

Redes e capital social no domínio do marketing de relacionamento

Uma análise de possíveis complementaridades

por José Carlos Pinho

RESUMO: Este artigo tem uma natureza essencialmente conceptual e visa analisar o paradigma emergente das redes e capital social no contexto das relações interorganizacionais e interpessoais. Procede, numa primeira etapa, a uma distinção entre dois tipos de capital social, nomeadamente «bonding» e «bridging». De seguida, analisa os fundamentos do marketing de relacionamento assumindo que as interações constituem um elemento central do marketing. Após a análise desta teoria procura-se estabelecer algumas pontes de ligação com a teoria de redes e capital social. O enfoque do artigo centra-se posteriormente nos aspetos distintivos da análise das redes sociais. Finalmente, são desenvolvidas algumas conclusões, implicações e limitações associadas a este artigo.

Palavras-chave: Redes Sociais, Marketing de Relacionamento, Capital Social

TITLE: Networks and social capital within the relationship marketing context: analysis of possible complementarities

ABSTRACT: This paper reviews and discusses the emerging social networking paradigm in interorganisational and interpersonal relationships. A distinction between both types of social networks is made. Then, the paper examines the difference between bonding and bridging social capital. This is followed by an analysis of the foundations of marketing relationship. Then the paper attempts to mix-up several relational concepts. Finally, the author offers a discussion concerning the major conclusions, implications and limitations.

Key words: Social Network Analysis, Relationship Marketing, Social Capital

TÍTULO: Redes y capital social en el campo del marketing relacional: una análisis de la posible complementariedad

RESUMEN: Este trabajo es esencialmente de naturaleza conceptual y tiene como objetivo analizar el paradigma emergente de las redes y del capital social en el contexto de las relaciones inter-organizacionales e interpersonales. Se inicia, como primer paso, una distinción entre dos tipos de capital social, es decir, bonding y bridging. En seguida, se analiza a los conceptos básicos del marketing relacional, asumiendo que las interacciones son un elemento central del marketing. Después de analizar esta teoría, se busca establecer algunos puentes para vincularla con la teoría de las redes y del capital social. El enfoque del artículo se centra a posterior en los aspectos distintivos del análisis de las redes sociales. Por último se desarrollan algunas conclusiones, implicaciones y limitaciones asociadas a este artículo.

Palabras-clave: Redes Sociales, Marketing Relacional, Capital Social

Apesar de a noção de marketing constituir um processo social e de gestão através do qual os indivíduos e grupos obtêm o que necessitam através da criação, oferta e troca de produtos que detêm um determinado valor (Kotler, 1999), é interessante notar que a vertente social no domínio marketing tem vindo a ser negligenciada ao nível da literatura. Todavia, atualmente, com o crescimento exponencial das redes sociais, fenómeno intimamente relacionado com a importância do Twitter, Facebook e LinkedIn, etc., assiste-se ao ressurgimento da importância da vertente social no domínio do marketing e da estratégia.

O objetivo deste artigo, de natureza essencialmente conceptual, consiste em tentar conciliar duas correntes teóricas na área da estratégia, nomeadamente a teoria das redes e capital social e a teoria do marketing de relacionamento.

O objetivo deste artigo, de natureza essencialmente conceptual, consiste em tentar conciliar duas correntes teóricas na área da estratégia, nomeadamente a teoria das redes e capital social e a teoria do marketing de relacionamento. Enquanto a primeira constitui um importante mecanismo de transferência de recursos e/ou informação, a segunda visa estabelecer, desenvolver e manter relações duráveis no tempo. Deste modo, o argumento central deste artigo reside no facto de que apesar das inúmeras complementaridades que assistem a estas duas abordagens, curiosamente têm sido escassos os estudos e análises que colocam em confronto estas duas tradições de pesquisa, pelo que se torna necessário desenvolver um conhecimento mais aprofundado neste domínio.

Em termos de organização do artigo, a primeira parte cen-

tra-se nas redes e respetivas áreas de aplicação. De seguida, procede-se à análise dos conceitos de redes e capital social, seguindo-se uma seção em que se procura analisar as diferentes complementaridades entre redes e marketing de relacionamento. Posteriormente, procede-se a uma caracterização da análise de redes sociais (ARS). Finalmente, apresentam-se algumas conclusões, implicações e limitações.

Redes e áreas de aplicação

• Redes interorganizacionais

Apesar de a literatura na área de redes ser vasta, não deixa de ser interessante afirmar que o estudo das diferentes vertentes de uma rede continua a suscitar um profundo interesse por parte de inúmeras áreas do conhecimento, em particular no domínio da estratégia empresarial.

