



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

Relações próximas e pessoais versus distantes e oportunistas: redes sociais e desempenho na troca de referências entre proprietários de pequenas empresas no Brasil.

REED ELLIOT NELSON
FUNDAÇÃO DOM CABRAL

LEONARDO MENZANI SILVA
IFSP - INSTITUTO FEDERAL DE SÃO PAULO

Relações próximas e pessoais versus distantes e oportunistas: redes sociais e desempenho na troca de referências entre proprietários de pequenas empresas no Brasil.

Introdução

Micro e Pequenas empresas representam 99% das empresas brasileiras, sendo um dos principais setores para geração de empregos no Brasil, responsáveis por 54% dos empregos formais no país em 2016 (Pinheiro & Neto, 2019). Portanto, sua importância e impacto econômicos são consideráveis, entretanto, o setor apresenta índices de fechamento superiores a 40% nos dois primeiros anos de operação das empresas (Bedê, 2016).

As razões para esse índice de fechamento de micro e pequenas empresas variam consideravelmente, desde razões técnicas, como a falta de planejamento prévio, financeiras, como dificuldade de encontrar crédito viável, e pessoais, como falta de experiência no setor, incluindo razões como baixa procura, localização prejudicada, baixo índice de vendas, dificuldade em encontrar e manter clientes etc. Essa dificuldade em conseguir novos clientes, entretanto, é o elemento principal para motivação dessa pesquisa.

A dificuldade em conseguir novos clientes é um problema particularmente presente em sociedades familiares, onde a confiança é majoritariamente depositada nos membros da própria família, e pessoas externas são vistas com desconfiança e preocupação, com impactos até mesmo para a capacidade econômica de uma país (Guerreiro Ramos, 1966).

Uma forma comum de começar a obter clientes é no próprio âmbito familiar. Entretanto, considerando que a maioria dos núcleos familiares não produz clientes o suficiente para manter um negócio funcionando, conseguir clientes fora do âmbito familiar passa a estar no centro das preocupações de muitos empresários, em particular os proprietários de pequenos negócios, já que raramente dispõem dos mesmos recursos financeiros que as grandes empresas para realização de grandes campanhas publicitárias para seus produtos.

É comum ver empreendimentos que começam tendo como seus primeiros clientes pessoas próximas ao empresário. Uma dona de casa que comece a vender quitutes, provavelmente terá suas primeiras vendas para amigos, vizinhos ou colegas de trabalho, ao invés de iniciar uma grande campanha de publicidade para anunciar seus produtos na rádio ou televisão locais, ou ainda panfletos que são facilmente ignorados por aqueles que os recebem na rua. Ao mesmo tempo, o empreendedor que foca os seus esforços de marketing nos seus contatos imediatos corre o perigo de alienar ou sobrecarregar os amigos, e mesmo tendo boas vendas, limita o horizonte de crescimento e pode não enxergar possíveis clientes de demografias e orientações diferentes.

Do outro lado desta moeda, clientes também tem dificuldades em descobrir sobre a qualidade de um produto ou serviço prestado, ou até mesmo a idoneidade de uma empresa, de forma que mesmo sob um verdadeiro bombardeio de propaganda e anúncios, é difícil decidir sobre um bom prestador de serviço apenas com base nos anúncios.

Certas áreas são mais delicadas que outras nesse sentido, como a de saúde, ou para a contratação de serviços em que haverá contato direto entre o prestador de serviços e a família, ou em produtos notadamente perigosos, por falhas técnicas oriundas do design ou fabricação do produto, como baterias que sobreaquecem em celulares ou *recalls* de segurança em carros. Com toda essa incerteza, como empresários podem deixar claro que seus produtos ou serviços são seguros, confiáveis e que, portanto, a escolha por sua empresa é acertada? Ou até mesmo de que maneira empresas podem confiar umas nas outras ao estabelecer parcerias para desenvolvimento mútuo?

Uma das formas mais comuns para se lidar com esse cenário, é a busca por informações a respeito da empresa. Seja através de consultas em sites especializados que registram históricos de reclamação (Kozinets, Ferreira & Chimenti, 2021), influenciadores digitais (Filipa & Mendes, 2020) e até mesmo a consulta com pessoas de confiança que já tenham

negociado com a empresa, ou conheçam os integrantes da organização, sendo este o último o foco deste trabalho. É comum que pessoas interessadas nos serviços de uma empresa ou interessadas em produtos específicos perguntem a amigos, familiares ou contatos próximos sobre a qualidade de um determinado produto, ou se a prestação de serviço de uma empresa foi satisfatória, como relatado por Yoon (2012), Santiago, Arruda, Dantas & Oliveira (2014). Esse tipo de contato apoia a tomada de decisão a respeito de compra ou contratação do serviço com base no *feedback* repassado por essas pessoas de confiança em relação a empresas ainda desconhecidas para eles, sendo um processo reconhecido em diversas áreas econômicas e idades, conforme trabalhos de Duffy (2015), Mangleburg, Doney & Bristol (2004) e Salazar, Oerlemans & Stroe-Biezen (2012).

Logicamente, quanto maior e mais diversa a rede de contatos de um cliente, maiores as chances da rede produzir melhores informações a respeito de seus interesses, ou no caso de empresários, de terem seus produtos e serviços anunciados para mais pessoas, conforme a ideia de marketing boca a boca. Entretanto, a construção e manutenção de uma rede também incorre em custos financeiros, sociais e psicológicos que podem pesar para o proprietário de um pequeno negócio, especialmente em seus primeiros anos.

A Ciência das Redes Sociais e a Geração de Clientes

O campo da análise de redes sociais, uma subdisciplina das ciências comportamentais que inclui psicólogos, sociólogos e antropologistas, tem estudado o desenvolvimento de laços interpessoais por cerca de um século, e observado muitas ligações entre redes sociais e uma variedade de comportamentos desde orientação política, padrões de consumo, saúde, salário, sucesso na carreira e até mesmo o comportamento e sucesso de empreendedores (Jeon & Goodson 2015; Anderson, 2002; Zuckerman, 2005; Kim & Aldrich, 2005).

Entretanto, o campo oferece pouca orientação para proprietários de pequenos negócios em sua necessidade de encontrar clientes, especialmente em países considerados de terceiro mundo, onde os níveis baixos de confiança prejudicam o desenvolvimento de relações impessoais mais “modernas”. Qualquer busca na internet vai localizar dúzias de artigos sobre o uso de “Redes Sociais (i.e. “*Social Networking*”) na aquisição de clientes, porém estes conteúdos se referem sempre ao uso de mídias sociais, e não as redes pessoais das pessoas (para dois exemplos típicos ver Gomes & Reis, 2016 e Kazienko, Szozda, Filipowski & Blysz, 2013). Neste artigo, relatamos a pesquisa que relaciona temas clássicos da análise de redes sociais com a habilidade de proprietários de pequenos negócios em gerar e receber referências em uma configuração de negócios formalmente estruturada. Em nosso conhecimento, esta é a primeira pesquisa a cruzar dados quantitativos sobre redes de pequenos empresários com dados objetivos coletados por terceiros do número de referências de vendas dadas e recebidas.

