

RICARDO FERREIRA VIVAS PEREIRA

**Networking Como Instrumento De Desenvolvimento Empresarial
Um Estudo De Caso Sobre A Organização BNI Elite**

Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais

UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA
PORTO, 2015

RICARDO FERREIRA VIVAS PEREIRA

**Networking Como Instrumento De Desenvolvimento Empresarial
Um Estudo De Caso Sobre A Organização BNI Elite**

Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais

UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA

PORTO, 2015

Networking Como Instrumento De Desenvolvimento Empresarial

Um Estudo De Caso Sobre A Organização BNI Elite

Orientador: Prof. Doutor António Cardoso

Dissertação apresentada à
Universidade Fernando Pessoa
como parte dos requisitos para a
obtenção do grau de Mestre em
Ciências Empresariais.

(Ricardo Ferreira Vivas Pereira)

RESUMO

No presente contexto económico de crise e declínio económico global, marcado pelo elevado grau de risco e incerteza no sector empresarial, são colocados diariamente desafios às empresas no sentido de as mesmas conseguirem prosperar e sobreviver, num ambiente cada vez mais global e competitivo. Em concreto, no caso Português, a crise económica, fez com que as empresas e empresários tivessem de delinear novas estratégias e reunir todos os recursos disponíveis para assim se tornar possível competir num mercado global, tendo em conta que a maioria do sector empresarial é constituído por PME's, tal facto demonstra ser determinante. Deste modo, o presente estudo apresenta como principal objetivo analisar as vantagens e implicações da prática do *networking* no círculo empresarial em Portugal, ou seja, discernir quais os benefícios que resultam para os indivíduos que se encontram a atuar nesta tipologia de *networking*. A metodologia de investigação centrou-se essencialmente na necessidade de estudar a temática ao nível teórico assente na revisão bibliográfica disponível, sendo posteriormente ser possível investigar o caso de estudo em questão. Assim o *networking* desempenha um papel preponderante no universo empresarial, pois promove os negócios em conjunto, promove as parcerias, intercâmbios de conhecimento e acima de tudo a visibilidade, credibilidade e rentabilidade dos indivíduos e empresas.

Palavras-chave: Redes, Networking, Marketing Pessoal, Marketing Boca-a-Boca

ABSTRACT

In the present economic climate crisis and global economic decline, marked by high degree of risk and uncertainty in the business sector, they are placed daily challenges for companies to get the same thrive and survive in an increasingly global and competitive environment. Specifically, in the Portuguese case, the economic crisis has made companies and entrepreneurs had to devise new strategies and gather all available resources to thus become possible to compete in a global market, given that most of the business sector consists by SMEs, this fact proves to be decisive. Thus, the present study has as main objective to analyze the advantages and networking practice implications in the business circle in Portugal, that is, to discern what benefits afforded to individuals who are to act in this type of networking. The research methodology focused mainly on the need to study the issue to the theoretical level based on available literature review, and subsequently be possible to investigate the case study in question. So networking plays a major role in the business world, it promotes business together, promotes partnerships, knowledge exchange and above all the visibility, credibility and profitability of individuals and businesses.

Keywords: Networking, Networking, Personal Marketing, Marketing Word-of-Mouth

AGRADECIMENTOS

À minha família, aos meus Pais e Irmã, pela força, e todo apoio que me deram ao longo da minha vida e principalmente nestes 5 anos que tão importantes foram.

Um agradecimento especial à minha namorada Cátia Ribeiro, pela paciência, por acreditar sempre nos meus objetivos, bem como, por todo o apoio incondicional.

Não poderia deixar obviamente de agradecer ao BNI Elite e aos seus membros, por todo o apoio prestado e por terem aceite participar no meu estudo respondendo ao questionário. Agradeço também ao Sr. Luís Abreu, diretor do BNI Elite, por toda a sua disponibilidade e auxílio e cooperação, durante o desenvolvimento do estudo.

Agradeço aos professores do curso Ciências Empresarias pelo apoio e prontidão em me ajudarem ao longo desta dissertação e todo o curso.

Aos colegas do curso, que se tornaram uns verdadeiros amigos, pelo apoio e força que me deram ao longo do curso e fizeram com que acreditasse que valia a pena todo o esforço.

Um especial obrigado ao meu orientador, Prof. Doutor António Cardoso, pelas intervenções, incentivo, correções e todo o tempo dispensado, pois sem ele não conseguiria chegar tão longe.

ÍNDICE GERAL

RESUMO	v
ABSTRACT	vi
AGRADECIMENTOS	vii
ÍNDICE GERAL	viii
ÍNDICE DE TABELAS	xi
ÍNDICE FIGURAS	xiii
ÍNDICE GRÁFICOS	xiv
LISTA DE ABREVIATURAS	xv
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO GERAL	1
1.1. Nota Introdutória	1
1.2. Apresentação e Justificação do Tema.....	2
1.3. O Problema	4
1.4. Objetivos.....	4
1.5. Abordagem Metodológica	5
1.6. Limitações	6
1.7. Estrutura do Trabalho	6
1.8. Notas Conclusivas	6
CAPÍTULO II – NETWORKING E MARKETING PESSOAL	8
2.1.Nota Introdutória	8
2.2. As Redes Sociais e de Negócios.....	9
2.3.Networking	17
2.3.1. Explorando o Conceito	17

2.3.2. Desmistificando o Conceito de Networking.....	21
2.3.3. Networking nas PME's.....	24
2.3.4. O Networking Presencial.....	26
2.4.1. Marketing Pessoal e Marca Pessoal	27
2.4.2. Marketing Boca-a-Boca.....	33
2.5. Notas Conclusivas	42
CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	44
3.1 Nota Introdutória	44
3.2. Métodos De Pesquisa.....	45
3.2.1. Fases do Processo de Pesquisa	45
3.2.2. Definição do Problema	47
3.2.3. Questões de Pesquisa.....	49
3.2.4. Objetivos.....	49
3.2.5. Design da Pesquisa	51
3.2.6. Método de Investigação.....	52
3.2.7. Estudo De Caso	53
3.2.8. População e Amostra.....	54
3.2.9. Método De Recolha De Dados	55
3.2.10. Técnicas de Análise de Dados	60
3.3. Notas Conclusivas	60
CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSÃO DE RESULTADOS.....	61
4.1. Notas Introdutórias	61
4.2. Apresentação da Organização BNI.....	61
4.3. Apresentação da Organização BNI ELITE (Valongo).....	66
4.4. Perfil da Amostra.....	67

4.5. Análise dos Dados	71
4.5.1 Análise Descritiva.....	71
4.5.2. Análise da Confiabilidade	89
4.5.3. Análise Cruzada ou Correlação de Variáveis	89
4.5.4. Comparação de médias (teste t e Anova)	91
4.6. Notas Conclusivas	93
CAPÍTULO V - CONCLUSÃO	95
5.1. Nota Introdutória	95
5.2. Principais Resultados e Conclusões	95
5.3. Contribuições da Pesquisa.....	100
5.4. Limitações do Estudo	100
5.5. Recomendação para Investigação Futura	101
5.6. Notas Conclusivas	101
BIBLIOGRAFIA	102
ANEXOS	108
ANEXO I – Código De Ética Seguido Pelos Membros	109
ANEXO II- Agenda Do BNI.....	109
APÊNDICES	111
APÊNDICE I – Entrevista ao Director do Grupo	112
APÊNDICE II – Inquérito aos Membros do Grupo BNI Elite.....	114

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Diferenças entre Web 1.0 e Web 2.0.....	11
Tabela 2 - Estratégias, atitudes e mentalidades presentes no networking.....	18
Tabela 3 - Comparação entre comunicação pessoal e impessoal.....	35
Tabela 4 - Objetivos gerais e específicos do estudo.....	50
Tabela 5 - Comparação entre método qualitativo e método quantitativo.....	52
Tabela 6 - Comparação entre dados primários e dados secundários.....	55
Tabela 7 - Objetivos do estudo e questões.....	59
Tabela 8 -Primeira impressão do BNI.....	74
Tabela 9 - Fraquezas e forças do individuo no networking.....	77
Tabela 10 - Influência que o BNI exerce ao nível pessoal.....	79
Tabela 11 - Afetação do BNI à empresa ao nível do crescimento do negócio.....	81
Tabela 12 -Afetação do BNI à empresa ao nível das vantagens competitivas.....	82
Tabela 13 - Afetação do BNI à empresa ao nível do conhecimento e inovação.....	83
Tabela 14 - Desenvolvimento do negócio pela adesão ao BNI e percentagem de referências que resultam em negócio.....	84
Tabela 15 - Opinião sobre instrumentos, ferramentas e formação proporcionada pelo BNI.....	86
Tabela 16 - Razões de não renovação/adesão no BNI ELITE.....	88
Tabela 17 - Análise de confiabilidade.....	89
Tabela 18 - Correlações entre crescimento, vantagens e inovação.....	90
Tabela 19 - Correlações entre tempo de permanência, influência pessoal, crescimento, vantagens e inovação.....	90
Tabela 20 - Correlações entre área de atividade e Influencia pessoal, crescimento, vantagens e inovação.....	90
Tabela 21 - Correlações entre Grau de escolaridade e influencia, crescimento vantagens e inovação.....	91

Tabela 22 - Estatísticas de grupo teste t (Géneros).....	91
Tabela 23 - Comparação de médias por teste t (Géneros).....	92
Tabela 24 - Comparação de médias por idades (teste A nova).....	93

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1 - As quatro fases de desenvolvimento de uma comunidade virtual.....	10
Figura 2 - Redes colaborativas de elevado desempenho	16
Figura 3 - Marketing mix	29
Figura 4 - Matriz Swot	30
Figura 5 - Processo de comunicação	34
Figura 6 - Modelo de comunicação boca-a-boca	38
Figura 7 - Circulo da comunicação	39
Figura 8 - Sequencia do aumento de valor para os clientes	41
Figura 9 - As etapas do processo de investigação	46
Figura 10 - Modelo de investigação	51
Figura 11 - Recolha de dados primários.....	56
Figura 12 - Logotipo BNI.....	61
Figura 13 - Logótipo do grupo BNI ELITE	67

ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Influência de familiares e amigos no momento de decisão.....	36
Gráfico 2 - Situação do negócio dos membros BNI.....	65
Gráfico 3 - Número de grupos e empresários do BNI em Portugal	66
Gráfico 4 - Género da amostra.....	68
Gráfico 5 - Idade da amostra	69
Gráfico 6 - Grau de escolaridade da amostra.....	69
Gráfico 7 - Entidade que os membros representam no grupo	70
Gráfico 8 - Área de negócio do membro	71
Gráfico 9 - Como tomou conhecimento do BNI	72
Gráfico 10 - Tempo de permanência no grupo.....	72
Gráfico 11 - Definição de objetivos no momento de adesão ao grupo.....	75
Gráfico 12 - Motivo de adesão ao grupo	76
Gráfico 13 - Modo de desenvolvimento de habilidades de networking.....	78
Gráfico 14 - Atitudes adequadas de um membro BNI	78
Gráfico 15 - Fatores importantes no momento de referenciar outrem.....	85
Gráfico 16 - Decisão de renovação no BNI.....	87

LISTA DE ABREVIATURAS

No decorrer da presente dissertação irão ser utilizadas algumas abreviaturas, cuja designação se encontra presente na seguinte lista.

AMA - American Marketing Association's

BNI - Business Network International

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

INE - Instituto Nacional de Estatística

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PME - Pequena e Média Empresa

RCAAP - Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal

RH – Recursos Humanos

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences

SWOT – Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças

WEB - World Wide Web

WOMMA - Word of Mouth Marketing Association

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO GERAL

1.1. Nota Introdutória

A atual conjuntura económica, caracterizada por contínuas mudanças tecnológicas, incerteza dos mercados e elevada competitividade em praticamente todos os setores de atividade, levanta novos desafios para os sistemas económicos. Atualmente todos os quadrantes da sociedade vivem de acordo com o novo paradigma digital.

De acordo com Augusto (2012) aproximadamente um em cada três habitantes do planeta está ligado à internet. Cada dia que passa este número cresce e novos recursos tecnológicos surgem. A sociedade, a comunidade, a educação, os negócios vivem sob o novo paradigma digital, que transforma e reconfigura os modelos conhecidos até então. (*Cit in Martins, 2012*)

Desta forma, é possível definir a sociedade de informação, como uma Sociedade que recorre predominantemente às tecnologias de informação e comunicação para a troca de informação em formato digital, suportando a interação entre indivíduos e entre estes e instituições, recorrendo a práticas e métodos em construção permanente. (Gouveia e Gaio, 2004). Como principais características deste tipo de sociedade são apontadas a utilização da informação como recurso estratégico, mas também a utilização intensiva das tecnologias de informação e comunicação, assistindo-se a uma interação entre os indivíduos de base essencialmente digital, verificando-se em simultâneo a uma mudança da maneira de agir, tendo por base o formato digital. (Gouveia, 2005)

Importa assim referir que, perante a nova era em que a sociedade se encontra e também devido a crise económica que afeta o mundo em geral, as empresas sentiram a necessidade de repensar as suas estratégias de forma a ajustar as suas empresas para os mercados onde se situam, mas também de forma a conseguir atingir o mercado global assegurando a sua sobrevivência e a maximização dos seus resultados.

As empresas e empresários têm vindo a deparar-se com a crescente necessidade de redefinir as suas estratégias por forma a atingirem de forma mais rentável os mercados

onde atuam, assim como obterem o crescimento sustentável esperado perante o mercado global. Assim os empresários encontram no *networking* e no marketing pessoal ferramentas para alcançarem maiores níveis de visibilidade perante todos os mercados, obtendo assim benefícios profissionais e pessoais (exemplo de tal facto é o crescimento de redes como o *facebook* e o *Linkedin*).

Misner, afirma que o processo de *networking* tem subjacente a lei da reciprocidade que sustenta relações mutuamente benéficas, pelo autor referido como “*givers gain*”. (Misner e Morgan, 2000)

Tendo em consideração a dificuldade de penetração nos diversos mercados que se assiste atualmente, verifica-se o surgimento e desenvolvimento de diversas redes de cooperação empresarial num âmbito digital mas também presencial. Por via da integração de tais redes as empresas e os empresários vão adquirindo vantagens competitivas em relação à concorrência (BNI e Tedex Lisboa, são exemplos deste tipo de redes de cooperação). Neste sentido, é de todo o interesse analisar todo este fenómeno das redes, de forma a criar bases para uma melhor perceção do fenómeno do “*networking*”.

1.2. Apresentação e Justificação do Tema

No que concerne a escolha do tema a ser estudado, o autor Eco (2007), refere que quanto mais se restringir o campo melhor se trabalha e com maior segurança. O autor acrescenta ainda no que respeita à opção entre temas antigos ou contemporâneos é necessário proceder ao estudo do contemporâneo como se tratasse da antiguidade, e da antiguidade através das linhas contemporâneas, o que permite assegurar à investigação a seriedade e agradabilidade necessária.

Levando tais conselhos em consideração o seguinte trabalho de investigação foi realizado subordinado ao tema “*Networking Como Instrumento De Desenvolvimento Empresarial – Um Estudo De Caso Sobre A Organização BNI Elite*”, tendo como principal preocupação analisar de que forma as empresas e empresários utilizam o

networking preferencialmente presencial, como instrumento potenciador do seu negócio.

No mais, importa mencionar quais são as implicações e até mesmo que vantagens é que tal facto acarreta para as empresas e empresários ao nível do desenvolvimento do negócio alavancado pela perspectiva de crescimento pessoal/profissional dos empresários em Portugal, nomeadamente, no grupo de *networking* a estudar.

Tendo em atenção ao enquadramento já efetuado, é de todo o interesse referir que esta temática se encontra cada vez mais na ordem do dia, e encontra-se atualmente com um papel cada vez mais preponderante no contexto português.

No que concerne às motivações estas são de diversos níveis, nomeadamente, de cariz pessoais, uma vez que se torna cada vez mais importante saber como atuar e obter vantagens competitivas sendo assim interessante estudar esta temática. Ao nível académico, uma vez que durante o mestrado todas as disciplinas foram vocacionadas para uma gestão empresarial global ficando assim sempre a curiosidade e vontade de estudar este tipo de fenómenos.

Já ao nível profissional esta temática demonstra todo o interesse, uma vez que atualmente até as “micro empresas” procuram estar bastante visíveis no mercado, direcionando sempre atenções para este tipo de fenómenos, sendo através da simples presença *on-line* ou até mesmo através da integração de redes de cooperação de negócios como forma de potenciar o seu negócio.