Uma das razões deste interesse prende-se com o facto de que as estruturas organizacionais em rede, também designadas de «configurações orgânicas» (Nohria, 1992) são aquelas que melhor respondem a ambientes complexos, exigentes e competitivos com os quais as organizações atualmente se deparam, sendo também aquele tipo de estruturas que permite alcançar vantagens competitivas sustentáveis no longo prazo (Jarillo, 1988).

De salientar que existe atualmente uma profusão de conceitos relacionados com a noção de redes organizacionais, facto que dificulta a sua própria definição. É comum a utilização de termos como parcerias, alianças estratégicas, ligações, arranjos cooperativos e outros.

Ao nível organizacional podemos considerar dois tipos de redes, nomeadamente as redes intra e interorganizacionais. Enquanto a primeira facilita e otimiza determinadas atividades da cadeia de valor da empresa, a segunda permite o

José Carlos Pinho

jcpinho@eeg.uminho.pt

Doutorado em Industrial and Business Studies (Univ. de Warwick, Inglaterra). Prof. Associado em Estratégia e Marketing Internacional na Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão, Diretor do Centro de Investigação em Estratégia, Marketing e Contabilidade, Campus de Gualtar, 4710-057 Braga, Portugal.

PhD in Industrial and Business Studies (Univ. of Warwick, England). Associate Professor in Strategy and International Marketing at the University of Minho, School of Economics and Management, Director of the iMARKE – Marketing and Strategy Research Centre, Campus de Gualtar, 4710-057 Braga, Portugal.

Doctorado en Estudios Industriales y Empresariales (Universidad de Warwick, Inglaterra). Prof. Asociado en Estrategia y Marketing Internacional en la Universidade de Minho, Escuela de Economía de la Empresa, Director del Centro de Investigación en Estrategia, Marketing y Contabilidad (iMARKE), Campus de Gualtar, 4710-057 Braga, Portugal.

Recebido em maio de 2013 e aceite em dezembro de 2013.
Received in May 2013 and accepted in December 2013.

relacionamento entre diferentes atores (clientes, fornecedores, outras entidades). Para uma compreensão mais aprofundada das redes interorganizacionais é importante que se faça, por vezes, uma incursão teórica por outras teorias, como é o caso da teoria dos recursos (Wernerfelt, 1984; Barney, 2001) e a teoria dos custos de transação (Williamson, 1991).

No âmbito das redes organizacionais, importa salientar o contributo de Jarillo (1988) ao defender que as redes podem ser conceptualizadas como uma forma de governação, podendo ser utilizadas pelos gestores para posicionarem as suas empresas num estádio competitivo mais elevado, sendo esta a razão pela qual o termo estratégico foi adicionado ao conceito de rede. As relações que uma empresa estabelece numa rede organizacional, que traduzem acordos de longo prazo com objetivos claramente definidos, são essenciais para definir a sua posição competitiva futura. Jarillo (1988) retoma alguns conceitos clássicos como a noção de hierarquias e mercados (Williamson, 1975) e defende que a perspectiva de redes não deve ser analisada à luz nem de um nem de outro, mas deve ser entendida com base nos conceitos de integração/coordenação e adaptação.

Inspirando-se em Williamson (1975), Jarillo (1988) refere também que uma empresa apresenta diferentes curvas de custo na produção de diferentes subcomponentes que integram o processo de fabrico de um produto. Neste processo, enquanto algumas das curvas de custo decrescem significativamente, outras mantêm-se mais estáveis, outras ainda crescem significativamente.

Se estivermos na presença de um mercado eficiente, em que várias empresas que operam no mercado têm diferentes características em termos de recursos (valiosos, raros, inattingíveis e não substituíveis) e produzem o mesmo produto, a forma mais eficiente de organizar a produção é alocar dentro da rede interempresarial o fabrico de cada subcomponente da cadeia de valor à empresa (ou unidade de produção) que conseguir alcançar um maior nível de eficiência/eficácia em termos de custo. De tal modo que, se essa empresa se especializar na produção daquelas subcomponentes do produto, consegue obter uma curva de custos decrescentes. Em face disto, poderia fornecer essas mesmas

subcomponentes a outras empresas teoricamente menos eficientes na produção da mesma, a um preço de custo inferior.

O acesso a determinados recursos/competências específicos depende do grau de inserção de uma organização numa determinada rede empresarial, pelo que as redes organizacionais são consideradas como um mecanismo que contribui para a atração de recursos escassos.

Neste sentido, não surpreende que vários autores defendam que o acesso a determinados recursos/competências específicos depende do grau de inserção de uma organização numa determinada rede empresarial (Uzzi, 1996), pelo que as redes organizacionais são consideradas como um mecanismo que contribui para a atração de recursos escassos, especialmente se estes não estiverem disponíveis facilmente no mercado.