Redes Sociais e Empreendedorismo

Desde sua origem na década de 1930, com a publicação da “sociometria” de Moreno (1934), a análise de redes sociais cresceu como um subcampo rico e sofisticado, influenciando todas as ciências comportamentais, incluindo os estudos do empreendedorismo, em publicações mais recentes. Estudos iniciais eram conceitualmente e metodologicamente simples, postulando uma relação direta entre o tamanho da rede de um empreendedor e seu sucesso. Esforços mais recentes, como o monumental trabalho de Kerr & Coviello (2020) associando os conceitos de efetuação (*effectuation*) e o estudo de redes, exploram os trabalhos existentes de maneira mais completa. Nos estudos do empreendedorismo são encontrados três grandes temas utilizados em redes, que são: intensidade do laço (*tie strength*), fechamento (*closure*) e corretagem (*brokerage*). A intensidade de laço lida com o “conteúdo”, ou a natureza relacional de um laço em uma rede, e está principalmente associado com o trabalho pioneiro de Mark Granovetter (1973). Fechamento e intermediação estão mais relacionados com a

“morfologia”, ou a configuração de redes. Intermediação está associado ao extenso e influente trabalho de Burt (1992; 2007), e fechamento com o importante trabalho de Coleman (1988) a respeito de capital social. Todas as três dimensões estão interrelacionadas a maneira que exploramos a seguir.

Intensidade da relação

A natureza da conexão de rede, normalmente referenciada como “conteúdo transacional”, parece receber uma maior atenção nas pesquisas sobre empreendedorismo (Steier, 2001). Como o nome sugere, o conteúdo transacional se refere ao tipo de troca que pode ocorrer entre os membros de uma rede. Pessoas trocam uma imensidão de elementos diferentes em um relacionamento, desde as coisas mais concretas como dinheiro ou propriedade, até as mais abstratas, mas possivelmente até mais importantes, como informação, apoio emocional, segurança, garantias ou sexo. Apesar de alguns estudos clássicos, como o de Padgett sobre a dinâmica de famílias rivais no desenvolvimento capitalista de Florença (2006), considerem situações como parcerias de negócios ou alianças matrimoniais, boa parte da pesquisa relacionada a empreendedorismo que envolve conteúdo transacional utiliza a importante classificação de Granovetter de laços como “fortes” ou “fracos” (Hite, 2005).

Essa classificação surgiu do estudo de pessoas procurando por emprego (Granovetter, 1973). Ele encontrou, contra intuitivamente, que as melhores oportunidades de emprego não surgiam de recomendações realizados dos “contatos fortes” (relacionamentos que incluíam afeto, frequência de contato e reciprocidade), mas sim de “laços fracos”, que não dispunham de ao menos um dos atributos mencionados. Sua explicação foi de que laços fracos tem maior probabilidade de conectar grupos de redes diferentes, fornecendo informações sobre oportunidades de emprego que não seriam mencionadas em grupos de amigos mais conectados.

Fechamento

Se Granovetter descobriu as vantagens de laços fracos em transmitir novidades, Coleman destacou a utilidade de comunidades fortemente entrelaçadas em desenvolver confiança, conformidade e cooperação, levando a uma variedade de benefícios sociais e econômicos (Coleman, 1988). Coleman observou que comunidades étnicas, religiosas e outras comunidades com fronteiras impermeáveis e alta densidade de rede gozavam de menores custos de transação, índices de criminalidade e alienação, e uma melhor qualidade de vida psicológica (Coleman, 1994). De acordo com Coleman, tais benefícios se acumulam, primeiramente, de suas normas comunitárias que geram obrigações, expectativas e graus de confiança que apoiam o bem comum, e em segundo, pelas pessoas reunidas pelo grau de “fechamento de rede” a partir de laços redundantes de diversas naturezas, que reforçam as normas entre os membros da comunidade interconectada pelos diferentes papéis que cada membro tem na vida um do outro.

Tais vantagens em solidariedade, entretanto, podem cobrar seu preço no isolamento da comunidade e capacidades de inovação reduzidas pela falta de laços com o exterior. Granovetter argumenta que laços fortes que agitam comunidades fechadas não conectam tais comunidades com outros grupos, chegando a declarar que “todas as pontes são laços fracos” (Granovetter, 1973: p. 1063). O raciocínio de Granovetter é o ponto de partida para muitos estudos interessantes sobre empreendedorismo e sobre a distribuição comparativa de laços fortes e fracos, principalmente em *startups*. Possivelmente o mais conhecido destes estudos envolvendo intensidade de laços e empreendedorismo seja o trabalho de Uzzi (1997) na indústria têxtil de Nova Iorque. A maior descoberta da pesquisa de Uzzi foi que um equilíbrio entre laços fortes e fracos permitiu uma maior flexibilidade e eficiência, enquanto a preponderância de laços fortes tendeu a travar empresas em relações de longa duração que

eram muito custosas, e uma preponderância em laços fracos reduziu os índices tanto de qualidade quanto flexibilidade.

Trabalhos mais recentes, observando diferentes fases de uma empresa e outras contingências parecem abrandar a distribuição geral e importância da dicotomia entre laços fortes e fracos. Um tema central em trabalhos mais modernos é a ideia, desenvolvida inicialmente por Hite e Hesterly (2001) de que empresas tendem a começar com redes de laços fortes “baseadas na identidade”, e evoluem para redes mais intencionais, de laços fracos. Essa observação recebeu algum suporte empírico, mas foi o trabalho de Elfring e Hulsink (2003; 2007; 2018) que ofereceu uma visão diferenciada das dinâmicas de como a intensidade de laços varia ao longo do processo de fundação conforme fatores que incluem inovação, necessidade de recursos, legitimidade e oportunidades de descoberta. Nenhum dos trabalhos empíricos que examinamos fala diretamente das conexões entre efetivação, bricolagem ou intensidade de laços.

Centralidade

Um dos principais conceitos na estrutura de uma rede é a ideia de centralidade em uma rede, ou seja, um elemento de posição do participante na rede estudada. Ao analisar-se a rede como um conjunto, a posição dos indivíduos em relação ao restante da rede permite avaliar sua influência e potencial para controle de informação, de forma que toda a rede tem pessoas mais centrais, com uma maior densidade de contatos entre si, e outras mais periféricas, mais relacionadas ao centro do que aos demais membros da periferia.