Para a escolha da temática em causa, também contribui o facto da empresa com a qual colaboro estar inserida no grupo BNI que irá ser alvo de análise no decorrer deste trabalho

1.3. O Problema

No que respeita ao problema de pesquisa, este pode ser formulado da seguinte forma: De que forma a prática do *networking* influencia o desenvolvimento do empresário e consequentemente o negócio da empresa?

Perante tal questão, este trabalho tenta demonstrar a evolução das redes no sector empresarial, sendo necessário, para o efeito, inicialmente, explicitar o contexto do seu aparecimento, sustentado pela evolução da sociedade e da tecnologia, seguindo-se a explicitação do conceito de *networking* e de marketing pessoal, tentando por fim explicar a ligação existente entre os dois conceitos, só desta forma se torna possível perceber o conceito de *networking* bem como as vantagens, importância e oportunidades decorrentes do mesmo.

Tal problema pode ser observado no caso de uma empresa ou empresário em nome individual se encontrarem a pensar a sua adesão a um grupo ou rede de negócios, e antes de tomar tal decisão decidem efetuar uma pesquisa no sentido de tomar uma decisão mais consciente, sendo para tal *conditio sine qua non* obter o conhecimento de todos os princípios assentes no surgimento e no desenvolvimento do conceito a analisar.

1.4. Objetivos

O objetivo principal desta pesquisa corresponde à necessidade de percepção das vantagens e implicações da prática do *networking* no círculo empresarial em Portugal, ou seja, obter a percepção de quais os benefícios que resultam para os indivíduos que se encontram a atuar nesta tipologia de *networking*.

Após efetuar uma descrição do objetivo principal da pesquisa, importa agora traçar em concreto quais os objetivos específicos que se pretendem atingir com o estudo do problema em apreço.

Em primeiro lugar, pretende-se efetuar a recolha de dados relativamente ao perfil e comportamento do agente e a sua consciência relativamente ao *networking* e respetiva

utilização como ferramenta de marketing, tendo por base variáveis sócio- demográficas (idade, género, rendimento, escolaridade).

Em segundo lugar, tem-se como objetivo realizar uma pesquisa quantitativa e qualitativa, com o fim de tentar obter o conhecimento, de quais são as motivações para o desenvolvimento de *networking*, quais os benefícios que são retirados deste tipo de atividades, quais as ferramentas disponíveis para os *networks* e quais as mais utilizadas.

Para além do enunciado acima, ir-se-á obter o conhecimento de quais as características pessoais, competências e valores mais importantes no *networking*, assim como, qual a influencia e as vantagens mais percecionadas no que concerne ao desenvolvimento do negócio.

Posto isto, como último objetivo a citar para o efeito descrito *supra*, com o estudo pretende-se proceder à análise e interpretação dos resultados, tentando verificar se os objetivos da pesquisa foram atingidos e interpretando-os de seguida.

1.5. Abordagem Metodológica

Neste trabalho adotar-se-á uma abordagem qualitativa exploratória combinada, em alguns casos, com os métodos quantitativos. Os autores Pereira e Poupa (2003) referem que a pesquisa qualitativa permite a análise dos fenómenos na atribuição das perceções básicas dos processos, não requerendo necessariamente as técnicas estatísticas, tornando o pesquisado o instrumento chave.

Já a abordagem quantitativa traduz em números as opiniões e as informações para de seguida classificá-las e analisá-las. Este tipo de pesquisa requer o uso de recursos e de técnicas de estatística (percentagem, média, moda, mediana, desvio padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, entre outras.).

1.6. Limitações

É de todo o interesse referir que na realização deste trabalho foram encontradas algumas restrições, sendo que a maior delas se prende com a limitação de tempo, quer ao nível dos momentos de exploração dos conteúdos teóricos, quer ao nível de prazos estabelecidos para a realização e entrega da dissertação.

1.7. Estrutura do Trabalho

O presente trabalho encontra-se dividido em quatro capítulos, sendo o primeiro destinado à introdução geral, onde consta a introdução do trabalho, o tema e justificação da sua escolha, assim como as limitações encontradas e a estrutura do mesmo.

O segundo capítulo, intitulado de *networking* e marketing pessoal, que concentra em si os conceitos de *networking* e marketing pessoal. Centra-se na necessidade de explorar as ligações que estes dois conceitos apresentam, sendo constituído inicialmente por uma breve contextualização da evolução do conceito de redes.

Por sua vez o capítulo três diz respeito à metodologia do trabalho, neste capítulo são apresentados entre outros, os objetivos, a questão de partida da investigação, as hipóteses, os instrumentos e procedimentos.

Por último encontra-se o quarto capítulo correspondente à análise e discussão de resultado, onde se encontra explanado o caso alvo do estudo, bem como a análise e discussão dos resultados obtidos no decorrer da investigação.

1.8. Notas Conclusivas

A Sociedade da informação é o primeiro e essencial passo para a compreensão das redes a partir do processo histórico iniciado pelo período pós-industrial, com o aparecimento das novas tecnologias. Sendo que hoje em dia vive-se já o período das tecnologias da informação. (Gouveia, 2005)

O facto acima descrito aliado ao crescimento exponencial das dificuldades de penetração e manutenção no mercado cada vez mais global, fazem com que a temática em estudo demonstre ser de uma elevada importância.

Assim neste capítulo foi realizada uma introdução à investigação a ser efetuada durante o desenvolvimento do trabalho, contendo também a justificação da escolha do tema em estudo, os principais problemas e objetivos de investigação bem como, a estrutura do trabalho e principais limitações encontradas para o seu desenvolvimento.

No capítulo seguinte será abordada a temática do *networking* e do marketing pessoal.

CAPÍTULO II – NETWORKING E MARKETING PESSOAL

2.1. Nota Introdutória

Neste capítulo irá ser abordada a temática do *networking* em cruzamento com conceitos como os de marketing pessoal e marketing boca-a-boca, criando assim caminho para se tornar possível a realização de uma análise do caso a estudar.

Não obstante, inicialmente, de forma a ser possível obter um melhor enquadramento de toda esta problemática, demonstra ser essencial antes de mais, apresentar a evolução da “sociedade das redes”.

Segundo Cabral (1998) as redes científicas e tecnológicas sempre existiram, havendo provas que, embora de forma frágil, sempre se identificaram intercâmbios de redes de conhecimento entre Escandinávia e Ibero-americano, embora com maior relevo desde o século XVII. (*Cit in Gambini, 2008*). Misner et al., (2010) destaca que a rede é tão antiga quanto a civilização, sofrendo alterações ao longo dos tempos e procedendo a uma adaptação constante à sociedade.

Atualmente, vivemos num mundo completamente interconectado, assim e segundo Carrera (2011), encontramos-nos rodeados de informação, podemos comprar, vender, alugar ou até dar informação em tempo real, sendo impossível nos dias de hoje imaginar uma sociedade sem tais possibilidades.

No entanto tal situação verificava-se há cerca de vinte anos atrás. O mesmo autor destaca ainda que a grande questão não está na obtenção da informação mas sim no tratamento e utilização da mesma.

Torna-se assim de todo o interesse referir que esta nova era das redes é caracterizada pela abolição de barreiras principalmente de carácter geográfico.

2.2. As Redes Sociais e de Negócios

A evolução de âmbito do conceito das redes, levou à aparição de um outro conceito, o das redes sociais (comunidades virtuais)¹. Este pode ser visto como uma forma de representação dos relacionamentos dos indivíduos entre si, ou por grupos de interesses, através das quais os indivíduos a ligam diretamente aos demais. (Withaker, 1998). (*Cit in Portugal, 2004*)

Carrera (2011) apresenta o conceito de rede social, como sendo uma estrutura social constituída por entidades podendo estas ser indivíduos ou organizações, estando interligados de diversas maneiras e partilhando valores, ideais, fluxos financeiros, ideias, sentimentos amorosos, amizades, laços familiares, entre outros, ou seja, todo o tipo de permutas.

O mesmo autor acrescenta ainda que as redes sociais na internet têm vindo a conhecer um crescimento acentuado, uma vez que milhões e milhões de pessoas estão a aderir, criando assim uma extensão delas numa plataforma *on-line*.

Na esteira dos autores enunciados, Wasserman e Faust (1999) afirmam que uma rede social consiste num ou mais conjuntos finitos de atores (e eventos) e todas as relações definidas entre eles. (*Cit in Ribeiro, 2012*)

Segundo Hangel e Armstrong (1997), o desenvolvimento de uma comunidade virtual encontra-se assente em quatro fases, a primeira relacionada com a atração de novos membros (quantos mais melhor), enquanto que a segunda fase encontra-se relacionada com a atividade dos membros (consiste na promoção de uma participação ativa). Por sua vez, a terceira fase apresenta como principal objetivo o de fixar os membros (criar condições para a sua fidelização), sendo que a última fase é a de captura de valor (tirando assim partido das competências e do conhecimento dos membros), conforme é possível observar na figura (1) (*Cit in Gouveia, 2006*)

¹ Hangel e Armstrong (1997) afirmam que uma comunidade virtual é formada por um grupo de indivíduos de diferentes partes do mundo que partilham um conjunto limitado de interesses e cuja principal forma de comunicação é a Internet (Gouveia, 2006)

Figura 1 - As quatro fases de desenvolvimento de uma comunidade virtual



Fonte: Gouveia (2006) adaptado pelo autor

Toda esta revolução se fica a dever ao aparecimento da *Web 2.0*². Embora o termo conote uma nova versão para a web este não se refere à atualização nas suas especificações técnicas, mas a uma mudança no modo como esta é encarada por utilizadores e criadores. O utilizador deixa de ser figura passiva e recetora de conteúdos, para passar a ser um agente ativo no desenvolvimento *Web*, esta colaboração passa a ser a palavra de ordem, permitindo a criação de uma extensão virtual de organizações e pessoas, mudando comportamentos e atitudes face ao papel da internet nas nossas vidas. (Carrera, 2011)

Através de tal evolução, surgem vários problemas específicos, nomeadamente, a facilidade que existe em espalhar certas ideologias e influenciar possíveis seguidores (políticas, religiosas, clubes, entre outros), assim como o dispêndio de tempo por vezes excessivo dos utilizadores. As pessoas acabam por passar mais tempo a conhecer outras pessoas ou a ver vídeos do que a consultar informação e a crescer culturalmente (Carvalho, 2008)

² O'Reilly (2005) definiu o termo de *Web 2.0*, como a transição do uso da internet como plataforma fundamental de trabalho, recorrendo à inteligência coletiva e à produção colaborativa em rede. A "*Web 2.0* é a mudança para uma internet como plataforma, e um entendimento das regras para obter sucesso nesta nova plataforma. Entre outras, a regra mais importante é desenvolver aplicativos que aproveitem os efeitos de rede para se tornarem melhores quanto mais são usados pelas pessoas, aproveitando a inteligência coletiva". (Cit in Cardoso et. al., 2005)

Tabela 1 - Diferenças entre Web 1.0 e Web 2.0

Web 1.0	Web 2.0
<input type="checkbox"/> Eu Publico, tu lês	<input type="checkbox"/> Nós publicamos, nós lemos
<input type="checkbox"/> Eu forneço	<input type="checkbox"/> Nós partilhamos
<input type="checkbox"/> Era da produção	<input type="checkbox"/> Era da colaboração
<input type="checkbox"/> Webpage, site	<input type="checkbox"/> Wiki, blog, CMS, LMS
<input type="checkbox"/> Web Server	<input type="checkbox"/> Peer-to-Peer
<input type="checkbox"/> Directório (Taxonomia)	<input type="checkbox"/> Tagging (folksonomy)
<input type="checkbox"/> Sociedade da Informação	<input type="checkbox"/> Sociedade do Conhecimento

Fonte Carrera (2011) adaptado pelo autor

Carvalho (2008) acrescenta que, atualmente, é inevitável qualquer indivíduo onde quer que esteja não sentir a necessidade de se conectar à internet, imediatamente direcionando as suas atenções às ferramentas sociais e meios de comunicação (*E-mails, Facebook, Twitter, Messenger*, entre outros).

De acordo com Zack (2014) ao nível pessoal, o desenvolvimento da rede de contactos permite desenvolver o potencial pessoal. No entanto é um engano afirmar que quanto maior a rede de contactos mais valor a mesma possui. Nesse sentido Carrera (2011) refere que uma rede não vale pelo número de contactos mas sim pelo grau de envolvimento que se possui com esses mesmos contactos, senão tudo não passará de uma mera “coleção de cromos de bola”.

No mundo empresarial, as redes sociais têm vindo a assumir um papel de destaque, onde a unidade natural de trabalho migrou da responsabilidade do indivíduo para as redes de funcionários, sendo que, muitas tarefas têm naturalmente se desenvolvido através da estrutura das redes ao invés da estrutura formalmente constituída. (Cross et al, 2005)

As redes sociais podem portanto ser encaradas como de extrema importância para as organizações sendo mesmo por Castles (2009), definida como fundamental, tornando-se a chave da flexibilidade organizacional e do desempenho empresarial. A

globalização³ cria um imperativo para as organizações de considerar participar em redes e refletir sobre a importância estratégica das mesmas.

Com um ambiente de negócios cada vez mais global e competitivo⁴, as redes surgem com uma forma de organização intermediária entre as empresas e o mercado, devido ao surgimento da necessidade de vinculação entre os processos referentes à coordenação económica. (Candido, 2001) (*cit in* Donaire & Silva, 2009). No mesmo sentido Drucker (1996) salienta que o novo cenário empresarial conduzirá ao estabelecimento de fusões, acordos comerciais ou até mesmo de alianças estratégicas para obter sucesso em mercados mais competitivos. (*Cit in* Corso et al., 2003)

Torna-se assim necessário definir estratégias⁵ por forma a conseguir através da utilização das redes a sobrevivência das organizações no mercado. De acordo com Freire (1995), todas as empresas ambicionam alcançar o sucesso, na forma de maiores vendas, resultados acrescidos ou cotações bolsistas mais elevadas. Para esse efeito, procuram adotar estratégias que proporcionem aos seus clientes mais valor que a concorrência, aproveitando todas as potencialidades dos recursos à sua disposição. O desempenho competitivo a longo prazo de qualquer organização depende por isso da correta formulação e implementação das suas orientações estratégicas.

Citando o mesmo autor é possível afirmar que a estratégia de uma empresa assenta na gestão criteriosa dos seus recursos distintos de forma a criar produtos e serviços que alcancem uma aceitação no mercado superior à da concorrência⁶.

³ A globalização é uma fase de desenvolvimento e evolução das empresas que se encontram mais avançadas no seu processo de internacionalização. Do ponto de vista estratégico empresarial a globalização pretende conseguir chegar a mercados exteriores, depois de percorrido um processo evolutivo. Pode-se ainda acrescentar que tal processo implica uma máxima expansão geográfica da empresa (Navaza et al., 2008)

⁴ Um mercado competitivo, por vezes chamado de mercado perfeitamente competitivo tem duas características sendo elas, o facto de existirem muitos compradores e vendedores a atuar no mercado, e também o facto de os bens oferecidos pelos diversos vendedores serem em grande escala os mesmos. Em suma esta tipologia de mercado caracteriza-se por um mercado com muitos compradores e vendedores, que negociam produtos idênticos, de modo a que cada comprador e cada vendedor sejam “decisores” de preço. (Mankiw, 2005)

⁵ A palavra estratégia deriva do termo grego *strategos*, que combina *stratos* (exército) com *-ag* (liderar). Assim, *strategos* significa literalmente “a função do general do exército”. Em virtude das suas raízes militares, a estratégia é geralmente definida como a disposição das tropas com vista a alcançar a vitória. No meio empresarial, a estratégia é frequentemente conotada com a formulação de um plano que reúne, de uma forma integrada, os objetivos, políticas e ações da organização com vista a alcançar o sucesso. (Freire, 1995)

⁶ Para Porter (1999) a concorrência de uma indústria não se limita aos competidores diretos, mas sim à ação das cinco forças competitivas: ameaça de novos entrantes, rivalidade entre as empresas existentes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos fornecedores e poder de negociação dos compradores.

