, 2003), e consecutivamente aumentarem o seu potencial de crescimento. Esta afirmação encontra-se, claramente em linha com as respostas dos inquiridos, onde 72,2% (n=140) concorda que estas redes são o contexto que permite às empresas “identificar oportunidades de negócio”. Destaque também para o facto de 72,2% (n=140) dos inquiridos, considerar as redes sociais uma “fonte de novas oportunidades de negócio”. As redes sociais não só permitem às empresas identificar mais oportunidades de negócio, como também possibilitam “obter informação acerca das oportunidades de negócio mais rentáveis”, com 52,5% (n=135) dos inquiridos a concordar com esta afirmação, e tal como defendido por Nichter e Goldmark (2009).

Finalmente, as redes sociais não são apenas importantes na identificação de oportunidades nos mercados internos, elas são ainda mais vitais na “identificação de novas oportunidades de negócio em mercados externos”, com 58,7% (n=133) dos inquiridos a concordar com esta afirmação, o que vai de encontro às conclusões apresentadas pelos autores Zhou *et al.* (2007) no seu estudo.

Os resultados obtidos permitem-nos concluir acerca do papel ativo, e de extrema importância, que as redes sociais desempenham no processo de identificação de novas oportunidades de negócio, pois é através delas que os empresários obtêm informação crítica, que lhes permite mais facilmente identificar essas mesmas oportunidades (De Carolis & Saporito, 2006). Na secção seguinte, abordaremos com mais detalhe o crescimento no mercado externo, e a importância que as redes sociais têm nesta estratégia de crescimento que é a internacionalização das empresas.

8.4 Redes sociais e internacionalização das empresas

Nesta secção procuraremos responder ao último objetivo deste estudo, que é o de avaliar a importância das redes sociais na internacionalização das empresas. Foi decidido dar um particular destaque à estratégia de crescimento “internacionalização”, em detrimento de outras apresentadas anteriormente, pois dado o contexto económico português, achamos que as empresas portuguesas deverão optar por estratégias que façam diminuir as suas dependências do mercado interno.

De forma, a revelar a importância que as redes de relações e contactos pessoais, têm na internacionalização das empresas, e perceber se estas são, ou não, um recurso essencial no processo de internacionalização, os inquiridos foram questionados sobre o papel destas redes na entrada em novos mercados externos (questão 9). Para o efeito, foram então constituídos índices de concordância, tendo sido obtidos os seguintes resultados:

Tabela 31 - O papel das redes sociais na internacionalização das empresas

As redes sociais são...		N	%	Índice de Concordância* (%)
A base a partir da qual se desenvolvem negócios em novos mercados externos	Discordo totalmente	6	4,5	15,8
	Discordo	15	11,3	
	Opinião neutra	45	33,8	33,8
	Concordo	56	42,1	50,4
	Concordo totalmente	11	8,3	
	Total	133	100	100
Essenciais para a entrada em novos mercados externos	Discordo totalmente	6	4,5	14,3
	Discordo	13	9,8	
	Opinião neutra	39	29,3	29,3
	Concordo	63	47,4	56,4
	Concordo totalmente	12	9,0	
	Total	133	100	100
Essenciais na criação de condições favoráveis à expansão internacional	Discordo totalmente	5	3,8	9,8
	Discordo	8	6,0	
	Opinião neutra	43	32,3	32,3
	Concordo	65	48,9	57,9
	Concordo totalmente	12	9,0	
	Total	133	100	100
Fundamentais no fornecimento de informação acerca dos mercados externos	Discordo totalmente	5	3,8	9,8
	Discordo	8	6,0	
	Opinião neutra	37	27,8	27,8
	Concordo	70	52,6	62,4
	Concordo totalmente	13	9,8	
	Total	133	100	100

* Os índices de concordância foram calculados da seguinte forma: o grau de discordância é dado pela soma das percentagens “Discordo totalmente e “Discordo”. O índice de concordância é dado pela soma das percentagens “Concordo” e “Concordo totalmente”.

Analisando os resultados obtidos na tabela anterior, podemos constatar que todos os índices se encontram com significativos índices de concordância, relativamente às afirmações apresentadas (acima dos 50%). A afirmação com o índice de concordância mais elevado é relativo à afirmação de que as redes sociais são “fundamentais no fornecimento de informação acerca dos mercados externos”, onde 62,4% (n=133) dos inquiridos respondeu concordar com a afirmação. Estes resultados vão de encontro ao estudo realizado pelos autores Oviatt e McDougall (1995), que referem que as empresas tendem a obter informação valiosa sobre o país destino através das suas relações sociais com fornecedores, clientes, instituições financeiras, associações industriais e de comércio. De destacar ainda que 57,9% (n=133) dos inquiridos respondeu concordar com a afirmação de que estas redes são “essenciais na criação de condições favoráveis à expansão internacional”, reduzindo o risco das operações internacionais e a dependência da limitação de recursos. Não menos importante, foram os resultados obtidos em relação à afirmação de que as redes sociais são “essenciais para a entrada em novos mercados externos”, onde 56,4% (n=133) dos inquiridos respondeu concordar com esta afirmação. Finalmente, 50,4% (n=133), afirmou

concordar que as redes sociais são “a base a partir da qual se desenvolvem negócios em novos mercados externos”, estes resultados encontra-se claramente em linha com o estudo desenvolvido pelos autores (Zhou *et al.*, 2007). Podemos então concluir, com base nos resultados obtidos que as redes sociais são um recurso essencial para entrada em novos mercados externos, pois elas permitem criação de condições favoráveis a essa entrada, por exemplo, através do estabelecer de parcerias com parceiros internacionais, que de certa forma podem mitigar a limitação de recursos de uma dada empresa, ou através do fornecimento de informação acerca desses mercados, informação essa, que poderá facilitar a internacionalização da empresa para esse país.

Avaliado o papel das redes sociais na internacionalização, torna-se pertinente saber a importância atribuída a estas redes no processo de internacionalização das empresas. De forma a perceber esta importância, foi pedido aos inquiridos que indicassem o grau de importância atribuído à sua rede de relações e contactos em aspetos relacionados com o processo de internacionalização (questão 10). Os resultados obtidos, são apresentados na tabela seguinte:

Tabela 32 - Importância das redes sociais na internacionalização

Que importância atribui às redes sociais...	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)		Totais		Média	Desvio Padrão
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Na redução de barreiras de informação e conhecimento	11	8,3	13	9,8	51	38,3	42	31,6	16	12,0	133	100	3,29	1,072
No fornecimento de informação que possa reduzir os riscos e as incertezas inerentes a operações em mercados externos	19	14,3	23	17,3	44	33,1	34	25,6	13	9,8	133	100	2,99	1,184
No estabelecimento de relações com intermediários em mercados externos	19	14,3	28	21,1	46	34,6	29	21,8	11	8,3	133	100	2,89	1,152
Na definição das iniciativas de entrada num novo país	21	15,8	34	25,6	39	29,3	28	21,1	11	8,3	133	100	2,80	1,184
Na velocidade de resposta aos mercados externos	19	14,3	29	21,8	47	35,3	35	26,3	3	2,3	133	100	2,80	1,055
Na flexibilidade de resposta aos mercados externos	19	14,3	31	23,3	48	36,1	30	22,6	5	3,8	133	100	2,78	1,068
Na seleção do mercado externo	21	15,8	34	25,6	41	30,8	30	22,6	7	5,3	133	100	2,76	1,129