Esses índices de posição, ou centralidade, conforme demonstram Freeman (1978) e Borgatti, Everett & Johnson (2018) indicam variadas possibilidades conforme o contexto do grupo em análise. Poder político, influência, controle sobre o fluxo de informações etc. No grupo em análise neste trabalho, a centralidade em determinados tipos de relação pode demonstrar o quanto o grupo reconhece determinada pessoa como confiável, ou nos casos de amizade, auxiliando a compreender o papel destes dois elementos na obtenção de referências.

Logo, estima-se que pessoas centrais em amizade, confiança e frequência de contato recebido sejam pessoas identificadas como pessoas que desenvolvem laços fortes com os demais participantes do grupo, e são reconhecidos no grupo desta forma, culminando em uma análise mais rara de se encontrar, onde se avaliar o tipo de relação em conjunto de seus elementos estruturais.

Para esta avaliação, foi utilizada a medida de intermediação (*betweenness*) de Freeman, que estabeleceu uma maneira distinta das tradicionais análises por grau de conexão proposta até então. Freeman voltou sua atenção para os geodésicos, o menor caminho entre dois participantes de uma rede, e propôs sua própria visão a respeito da centralidade, apresentando a ideia de centralidade pelo grau de intermediação que um indivíduo representa na rede. Assim, quanto maior a presença do indivíduo em geodésicos, ou seja, mais pessoas conectadas por um participante, maior sua capacidade de influir no tráfego de informação de uma rede, tornando possível calcular seu índice de intermediação como uma medida de centralidade na rede.

Corretagem

O trabalho de Burt também está interessado em ligações entre diferentes grupos em uma rede, mas diferente de Granovetter (1973), Burt examina a morfologia dos padrões de conexão para desenvolver a teoria da vantagem competitiva (2007). Reunindo uma gigantesca base de resultados quantitativos, Burt demonstra como atores que conectam “buracos estruturais”, leia-se, conectam partes até então desconectadas de uma rede, acumulam uma variedade de benefícios, desde aumentos e promoções em uma hierarquia corporativa e até sucesso como empreendedores (1992). Diferente de Granovetter, entretanto, Burt argumenta de que laços

fortes também podem conectar buracos estruturais, de forma que as vantagens se acumulam para os atores que conectam buracos estruturais, independente da intensidade da conexão ser fraca ou forte. O trabalho de Burt sobre buracos estruturais foi desenvolvido dentro de hierarquias corporativas, mas trabalhos que se seguiram a publicação voltaram sua atenção para redes de fundadores (2002), com pesquisadores observando empreendedores russos e chineses para entender a relação entre buracos estruturais e o resultado de empresas (Batjargal, 2010; Burt, 2019). Apesar de estudar a intensidade de laços em si, o sofisticado trabalho de Burt em “restrições” (*constraints*, uma variante da ideia de fechamento) considera o impacto dos diferentes tipos de relações e configurações no sucesso empreendedor. Um dos muitos paralelos entre as pesquisas em intensidade de laços e a forma de capital social de Burt é a observação de que empresas tendem a começar em uma rede “casulo”, caracterizada por altos níveis de fechamento e restrições, e então precisa modificar sua rede para um maior índice de intermediações para crescer e prosperar (Burt, 2019). Novamente, não encontramos trabalhos empíricos a respeito de como a intermediação de buracos estruturais se relaciona com bricolagem e efetuação. Outra lacuna na obra de Burt é sua ênfase em redes egocêntricas, isso é, a derivação de todos os indicadores de rede a partir de atores cercando um indivíduo que prove informação sobre seus contatos com outros (*alters*) e contatos entre alters. Isso permite a coleção de relatórios próprios a respeito de redes supostamente compostas por muitos indivíduos, mas que não provê a descrição da rede de uma empresa, utilizando lista de redes que registram apenas a descrição dos contatos da rede individual de um ator, ou de seus contatos com outros atores.

A tensão entre corretagem, fechamento e intensidade de laços, até onde vai nosso conhecimento, não tem sido explorada no contexto de criar referências de clientes, mas parece ser possível extrapolar possíveis hipóteses contraditórias entre si para teste.

De um lado, parece razoável que laços fortes gerem maior confiança, que deve facilitar o processo de dar e receber referências, dando origem a seguinte hipótese:

H1: Laços fortes oferecem maiores oportunidades no recebimento de referências.

Centralidade em uma rede é associada tanto com visibilidade como restrições, que suspeitamos, favorecem a geração e recebimento de referências, e, portanto, temos a segunda hipótese:

H2: Centralidade em relações fortes terá melhor desempenho no recebimento de referências.

Da mesma forma, quanto mais buracos estruturais uma pessoa conecta, mais fácil seria para se localizar referências, sugerindo uma correlação positiva entre corretagem e referências. Se, entretanto, um maior índice de corretagem está associado a menos restrições, como Burt sugere, é possível que pessoas estarão menos inclinadas a dar referências de pessoas que são percebidas por estarem estendendo suas redes além de suas fronteiras locais, dando origem a hipótese que favorecemos aqui:

H3: Redes mais otimizadas para buracos estruturais prejudicarão o desempenho do participante.

Parece razoável testar empiricamente as afirmações de Granovetter e Burt – a de Granovetter de que corretagem se correlaciona de maneira negativa com laços fortes, e a de Burt de que não há relação ou haverá uma relação positiva. Nossa quarta hipótese, portanto, é:

H4: Laços fortes estarão associados com menores índices de corretagem.

Local de Pesquisa

Nosso local de pesquisa é único, no sentido de que tivemos acesso garantido a membros de uma seção local do BNI, uma companhia com fins lucrativos que constrói redes intencionais para troca de referências entre pequenos negócios e que não compitam entre si em uma área geograficamente delimitada. Essa configuração permitiu que mensurássemos, precisamente, quão bem-sucedido um proprietário de empresa é em gerar e receber referências de clientes

quando comparado com os demais membros do grupo. Ao mesmo tempo, essa configuração nos permite introduzir limitações artificiais, de forma que nossos resultados tendem a ser substancialmente diferentes daqueles que encontraríamos no mercado aberto. Ao longo de nossa discussão de resultados, nos consideraremos o significado dessa configuração única sobre as vantagens decorrentes de nossa pesquisa.

A estrutura do BNI gira em torno de encontros semanais organizados pelo presidente do grupo e realizados, preferencialmente, de maneira presencial onde cada participante expõem seu negócio aos demais. Em seguida, é dedicado um tempo para que os membros do grupo conversem entre si, troquem cartões de contato e outros elementos relacionados ao desenvolvimento de suas relações no grupo.