Freire (1995) apresenta alguns critérios com vista à clarificação do sucesso empresarial, sendo eles:

- **Sobrevivência a longo prazo**- continuidade operacional com independência estratégica;
- **Crescimento sustentado**- evolução positiva das vendas, ativos, capitais próprios e valor da empresa ao longo do tempo;
- **Rentabilidade adequada**- obtenção de um nível de retorno compatível com a realização dos investimentos, a remuneração dos trabalhadores e a retribuição aos acionistas;
- **Capacidade de inovação**- adaptação flexível à evolução dos mercados e permanente geração de novos processos, produtos e serviços.

Na busca por uma definição de redes de colaboração, é de todo o interesse referir que estas consistem num conjunto de entidades (por exemplo, empresas, centros de investigação, universidades) interligadas com vista à criação de valor económico ou técnico. (Brito e Lencastre, 2014)

A capacidade de as empresas estabelecerem e gerirem relacionamentos com os seus parceiros é considerado na atualidade como um recurso chave. Usufruir de recursos e competências de outras organizações, em vez de desenvolver e deter internamente todos os recursos, tornou-se uma prática corrente. Assim empresas tendem a concentrar-se nas atividades nucleares obtendo das outras empresas recursos e atividades complementares à formação da sua oferta obtendo assim vantagens competitivas únicas. (Brito e Lencastre, 2014)

A título exemplificativo, é possível enumerar todo um conjunto de vantagens deste tipo de processo nomeadamente, os custos baixos em função do volume (ganhos de escala), a flexibilidade (de volume ou de prazo), os custos flexíveis (em função de estrutura de custos variáveis ao longo da rede), e os custos internos baixos (pela solução de problemas de negociação direta).

Os autores acima referenciados acrescentam que a lógica subjacente às redes assenta na interligação dos vários relacionamentos inter-organizacionais, logo o que acontece num relacionamento pode condicionar os outros relacionamentos em larga escala.

As redes colocam às empresas importantes desafios no sentido de extraírem todo o seu potencial, já que através das redes as empresas podem aceder ao valor criado em relacionamentos nos quais estão envolvidos assim como a recursos e competências de outras empresas. Daí ser de todo essencial pensar a estratégia de atuação num contexto de rede, sendo tal estratégia traduzida nos esforços para gerenciar a sua posição na rede. Essencialmente a estratégia traduz-se nas decisões acerca das suas carteiras de relacionamentos (decisões de quando entrar/sair da rede e selecionar novos parceiros). Não basta identificar quais os parceiros ideais é necessário motiva-los a atuar da forma que melhor serve à nossa estratégia. (Brito e Lencastre, 2014)

As redes inter-organizacionais podem assumir diversas formas ou tipologias sendo estas: Inovação Aberta, *Crowdsourcing*, Redes Formais de Inovação, Cooptição e Redes de Colaboração Intersectorial. (Brito e Lencastre, 2014)

Day (1995) faz uma distinção na forma como estas alianças são encaradas pelas grandes empresas e pelas pequenas empresas, assim enquanto as grandes empresas olham para este tipo de aliança como forma de proceder à compensação da ausência de recursos internos, o que permite obter os instrumentos essenciais à competição com as grandes empresas no mercado interno e global. (*Cit in* Corso et al., 2003)

As alianças estratégicas criadas são elaboradas na base de atitude “*Ganhar-Ganhar*”, caracterizada pela partilha de *know how* entre os vários agentes, em regime de exclusividade, permitindo evitar comportamentos oportunistas e pouco claros, ao mesmo tempo que transmite para os agentes envolvidos vantagens competitivas ao nível do mercado interno e global. (Navaza et al., 2008)

No contexto atual, a cooperação entre empresas é um factor crucial de competitividade em particular para as micro, pequenas e médias empresas. As tendências do ambiente

socioeconómico apontam para uma crescente complexidade na criação de valor tornando incontornável a cooperação entre as PME's⁷. (Carneiro et al., 2014)

Valkokari e Helander (2007) afirmam que a cooperação estratégica e as redes devem permitir as PME'S competir e inovar num ambiente de negócios cada vez mais dinâmico, sendo o sucesso de uma empresa dependente da sua colaboração com outras empresas que influenciam a criação e distribuição dos seus produtos/ serviços.

Os processos nas redes são incertos e envolvem aspetos sociopsicológicos, nesse sentido Biggiere (2001) afirma que as redes nas PME's são especialmente baseadas nas relações pessoais, assim o desafio para as PME's reside no facto de usar as redes da forma correta tendo em vista a obtenção de lucros. (Sirec e Bradac, 2009)

As redes no contexto das PME's podem ser definidas como atividades empreendedoras⁸ por parte dos proprietários das mesmas que criam e gerem a sua rede de relacionamentos pessoais com os indivíduos presentes no seu ambiente. Muitas destas empresas cooperam para lá do seu âmbito com outras organizações (independentemente da dimensão destas), com vista a explorar as novas tecnologias das redes (Groen, 2005). Desta forma, o empresário possui um papel crucial na construção de relações formais e informais, com indivíduos, que poderão revelar-se essenciais no apoio do seu progresso de crescimento da sua organização, (Hill et al.,1999). (Sirec e Bradac, 2009)

Desta forma as, PME's hoje são de extrema relevância ao sistema económico nomeadamente em Portugal, pois estas, são aquelas que constituem maior parte do sector empresarial do país. Embora muitas delas não consigam singrar no mercado, altamente competitivo, extinguindo-se logo após o seu início de atividade. A importância das PME's para a economia portuguesa pode ser comprovada recorrendo a dados disponíveis no INE (consultado em Julho de 2014) que demonstram que, em

⁷ De acordo com o IAPMEI uma empresa é considerada PME, quando nos seus quadros possua menos de 250 colaboradores efetivos mas também, se possuir um volume de negócios menor ou igual a 50 milhões de euros ou apresentar um valor menor ou igual a 43 milhões de euros no seu Balanço Total.

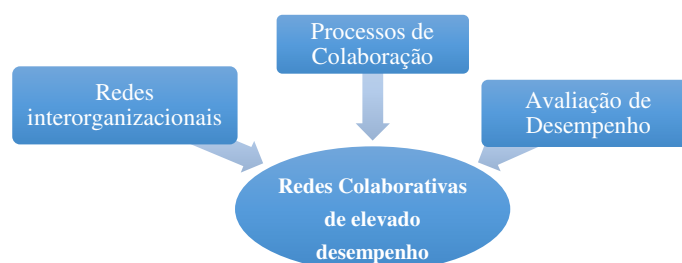
⁸A Comissão Europeia (2003) define empreendedorismo enquadrada nas diversas perspetivas do processo empreendedor: o espírito empreendedor é a atitude mental e comportamental para o processo de criação e desenvolvimento de atividades económicas, combinando o risco e a criatividade e/ou a inovação com uma gestão rigorosa, no âmbito de um organismo novo ou já existente. (Duarte e Esperança, 2012)

2009, existiam em Portugal 348 552 micro⁹, pequenas¹⁰ e médias empresas (PME), representando 99,7% do total das sociedades não financeiras em Portugal.

Este número reflete um decréscimo de 0,3% face ao ano de 2008, tendência também verificada para o conjunto dos restantes indicadores, reflexo do cenário de crise que caracterizou a economia portuguesa na atualidade. Importa ainda destacar que, em termos sectoriais, o comércio concentrava o maior número de PME em 2009, representando 28,1% do total das PME não financeiras em Portugal.

Para fazer face às exigências colocadas por esta evolução do contexto socioeconómico, a cooperação em rede entre PMEs deverá ser orientada por três vetores, estruturação de redes inter-organizacionais específicas, desenvolvimento de processos de colaboração avançados, e integração de sistemas de avaliação de desempenho. A junção destes três vetores compõem as redes corporativas de elevado desempenho, estando tal presente na figura (2). (Carneiro et al., 2014)

Figura 2- Redes colaborativas de elevado desempenho



Fonte: Carneiro et al., (2014), adaptado pelo autor

É de todo o interesse referir que, para além de todos os factos já apresentados para um bom desempenho no âmbito das redes, é necessário que se verifique a existência de um bom relacionamento que de acordo com Brito e Lencastre (2014), deverá ser marcado pela existência de confiança mútua, disponibilidade para cooperar, obtenção de adoções e investimentos específicos e partilhar de objetivos e informação, sendo o grau de

⁹ Segundo o IAPMEI uma empresa é considerada como “Micro empresa” quando possui menos de 10 trabalhadores efetivos ou um volume de negócios inferior a 2 milhões de euros.

¹⁰ Segundo o IAPMEI uma empresa é considerada com “Pequena empresa” quando possui menos de 50 trabalhadores efetivos ou, um volume de negócios inferior a 10 milhões de euros.

interdependência dos parceiros relacionado diretamente com a intensidade de observação de tais características.

2.3. Networking

2.3.1. Explorando o Conceito

O *networking* apresenta cada vez mais relevo nos dias de hoje, assumindo-se como uma forma de trabalho extremamente decisiva no tempo e economia moderna, já que quando só se interage com o mundo exterior, nas ocasionais saídas, torna-se complicado criar uma rede efetiva de contactos, que podem ajudar a chegar aos grandes clientes e fazer crescer o negócio. (Quaresma e Gonçalves, 2013)

Ibarra e Hunter (2007) destacam que o *networking* representa, a criação de uma fábrica de contactos pessoais que irão fornecer apoio, *feedback*, perspectivas, recursos e informação.

Nesse sentido Kramer (2012) destaca que o *networking* se define como a simples arte de construir relacionamentos com os indivíduos com quem trocamos informações, conexões, ideias e até sentimentos. No mesmo sentido Misner et al., (2010) afirma que o *networking* é simples, no entanto não é fácil, já que como noutras atividades estas práticas assentam em habilidades e requerem conhecimento, prática, compromisso e esforço.

O princípio basilar do mesmo, assenta no facto de quanto maior a rede de contactos/conhecimentos, maiores serão as oportunidades que surgirão. (Peters, 2000). No mesmo sentido Carrera (2011) afirma que falar de *networking* é pois falar de uma alavancagem social, algo que poderá ser responsável pelos nossos futuros sucessos pessoais e profissionais.)

Tabela 2 - Estratégias, atitudes e mentalidades presentes no networking

<i>Estratégias</i>	<i>Atitudes e Mentalidades</i>
<i>Networking é trabalho</i>	Tarefa de alto valor acrescentado Não é tempo subtraído ao do trabalho "a sério"
<i>"Agricultor vs Caçador"</i>	"Plantar; Fertilizar; Tratar a terra e colher"
<i>Preparação</i>	Preparar cada acção de networking
<i>Focar-se no outro</i>	Empatia; Escuta activa; Boas perguntas; Pesquisar necessidades Não usar nem manipular
<i>Etiqueta</i>	Respeitar o evento onde se está Não pedir serviços profissionais gratuitos
<i>Follow-up</i>	Quando existam razões ou algo acordado Em tempo útil
<i>Agradecer aos contactos</i>	Personalizadamente
<i>Princípio da reciprocidade</i>	Princípio base do networking Existe a necessidade de retribuir excedendo o benefício recebido
<i>Foco e seletividade</i>	Classificar os contactos Possuir uma clara razão para se relacionar com outrem
<i>Vontade de aprender</i>	Aceitar ideias novas, desafios e discordâncias
<i>Gerir Correctamente a rede</i>	Contribuir; Equilíbrio; Fazer o que se promete
<i>Adaptar a rede</i>	De acordo com o tempo disponível De acordo com a estratégia e objectivos definidos

Fonte: Barreira (2010) (cit in Pelica, 2011) adaptado pelo autor

Os comportamentos de *networking* podem ser de cinco tipos: para manutenção de contactos, para socialização, para participação em atividades profissionais, para participação em atividades da comunidade, ou para o aumento de visibilidade. Qualquer uma das referidas situações tem subjacente uma “forma de estar” perante o *networking*, ao nível de estratégias, atitudes e mentalidades (Forret e Dougherty, 2001) (Cit in Pelica, 2011), estando estas patentes na tabela (2),

A reciprocidade¹¹ existente no processo relacional em análise, permite a manutenção e permanência da atividade de recurso aos contatos. De facto, o recurso à rede de contactos pessoal, é de suma importância no contexto económico atual desenvolvendo assim, em entejuda um “complexo” conjunto de benefícios recíprocos, presentes e futuros. (Velloso, 2009).

Facto corroborado por Carrera (2011), uma vez que o autor destaca que as redes têm vida própria, e que ao partilhar conhecimento com alguém da nossa rede, num

¹¹ Reciprocidade de acordo com Misner et al., (2010), é uma troca mútua de favores ou privilégios, quando estas se traduzem em ações desenvolvidas em benefícios de outros e que mais tarde serão devolvidos.

determinado momento retribuirá com mais conhecimento ou, oportunidade de negócio. Assim, através de construção de relações de grande confiança com aqueles com quem se trava conhecimento, torna-se o indivíduo uma pessoa que os outros consideram como valiosa. (Turner, 2010)

Misner et al., (2006) afirma que, o indivíduo ao adotar uma forma tradicional de se promover não é a melhor forma de obter referências, pois não é suficiente apenas promover-se a si mesmo, é de todo necessário escutar e ensinar as pessoas a encaminhar negócios para nós. É assim essencial desenvolver esforços no sentido de conseguir atrair o interesse dos outros, e ao mesmo tempo, expor de forma clara quais os serviços/produtos que o indivíduo tem para oferecer.

O sucesso de uma referência surge a partir de um sistema onde a informação flui em ambas as direções, sendo necessário aproximarmo-nos dos outros não para nos aproveitarmos, mas para aprender sobre negócios de outras pessoas a fim de encontrar negócios para eles num primeiro momento. Numa segunda fase, aí sim será possível explanar qual a nossa área de atividade e o que pretendemos obter. A manutenção de um equilíbrio, com ênfase na filosofia de “*Givers Gain*”¹², é o que vai demonstrar ser mais eficiente e eficaz. (Misner et al., 2006)

Misner (2014, consultado em Agosto de 2014) apresenta os quatro passos essenciais de forma a construir um *networking* eficaz através de redes e do marketing boca-a-boca, sendo eles:

- Não ser fechado: Sair e conhecer pessoas;
- Saber como pedir referências: Aprender e desenvolver técnicas específicas que irão ajudar a aprimorar a capacidade de pedir as referências desejadas;
- Conscientemente selecionar pelo menos três grupos empresariais ou de redes para aderir (câmaras de comércio, grupos de serviço à comunidade, associações comerciais, entre outras.);
- Desenvolver um incentivo criativo para incentivar as pessoas a referenciar-nos.

¹² Significa que o ato de dar é o primeiro e mais importante passo, não significa no entanto que o ato de dar será imediatamente recompensado. (Misner et al., 2010)

O mesmo autor refere ainda que existem três requisitos para que o indivíduo se torne um notável *networker*, sendo estas a necessidade de ter uma atitude positiva e de apoio, a necessidade de aprender a utilizar efetivamente as ferramentas que a rede tem ao seu dispor, e por fim, encarar o *networking* como uma habilidade adquirida. (Misner, 2012, consultado em Outubro de 2014)

No que concerne à composição de uma rede de *networking* Kramer (2012), salienta que se a rede for apenas constituída por uma tipologia de agentes, o acesso a recursos importantes como pessoas e conhecimentos diversos demonstrar-se-á limitada, assim é de todo essencial diversificar a rede. Desta forma, o sucesso/valor de uma rede assenta também com grande ênfase no número e tipo de pessoas pertencentes à rede, pois só através do capital social, se torna possível aumentar o capital financeiro, intelectual e o acesso a novos recursos.

“Capital social” segundo Misner et al., (2010) é o acumular de recursos desenvolvidos no âmbito social, inclusive ideias, conhecimentos, informações, oportunidades, contactos e referências.