Esta situação é mais evidente em relação a organizações de menor dimensão que, devido à sua natureza, dispõem de uma menor capacidade de gerar/atrair recursos e competências e, como tal, a pertença a uma estrutura em rede permite aceder a recursos críticos que não dispõem internamente. Por outras palavras, a participação e cooperação em redes interempresariais permite à empresa aceder a um conjunto de recursos/competências externos à própria empresa, contribuindo para uma modificação/reconfiguração dos próprios recursos e competências atuais, sobretudo em ambientes mais dinâmicos (Teece *et al.*, 2009).

De referir também que nem todos os atores que integram uma rede organizacional estão imbuídos do mesmo tipo de poder e controlo face às diferentes atividades desenvolvidas. À medida que as organizações implementam a sua estratégia, sobretudo, nos casos em que dão provas de terem sido bem-sucedidas, as necessidades de exercício de controlo das operações vão aumentando.

Como tal, o grau de controlo pode ser exercido tendo por base duas abordagens.

A primeira baseia-se em mecanismos de natureza mais formal, refletidos num conjunto de regras e procedimentos mais centralizados – integração vertical das atividades da

cadeia de valor (postura de hierarquia). A segunda, pelo contrário, procura exercer um controlo baseado em processos e mecanismos informais de cooperação, privilegiando uma abordagem mais descentralizada de um conjunto de atividades da cadeia de valor para o mercado (postura de mercado) (Williamson, 1991).

Independentemente da posição assumida, não restam dúvidas de que os mecanismos de coordenação das organizações que funcionam em rede estão posicionados num *continuum* entre estas duas posturas (hierarquia-mercado). É o ambiente competitivo e o grau de incerteza ambiental que vão determinar um posicionamento específico da organização no referido *continuum*.

Com o objetivo de melhorar o grau de cooperação entre os diferentes atores que integram uma rede, as organizações estruturadas em rede tendem a privilegiar os mecanismos informais baseados na socialização, cooperação, confiança, compromisso e partilha de valores. Neste sentido, o grau de integração ou composição estrutural da rede entre os diferentes atores que a integram tem de ser tido em linha de conta, uma vez que esta estrutura de rede pode proporcionar um conjunto de oportunidades e constrangimentos entre os diversos atores (Granovetter, 1985). Este aspeto irá ser tratado mais particularmente na seção seguinte.

Redes sociais de natureza interpessoal

A análise das redes sociais (ARS) tem como objetivo analisar a estrutura social de relacionamentos entre um grupo de indivíduos (ou atores), sendo que os diferentes tipos de relacionamentos se baseiam numa diversidade de interações que vão desde afetos, influência, troca de informação/recursos até troca de produtos e serviços.

A origem da teoria das redes sociais remonta sobretudo ao início da década de 1930, em particular, ao trabalho clássico conduzido por Moreno (1934), um médico psiquiatra de Viena que fugiu da Alemanha nazi para os EUA. Este autor começou por examinar as ferramentas e métodos da *Gestalt theory* e da sociometria que tinham como objetivo representar e mapear os relacionamentos entre indivíduos através de pontos ligados por linhas (geometria dos relacionamentos interpessoais).

Num período posterior, com a inclusão de algumas ferramen-

tas matemáticas, Cartwright e Harary (1956) recorrem à teoria dos grafos, cujos fundamentos teóricos tinham por base a quantificação dos relacionamentos representados por grafos constituídos por vértices e arestas.

Não obstante os contributos anteriores, a ARS tornou-se popular sobretudo no início da década de 1970 com a introdução das tecnologias de computação, permitindo análises mais complexas a grupos mais alargados de indivíduos. Recentemente, a ARS tem vindo a adquirir particular proeminência em diversos campos do conhecimento científico, designadamente no domínio da antropologia, sociologia, medicina e, crescentemente, na estratégia empresarial. Neste contexto, surgiu a noção de capital social, que traduz redes de relacionamento baseadas em torno de princípios de confiança, cooperação e ação coletiva (Nahapiet e Ghoshal, 1998).

Redes e capital social

Dada a sua natureza multidimensional, a definição do conceito de capital social não tem sido pacífica entre os diversos autores, especialmente porque se trata de um conceito que está na encruzilhada de várias ciências.

Num artigo clássico sobre a análise de redes sociais, Granovetter (1973) analisa os laços existentes entre indivíduos e classifica-os entre fortes (aqueles laços nos quais os indivíduos despendem de mais tempo e requerem maior intensidade emocional) e fracos (laços menos intensos que são mantidos com pessoas conhecidas). Este tipo de ligações constitui um valioso recurso para os indivíduos e organizações.