Para o controle a respeito da eficiência do grupo na geração de referências, existe um processo de avaliação periódico a respeito da participação dos membros, onde é avaliada a quantidade de referências dadas, recebidas e os negócios gerados por essas referências, bem como seu volume. A BNI Brasil, que organiza os grupos brasileiros, estima que cerca de 800 milhões de reais foram movimentados nos grupos brasileiros em 2020, com mais de 7 mil membros e 460 mil referências trocadas dentro dos grupos (BNI Brasil, 2021).

Além disso o BNI oferece um ciclo de palestras e outros eventos externos para incentiva o contato dos empresários com diferentes técnicas, além da publicação de livros a respeito de networking e outras tarefas relacionados aos grupos.

Outra característica importante do BNI, é a limitação de um participante por área de atuação. Assim, uma mesma franquia do BNI não pode ter dois advogados trabalhistas, ou dois consultores financeiros. Isso minimiza influências de mercado dentro do grupo, tornando-o mais diversos em participantes e oportunidades.

Assim, dada a importância das redes sociais na possibilidade de novos clientes para as empresas e o papel do BNI como organização dedicada a esse fim, o BNI se torna um ambiente ótimo para a análise de rede do grupo, permitindo avaliar, com base na performance de cada membro do grupo as relações entre suas redes, sua estrutura, e seu desempenho, possibilitando uma avaliação de quais estratégias oferecem melhor desempenho para a obtenção de referências e, consequentemente, novos clientes.

O grupo específico em análise, localizado no interior de São Paulo, conta com 66 membros que participaram da pesquisa.

Coleta de dados

Para a coleta de dados de rede, foi ofertada uma lista para cada participante do grupo, contendo os nomes dos demais participantes e escalas de mensuração para os diferentes tipos de relação a serem investigadas: frequência de contato, amizade, referências trocadas e confiança. Os dados então foram inseridos linha a linha, gerando matrizes quadradas de adjacência entre os participantes para cada tipo de relação.

Para mensurar graus de amizade e confiança, foi utilizada uma escala Likert representando a intensidade dessas relações entre os indivíduos. Considera-se que existe uma relação de amizade e confiança entre os indivíduos a partir do primeiro nível, e quanto maior seu valor, maior sua intensidade.

Também foram coletadas as tabelas de desempenho, conforme explicado na seção anterior, da pontuação interna de cada membro do BNI participante, permitindo assim cruzar os dados dos tipos de relação dos participantes, em especial as que classificam laços fortes, com seu índice de desempenho. Por questões de espaço desta publicação, o conjunto completo de dados e demais resultados derivados foi omitida, sendo apresentado apenas os resultados relevantes. Entretanto, o conjunto completo encontra-se a disposição junto aos autores para aqueles que se interessem pelo conjunto e demais resultados.

Avaliação de Desempenho dos Participantes

Para que todas as hipóteses sejam medidas, é necessário que existam dados a respeito do desempenho dos participantes do grupo. Conforme mencionado anteriormente, o próprio BNI realiza a coleta de um conjunto de métricas, que permite a avaliação de seus participantes, tendo como principal índice a quantidade de referências que um participante proporciona aos demais participantes. O BNI também faz um acompanhamento do volume, em moeda local, dos negócios concluídos com base nas referências dadas por seus integrantes, permitindo assim quantificar os benefícios financeiros obtidos pelo grupo.

Com base nesses números, é elaborada uma tabela de pontuação que permite que certos elementos tenham maior relevância na pontuação final de cada indivíduo, refletindo os valores do grupo. Assim, para a elaboração de pontuação, os elementos de referências dadas, visitas realizadas, momentos 1 a 1 realizados, formações participadas e testemunhos dados por semana são divididas pelo número de presenças, gerando um coeficiente que é então comparado a uma tabela de pontuação definida pela organização do grupo.

Dessa forma, quanto maior a quantidade de ações realizadas em relação a participação no grupo, melhor o indicador de desempenho do indivíduo, de acordo com os valores do BNI, sendo o principal a ideia de “aquele que traz, recebe” (do inglês “*giver's gain*”).

Assim, agrupando os indicadores de participação dos membros, é possível gerar uma escala de 0 a 100 pontos e um sistema de cores, similar a um semáforo, para que seus participantes possam acompanhar a efetividade de sua participação, mantendo a seguinte proporção:

- De 0 a 50 pontos, cor vermelha. Os participantes nessa etapa tendem a serem convidados a se retirarem do grupo.
- De 50 a 65 pontos, amarelo. Os participantes nesse grupo permanecem neutros, sendo incentivada sua melhora nos indicadores.
- Acima de 65 pontos, verde. Os participantes nesse grupo encaixam-se bem no grupo, sendo membros que a organização considera com o melhor desempenho no grupo.

Para os fins desse trabalho, cujo foco é identificar os elementos das relações pessoais que mais influenciam no processo de obtenção de clientes, o principal indicador de desempenho será o número de referências recebidas dos demais membros, uma vez que este é o indicador mais associado com o potencial de novos clientes e negócios do conjunto de dados.

Estabelecida a métrica de desempenho, e com os dados dos tipos e intensidade de relações entre os participantes, podemos avançar para o teste de hipóteses.

Análise de Dados

Para o teste da primeira hipótese, é necessário identificar os tipos de índices que indicam a presença de laços fortes em uma relação. Conforme a definição de Granovetter (1973), um laço forte existe se há afeto, reciprocidade e frequência de contato. Logo, as relações de amizade, confiança e frequência de contato permitem identificar as características de afeto e frequência presentes nessa definição. Para os tipos de relação, foi considerada a percepção de cada um dos demais participantes do grupo em relação ao indivíduo, permitindo identificar os participantes cujo grupo identifica com mais confiáveis, amigáveis e que o grupo mais busca contato. Para a reciprocidade, foi utilizado o software UCINET (Borgatti e Freeman, 2002) que identifica, a partir das matrizes de adjacência, o número de contatos mútuos para cada tipo de relação, possibilitando assim a correlação entre os dados de desempenho e intensidade de relações de cada participante.

Ser visto como alguém amigável, confiável e procurado para contato são os principais elementos para o desempenho, retornando valores de correlação significativa acima de 0,05 ($p = 0,714$ para amizade, $p = 0,693$ para confiança e $p = 0,662$ para frequência). A reciprocidade aparece como um elemento secundário, sem apresentar correlação, com exceção da

reciprocidade em amizade, $p = 0,217$, indicando que está é a principal relação a se cultivar com os demais membros do grupo.

Dessa forma, é possível estabelecer uma relação positiva entre o desenvolvimento de laços fortes e o recebimento de referências, corroborando o proposto pela hipótese 1 – laços fortes promovem um melhor desempenho na obtenção de referências em um grupo como o BNI. Para a análise da hipótese 2, serão verificados dados relacionados a centralidade dos participantes da rede em relação ao restante da rede.