Ainda quanto a este âmbito, o capital social¹³, segundo Borgatti e Foster, (2013) é a área de maior crescimento nas pesquisas das redes, sendo este conceito positivamente relacionado com o desempenho organizacional e com a obtenção de vantagens competitivas. Assim este tipo de capital pode criar vantagens competitivas para os indivíduos ou grupos pois baseia-se na ideia de que os melhores resultados são alcançados pelos grupos ou indivíduos que se encontram melhor conectados, ou seja, mais relacionados. (Ribeiro, 2012)

No mais, importa destacar que segundo Pablos (2005) como principais benefícios do capital social encontra-se o facto de este suavizar o acesso a fontes de informação mais amplas, de fornecer controlo e influência mas também o facto de fornecer benefícios solidários de confiança e proximidade. Já no que respeita aos riscos, o autor apresenta o facto de o desenvolvimento e criação de capital social exigir investimentos

¹³ Segundo Loury (1992) o capital social pode ser definido pelas relações sociais que ocorrem naturalmente entre as pessoas que promovem ou assistem a aquisição de habilidades e características valorizadas pelo mercado. Pennar (1997) acrescenta que o capital social se traduz na rede de relações sociais que influenciam o comportamento do indivíduo, afetando o crescimento económico (*Cit in* Carneiro et al., 2014)

consideráveis, os benefícios de controlo e a possibilidade de entrar em conflito com os benefícios de informação e, por fim, o facto de os benefícios de solidariedade poderem resultar em demasiado relacionamento e subsequentemente levar à inércia. (Cit in Ribeiro, 2012)

Ao nível das condições favoráveis para o bom desempenho numa Rede de Colaboração, no que respeita ao capital social são apontadas por Carneiro et al., (2014) algumas condições essenciais, sendo elas:

- A existência de uma historia em comum;
- A existência de confiança nos parceiros da rede;
- Estar maioritariamente próximo da maioria dos membros da rede;
- Aceitar e promover um líder claro da rede;
- Manter a sua imagem e individualidade no mercado;
- Não possuir sobreposição significativa de competências em relação aos outros membros;
- Definir critérios de seleção dos membros.

2.3.2. Desmistificando o Conceito de Networking

Carrera (2011) destaca que o *networking* é uma realidade ainda estranha para muitos empresários, que consideram esta atividade como algo desonesto ou então como uma espécie de lançamento de cartões. *Networking* não é necessariamente distribuir cartões, envolver-se em conversas enganadoras ou servir-se de outra pessoa. (Turner 2010)

Para uma melhor análise e delimitação teórica importa pois observar o fenómeno de *networking* numa perspetiva de marketing, marketing multinível e mesmo das conhecidas pirâmides ilegais.

Torna-se assim essencial apresentar o conceito de marketing que, de acordo com a AMA, (Approved July 2013) (consultado em Junho de 2014):

“Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.”(tradução livre)¹⁴

Na perspectiva de Kotler e Armstrong (1993, pág. 2) o marketing é definido como:

“ o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que necessitam e desejam por meio da criação e troca de produtos e valores”

No que respeita à posição dos autores de Mercator, estes afirmam que:

“O Marketing é o conjunto dos métodos e dos meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objetivos.” (Lendrevie et al, 2004, pág. 28)

É chegado agora o momento de apresentar o conceito de Marketing de Rede (multinível). Com relativa frequência, tal conceito é confundido com as pirâmides ilegais embora enquanto o marketing multinível é um modelo legal, as pirâmides não o são. Existem empresas que recorrem à venda em grande escala de forma errada exagerando ao nível das receitas potenciais ou diminuindo na qualidade dos produtos ou serviços, sendo necessário portanto efetuar uma distinção entre os esquemas de pirâmide, e as organizações bem-sucedidas que praticam marketing de rede ou multinível. (Kotler, 2000)

Tais conceitos surgem no âmbito do Marketing Relacional definido como a criação, manutenção e acentuação de sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos (Kotler e Armstrong, 1993). Como forma de estreitar de forma mais premente os relacionamentos tornando-os mais sólidos e duradouros, surge o Marketing Direto, Churchill e Peter (2000), definido como sendo diversas campanhas de marketing que

¹⁴ Tradução livre: Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral.

utilizam a venda pessoal¹⁵ ou diversos veículos de propaganda, para contactar os consumidores nos mais diversos locais. (*Cit in Costa, 2001*)

O Marketing de Rede ou Marketing Multinível, de acordo com Gracioso & Najjar (1997, pág. 13) “é uma das formas que assume a venda directa, distinguindo-se pela maneira como o vendedor é remunerado. (*Cit in Costa, 2001*).

Já Ziglar (2001), afirma que esta tipologia de Marketing caracteriza-se por um sistema de distribuição de mercadorias/serviços através de redes compostas por diversos vendedores independentes, ou distribuidores que ganham vendendo as mercadorias/serviços, mas também recrutando e patrocinando outros vendedores que passam a fazer parte da sua organização de vendas. (*Cit in Alves, 2007*).

O esquema (ou sistema) de pirâmides é ilegal¹⁶, e verifica-se quando um grande número de pessoas na base da pirâmide pagam, e esse pagamento reverte em larga escala para os membros que se encontram no topo da pirâmide. Este esquema pode ser definido como um esquema onde o participante paga um valor pela oportunidade de receber uma compensação quando o individuo aceite recrutar mais membros para o esquema. Portanto define-se como uma clara compensação pelo ato de recrutamento, não centrado a sua atuação em momento nenhum na venda de produtos ou serviços. (*Cit in Costa, 2001*)

São claras as diferenças entre estes dois conceitos apresentados, no entanto, por uma questão de delimitação de análise apenas será efetuada pesquisa sobre *networking*, visando sobretudo a sua vertente presencial.

¹⁵ Entenda-se por venda pessoal, a venda que envolva interação pessoal seja esta cara-a-cara, por telefone, ou computador.

¹⁶ Tais sistemas são considerados pela legislação Portuguesa segundo o Decreto-Lei 57/2008, artigo 8º, alínea r), que refere que é considerada uma ação enganosa em qualquer circunstância, o acto de “Criar, explorar ou promover um sistema de promoção em pirâmide em que o consumidor dá a sua própria contribuição em troca da possibilidade de receber uma contrapartida que decorra essencialmente da entrada de outros consumidores no sistema”. Tal situação pode ainda ser enquadrada como burla segundo o artigo 217º do Código Penal Português que refere que: “Quem, com intenção de obter para si ou para terceiro enriquecimento ilegítimo, por meio de erro ou engano sobre factos que astuciosamente provocou, determinar outrem à prática de atos que lhe causem, ou causem a outra pessoa, prejuízo patrimonial é punido com pena de prisão até três anos ou com pena de multa”.

O *networking* sempre teve como principal aplicação a realização de negócios, passando o objetivo principal por aumentar o conhecimento e notoriedade de um produto marca ou serviço, sendo através da rede que tal mensagem chegará de forma mais rápida e eficaz e em maior número a potenciais clientes.

É importante, neste contexto, a determinação dos objetivos que norteiam a atividade de *networking* sendo tais, a busca de novas oportunidades de negócio, a procura de relações de amizade mas também a busca de emprego e o acesso a novos conhecimentos. (Carrera, 2011)

Tendo em linha de conta o exposto acerca do *networking*, é possível referir que este permite ao individuo/empresa obter diversas vantagens, sendo de todo o interesse salientar o facto de tal prática permitir o acesso a informação privada, mas também o acesso a novos métodos de trabalho ao mesmo tempo que se verifica um aumento do “poder” por via do aumento do reconhecimento e do raio de ação. Carrera (2011), salienta ainda que os benefícios mais visíveis obtidos por via da prática de atividades de *networking* são, a obtenção de sucesso profissional, aumento do volume de negócios, acesso a um número elevado de conhecimento e de oportunidades, assim como a expansão da rede de contactos e o desenvolvimento pessoal.

2.3.3. Networking nas PME's

As circunstâncias deste mundo globalizado, que à primeira vista, parecia apenas incluir as grandes e médias empresas, afeta da mesma forma as pequenas empresas. Apesar das PME's atuarem em mercados globais, existe uma tendência para preferir consumir, tudo aquilo que se produz no mercado local, antes de optar pela importação, com exceção de produtos de tecnologia de ponta, o que se traduz numa potenciação do mercado dessas empresas. (Navaza et al., 2008)

Como foi anteriormente referido as PME's hoje são de extrema relevância no sistema económico nomeadamente ao nível nacional, já, representando 99,7% do total das sociedades não financeiras em Portugal. Assim adquire todo o interesse aferir qual o impacto do *networking* nas PME's.

Dada a dimensão dos atuais mercados, a dimensão da empresa pode parecer uma grande condicionante à sua atuação, e conseqüentemente ao crescimento e desenvolvimento económico. No entanto, apesar da existência desta limitação, estas possuem características que podem demonstrar ser vitais para a sua manutenção no mercado, nomeadamente a flexibilidade para se adequar a todas as condições de mudança dos mercados muito competitivos, a capacidade de inovação, e a utilização de mais recursos para conseguir a adaptação. (Navaza et al., 2008)

Já como principais inconvenientes associados à condição de PME, para agir neste tipo de mercado apresentam-se, a limitação no que concerne à capacidade de investimento, os investimentos necessários à incorporação de novas tecnologias, mas também a credibilidade na hora de apresentar novas propostas e também questões relacionadas com a mentalidade dos recursos humanos e dos sistemas de gestão.

Assim as PME's devem utilizar diversos instrumentos de forma a atingir a entrada no mercado global, podendo ser através de estruturas de redes, cooperação ou até mesmo por via de comunidades de serviços. (Navaza et al., 2008)

Assim os donos/gerentes das PME's necessitam de se concentrar no ambiente externo para alcançar o sucesso empresarial, no entanto é frequentemente esquecido pois concentram-se apenas em gerir o negócio ao nível interno. Tais empresas apresentam elevados défices ao nível de recursos para conseguirem competir no mercado, pelo que, necessitam de apoio exterior para conseguirem sobreviver, (Thrikawala, 2011).

No mesmo sentido Seck e Mazzarol (2006) afirmam que o *networking* possui três grandes vantagens únicas, sendo estas, o acesso a informação privada, acesso a novas competências e o poder. Wheelen e Hunger (2002) afirmam que o *networking* organizacional permite à empresa concentrar-se nas suas vantagens competitivas enquanto garante a eficiência através de outras empresas que se concentram nas suas áreas principais de negócios. Miles & Snow (1992) referem-se ao *networking* como “corporações modelares” constituídas por diversas empresas especializadas. (Uzzi e Dunlap, 2005)

Um benefício chave para as PME's é a possibilidade de acesso à informação e ao aconselhamento, nesse sentido existem estudos que afirma que pequenas empresas diversas vezes usam informação recolhida no âmbito do *networking* para obter ideias e melhor informação possibilitando a melhoria do seu reconhecimento de oportunidades de negócios (Birley,1985;Smeltzer et. al.,1991; Singh et al.1999; Hoang, 2000). Num estudo sobre as PME's Australianas da Indústria Produtiva, Terziovski (2003), descobriu que as práticas de *networking* acarretam um efeito positivo para os negócios levando à possibilidade de alcançar níveis de excelência no negócio. (Seck e Mazzarol, 2006)

Em comparação com as grandes empresas, as PME's tendem a ter mais limitações financeiras e limitações ao nível dos recursos humanos, menor acesso a informação, e os seus objetivos são normalmente estabelecidos para o curto prazo. Adicionalmente estes apresentam níveis de aversão ao risco mais elevados e maior resistência em aceitar ajuda vinda do exterior.

É de salientar que normalmente as PME's não retiram todos os benefícios provenientes do *networking*, muitas vezes por lacunas na definição da sua estratégia, (OECD,2014). (Seck e Mazzarol, 2006). No entanto se a maioria das empresas Portuguesas (e Espanholas) exportadoras são PME's, significa que a saída para mercados exteriores não é uma parcela reservada às grandes empresas, estando as PME's cada vez mais conscientes de que podem adquirir protagonismo. (Navaza et al., 2008)

2.3.4. O Networking Presencial

O conceito de “*cara a cara*”, no que respeita ao processo relacional em análise, é deveras eficaz, permitindo a visualização de gestos, olhares, emoções ou até mesmo de simples expressões de insegurança, de dúvida ou concordância.

Nesse sentido Misner et al., (2010) refere que o *networking on-line* não substitui por si só o contacto presencial, pois existem aspetos que são simplesmente melhores no *networking* presencial, uma vez que se pode ver uma expressão, ouvir o tom de voz ou mesmo contactar fisicamente com as pessoas. Em suma o autor afirma que que

networking virtual carece em relação ao presencial. Carece de interação, que demonstra ser essencial para desenvolver e aprofundar relações.

O *networking* na sua tipologia presencial necessita da existência de um elevado nível de confiança para atingir o sucesso. Tal fica reforçado pelo facto de atualmente os agentes apresentarem maiores cautelas no momento de referenciar alguém, para uma determinada oportunidade de trabalho que surja, pois ao indicar alguém, e se o trabalho não correr de acordo com o esperado, pode comprometer toda a sua credibilidade. De tudo isto resulta que cada vez mais os indivíduos referenciam outros para determinadas oportunidades de negócio mediante a existência de um nível mínimo de garantia por via do reconhecimento do empenho, competência e comportamento adequado por parte do indivíduo referenciado.

De destacar ainda que o tempo de atenção de um adulto, quando escuta uma resposta é em média de 20 segundos, daí ser essencial os indivíduos serem sucintos e convincentes pois só dessa forma os outros irão perceber o valor único de o que o indivíduo faz, uma resposta longa e elaborada para uma pergunta não irá resultar. (Misner et al., 2010)

Falar de *networking* implica falar de marketing pessoal, na perspetiva de que este é um Marketing de Referências, sendo então de toda a importância explorar o conceito de Marketing Pessoal tendo como objetivo a obtenção de uma melhor compreensão de todo o fenómeno de *networking*, (Misner e Morgan, 2000).

2.4.1. Marketing Pessoal e Marca Pessoal

Todos os conceitos *supra* apresentados esclarecem o significado da disciplina de marketing, mas no que toca à vertente pessoal, pode-se afirmar que nada fica esclarecido, tornando-se assim necessário estudar o conceito num âmbito mais pessoal de forma a ser possível perceber a interligação existente entre o conceito de marketing pessoal e o acima exposto (*networking*).

O marketing pessoal não trata nem reduz as pessoas a um objeto, muito pelo contrário. Este, valoriza os indivíduos, em todos os seus atributos, (Neto, 1999). (Cit in Silva et

al., 2010) Esta vertente do marketing, não se faz apenas por um processo unilateral, pois, para obter reconhecimento, uma pessoa precisa de interagir com o meio e o conceito de troca. Nesse sentido, é possível afirmar que tal se verifica quando existem pelo menos duas partes envolvidas, quando cada parte tem algo que pode ser de valor para a outra assim como quando ambas as partes possuem capacidade de comunicação e entrega. Não obstante, existe também a necessidade das partes serem livres para aceitar/rejeitar as ofertas que possam surgir, e que cada parte tenha que acreditar que possui as condições necessárias para lidar com a outra, (Kotler e Armstrong, 1993).

Nesse sentido é de grande relevância referir que o marketing pessoal contribui para o fortalecimento do crescimento pessoal e profissional da “marca¹⁷ pessoal”. Tal é explicado pelo facto de esta tipologia de marketing se traduzir, essencialmente, na capacidade individual de atrair e manter relacionamentos pessoais e profissionais de forma permanente, para através destes se tornar possível responder às necessidades existentes, alcançando assim um nível geral de satisfação, (Peters, 2000).

Kotler e Armstrong (1993) destacam que o objetivo do marketing pessoal é criar uma pessoa conhecida, cujo nome gere atenção. O autor acrescenta ainda que o processo do marketing pessoal é em tudo similar àquele utilizado no marketing de produtos/serviços. Assim, é inicialmente necessário efetuar uma pesquisa e análise do mercado do mercado atual, para depois se tornar possível o desenvolvimento do produto (através do estudo das atuais características do indivíduo, assim como o trabalho necessário para que tais características consigam corresponder às necessidades do mercado. Por último é necessário efetuar programas no sentido de promover e valorizar o indivíduo junto do mercado.

A gestão de uma rede de contactos requer um trabalho contínuo e sistematizado da parte do “*networker*”. Existem várias oportunidades que podem ser criadas ou às quais o “*networker*” se pode associar, nomeadamente, as conferências. Com a vantagem de reunir participantes com interesses comuns, os *workshops*/formações, que permitem um

¹⁷ De acordo com a AMA (consultado em Junho de 2014) uma marca pode ser definida como: "um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação deles, destinado a identificar os produtos ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e para diferenciá-los dos concorrentes. "

alargamento de contactos não só entre formadores e formados, assim como entre os próprios formandos. Existem os “*speednetworking*”, sendo estes eventos “profissionalizados”, nos quais os participantes dispõem, em média, de dois minutos e meio para explicarem aos seus interlocutores o que fazem e o que pretendem com a sua abordagem.