Segundo este autor, as ligações fracas entre atores são mais adequadas do que as ligações fortes porque permitem uma transmissão de informação não redundante entre grupos (ou redes) e uma ligação entre aquelas vertentes da rede que estão mais desconectadas. Num estudo posterior, Granovetter (1985) defende que as relações sociais podem mediar transações económicas e, neste sentido, melhorar a capacidade das organizações interagirem com outros atores (incluindo clientes). Assim, as redes sociais resultam de um investimento intangível que pode vir a ser benéfico sob o ponto de vista económico no curto e médio prazo. Na ótica dos atores individuais, a noção de capital social consiste nas

relações em rede e partilha de recursos subjacente a uma dada estrutura social em rede.

Putnam (1993), à semelhança de Granovetter (1973), também identifica dois tipos de redes: horizontais e verticais. Enquanto as primeiras se caracterizam por ligações fortes, coesas e solidárias, as segundas permitem estabelecer a ligação com diferentes grupos. De referir que o debate em torno da noção de capital social tem vindo a integrar diversas abordagens em termos daquilo que são os elementos estruturais de uma rede (Gargiulo e Benassi, 2000).

Entre essas destacam-se os termos de *bonding social capital* e *bridging social capital* (Putnam, 2001). A primeira abordagem (*bonding*) refere-se àquele tipo de estrutura de rede em que os diferentes atores estão ligados entre si através de ligações fortes e mutuamente recíprocas. Este tipo de estrutura de rede evidencia a importância da produção de normas sociais e sanções internas que facilitam a confiança e cooperação nos processos de troca. Uma forte ligação entre os diferentes membros, para além de reforçar os mecanismos de confiança e cooperação, diminui o grau de incerteza e reduz o grau de comportamento oportunístico entre os diversos membros nos processos de troca. Burt (1992) a este propósito refere que as normas e padrões de comportamento que emergem deste tipo de ligações restringem e limitam o comportamento dos atores e os processos de inovação.

Em contrapartida, a segunda (*bridging*) defende que os benefícios do capital social resultam sobretudo da diversidade da informação e daquilo que se designa por *brokerage* resultante da oportunidade criada pelas ligações fracas entre elementos distintos de uma rede social (Burt, 1992, 1997). Este tipo de capital social permite a aquisição de outras formas de capital, nomeadamente o financeiro, humano e acesso a recursos logísticos. Os atores que detêm uma posição mais fraca entre dois *clusters* têm melhores condições para aceder a mais e melhor informação/recursos de outras estruturas em rede e, desta forma, beneficiarem das vantagens competitivas resultantes desse facto.

Burt (1997) considera que os atores em contacto com uma rede rica em *structural holes* podem monitorizar a informação de forma mais eficaz, ampla e rápida do que o fariam se a monitorizassem através de mecanismos formais. Sem uma ligação através de uma fratura *brokerage*, os dois gru-

pos manter-se-iam autónomos (isolados) e, como tal, não beneficiariam do acesso a nova informação ou recursos pertencentes ao espaço informacional de outras redes. Burt (2001) também refere que apesar do comportamento do tipo *brokerage* proporcionar maior valor em termos de informação e acesso a novos recursos e oportunidades, a coesão social de uma estrutura em rede continua a assumir um papel crítico para a realização das atividades de grupo resultantes dessa mesma nova informação proveniente dos *structural holes*.

Nas últimas décadas, a maioria dos estudos empíricos têm vindo a corroborar as duas abordagens do capital social – «bonding» e «bridging» –, embora inúmeros académicos tenham vindo a integrar ambas as perspetivas numa só.

Nas últimas décadas, a maioria dos estudos empíricos têm vindo a corroborar estas duas abordagens do capital social, embora inúmeros académicos tenham vindo a integrar ambas as perspetivas numa só (Gargiulo e Benassi, 2000).

De referir também o importante contributo de Bourdieu (1986), que define capital social como a posse de recursos atuais e potenciais associados a uma rede de relacionamentos institucionais duráveis mais ou menos formais que se traduzem, em última análise, num reconhecimento mútuo. Os recursos são utilizados pelos indivíduos, tendo por base uma estratégia de progresso dentro de uma dada hierarquia social e o acesso aos mesmos resulta da interação entre o indivíduo e a estrutura.

Redes, capital social e marketing de relacionamento

Face àquilo que foi dito, o desafio que se coloca é o de identificar a relevância das redes sociais e capital social no domínio do marketing e, em particular, no marketing de relacionamento.

Antes de mais, importa referir que os consumidores e organizações são parte integrante de vários subsistemas sociais que estão interligados entre si. Vários autores têm vindo a corroborar esta perspetiva, sobretudo aqueles que partilham dos princípios advogados pela teoria de troca social (*social exchange theory*) (Easton e Araújo, 1994). Esta

teoria tem como finalidade explicar a origem da troca e relacionamentos com base em fatores como o poder, estatuto social, compromisso e confiança.