De acordo com Borgatti, Everett e Johnson (2016), centralidade refere-se a um atributo de um participante em uma rede que descreve sua posição em relação a posição dos demais participantes na rede, isto é, quanto maior o alcance de seus contatos na rede.

Como esse alcance pode variar em função, de forma que diferentes autores têm perspectivas diferentes de impacto, como influência (Lee, Cotte & Noseworthy, 2010), difusão de informação (Kiesling, Klunder, Fischer, Schneider e Fischbach, 2016), e até a capacidade de interferir nas informações para proveito próprio (Burt, 1992).

Dessa forma, diversas formas de mensurar graus de centralidade específicos foram desenvolvidos, para comportar as diferenças influências. De maneira geral, entretanto, as medidas de centralidade derivam de elementos básicos relacionados a essa medida, como o grau de conexão, quantidade de geodésicos e outros elementos diretamente derivados dos cálculos possíveis em grafos ou matrizes.

Em uma tentativa de unificar essas propostas sob um índice geral, Freeman (1979) propôs um índice de centralidade baseado na possibilidade de intermediação de cada nó de uma rede.

O índice de intermediação de um nó é referente a quantidade de vezes em que um determinado nó é um caminho obrigatório entre os geodésicos de um outro nó da rede.

Um geodésico é o menor caminho entre dois elementos de um grafo, sendo possível calcular sua quantidade e tamanho. Assim, em uma rede com 4 elementos A, B, C e D, onde A se conecta com B e C, e D se conecta com B, o número de geodésicos de A com B e C é 1, e entre A e D é 2, uma vez que existem dois laços (A – B e B – D) para que um sinal enviado por D chegue ao nó A.

Com base nesses índices de geodésicos, é possível calcular o grau de intermediação de Freeman, que poderá então ser contabilizado como a medida de centralidade principal neste estudo.

Um elemento importante a se considerar nesse levantamento, é que o grau de intermediação de Freeman é contabilizado em relação a grafos binários, de forma que a intensidade do grau de amizade não impacta o resultado do grau, apenas a existência ou não da relação. Nesse sentido, mantém-se que a indicação, independente do seu valor, indica amizade e confiança entre os participantes.

Os resultados de cálculos gerados pelo software indicam correlação significativa entre os índices de intermediação de Freeman e desempenho, em especial para a amizade ($p = 0,337$). Portanto, é possível aferir a validade da hipótese 2, de que a centralidade em laços fortes auxilia na obtenção de referências, sugerindo assim que desenvolver relações diretas com as pessoas do grupo, ao invés de atuar por meio de outras, propicia um maior retorno de referências.

Considerando as hipóteses 1 e 2, portanto, temos um cenário onde a centralidade nas relações fortes são elementos consideráveis para o recebimento de referências. Entretanto, quais os efeitos de fechamento e buracos estruturais nesse ambiente?

Podemos, assim, dar início as análises para avaliação da hipótese 3, de que buracos estruturais na rede de um ego prejudica seu desempenho em receber referências.

Para isso, o software UCINET apresenta a implementação necessária para o cálculo das características de eficiência para buracos estruturais em uma rede. Este cálculo é realizado identificando o número de contatos com alters não redundantes da rede de um participante,

identificando assim redes mais desconectadas entre os alters, com base nas equações apresentadas por Burt em seu trabalho (1992).

Os resultados a partir dos dados processados pelo UCINET sugerem que buracos estruturais não atuam de maneira prejudicial, refutando a hipótese 3. O principal elemento para o desempenho é tamanho eficaz da rede, ou seja, uma rede com menos contatos redundantes entre si (todos os índices com correlação positiva, $p < 0,05$, univariado). Entretanto, os índices de eficiência apresentam correlação apenas nas áreas de confiança e frequência de contato, sugerindo que certos tipos de relação, em especial amizade, não são beneficiados pela possibilidade de buracos estruturais.

Dessa forma, apesar da hipótese 3 ser refutada (buracos estruturais não afetam negativamente o desempenho), o indicativo estatístico é de que buracos estruturais também não colaboram efetivamente para o desempenho de um participante. Os dados indicam que não há correlação entre o desempenho e buracos estruturais na maioria dos tipos de relação, que parece divergir da teoria de Burt de que buracos estruturais são uma causa direta do desempenho nas relações. Por último, a hipótese 4 se refere as proposições antagônicas de Burt e Granovetter. Para essa análise, podemos colocar os índices de buracos estruturais e laços fortes identificados até o momento e avaliar a correlação entre estes elementos.

A análise destes resultados indica que existe correlação positiva e significativa (a 0,05) entre todos os indicativos de laços fortes e buracos estruturais, o que sugere reforçar o argumento de Burt a respeito de pontes podem ser criadas a partir de laços fortes.

Os resultados das hipóteses, portanto, sugerem um foco maior no conteúdo das relações do que em sua estruturação, de forma que os principais elementos para o desempenho estão associados ao conteúdo das relações (amizade, confiança e frequência – a ideia de laços fortes) e não a estrutura da rede em si.

Assim, para avaliar a aderência ao desempenho e essa ideia, é possível traçar dois modelos para justificar o desempenho, o modelo relacional, baseado em laços fortes, e o modelo estrutural, baseado em buracos estruturais.

Modelo 1 – Laços Fortes

$D = \sum LF, C$ (1), onde D (desempenho) é composto pela soma dos elementos de laços fortes e centralidade.

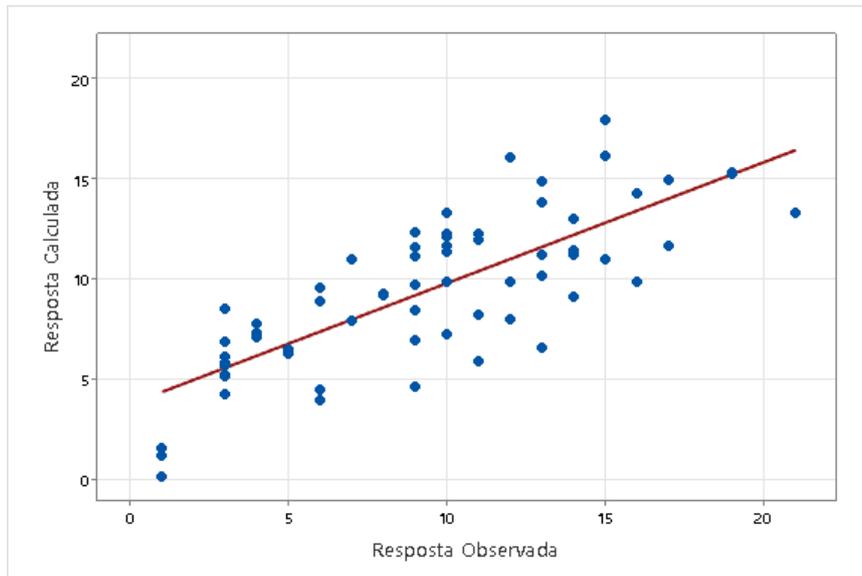
Modelo 2 – Buracos Estruturais

$D = \sum BE$ (2), onde D (desempenho) é composto pelos índices de buracos estruturais.