No mais, verifica-se ainda a existência de grupos/associações que podem ter um carácter mais pessoal ou profissional, mas têm como base uma identificação com os seus ideais e valores, sendo de destacar a existência do social media, ou as redes na web, como um conjunto de ferramentas que permitem uma gestão eficaz e em tempo real da rede de contactos, (Carrera, 2011).

Assim, inicialmente, o individuo terá de desenvolver o seu próprio plano de marketing, seguindo o marketing-mix (ou composto de marketing)¹⁸, Conhecidos como os quatro P’s do marketing, realizadas numa perspetiva pessoal, levando em linha de conta a sua identidade (produto), o valor a si associado (preço), área de atuação (praça), e por fim de que forma irá comunicar (promoção), por forma a conseguir atingir os objetivos pessoais previamente definidos.

Figura 3 - Marketing mix

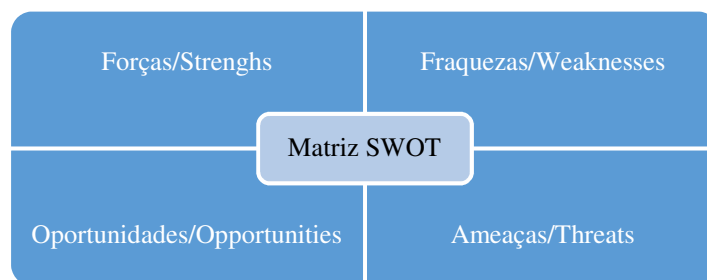


Fonte: Kotler & Armstrong (1993), adaptado pelo autor

¹⁸ Segundo Kotler & Armstrong (1993), o marketing mix é definido como o grupo de variáveis controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo. O mix do marketing consiste em ações que a empresa pode fazer para direcionar a procura para o seu produto. As diversas possibilidades podem ser reunidas em quatro grupos de variáveis conhecidos como os 4ps, produto, preço, praça (distribuição), e promoção (comunicação).

Além da elaboração do marketing-mix, para se tornar possível alcançar um bom desempenho ao nível do marketing pessoal, o indivíduo deverá, efetuar uma análise de forma a perceber os seus pontos fortes, as suas fraquezas, assim como as oportunidades e ameaças que poderá ter de enfrentar (análise SWOT)¹⁹.

Figura 4 - Matriz Swot



Fonte: Kotler & Armstrong (1993), adaptado pelo autor

Só estabelecendo uma estratégia o indivíduo consegue atingir os objetivos pretendidos, focando-se em definir a sua estratégia competitiva²⁰, o que ao longo do tempo irá permitir, a realização de uma gestão estratégica. Segundo Freire (1995), uma vez definidos os fundamentos básicos da estratégia empresarial, é necessário determinar a melhor metodologia para orientar a sua formulação. Para esse efeito, as empresas adotam com frequência diferentes ferramentas de planeamento estratégico, o modelo das cinco forças de Porter ou a análise SWOT, com o intuito de sistematizar o processo de criação de estratégias e eliminar a subjetividade e a intuição da escolha da melhor alternativa para a organização.

¹⁹ Segundo Kotler & Armstrong (1993), “a análise SWOT é a avaliação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (dos termos em inglês strengths, weaknesses, opportunities, threats)”. Esse estudo pode ser aplicado a qualquer assunto, produto ou projeto. Segundo o mesmo autor a matriz Swot apresenta como principais objetivos os de definir estratégias para manter pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando oportunidades e protegendo-se de ameaças.

²⁰ A estratégia competitiva de uma empresa é um conjunto de planos, políticas, programas e ações desenvolvidas com objetivo de ampliar ou manter, de modo sustentável, as suas vantagens competitivas (Porter, 1999)

Pode-se afirmar que a gestão estratégica²¹ se ficou a dever à intensificação da competição e da concorrência, e a abertura de mercados trouxe consigo a necessidade mais premente de otimização. (Silva, 2010)

No que concerne às estratégias de marketing pessoal é de destacar o autor Mackay (1997) que afirma que uma rede substitui as fraquezas do indivíduo com as forças do grupo. (*Cit in Pelica, 2011*)

Neste contexto, foi identificado o seguinte modelo estratégico com aplicabilidade no marketing pessoal: O Modelo VCP (Visibilidade, Credibilidade e Rentabilidade), (Misner et al., 2010).

Tal modelo, no que concerne ao processo de criação, crescimento e fortalecimento das relações interpessoais e profissionais, encontra-se composto por três fases, visibilidade, credibilidade e rentabilidade.

Em primeiro lugar, em análise à fase da visibilidade, esta corresponde à primeira impressão, ou seja, ao primeiro contacto entre indivíduos, no qual se vai iniciar o processo de comunicação, o que leva ao conhecimento mútuo.

Em segundo lugar, encontra-se a fase da credibilidade, onde se pretende geral satisfação na relação, com vista ao seu fortalecimento. O momento da credibilidade compreende a área da gestão de expectativas, pretendendo-se transmitir confiança perante os agentes.

Por último encontra-se o tópico da rentabilidade. Importa antes de mais afirmar que o seu alcance depende da qualidade e da frequência dos contactos. Neste patamar da relação é necessário que já se verifique a existência de uma relação madura, que deverá ser mutuamente compensadora.

²¹ Os benefícios da gestão estratégicas tornam-se particularmente evidentes quando os resultados de investigação começaram a revelar que as organizações que adotaram uma gestão estratégica geralmente obtinham melhores resultados do que aquelas que não o faziam (Adersen,2000; Cardinal, 1994), Esta implica ainda o desenvolvimento de visão e missão estratégicas, o estabelecimento de objetivos, a criação de estratégias para atingir objetivos mas também a implementação e execução da estratégia e por fim a avaliação e correção. (Silva, 2010)

Misner et al., (2010) salienta que, qualquer relacionamento bem-sucedido seja pessoal ou comercial, é único para cada par de indivíduos, e evolui ao longo do tempo. Ele começa hesitante, frágil, cheio de possibilidades e expectativas não cumpridas. Cresce mais forte com experiência e familiaridade. E, posteriormente, amadurece em confiança e compromisso. O Processo VCP descreve o processo de criação, crescimento e fortalecimento do negócio e relacionamento de carácter pessoal e profissional. É útil para avaliar o estado de uma relação e onde ele se encaixa no processo de obtenção de referências. Ele pode ser usado para estimular o crescimento de uma relação eficaz e gratificante com um amigo, cliente, colega de trabalho, vendedor, colega ou familiar. Quando plenamente realizado, tal relação é mutuamente gratificante.

Ao nível estratégico é de todo o interesse realçar que os contactos devem ser organizados numa base de dados classificados em três categorias que já acima foram referidas (V,C e P). Na categoria V (visibilidade) estão presentes as pessoas que despertam interesse, e sobre as quais ainda não possuímos muita informação, possuidores de um potencial desconhecido para a rede. Por sua vez na categoria C (credibilidade) onde se encontra o grupo de indivíduos sobre os quais se possui um conhecimento suficiente para estar confiante nas suas capacidades e integridade sendo tal sentimento de carácter mútuo. Por fim na categoria P (rentabilidade) representa contactos já estabelecidos e que demonstraram ser rentáveis (através de negócios directos ou por referências), frequentemente composto pelos contactos mais antigos e com os quais se estabeleceu maior relação de proximidade. (Misner et al., 2010)

O autor *supra* citado refere que, à obtenção de referências geralmente leva a obtenção de visibilidade, credibilidade, e rentabilidade. Não obstante à participação numa organização ou num grupo de referências proporciona visibilidade e até mesmo alguma credibilidade, mas não irá automaticamente gerar rentabilidade.

Para tal é necessário uma abordagem focada nos objetivos e acima de tudo na existência de partilha de conhecimentos sobre o tipo de referências/oportunidades que desejamos, pois se existe a vontade de construir e desenvolver o nosso negócio através da referência, é de todo o interesse trabalhar as redes onde nos encontramos inseridos. (Misner et al., 2010)

O mesmo autor acrescenta ainda que, no momento em que se recebe uma referência da nossa rede, tal facto não significa que a pessoa a quem fomos referenciados esteja pronta para ouvir uma apresentação sobre o nosso produto/serviço. Assim, no momento em que recebemos uma referência devemos agradecer-lá e em seguida começar a trabalhar no sentido de obter mais informação (Qual o trabalho a realizar? Quais os produtos/serviços que são pretendidos? Será que somos capazes de satisfazer a necessidade? Quais os objetivos do negócio? Dimensão da empresa?).

Desta feita, é necessário estabelecer uma estratégia e não saltar etapas no processo de venda, pois embora tenha sido referenciado para realizar a tarefa não significa uma venda real/negócio fechado, tal referência apenas significa uma oportunidade de negócio mais favorável, no entanto se a oportunidade se converte em negócio real apenas depende da capacidade de convencer outrem de que somos capazes de satisfazer as suas necessidades, seja pelo preço, qualidade ou até mesmo pelas condições oferecidas. (Misner, 2013, consultado em Setembro de 2014)

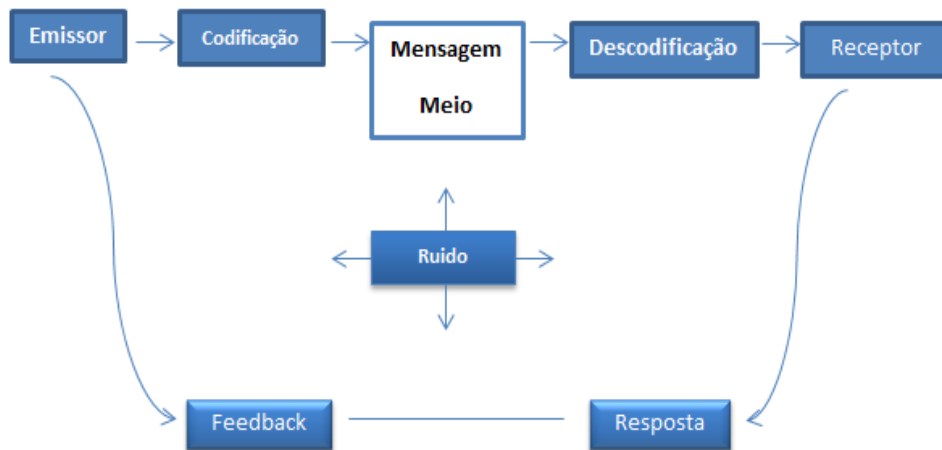
Pois só através do recurso a estas ferramentas se torna possível delinear estratégias para a construção da marca ou produto pessoal, para que esta consiga desenvolver de forma sustentável. Torna-se agora essencial abordar a temática de marketing boca-a-boca, pois é a tipologia de marketing mais utilizada no networking presencial.

2.4.2. Marketing Boca-a-Boca

Rogers (1995) afirma, que os estudos que abordam esta temática, tradicionalmente, identificam dois tipos de canais de comunicação, os impessoais (canais media de massa) e os interpessoais. Os primeiros envolvem a utilização de uma média de massa como radio ou televisão, significando rapidez ao possibilitar que uma única fonte atinja uma audiência infinita de indivíduos. Por sua vez os canais interpessoais implicam contacto pessoal entre duas ou mais pessoas, sendo caracterizada por ser informal tendo os indivíduos normalmente interesses comuns. (*Cit in Bentivegna, 2002*)

É pois essencial explicitar o processo de comunicação para se tornar possível uma melhor abordagem à temática.

Figura 5 - Processo de comunicação



Fonte: Kotler & Armstrong, (1993) adaptado pelo autor

De acordo com Kotler & Armstrong (1993), a comunicação envolve os elementos presentes na figura (5), dois deles representam a parte mais importante da comunicação (emissor e recetor), outros dois elementos são as ferramentas mais importantes da comunicação (mensagem e meio). Os restantes componentes da figura representam as funções mais importantes (codificação, descodificação, resposta e feedback). Por último está representado o ruído do sistema. Assim é possível afirmar que:

1. O emissor representa a parte que emite a mensagem;
2. O recetor representa a parte que recebe a mensagem do emissor;
3. A codificação representa o processo de transformar pensamentos em forma simbólicos;
4. A mensagem é o conjunto de símbolos que o emissor transmite;
5. O meio representa os canais pelos quais a mensagem é transmitida;
6. A descodificação é o processo pelo qual o recetor confere significado aos símbolos transmitidos pelo emissor;
7. A resposta é o conjunto de reações do recetor após ter sido exposto à mensagem.

O mesmo autor acrescenta que os canais de comunicação podem ser impessoais ou pessoais. A comparação dos dois canais encontra-se presente na tabela (3).

Tabela 3 - Comparação entre comunicação pessoal e impessoal

Elementos do processo de comunicação	Comunicação Pessoal	Comunicação Impessoal
Emissor	Conhecimento direto do interlocutor	Conhecimento do perfil médio alvo
Mensagem	Mensagem adaptável Numerosos argumentos Forma e conteúdo incontroláveis	Mensagem uniforme Poucos argumentos Forma e conteúdo controláveis
Suporte	Contactos humanos personalizados Poucos contactos por unidade de tempo	Contactos não personalizáveis Numerosos contactos em pouco tempo
Recetor	Reduzida consequência por erro de codificação Atenção facilmente mantida	Elevada consequência por erro de codificação Atenção dificilmente mantida
Efeitos	Resposta imediata possível	Resposta imediata impossível

Fonte Lendrevie et al, (2004), adaptado pelo autor

No presente estudo serão focados os canais pessoais com carácter eficientes pois permitem o apelo e *feedback* diretos, sendo alguns controlados diretamente pelo comunicador quando, por exemplo, os vendedores de uma empresa contactam os compradores diretamente no mercado, ao mesmo tempo que podem também não ser controláveis se forem veiculadas pelo canal conhecido como boca-a-boca. Assim a mensagem pode ser passada desde especialistas independentes até vizinhos ou amigos, entre outros, (Kotler & Armstrong, 1993).

De acordo com a WOMMA (*consultado em Setembro de 2014*), o boca-a-boca é:

”the act of a consumer creating and/or distributing marketing-relevant information to another consumer”.(tradução livre)²²

²² Tradução livre: o ato de criação do consumidor e/ou distribuição de informações relevantes para a comercialização para outro consumidor.

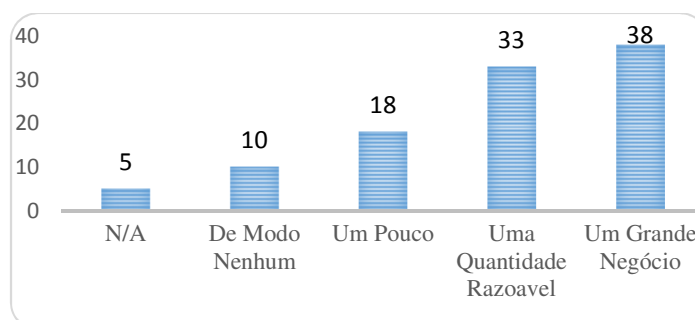
Oosterwijk e Loeffen (2005) destacam que ocorre naturalmente, quando os indivíduos falam sobre determinado produto/serviço porque estes se encontram satisfeitos com o mesmo e possuem um desejo natural de partilhar a sua satisfação (Andrade et al., 2006)

Englel (2000), afirma que esta tipologia de marketing verifica-se quando consumidores procuram outros, especialmente amigos ou familiares, para obter opiniões sobre produto/serviços. (Cit in Balém, 2009). Numa definição mais simplista WOMMA (consultado em Julho de 2014) refere-se ao boca-a-boca como sendo o ato do individuo partilhar alguns interesses com outro.

O'Leary e Sheehan (2008) definem marketing boca-a-boca como um processo de troca de informações, especialmente recomendações sobre produtos ou serviços, entre duas pessoas num ambiente informal. (Sirma, 2009)

A WOMMA (consultado em Julho de 2014), refere que, atualmente, as marcas podem pagar às pessoas para que gostem e usem determinado produto, mas o verdadeiro poder do marketing boca-a-boca reside no fato de ao compartilharem as suas experiencias com famílias, amigos e até com completos estranhos, tal publicidade é realizada não por incentivos financeiros mas pela qualidade do produto ou serviço. A este nível é de destacar também que Segundo dados da WOMMA, a grande influência no momento da tomada de decisão, provêm de comentários de família ou amigos (72% dos inquiridos dizem que estes são os seus grandes influenciadores), como é possível verificar através da visualização do gráfico (1).