Apesar destes conceitos terem origem no domínio da psicologia social e sociologia, vários autores têm vindo a incorporá-los gradualmente no contexto das organizações (Gulati, 1995). Apesar do conceito de troca ser central na definição do próprio conceito de marketing, a teoria da troca social tem sido, de algum modo, negligenciada na literatura de marketing. Recentemente, esta visão tem sido recuperada por alguns autores sobretudo no contexto interorganizacional e, em particular, na relação diádica entre fornecedores e intermediários (Easton e Araújo, 1994), bem como no domínio do marketing de relacionamento.

No que concerne ao marketing de relacionamento, este consiste em todas as atividades de marketing direcionadas para o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais eficientes e bem-sucedidas (Morgan e Hunt, 1994).

As origens do conceito de marketing de relacionamento podem ser identificadas a partir de quatro correntes da literatura, designadamente: a cadeia de valor e gestão de canal; o marketing interativo; as redes e interações; e o marketing de serviços (Eiriz e Wilson, 2006).

Para melhor compreender o marketing de relacionamento que se baseia essencialmente em díades, é necessário ter presente que o enfoque é colocado na construção contínua e duradoura de relacionamentos baseados numa lógica de confiança, compromisso e de cooperação. Em suma, em relacionamentos de natureza social.

Morgan e Hunt (1994) defendem que, apesar de não existirem dúvidas sobre os inúmeros fatores de contexto que contribuem para o sucesso (ou fracasso) do marketing de relacionamento, o grau de confiança e de compromisso são fatores críticos para uma cooperação bem-sucedida. Estes dois fatores são chave porque estimulam os marketeers a trabalhar na manutenção e investimento na relação através de uma cooperação efetiva entre parceiros; resistir a benefícios alternativos do curto prazo em detrimento do longo prazo com os parceiros atuais; assumir alguma ponderação na adoção de comportamentos de risco, sob pena dos

respetivos parceiros os interpretarem como comportamentos oportunistas.

De igual modo, a teoria das redes sociais baseia-se em interações só que, em vez de lidar com díades, inclui tríades de atores. Na ótica das redes e capital social as ligações entre os vários *stakeholders* (consumidores incluídos) assenta também em fatores de confiança, compromisso, partilha de valores e cooperação (ligações fortes e fracas).

É genericamente reconhecido que o conceito de capital social está intimamente ligado às redes sociais. Nahapiet e Ghoshal (1998) consideram três dimensões para definir o conceito de capital social, a saber: estrutural, cognitiva e relacional.

A dimensão estrutural refere-se às propriedades do sistema social e rede de relações globais entre os diversos atores. Compreende o padrão de ligações entre os diversos atores, nomeadamente quem é que acede a quem e de que forma.

A dimensão relacional descreve o tipo de relacionamentos que uma organização estabelece ao longo de um determinado período de tempo. Entre os vários fatores-chave desta dimensão, destacam-se a confiança, lealdade, normas, sanções, obrigações, expectativas e identidade.

Finalmente, a terceira vertente do capital social é a dimensão cognitiva que remete para uma linguagem e código de valores comuns entre os diferentes atores de uma rede, contribuindo para uma visão partilhada que incorpore objetivos comuns. Esta visão partilhada reforça as ligações entre os atores de uma rede uma vez que é de esperar que estes detenham as mesmas perceções sobre um determinado fenómeno melhorando o processo de comunicação e, subsequentemente, a partilha de recursos (Nahapiet e Ghoshal, 1998). Estabelecendo a ponte com o marketing de relacionamento, esta vertente cognitiva está expressa na partilha de valores e de uma visão comum, sendo fundamental para o desenvolvimento de um maior compromisso e cooperação entre os diferentes membros de uma rede organizacional (Dwyer *et al.*, 1987).

Aspetos distintivos da análise de Redes Sociais (ARS)

A ARS recorre a uma metodologia que é distinta das abordagens ditas tradicionais (*item response theory*), uma vez

que uma das suas características prende-se com a análise das interações entre atores e não entre atributos dos mesmos.

A ARS inclui, por norma, um conjunto de indicadores baseados em interações. Scott (2000) identifica duas categorias de dados: os dados de atributo e os dados relacionais. Enquanto os dados de atributo consideram as atitudes, opiniões e comportamentos dos diferentes atores/consumidores, os dados relacionais descrevem as ligações, agrupamentos e pontos em comum que relacionam os diferentes atores/consumidores (e.g., arestas, direção e intensidade, centralidade, densidade, conjuntos coesivos, buracos estruturais, cliques, posições estruturais, *clusters* e outros).

