



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

THIAGO SOUZA DE FARIAS

**O COMPONENTE INTERPESSOAL NOS NEGÓCIOS ENTRE
MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: UM ESTUDO
DA CONFIANÇA NO SETOR DE MARKETING DIGITAL**

Brasília – DF

2015

THIAGO SOUZA DE FARIAS

**O COMPONENTE INTERPESSOAL NOS NEGÓCIOS ENTRE
MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: UM ESTUDO
DA CONFIANÇA NO SETOR DE MARKETING DIGITAL**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Edgar Reyes Junior.

Brasília – DF

2015

THIAGO SOUZA DE FARIAS

**O COMPONENTE INTERPESSOAL NOS NEGÓCIOS ENTRE
MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: UM ESTUDO
DA CONFIANÇA NO SETOR DE MARKETING DIGITAL**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do

(a) aluno (a)

THIAGO SOUZA DE FARIAS

Prof. Dr, Edgar Reyes Jr.

Professor-Orientador

Titulação, Nome completo,

Professor-Examinador

Titulação, nome completo

Professor-Examinador

Brasília, 20 de novembro de 2015

Dedico, em primeiro lugar e sempre, a Deus, por possibilitar todas as conquistas que tenho alcançado. Aos meus pais, Francisco e Maria de Lourdes, espelhos e bases sólidas na minha caminhada. Aos meus irmãos, Fernando e Raphael, os melhores amigos que tenho. À minha noiva, Patricia, pelo carinho e dedicação ao longo dos anos. À Giovanna, brilho de luz e anjo de Deus presente em minha vida.

AGRADECIMENTOS

Os mais sinceros agradecimentos ao Prof. Dr. Edgar Reyes Jr, pela sabedoria e conhecimento compartilhados ao longo do semestre na realização deste trabalho, pela bondade e demonstração de interesse em desenvolver mais do que um aluno, mas também um profissional capacitado para o futuro.

“Coloque a lealdade e a confiança acima de qualquer coisa; não te alies aos moralmente inferiores; não receies corrigir teus erros.”

(Confúcio)

RESUMO

O cenário brasileiro para as micros, pequenas e médias empresas cresce ano após ano, mesmo em meio a crises em que o país atravessa. A particularidade do brasileiro em seu perfil empreendedor e vontade de conduzir seu próprio negócio faz com que esse aspecto seja uma forte influência nessa tomada de decisão. Um determinado setor também tem chamado atenção neste cenário: o marketing digital. Empresas especializadas buscam se desenvolver e dominar as novas formas de se comunicar, trabalhar e propor soluções aos seus clientes. Nesse contexto está inserido também a forma de gestão com que essas determinadas empresas são conduzidas, tendo em sua grande maioria, uma gestão familiar presente e/ou quase que centralizada única e exclusivamente na decisão da figura de uma pessoa, que por sua vez é representada pelo dono do negócio. O presente estudo busca analisar a rede de relacionamentos que se forma dentro desse tipo de negócio específico, micros e pequenas empresas do setor de marketing digital, que serão tratadas pela sigla MPE's, pequenas e médias empresas, tratadas pela sigla PME's. No estudo, é abordada a importância da variável confiança nos relacionamentos que os atores envolvidos desenvolvem e a sua importância na questão interpessoal *B2B (business to business)*, ou seja, negócios de empresa para empresa. Trata-se de um estudo quali-quantitativo feito com entrevistas semi-estruturadas presenciais e mensuração e análise de rede através do *software* UCINET servindo de base para os resultados encontrados, onde identifica-se que o fator confiança exerce diretamente influência na realização dos negócios na rede analisada. Mais ainda, que a forma de se comunicar com os demais indivíduos, o poder de relacionar-se com os mais diversos atores, são capazes de tornar um certo ator em protagonista das ações, decisões e maneiras de como os negócios são realizados.

Palavras-chave: redes sociais, confiança, relacionamentos interpessoais, análise de redes, marketing digital.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Critérios de enquadramento de MPE's	16
Figura 2 - Legislação brasileira sobre Microempresa e PME.....	17
Figura 3 - Ambientes de confiança nas culturas pré-modernas e modernas.....	26
Figura 4 - Confiança Organizacional e interpessoal - características e diferença	29
Figura 5 - Gráfico de Nós e ligações.....	39
Figura 6 - Centralidade de Intermediação.....	40
Figura 7 - Faixa etária dos entrevistados	42
Figura 8 - Gênero dos entrevistados.....	42
Figura 9 - Grau de instrução dos entrevistados	43
Figura 10 - Funções/Cargos desempenhados pelos entrevistados	44
Figura 11 - Tempo de atuação profissional.....	45
Figura 12 - Número de funcionários contratados	46
Figura 13 - Percepção e visao do futuro do setor	47
Figura 14 - Análise da Rede de Relacionamentos.....	52
Figura 15 - Rede de Relacionamento dos atores envolvidos na pesquisa	53
Figura 16 - Subgrupos na Rede	56

LISTA DE ABREVIATURAS

ARS - Análise de Redes Sociais	10
B2B - <i>Business to business</i>	11
MPE - Micros e Pequenas Empresas	14
PME - Pequenas e Médias Empresas	14
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.....	15
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas.....	15
BNDES - Banco Nacional do Desenvolvimento	16
TI - Tecnologia da Informação	42
DF - Distrito Federal	58
SP - São Paulo.....	58
ES - Espírito Santo.....	58

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	Formulação do problema.....	12
1.2	Objetivo Geral.....	13
1.3	Objetivos Específicos	13
1.4	Justificativa	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	Definição e Micros, Pequenas e Médias Empresas e sua importância.....	15
2.1.1	Participação das Micros e PME na economia brasileira	18
2.1.2	O setor de Marketing Digital	19
2.2	Análise de Redes Sociais	22
2.2.1	Redes Sociais e sua estrutura.....	24
2.3	Fator Confiança	25
2.3.1	Confiança nas organizações e confiança interpessoal	27
2.3.2	Modelo de Confiança de Zucker	29
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	32
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	32
3.2	Características do setor de Marketing Digital	34
3.3	Sujeitos da Pesquisa	35
3.4	Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados	37
3.5	Procedimentos de Análise de dados	38
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	41
4.1	Perfil Sociorrelacional.....	41
4.2	Estrutura Sociorrelacional.....	42
4.3	Estrutura da Rede.....	53
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	58
6	REFERÊNCIAS	60

1 INTRODUÇÃO

Em ambientes de negócio, seja qual for o seu ramo de atuação, a confiança exerce papel fundamental, contribuindo para o sucesso ou não do projeto. A todo o momento pessoas estabelecem vínculos que corroboram a formação da confiança, seja somente em âmbito profissional quanto em um âmbito pessoal. Ao mesmo passo que em um lado pessoal o peso da variável confiança é alto, em um lado profissional também exerce o mesmo peso.

Giddens (1991) afirma que a confiança deve ser considerada um fator fundamental na gestão do ambiente organizacional, por se tratar de um mecanismo a partir do qual os atores sociais reduzem a complexidade interna do seu sistema de interação pela crença na credibilidade de uma pessoa ou sistema. Parque, Ribiere; Schulte (2004) discorrem a respeito das redes de relacionamento construídas entre os indivíduos, com base na confiança, cooperação e inovação, e que impulsionam e facilitam o acesso à informação e a geração e intercâmbio de conhecimento.

O estabelecimento de relações comerciais, por si só, já pressupõem um vínculo mínimo de confiança, sendo que a parte contratante espera da contratada a entrega do produto e/ou serviço demandado. O simples fato do cumprimento ou não do acordo comercial, é capaz de definir os níveis de relacionamento e futuros acordos comerciais que ambas as partes virão a desenvolver.

Segundo Fukuyama (1996), quanto mais alto o grau de confiança nas organizações maior a cooperação espontânea, e menos se precisa de “aparatos legais” como sistemas de normas e regulamentos, negociados ou coercitivos, para garantir a cooperação. Para ele, as organizações com nível mais alto de confiança internamente se tornam mais eficientes do ponto de vista econômico, pois não precisam investir tão fortemente nesses sistemas. Ainda segundo o autor, confiança pode ser entendida como: “a capacidade de as pessoas trabalharem em conjunto, em grupos e organizações que constituem a sociedade civil, para persecução de

causas comuns (...) depende do grau de partilha de normas e valores no seio de comunidades e da capacidade destas para subordinarem os interesses individuais aos interesses mais latos dos grupos (...), a confiança nasce desta partilha de valores e tem como veremos, um vasto e mensurável valor econômico”.

Nesse contexto de relacionamento, estabelecem-se redes sociais que corroboram para a formação de confiança. Nesse sentido, ao buscar no mercado de trabalho opções de fornecedores, por exemplo, dá-se uma devida atenção e diferenciação quando se tem referências ou até mesmo indicação de terceiros sobre determinada empresa ou profissional do ramo. Dependendo do nível de confiança em que se encontra o responsável pela indicação, em certos casos dispensam-se até mesmo alguns critérios que ora seriam adotados no caso de contratação de empresa desconhecida.

A Análise de Redes Sociais (ARS) em ciências sociais nos remete à década de 1920, na área de Psicologia Social (FREEMAN, 1996). As pesquisas que foram estabelecidas naquela época, tinham como objetivo um enfoque ao contexto social e os relacionamentos influenciadores em um comportamento individual. Desde então, três correntes e abordagens foram traçadas e fundamentadas na ARS: 1) analistas sociométricos em pequenos grupos e avanço na teoria dos grafos; 2) pesquisadores de Harvard, com exploração aos padrões de relações interpessoais informais e formação de subgrupos, 3) antropólogos de Manchester, utilizando-se dos conceitos as duas primeiras correntes e aprofundando a investigação na estrutura de relações comunitárias em sociedades tribais e pequenas vilas. Novamente, na década de 70, as três correntes foram reunidas em Harvard, fazendo com que se iniciassem as bases atuais da teoria de ARS (SCOTT, 2000).

Em um cenário de micro, pequenas e médias empresas do setor de marketing digital, o ambiente no qual se inserem essas organizações, juntamente com os negócios B2B (*business to business*) em que se envolvem, para uma interação otimizada em suas diversas áreas, informações confiáveis e conhecimentos atualizados. Para que a relação comercial seja plena e eficaz, leva-se em

consideração o conceito de confiança por meio de sua aplicação constituída em um modelo de medição com o foco na utilização dela para avaliação de seus níveis.

Segundo Mayer (1996), a confiança é importante em muitas áreas, tais como: comunicação, liderança, administração por objetivos, negociação, teoria dos jogos, reconhecimento de performance, relações de trabalho e implementação de grupos de trabalho auto gerenciáveis. Por esse amplo emprego e definição do termo, em oportunidades que se tornam necessário estabelecer a compreensão, Kee et al, afirma que a confiança está se tornando cada vez mais importante, mas que ainda não se sabe realmente o que ela significa.

Somado a tudo isso, estudiosos das teorias de redes sociais, utilizam em uma ampla gama de fenômenos ligados às relações interpessoais, cujo objetivo seja a identificação de estruturas relacionais (WASSERMAN e FAUST, 1994; BORGATTI e EVERETT, 1996).

1.1 Formulação do problema

Empresas estabelecem relações comerciais entre si a todo o instante. Em qualquer ramo de atividade, profissionais e especialistas são requisitados para preencher lacunas em determinadas organizações. A terceirização, de acordo com Yamamoto (2010), é o processo onde a tomadora se beneficia da mão-de-obra, mas não cria um vínculo de emprego com o trabalhador, pois a empresa contratante é colocada entre ambos, ou seja, uma segunda empresa. Esse fator não é novo e sempre será de vital importância para o bom andamento do mercado de serviços, afinal de contas, sempre há alguém especializado para determinada necessidade.

Entre os vários aspectos que são levados em consideração ao se optar por contratar outra empresa e/ou profissional habilitado, pode-se destacar os seguintes

critérios: preço, qualidade técnica, prazo, forma de execução, histórico da empresa e até mesmo indicação. É justamente no fator indicação que a temática do trabalho se consolida. Afinal de contas, uma variável importantíssima se faz presente: a confiança.

Dentro desta observação, surge a seguinte questão de pesquisa: **qual a importância dos relacionamentos interpessoais nas relações B2B das micros, pequenas e médias empresas do setor de marketing digital, considerando-se a confiança, na perspectiva das redes sociais?**

Para elucidar de maneira concreta a problemática, faz-se necessário o estabelecimento de uns objetivos específicos, a fim de alcançar um objetivo geral, proposto em seguida.

1.2 Objetivo Geral

Avaliar a importância dos relacionamentos interpessoais nas relações B2B no setor de micro, pequenas e médias empresas, considerando-se as perspectivas de redes sociais a confiança.

1.3 Objetivos Específicos;

- Identificar as características sociorrelacionais do setor de marketing digital;
- Analisar os atributos relacionais da rede;
- Analisar os resultados organizacionais advindos da confiança interpessoal.

1.4 Justificativa

O presente trabalho, visa contribuir empiricamente e oferecer ferramentas de análise para o mercado de micros, pequenas e médias empresas no Distrito Federal e seus respectivos empresários, que sejam capazes de mensurar e analisar a importância de estratégias relacionais no setor, além também de contribuir para a formação de políticas públicas em um âmbito maior.

Sendo um ramo de atuação crítica e relevante importância para o mercado geral, a geração de informações pertinentes no que a confiança é capaz de estabelecer, quando profissionais e empresas necessitam e buscam contratar e suprir mãos-de-obra nesses aspectos, o estudo passa a ter uma relevância maior ainda.