Gráfico 1 - Influência de familiares e amigos no momento de decisão



Fonte: <http://www.wommapedia.org/>, adaptado pelo autor

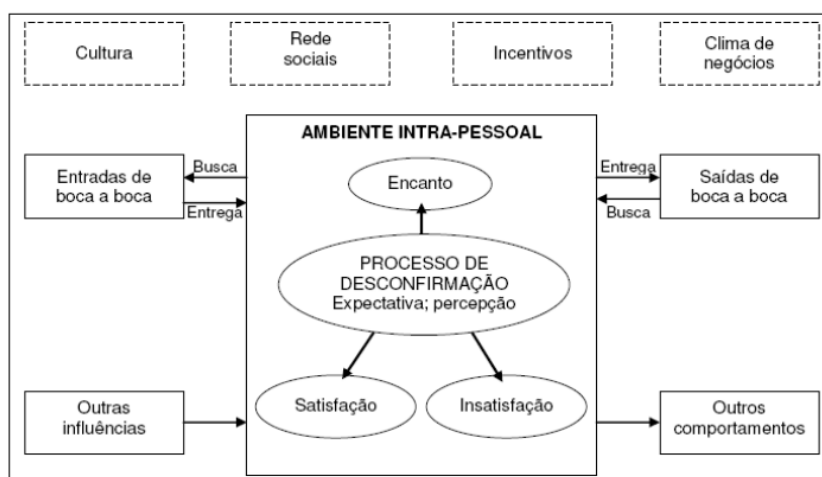
No momento da aquisição de um produto ou serviço, o consumidor irá desenvolver sentimentos de satisfação ou insatisfação de acordo com as suas expectativas, que são baseadas nas referências provenientes do boca-a-boca, (Salomon, 2004). É de todo o interesse salientar que consumidores que tenham tido uma má experiência irão comunicar isso a mais pessoas do que aqueles com quem tenham tido uma boa experiência, (Hart et al, 1990). (Sirma, 2009)

Buttle (1998) (*Cit in* Balém, 2009), apresenta algumas características do boca-a-boca sendo elas:

- **A Valência**, o boca-a-boca não tem de ser positivo e negativo ao mesmo tempo;
- **O Foco**, embora o boca-a-boca esteja maioritariamente ligado aos consumidores, este também é considerado como uma importante fonte de informação no momento do recrutamento, assim como influência as decisões de investimento e até mesmo os espalhar dos valores organizacionais;
- **O Tempo**, refere-se ao momento do boca-a-boca, ou seja, no momento de pré compra, mas também no pós compra, com a intensão de se verificar se existiu um corresponder de expectativas;
- **A Solicitação**, nem toda a informação provém de consumidores activos, mas quando a mesma é solicitada o consumidor procura líderes de informação.
- **A intervenção**, o boca-a-boca pode ser estimulado pelas organizações com vista ao aumento do seu nível.

Misner et al., (2006), refere que um serviço de qualidade *so de per si* não vai desenvolver o volume de negócios que pode ser gerado pelo marketing boca-a-boca. Tal facto fica a dever-se a nomeadamente ao facto de os indivíduos serem mais propensos a falar da empresa quando se encontram insatisfeitos do que quando estão satisfeitos, logo é possível dizer que um bom serviço geralmente reduz mais o boca-a-boca negativo do que fomenta o positivo, logo para incrementar o negócio apoiado no boca-a-boca positivo, será necessário realizar muito mais do que um simples aumento do nível de qualidade do serviço/produto.

Figura 6 - Modelo de comunicação boca-a-boca



Fonte: Buttle (1998), (Cit in Balém, 2009)

O modelo representado por Buttle (1998), presente na figura (6), apresenta uma explicação para o comportamento do boca-a-boca, enquanto que no ambiente externo se encontram fatores que influenciaram a troca de informações sendo eles a cultura, redes sociais, incentivos e clima de negócios, ao nível do ambiente interno, são apresentadas as variáveis que influenciaram a busca e emissão de opiniões. Tais opiniões serão expressas de acordo com as expectativas/experiências obtidas com determinado produto/serviço, podendo gerar boca-a-boca positivo ou negativo. (Cit in Balém, 2009)

De acordo com Navaza et al., (2008) as necessidades dos clientes transformam-se em percepções dos clientes, qualquer coisa que influencie os seus “filtros” psicológicos²³ ou físicos²⁴ em tais percepções terá um impacto negativo ou positivo, na vontade dos clientes que nos levará a confiar ou não na empresa

É de toda a importância referir que de acordo com diversos investigadores o boca-a-boca representa provavelmente a mais eficiente ferramenta de moldar os comportamentos dos consumidores (Whyte, 1954) (Sirma, 2009). Salomon (2002), complementa afirmando que quando o indivíduo é reconhecido por outros como

²³ “Filtros psicológicos”- influenciam a percepção dos clientes entre eles a memória o conhecimento, crenças e valores que iram influenciar a sua avaliação.

²⁴ “Filtros físicos”- relacionam-se com aspetos externos dos produtos/serviços, bem como com a forma como as pessoas interagem com os clientes, dão lugar a uma percepção que poderá gerar uma predisposição positiva ou negativa.

possuidor de conhecimentos em determinada matéria, as suas posições/opiniões podem influenciar a de outros indivíduos que se encontrem envolvidos em processos cujas particularidades desconheçam. (Sirma, 2009)

Gronross (1995) (*Cit in Ikeda (1997)*), refere-se à comunicação boca-a-boca, no que o autor denomina como sendo o “circulo da comunicação”, como sendo constituído por quatro partes, as expectativas de compras, intersecções, experiências e comunicação boca-a-boca. Posto isto inicialmente, o individuo desenvolve determinadas expectativas no momento de decisão de compra, de seguida o estágio da interação onde o individuo se apercebe de todas as componentes técnicas e funcionais do produto/serviço, levando estes dois processos à criação de experiencias e vínculos, que poderão corresponder às expetativas criadas conseqüentemente, os indivíduos reproduzirão as mesmas em boca-a-boca positivo, no entanto caso não se verifique satisfação haverá lugar a boca-a-boca negativo, como representado na figura (9).

Figura 7 - Circulo da comunicação



Fonte Gronross (1995), adaptado pelo autor

No boca-a-boca existem algumas premissas que têm de ser alcançadas para que este tenha sucesso sendo elas a satisfação, confiança e o comprometimento. No que se refere à satisfação esta é definida como sendo uma função do desempenho do produto em relação às expectativas (Oliver (1980); Oliver e Desarbo (1988)), consideram que embora esta não seja somente uma função cognitiva, e inclui uma componente afectiva. (Westbrook e Oliver (1991)). Um consumidor satisfeito incorre em comportamentos favoráveis de compra como a repetição, boca-a-boca positivo, ou elevado grau de tolerância em caso de problemas. (*Cit in Matos, 2008*)

No que respeita à confiança importa afirmar que esta segundo Rousseau et al. (1998) diz respeito a um estado psicológico que compreende a intenção para aceitar a vulnerabilidade baseada em expectativas positivas sobre intenções ou comportamentos de outros. Assim, é possível afirmar que altos níveis de confiança estão associados a maiores hipóteses de emissão de boca-a-boca positivo. (Cit in Matos, 2008)

Por último, o comprometimento é definido como um desejo duradouro de manter um relacionamento valioso (Moorman, et. al., 1992). De referir que, segundo Dick e Basu (1994), indivíduos com maior grau de comprometimento possuem uma maior probabilidade de efectuar boca-a-boca positivo. (Cit in Matos, 2008)

Engel (2000), afirma que, existem algumas situações onde a probabilidade do boca-a-boca ser seguido, e ser valorada a experiência de ontrém, são mais elevadas, podendo se verificar quando o consumidor não tem informação para efetuar a sua decisão de compra, quando o produto/ serviço é complexo e difícil de avaliar. Não obstante, o boca-a-boca também pode ser seguido quando as outras fontes de informação disponíveis são vistas como pouco credíveis, mas também devido à existência de laços sociais entre o transmissor e o recetor, ou até mesmo devido à necessidade de aprovação social. (Sirma, 2009)

Segundo estudos desenvolvidos pela WOMMA (consultado em Julho de 2014) é possível referir que em média o povo Americano fala positivamente das marcas, apontando que 66% de tempo de conversação é passado a realizar marketing boca-a-boca positivo. De acordo com o que já acima foi mencionado, o mesmo estudo refere que 92% dos Americanos confia mais em recomendações feitas por familiares ou amigos, do que em publicidade.

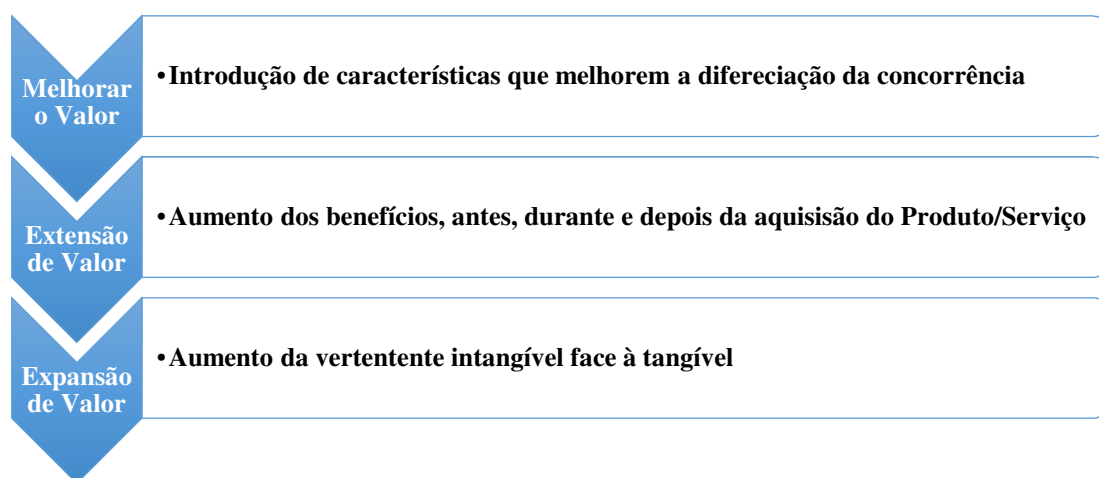
Solomon (2002) refere que a influência das opiniões dos outros por vezes, ainda mais poderosa do que as próprias percepções de uma pessoa. (Sirma, 2009). O autor *supra* citado refere que existem motivações para a transmissão de informações, podendo tal motivação dever-se ao facto de o indivíduo estar tão envolvido com a sua nova aquisição que o facto de falar sobre o produto/serviço lhe traz satisfação. Poderá também estar relacionado com o facto de existir uma tentativa de tentar impressionar o

recetor, assim como, estar relacionado com o facto de existir preocupação por parte do emissor com o bem-estar do recetor de informação assim este passa-lhe informação que considera importante para a tomada de decisão de forma consciente da outra parte.

É pois de todo o interesse realçar que o marketing boca-a-boca é uma excelente forma das empresas/empresários alargarem valor dos seus produtos/serviços, nesse sentido Horovitz (2000) destaca que, “*as oportunidades para alargar o valor surgem antes, depois e ao mesmo tempo que as atividades habituais que os clientes realizam com a empresa*” (Cit in Navaza et al., 2008, pág. 153)

Assim de acordo com o autor *supra* citado, em qualquer tipo de atividade empresarial existem oportunidades para viver e melhorar as experiências que os clientes têm na utilização dos nossos produtos/serviços, definindo mesmo uma sequência de aumento de valor para os clientes, presente na figura (8)

Figura 8 - Sequencia do aumento de valor para os clientes



Fonte: Navaza et al. (2008) adaptado pelo autor

Misner & David (1998) acrescentam ainda que, para se obter sucesso no marketing boca-a-boca é essencial reunir algum material de reforço de credibilidade, para assim se tornar possível retirar o máximo de cada oportunidade de *networking* sendo deles exemplo: testemunhos (cartas de clientes satisfeitos), Fotos das instalações de escritório, equipamentos e / ou produtos, logotipos dos clientes-chave, fotos de prémios e

certificados, artigos publicados, ou onde somos mencionados, anúncios/comunicados de imprensa, catálogos de produtos, itens que ajudam a explicar o nosso negócio à rede, entre outros.

Desta forma, Griffin (1995) aponta três grandes vantagens da obtenção de clientes por via do boca-a-boca positivo sendo traduzidas pelo menor tempo de venda necessário, mas também pelo facto de estes potenciais clientes possuírem um elevado potencial de lealdade. Por fim o facto de os indivíduos já apresentarem disponibilidade para adquirirem os produtos/ serviços recomendados. (Andrade et al, 2006)

2.5. Notas Conclusivas

No presente capítulo foi efetuada uma abordagem às redes, sendo que inicialmente foi necessário obter o conhecimento relativamente à sua forma de aparecimento, bem como o porquê de tal facto, e a justificação para as interligações observadas atualmente entre as redes e a informação.

No seguimento do estudo foi necessário recorrer à observação do fenómeno das redes sociais, ficando tal facto a dever-se à evolução verificada no âmbito da *Web* (passagem da *web 1.0* para a *web 2.0*), pois só desta forma ficam criadas bases para estabelecer ligações para o seguinte ponto a ser estudado. Tal ponto destina-se às redes de negócios, onde se observou toda a evolução nas estratégias das empresas para conseguirem enfrentar um mercado cada vez mais global e competitivo.

Assim foi possível posteriormente abordar o tema do *networking*, e o marketing pessoal. Relativamente ao *networking* foi necessário inicialmente explicitar o seu conceito dando a relevância que este assume nos dias de hoje como forma de trabalho extremamente decisiva no tempo e economia moderna. Posteriormente foi necessário quebrar alguns preconceitos, com recurso à definição de marketing multinível e do esquema de pirâmides (muitas vezes associadas ao *networking*). Em seguida foram observados quais os principais benefícios e oportunidades resultantes de tais práticas. Não obstante considerou-se essencial, demonstrar o impacto destas práticas nas PME's, sendo que estas constituem a maioria do tecido empresarial português. Por fim no que concerne ao

networking ocorreu a necessidade de abordar o *networking* presencial, visto que o caso em estudo é relativo a um grupo de *networking* desta tipologia.

Ainda neste capítulo, demonstrou ser de todo o interesse abordar a temática do marketing pessoal e do marketing boca-a-boca, pois ambos constituem ferramentas que apoiam a presença e o crescimento sustentável do empresário e da empresa no âmbito do *networking*.

No capítulo seguinte será apresentada e descrita toda a metodologia científica seguida no presente estudo.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1 Nota Introdutória

A presente dissertação apresenta uma estrutura assente em dois pilares, sendo um deles a revisão de literatura e o outro uma componente empírica, assente num estudo exploratório com design descritivo.

É de todo o interesse salientar a posição de Hill e Hill (2005) no que concerne a investigação científica, que segundo o autor, a aplicação deste processo permite:

- Enriquecer o conhecimento na área de investigação;
- Planear o método de recolha de dados e identificar as fontes de erros tentando minimizá-los;
- Antecipar as análises de dados a efetuar antes de se começar a parte empírica da investigação

De acordo com Lambin (2000, pág. 128), a investigação em marketing pode ser definida do seguinte modo: “a investigação em marketing compreende o diagnóstico das necessidades de informação e a seleção das variáveis pertinentes para as quais se deve recolher, registar e analisar informações “válidas e fiáveis”

Importa referir mais uma vez que o tema central do trabalho assenta no “Networking Como Instrumento De Desenvolvimento Empresarial – Um Estudo De Caso Sobre A Organização BNI Elite”, tentando assim demonstrar como o networking é, atualmente, praticado em Portugal na sua tipologia presencial.

No mais, é de todo o interesse mencionar quais são as implicações e até mesmo as vantagens que tal facto acarreta para as empresas e empresários ao nível do desenvolvimento do negócio alavancado pela perspetiva de crescimento

peçoal/profissional dos empresários em Portugal, nomeadamente, no grupo de networking a estudar.

Para o caso de estudo em apreço (o grupo BNI Elite), foram realizados inquéritos por questionários. Assente na estatística descritiva e apoiada no Programa Excel, assim como posterior tratamento no programa SPSS.

Desta forma, é possível referir que neste capítulo se encontram as diferentes opções metodológicas que guiam toda a pesquisa, recolha, tratamento e análise de dados relativos ao problema em estudo.