Em termos metodológicos, ao contrário das técnicas da estatística clássica que se baseiam no grau de independência dos atributos (i.e., tipificadas na ausência de multicolinearidade), a ARS assume que os atores são interdependentes, ou seja, assume que o comportamento e as atitudes dos indivíduos devem ser analisados à luz de interações e respetivo posicionamento num determinado sistema ou estrutura social. Neste sentido, dada a sua natureza, as diversas ferramentas da estatística clássicas não se adequam ao tratamento de dados relacionais (Wasserman e Faust, 1999). Isto é particularmente notório caso se pretenda calcular o número de tríades presentes numa rede que vão muito para além daquilo que é esperado, além do acaso. Ou seja, o teste de hipóteses baseia-se no grau de interdependência de tríades e não de díades.

Neste sentido, as medidas (ou indicadores) usados na ARS têm como objetivo descrever e compreender as propriedades de uma determinada estrutura de interações que ajudam a explicar questões de pesquisa de natureza mais descritiva. Contudo, o comportamento social e as atitudes dos diferentes atores (ou consumidores) são, por natureza, complexos.

Apreender as diferentes interações de uma rede social obriga, em alguns casos, a uma análise dinâmica da mesma. Esta área remete para a vertente dinâmica das redes que considera para efeitos de análise estruturas de natureza multimodal e ligações multiplexas, tendo em conta um determinado contexto de incerteza. Em última instância,

a vertente dinâmica da rede preocupa-se em saber como é que uma rede de relacionamentos evolui, como é que se altera e como se estabiliza no decorrer do tempo.

Afigura-se indispensável recorrer a modelos estatísticos que procurem apreender essa complexidade. Recentemente, o recurso a modelos estatísticos do tipo p^* (designados «pi star») têm vindo a ser utilizados com o objetivo de descrever o nível de reciprocidade existente numa rede.

Neste sentido, afigura-se indispensável recorrer a modelos estatísticos que procurem apreender essa complexidade. Recentemente, o recurso a modelos estatísticos do tipo p^* (designados «pi star») têm vindo a ser utilizados com o objetivo de descrever o nível de reciprocidade existente numa rede – ou seja, o grau de extensão a partir da qual a ligação entre A e B é recíproca para todos os pares da rede, partindo do pressuposto de que o nível de reciprocidade numa rede de relações é maior do que aquilo que se esperaria com base no acaso (Contractor *et al.*, 2006). Com a introdução das recentes tecnologias de computação, a maioria dos algoritmos baseados em modelos de grafos exponenciais aleatórios tem vindo a ser implementada em programas estatísticos específicos, como é o caso da linguagem R («package sna»), UCInet, PNet, MultiNet e SIENA.

Conclusões, implicações e limitações

Uma das principais conclusões a retirar deste artigo, prende-se com o facto de que as redes sociais podem proporcionar um melhor conhecimento da dinâmica de interação entre diferentes atores (ou consumidores) e grupos de atores. Neste sentido, numa ótica de *marketing* relacional, a ARS permite detetar padrões de comportamento de compra específicos, padrões que são mais visíveis quando os consumidores pertencem a uma estrutura em rede traduzida na partilha de representações, sistemas de referência e de ações comuns. Esta afirmação está na linha daquilo que Enemark *et al.* (2014) designam por problemas de ação coletiva.

Por outro lado, os atores/consumidores que relevam uma dada configuração estrutural em rede podem aceder de forma mais ou menos privilegiada a um conjunto de oportunidades e/ou estar sujeitos a maiores ou menores constrangimentos que orientam a sua própria ação.

É possível identificar consumidores ou subgrupos de consumidores mais influentes (ou líderes de opinião) que, por norma, apresentam um posicionamento mais central e, deste modo, constituem um veículo importante de transmissão (*word-of-mouth*) de informação estratégica e tácita de marketing.

A análise de redes sociais pode ter um papel importante porque considera a análise de tríades em detrimento de díades tipicamente associadas ao marketing de relacionamento.

Assumindo que existem determinados grupos de consumidores que adotam mais rapidamente novos produtos do que outros, é também de esperar que estes exerçam uma maior influência e persuasão, traduzida numa alavancagem dos seus relacionamentos (ou dinâmicas sociais). Neste sentido, a ARS pode ter um papel importante porque considera a análise de tríades em detrimento de díades tipicamente associadas ao marketing de relacionamento.

O conhecimento desta realidade tem importantes implicações para a prática do marketing, uma vez que, após a identificação do posicionamento estrutural de certos consumidores com base na natureza de determinado tipo de interações (i.e., interesses comuns sobre a utilização de certos produtos, ligação emocional com certos produtos), é possível desenvolver uma comunicação especificamente direcionada para estes de modo a aumentar a notoriedade de uma marca, bem como promover novos produtos.