Reyes Junior (2012) ressalta a importância desse estudo a partir da compreensão da palavra confiança nesse ambiente de estudos de redes interorganizacionais, como um redutor de oportunismo, gerando subsídios no sentido de auxiliar o processo de desenvolvimento da interação social com seus *Stakeholders*, já que é essa uma das dificuldades enfrentadas por empreendedores sociais.

Já no âmbito acadêmico, o estudo irá contribuir e aprofundar a discussão sobre a variável confiança, dentre os vários estudos que já foram feitos na área, além de envolver os ramos das micros, pequenas e média empresas na discussão das relações interpessoais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Definição de Micros, Pequenas e Médias Empresas e sua importância

É explícito a importância do papel das micros, pequenas e médias empresas (PME) no cenário econômico brasileiro, principalmente no que diz respeito à geração de empregos e distribuição de renda. De acordo com os dados fornecidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 1994, quando realizou-se um estudo aprofundado sobre a estrutura produtiva de empresas brasileiras, as PME já eram responsáveis por 34,83% dos empregos no país e as microempresas por 23,66% (SEBRAE, 2001).

A definição pura e simples dos termos Micro, Pequenas e Médias empresas não é fácil de ser entendido. Ao estabelecer-se critérios de identificação dessas empresas, muito se deve a questões fiscais (tributação, impostos, etc...). Através desses critérios, governos podem elaborar programas, benefícios e incentivos de maneira mais consistente (FILION, 1990).

No contexto legal brasileiro, não há unanimidade sobre a definição, e na verdade, há uma variedade de critérios para a definição ora por legislação específica, como por exemplo os critérios das instituições financeiras oficiais e órgãos representativos do setor, ora como base o valor de faturamento e até mesmo número de pessoas ocupadas. A figura 1 sintetiza os critérios utilizados para enquadramento de micro e pequenas empresas no Brasil.

Figura 1: Critérios de enquadramento de MPE's

Critérios de enquadramento	Valor de Receita	Nº de Pessoas Ocupadas
Lei nº 9.841 de 05/10/1999		
Microempresas	Até 244 mil reais	
Empresas de pequeno porte	De 244 mil reais a 1,2 R\$ Mio	
Sebrae		
Microempresas		Até 09
Empresas de pequeno porte		De 10 a 49
BNDES (critério dos países do Mercosul para fins creditícios)		
Microempresas	De Até 400 mil dólares	
Empresas de pequeno porte	400 mil dólares a 3,5 US\$ Mio	

Fontes: Brasil. Lei nº 9841, de 5 de outubro de 1999. SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

Conforme figura 1, a não homogeneidade dos critérios estabelecidos, tanto na questão legislativa, sob a ótica da Lei nº 9.841 de 1999, quanto também os critérios abordados por órgãos representativos como Sebrae e o próprio BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Social), reforçando a ideia da dificuldade em como tratar essas empresas de maneira mais conceitual.

Ainda que se procure amparo na legislação brasileira, encontra-se ao longo dos anos a dificuldade em que os legisladores tiveram em estabelecer de forma literal os conceitos atribuídos as MPE's e PME's. As diversas modificações ocorridas na legislação, tem início em 1984, com a criação da Lei 7.256, passando por mudanças em seus artigos no ano de 1988 (artigos 170 e 179), em 1994 com a Lei 8.864 em que se estabelece uma nova definição do termo de microempresa, com até mesmo mudança em relação a questão de faturamento anual da empresa, para a mais recente, Lei 9.841 de 1999, já com a criação de um devido Estatuto das Micro e Pequenas Empresas, adição de conceito e definição de forma mais ampla para esses tipos de empresa, e por último, revogando os aspectos das leis anteriores (7.256 de 1984 e 8.864 de 1994). As mudanças são elucidadas na Figura 2.

Figura 2: Legislação brasileira sobre Microempresa e PME

Lei 7.256 de 27 de novembro de 1984: cria o estatuto da microempresa e trata, em um só texto de lei, de vários pontos relativos à microempresa. Esta lei institui o tratamento diferenciado, simplificado e favorecedor para as microempresas no domínio fiscal, do INSS, do trabalho, do crédito e do desenvolvimento da empresa. Nesta lei, por meio do seu artigo 2, a microempresa é definida como uma empresa cuja receita bruta anual atinge no máximo 10.000 Obrigações do Tesouro Nacional (OTN). Esta definição é revogada em 1996 pela Lei do SIMPLES e toda a lei é revogada em 1999 pela Lei 9.841.

Artigo 170 da Constituição Federal de 05 de outubro de 1988: explicita que a ordem econômica, fundada sobre a valorização do trabalho humano e sobre a iniciativa, tem como finalidade assegurar a existência digna, observando, entre outras coisas, o tratamento favorecedor a empresas de capital brasileiro e de pequeno porte (inciso IX).

Artigo 179 da Constituição Federal do Brasil de 05 de outubro de 1988: determina o tratamento jurídico diferenciado favorecendo as micro e pequenas empresas a fim de estimular seu desenvolvimento pela simplificação de suas obrigações legais, administrativas, fiscais e relativas ao crédito e ao INSS, assim como pela eliminação ou redução de suas obrigações. Contudo, a definição de pequena empresa pela lei só é criada em 28 de março de 1994 pela lei 8.864 (a seguir), ou seja, seis anos mais tarde.

Lei 8.864 de 28 de março de 1994: muda a definição de microempresa pela elevação do limite máximo do faturamento anual para 250 mil UFIR (US\$ 135 mil). Introduce a primeira definição de “empresa de pequeno porte” já citada na Constituição Federal desde 1988. Permaneceu limitada por falta de legislação complementar para regulamentar grande parte de seus artigos. Por esta lei, é pequena a empresa cujo faturamento anual bruto é superior a 250 mil UFIR e igual ou inferior a 700 mil UFIR (US\$ 135 mil e US\$ 378 mil respectivamente). Esta lei é revogada em 1999 pela Lei 9.841.

Lei 9.317 de 05 de dezembro de 1996 (Lei do SIMPLES): é considerada por muitos como o maior ganho das micro e pequenas empresas na história do sistema jurídico brasileiro. Revogou vários artigos da Lei 7.256, dentre eles o Artigo 2 que definia a microempresa. Criou o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e de Contribuições das Micro e Pequenas Empresas (SIMPLES) que estipula o tratamento fiscal diferenciado e privilegiado para micro e pequenas empresas. Baixou consideravelmente a carga de impostos para estas empresas, além de simplificar os procedimentos de declaração e recolhimento destes. Criou a possibilidade dos estados e municípios também contribuírem na concessão de benefícios a estas empresas. Com isto, por exemplo, o imposto sobre a circulação de mercadorias (ICMS) e o imposto sobre serviços (ISS) podem ser diminuídos de forma diferenciada nos vários estados e municípios brasileiros. Isto possibilita, obviamente, o aumento da pluralidade e das diferenças entre as definições de micro e pequena empresa para fins fiscais no Brasil. A lei do SIMPLES define uma microempresa como a empresa cujo faturamento anual é de até R\$ 120 mil (US\$ 65,9 mil) e a pequena empresa como aquela cujo faturamento anual é superior a R\$ 120 mil (US\$ 65,9 mil) e igual ou inferior a R\$ 720 mil (US\$395,6 mil). Com a alteração feita pela Lei 9.732 de 11 de dezembro de 1998, a pequena empresa passou a ser considerada como aquela cujo faturamento anual é superior a R\$ 120 mil (US\$ 65,9 mil) e igual ou inferior a R\$ 1,2 milhões (US\$659,3 mil).

Lei 9.841 de 05 de outubro de 1999: cria o novo Estatuto das Micro e Pequenas Empresas. Adiciona à legislação uma definição mais ampla para estas empresas – amplia o número de empresas que podem ser classificadas como micro e pequenas. Revoga expressamente as leis 7.256 de 1984 e 8.864 de 1994 (apresentadas acima). Não revoga a Lei do SIMPLES.

Dentre as características gerais das micro e pequenas empresas, pode-se listar de acordo com o SEBRAE:

- baixa intensidade de capital;
- altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia elevada;

- forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios;
- poder decisório centralizado;
- estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;
- registros contábeis pouco adequados;
- contratação direta de mão-de-obra;
- utilização da mão-de-obra não qualificada ou semiquificada;
- baixo investimento em inovação tecnológica;
- maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; e
- relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

As Micros e Pequenas Empresas, de uma maneira geral, enquadram-se em dois tipos: empregadoras e familiares. Entende-se como empregadoras as MPE's que possuem pelo menos uma pessoa na condição de empregado em 2001, e as familiares aquelas que apenas trabalhavam os proprietários, os sócios e/ou membros da família. Em 2001, um levantamento do IBGE computou um total de 1,1 milhão de MPE's empregadoras e 926,8 mil familiares, centradas principalmente nas atividades de comércio e serviços.

2.1.1 Participação das Micros e PME na Economia Brasileira

Segundo estudo do SEBRAE, o empreendedorismo no Brasil vem crescendo de forma muito consistente nos últimos anos, mostrando não apenas o lado criativo e empreendedor do brasileiro, mas também um cenário de inovação e vontade de gerir o próprio negócio. Porém, esse aumento significativo em quantidade não é apenas o suficiente para o desenvolvimento econômico do país e de quem resolve empreender. É preciso que, cresça de forma consciente e responsável, fugindo assim das temidas altas taxas de mortalidades das Micros e PME brasileiras. O país

possui, atualmente, 9 milhões de Micros e Pequenas empresas, representando assim, mais da metade dos empregos formais.

Ao longo dos últimos 30 anos, devido a importante crescente no país do cenário das Micros e Pequenas empresas (MPE), passaram a desempenhar um papel importante socioeconômico, corroborado principalmente pelos dados e estatísticas abaixo do Sebrae:

- As MPE geraram, em 2011, 27,0% do valor adicionado do conjunto de atividades pesquisadas (PIB);
- Esse percentual vem aumentando na série histórica, iniciada em 1985, quando esse indicador representava de 21,0% do valor adicionado (PIB), e em 2001, 23,2%;
- Serviços e comércio representaram, em 2011, 19% do valor adicionado, enquanto a indústria totalizava 7,8%;
- Em relação ao número de empresas as MPE representaram, em 2011, nas atividades de serviços e de comércio, respectivamente, 98% e 99% do total de empresas formalizadas;
- Em relação ao emprego, as MPE representavam 44% dos empregos formais em serviços, e aproximadamente 70% dos empregos gerados no comércio;
- Cerca de 50% das remunerações do setor formal de comércio foram pagas, em 2011, por MPE.

2.1.2 O setor de Marketing Digital

Empresas por todo o mundo tem descoberto uma nova maneira e forma de atuar com suas ações de marketing e divulgação. O IAB BRASIL (Interactive Advertising Bureau), organização de maior conceito no marketing digital, desenvolve estudos e tem percebido que os modos tradicionais tem sido substituídos por novas

alternativas, que permitem um direcionar e mensurar de maneira mais precisa, estabelecer métricas e quantificar resultados com maior robustez. As plataformas digitais surgiram para transformar não apenas a forma de comunicação das empresas com seus clientes e possíveis clientes, mas também para mudar o comportamento, inclusive, do próprio consumidor. A maneira como esse consumidor estava habituado a pesquisar, orçar, contatar-se e fechar negócios mudou. A presença física, por exemplo, já não é mais obrigatória. Os *websites* possuem plataformas de venda, chamados de *e-commerce*, onde o cliente navega, pesquisa, compara e decide pela compra ou não, realiza seu pagamento de forma virtual bem como, cadastra-se para receber seu produto no conforto da sua casa.

Ainda de acordo com o IAB Brasil, as empresas agora possuem um banco de dados, e-mails e informações precisas dos seus clientes e de quem pode tornar-se também. Ela pode direcionar suas ações através de *e-mail marketing*, uma forma de comunicar-se através do e-mail do seu cliente, ofertando promoções, novidades, notícias e o que mais julgar interessante. Ela pode mensurar variáveis antes impensáveis, tais como, quantos clientes visualizaram suas mensagens, quantos cliques foram recebidos e direcionados para seu site, quantos desses mesmos cliques se converteram em vendas, em que ponto do site o cliente optou por não realizar a compra e sair da navegação, o horário de visualização, e até mesmo, se foi solicitado o descadastramento da listagem. Enfim, uma infinidade de possibilidades e opções para o setor de marketing trabalhar, estudar e traçar estratégias certeiras.

Somado a isso tudo, ainda, portais e buscadores (sites de pesquisas), como Google e Yahoo! Buscas, onde há uma estrutura e sistema voltado para empresas anunciarem, pagarem por cliques e palavras-chaves resultantes das pesquisas dos seus usuários, ofertar seus produtos, divulgar seus *websites*, serviços e diferenciais com um poder de mensuração e relatórios específicos para cada tipo de ação. O consumidor sabe disso tudo e usa isso ao seu favor. Comunica-se em redes sociais, aproveita-se do fator exponencial de fazer com que a sua voz virtual e sua mensagem seja repassada adiante, através de círculos sociais e contatos criados nas redes e mídias, cobra e exige que seus anseios sejam atendidos da melhor

maneira possível. A extensão de computadores, *tablets*, *smartphones* e demais plataformas de acesso digital nos lares brasileiros coloca o marketing digital como uma obrigação para empresas dos mais tamanhos diversos, sejam micros, pequenas ou médias. Quem não está inserido nessa nova plataforma, perde negócios. E o pior, perde negócios para o concorrente justamente ao seu lado.

As ferramentas de estratégias de *retargeting* ganharão mais importância ainda nos próximos anos, onde empresas conseguem acompanhar seus clientes e rastrear através dos navegadores os sites visitados. Isso, é claro, feito de forma clara e com o devido aceite do usuário ao acessar o site da empresa, marcando a opção de permitir e habilitar a função de *cookies*, termo utilizado para rastrear e acompanhar os internautas.