Legenda: (1) - Nada importante; (2) - Pouco importante; (3) - Importante; (4) - Muito importante; (5) - Extremamente importante

Analisando os resultados obtidos na tabela anterior, é possível constatar de uma forma geral, um grau de importância significativo atribuído às redes sociais no processo de internacionalização. 38,3% (n=51) dos inquiridos, consideraram as redes sociais como importantes “na redução de barreiras de informação e conhecimento” aquando da entrada em novos mercados externos, 31,6% (n=42) consideraram muito importantes e 12,0% (n=16) extremamente importantes. No que diz respeito “ao fornecimento de

informação que permite reduzir os riscos e incertezas inerentes a operações em mercados externos”, 33,1% (n=44) considerou as redes sociais importantes, 25,6% (n=34) muito importantes e 9,8% (n=13) extremamente importantes. Relativamente à “seleção do mercado externo”, foram obtidos graus de importância mais moderados, com 30,8% (n=30) a considerar as redes sociais importantes neste aspeto, 22,6% (n=30) muito importantes e 5,3% (n=7) extremamente importantes. Os resultados obtidos permitem-nos concluir que as redes sociais desempenham um papel importante e facilitador no processo de internacionalização das empresas, levando posteriormente ao crescimento das mesmas. Estas conclusões encontram-se em linha com outros estudos efetuados (Sasi & Arenius, 2008; Zhou *et al.*, 2007; Yli-Renko *et al.*, 2002), onde são demonstrados os benefícios das redes sociais na internacionalização, e no respetivo crescimento das empresas. Segundo Oviatt e McDougall (1995), as empresas tendem a obter informação valiosa sobre o país destino através das suas relações sociais com fornecedores, clientes, instituições financeiras, associações industriais e de comércio. Mas desta lista de entidades, quais serão consideradas as principais fontes de informação, no processo de internacionalização das empresas?

De forma a responder a esta questão, foi pedido aos inquiridos que de uma lista de entidades apresentadas, escolhessem as duas que consideravam as principais fontes de informação valiosa (questão 11), no processo de internacionalização das empresas. Os resultados obtidos, são apresentados na tabela seguinte (N=133):

Tabela 33 - Principais atores sociais no processo de internacionalização

	N	%
Clientes	106	79,7
Associações industriais e de comércio	46	34,6
Instituições governamentais	37	27,8
Fornecedores	30	22,6
Distribuidores	22	16,5
Instituições Financeiras	21	15,8
Colaboradores da empresa	2	1,5
Outros empresários	1	0,8
Organismos de informação estatística	1	0,8

Analisando os resultados obtidos, pode-se constatar que 79,7% (n=106) dos inquiridos consideram os “clientes”, uma fonte de informação valiosa no processo de internacionalização das empresas. 34,6% (n=46) consideraram as “associações industriais e comércio” também uma fonte de informação valiosa neste processo. De

realçar, os baixos resultados obtidos para as entidades “colaboradores da empresa”, “outros empresários” e “organismos de informação estatística”.

8.5 Síntese e conclusão

É importante nesta fase, fazer uma pequena síntese daquilo que foi referido e analisado no capítulo. Ao longo deste capítulo, foram explorados diversos índices de concordância de forma a conhecer a perceção dos respondentes, relativamente ao papel das redes sociais no aumento de uma série de indicadores de crescimento, ao impacto nas estratégias de crescimento, na identificação de novas oportunidades, e por último, no processo de internacionalização das empresas. A conjugação de todos os índices, permitirá concluir acerca do papel desempenhado pelas redes sociais no crescimento das empresas. De uma forma geral, foi possível concluir que os respondentes consideram que as redes sociais têm impacto direto positivo, no aumento de diversos indicadores usualmente utilizados para medir o crescimento, como por exemplo, o volume de vendas. A eficiência com que as redes sociais facilitam o acesso a informação e a recursos, são a razão apontada para o alcançar dos bons desempenhos. Relativamente ao impacto das redes sociais nas estratégias de crescimento, foi possível concluir que as redes sociais possibilitam às empresas identificar tanto novos clientes, como novos fornecedores, bem como ajudam a estabelecer novas parcerias com distribuidores e a definir novas alianças estratégicas.

No que diz respeito, à relação entre as redes sociais e a identificação de novas oportunidades de negócio, os resultados foram elucidativos, demonstrando o papel fundamental que as redes sociais têm na identificação de novas oportunidades de negócio, tanto nos mercados internos como nos externos, bem como a fornecer informação acerca das oportunidades mais rentáveis. Finalmente, foi possível concluir acerca da importância das redes sociais no processo de internacionalização das empresas, com os resultados obtidos a indicarem claramente, as redes sociais como vitais para o sucesso da entrada em novos mercados externos, uma vez que é através das redes sociais que se criam condições favoráveis à expansão internacional, e que se obtém informação relevante acerca desses novos mercados internacionais.

Concluída a análise e discussão dos resultados nos dois capítulos anteriores, proceder-se-á, no Capítulo 9 à apresentação de uma síntese dos principais resultados e conclusões, contribuições e limitações.

9. Conclusões, contribuições e limitações

9.1 Introdução

O presente capítulo encerra a dissertação, apresentando e sintetizando as grandes conclusões do trabalho de investigação realizado sobre o papel desempenhado pelas redes sociais no crescimento das empresas.

O objetivo deste estudo foi o de estudar o papel das redes sociais no crescimento empresarial. Pretendeu-se perceber de que forma estas redes podem ser conducentes do crescimento, através da disponibilização de informação e recursos, que permitem às empresas identificar novas oportunidades de negócio, e internacionalizarem-se. Começou-se por fazer um estudo da literatura existente sobre redes sociais, sobre o crescimento empresarial, e de que forma estes conceitos podem estar relacionados, estudo esse que conduziu à formulação da questão de investigação e objetivos gerais a alcançar. Assim, na secção 9.2 sintetizam-se os principais resultados e conclusões. A secção 9.3 tem como propósito apresentar as principais contribuições e implicações, tendo sempre presente os objetivos específicos da investigação. Na secção 9.4 apresentam-se limitações do estudo e sugerem-se caminhos para investigação futura. Por último, na secção 9.5 versa na exposição de algumas considerações finais relativas à investigação realizada.

9.2 Principais resultados e conclusões

Nesta secção serão apresentados os principais resultados obtidos e as principais conclusões desta investigação. O instrumento utilizado na recolha e tratamento de dados revelou-se, de uma forma genérica, adequado à análise do estudo. Tomando por base os objetivos de investigação, foi possível alcançar o objetivo principal deste estudo, que se prendia com a compreensão do papel das redes sociais no crescimento das empresas. Como apresentado anteriormente na secção da metodologia, este objetivo principal deu origem a quatro objetivos gerais, que passam a ser analisados de seguida com mais pormenor.

Objetivo 1 - Conhecer a importância das redes sociais

Sendo um dos objetivos do estudo conhecer a importância atribuída às redes sociais, procurou-se explorar as percepções dos respondentes relativamente a este tema. Na tentativa de revelar essa importância, tentou-se perceber a frequência com que as pessoas recorrem às suas redes sociais. Considerando as 150 respostas válidas verificou-se, que 54% (n=81) dos inquiridos respondeu recorrer frequentemente ou sempre aos colegas de equipa para obter aconselhamento profissional, e que por vezes ou frequentemente os elementos da família 52,7% (n=79), e os amigos com 73,4% (n=110) são também procurados, remetendo para a importância da proximidade e da confiança nas relações. Os resultados obtidos revelaram, que efetivamente as pessoas recorrem com bastante frequência às suas redes sociais, o que de certa forma acaba por lhe conferir uma certa importância.