Para validar estes modelos, é possível utilizar de regressão por mínimos quadrados parciais.

Para o modelo um, obteve-se um resultado onde $r^2 = 0,627$, que é $r^2 > 0,5$ para este modelo. Tendo por base os padrões estabelecidos por Hair, Ringle e Sarstedt (2011) para r^2 da aplicação de mínimos quadrados parciais, tem-se que o modelo com base em laços fortes tem aderência moderada para demonstrar a associação entre laços fortes e referências recebidas. O Figura 1: Aderência do modelo 1, indica este resultado visualmente.

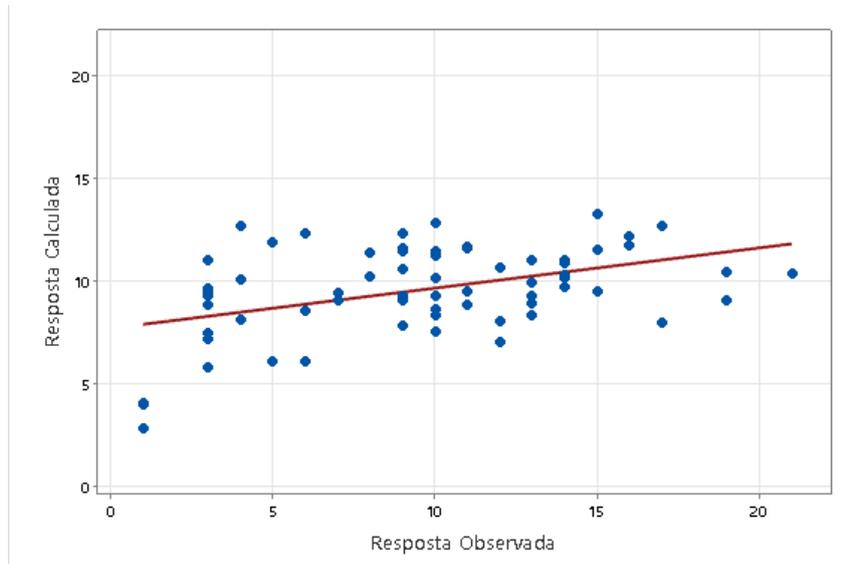
FIGURA 1: ADERÊNCIA DO MODELO 1



A mesma análise então foi aplicada para o modelo 2, resultando em $r^2 = 0,166$. Portanto, $r^2 < 0,25$ para este modelo e tendo por base nos padrões estabelecidos por Hair, Ringle e Sarstedt (2011), o modelo de desempenho com base em buracos estruturais é considerado fraco para explicar a variável de desempenho, com base em referências recebidas.

O mesmo tipo de visualização do resultado foi gerado para este resultando, permitindo assim a comparação de aderência entre os resultados:

FIGURA 2: ADERÊNCIA DO MODELO 2



Análise dos resultados

As hipóteses 1 – laços fortes afetam positivamente o desempenho dos participantes e 2 – centralidade na rede afeta positivamente o desempenho dos participantes encontraram respaldo estatístico nos dados coletados para esta pesquisa. A hipótese 3 – buracos estruturais afetam negativamente o desempenho dos participantes, não encontrou respaldo estatístico e a hipótese 4 sugere que laços fortes podem atuar como pontes entre os participantes do grupo. Entretanto, a respeito da hipótese 3, foi identificado que buracos estruturais também não oferecem relação significativa com o desempenho na maioria dos tipos de relação, o que contradiz a ideia original de que buracos estruturais afetarão positivamente o desempenho.

Com base nesses resultados, é possível passar a entender quais elementos são fundamentais na obtenção de referências de outras pessoas em grupos como o BNI, e os principais elementos identificados foram:

- Ter laços fortes com os participantes do grupo tende a favorecer o desempenho do participante;
- Ter contato direto com o maior número de participantes do grupo impacta positivamente o desempenho do participante;
- Um maior índice de contato com participantes diferentes favorece o desempenho dos participantes.

Esses indicadores sugerem, portanto, que laços fortes, recíprocos e com o maior número diferente de pessoas possível no grupo favorece as chances de um empresário conseguir referências, e, portanto, expandir suas possibilidades para clientes e negócios dentro do grupo. Portanto, é possível estabelecer um modelo matemático onde o desempenho é dado pela percepção de amizade dos outros participantes a respeito do ego, a percepção de confiança dos outros participantes a respeito do ego, a reciprocidade em amizade, a distância geodésica em amizade e confiança e os índices de intermediação compõem os elementos que explicam os índices de desempenho dos participantes.

Além do resultado indicado acima, outro importante dado obtido da análise de dados dessa pesquisa foi a respeito da ligação entre desempenho e buracos estruturais. A ausência de correlação encontrada na análise dos dados sugere que fatores de organização do grupo impactam negativamente as possibilidades do desenvolvimento de buracos estruturais nas relações do grupo, e conforme análise dos modelos foi possível identificar que o modelo com base em laços fortes tem maior capacidade explanatória para o desempenho do que a eficiência em buracos estruturais.

Uma das formas de analisar essa ligação é pelo tipo de negócio de cada participante do grupo: empresários em áreas de negócios de maior impacto no dia a dia das pessoas tem maiores oportunidades de receber referências, independente da dinâmica de suas relações, do que empresários em áreas menos requisitadas.

Entretanto, todos os participantes do grupo encontram-se na área de serviços, com o fornecimento em áreas diversas, como saúde, consultoria, estética, indicando uma grande diversidade de áreas no grupo, e os 10 participantes com o maior número de referências recebidas encontram-se em áreas diversas, como entretenimento musical, produtos dietéticos e centro automotivo.

Assim, apesar do tipo de negócio poder exercer algum papel no potencial de referências dos participantes, é a dinâmica entre os participantes do grupo, os tipos de laços existentes entre cada participante, que parece oferecer um caminho melhor para explicar a relação de buracos estruturais e desempenho do grupo.

Nesse sentido, com base nos dados analisados, as relações mais fortes entre os participantes têm papel decisivo no seu potencial de referências, e, portanto, novos clientes.