A plataforma mobile também possibilita uma infinidade de ações e estratégias eficazes para as empresas, devido ao uso generalizado e cada vez mais crescente do consumidor brasileiro, substituindo, inclusive, a forma atual de navegar na web do internauta. Os novos dispositivos, *smartphones*, oferecem navegação similar e mais dinâmica do que *desktops* e computadores tradicionais. Além disso, o aparelho portátil traz muito mais comodidade a quem o utiliza. O mesmo consumidor que já mudou seu comportamento e passou a comprar via *e-commerce*, nos grandes sites e empresas de vendas na internet, já se acostuma agora a realizar esse mesmo procedimento através dos seus aparelhos mobiles.

Não há dúvida de que o marketing digital sempre foi uma tendência, mas até então, seguida apenas por grandes empresas, que detinham poder financeiro, profissionais capacitados e estratégias claras e concisas para alcançar seus objetivos. Também não é novidade, que muitas empresas torceram o nariz em relação a essa nova forma de comprar e atender seus clientes, fazendo com que o tempo perdido atrapalhasse um pouco sua performance diante seus concorrentes. Aquelas que souberam voltar atrás e inserir nesse novo mercado, já começam a colher seus frutos. Mas o que o mercado vivencia hoje, e que é muito bom em um panorama geral, são os pequenos e médios, até microempresários, aventurando-se

neste setor de marketing digital. Quando não atuam de forma independente, o que nem sempre é indicado, possuem suporte de pequenas empresas e agências também especializadas nesse setor, que pode atender e colocar em prática ideias e estratégias dos proprietários. Talvez, seja essa, a reformulação que o marketing digital tem proporcionado às empresas, ao mercado de uma maneira geral, e principalmente, aos consumidores ansiosos por novidades e novas formas de fazer negócio.

2.2 Análise de Redes Sociais (ARS)

Tomaél e Marteleto (2005) defendem o conceito de redes sociais em dois modos, no que se concerne as aspectos conceituais. De acordo com as autoras, a rede de um modo é caracterizada quando membros de uma rede têm ligações com membros de outra mesma categoria, como, por exemplo, uma rede de pesquisadores. Já a rede de dois modos é representada pela interação entre atores e entidades sociais como um único sistema social, como, por exemplo, as ligações entre pesquisadores e instituições (dois conjuntos de atores) em uma mesma rede.

Ainda Tomaél e Marteleto (2005), discorrem sobre o fato da Análise de Redes Sociais (ARS) terem obtido progresso e avanço no campo de pesquisas durante as últimas décadas, sendo que as aplicações mais comuns concentravam-se em pesquisas e literatura de redes de um modo apenas.

Quando se pretende estudar e analisar redes sociais, deve-se partir do pressuposto que antecede a formação dessas redes. Simmel (1983) introduz conceitos iniciais e básicos para a formação dessas redes, que de acordo com ele, passam a existir a partir de interações e círculos sociais formados pelos seres/indivíduos. De acordo com Simmel, a interação é uma variável intrínseca à sociedade, ou seja, ela ocorre por meios de ações recíprocas entre os indivíduos que constituem uma certa unidade, levando-se em consideração sempre determinados fins ou objetivos. A partir disso, os conceitos de cooperação e

colaboração associam-se ao de interação, pelo fato de que quando os indivíduos realizam ações que influenciam uns aos outros, acabam gerando a interação, muito em função dos seus propósitos e suas razões.

Para Simmel (1983), os processos de interação e de sociação são considerados de forma básica, quando socialmente analisados. Para isso, parte-se de uma premissa que interação é uma maneira de associação, ou seja, um grupamento de indivíduos em unidades por interesses comuns.

Dentro os vários círculos que os indivíduos estão envolvidos, o primeiro em que se envolve e participa de alguma maneira é o familiar. Neste círculos, as ligações são mais estreitas e possibilitam o fortalecimento de laços e identidades do indivíduo que irão contribuir para a formação do indivíduo posteriormente, ao ser inserido na sociedade. À medida que os indivíduos vão se fortalecendo e desenvolvendo, as ligações passam a ser feitas fora do seu círculo familiar (SIMMEL, 2004).

A maneira como são estabelecidas redes sociais é que talvez seja o mais intrigante na ARS, pois fora de um âmbito familiar, desenvolvem-se relacionamentos consistentes e com fins próprios. Seja para manter um círculo social de amizade, até mesmo um círculo profissional, ou *networking*. Este conceito é bastante utilizado e deriva de um termo inglês em administração, que significa rede de relacionamentos ou contatos. Isto é, a própria rede de pessoas conhecidas no trabalho e partir dela, desenvolve-se relacionamento profissional. Quando bem utilizada, a rede profissional nos possibilita expandir negócios, conhecer mais pessoas, firmar relações e até mesmo facilitar a colocação profissional no mercado de trabalho. O termo tem sido bastante utilizado no decorrer dos últimos anos, dado a sua importância e efetividade nos negócios e relacionamentos interorganizacionais.

Para Wellman (1983), as pesquisas até então traçadas sobre redes sociais, estão em sua grande maioria com o foco voltado às propriedades estruturais que

afetam o comportamento dos indivíduos, além dos efeitos dos atributos pessoais e dos padrões de relacionamentos mantidos e desenvolvidos na rede, possibilitando oportunidades e constrangimentos. Algumas análises possibilitam o estudo das formações complexas, onde as relações múltiplas conectam membros de um mesmo sistema social.

2.2.1 Redes Sociais e sua estrutura

Pode-se sintetizar o conceito de redes sociais como uma estrutura social composta por indivíduos, organizações, associações, empresas ou demais entidades sociais, sendo dirigida por atores conectados entre si ou vários tipos de relações, desde amizades, convívio familiar até profissionais e comerciais.

Marteletto (2001) afirma que a estrutura é apreendida concretamente como uma rede de relações e de limitações que pesa sobre as escolhas, as orientações, os comportamentos, as opiniões dos indivíduos. A afirmação da autora nos remete à ideia de que ao juntar as relações desenvolvidas entre os indivíduos e suas respectivas opiniões, o estabelecimento de uma rede social a partir desse momento é parte natural de um processo de convivência.

A relação e a função dentro das redes sociais, dependem da posição estrutural entre os elos formados, ocorrendo o mesmo com o *status* e o papel de um ator integrante dessa rede. A própria rede não se reduz apenas a uma soma de relações, sejam elas quais forem, o que faz com que a sua forma exerça uma influência sobre cada relação (DEGENNE & FORSE, 1994).

Quando composta pelos indivíduos, grupos e/ou organizações, as redes sociais designam normalmente os movimentos institucionalizados, a partir da união entre esses atores citados. O objetivo então, passa a ser uma perpetuação e a consolidação da informação desejada.

2.3 O Fator Confiança

Ao buscar o conceito da palavra confiança, dentre as várias apresentadas, podemos citar algumas dessas definições:

- coragem proveniente da convicção no próprio valor;
- fé que deposita em alguém;
- esperança firme;
- atrevimento;
- insolência;
- familiaridade.

Com base nesses conceitos apresentados, talvez a melhor definição consista no ato de confiar na análise diante de um fato, sendo ele verdadeiro ou não, fazendo uso e consulta a experiências anteriores e entregando essa análise muitas vezes aos dados estatísticos e opiniões de onde provém essa informação, simplesmente considerando e checando com outras informações, fazendo um cruzamento desses dados. Em outras palavras, é dar crédito e considerar que a expectativa sobre algo ou alguém será concretizada no futuro.

Giddens (1991) sustenta que o fator confiança está diretamente relacionado com processos de institucionalização de uma certa sociedade. O autor percebe e identifica uma mudança que a alteração das bases da confiança na sociedade é uma evidência importante nos padrões de construções de relações sociais e da intimidade. Ele reafirma, que não se trata apenas da supressão das relações pessoais, mas de sua transformação, sendo intencionalmente construídas. Em cima dessas assertivas, o autor busca desenvolver uma teoria social crítica que dê conta da sociedade contemporânea, preocupando-se com a evolução dos “ambientes de confiança e risco nas culturas pré-modernas e modernas”, mostrando a historicidade presente nestes ambientes, conforme Tabela 3:

Figura 3: Ambientes de confiança nas culturas pré-modernas e modernas.

Pré-Modernas	Modernas
Contexto geral: importância excessiva na confiança localizada	Contexto geral: relações de confiança em sistemas abstratos desencaixados
1. Relações de parentesco como um dispositivo de organização para estabilizar laços sociais através do tempo-espaço;	1. Relações pessoais de amizade e intimidade sexual como meio de estabilizar laços sociais;
2. Comunidade local como um lugar, fornecendo um meio familiar;	2. Sistemas abstratos como meios de estabilizar relações através de extensões indefinidas de tempo-espaço;
3. Cosmologias religiosas como modelos de crença e práticas rituais fornecendo uma interpretação providencial da vida humana e da natureza;	3. Pensamento contrafactual orientado para o futuro como modo de conectar passado e presente.
4. Tradição como um meio de conectar presente e futuro; orientada para o passado em tempo reversível.	

Fonte: Adaptado de Giddens (1991, p.104) por Cunha e Melo (2006, p. 9).

Os indivíduos estão a todo o instante depositando confiança em instituições e mecanismos da sociedade, sejam essas confiança em quais níveis forem. Antes mesmo da opção pela contratação ou não de determinado serviço, o que se leva a procurar e decidir por cotar e analisar propostas, o fator indicação de conhecidos e amigos exercem grande influência em um processo de tomada de decisão. A confiança passa a ser então, propriedade de expectativa de comportamento bilateral, existente entre indivíduos, e também pode ser estendida para troca de organizações, uma vez que os relacionamentos interorganizacionais são gerenciados por indivíduos em cada organização (AULAKH, SAHAY e KOBE, 1996).

Luhmann (1979) defende que a confiança institucional parte da consideração de que a confiança não pode ser somente gerada pela familiaridade interpessoal.

Existem atores organizacionais que podem não possuir essas características pessoais em comum ou uma história que garanta trocas futuras, mas mesmo assim deve haver uma forma impessoal de confiança. Sendo assim, o autor afirma que a confiança institucional é formada pela estrutura social formal, em que os mecanismos legais tendem a reduzir os riscos de confiança e tornam mais fácil sua existência, podendo ser deliberadamente produzida com a consideração de que seus mecanismos necessitam ser legitimados socialmente para serem efetivos.

A partir do momento que grandes empresas e organizações entendem e passam a se aproveitar dessa definição, grande parte de processos e sistemas decisórios se desenvolvem de maneira mais gradual e sentida, onde os indivíduos que foram o grupo organizacional estarão aptos e prontos para trabalhar de maneira mais rentável. O valor econômico mensurado para a definição de confiança não pode ser considerado intangível, pois assim, assume-se a impossibilidade de que algum dia, empresas e organizações atingissem nível de maturidade e confiança mútua que permitisse soluções satisfatórias e condizentes com o resultado esperado.

2.3.1 Confiança nas organizações e confiança interpessoal

Várias abordagens sobre o tema confiança foram exploradas ao longo dos anos e pesquisas por diversos autores. A conceituação, tão intrigante e promissora, tem sido alvo de estudo e citações em pesquisas recorrentes e que possibilita uma visão bem maior do que inicialmente pode-se pensar a respeito da temática. Mas afinal de contas, como pode um tema tão rotineiro e do cotidiano das pessoas e organizações, continuar a intrigar tanto e ser objeto de estudo?

De acordo com Renne Levine (1991, e citado em Costa 2000, p.293), pode-se associar a confiança a 05 níveis de análise que vão variar de acordo com o segundo grau de complexidade a abstração. Sendo assim, a confiança pode estar

relacionada à mensagem, à pessoa que a transmite, à organização, ao clima institucional e ao clima sociopolítico, sendo que os dois primeiros níveis (mensagem e pessoa), estão relacionados ao nível interpessoal, e os demais ao nível organizacional.

Acrescenta-se ainda a observação e definição dada por Costa (2000), que de acordo com o autor, a confiança está inserida em um construto multidimensional, compreendendo de forma abrangente as dimensões cognitivas, afetiva e comportamental. A primeira, cognitiva, é capaz de nos proporcionar a fundação que nos permite fazer a distinção de pessoas e as instituições que são merecedoras, de fato, da nossa confiança. Já a segunda, afetiva, está conectada à ligação emocional que existe entre as pessoas envolvidas na relação. Por último, a comportamental, é capaz de refletir as variações em importância das dimensões anteriores. A autora enfatiza os aspectos cognitivos e racionais dessa confiança organizacional com a interpessoal, analisando a forma como os diversos autores discutem e operacionalizam.

Dividido entre os conceitos organizacionais e interpessoais, percebe-se que na visão organizacional, os indivíduos estão muito mais atentos aos modelos e normas impostos pela empresa, fazendo-as cumprir no que compete a cada um, esperando em troca o reconhecimento e valorização de suas ações. Em um aspecto interpessoal, esse mesmo indivíduo carrega em si aspectos mais intrínsecos a sua personalidade, sendo o seu conceito, inclusive, moldado ao longo dos anos e das experiências vivenciadas, trazendo-lhe expectativas e definições mais pessoais. A figura 4 representa as diferenciações entre essas duas visões: corporativa e interpessoal.