Relativamente à importância das redes sociais como fonte de informação, os resultados revelam que 86,7% (n=130) dos inquiridos, consideraram as pessoas e as suas redes de relações uma fonte de informação crítica para o sucesso no desempenho das suas funções. Os resultados indicam ainda, que os inquiridos atribuem particular importância às suas redes intra-organizacionais em detrimento das suas redes inter-organizacionais, com 85,3% (n=128) dos inquiridos, atribuir extrema ou muita importância aos colaboradores da mesma equipa no desempenho das suas funções.

Para concluir acerca da importância das redes sociais nas organizações, tentou-se perceber a percepção dos respondentes sobre o papel destas redes na geração de conhecimento e inovação. Os resultados empíricos obtidos, indicam claramente a importância que as redes sociais, têm nestes aspetos. Com 92,7% (n=150) dos inquiridos a concordar que as redes sociais propiciam a inovação, auxiliando na geração de ideias inovadoras. Altos níveis de concordância, foram ainda obtidos para a importância das redes sociais na transferência de conhecimento, na produção de novo conhecimento, e na disseminação do conhecimento pela organização. Os resultados empíricos sugerem claramente, que as redes sociais são vistas como importantes para os elementos da organização estudada, não só como fonte de aconselhamento, de informação crítica, e de inovação, mas também como meio de geração e disseminação de conhecimento pelas organizações.

Objetivo 2 - Verificar se as redes sociais são consideradas uma fonte de vantagem competitiva para as empresas

Constataram-se elevados índices de concordância, quanto às redes sociais serem consideradas uma fonte de vantagem competitiva para as empresas. O maior índice encontrado (70,0%) é relativo ao facto das redes sociais permitirem às empresas melhorar a sua credibilidade e prestígio de marca. Não menos importante, é o facto de 67,9%, ter concordado que as redes sociais permitirem às empresas melhorar a qualidade dos produtos, e 62,1% ter concordado que as redes sociais facilitam o acesso aos clientes. As redes sociais são uma fonte de vantagem competitiva, pois elas fornecem às empresas informação e recursos fundamentais que estas não possuem, facto extremamente importante para as pequenas e médias empresas, dado o problema de limitação de recursos com que este tipo de empresas se depara. Esta ideia é fortemente partilhada pelos elementos inquiridos neste estudo, com 87,1% a considerar as redes sociais uma fonte de informação oportuna, e com 82,9% (n=140) a considerar essa informação proveniente das redes como relevante. Importante ainda o facto, de 67,1% (n=140) dos inquiridos concordar que as redes sociais são uma fonte de recursos que por vezes não se encontram disponíveis na organização.

Os resultados empíricos obtidos evidenciaram diversos aspetos fundamentais, que estão relacionados com a capacidade competitiva das empresas. Entre os diversos aspetos em causa, salienta-se a relação que existe entre as redes sociais presentes nas empresas e a sua capacidade competitiva. A investigação veio demonstrar que esta relação está significativamente dependente da capacidade da empresa em gerir a sua rede de relações, de forma a obter informação e recursos que lhe permite concretizar as vantagens competitivas sobre os seus concorrentes. A globalização tornou os mercados altamente competitivos, exigindo às empresas a procura de estratégias cada vez mais diferenciadoras, que lhes permitam obter vantagem competitiva sustentável sobre a concorrência. Este estudo aponta as relações e as redes sociais como estratégia a seguir no sentido de obter essa vantagem.

Objetivo 3 - Compreender o papel das redes sociais no crescimento empresarial

Os resultados obtidos apontam, para a capacidade das redes sociais em fazer aumentar uma série de indicadores, normalmente utilizados para medir o crescimento das empresas. Com 50,4% dos inquiridos, a concordar que as redes sociais possibilitam aumentar o volume de vendas das empresas, sendo este o índice com maior concordância. Mas para além deste indicador, os inquiridos concordam ainda que estas redes permitem aumentar a quota de mercado (42,9% no mercado interno, e 35,5% no externo), o número de colaboradores (41,5%), a capacidade produtiva (37,8%).

A análise dos resultados revelou, que as redes sociais não têm apenas impacto nos indicadores de crescimento, mas que também beneficiam estratégias de colaboração e conquista. Os resultados indicam que 59,2% (n=135) dos inquiridos, concorda que as redes sociais possibilitam às empresas conquistar novos clientes, e identificar novos fornecedores (52,6%). Relativamente às colaborações e parcerias, 45,9% (n=135) dos inquiridos concorda que as redes sociais possibilitam às empresas estabelecer novas parcerias, e 46,7% (n=135) refere que através destas redes se estabelecem alianças estratégicas. A importância atribuída às redes sociais em questões estratégicas, aponta para a necessidade dos gestores considerarem as redes sociais, a sua informação e os seus recursos, no alinhamento e definição da melhor estratégia.

No que diz respeito à importância das redes sociais como recurso, os resultados não poderiam ser mais conclusivos. 95,6% (n=135) dos inquiridos, concorda que ter uma extensa rede de relações é um recurso que facilita o acesso à informação, e 92,6% assumem que também facilitam o acesso a outros recursos, o que leva 94,0% dos inquiridos apontar as redes sociais como um recurso valioso. Como vimos anteriormente, as redes sociais desempenham um papel importante no acesso a informação e recursos. Contudo, existe um facto que lhe confere ainda mais importância, referimo-nos obviamente ao seu papel na identificação de novas oportunidades de negócio. As redes sociais são um contexto ideal, para o aparecimento de novas oportunidades de negócio, com os elementos inquiridos, a demonstrarem elevada concordância relativamente a este facto. 72,2% (n=140) afirmou concordar que as redes sociais são o contexto que permite às empresas identificar oportunidades de negócio, e que 72,2% considera-as inclusive uma fonte de novas oportunidades de negócio, tanto nos mercados internos como externos, com 58,7% a referir as redes sociais como vitais para a identificação de novas oportunidades de negócio em

mercados internacionais. Neste momento, não restam praticamente dúvidas relativamente à importância que as redes sociais representam para as empresas, mas serão um recurso fundamental para que estas cresçam? 67,4% dos inquiridos revelou concordar que as redes sociais são um recurso fundamental para que as empresas cresçam nos mercados internos, e 64,4% para que cresçam nos mercados externos. Os resultados obtidos, evidenciam claramente uma relação positiva entre as redes sociais e o crescimento empresarial.

Objetivo 4 - Avaliar a importância das redes sociais na internacionalização das empresas

Relativamente ao papel facilitador das redes sociais no processo de internacionalização das empresas, os resultados empíricos revelam significativos índices de concordância por parte dos elementos inquiridos. Com 62,4% dos inquiridos a considerar as redes sociais como fundamentais a fornecer informação acerca dos mercados externos, e 57,9% a referir o seu papel essencial para a criação de condições para a viabilizar a expansão internacional. Não menos importante, foram os resultados obtidos revelando as redes sociais como essenciais para entrada em novos mercados externos (56,4%), e como base a partir da qual se desenvolvem negócios em novos mercados externos (50,4%). Os resultados revelam claramente as redes sociais como recurso essencial para entrada em novos mercados externos, pois elas permitem criação de condições favoráveis a essa entrada, e fornecendo informação acerca desses mercados, que de certa forma deverá facilitar a internacionalização das empresas.