3.2. Métodos De Pesquisa

Importa desde já referir que de acordo com Richardson (2006) o método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de determinados fenómenos. (*Cit in Alves, 2012*)

Do mesmo modo, Malhotra (2004) afirma que a pesquisa deve primar pela objetividade e pela imparcialidade, procurando fornecer informações e ou respostas que, focalizadas sobre situações reais, ajudem na resolução de problemas. Na sua perspectiva o processo de pesquisa engloba seis etapas: (1) Definição do problema, (2) Abordagem ao problema; (3) Concepção da pesquisa; (4) Recolha de dados (trabalho de campo); (5) Análise de dados; (6) Elaboração do relatório

3.2.1. Fases do Processo de Pesquisa

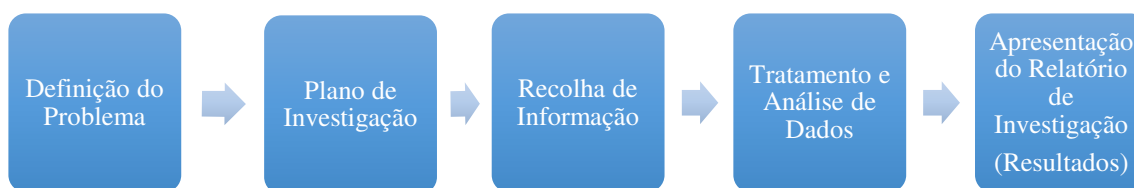
Segundo Lambin (2000) e tendo em conta o sistema de investigação em marketing, o processo de investigação encontra-se dividido em 5 etapas.

A primeira que é aquela que dita o sucesso de todo o processo, diz respeito à definição do problema; e a segunda onde se define o método de recolha e análise de informação, trata-se da elaboração de um plano de investigação. Relativamente à terceira etapa esta

corresponde à recolha de dados; sendo a quarta onde decorre o tratamento e análise de dados.

Por último, a quinta etapa, diz respeito à apresentação do relatório de investigação que, segundo o autor acima referido, corresponde à passagem da mera informação para o nível do conhecimento.

Figura 9 - As etapas do processo de investigação



Fonte: Lambin (2000), adaptado pelo autor

De acordo com Hill e Hill (2005) o processo de investigação deve ser baseado numa abordagem positiva, partindo-se da revisão da literatura para estabelecer a hipótese geral do trabalho, sendo necessário operacionalizar esta hipótese e seleccionar os métodos de investigação a testar. A aplicação destes métodos gera um conjunto de dados que têm de ser analisados, permitindo obter resultados e retirar conclusões. Estes vão confirmar ou rejeitar as hipóteses formuladas a partir do qual se retiram as conclusões do trabalho. (Cit in Quintas, 2013)

É de todo o interesse realçar que, no que respeita à composição do processo de pesquisa, esta demonstra não ser uma matéria consensual, existindo autores que afirmam que tal processo é composto não por cinco etapas mas sim por seis etapas, como é o caso de Marconi e Lakatos (2001), os autores mencionados apresentam as seguintes etapas: (1) Selecção de tópico ou problema de pesquisa, (2) Definição e diferenciação do problema; (3) Levantamento de hipóteses de trabalho; (4) Recolha, sistematização e classificação dos dados; (5) Análise e interpretação dos dados; (6) Resultado e relatório da pesquisa.

É possível, após a comparação das etapas relativas ao processo de pesquisa apresentadas pelos autores acima citados, identificar semelhanças entre as diferentes posições defendidas. No caso em apreço, a dissertação possui as características do método científico.

“O respeito das regras do método científico é a única forma de garantir a validade dos resultados da investigação em marketing”

Lambin (2000)

Tais características são apresentadas por Lambin (2000) como sendo:

- a) A objetividade;
- b) A refutabilidade;
- c) O caráter analítico;
- d) A preocupação com o método e a precisão;
- e) A atitude crítica;
- f) A comunicabilidade.

Destacando ainda, que por uma questão de adequação de método, para a realização deste trabalho, foi seguido o método apresentado e defendido por Lambin (2000).

3.2.2. Definição do Problema

Após a contextualização e enquadramento teórico do problema, é *conditio sine qua non* a definição de forma clara e contextualizada do problema a estudar, de forma a conseguir estruturar a pesquisa a realizar.

Para a definição do problema é necessário, inicialmente, apresentar os sintomas existentes no caso em estudo, traduzindo-se estes na falta de conhecimento sobre a

influência percebida das práticas do networking no desenvolvimento pessoal do empresário, e conseqüentemente, do seu negócio.

De acordo com os autores Daniel e Gates (2004) (*Cit in Alves, 2012*) a definição do problema, representa um processo de pesquisa e a etapa essencial que requer mais atenção e preocupação, uma vez que, a definição do problema de forma correta proporciona a orientação e direção necessárias a todo o processo de pesquisa. Malhotra (2004) afirma que é essencial proceder à identificação de forma clara e precisa do problema, pois só assim se consegue realizar um estudo de forma adequada, uma vez mal definido o problema pode conduzir a desvios ou insucesso na investigação. (*Cit in Wima, 2004*)

Destacando, a precisão na sua definição, Gil (1999) apresenta cinco regras na sua formulação: (1) O problema deve ser expresso como pergunta; (2) O problema deve ser claro e preciso; (3) O problema deve ser empírico; (4) O problema deve ser suscetível de resolução; (5) O problema deve ser delimitado numa dimensão viável.

No que respeita ao problema de pesquisa, este pode ser formulado da seguinte forma: De que forma a prática do *networking* influencia o desenvolvimento pessoal do empresário e conseqüentemente o seu negócio?

Assim, para a formulação do problema acima apresentado, foi necessário, inicialmente, proceder à realização da pesquisa tendo como objetivo agrupar e perceber quais as questões mais focadas dos trabalhos afetos à área em estudo. Para tal foi necessário recorrer a alguns motores de busca como o Google, RCAAP e B-On, procurando observar desde de artigos académicos, monografias, dissertações de mestrado e teses de doutoramento, o conteúdo de tal pesquisa deu um forte apoio no momento da construção dos inquéritos e do guião de entrevista.

3.2.3. Questões de Pesquisa

No momento do estudo do problema *supra* definido, importa proceder á formulação de hipóteses, para que estas possam ser testadas, sendo, posteriormente, verificadas através dos testes estatísticos realizados.

Assim sendo, as principais questões de partida para a investigação serão:

- a) O networking é utilizado pelos empresários de forma consciente como uma ferramenta de marketing?
- b) Quais as motivações para o desenvolvimento de tais atividades?
- c) Quais os benefícios reais para os empresários resultantes do networking?
- d) Quais os benefícios reais para as empresas resultantes do networking?
- e) Quais as ferramentas disponíveis e as mais utilizadas pelos membros do BNI?
- f) Quais os principais problemas ou dificuldades com que se deparam os membros do BNI?
- g) Qual a opinião sobre o modelo utilizado pelo BNI?

3.2.4. Objetivos

De forma a responder ao problema formulado, e seguindo a linha de investigação das questões de pesquisa, é de todo essencial apresentar os objetivos gerais e específicos da pesquisa a desenvolver estando, os mesmos presentes na seguinte tabela (4).

Tabela 4 - Objetivos gerais e específicos do estudo

Objetivos Gerais	Objetivos Específicos
1. Conhecer a posição, opinião e conhecimento existente sobre o universo BNI.	1.1 Aferir de que forma os indivíduos tomam conhecimento com o universo BNI?
	1.2 Verificar se a posição dos membros do grupo perante o BNI?
	1.3 Averiguar qual a opinião sobre o modelo utilizado pelo mesmo?
	1.4 Verificar se existe alguma relação entre o BNI e os esquemas de Pirâmide
2. Conhecer quais as principais motivações para a adesão ao BNI, bem como se este é utilizado pelos empresários de forma consciente como uma ferramenta de marketing?	2.1 Conhecer o tempo como membro, bem como se existe o estabelecimento de objetivos e estratégia.
	2.2 Aferir quais as principais motivações para a adesão ao grupo.
3. Avaliar qual o perfil mais adequado que um membro BNI, deve possuir	3.1 Aferir qual a postura, atitudes e ações que o membro deve possuir/ tomar, para obter um bom desempenho
4. Conhecer as ferramentas disponíveis e as mais utilizadas pelos membros do BNI, bem como a opinião sobre as mesmas	4.1 Aferir o conhecimento e a posição dos membros face aos recursos disponibilizados pelo BNI, e a importância que os mesmos possuem para um melhor desempenho no networking.
	4.2 Observar qualidade percebida pelos membros em relação as ferramentas do BNI
5. Observar as implicações da adesão ao BNI podendo estas ser ao nível do desenvolvimento pessoal mas também ao nível do desenvolvimento empresarial.	5.1 Quais os benefícios reais para os empresários resultantes do networking?
	5.2 Quais os benefícios reais para as empresas resultantes do networking?
6. Perceber a afetação do BNI no volume de negócio.	6.1 Avaliar o grau de afetação do BNI ao nível do aumento do volume de negócios, bem como a percentagem de referências que se traduzem em novos negócios e quais as motivações para referenciar outros.
7. Observar a decisão de renovar a permanência no grupo, e principais motivos para a não adesão/ não renovação	7.1 Observar qual a intenção dos membros face à permanência no grupo
	7.2 Aferir quais os motivos/ razões que estão na base da não adesão ou renovação ao BNI
Recolher dados gerais dos respondentes	Identificar características gerais dos respondentes

Fonte: Autor

3.2.5. Design da Pesquisa

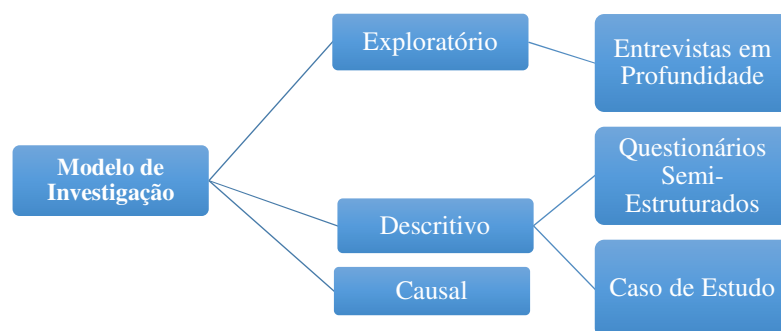
Importa antes de mais, referir que, segundo Lambin (2000), existem três tipologias de estudos de design de pesquisa. Sendo estas pesquisas exploratórias, descritivas e causais.

No que respeita à pesquisa exploratória, esta caracteriza-se pela sua utilização, quando existe escassez ou ausência total de estudos que tratem a problemática em estudo. Assim esta tem como principal objetivo explorar um problema de forma a fornecer critérios e compreender a situação, possuindo um elevado grau de flexibilidade e versatilidade. (Lambin, 2004) (Cit in Wima, 2004)

Observando agora a pesquisa descritiva, é possível afirmar que esta se caracteriza por descrever características ou funções de mercado, fazendo associações entre variáveis, e dessa forma apresentar um enunciado claro do problema, hipóteses e necessidades detalhadas de informações (Lambin, 2004; Malhotra, 2004). (Cit in Wima, 2004)

Por último, a pesquisa causal procura obter evidências sobre relações de causa e efeito, pelo que recorre ao método experimental (Lambin, 2004; Malhotra, 2004) (Cit in Wima, 2004) É, por isso, utilizada quando se deseja compreender as relações entre as quais as variáveis independentes (constituem a causa) e as variáveis dependentes (constituem o efeito).

Figura 10 - Modelo de investigação



Fonte: Autor

Após a apresentação dos três modelos de pesquisa, e efetuada a análise dos mesmos, é possível determinar qual o método de investigação a seguir *in casu*. Assim, depois de toda a revisão bibliográfica já efetuada, tendo por base a problemática anteriormente definida denotou-se alguma limitação, já que, não se verificou a existência de muitos estudos sobre a temática em causa. Tendo em consideração tais fatores, este estudo é claramente de natureza exploratória, uma vez que vai contribuir para um aumento do nível de conhecimento sobre a temática em causa. Pese embora para o caso específico, a realização do estudo necessita igualmente do recurso ao modelo descritivo. Pode-se portanto afirmar que se trata de um estudo segundo um modelo misto. (observar fig.10)

3.2.6. Método de Investigação

Os métodos de pesquisa podem ser classificados em qualitativos e quantitativos (Malhotra, 2004). (Cit in Wima, 2004) Na tabela (5) encontram-se comparados os dois métodos distintos.

Tabela 5 - Comparação entre método qualitativo e método quantitativo

	Objetivo	Amostra	Recolha de dados	Análise de dados	Resultado
Qualitativo	Alcançar compreensão qualitativa e motivações subjacentes	Reduzido número de casos não representativos	Não estruturada	Não estatística	Desenvolve um entendimento inicial sobre o problema em análise
Quantitativo	Quantificar dados e generalizar resultados da amostra para a população alvo	Elevado número de casos representativos	Estruturada	Estatística	Recomenda um curso final de atuação

Fonte: Alves, (2012) adaptado pelo autor

Os autores Pereira e Poupa (2003) referem que, a pesquisa qualitativa permite a análise dos fenómenos na atribuição das perceções básicas dos processos, não requerendo necessariamente as técnicas estatísticas, o que torna o pesquisado, instrumento chave. Já a abordagem quantitativa traduz em números as opiniões e as informações para de

seguida classificá-las e analisá-las. Este tipo de pesquisa requer o uso de recursos e de técnicas de estatística (percentagem, média, moda, mediana, desvio padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, entre outras).

O presente estudo irá adotar uma abordagem predominantemente ligada ao método qualitativo. Assim, deste modo o estudo seguirá uma perspectiva descritiva e indutiva. Não obstante, para um maior nível de rigor e eficácia em determinados momentos será necessário combinar o estudo qualitativo com uma abordagem métodos quantitativos.

Assim torna-se possível não só compreender o fenómeno de *networking* presencial em estudo (BNI Elite), como também se torna possível quantificá-lo e obter informação mais detalhada que irá ser usada no momento da análise de dados.

3.2.7. Estudo De Caso

Dado que a pesquisa se centrou numa tipologia e num grupo específico de *networking*, o BNI Elite, esta opção insere-se naquilo que se pode designar estudo de caso (Yin, 2005). Esta é uma opção metodológica para realizar pesquisas na área das ciências sociais, de forma a descrever e avaliar problemas dinâmicos onde o elemento humano é o centro das preocupações, procurando a compreensão de fenómenos de acordo com a sua complexidade. É uma metodologia válida em situações em que as questões por responder são do tipo "como" e "porquê", isto é nas situações em o pesquisador tem pouco controlo sobre os problemas enquadrados num contexto da vida real (Yin, 2005).

O estudo de caso, tal como reforçado por Pereira e Poupa (2003) tem um carácter descritivo, indutivo e particular. A sua natureza heurística faz com que use linguagem e uma forma acessível.

A análise de dados de um estudo de caso pode ser feita de três formas Poupa (2003):

1. A interpretativa - procura analisar ao pormenor todos os dados recolhidos com a finalidade de organizá-los e classificá-los em categorias que possam explorar e explicar o fenómeno em estudo;

2. A estrutural - analisa os dados com a finalidade de se encontrar padrões que possam clarificar e, ou explicar a situação em estudo;
3. A reflexiva - visa, na sua essência, interpretar ou avaliar o fenómeno a ser estudado, quase sempre por julgamento ou intuição do investigador.

4.2.8. População e Amostra

De um modo geral, as pesquisas sociais abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impraticável considera-los na sua totalidade. Por isso, neste tipo de pesquisa, é frequente trabalhar-se com uma amostra, ou seja, uma pequena parte de elementos que compõe o universo (Gil, 2002).

Para Rodrigues (2007) (*Cit in Quintas, 2013*) uma amostra é uma porção ou subconjunto de um grupo maior denominado população. A população é o universo a ser amostrado. Em concordância com tal conceito Marconi e Lakatos (2005), a amostra é um segmento da população em estudo, recolhida com o objetivo de se estimarem certas características desconhecidas da mesma.

É condição essencial para que um estudo seja válido, que a sua amostra também o seja, sendo para tal necessário que preencha dois requisitos, sendo eles, a fiabilidade e a precisão.

A fiabilidade verifica-se quando não existem graus de enviesamento na amostra (não existindo variação sistemática), por sua vez, a precisão é medida pelo erro padrão médio da estimativa refletindo a influência do caso dos membros da amostra e havendo uma maior representatividade da população. (Salazar, 2010). (*Cit in Alves, 2012*)

Quivy e Campenhoudt (2008), consideram que uma amostra deverá permite recolher uma imagem globalmente abrangente, ou seja, como se tivesse efetuado através do interrogatório à globalidade da população, então, nesse caso, a amostra é representativa da população.