Figura 4: Confiança Organizacional e interpessoal – características e diferenças

Confiança Organizacional	Confiança Interpessoal
Confiança é a crença de um indivíduo ou a crença comum entre indivíduos que outro indivíduo ou grupo (a) fará esforços de boa fé para se comportar de acordo com quaisquer compromissos explícitos ou implícitos; (b) será honesto em qualquer situação precedida por tais compromissos; (c) não levará vantagens excessivas em relação ao outro, mesmo se houver oportunidades (Cummings e Bromiley, 1996).	Confiança é a prontidão de uma parte em estar vulnerável às ações de outra parte, baseada na expectativa de que a outra parte realizará uma ação particular importante para aquele que confia, independente de sua habilidade para monitorar ou controlar a outra parte (Mayer et al., 1995).
É um sentimento de confiança e apoio ao empregador; é a crença em que o empregador será honesto e cumprirá compromissos (Gilbert e Tang, 1998).	Um indivíduo pode confiar no outro baseando-se no apego emocional e preocupação com o bem-estar do outro independente das habilidades deste (Jeffries, 2000).
Refere-se a fé do empregado no alcance dos objetivos corporativos e líderes organizacionais, e à crença em que, no final, a ação organizacional provará ser benéfica para os empregados (Gilbert e Tang, 1998).	Expectativa da pessoa pressupostos, ou crenças sobre a probabilidade de que as ações futuras dos outros, serão benéficas, favoráveis, ou, no mínimo, não desconsiderarão os interesses da pessoa (Robinson, 1996).
Confiança organizacional diz respeito à relação estabelecida com o sistema formal, sendo baseada em leis, regulamentos institucionais e nas práticas que mantêm a organização como um todo (Costa, 2000).	É a probabilidade de que a pessoa com quem está em contato realizará alguma ação benéfica ou, no mínimo, não prejudicial, elevada o suficiente para nos considerarmos engajados em alguma forma de cooperação com ele (Gambetta, 1988).
É a generalização do modelo de confiança mútua entre dois atores e uma orientação coletiva em direção à outra organização (Colemann, como citado em Jeffries, 2000).	Refere-se à confiança entre indivíduos, e suas bases são as percepções pessoais ou do grupo em relação aos motivos e intenções de outros indivíduos (Costa, 2000).
É uma “cola” que mantém os esforços conjuntos de um grupo, constituindo-se em um ingrediente necessário para o sucesso (Jeffrey, 1999).	É a extensão em que uma pessoa está segura e disposta a agir, considerando como referencial as palavras, ações e decisões dos outros. Tipos de confiança interpessoal: Confiança Cognitiva e Afetiva (McAllister, 1995).

Fonte: Adaptado de Oliveira 2004 (p. 63-65)

2.3.2 Modelo de Confiança de Zucker

Outros estudiosos do fenômeno da confiança defendem a ideia de que ela sendo resultado de uma ação de um indivíduo em relação ao outro, implica em: existe uma perspectiva sobre a ação desse outro ou a ação do outro é tomada como garantida (Zucker, 1986). Dentre as várias discordâncias existente entre alguns autores, há aqueles que sustenta a característica temporal da relação de confiança,

ou seja, a real possibilidade de que a confiança se modifique com o passar do tempo e a interação (Zucker, 1986; Bradach & Eccles, 1989; Gambetta, 1988).

Diante disso, parte de Zucker a proposição de 03 modos de produção de confiança:

- 1) Confiança baseada em processo;
- 2) Confiança baseada em similaridades entre as pessoas que interagem relação;
- 3) Confiança baseada em instituições.

Partindo da perspectiva sociológica, ainda de acordo com este mesmo autor, encontram-se dois conceitos relevantes sobre a confiança. Através de uma primeira perspectiva, passa-se a considerar confiança como algo em que, em uma relação de troca, os atores envolvidos esperam que os demais atores coloquem o auto-interesse de lado em favor de uma orientação ao outro ou então ao coletivo. Sendo assim, é considerada uma visão funcionalista ou Parsoniana deste fenômeno.

Partindo para a segunda perspectiva, ela é representada pelo trabalho de Garfinkel (1967), onde confiança é visualizada como a capacidade dos atores de tomarem como dadas (*taking for granted*) as ações e decisões de outros atores envolvidos em uma relação de troca, isto é, tornar “sob confiança um vasto conjunto de característica da ordem social (Garfinkel, 1967: 56). Ainda no que compete aos conceitos de condição de confiança explorados por outros autores, relaciona-se à dimensão temporal do fenômeno, ou seja, este conceito é referente às ações, no presente, que podem ser lamentadas no futuro. (Zucker, 1986; Bradach & Eccles, 1989, Gambetta, 1988).

Zucker (1986) propôs mensurar confiança através de indicadores, conceitualizando três modos de produção de confiança:

- Confiança baseada em processo: forma de confiança ligada à experiência passada de sucesso em uma relação (experiência do próprio indivíduo ou de outro em quem ele confia);
- Confiança baseada em característica: forma de confiança relacionada às similaridades em características entre os indivíduos que interagem na relação (por exemplo, similaridades em origem familiar, sexo ou origem étnica); e
- Confiança com base em instituições: dividida em duas categorias:
 - o I - confiança específica a pessoas ou empresas específicas: forma de confiança baseada em similaridade de educação, filiação a associações e certificações entre os indivíduos, ou em similaridades em procedimentos entre organizações;
 - o II - confiança através de mecanismos intermediários: confiança observada quando algum tipo de mecanismo assegura a ambas as partes que a transação será completada ou terá o retorno esperado.

Zucker (1986) afirma ainda que estes modos de produção de confiança são substituíveis em alguma extensão, embora não exista nenhuma progressão obrigatória de um para o outro. A característica mais importante da produção de confiança, segundo esta autora, é que essa se desenvolve com o passar do tempo, sendo legitimada socialmente a longo prazo.

Os argumentos de Zucker são provocativos, coerentes com outras perspectivas sobre confiança e compatíveis com explicações teóricas correntes sobre relações interorganizacionais. Seus indicadores, por outro lado, relacionam-se a processos mediante os quais a confiança é gerada. Possuem ligações evidentes com o processo de formação de parcerias, em organizações de pesquisa, e aparentemente, apresentam as características defendidas por Hackman (1987) sobre as variáveis a serem incluídas em um modelo normativo (neste caso, de formação de parcerias): são indicadores poderosos (isto é, sua influência sobre a formação destas relações não é trivial), são potencialmente manipuláveis (isto é, podem ser modificadas pelas organizações envolvidas) e são acessíveis (isto é, as pessoas podem entendê-las e usá-las).

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo e Descrição da Pesquisa

Diehl (2004) afirma que a escolha do método ocorre pela natureza do problema e também de acordo com o nível de aprofundamento. Em um sentido mais amplo, para Richardson (1989, p. 29) “(...) método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos”. Sendo assim, um trabalho de pesquisa envolve um planejamento e execução de acordo com as normas pertinentes a cada método.

Partindo do princípio de que o estudo mediu e quantificou certo grau de confiança e satisfação das organizações envolvidas, opta-se em um primeiro momento a opção pela pesquisa quantitativa. Essa modalidade requer o uso de estatísticas e recursos que ajudem a apuração dos entrevistados e respondentes da pesquisa e assim testar as hipóteses levantadas. Ramos; Ramos; Busnello (2005) ainda complementam com a definição de que a abordagem quantitativa é aquela em que tudo pode ser mensurado em números, classificados e analisados, utilizando-se de técnicas estatísticas.

A abordagem quantitativa permitiu ao estudo analisar as correlações de variáveis, fazendo uso de métodos estatísticos. Ao planejar esse tipo de estudo, já devem estar identificadas as variáveis específicas para poder explicar as complexidades do problema de pesquisa definido (RICHARDSON, 1989).

Já para o segundo momento do estudo, a pesquisa partiu para um segundo tipo de abordagem, definido como qualitativo, diferindo-se em questão do quantitativo em que não é empregado um instrumento estatístico para fomentar a base de análise do determinado problema, nem medir ou numerar categorias (RICHARDSON, 1989). Para alguns pesquisadores, estudos de campo necessariamente implicam necessariamente em uma abordagem qualitativa. De

certa forma, pode-se deduzir que o estudo qualitativo trabalha predominantemente com os dados qualitativos, sendo a informação coletada diretamente pelo pesquisador sem a tradução e expressão em números. Algumas das características básicas de uma pesquisa qualitativa são elencadas abaixo (CASSEL; SYMON, 1994):

- foco na interpretação ao invés da quantificação, onde geralmente o pesquisador qualitativo está interessado na interpretação em que os participantes tem do problema de pesquisa;
- ênfase na subjetividade ao invés da objetividade;
- flexibilidade no processo de conduzir a pesquisa;
- orientação para o processo e não para o resultado;
- preocupação com o contexto, no que concerne o comportamento das pessoas e situação ligam-se na formação da experiência;
- reconhecimento do impacto do processo de pesquisa sobre a situação de pesquisa.

Sobre o tipo de pesquisa, o estudo foi descritivo exploratório com o objetivo de que a vertente exploratória permitiu e proporcionou maior familiaridade com o problema da pesquisa, tornando-o mais explícito e possibilitando a construção das hipóteses. Sendo assim, visa obter um aprimoramento de ideias ou descoberta de intuições. Por outro lado, a vertente descritiva poderá descrever de maneira melhor as características da população e do fenômeno estudado, podendo assim estabelecer relações entre as variáveis componentes. Esse tipo de pesquisa ajuda a alcançar o objetivo de estudar e levantar opiniões, atitudes e até crenças da população alvo do estudo. Ao juntar os dois tipos de pesquisa, fez-se um levantamento *Survey* com amostragem no formato bola de neve em 03 ondas. Esse levantamento pode ser definido como obtenção de dados ou informações e características de determinado grupo de pessoas, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente questionário (PINSONNEAULT & KRAEMER, 1993).

Bola de neve (*snowball*) pois os participantes da pesquisa irão indicar novos praticantes, formando uma cadeia de 03 níveis de indicação. Sendo assim, os primeiros respondentes indicarão novos, esses por consequência indicarão outros que por fim fecharão as 03 ondas.

3.2 Características do setor de Marketing Digital

O marketing digital possui características particulares em sua composição, fazendo com que a sua premissa seja baseada em retorno mensurável sobre os seus investimentos realizados, bem como o tempo e dinheiro despendido. Sobre isso, então:

- Mensuração: medição em detalhes dos resultados de cada campanha, afim de identificar o que funciona e não funciona, para tomada de decisões de investimentos e obter melhor retorno;

- Segmentação: Possibilidade de promover ações com um foco muito maior, com uma comunicação assertiva e interações com público específico e interessado nos produtos e/ou serviços;

- Ferramentas gratuitas de atratividade: Seja por meio de busca orgânica no Google ou de forma viral via e-mail e redes sociais, é possível atrair potenciais clientes de forma gratuita e crescente para o negócio próprio;

- Construção da própria audiência, através da produção de conteúdo relevante, possibilitando a construção de uma base de e-mails cadastrados, assinantes de blog, seguidores em redes sociais, que ao longo do tempo se torna um ativo de marketing fundamental para a empresa;

– Custo-benefício: A combinação das quatro características acima faz com que o marketing digital permita que se atinja bons resultados mesmo a partir de baixos investimentos. Combinando a boa aplicação de recursos com ideias inteligentes e ajuda de boas ferramentas, o investimento na Internet tem excelente retorno, até mesmo comparado às tradicionais mídias.

Por todas essas características, diversas empresas têm experimentado excelentes resultados e, por consequência, têm investido cada vez mais no Marketing Digital. No Brasil, de acordo com a IAB (*Interactive Advertising Bureau*), a mais importante rede de associações de mídia digital do mundo e com presença em mais de 45 países, o investimento nesse meio cresce a mais de 30% anualmente.

3.3 Sujeitos da Pesquisa

O presente estudo tem como seu público alvo os gestores e gerentes de micros, pequenas e médias empresas do setor de marketing digital. Em uma abordagem qualitativa, foram selecionados 26 gestores e/ou gerentes, para que a transcrição das entrevistas não seja prejudicada pelo efeito de repetição de respostas. Esse tipo de abordagem requer uma adoção de critérios que definam o universo a ser analisado e os procedimentos que serão adotados. Minayo (2005) defende que partindo do ponto de vista qualitativo, os princípios de definição amostral devem se basear em uma busca de aprofundamento e de compreensão de um grupo inserido em determinado contexto. Já Bauer e Gaskell (2002) propõem uma formação do corpus que diz respeito aos procedimentos que possibilitam a formulação da fala social decorrente das várias expressões deixadas por determinado sujeito. Também foi utilizada a amostragem bola de neve, em que envolve pedir às pessoas que participam para nomear outras pessoas que estariam dispostas a participar.

Os participantes das entrevistas tem suas empresas sediadas em Brasília – DF, mas alguns possuem filiais em outras cidades, como São Paulo – SP e Vitória - ES. O roteiro elaborado pra a entrevista foi semiestruturado, dividido em duas fases:

- 1ª fase de aclimatação;
- 2ª fase de análise relacional.

Nesta primeira fase de aclimatação, os entrevistados eram preparados de uma maneira mais sutil, com perguntas relacionadas a aspectos pessoais, histórico profissional e também histórico e estrutura da empresa. Tal fase é importante para que o entrevistado fosse se sentindo a vontade para as perguntas que viriam a ser feitas e também colabora para a quebra do “gelo” em um momento inicial. A partir do momento que o entrevistado é convidado a se apresentar e falar de si, a tendência é de um maior relaxamento e conforto para falar de outros assuntos. Dentro desse aspecto pessoal, o entrevistado apresentava-se com seu nome e sobrenome, idade, estado civil e também nível de escolaridade. Além disso, também havia abertura para falar sobre seu histórico profissional e tempo de mercado. Em relação a empresa atual, foi solicitado um breve histórico da empresa, como ano de fundação, ramo de atuação, tipos de produtos e serviços, quantitativo de funcionários, entre outras informações que o entrevistado sentisse a vontade para falar. Por último, ainda dentro da fase de aclimatação, o entrevistado emitia sua opinião sobre o futuro do setor em que atua, sob a prerrogativa de identificarmos sua percepção e visão de mercado em que está inserido.