A ARS permite também aferir comportamentos do tipo *brokerage* que podem resultar de mecanismos de mobilidade social traduzidos na adoção das mesmas práticas de consumo de grupos de referência. Conforme refere Iyengar *et al.* (2011), as técnicas sociométricas permitem a identificação da verdadeira posição dos líderes de opinião de forma mais eficaz do que as técnicas tradicionais. Acresce

referir que numa perspetiva teórica têm sido escassos os estudos empíricos que exploram a ARS em contextos de *word-of-mouth* marketing.

Numa perspetiva teórica têm sido escassos os estudos empíricos que exploram a análise de redes sociais em contextos de «word-of-mouth» marketing.

Numa perspetiva metodológica, este artigo defende também que apesar de a principal unidade de análise se centrar na variável relação (ou interação), a recolha de dados sobre atributos individuais (i.e., idade, sexo, ocupação, rendimentos, etc.) pode ser também necessária para definir o perfil dos membros de uma rede. A análise dos atributos contribui para a deteção de padrões de homofilia dentro da própria rede que se refere à tendência para a constituição de ligações sociais entre os membros de um determinado grupo uma vez que partilham de um determinado atributo comum. A título ilustrativo, os consumidores que têm a mesma idade e sexo podem revelar uma maior propensão para adquirir o mesmo tipo de produtos. Este conceito de homofilia está na génese do processo de segmentação dos mercados que é uma vertente crítica no domínio do marketing.

Contudo, como seria de esperar, a ARS apresenta algumas limitações. As medidas utilizadas no âmbito da ARS são descritivas e não explicam a razão e o porquê de determinada estrutura em rede (ou morfologia) que vai para além do acaso.

Uma outra limitação prende-se com a diferença entre *complete networks* e *ego-networks*. Enquanto as primeiras requerem uma análise completa a todos os elementos da rede, o que significa que os dados têm de ser recolhidos de forma intensiva, a mesma situação não se verifica nas redes tipo *ego-networks* em que os relacionamentos são analisados na ótica de cada indivíduo (*ego*), podendo os dados ser recolhidos com base numa amostragem do tipo *snowball*.

Para além da natureza sensível dos dados, a recolha de dados em rede pode ser sensível em função do tempo. Quando uma determinada análise é conduzida para avaliar o grau de efetividade de uma determinada intervenção para alterar a estrutura de uma rede, afigura-se importante identificar o momento oportuno no tempo (pré e pós-testes) entre

uma intervenção específica numa dada rede e o impacto que teve passado algum tempo nessa mesma rede (Hatala, 2006).

Finalmente, uma intervenção profunda numa dada rede social pode fazer com que determinados atores da rede se ausentem da mesma, pelo que a sua ausência pode comprometer a morfologia de interações existentes antes e depois e sobretudo alterar a composição estrutural da própria rede. Por analogia com a análise dos atributos («item to item» Nova lorque), estas questões não se colocam porque a unidade de análise é o próprio indivíduo ou organização. ■