Em termos da importância das redes sociais no processo de internacionalização das empresas, os resultados obtidos conferem às redes sociais uma importância considerável, com 81,9% dos inquiridos a considerarem estas redes importantes na redução de barreiras de informação e conhecimento na entrada em novos mercados externos, 68,5% atribuindo-lhes importância na redução de riscos e incertezas inerentes as operações em mercados externos, e finalmente 58,7% a considerar as redes sociais como importantes na seleção do mercado externo. Os resultados obtidos e os argumentos acima apresentados, permitem-nos concluir acerca do papel facilitador e a importância que as redes sociais podem ter na internacionalização das empresas, e consequentemente no potencial de crescimento das empresas.

Nesta fase da investigação faz sentido colocar a questão, mas afinal *“Qual o papel das redes sociais no crescimento empresarial?”*

O número ainda significativo de opiniões neutras registadas em algumas questões, vêm de certa forma, dar alguma consistência à percepção de que não existe ainda uma completa consciencialização por parte das pessoas da importância das redes sociais para as empresas. No entanto, a conjugação dos quatro objetivos gerais, permite-nos conhecer melhor a resposta à pergunta de partida, inicialmente formulada. A presente investigação procurou compreender o papel desempenhado pelas redes sociais no crescimento das empresas, com base nas percepções das pessoas a quem foi submetido o questionário. Constatou-se que este ativo assume um papel importante e decisivo na vida e no crescimento das organizações. Podemos afirmar, que as redes sociais detidas pelas pessoas, são a base que diferencia a organização num mundo em que a mudança passou a ser uma constante, e conseqüentemente as empresas devem ter uma estratégia eficiente para a gestão deste ativo. O estudo evidencia a necessidade de saber gerir a ligação entre a empresa e as redes de relações, para que seja possível identificar onde se encontram as potenciais vantagens competitivas. É um facto que existem oportunidades e vantagens competitivas evidentes e claras que podem ser conquistadas através das redes sociais. Os resultados obtidos apontam para a conclusão, que os empresários e gestores devem encarar as redes sociais como uma fonte de recursos e como meio de alcançar o crescimento das empresas. Este estudo sugere ainda que redes sociais mais extensas, podem estar associadas a um crescimento mais rápido. Estas redes ajudam as empresas, principalmente as novas e as pequenas empresas, a ganhar acesso recursos normalmente fora do seu controlo.

Para concluir, o presente estudo focou-se nas redes sociais como meio de alcançar o crescimento empresarial. As redes sociais são cruciais para a sobrevivência e crescimento das empresas, nomeadamente em mercados internacionais e, mais importante para as pequenas empresas, dada a sua limitação de recursos. Estas conclusões, revelam a necessidade por parte das empresas e dos seus gestores de definirem uma estratégia para as suas redes de relações, de forma a colher os benefícios que elas têm para oferecer. Apesar de existirem limitações, pensamos ter conseguido chegar a algumas conclusões que poderão apontar caminhos de análise futura. As limitações e sugestões para trabalhos futuros serão abordadas com mais detalhe na secção seguinte.

9.3 Contribuições e implicações

Esta secção expõe os contributos e implicações da presente dissertação, considerando contributos para as empresas e seus gestores, e contributos para a teoria e investigação.

Um dos objetivos fundamentais de qualquer investigação científica, passa por esta vir a ter utilidade prática para as empresas, empreendedores, economistas, gestores e qualquer outro indivíduo da sociedade. Somos da opinião, que também este objetivo foi devidamente concretizado, ao apresentar todo o potencial das redes sociais, na obtenção de vantagem competitiva sustentável para as empresas, e no crescimento das empresas, mais concretamente na identificação de novas oportunidades de negócio, no acesso a recursos e informação que as empresas não possuem nem podem comprar, e na internacionalização das empresas. O presente estudo vem alertar para a necessidade das empresas pensarem a sua rede de relações de uma forma mais estruturada e como potencial fonte de vantagem competitiva, de informação e de recursos fundamentais para que estas consigam alcançar o crescimento. Assim sendo as empresas e seus gestores devem ponderar uma série de questões:

- Estará a minha empresa aproveitar todo o potencial das minhas redes sociais?
- De que forma posso utilizar a minha rede de relações para gerar novos relacionamentos?
- Quero expandir ou contrair a minha rede social?
- Qual a força da minha rede social?
- Quais as bases da minha rede social?
- Qual a força da minha rede social?
- Como fomentar o contributo que a empresa pode colher da rede social e as relações aí presentes?

O que é externo às empresas é refletido necessariamente no que lhes é interno, este trabalho serve como base para analisar a capacidade da empresa em eliminar as suas fronteiras físicas através das suas redes sociais, e assim ter acesso a recursos e informação indispensáveis para alcançar o crescimento. Este estudo evidencia, e reforça a ideia, que os gestores na gestão das suas redes sociais devem focalizar-se não apenas nas trocas comerciais, mas também nas dimensões associadas aos aspetos sociais, culturais, políticos e comportamentais da empresa.

Em termos de relevância, esta dissertação aborda um assunto de interesse para as empresas que procurem estratégias diferenciadoras de obtenção de vantagem competitiva, e estratégias capazes de superar limitações de recursos, essenciais para o crescimento das empresas. Espera-se que este trabalho contribua para elucidar as empresas de como podem beneficiar com as redes sociais e com as relações aí presentes.

Para além destes contributos práticos para as empresas, a presente dissertação faz uma contribuição empírica para a literatura do crescimento empresarial e da teoria das redes, mais especificamente para a teoria das redes sociais. As principais contribuições teóricas são decorrentes da relação entre o crescimento das empresas e as suas redes sociais. Espera-se assim fornecer mais uma ferramenta para entender o processo de crescimento das empresas, e de que forma estas o podem alcançar. Ao explicitamente abordar o processo de crescimento das empresas, como incorporadas numa rede de múltiplas relações, temos a esperança de ter enriquecido a nossa compreensão de alguns mecanismos que operam na interface entre a empresa e seu ambiente, e de ter ajudado a esclarecer o complexo e multifacetado processo de crescimento das empresas.

Para finalizar, torna-se relevante salientar que a presente dissertação contribui por um lado, para minimizar a falta de investigação nesta área, propondo explicar o crescimento das empresas através das suas redes sociais, e por outro deixar uma mensagem de alerta para aqueles que ainda não se debruçaram sobre a importância das redes sociais, no sentido de procurarem reconhecer que se trata de um ativo que diferencia as organizações e que tem influência no seu potencial de crescimento no mundo empresarial. Os resultados alcançados demonstram, como outros trabalhos já o haviam sugerido, que o estudo do processo de crescimento, mais concretamente segundo a perspectiva da teoria das redes sociais, carece de aprofundamento.

9.4 Limitações e sugestões para estudos futuros

Após a análise dos resultados obtidos com a aplicação do questionário sobre o papel das redes sociais no crescimento empresarial, reconhecemos a existência de algumas limitações. Os resultados obtidos devem ser interpretados com algumas reservas, dada a natureza exploratória da investigação. Por se tratar de um estudo onde apenas foi inquirida a rede social em torno dos colaboradores de uma única organização, reconhecemos que existem grandes limitações à generalização, logo nem todos os gestores das organizações em Portugal deverão, portanto, identificar-se com os

resultados apresentados neste estudo. No entanto estas limitações podem fornecer ideias para ampliação e melhorias futuras.