Na amostra de entrevistados, foram divididas as categorias pertinentes a cada uma das perguntas da fase de aclimatação junto com uma escala de identificação. Para a quantidade de funcionários na empresa, percepção de mercado e visão sobre o futuro do setor, faixa etária dos entrevistados foram utilizadas escalas de 5 pontos.

Na segunda fase da entrevista realizada, entra-se na parte de análise relacional com o objetivo de entender como se dá a rede de relacionamento

comerciais dos entrevistados, os tipos de negócios realizados, breve resumo das negociações feitas com seus principais fornecedores, motivos que levaram a negociar, principais vantagens de negociar com essa determinada pessoa, desvantagens advindas também, entre outros aspectos.

3.4 Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados

Para a coleta de dados da etapa quantitativa, foram aplicados questionários fechados visando obter uma maior rapidez nas respostas e consequente facilidade, maior uniformidade e simplificação na análise das respostas, facilidade em categorização e melhor contextualização. Questionário do tipo fechado irá possibilitar a comparação com outros instrumentos de coleta de dados, tendo como principal vantagem a objetividade e um menor esforço dos respondentes a determinadas questões.

A escolha da escala a ser utilizada é a do tipo Likert, onde foi apresentado uma série de cinco proposições, das quais o respondente deve selecionar uma, de acordo com a seguinte ordem: concordo totalmente, concordo, sem opinião, discordo, discordo totalmente. Foi obedecida uma pontuação de 1 a 5, atendo-se quando a proposição é negativa. Neste caso, foi atribuída pontuação negativa (invertida). A medição e classificação para atitudes foram publicadas pela primeira vez por R. Likert em 1932 e é uma das mais utilizadas em pesquisas desde então.

Para a etapa qualitativa, a entrevista semiestruturada foi conduzida com estes mesmos gestores e gerentes de empresas de TI a fim de verificar e analisar os fatores e percepções de cada um a respeito do tema da pesquisa. Duarte (2004) chega a afirmar que embora não seja obrigatório o uso de entrevistas em pesquisas qualitativas, ela é ainda muito requisitada pelo fato de possibilitar uma boa mensuração e interpretação de respostas. A do tipo semiestruturada é também uma das mais utilizadas, sendo estabelecido um guia/roteiro de questões, permitindo-se

assim uma organização flexível, ou seja, alterações passíveis na medida em que informações vão sendo fornecidas pelos entrevistados (FUJISAWA, 2000).

3.5 Procedimentos de Análise de Dados

A etapa quantitativa irá realizar a análise de dados obtidos pela pesquisa através de dois softwares estatísticos de amplo uso e reconhecimento na área de pesquisas e estudos: UCINET e SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

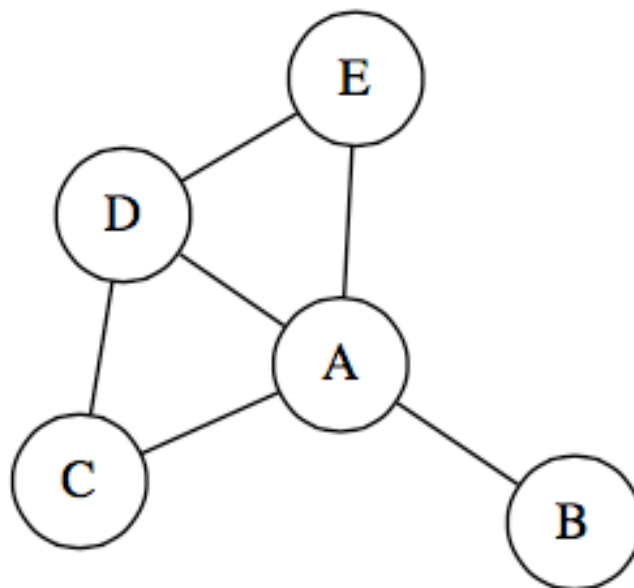
UCINET é o software que será utilizado para análise de dados de redes sociais e foi desenvolvido por Lin Freeman, Everett Martin e Steve Borgatti. Tem sido utilizado por uma grande parte de pesquisadores e empresas no desenvolvimento de estudo de redes sociais e também nos estudos organizacionais. As diversas ferramentas estatísticas que integram o software possibilitam a elaboração gráfica das redes sociais e também transferência de dados para outros softwares. Através do UCINET, o estudo poderá traçar uma análise sócio relacional:

- centralidade de grau;
- centralidade de intermediação;
- centralidade geodésica;

A medida de centralidade de grau traz de forma simples mas objetiva as medidas de centralidade. Através dela, busca-se analisar a importância dos nós estabelecidos de acordo com a quantidade de nós a que está conectado, sendo assim, quanto maior essa quantidade, maior será a sua importância dentro da rede. Conseqüentemente, será o maior valor atribuído para o vértice pela centralidade.

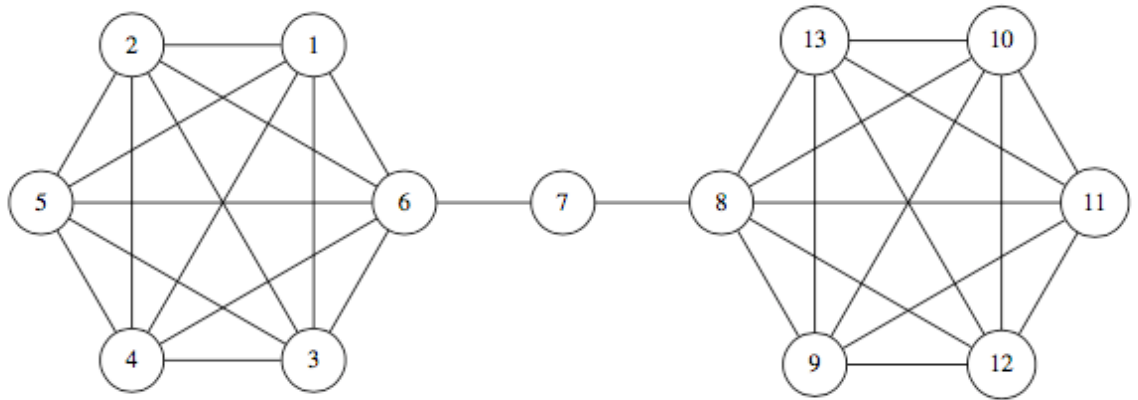
A figura 5 mostra a representação dos nós e conexões estabelecidas em determinada rede, sendo que o ponto A é o que possui maior número de ligações, logo irá possuir também o maior valor atribuído de grau de centralidade. Já o ponto B, apresenta o menor número de ligações na rede exemplificada.

Figura 5: Gráfico de Nós e ligações



A centralidade de intermediação busca realizar uma avaliação da importância dos nós em transmissão de mensagens ou quaisquer outros eventos dentro da rede realizadas pelos indivíduos entre si. Em outras palavras, como os envolvidos buscam e trocam informações na busca de realização de negócios, até mesmo entre atores que naturalmente não iriam se relacionar, se não fosse pelo papel do indivíduo intermediador, conforme ilustra a figura 6.

Figura 6: Centralidade de intermediação



Por último, a centralidade geodésica busca ampliar o conceito da centralidade de grau, onde determinado indivíduo é considerado importante para a análise quando estabelece muitas ligações com os demais, ou então, se possuir conexões chaves, ou seja, ligações com pessoas altamente importantes e conectadas na rede.

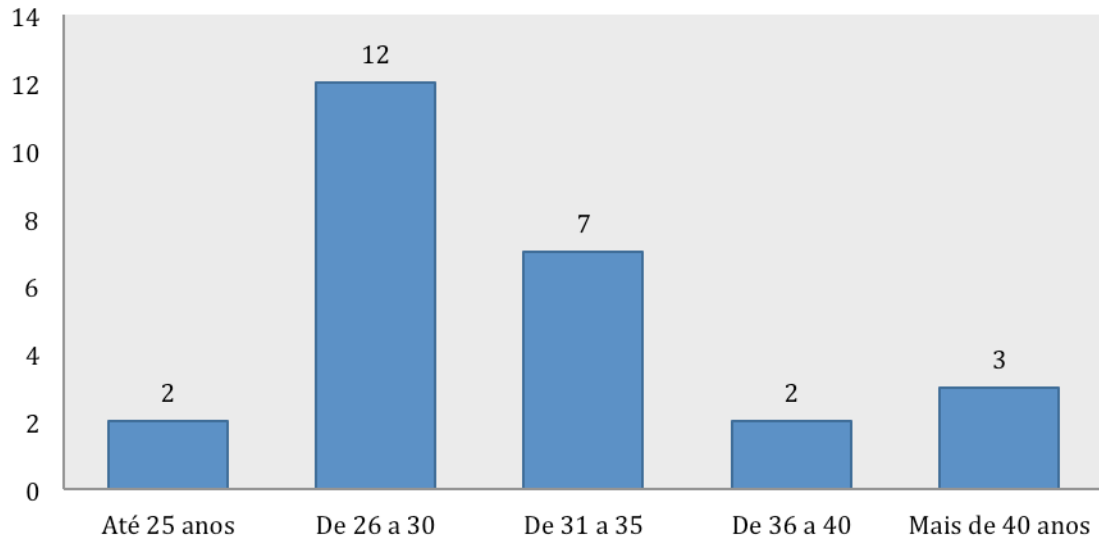
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Perfil Sociorelacional

Os primeiros resultados analisados traçam o perfil sociorelacional dos entrevistados selecionados. Tal medida é importante para analisar se a amostra selecionada na metodologia correspondeu de fato ao que era esperado, e também ter mais embasamento no que cada entrevistado representa e confrontar as respostas dadas com o perfil traçado.

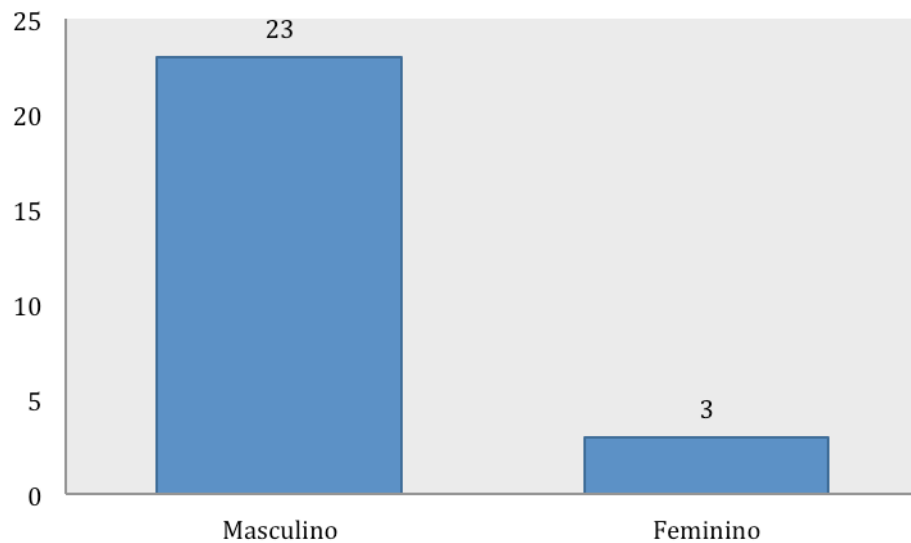
Dos 26 (vinte e seis) entrevistados, 02 (duas) pessoas estão na faixa etária de até 25 (vinte e cinco) anos de idade, 12 (doze) pessoas na faixa etária de 26 (vinte e seis) a 30 (trinta) anos, 07 (sete) pessoas na faixa de 31 (trinta e um) a 35 (trinta e cinco) anos, 02 (duas) pessoas na faixa de 36 (trinta e seis) a 40 (quarenta anos e um) e um último grupo na faixa de mais de 40 (quarenta anos), composto por 03 pessoas. O resultado encontrado era esperado, tendo em vista que o mercado do setor de marketing digital é jovial, compreendido numa faixa etária de 25 a 40 anos, bem como os profissionais que desempenham suas funções. A favor, ainda, o fato de ser um novo mercado explorado por empresas e novos profissionais que saem das faculdades e universidades.

Sabe-se ainda, que a grande presença de pessoas mais jovens são aqueles que estão vivenciando um novo momento da forma como as empresas negociam e administram seus funcionários. A maior presença do grupo de 26 (vinte e seis) a 30 (trinta) anos reflete bem a tendência do perfil de empreendedores de micros e pequenas empresas brasileiras.