Referências bibliográficas

- BARNEY, J. (2001), «Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research?». *Academy of Management Review*, vol. 26, pp. 41-46.
- BESAG, J. (1974), «Spatial interaction and the statistical analysis of lattice systems». *Journal of the Royal Statistical Society*, vol. 36 (Series B), pp. 192-236.
- BOURDIEU, P. (1986), «The forms of capital». In J. G. Richardson (Ed.), **Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education**. Greenwood Press, Nova lorque, pp. 185-206.
- BOURDIEU, P. (1986), «The forms of capital». In J. G. Richardson (Ed.), **Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education**. Greenwood Press, Nova lorque, pp. 241-258.
- BURT, R. (1992), **Structural Holes, The Social Structure of Competition**. Harvard University Press, Cambridge.
- BURT, R. (1997), «The contingent value of social capital». *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, pp. 339-364.
- BURT, R. (2001), «Structural holes versus network closure as social capital». In K. Cook, N. Lin e R. Burt (Eds.), **Social Capital: Theory and Research**. Aldine de Gruyter, Nova lorque, pp. 31-56.
- CARTWRIGHT, D. e HARARY, F. (1956), reimpressão (1984), «Structural balance: a generalisation of Heider's theory». *Psychological Review*, vol. 63.
- CARTWRIGHT, D. e HARARY, F. (1956), «A generalization of Heider's theory». *Psychological Review*, vol. 63, pp. 277-292.
- COLEMAN, J. (1988), «Social capital in the creation of human capital». *American Journal of Sociology*, vol. 95, pp. S95-S120.
- CONTRACTOR, N.; WASSERMAN, S. e FAUST, K. (2006), «Testing multitheoretical, multilevel hypotheses about organizational networks: an analytic framework and empirical example». *Academy of Management Review*, vol. 31(3), pp. 681-703.
- DWYER, F.; SCHURR, P. e OH, S. (1987), «Developing buyer-seller relationships». *Journal of Marketing*, vol. 51(abril), pp. 11-27.
- DOZ, Y. (1996), «The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes». *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 55-83.
- EASTON, G. e ARAUJO, L. (1994), «Market exchange, social structures and time». *European Journal of Marketing*, vol. 28(3), pp. 72-84.
- EIRIZ, V. e WILSON, D. (2006), «Research in relationship marketing: antecedents, traditions, and integration». *European Journal of Marketing*, vol. 40(3/4), pp. 275-291.
- ENMARK, D.; MCCUBBINS, M. e WELLER, N. (2014), «Knowledge and networks: an experimental test of how network knowledge affects coordination». *Social Networks*, vol. 36, pp. 122-133.
- GARGIULO, M. e BENASSI, M. (2000), «Trapped in your own net? Network cohesion, structural holes, and the adaptation of social capital». *Organization Science*, vol. 11(23), pp. 183-196.
- GULATI, R. (1995), «Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice alliances». *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 85-112.
- GRANOVETTER, M. (1973), «The strength of weak ties». *American Journal of Sociology*, vol. 78, pp. 1360-1380.
- GRANOVETTER, M. (1985), «Economic action and social structure: the problem of embeddedness». *American Journal of Sociology*, vol. 91, pp. 481-510.
- GRANOVETTER, M. (2005), «The impact of social structure on economic outcomes». *Journal of Economic Perspectives*, vol. 19, pp. 33-50.
- HAMEL, G.; DOZ, Y. e PRAHALAD, C. (1989), «Collaborate with your competitors and win». *Harvard Business Review*, vol. 89(1), pp. 133-139.
- HATALA, J.-P. (2006), «Social network analysis in human resource development: a new methodology». *Human Resource Development Review*, vol. 5(1), pp. 45-71.
- IYENGAR, R.; VAN DER BULTE, C.; EICHERT, J.; WEST, B. e VALENTE, T. (2011), «How social networks and opinion leaders affect the adoption of new products». *GfK MIR*, vol. 3(1), pp. 17-25.
- JARILLO, J. C. (1988), «On strategic networks». *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 31-41.
- KOTLER, P. (1999), **Marketing Management: Analysis, Planning and Control**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- MORENO, J. (1934), **Who Shall Survive?** Beacon Press, Nova lorque.
- MORGAN, R. e HUNT, S. (1994), «The commitment-trust theory of relationship marketing». *Journal of Marketing*, vol. 58(julho), pp. 20-38.
- NAHAPIET, J. e GHOSHAL, S. (1998), «Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage». *The Academy of Management Review*, vol. 32(2), pp. 242-266.
- NOHRIA, N. (1992), «Is network perspective a useful way of studying organizations?». In N. Nohria e R. Eccles (Eds.), **Networks and Organizations: Structure, Form and Action**. Harvard Business School Press, Boston.
- PODOLNY, J. e BARON, J. (1997), «Resources and relationships: social networks and mobility in the workplace». *American Sociological Review*, vol. 62, pp. 673-693.
- PUTNAM, R. (1993), **Making Democracy Work**. Princeton University Press, Princeton.
- PUTNAM, R. (2001), «Bowling alone: America's declining social capital». *Journal of Democracy*, vol. 6, pp. 65-78.
- PUTNAM, R. (1997), «Democracy in America at century's end». In A. Hadenius (Ed.), **Democracy's Victory and Crisis**. Cambridge University Press, Nova lorque, pp. 27-70.
- SCOTT, J. (2000), **Social Network Analysis**. 2.ª ed., Sage Publications.
- TEECE, D. (2009), **Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth**. Oxford University Press, Nova lorque.
- UZZI, B. (1996), «The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network

effect». *American Sociological Review*, vol. 61, pp. 674-698.

WASSERMAN, S. e FAUST, K. (1999), **Social Network Analysis**. Cambridge University Press, Nova Iorque.

WERNERFELT, B. (1984), «A resource-based view of the firm». *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.

WILLAMSON, O. (1975), **Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications**. Free Press, Nova Iorque.

WILLAMSON, O. (1991), «Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives». *Administrative Science Quarterly*, vol. 36(2), pp. 269-296.

GIRO LOGO EXISTO

Catarina G. Barosa

A Filosofia pensa a Gestão

KELLY

Mais sobre como organizar a vida das empresas com a participação de:

- Mendo Henriques
- José Barrientos-Rastrojo
- António de Castro Caeiro
- Maria Luísa Ribeiro Ferreira
- Manuel Curado
- Miguel Real
- Joana Rita Sousa

"Desde que Adam Smith trocou a cátedra de Filosofia Moral na universidade de Glasgow, para se tornar no autor de A Riqueza das Nações, em 1776, que a Economia ficou em dívida para com a Filosofia,"

Mendo Henriques, in prefácio

À venda nas lojas Fnac em todo o país.

fnac

www.fnac.pt