Uma vez que as conclusões ao estudo desenvolvido têm por base percepções das pessoas inquiridas, existe algum grau de subjetividade nos resultados obtidos, conseqüentemente a sua generalização deve ser prudente. Os resultados empíricos obtidos devem ser interpretados como um ponto de partida, para o desenvolvimento de um modelo mais complexo, e estatisticamente mais aprofundado, que ilustre de forma mais contundente os efeitos das redes sociais no crescimento das empresas. Considera-se que apesar dos objetivos gerais propostos e os objetivos específicos terem sido atingidos, este trabalho não esgota o tema, que poderá ser abordado em estudos complementares, como anteriormente referido. Após a conclusão da investigação e, tendo em conta as limitações apontadas, torna-se agora possível explanar um conjunto de sugestões para futuros trabalhos na área das redes sociais e do crescimento empresarial.

Existem várias possibilidades de investigações futuras, tendo em consideração a falta de consenso na literatura acerca dos determinantes que explicam o crescimento das empresas, e considerando os resultados obtidos. Este estudo foi feito no âmbito de uma empresa específica, num sector de atividade particular. A extensão futura do estudo a outras empresas, a outras pessoas e a outros contextos permitirá recolher mais dados através dos quais se poderá generalizar mais facilmente as conclusões obtidas.

Futuramente, de forma a assegurar a validade dos resultados encoraja-se que este estudo seja replicado em outros sectores e países. Uma vez que grande parte dos estudos existentes na literatura, analisam empresas *business-to-business* seria interessante analisar o impacto e as diferenças das redes sociais em empresas *business-to-consumer*. Como sugestão, seria interessante que outros estudos abordassem de forma mais aprofundada estas relações de colaboração informais, nomeadamente questões relacionadas com a sua gestão e com os seus resultados. Sugere-se ainda, que futuros investigadores, elaborem acerca da possibilidade que diferentes tipos de relações podem levar a informação com diferente valor. Existem múltiplas avenidas possíveis para estudos futuros. Estudos posteriores devem aprofundar a compreensão de como as redes sociais evoluem ao longo do tempo, e que ao longo do tempo diferentes recursos vão sendo necessários, que de certa forma requerem que sejam feitos ajustamentos nas redes.

O dinamismo das redes é uma característica que nos apercebemos ao longo deste estudo, mas os dados recolhidos não nos permitem medi-lo. Evidentemente as relações entre as pessoas não são estáticas e alteram-se por força de diversas circunstâncias, internas ou externas às organizações. Numa investigação futura, gostaríamos de acompanhar as redes sociais da organização estudada ao longo de um período de tempo, e avaliar as transformações operadas nas suas relações. As causas e as consequências do crescimento podem também ser diferentes para diferentes formas de crescimento, logo, diferentes formas de crescimento devem ser analisadas separadamente. Este facto pode apontar para estratégias diferentes no estudo do crescimento das empresas, em estudos futuros. Esperamos que este estudo estimule futuras investigações nesta área em Portugal, particularmente estudos longitudinais e holísticos que avaliem a evolução ao longo do tempo das redes sociais, no processo de crescimento das empresas e respetiva internacionalização.

9.5 Considerações finais

O propósito que norteou a realização desta dissertação foi o de estudar o papel das redes sociais no crescimento empresarial. Apesar de todas as limitações apontadas, parece-nos que conseguimos apontar alguns caminhos futuros de investigação e trazer alguns contributos para a gestão de empresas. Acreditamos que este não é um trabalho terminado e esperamos poder vir a melhorá-lo de acordo com as sugestões que fomos registando. Na presente dissertação foi reconhecido o importante papel desempenhado pelas redes sociais no crescimento das empresas e na sua internacionalização, e reconhecida também a vantagem competitiva que estas garantem às empresas. Os atores estudados têm presente que as redes sociais são um fator decisivo e diferenciador para as empresas, e que garantem acesso a informação e a recursos necessários ao seu crescimento.

É muito provável que fatores como estratégia, motivação empreendedora, composição da equipa de gestão, forma organizacional, estrutura financeira e vários aspetos de munificência ambiental relativa estão diferencialmente relacionados com diferentes formas de crescimento. Isso exige estudos exaustivos sobre o crescimento das empresas, usando uma variedade de ferramentas teóricas e um espectro adequado não só de medidas de crescimento, mas também medidas de potenciais causas e consequências. A conceção e a execução de tais estudos é sem dúvida um desafio, mas continuar a

fingir que o crescimento é um fenómeno simples e unidimensional não é uma maneira produtiva de lidar com esse desafio.

No estudo do crescimento empresarial, é facilmente possível encontrar problemas na literatura existente. A falta de integração dos diferentes resultados numa teoria mais abrangente de crescimento, falta de qualidade em estudos aprofundados, foco na unidireccionalidade do crescimento; falta de foco sobre as questões das pessoas, a falta de combinação de diferentes níveis de análise (individual, organização, equipa, ambiente), nível bastante baixo de relação entre resultados empíricos e a teoria de construção (Davidsson *et al.*, 2005). No entanto, apenas é possível perceber a existência de todos estes problemas pelo facto de vários investigadores terem dedicado um esforço considerável em pesquisar o crescimento da empresas, e assim, pouco a pouco descobrir a verdadeira complexidade do fenómeno. A validade remanescente de algumas das críticas, só significa que há oportunidades de pesquisa interessantes para futuros investigadores nesta área fazerem melhor.

Apêndices

Apêndice I – Questionário sobre redes sociais e crescimento empresarial



No âmbito do Mestrado em Gestão da Universidade do Minho, estou a proceder a um estudo com o objetivo de compreender o papel das redes sociais no crescimento das empresas.

O termo redes sociais, é entendido neste contexto como as redes de relações e de contactos de cada pessoa.

Gostaria de contar com a sua colaboração neste estudo, preenchendo este breve questionário. O seu preenchimento não deverá demorar mais de 10 minutos, sendo que os dados recolhidos serão, única e exclusivamente, para tratamento estatístico.

O anonimato dos respondentes será garantido.

Miguel Pinto, Mestrado em Gestão da Universidade do Minho.

E-mail: pg16758@alunos.uminho.pt



1. Considerando a sua rede de relações e contactos pessoais, indique com que frequência pede aconselhamento sobre questões profissionais: *

	Nunca	Raramente	Por vezes	Frequentemente	Sempre
A elementos da sua família	<input type="radio"/>				
Aos amigos	<input type="radio"/>				
A colaboradores da sua equipa na empresa	<input type="radio"/>				
A colaboradores de outra equipa na empresa	<input type="radio"/>				
A colaboradores de outro departamento na empresa	<input type="radio"/>				
A colaboradores de outra empresa	<input type="radio"/>				
A clientes da sua empresa	<input type="radio"/>				
A distribuidores da sua empresa	<input type="radio"/>				
A fornecedores da sua empresa	<input type="radio"/>				

2. No desempenho da sua função, quais as fontes de informação que considera críticas: (assinale as 3 principais) *

- Pessoas
- Arquivos no seu computador
- Internet
- Bases de dados
- Livros
- Jornais e revistas generalistas
- Revistas especializadas
- Estudos de mercado
- Outra. Indique qual:

3. Considerando a sua rede de relações e contactos pessoais, indique o grau de importância que as seguintes pessoas têm no desempenho da sua função na sua empresa: *