Figura 7: Faixa etária dos entrevistados

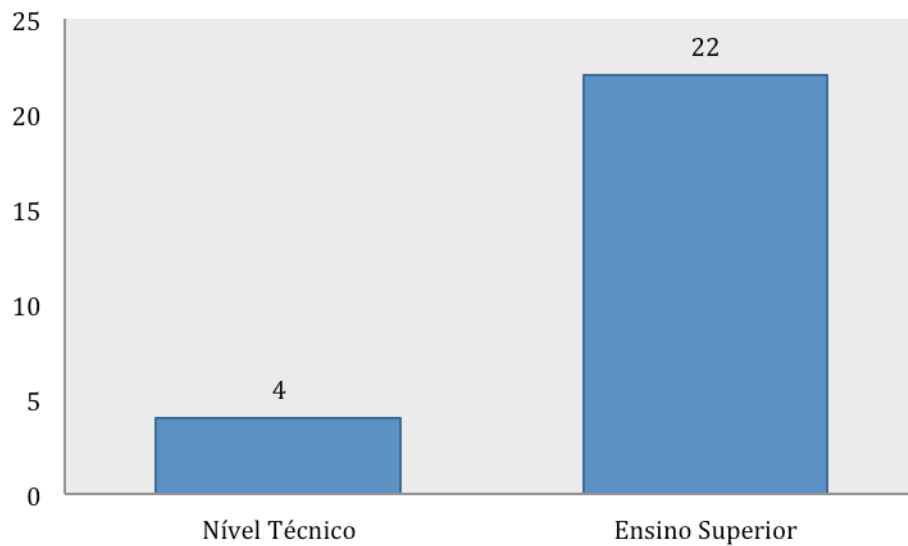
A representatividade entre os sexos dos participantes da entrevista é predominantemente do sexo masculino, correspondendo a 88% (oitenta e oito por cento) do total, e 12% (doze) por cento do sexo feminino. Pesa o fato da maior participação dos entrevistados do sexo masculino, pelas empresas de tecnologia da informação (TI) que participaram do estudo terem ainda pouca presença de mulheres envolvidas na área.

Figura 8: Gênero dos entrevistados



Observando-se o nível de escolaridade dos entrevistados, percebe-se que a grande maioria (88% - oitenta e oito por cento) tem nível de graduação, curso de Ensino Superior, restando apenas 15% (quinze por cento) com curso técnico, ou cursos profissionalizantes. Sabe-se que o perfil dos entrevistados com nível superior reflete bem o público-alvo traçado no início do estudo, pretendendo-se alcançar profissionais de alta gestão e cargos de direção em suas respectivas empresas. Pela ótica dos profissionais que possuem apenas cursos profissionalizantes, de nível técnico, mostra-se também uma tendência no mercado brasileiro junto com políticas de incentivo do governo para aqueles que desejam ingressar em postos de trabalho com o foco voltado em uma atuação mais especializada e operacional.

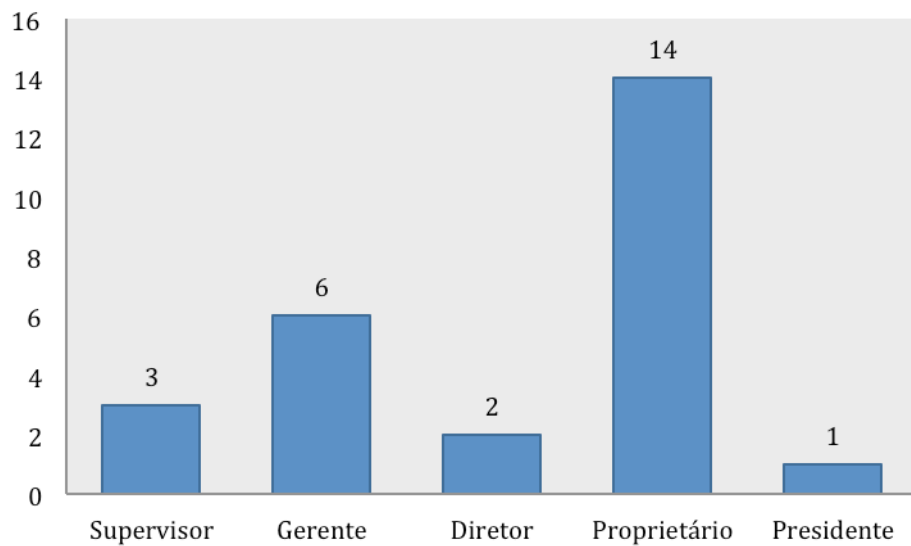
Figura 9: Grau de instrução dos entrevistados



No quesito dos cargos/funções desempenhadas pelos entrevistados, há a confirmação do alcance da amostra selecionada para o estudo, quando foram identificados como público-alvo gestores, donos dos próprios negócios e/ou profissionais de alta gestão de suas empresas. Ao final da entrevista, foram encontrados 05 grupos de profissionais, distribuídos entre: 03 (três) Supervisores de Processo, 06 (seis) Gerentes, 02 (dois) Diretores, 14 (catorze) proprietários e 01 (um) Presidente.

O alto número de proprietários de empresas cumpre um outro objetivo do estudo, de investigar micros e pequenas empresas. Esses proprietários possuem empresas enquadradas justamente nessas duas classificações, e assumem papel de líderes e gestores dos seus próprios negócios. A figura e presença de dois diretores e um presidente, é reflexo da participação de uma média empresa com participação importante no cenário de Brasília, no setor de marketing digital e TI, com presença também em outra capital brasileira, São Paulo – SP. Juntos, representam a visão e conceitos que a alta gestão atribui a esse tipo de profissional, enriquecendo o estudo.

Figura 10: Funções/Cargos desempenhados pelos entrevistados

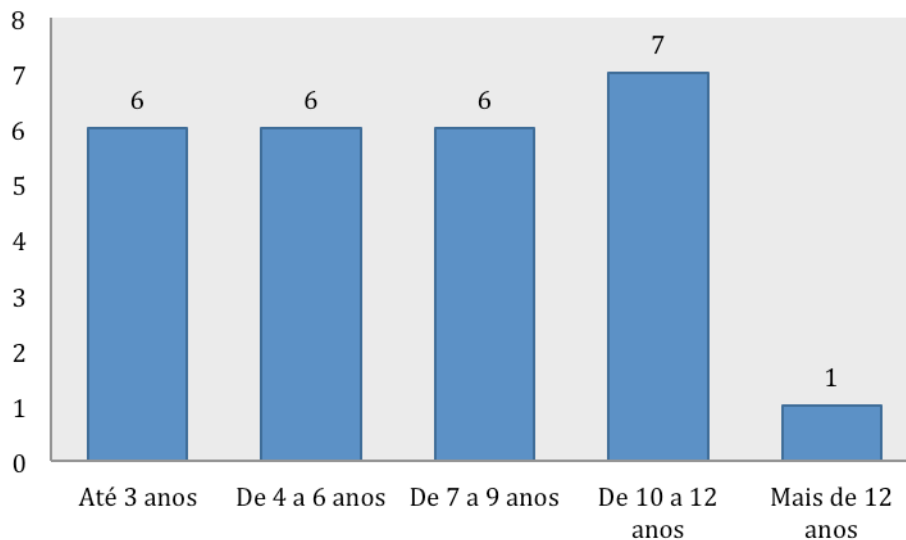


Observou-se um equilíbrio, sendo a grande maioria dos entrevistados (69,23%) nas três primeiras categorias, com tempo mínimo de 01 (um) ano de experiência e tempo máximo de 09 (nove) anos. Apenas 01 entrevistado possuía tempo de atuação profissional superior a 12 anos, destacando o entrevistado E20. Vale ressaltar que o tempo de atuação profissional aqui destacado é em relação aos anos de atuação dentro do setor específico de marketing digital, onde embora a amostra tenha apresentado um perfil com pessoas com faixa etária de até 35 anos como predominante, alguns entrevistados responderam de acordo com o início que teve contato e experiências relacionadas a esse tipo de negócio. Alguns, embora apresentem até idade inferior a 30 (trinta) anos, relataram trabalhar com desenvolvimento de sites, *softwares*, entre outros, desde seus 15 (quinze) e 16 (anos). Muitos começaram, inclusive, realizando cursos técnicos na época, voltados ao novo tipo de profissional que nascia e que hoje é realidade em algumas empresas, já com a confirmação e atuação de um setor específico de marketing digital.

O Gráfico 5 representa então, 06 (seis profissionais) com até 03 (três) anos de experiência, outros 06 (seis) com tempo de experiência entre 4 (quatro) a 6 (seis) anos, um terceiro grupo também com 06 (seis) pessoas com tempo de 07 (sete) a 09 (nove) anos, 07 (sete) pessoas com tempo de mercado entre 10 (dez) a 12

(doze) anos, e 01 (uma) pessoa apenas com tempo superior a 12 (doze) anos de experiência.

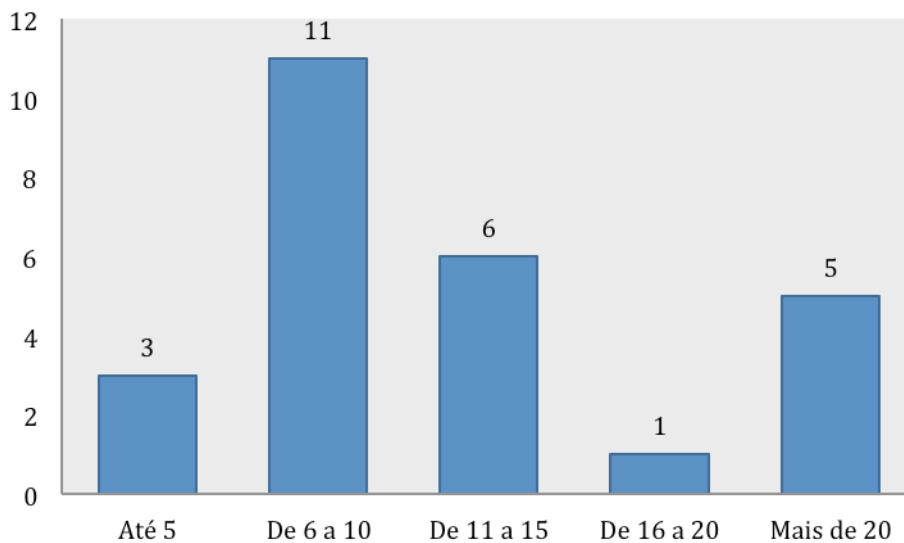
Figura 11: Tempo de atuação profissional



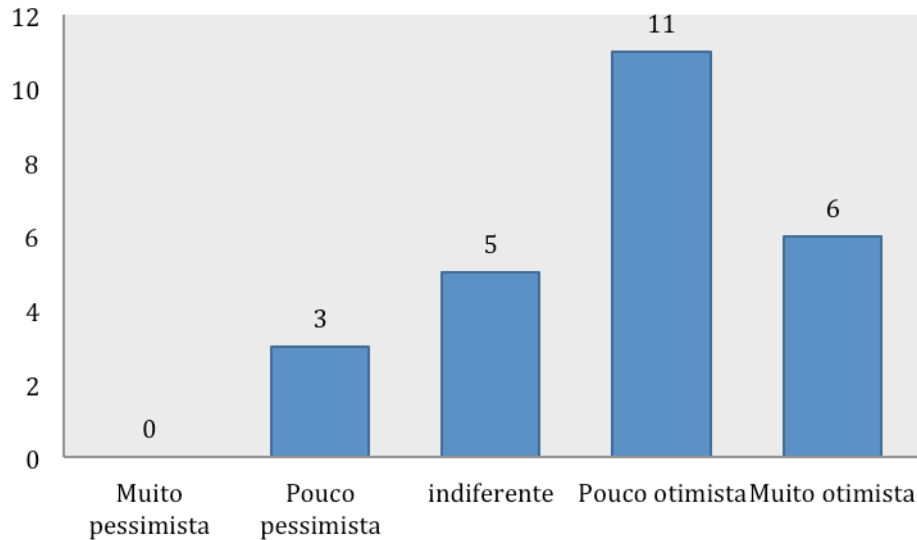
As micro empresas, com até 09 funcionários contratados, foram responsáveis pela maioria dentre os entrevistados, seguido pelas pequenas empresas (de 10 a 49 funcionários) e médias empresas representadas por 05 entrevistados na pesquisa. Fato interessante que demonstra a forte atuação as Micros e Pequenas empresas no cenário de Brasília – DF, a respeito do mesmo que ocorre no país como um todo.

Sendo assim, o gráfico 6 mostra 03 empresas com número de até 05 (cinco) funcionários contratados, 11 (onze) empresas com número entre 06 (seis) a 10 (dez) contratados, 06 (seis) empresas com 11 (onze) a 15 (quinze) funcionários, 01 (uma) empresa com número entre 16 (dezesesseis) a 20 (vinte) funcionários, e 05 (cinco) empresas que contam com mais de 20 (vinte) funcionários.

Figura 12: Número de funcionários contratados



Quando se falava a respeito da visão e opinião do futuro do setor, predominantemente o discurso dos entrevistados e de otimismo, ainda que para alguns tenha predominado também um discurso de que o país e/ou seu mercado atravesse cenários de crise, não impedindo uma visão de futuro melhor. É claro que, não basta o otimismo dos entrevistados, prevalecendo também uma narrativa de que é necessário destacar-se e buscar aperfeiçoamento para que se tenha sucesso em meio a qualquer crise que o país possa estar vivendo. Na fala do entrevistado E1, por exemplo, ressalta-se um grau de otimismo mas com adendo em relação à competição exigente, quando diz que embora o cenário seja promissor, em uma mesma proporção ele também é competitivo. Na fala transcrita do entrevistado E19, “as oportunidades surgem a partir do momento em que você as cria”, também pode-se perceber a necessidade dos profissionais e empresas buscarem se destacar e alcançar algum diferencial competitivo na busca do seus êxitos. Na minoria pessimista, representada apenas por 11,5% da amostra, o entrevistado E6 demonstra preocupação em seu setor no que concerne ao efeito “modismo” e passageiro, já que atua no ramo de alimentação e presta serviços voltados a um nicho e público específico, consumidores de refeições e alimentação específicas voltadas ao consumo de produtos *light*. O mesmo pensamento pessimista tem o entrevistado E22, preocupado com a recessão econômica que o país atravessa fazendo com que seus clientes diminuam investimentos na área de publicidade e marketing.