Laços fortes demandam tempo, empenho e energia para serem mantidos ao longo do tempo, requerendo contatos frequentes, afeto e reciprocidade nas ações. Além disso, a dinâmica do BNI é voltada de forma a classificar os participantes com base nas referências trazidas para o grupo, independente dessas referências serem sempre para os mesmos participantes ou para outros.

Dado que o tempo e energia são limitados, e que laços fortes requerem grande investimento e energia em sua manutenção, é natural que pessoas busquem referências para participantes com quem se tem laços mais fortes, do que pessoas diferentes ou pouco conhecidas, uma vez que já possuem sua familiaridade e relações de confiança estabelecidas.

Além disso, conforme estudo de Ferriani, Fonti e Corrado (2013) realizado com 80 empresas de segmentos diversos, a repetição de transações econômicas pode levar ao desenvolvimento

de laços em outras áreas de relacionamento que não a exclusivamente funcional, e que por sua vez levam a novas oportunidades de negócio, ressaltando o papel dos diferentes tipos de relação para o desempenho de participantes.

Dessa forma, um esforço para manter buracos estruturais em uma rede com elementos e características próprias para o desenvolvimento de relações diretas com o BNI parecem contra produtivos em relação ao esforço e energia para o desenvolvimento de laços fortes entre os participantes, que trazem resultados mais positivos.

Posicionando e generalizando nossos resultados

A implicação prática de nossos resultados para um empreendedor que esteja no grupo BNI estudado (e possivelmente para outros grupos no Brasil) é clara. É preferível investir tempo e energia desenvolvendo laços fortes com grupos mais compactos e interconectados do que tentar desenvolver laços fracos com pessoas diferentes e desconectadas. Entretanto, não estenderíamos essa recomendação em outros tipos de grupo. Não podemos recomendar, por exemplo, que o desenvolvimento de uma rede limitada de laços fortes apresentaria um melhor desempenho para localizar referências em um ambiente não organizado sem os mecanismos de governança do BNI, um tamanho limitado de grupo e o acompanhamento próximo de referências dadas em vez de referências recebidas. É possível que, sem um contexto regulamentado e estruturado, uma rede maior e mais diversa de laços fracos conectando buracos estruturais conseguisse identificar mais oportunidades comerciais. Parece igualmente possível que, se o objetivo não é a referência de clientes, mas o acesso a financiamento, tecnologia ou potenciais empregadores e parceiros, os resultados possam ser completamente diferentes. De fato, a agora substancial pesquisa em redes de empreendedores e desempenho (Burt, 2019) sugere que, no geral, resultados melhores serão obtidos pela estratégia de corretagem de buracos estruturais em vez da estratégia de construção de comunidades para o desenvolvimento de capital social.

A maior limitação da importância e aplicação de nossos resultados aguarda mais pesquisas e debates, mas para encerrarmos gostaríamos de sugerir um recurso conceitual que pode auxiliar a situar nossos resultados e avançar o debate entre corretagem e fechamento. Durante boa parte do século passado, teorias econômicas e de organizações propuseram duas maneiras distintas de organizar e executar as tarefas de produção e troca. De um lado, existem os mercados onde adultos podem fazer ou desfazer qualquer tipo de acordo comercial com qualquer número de partes interessadas. Do outro lado, existem as hierarquias, onde gerentes planejam e determinam índices de produção e alocação de recursos para empregados que tem a obrigação moral e legal de obedecer a seus superiores. Cada uma destas formas distintas foi estudada e tiveram suas diferenças, vantagens e desvantagens identificadas, de forma que muito esforço e estudo foi empenhado em determinar qual forma deveria ser empregada de acordo com a situação. Entretanto, próximo do fim do século, tornou-se cada vez mais aparente, especialmente em um mundo cada vez mais globalizado e volátil, que fazer negócio não é uma questão simples de decidir se haverá a compra de produtos e serviços em um mercado, or fazê-los dentro de uma hierarquia. Entre os muitos acadêmicos, um dos mais lúcidos foi Walter Powell, que propôs a forma de transação “em rede” como uma descrição melhor dos muitos aspectos de como a vida econômica é organizada.

Powell observou que, diferente de mercados e hierarquias clássicas, formas de rede variam imensamente, mas ele foi capaz de identificar alguns contrastes básicos entre as formas, algumas das quais explicamos aqui. A base normativa de mercados inclui contratos e direito a propriedade, enquanto hierarquias usam as relações empregatícias e redes buscam complementar suas forças através de seus parceiros. Comunicação em mercados é limitada a informar preços enquanto hierarquias comunicam utilizando rotinas, e redes por suas relações. Conflitos são resolvidos em mercados através da negociação (barganha), e apelam ao sistema

judicial para valer suas garantias. Em hierarquias, supervisores formais são encarregados de determinar soluções e resolver conflitos, enquanto redes dependem da reciprocidade e reputação. Finalmente, o clima em mercados envolve exatidão e suspeição, enquanto o clima de hierarquias é formal e burocrático, e na forma de rede o clima é aberto e destaca a necessidade de benefício mútuo. Parece claro por essa descrição que o BNI descrito acima apresenta os elementos de forças complementares, relações, reciprocidade, construção de relações em um ambiente aberto e que o benefício mútuo referente a redes, mais do que os elementos de mercado ou hierarquia. Parece igualmente possível que uma construção de redes mais intensa, a partir de laços fortes, maior fechamento e redundância versus a corretagem agressiva é mais consistente com estes elementos. Como uma forma de posicionar estes resultados, portanto, podemos propor o seguinte para pesquisa futura: transações em uma rede serão melhor beneficiadas por laços fortes, fechamento e redundância, enquanto em um contexto de mercado puro, essas transações serão mais beneficiadas pela corretagem de buracos estruturais.