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
Elementos da sua família	<input type="radio"/>				
Amigos	<input type="radio"/>				
Colaboradores da sua equipa na empresa	<input type="radio"/>				
Colaboradores de outra equipa na empresa	<input type="radio"/>				
Colaboradores de outro departamento na empresa	<input type="radio"/>				
Colaboradores de outra empresa	<input type="radio"/>				
Clientes da sua empresa	<input type="radio"/>				
Distribuidores da sua empresa	<input type="radio"/>				
Fornecedores da sua empresa	<input type="radio"/>				

**4. Considera que a sua rede de relações e contactos pessoais auxilia:
(assinale o seu grau de concordância) ***

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Na produção de conhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na transferência de conhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na disseminação de conhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na geração de novas ideias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na geração de ideias inovadoras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na definição de novos processos de negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na evolução de várias áreas do ambiente corporativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na inovação dos produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



5. A sua rede de relações e contactos pessoais permite à sua empresa...
(assinale o seu grau de concordância) *

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
...identificar novas oportunidades de negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...desenvolver novos produtos/serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...desenvolver produtos/serviços com mais qualidade para os clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...aceder mais facilmente aos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...desenvolver produtos personalizados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...melhorar a credibilidade e prestígio da marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...reduzir custos de investigação e desenvolvimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...reduzir custos de comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...obter proteção do governo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...aceder a financiamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. As redes de relações e contactos pessoais são uma fonte de...
(assinale o seu grau de concordância) *

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
...informação oportuna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...informação relevante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...recursos por vezes indisponíveis na organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...novas oportunidades de negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...poder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



7. A sua rede de relações e contactos pessoais possibilita à sua empresa...
(assinale o seu grau de concordância) *

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
...conquistar novos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...identificar novos fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...estabelecer novas parcerias com distribuidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...definir alianças estratégicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...aumentar o volume de vendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...aumentar os ativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...adquirir novas empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...aumentar a quota de mercado em Portugal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...aumentar a quota de mercado nos PALOPS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...aumentar a quota de mercado em Espanha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...aumentar a produtividade dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...aumentar o número de colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...aumentar a rentabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...aceder a financiamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...obter informação acerca de novas oportunidades de negócio mais rentáveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...aumentar a capacidade produtiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...entrar em novos mercados externos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Considera que ter uma extensa rede de relações e contactos pessoais, é um recurso:
(assinale o seu grau de concordância) *

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Valioso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que facilita o acesso à informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que facilita o acesso a outros recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fundamental para que a empresa cresça no país	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fundamental para que a empresa cresça no mercado externo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



9. As redes de relações e contactos pessoais são...
(assinale o seu grau de concordância) *

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
...a base a partir da qual se desenvolvem negócios em novos mercados externos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...essenciais para a entrada em novos mercados externos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...vitais para a identificação de novas oportunidades em mercados externos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...essenciais na criação de condições favoráveis à expansão internacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...fundamentais no fornecimento de informação acerca dos mercados externos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Indique o grau de importância que atribuiu à sua rede de relações e contactos pessoais, nos seguintes aspetos da empresa: *

	Nada importante	Pouco importante	Relativamente importante	Muito importante	Extremamente importante
Na seleção do mercado externo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na definição das iniciativas de entrada num novo país	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No estabelecimento de relações com intermediários em mercados externos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na velocidade de resposta aos mercados externos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na flexibilidade de resposta aos mercados externos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na redução de barreiras de informação e conhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No fornecimento de informação que possa reduzir os riscos e as incertezas inerentes a operações em mercados externos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Indique quais das seguintes entidades considera uma fonte de informação valiosa, no processo de internacionalização das empresas:
(assinale as 2 principais) *

- Clientes
- Fornecedores
- Instituições financeiras
- Associações industriais e de comércio
- Instituições governamentais
- Distribuidores
- Outra. Indique qual:



12. Sexo: *

- Masculino Feminino

13. Indique o seu ano de nascimento (AAAA): *

14. Habilitações literárias: *

- 1º ciclo (instrução primária)
 2º ciclo (até ao 9º ano)
 3º ciclo (até ao 12º ano)
 Ensino superior
 Pós-graduação
 Mestrado
 Doutoramento

15. Área da empresa em que trabalha: *

- Administração
 Administrativo e Financeiro
 Comercial
 Consultoria e Serviços
 Desenvolvimento e Investigação de Software
 Formação
 Informática Interna
 Marketing e Comunicação
 Recursos Humanos
 Suporte Técnico

16. Indique a função que desempenha na empresa: *

- Comercial
 Técnico-Comercial
 Técnica
 Gestão (Administração ou diretores)
 Administrativa

17. Antiguidade na empresa: *

- Até a 1 ano
 Mais de 1 ano até 3 anos
 Mais de 3 anos até 5 anos
 Mais de 5 anos até 7 anos
 Mais de 7 anos até 10 anos
 Acima de 10 anos

Referências bibliográficas

- Adler, P. S. & Kwon, S. W. (2002). Social capital: prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 17-40.
- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: a longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425-455.
- Albarello, L., de Almeida, J. S. & Baptista, L. (1997). *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais*: Gradiva.
- Ardichvili, A., Cardozo, R. & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105-123.
- Arenius, P. & Clercq, D. D. (2005). A network-based approach on opportunity recognition. *Small Business Economics*, 24(3), 249-265.
- Arenius, P. M. (2002). *Creation of firm-level social capital, its exploitation, and the process of early internationalization*. Doctoral dissertation, Helsinki University of Technology Institute of Strategy and International Business, Espoo, Finland.
- Barañano, A. M. (2008). *Métodos e técnicas de investigação em gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa Edições Sílabo.
- BarNir, A. & Smith, K. A. (2002). Interfirm alliances in the small business: the role of social networks. *Journal of Small Business Management*, 40(3), 219-232.
- Baron, R. A. (2006). Opportunity recognition as pattern recognition: how entrepreneurs "connect the dots" to identify new business opportunities. *The Academy of Management Perspectives*, 20(1), 104-119.
- Bell, J. (1995). The internationalization of small computer software firms: a further challenge to "stage" theories. *European Journal of Marketing*, 29(8), 60-75.
- Björkman, I. & Kock, S. (1995). Social relationships and business networks: the case of western companies in China. *International Business Review*, 4(4), 519-535.
- Bonaccorsi, A. (1992). On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of International Business Studies*, 605-635.
- Borgatti, S. P., Everett, M. G. & Freeman, L. C. (2002). Ucinet for Windows: software for social network analysis. *Harvard Analytic Technologies*, 2006.
- Borgatti, S. P. & Foster, P. C. (2003). The network paradigm in organizational research: a review and typology. *Journal of Management*, 29(6), 991.
- Bouty, I. (2000). Interpersonal and interaction influences on informal resource exchanges between R&D researchers across organizational boundaries. *Academy of Management Journal*, 43(1), 50-65.
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R. & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. *The Academy of Management Journal*, 795-817.
- Bratkovic, T., Antoncic, B. & Ruzzier, M. (2009). Strategic utilization of entrepreneur's resource-based social capital and small firm growth. *Journal of Management & Organization*, 15(4), 486-499.
- Bryman, A. & Bell, E. (2007). *Business research methods*: Oxford University Press.