Figura 13: Percepção e visão do futuro do setor

4.2 Estrutura Sociorelacional

Na segunda fase da entrevista realizada, entra-se na parte de análise relacional com o objetivo de entender como se dá a rede de relacionamento comerciais dos entrevistados, os tipos de negócios realizados, breve resumo das negociações feitas com seus principais fornecedores, motivos que levaram a negociar, principais vantagens de negociar com essa determinada pessoa, desvantagens advindas também, entre outros aspectos.

A partir do roteiro de perguntas estabelecidas, pôde-se extrair dos entrevistados informações e declarações concisas que levaram aos resultados da pesquisa juntamente com as análises e conclusões. Assim sendo, ficou evidenciado os principais aspectos interpessoais presente nas relações comerciais *B2B* (*business to business*) entre os atores envolvidos e a relevância desses relacionamentos para não somente o profissional como indivíduo, mas principalmente para a sua empresa como um todo.

Em absolutamente todas as respostas, as variáveis confiança e amizade relacionaram-se entre si, seja para um bom fruto comercial e de relacionamento, ou para somente a manutenção da amizade abrindo mão de realizar negócios. O entrevistado E4, por exemplo, afirma que tamanho o envolvimento e relacionamento com seus clientes/fornecedores, transformou-se também em um tipo de amizade ou relacionamento que atravessa o lado comercial. De acordo com as palavras do entrevistado, esse tipo de relacionamento “torna as coisas mais amistosas, facilitando o diálogo, transparência na negociação alinhada a um fator de barganha, pois ao cotar serviços com outras empresas concorrentes no mercado, é solicitado aos parceiros que tenham interesse, que cubram as propostas apresentadas”. A confiança depositada nesse parceiro/fornecedor é o que faz gerar a expectativa de que poderão colher bons frutos da negociação realizada.

E quando a negociação realizada resulta de uma amizade já estabelecida mas não gera bons resultados comerciais? O próprio entrevistado E4, relata um pouco do sentimento e da frustração que isso pode gerar, pois com a insatisfação gerada e expectativa não correspondida, pesa ainda mais o fato de não colocar a amizade em risco em função do serviço contratado. Soma-se ainda ao relato, a interrupção de futuros serviços e novos contratos que poderiam ser realizados tendo em vista que é tomada uma decisão de não mais realizar negócios com o amigo e/ou a empresa em que ele atua.

Curioso também o fato de que o contratado em questão, representado pela figura do entrevistado E2, não compartilha da mesma visão do E4, já que em sua percepção a realização e prestação do serviço ao seu cliente foi bem feita, não gerando nenhum tipo de problema e/ou incidente comercial. Na fala do entrevistado E2, nota-se que a sua análise da parceria e do contrato está restrita apenas ao número de serviços realizados, contratos feitos, não fazendo, portanto, nenhum tipo de análise do quão eficiente foi seu serviço, quais resultados agregou à empresa do amigo contratante, opinião e *feedbacks*, conforme o trecho transcrito: *“Pelo lado da nossa empresa, o saldo da parceria e relação comercial é positivo, pois gerou uma rotatividade de bons serviços e rentabilidade financeira. As negociações eram mais*

simplificadas e as cartas eram abertas na mesa, justamente pela amizade estabelecida.”

Há discursos também bem conscientes a respeito do que uma eventual falha na entrega de serviço, ou erro durante o processo de execução pode representar e fazer com que o relacionamento seja balado. Na fala do entrevistado E12, por exemplo, percebe-se claramente a visão do quão comprometedor é sua falha perante os atores envolvidos em sua rede de relacionamento. O entrevistado afirma que, embora saiba que possua um bom nível de confiança advindo de seus parceiros e amigos, as falhas cometidas atrapalham o resultado final do projeto, já que os serviços que desenvolve são terceirizados pelos seus contratantes. Ou seja, há um terceiro envolvido, o cliente final, que por muitas vezes não sabe e/ou imagina que seu projeto seria terceirizado.

Um outro fato interessante nessa rede de relacionamentos, é quando o contato e a negociação fica demasiadamente centralizada na figura de uma pessoa, seja ela um funcionário ou o próprio proprietário do negócio. Tal preocupação se sente no fato de que, micros e pequenas empresas por muitas vezes, possuem sua gestão extremamente centralizada e quase que única e exclusivamente nas mãos do proprietário, sócio-administrador ou aquele que desempenha o papel de principal gestor. O entrevistado E17, ainda que deposite bastante confiança nos trabalhos que desenvolve com a empresa do entrevistado E7, mostra-se preocupado na centralização da figura do E7, temendo que em casos que necessite que outros funcionários deem andamento em algumas atividades, elas não sejam supridas da maneira eficiente e igualmente capacitada que era desempenhada pelo E7.

”O trabalho estritamente comercial com a EMPRESA X, faz com que me sinta tranquilo e confiante em ter um parceiro local com a capacidade necessária de atender às minhas demandas. Porém, por outro lado, vejo com cautela e preocupação a centralização das informações e ações na figura do Sócio-Proprietário da empresa X.” (E7)

No estudo realizado, observou-se uma participação de protagonismo na rede de relacionamentos na figura do entrevistado E4, com um índice de pontuação de

42.424, seguido pelo entrevistado E7 com índice de 27.273, e pelos entrevistados E1 e E6, ambos apresentaram índice de 21.212. Tal índice reflete da variável Grau de Centralidade, que mostra o quão importante para a rede é a pessoa, a forma como ela influencia e exerce uma liderança, sendo capaz de conectar-se com os mais diversos tipos de pessoas presentes na rede. Necessariamente, ele se torna o cabeça em decisões e importância nas negociações realizadas, ocupando uma posição privilegiada no que diz respeito à tomada de decisões dos demais participantes. Os demais entrevistados buscam realizar negócios, ou já realizaram e pretendem manter negócios com o entrevistado E4. Ainda nesse mesmo quesito, o entrevistado E7 também se destaca, com uma capacidade, embora ainda menor que a do entrevistado E4, de também exercer boa influência com seus contatos e serviços realizados.

Como o entrevistado E4 consegue ter os melhores índices em todas as medidas, quanto a estrutura organizacional da rede o torna o principal protagonista, detendo os maiores scores. No caso da centralidade, identificando sua capacidade de influenciar os demais, entrevistado E4 é o que possui o maior número de contatos, logo, representa aquele que mais participa das negociações realizadas na rede.

Na medida de intermediação, por sua vez, observa-se que além do entrevistado E4, outras pessoas da rede destacam-se, assumindo o entrevistado E7, bem como o E2 e E3. Com a notoriedade de que o entrevistado E4 é o protagonista, ao se analisar o entrevistado E7, verifica-se que a sua posição de consultor em marketing digital, permite que realize negócios com diferentes pessoas, tendo seus serviços requisitados por um grande número de outros envolvidos. Já os entrevistados E2 e E3, como prestadores de serviços específicos, sendo um desenvolver de *softwares* e o outro especialista em produção/edição de vídeos, um papel de destaque na rede, sendo eles capazes também de relacionar-se com os mais diversos atores, gerando negócios, estabelecendo vínculos e dando continuidade a serviços.

Já na medida do geodésica, ainda com a presença predominante do entrevistado E4, destaca-se também os entrevistados E14, E15 e E16. Esses 04

atores são os mais capazes de estabelecer relacionamentos com a mais variedade de pessoas dentro da rede, sendo que no caso do entrevistado E4, dado a sua importância dentro da rede, os negócios tendem a passar ou tomar conhecimento em sua volta. Quando não parte dele, os demais interessados tem confiança em buscar realizar novos negócios com o E4. Já em relação ao E14, o entrevistado tem passagem por algumas das empresas objeto de estudo da pesquisa, fazendo com que nessa medida tenha obtido um score de 37.086, enquanto que os entrevistados E15 e E16, que são sócios entre-si e possuem um negócio diversificado, desenvolvimento de *softwares* e também atuação em marketing digital, tenham estabelecido vínculos também com vários dos entrevistados.

Figura 14: Análise da Rede de relacionamentos.

Entrevistado	Grau de Centralidade	Intermediação	Centralidade Geodésica
E1	21.212	9.544	22.328
E2	18.182	12.234	28.354
E3	12.121	14.387	23.946
E4	42.424	54.147	69.139
E5	12.121	1.344	14.411
E6	21.212	9.633	24.447
E7	27.273	26.496	19.922
E8	9.091	2.266	4.911
E9	9.091	3.728	21.124
E10	9.091	2.987	21.028
E11	9.091	1.312	22.222
E12	18.182	10.710	17.895

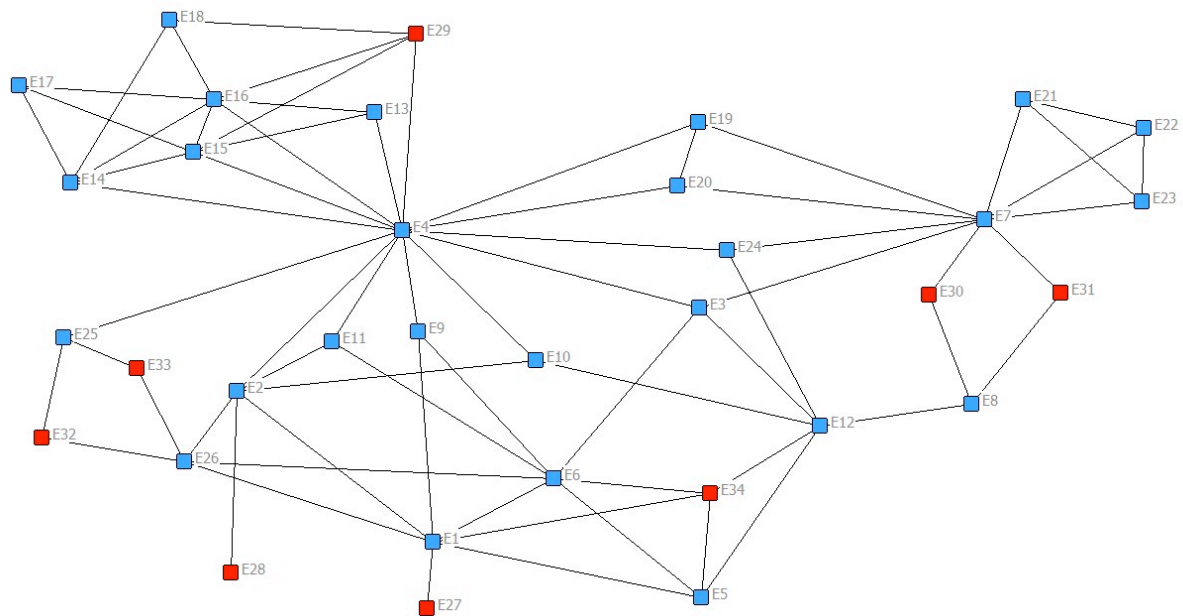
E13	9.091	0.000	28.995
E14	15.152	3.567	37.086
E15	18.182	2.068	43.347
E16	21.212	4.119	46.622
E17	9.091	0.000	23.154
E18	9.091	0.047	21.244
E19	9.091	4.122	19.847
E20	9.091	4.122	19.847
E21	9.091	0.000	5.713
E22	9.091	0.000	5.713
E23	9.091	0.000	5.713
E24	9.091	7.154	19.491
E25	9.091	6.963	14.613
E26	15.152	5.128	15.705
E27	3.030	0.000	4.069
E28	3.030	0.000	5.167
E29	12.121	1.768	32.867
E30	6.061	0.568	4.525
E31	6.061	0.568	4.525
E32	6.061	0.290	5.525

4.3 Estrutura da Rede

Embora o estudo tenha sido feito com 26 entrevistados, através das respostas de alguns dos participantes, chegou-se à quantidade de 34 citados, o que é considerado normal, pois ao conduzir a entrevista, em nenhum momento era limitado aos participantes que citassem pessoas já anteriormente citadas, ou que focasse uma rede específica de contatos. Sendo assim, os participantes citados aumentaram a amostra inicial do estudo, conforme a figura 1 exemplifica. Alguns dos citados, inclusive, desempenham papel de relevância importância, estabelecendo vínculos e contatos comerciais diversificados, até mesmo com os participantes que se destacaram nas medidas analisadas, com por exemplo o entrevistado E4 e E7.

Ao gerar a rede de relacionamentos com o *software* UCINET, pode-se identificar claramente como se dá a análise da rede de relacionamentos estabelecidas entre os atores envolvidos na pesquisa.

Figura 15: Rede de Relacionamento dos atores envolvidos na pesquisa



Nota-se a presença de 05 (cinco) grandes grupos formados através da análise relacional obtida pela entrevista. Os grupos estão distribuídos e harmonizados entre seus tipos de negócios, como por exemplo, empresas de Tecnologia da Informação (TI), Desenvolvedores e Programadores, Agências de Publicidade e Propaganda, Agências de Marketing e Comunicação, empresas de Design, consultorias e profissionais autônomos.