REFERÊNCIAS

- Anderson, J. G. (2002).** Evaluation in health informatics: social network analysis. In *Computers in Biology and Medicine* (Vol. 32). www.elsevier.com/locate/complbiomed.
- Bedê, M. A. (2016).** Sobrevivência das empresas no Brasil. <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>.
- Borgatti, S. P., Everett, M. G., Johnson, J. C. (2018).** *Analyzing Social Networks* (2a.). SAGE Publication.
- Borgatti, S. P.; Freeman, L. C. (2002).** UCInet 6 for Windows: Software for Social Network Analysis, 2002. In *Analytic Technologies*. Harvard.
- Borgatti, S. P.; Foster, P. C. (2003).** The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of Management*, 29 (6), 991–1013. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00087-4](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00087-4).
- Burt, R. S. (1992).** *Structural Holes: The Social Structure of Competition* (1a.). Harvard Business Network International. (2022). Over 36 years of innovation. <https://www.bni.com/about/history>.
- Coleman, J. S. (1988).** Social Capital in the Creation of Human Capital'. *American Journal of Sociology*, 94 (Suplemento), S95–S120. <https://doi.org/https://doi.org/10.1086/228943>.
- Coleman, J. S. (1994).** Social capital, human capital, and investment in youth. In A. C. Petersen; J. T. Mortimer (Eds.), *Youth unemployment and society* (1a., pp. 34–50). Cambridge University Press.
- Duffy, A. (2015).** Friends and fellow travelers: Comparative influence of review sites and friends on hotel choice. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 6 (2), 127–144. <https://doi.org/10.1108/JHTT-05-2014-0015>.
- Elfring, T., Hulsink, W. (2003).** Networks in Entrepreneurship: The Case of High-technology Firms. *Small Business Economics*, 21, 409–422. <https://doi.org/https://doi.org/10.1023/A:1026180418357>.
- Elfring, T.,; Hulsink, W. (2007).** Networking by entrepreneurs: Patterns of tie-formation in emerging organizations. *Organization Studies*, 28 (12), 1849–1872. <https://doi.org/10.1177/0170840607078719>.
- Elfring, T.; Hulsink, W. (2018).** Dynamic Networking by Entrepreneurs: Collaborative Efforts in Developing Opportunities and Mobilizing Resources. In J. Reuer; S. Matusik (Eds.), *A ser publicado. Handbook on Entrepreneurship and Collaboration* (1a.). Oxford University Press. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3305410>

- Ferriani, S., Fonti, F.; Corrado, R. (2013).** The social and economic bases of network multiplexity: Exploring the emergence of multiplex ties. *Strategic Organization*, 11 (1), 7–34. <https://doi.org/10.1177/1476127012461576>.
- Filipa, A., Mendes, C. (2020).** O Marketing de Influência como Ferramenta de Crescimento para os Pequenos Negócios Eletrônicos: Barkyn, um Estudo de Caso.
- Freeman, L. C. (1978).** Centrality in Social Networks: Conceptual Clarification. *Social Networks*, 1, 215–239.
- Gomes, C. F.; Reis, H. M. (2016).** Marketing Digital: Sites x Redes Sociais no Brasil. *Revista Interface Tecnológica Da FATEC Taquaritinga*, 53–62. www.fatectq.edu.br/Interfacetecnologica.
- Granovetter, M. S. (1973).** The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78 (6), 1360–1380. <https://doi.org/https://doi.org/10.1086/225469>.
- Guerreiro Ramos, A. (1966).** Administração e Estratégia do Desenvolvimento (1a.). Fundação Gentúlio Vargas.
- Hair, J. Christian, M. Ringle, M. (2011).** PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19:2, 139-152, DOI: 10.2753/MTP1069-6679190202.
- Hite, J. M. (2005).** Evolutionary Processes and Paths of Relationally Embedded Network Ties in Emerging Entrepreneurial Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (1), 113–144. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00072.x>.
- Hite, J. M.; Hesterly, W. S. (2001).** The Evolution of Firm Network: From Emergence to Early Growth of the Firm. *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J*, 22, 275–286. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.156>.
- Jeon, K. C., Goodson, P. (2015).** US Adolescents' friendship networks and health risk behaviors: a systematic review of studies using social network analysis and add health data. *PeerJ*, 3 (e1052). <https://doi.org/https://doi.org/10.7717/peerj.1052>.
- Kazienko, P., Szozda, N., Filipowski, T.; Blysz, W. (2013).** New business client acquisition using social networking sites. *Electronic Markets*, 23 (2), 93–103. <https://doi.org/10.1007/s12525-013-0123-9>.
- Kerr, J.; Coviello, N. (2020).** Weaving network theory into effectuation: A multi-level reconceptualization of effectual dynamics. *Journal of Business Venturing*, 35 (2). <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.05.001>.
- Kiesling, S., Klunder, J., Fischer, D., Schneider, K., Fischbach, K. (2016).** Applying Social Network Analysis and Centrality Measures to Improve Information Flow Analysis. Em: Abrahamsson, P., Jedlitschka, A., Nguyen Duc, A., Felderer, M., Amasaki, S., Mikkonen, T. (eds) *Product-Focused Software Process Improvement. PROFES 2016. Lecture Notes in Computer Science*, vol 10027. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-49094-6_25.
- Kim, P. H., Aldrich, H. E., Kim, P. H.; Aldrich, H. E. (2005).** Social Capital and Entrepreneurship. In *Foundations and Trends in Entrepreneurship* (Vol. 1, Issue 2).
- Kozinets, R. v, Ferreira, D. A.; Chimenti, P. (2021).** How do platforms empower consumers? Insights from affordances and constraints of Reclame Aqui. *Journal of Consumer Research*, 48 (3), 428–455. <https://doi.org/https://doi.org/10.1093/jcr/ucab014>.
- Lee, S. H. (Mark), Cotte, J.; Noseworthy, T. J. (2010).** The role of network centrality in the flow of consumer influence. *Journal of Consumer Psychology*, 20 (1), 66–77. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2009.10.001>.
- Mangleburg, T. F., Doney, P. M.; Bristol, T. (2004).** Shopping with friends and teens' susceptibility to peer influence. *Journal of Retailing*, 80 (2), 101–116. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2004.04.005>.

- Padgett, J. F.; McLean, P. D. (2006).** Organizational invention and elite transformation: The birth of partnership systems in renaissance florence. *American Journal of Sociology*, 111 (5), 1463–1568. <https://doi.org/10.1086/498470>.
- Pinheiro, J. F. D.; Neto, M. N. F. (2019).** Fatores que contribuem para mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil. *Brazilian Journal of Development*, 5 (7), 11107–11122. <https://doi.org/10.34117/bjdv5n7-239>.
- Powell, W. W. (1990).** Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behavior*, 12 (3). <https://www.researchgate.net/publication/301840604>.
- Salazar, H. A., Oerlemans, L.; van Stroe-Biezen, S. (2013).** Social influence on sustainable consumption: Evidence from a behavioural experiment. *International Journal of Consumer Studies*, 37 (2), 172–180. <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2012.01110.x>.
- Santiago, H. H. de O., Arruda, M. T. A. de L., Dantas, P. A. C.; Oliveira, M. de F. (2014).** A influência do marketing boca a boca na decisão de compra dos clientes de uma instituição de ensino. *Revista Expo PEP*, 1.
- Steier, L. (2001).** Next-Generation Entrepreneurs and Succession: An Exploratory Study of Modes and Means of Managing Social Capital. *Family Business Review*, 14(3), 259–276. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00259.x>.
- Uzzi, B. (1997).** Towards A Network Perspective On Organizational Decline. In *International Journal of Sociology and Social Policy* (Vol. 17, pp. 111–155). <https://doi.org/10.1108/eb013318>.