- Burt, R. S. (1992). *Structural holes: the social structure of competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Burt, R. S. (2001). Structural holes versus network closure as social capital. *Social capital: Theory and research*, 31-56.
- Castells, M. (2009). *The rise of the network society*: Wiley-Blackwell.
- Chell, E. & Baines, S. (2000). Networking, entrepreneurship and microbusiness behaviour. *Entrepreneurship and Regional Development*, 12(3), 195-215.
- Chen, M. C., Cheng, S. J. & Hwang, Y. (2005). An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms' market value and financial performance. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 159-176.
- Chetty, S. & Agndal, H. (2007). Social capital and its influence on changes in internationalization mode among small and medium-sized enterprises. *Journal of International Marketing*, 15(1), 1-29.
- Chetty, S. & Blankenburg, D. H. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review*, 9(1), 77-93.
- Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. (2003). Explosive international growth and problems of success amongst small to medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 21(1), 5-27.
- Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. (2004). A strategic approach to internationalization: a traditional versus a "born-global" approach. *Journal of International Marketing*, 57-81.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 95-120.
- Collins, C. J. & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751.
- Companys, Y. E. & McMullen, J. S. (2007). Strategic entrepreneurs at work: the nature, discovery, and exploitation of entrepreneurial opportunities. *Small Business Economics*, 28(4), 301-322.
- Cook, K. S. & Emerson, R. M. (1984). Exchange networks and the analysis of complex organizations. *Research in the Sociology of Organizations*, 3, 1-30.
- Corbett, A. & Koberg, C. (2001). *Patterns of opportunity recognition and growth in technology firms*. Paper presented at the Babson College Conference on Entrepreneurship.
- Coviello, N. & Munro, H. (1995). Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 29(7), 49-61.
- Coviello, N. & Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), 361-386.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed method approaches*: Sage Publications.

- Cross, R., Borgatti, S. & Parker, A. (2002). Making invisible work visible: using social network analysis to support strategic collaboration. *California Management Review*, 44(2), 25-47.
- Cross, R., Liedtka, J. & Weiss, L. (2005). A practical guide to social networks. *Harvard Business Review*, 83(3), 92-132.
- Cross, R. & Parker, A. (2004). *The hidden power of social networks: Understanding how work really gets done in organizations*: Harvard Business Press.
- Cross, R., Parker, A., Prusak, L. L. & Borgatti, S. P. (2001). Supporting knowledge creation and sharing in social networks. *Organizational Dynamics*, 30(2), 100-120.
- Cross, R. & Prusak, L. (2002). The people who make organizations go-or stop. *Harvard Business Review*, 80(6), 104-112.
- Davidsson, P. (1989). *Continued entrepreneurship and small firm growth / Per Davidsson*. Stockholm Stockholm School of Economics, Economic Research Institute.
- Davidsson, P., Achtenhagen, L. & Naldi, L. (2005). *Research on small firm growth: a review*. Paper presented at the European Institute of Small Business.
- Davidsson, P., Delmar, F. & Wiklund, J. (2006). *Entrepreneurship and the growth of firms*: Edward Elgar.
- De Carolis, D. M. & Saporito, P. (2006). Social capital, cognition, and entrepreneurial opportunities: a theoretical framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 41-56.
- De Wit, G. & Zhou, H. (2009). Determinants and dimensions of firm growth. *Scales Research Reports*.
- Degenne, A. & Forsé, M. (1999). *Introducing social networks*: Sage Publications Ltd.
- Delmar, F., Davidsson, P. & Gartner, W. B. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 189-216.
- Donckels, R. & Lambrecht, J. (1995). Networks and small business growth: an explanatory model. *Small Business Economics*, 7(4), 273-289.
- Downes, S. (2005). Semantic networks and social networks. *The Learning Organization*, 12(5), 411-417.
- Dyer, J. H. & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 660-679.
- Eiriz, V. (2001). Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(2), 65-90.
- Eiriz, V., Barbosa, N. & Figueiredo, J. (2010). A conceptual framework to analyse hospital competitiveness. *The Service Industries Journal*, 30(3), 437-448.
- Eiriz, V. & Wilson, D. (2006). Research in relationship marketing: antecedents, traditions and integration. *European Journal of Marketing*, 40(3/4), 275-291.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27, 31-40.

- Evans, D. S. (1987). Tests of alternative theories of firm growth. *The Journal of Political Economy*, 95(4), 657-674.
- Ferreira, J. J. (2005). Empreendedorismo: factores determinantes no crescimento da pequena empresa e o papel da orientação estratégia empreendedora.
- Fletcher, R. (2001). A holistic approach to internationalisation. *International Business Review*, 10(1), 25-49.
- Folan, P. & Browne, J. (2005). A review of performance measurement: towards performance management. *Computers in Industry*, 56(7), 663-680.
- Fowler, F. J. (2002). *Survey research methods*: Sage Publications.
- Freeman, L. C. (1996). Some antecedents of social network analysis. *Connections*, 19(1), 39-42.
- Freeman, L. C. (2004). *The development of social network analysis*: Empirical Press.
- Fry, J. (2006). Scholarly research and information practices: a domain analytic approach. *Information Processing and Management*, 42(1), 299-316.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4 ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Granovetter, M. (2005). The impact of social structure on economic outcomes. *The Journal of Economic Perspectives*, 19(1), 33-50.
- Grant, R. M. (2002). *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications* (4 ed.): John Wiley & Sons.
- Greve, A. & Salaff, J. W. (2003). Social networks and entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1), 1-22.
- Håkansson, H. & Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. London: Routledge.
- Hamre, L. & Vidgen, R. T. (2008). *Using social networks and communities of practice to support Information systems implementation*. In W. Golden, T. Acton, K. Conboy, H. Van Der Heijden, & V. K. Tuunainen (Eds.). Paper presented at the 16th European Conference on Information Systems.
- Hanneman, R. A. & Riddle, M. (2005). *Introduction to social network methods*: University of California Riverside.
- Hansen, E. L. (1995). Entrepreneurial networks and new organization growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(4), 7-19.
- Hill, M. M. & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário: Sílabo*.
- Hills, G. E., Lumpkin, G. T. & Singh, R. P. (1997). *Opportunity recognition: perceptions and behaviors of entrepreneurs*. Frontiers of Entrepreneurship Research. Babson College. MA, Wellesley.
- IBM. (2010). *Digital economy rankings 2010*.
- IDC. (2009). *Directório global das TIC: empresas e profissionais 2009*. IDC Portugal - Marksearch, Estudos de Mercado, Lda.
- IDC. (2011). *Oportunidades para as TIC no novo contexto económico e social em Portugal*. IDC Portugal - Marksearch, Estudos de Mercado, Lda.