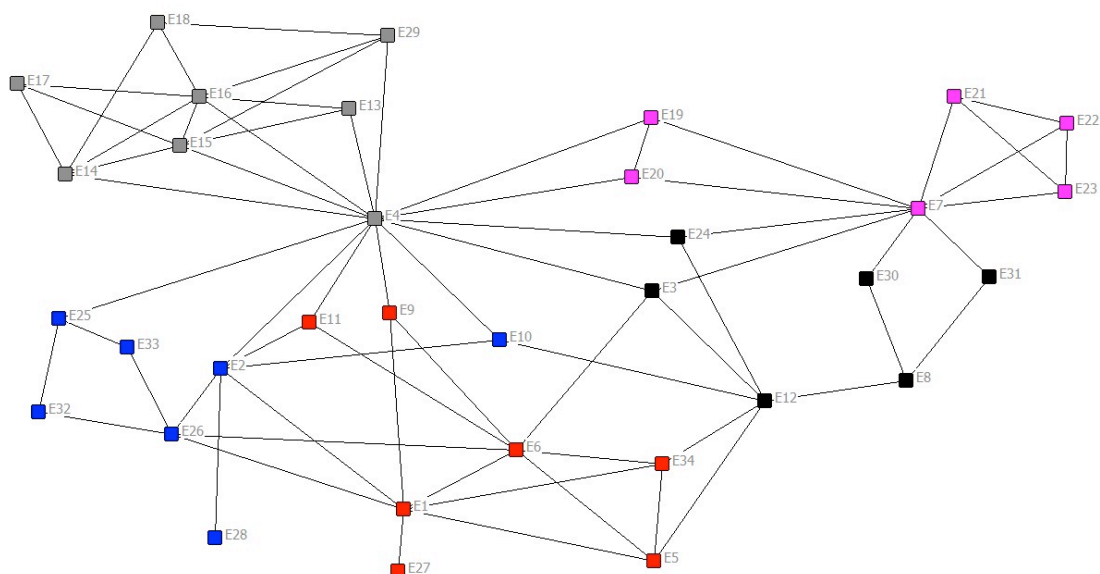
Há uma forte influência pelo principal ator dessa rede de relacionamentos, representado pela figura do entrevistado E4. Ele é o único, dentre todos os participantes, capaz de se comunicar e ter relacionamentos com todos os grupos presentes na rede. Sua posição privilegiada o torna também, peça-chave e fundamental em todas as negociações desenvolvidas ali, seja por causa dos negócios que já realizou, ou pela forte presença de relacionamento que possui com

os demais. Para se ter uma ideia de sua importância na rede analisada, são mais de 13 (treze) citações e ligações que este ator E4 realiza com os demais envolvidos. Seu posicionamento é destaque nos 04 (quatro) principais quesitos da análise: grau de envolvimento, proximidade, capacidade de estabelecer relacionamentos entre outros envolvidos e também o de importância dentro da rede. Destaca-se também a posição do entrevistado E7 com um número de 09 (nove) conexões estabelecidas sendo a segunda força de influência na rede. Em termos de importância, o entrevistado E22 deixa bem claro ao afirmar que o poder de decisão de suas ações passam necessariamente pela opinião do entrevistado E7. Essas mesmas falas são comprovadas também no discurso dos entrevistados E19, E20 e E23. “A confiança depositada no entrevistado E7 faz com que tenhamos maior segurança nos negócios e contratos a serem realizados”, segundo entrevistado E20.

A subdivisão na rede dos grupos que se formam a partir de sua análise, mostra também a importância dos estabelecimentos dos vínculos que são desenvolvidos no mercado de trabalho. A medida que os laços são estreitados, percebe-se o quão fortalecido tal grupo pode se tornar, suas ligações diretas entre si e também o nível de confiança aumentando entre todos os parceiros envolvidos. E nos discursos presentes nas entrevistas, também pode-se desenvolver a percepção de que não necessariamente a amizade irá gerar negócio e relacionamento profissional. Por vezes, ocorreu o contrário, onde um amizade foi desenvolvida somente posteriormente, quando já estava estabelecido o vínculo profissional e isso foi possibilitando um tipo de relacionamento a mais. Os locais onde esses entrevistados passam a desenvolver esse tipo de relacionamento de amizade são diversos: compartilhamento de *hobbies* e atividades, frequentadores de um mesmo círculo profissional, de uma mesma religião, e, principalmente, vínculos de relacionamento profissionais anteriormente. Neste caso, o principal ator da pesquisa E4 se destaca com o grande número de relacionamentos estabelecidos com as pessoas com quem já trabalhou. É citado ao menos em 04 oportunidades como um bom gestor, um líder que desempenhou papel importante no desempenho e aperfeiçoamento profissional, e que posteriormente, tornou-se um parceiro comercial.

Neste ponto, retoma-se as ideias de Marteleto (2001), quando pode-se inferir do seu conceito de redes sociais como é que se dá a importância de uma estrutura capaz de estabelecer relacionamentos e as limitações implicadas no que diz respeito às escolhas e demais comportamentos e opiniões dos atores envolvidos. Ainda que de forma não consciente, as pessoas que vão compondo cada um dos grupos formados, desenvolvem uma cadeia de rede de relacionamentos próximos, onde tem-se aqueles indivíduos que exercem papel de protagonismo, os coadjuvantes, aqueles que atuam de uma forma mais centralizada, e os distantes e periféricos.

Figura 16: Subgrupos na Rede



Uma formação de confiança também é percebida com longevidade dos vínculos estabelecidos. Absolutamente todos relacionamentos perduram por anos na rede analisada. Em todos os discursos, a palavra confiança é citada acompanhada da ideia de que esse sentimento só pôde ser estabelecido com a comprovação dos bons resultados que apareceram ao longo dos trabalhos resultados. E isso é algo que não se adquire apenas com um trabalho realizado ou poucos trabalhos ao longo dos anos. É contínuo, oportuno e acompanhado de responsabilidades que façam valer a parceria e/ou a aposta de contratar aquela empresa ao invés de uma outra.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho teve por objetivo avaliar a importâncias dos relacionamentos interpessoais nas relações *B2B* entre micros, pequenas e médias empresas no setor de marketing digital, considerando-se nas perspectivas de redes sociais e confiança. Para tal foram analisadas as micros, pequenas e médias empresas do setor de marketing digital no âmbito de Brasília – DF, tendo alguma empresas representatividade também outras cidades, como São Paulo – SP e Vitória – ES. Foram considerados os aspectos de formação de redes sociais e os advindos que a confiança atribuíam ao relacionamento entre os atores envolvidos, demonstrados através de entrevistas realizadas com os indivíduos participantes.

Quanto à análise e identificação das características sociorrelacionais do setor de marketing digital, notou-se a presença forte e maciça de empresários e pessoas ligadas ao ramo de publicidade, comunicação, marketing e também empresas voltadas à tecnologia da informação (TI). As características presentes nos relacionamentos desenvolvidos mostram que a questão do prazo de demandas vem acompanhado da variável confiança para a realização dos negócios, em um setor em que não há espaço para falhas e conseqüentemente quebras de contratos. Observou-se também a presença de indivíduos com faixa etária relativamente baixas mas com uma experiência na área considerada alta, uma vez que muitos consideram seu tempo de experiência desde o momento em que teve contato com esse meio de trabalho, não correspondendo necessariamente ao tempo que foi empregado e registrado carteira de trabalho na atividade que desempenha.

Quanto aos atributos relacionais da rede, a forma como se dá e realizam negócios entre os envolvidos, a análise feita mostra o quão importante é estabelecer vínculos e relacionamentos com os demais que propiciam novas oportunidades e chances de crescimentos, sejam profissionais ou econômicos. Os envolvidos demonstraram que a rede é composta por ligações e nós bastante objetivos, em que pese o relacionamento estar ligado ao propósito final, de realizar bons negócios.

Por fim, o estudo mostrou que os resultados organizacionais que advêm da confiança interpessoal estão diretamente ligados entre si, pois uma vez que é estabelecido um relacionamento comercial, seja através ou não de amizade, os atores envolvidos priorizaram o resultado organizacional. Ou seja, por mais que exista uma amizade envolvida, se não é bom para a empresa, não é bom para ninguém. A confiança interpessoal também mostrou que, para realização de novos negócios e a manutenção dos que já existiam, esse fator era importantíssimo na tomada de decisão.

Futuramente, espera-se que o estudo sirva de base para empresários locais que buscam entender melhor e de forma conceitual e teórica a importância de vínculos e rede de relacionamentos profissionais com pessoais. À luz da literatura e dos resultados esperados, os interessados terão mais um instrumento de análise e fundamentação sobre aquilo que talvez seja um dos pontos mais intrigantes na cadeia de relacionamentos: o que pensam as pessoas com quem lido e negocio e como interfere no lado pessoal com aqueles que tenho vínculos de amizade? Ainda que o estudo apresente limitações no que diz respeito ao tamanho da amostra e da particularidade do local estar restrito ao ambiente de Brasília – DF, a diversidade dos negócios e entrevistados participantes enriquecem o resultado da pesquisa no cenário de micros, pequenas e médias empresas. Especificamente no setor de micros e pequenas empresas, é onde se encontra a maior contribuição do estudo devido as particularidades que esse tipo de empresas apresenta, muito devido ao seu tipo de gestão, seja familiar ou restrito e centralizado em decisões do sócio-proprietário.

Para estudos futuros, segure-se que o estudo seja ampliado para mais regiões do Brasil e/ou setores relacionados, com uma amostra maior, como por exemplo, região São Paulo – SP, considera berço do setor de marketing e empresas digitais no país. Ainda como sugestão, o estudo poderia também aproveitar na região Sudeste, um tipo de empresa enquadrado como Grande Empresa, entendendo

assim como se dá o relacionamento e confiança estabelecidos entre grandes empresários e também de multinacionais.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AULAKH, P. S.; KOTABE, M.; SAHAY, A. **Trust and Performance in Croos-border Marketing Partnerships: a behavioral approach.** *Journal of International Bussines Studies.* v. 27, n.5, p. 1005-1032, 1996.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.** Petrópolis: Vozes, 2002.

BRADACH, J. L. & ECCLES, R. G. **Price, Authority and Trust: from ideal types to plural forms.** *Annual Review of Sociology*, 15, 1989, pp. 97-118.

CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José B.; RABECHINI, Roque Jr.; SHIMIZU, Tamio. **O Papel da Tecnologia da Informação (TI) na Estratégia das Organizações.** São Paulo: Gestão e Produção, v.8, n.2, p. 160-179, Agosto 2001.

CASSEL, Catherine; SYMON, Gillian. **Qualitative methods in organizational research.** Londres: Sage Publications, 1994.

COSTA, A C. **A Confiança nas organizações: um imperativo nas práticas de gestão.** In: S. B. RODRIGUES & M. P. CUNHA (Orgs.), **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira (pp. 284-305).** São Paulo: Iglu. 2000.

DEGENNE, Alain; FORSÉ, Michel. **Les réseaux transnationaux; communautés, entreprises et individus.** Paris, 1995.

DIEHL, Astor Antonio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DUARTE, R. **Entrevistas em pesquisas qualitativas.** *Educar em Revista.* Curitiba, v. 24, p. 213-223, 2004.

FILION, L. J. **The Strategy of Successful Entrepreneurs in Small Business: Vision, Relationships and Antecipatory Learning.** Ph.D. Thesis, University of Lancaster, 1988.

FOINA, Paulo Rogério. **Tecnologia da Informação: planejamento e gestão.** São Paulo: Atlas, 2001.

FUJISAWA, D. S. **Utilização de jogos e brincadeiras como recurso no atendimento fisioterapêutico de criança: implicações na formação do fisioterapeuta.** 2000.

FUKUYAMA, F. **Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade.** Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

GARFINKEL, H. ***Studies in Ethnomethodology***. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1967.

GATTI, Rodrigo. **Tecnologia da informação**. Juiz de Fora: Portal dos Administradores, 2013.

GIDDENS, A. **As Consequências da modernidade**. São Paulo: Unesp, 1991.

HANNEMAN, R. A.; RIDDLE, M. ***Introduction to social network methods***. Riverside, CA: University California, Riverside, 2005.

KENN, Peter G. W. **Guia Gerencial para a tecnologia da informação: Conceitos essenciais e terminologia para empresas e gerentes**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

LUHMANN, N. **Trust and power**. Chichester: John Wiley, 1979.

MARTELETO, R. M. **Análise de Redes Sociais: aplicação nos estudos de transferências da informação**. *Ciência da Informação*, v.30, n.1, p.31-48, 2008.

MINAYO, M. C. de S.; (Org.). **Avaliação por triangulação de métodos: abordagem de programas sociais**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2005.

RAMOS, Paulo; RAMOS, Magda Maria; BUSNELLO, Saul José. **Manual prático de metodologia da pesquisa: artigo, resenha, projeto, TCC, monografia, dissertação e tese**.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROCKART, J. F. **Chief Executives Define Their Own Data Needs**. *Harvard Business Review*, v.57, n.2, p.81 -92, Mar/Abr. 1979.

SIMMEL, G. **Sociabilidade: um exemplo de sociologia pura ou formal**. In: MORAES FILHO, E. (Org). *Georg Simmel: sociologia*. São Paulo: África, 1983. P.165-181.

TOMAÉL, M. I. **Redes de conhecimento: o compartilhamento da informação e do conhecimento em consórcio de exportação do setor moveleiro**. 2005. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

WELLMAN, B. **Network analysis: some basic principles**. In: COLLINS, R. (Ed.) *Sociological theory*. San Francisco: Jossey-Bass, 1983. p.155-200.

ZUCKER, L. G. **Production of Trust: institutional sources of economic structure**. *Research in Organizational Behavior*, v.8, 1986, pp. 53-111.

APÊNDICES

Roteiro de entrevista semi-estruturado.

Trabalho de Conclusão de Curso – Administração

Professor: Edgar Reyes Junior

Aluno: Thiago Souza de Farias

1 - Aclimatação:

1.1 - Perguntas gerais:

- apresentação pessoal
- histórico da empresa (ano de fundação, tipos de produtos)
- Tempo de mercado
- nº de funcionários
- opinião sobre o futuro do setor

2 - Análise Relacional

2.1- Com quem você melhor se relaciona entre os empresários da sua área?

2.2- Como se conheceram?

2.3- Já realizaram negócios? Qual tipo de negócios realizam e qual a importância desses negócios?

2.4- Quem são os empresários com maior chance de sucesso no setor? Por qual motivo?

2.4.1- Já fechou algum negócios com um desses empresário? Se sim, qual? Por que é importante negociar com essa pessoa?