- INE. (2011). *O perfil exportador das PME em Portugal – 2007/2009*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- Inkpen, A. C. & Tsang, E. W. K. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *The Academy of Management Review*, 146-165.
- Jarillo, J. C. (1989). Entrepreneurship and growth: the strategic use of external resources. *Journal of Business Venturing*, 4(2), 133-147.
- Kirzner, I. M. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: an Austrian approach. *Journal of Economic Literature*, 35(1), 60-85.
- Krackhardt, D. & Hanson, J. R. (1993). Informal networks: the company behind the chart.
- Lakatos, E. & Marconi, M. (2005). *Fundamentos de metodologia científica* (6 ed.). São Paulo: Atlas.
- Larson, A. & Starr, J. A. (1993). A network model of organization formation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17, 5-5.
- Lazerson, M. (1995). A new phoenix?: modern putting-out in the Modena knitwear industry. *Administrative Science Quarterly*, 34-59.
- 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.
- Lee, C. M. (2000). *The Silicon Valley edge: a habitat for innovation and entrepreneurship*: Stanford Business Books.
- Lee, D. Y. & Tsang, E. W. K. (2001). The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth. *Journal of Management Studies*, 38(4), 583-602.
- Liesch, P. W. & Knight, G. A. (1999). Information internalization and hurdle rates in small and medium enterprise internationalization. *Journal of International Business Studies*, 383-394.
- Liesch, P. W., Welch, L. S., Welch, D., McGaughey, S. L., Petersen, B. & Lamb, P. (2002). Evolving strands of research on firm internationalization: an Australian-Nordic Perspective'. *International Studies of Management and Organization*, 32(1), 16-35.
- Luo, Y. (2000). *Guanxi and Business*. Singapore: Word Scientific.
- Luo, Y. (2003). Industrial dynamics and managerial networking in an emerging market: the case of China. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1315-1327.
- Macneil, I. R. (1978). Contracts: adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law. *Northwestern University Law Review*, 72, 854-905.
- Macneil, I. R. (1980). *The new social contract: an enquiry into modern contractual relations*. New Haven: Yale University Press.
- Mariani, M. M. & Dagnino, G. B. (2007). Unveiling the modal capability lifecycle: the coevolutionary foundations of the firm's effectiveness in capturing strategic opportunities. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 4(1), 132-146.

- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 242-266.
- Newstrom, J. W. K. D. (1997). *Organizational Behavior: a Management Challenge* (2 ed.): Fort Worth: The Dryden Press.
- Nichter, S. & Goldmark, L. (2009). Small firm growth in developing countries. *World Development*, 37(9), 1453-1464.
- Nickell, S., Nicolitsas, D. & Dryden, N. (1997). What makes firms perform well? *European Economic Review*, 41(3-5), 783-796.
- Nickell, S. J. (1996). Competition and corporate performance. *The Journal of Political Economy*, 104(4), 724-746.
- OCDE. (2011). *OECD Guide to Measuring the Information Society 2011*. OECD Publishing.
- ONU. (2008). *International Standard Industrial Classification of All Economic Activities (ISIC), Rev.4* New York: United Nations Publication.
- Ostgaard, T. A. & Birley, S. (1996). New venture growth and personal networks. *Journal of Business Research*, 36(1), 37-50.
- Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (1995). Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage. *Academy of Management Executive*, 9(2), 30-43.
- Ozgen, E. & Baron, R. A. (2007). Social sources of information in opportunity recognition: effects of mentors, industry networks, and professional forums. *Journal of Business Venturing*, 22(2), 174-192.
- Pablos, P. O. (2005). Western and Eastern views on social networks. *Learning Organization, The*, 12(5), 436-456.
- Pardal, L. & Correia, E. (1995). Métodos e técnicas de investigação social. *Porto: Areal Editores*.
- Park, S. H. & Luo, Y. (2001). Guanxi and organizational dynamics: organizational networking in Chinese firms. *Strategic Management Journal*, 22(5), 455-477.
- Partanen, J., Möller, K., Westerlund, M., Rajala, R. & Rajala, A. (2008). Social capital in the growth of science-and-technology-based SMEs. *Industrial Marketing Management*, 37(5), 513-522.
- Pasanen, M. (2006). SME growth strategies: a comparison of young and long-lived firm. *International conference on Business and Information*, 12-14.
- Penrose, E. T. (1995). *The theory of the growth of the firm* (Vol. 3). New York: Oxford University Press Oxford.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row Publishers.
- Powell, W. W., Koput, K. W. & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 116-145.
- Quivy, R. & Van Campenhoudt, L. (2003). *Manual de investigação em ciências sociais ; trad. João Minhoto Marques, Maria Amália Mendes, Maria Carvalho ; rev. científica Rui Santos* (3 ed.). Lisboa: Gradiva.

- Rizova, P. (2006). Are you networked for successful innovation? *MIT Sloan Management Review*, 47(3), 49.
- Rosenthal, E. (1997). Social networks and team performance. *Team Performance Management*, 3(4), 288-294.
- Santos, A. J. R. (2008). *Gestão Estratégica: conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sasi, V. & Arenius, P. (2008). International new ventures and social networks: advantage or liability? *European Management Journal*, 26(6), 400-411.
- Schultz-Jones, B. (2008). Examining information behavior through social networks: an interdisciplinary review. *Journal of Documentation*, 65(4), 592-631.
- Scott, J. (2000). *Social network analysis: a handbook* (2 ed.). London: Sage Publications.
- Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, 11(4), 448-469.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 217-226.
- Sharma, D. D. & Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of born globals: a network view. *International Business Review*, 12(6), 739-753.
- Singh, R. P. (2000). *Entrepreneurial opportunity recognition through social networks*. New York: Garland
- Smith, G. (2008). Mapping social networks among crystallographers in South Africa. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 6(2), 157-166.
- Sorenson, O. (2003). Social networks and industrial geography. *Journal of Evolutionary Economics*, 13(5), 513-527.
- Storey, D. J. (1994). *Understanding the small business sector*. London: Routledge.
- Taatila, V. P., Suomala, J., Siltala, R. & Keskinen, S. (2006). Framework to study the social innovation networks. *European Journal of Innovation Management*, 9(3), 312-326.
- TICE.PT. (2011). *Produtos e Serviços TICE de Tecnologia Nacional: Diagnóstico e Estratégia*. Pólo das Tecnologias de Informação, Comunicação e Electrónica.
- Tichy, N. M., Tushman, M. L. & Fombrun, C. (1979). Social network analysis for organizations. *Academy of Management Review*, 507-519.
- Timmons, J. A., Muzyka, D. F., Stevenson, H. A. & Bygrave, W. D. (1987). Opportunity recognition: the core of entrepreneurship. In N. C. Churchill, W. D. Bygrave, J. G. Covin, D. L. Sexton, D. P. Slevin, K. H. Vesper & W. E. J. Wetzel (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson Park: Center for Entrepreneurial Studies, Babson College.
- Tsai, W. & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: the role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 464-476.
- Van Laere, K. (2003). Social networks as a source of competitive advantage for the firm. *Journal of Workplace Learning*, 15(6), 248-258.

- Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research: an editor's perspective. In J. Katze R. Brockhaus (Eds.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth* (Vol. 3, pp. 119-138). Greenwich: JAI Press.
- Venkataraman, S. & Van de Ven, A. H. (1998). Hostile environmental jolts, transaction set, and new business. *Journal of Business Venturing*, 13(3), 231-255.
- Wasserman, S. & Faust, K. (1994). *Social network analysis: methods and applications*: Cambridge University Press.
- Weinzimmer, L. G. (2000). A replication and extension of organizational growth determinants. *Journal of Business Research*, 48(1), 35-41.
- Weinzimmer, L. G., Nystrom, P. C. & Freeman, S. J. (1998). Measuring organizational growth: issues, consequences and guidelines. *Journal of Management*, 24(2), 235.
- Welch, D. E. & Welch, L. S. (1996). The internationalization process and networks: a strategic management perspective. *Journal of International Marketing*, 11-28.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. (2003). Aspiring for, and achieving growth: the moderating role of resources and opportunities. *Journal of Management Studies*, 40(8), 1919-1941.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets as hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: The Free Press.
- Yli-Renko, H., Autio, E. & Tontti, V. (2002). Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms. *International Business Review*, 11(3), 279-304.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D. & Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, 925-950.
- Zhao, L. & Aram, J. D. (1995). Networking and growth of young technology-intensive ventures in China. *Journal of Business Venturing*, 10(5), 349-370.
- Zhou, L., Wu, W. & Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 673-690.