Há que realçar que estamos perante uma amostra não probabilística por conveniência, visto tratar-se de um subgrupo da população ou universo em que, por um lado, a eleição dos elementos não dependia da probabilidade, mas sim das características e das necessidades da investigação (Pereira e Poupa, 2003). Não obstante, esta escolha deve-se ao facto de ser acessível ao investigador, permitindo aceder de forma mais fácil e rápida aos indivíduos sobre os quais versa o estudo.

Tendo por base o objetivo do estudo, a amostra selecionada recai sobre elementos que pertencem ao grupo BNI, nomeadamente, ao grupo BNI Elite Valongo, contemplando também o diretor de grupo, de forma a se tornar possível estudar o caso, com indivíduos que já tenham conhecimento do grupo, do seu funcionamento, e que assegurem a capacidade de responder com um grau de conhecimento mais elevado. A amostra encontra-se composta por um conjunto de 30 elementos.

3.2.9. Método De Recolha De Dados

O presente estudo apresenta um design exploratório, sendo que de tal facto resulta a necessidade de, inicialmente, se recorrer a dados secundários, por forma a ser possível definir de forma clara e objetiva o problema de pesquisa e assim abordar o mesmo de forma eficaz. Churchill (2006) refere que a análise de dados secundários constitui o passo inicial para o problema de pesquisa ser solucionado, devendo o recurso a dados primários ser utilizado quando se esgotam as fontes de dados secundárias. (Cit in Alves, 2012). A diferenciação entre dados primários e secundários encontra-se presente na tabela (6).

Tabela 6 - Comparação entre dados primários e dados secundários

	Objetivo da recolha de dados	Processo de recolha de dados	Custos da recolha de dados	Tempo da recolha de dados
Dados Primários	Específico do problema em estudo	Muito envolvido	Elevado	Longo
Dados Secundários	Referente a outros problemas	Rápido e acessível	Relativamente baixo	Relativamente curto

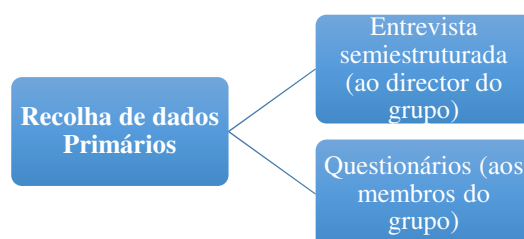
Fonte: Alves, (2012) adaptado pelo autor

Assim sendo, num momento inicial, procedeu-se à exploração do máximo de fontes secundárias encontradas, através de pesquisa de diversas obras literárias, assim como artigos de carácter científico, monografias, dissertações de mestrado e teses de doutoramento. Este momento foi muito apoiado em ferramentas *on-line* como a B-On, RCAAP, Google, entre outros, ao mesmo tempo que, quando necessário foram requisitadas diversas obras em formato físico, principalmente na biblioteca da UFP.

Não menos importante foi a necessidade de acompanhar todas as notícias publicadas sobre a temática na imprensa escrita e não escrita.

Esgotando-se a busca por dados secundários, é chegado o momento de obter dados primários, sendo tal obtenção realizada tendo como principal finalidade a satisfação de necessidades sobre a temática em análise, estando a obtenção dos dados primários representada na figura (11)

Figura 11 - Recolha de dados primários



Fonte: Autor

Importa então salientar que, a investigação empírica foi desenvolvida entre os meses de Outubro, Novembro e Dezembro, com o objetivo de obter dados o mais recentes e atualizados possível.

Desta feita, foi realizada, num primeiro momento, uma entrevista (Apêndice I), elaborada pelo autor, direcionada para o diretor do grupo em estudo o BNI Elite (Valongo), apresentando como principal objetivo a necessidade de aumentar o conhecimento sobre o universo BNI, nomeadamente, no que concerne ao universo

Português (história, funcionamento geral, regras, entre outras), daí resultando o facto de a entrevista ser constituída por questões abertas no âmbito da temática em estudo.

No que respeita à tipologia da entrevista é possível afirmar que esta apresenta-se sobre a forma de entrevista semiestruturada, já que se verifica a existência de um guião de entrevista, sendo tal levada aos entrevistados para que respondam a iguais questões. O guião foi enviado via *e-mail*, tendo sido realizada, do dia 1 a 31 de Dezembro.

Quivy e Campenhoudht (2008) relativamente às entrevistas, apontam como principais vantagens a existência de um elevado grau de profundidade dos elementos de análise, e a flexibilidade diretiva do dispositivo que permite recolher os testemunhos e as interpretações. Por sua vez, como principais limitações são apontadas as necessidades de existir competências por parte do investigador devido à grande flexibilidade do método mas também o facto de a informação não ficar imediatamente acessível.

Na senda da recolha de dados primários, procedeu-se à realização de um inquérito por questionário (Apêndice II), sendo este mais uma vez elaborado pelo autor. Quivy e Campenhoudht (2008) afirmam que o questionário consiste numa técnica de observação direta extensiva, especialmente adequada para conhecer determinadas características de uma população ou estudar fenómenos sociais.

Os mesmos autores acrescentam que os questionários são um instrumento de observação não participante, assente numa sequência de questões escritas, que são formuladas a um conjunto/grupo de indivíduos, envolvendo as suas opiniões, representações, crenças e informações factuais, sobre eles mesmos, e sobre o meio onde se inserem.

Quivy e Campenhoudht (2008) realçam que o questionário apresenta como principais vantagens a possibilidade de quantificar diversos dados e proceder a extensas análises de correlação, o que leva à verificação da exigência da representatividade. Como principais limitações são apontados pelo autor o facto de tal instrumento destacar a individualização dos respondentes, que são separados das suas redes, assim como, a superficialidade das respostas.

Os questionários foram realizados na plataforma on-line Qualtrics, sendo posteriormente disponibilizado online ao grupo de indivíduos que constituem o BNI ELITE, no período compreendido entre o dia 1 de Dezembro de 2014 a 31 de Janeiro de 2015, tendo o *link* sido distribuído via *e-mail*. Tal distribuição *online* foi a escolhida pois assim facilita a aplicação e dá ao respondente uma maior privacidade.

O questionário encontra-se estruturado em três categorias, e constituído por um total de 22 perguntas. A primeira categoria contempla questões do âmbito geral do BNI, numa segunda categoria, encontram-se presentes relativas ao BNI Elite (ferramentas existentes, Posição dos membros perante o grupo, afetação que está adesão proporcionou ao negócio), enquanto, que a terceira e última categoria, encontra-se destinada à caracterização dos indivíduos.

No questionário, em concreto, são utilizadas escalas de Likert, sendo uma escala que exige que os respondentes indiquem o grau de concordância ou discordância perante afirmações, o grau inferior era “discordo totalmente” e o superior é “concordo totalmente”. Foi inicialmente utilizado outro tipo de mediação para que os respondentes pudessem assim descrever a sua opinião ou descrever as suas práticas, sendo para o efeito seleccionadas medidas de escala, nominais e ordinais

Relativamente às escalas de classificação *supra* mencionadas, importa referir a posição de Malhota (2004) que, define uma escala de classificação por itens, como uma escala de medição que apresenta números ou descrições sucintas associadas a categorias, enquanto as escalas de Likert são consideradas como escalas de medida com cinco categorias e respostas que vão de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. Desta forma exige aos participantes um grau de concordância ou de discordância com cada uma da serie de afirmações. Ainda seguindo a linha de pensamento estabelecido pelo autor enunciado, é de todo o interesse frisar que a escala Likert possui diversas vantagens, entre elas a facilidade de construção e aplicação, assim como o entendimento por parte dos inquiridos.

No entanto, tal escala apresenta, igualmente, as suas desvantagens, nomeadamente o facto de exigir um maior tempo para ser completada do que outras escalas de classificação por itens, visto que os respondentes precisam ler cada uma das afirmações.

Tabela 7 - Objetivos do estudo e questões

Objetivos Gerais	Objetivos Específicos	Questões
1. Conhecer a posição, opinião e conhecimento existente sobre o universo BNI.	1.1 Aferir de que forma os indivíduos tomam conhecimento com o universo BNI? 1.2 Verificar se a posição dos membros do grupo perante o BNI?	Q1
	1.3 Averiguar qual a opinião sobre o modelo utilizado pelo mesmo? 1.4 Verificar se existe alguma relação entre o BNI e os esquemas de Pirâmide	Q2
2. Conhecer quais as principais motivações para a adesão ao BNI, bem como se este é utilizado pelos empresários de forma consciente como uma ferramenta de marketing?	2.1 Conhecer o tempo como membro, bem como se existe o estabelecimento de objetivos e estratégia.	Q3 Q4 Q6 Q7 Q8
	2.2 Aferir quais as principais motivações para a adesão ao grupo.	Q5
3. Avaliar qual o perfil mais adequado que um membro BNI, deve possuir	3.1 Aferir qual a postura, atitudes e acções que o membro deve possuir/ tomar, para obter um bom desempenho	Q9
4. Conhecer as ferramentas disponíveis e as mais utilizadas pelos membros do BNI, bem como a opinião sobre as mesmas	4.1 Aferir o conhecimento e a posição dos membros face aos recursos disponibilizados pelo BNI, e a importância que os mesmos possuem para um melhor desempenho no networking.	Q15
	4.2 Observar qualidade percebida pelos membros em relação as ferramentas do BNI	
5. Observar as implicações da adesão ao BNI	5.1 Quais os benefícios reais para os empresários resultantes do networking?	Q10
	5.2 Quais os benefícios reais para as empresas resultantes do networking?	Q11
6. Perceber a afectação do BNI no volume de negócio.	6.1 Avaliar o grau de afectação do BNI ao nível do aumento do volume de negócios, bem como a percentagem de referências que se traduzem em novos negócios e quais as motivações para referenciar outros.	Q12 Q13 Q14
7. Observar a decisão de renovar a permanência no grupo, e principais motivos para a não adesão/ não renovação	6.1 Observar qual a intenção dos membros face à permanência no grupo	Q16
	6.2 Aferir quais os motivos/ razões que estão na base da não adesão ou renovação ao BNI	Q17
Recolher dados gerais dos respondentes	Identificar características gerais dos respondentes	Q18 Q19 Q20 Q21 Q22

Fonte: Autor

Ainda no âmbito do questionário é de realçar que, na maioria das questões apresentadas, estas encontram-se presentes sob a forma de afirmações, no entanto existem algumas exceções. Na questão número dois as afirmações 8, 12, 16, 17, 22 e 30 encontram-se apresentadas pela negativa, tal facto verifica-se também na questão seis na afirmação 7 e na questão sete na afirmação 2.

3.2.10. Técnicas de Análise de Dados

Para Yin (2005), a existência de uma estratégia de análise de dados é essencial à qualidade da investigação. Uma estratégia possível é fundar a mesma nas proposições teóricas em que se basearam os objetivos, questões e estratégia da investigação. Como já se referiu anteriormente, as questões de investigação orientaram a recolha e análise dos dados, permitindo dar relevância a uns e ignorar outros.

3.3. Notas Conclusivas

No presente capítulo procedeu-se à apresentação da metodologia de investigação a aplicar no estudo em apreço. Após a identificação do problema e a definição das questões de investigação e objetivos de pesquisa, foi selecionado o método de recolha de informação, de modo a conseguir obter uma melhor perceção da realidade a estudar junto do universo do grupo BNI Elite (Valongo).

Assim, o presente estudo apresenta um caracter misto, pois possui natureza claramente exploratória, sendo no entanto necessário efetuar um cruzamento com o modelo descritivo. Não obstante, é de salientar ainda que, o método de recolha de dados/informação apresenta uma abordagem, predominantemente, qualitativa, embora mais uma vez seja necessário efetuar um cruzamento com as abordagens quantitativas.

No seguinte capítulo será efetuada a análise e discussão de resultados obtidos pelos questionários e inquéritos.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSÃO DE RESULTADOS

4.1. Notas Introdutórias

Após o término da recolha de dados, ir-se-á, inicialmente, proceder à apresentação do grupo alvo de investigação neste estudo de caso, assente nos dados provenientes das entrevistas realizadas ao diretor, assim como por via da recolha de dados primários.

De seguida os dados recolhidos por via do questionário, passarão por um processo de validação e posterior inserção, tratamento e análise estatística, sendo transferidos para uma folha de cálculo de Excel, para que, posteriormente, possam ser trabalhados através do programa SPSS (versão 21).

Seguidamente será efetuada uma caracterização da amostra, para posteriormente se proceder à análise dos dados recolhidos, recorrendo para o efeito à estatística descritiva (média e desvio padrão). Desta forma, será também realizada uma avaliação da confiabilidade da escala procedendo-se à utilização do Alfa de Cronbach. Por último efetuar-se-á uma discussão de todos os resultados obtidos por via da análise de dados.

4.2. Apresentação da Organização BNI

Figura 12 - Logotipo BNI



O Business Network International é considerado como uma Organização Internacional de referências de negócios, fundada nos Estados Unidos, por Ivan Misner em 1985, um dos maiores especialistas em *networking* e em marketing boca-a-boca no mundo. Assim, O BNI é a maior e mais bem-sucedida organização de referências com grupos de negócios operando em vários países por todos os continentes do globo. É baseado no

princípio "Ganhar Contribuindo " (*Givers Gain*), ou seja, pela recomendação mútua de referências de negócios entre os participantes. (BNI, consultado em Maio de 2014)

Luís Abreu afirma que, o BNI surgiu através do Dr. Ivan Misner que após ter perdido um dos seus maiores clientes, recorreu aos contactos que detinha no momento, requerendo o seu auxílio no sentido da angariação de clientes. Acrescenta ainda que o BNI, caracteriza-se essencialmente, pelo espírito de entreaajuda entre os vários empresários, num claro compromisso a longo prazo. (Entrevista ao Diretor)

Assim, é de referir que o principal objetivo da organização é passar referências de negócios para os seus membros. Baseado sempre no princípio da reciprocidade. Ao nível da missão apresentada pelo BNI, é, essencialmente, ajudar os membros aumentar o negócio, por via de um programa estruturado e profissional de marketing boca-a-boca. (Misner et al., 2010).

Pressupõe, desta forma, que o membro seja positivo e pró-ativo numa organização baseada no princípio de entreaajuda, *networking*, tendo em consideração a natureza *supra* mencionada, requer determinados compromissos. Os grupos de maior sucesso são compostos por membros que realmente, e de forma sincera, estão empenhados em ajudar todos os outros através do *networking*. Como membro BNI, assume a responsabilidade e o compromisso de respeitar e cumprir o Código de Ética do BNI e o da sua profissão e as Políticas Gerais do BNI (Anexo I).

O grupo BNI agrega de 20 a 30 empresários e profissionais liberais que se reúnem uma vez por semana para passar referências, assim como, conhecer e entender os negócios representados no grupo, aprender valiosas habilidades de marketing e desenvolver fortes relações pessoais que levam à confiança e a consequente geração de significativos negócios para todos. (Misner et al., 2010)

A atitude ativa mencionada por parte dos membros é equiparada, à existência de cerca de 30 comerciais a trabalhar para o individuo, pois os membros andam com os seus cartões-de-visita e vão referenciar o seu negócio a pessoas que encontram, sem que seja

necessário despende dinheiro no pagamento salários ou comissões. (BNI, consultado em Maio de 2014)

Assente numa agenda estruturada (ver Anexo II), com resultados efetivos há mais de 28 anos, os grupos de trabalho BNI por todo o mundo reúnem-se bem cedo. Uma vez por semana e antes das 7 horas da manhã, todos os membros BNI encontram-se para reforçar relações e procurar novas oportunidades de negócio. (BNI, consultado em Maio de 2015)

O BNI está presente em 56 países que totalizam 721 regiões BNI, os empresários que fazem parte do BNI passaram 5.4 milhões de oportunidade de negócios que geraram 6.5 Mil Milhões de Euros de Negócios Fechados. Existem atualmente 6.753 grupos e 167.070 membros. (BNI, consultado em Maio de 2015)

As principais vantagens apontadas são, entre outras, o grande potencial de novas referências para o negócio provenientes da adesão, a possibilidade de ter disponível informação atualizada acerca das últimas tendências de negócio noutros sectores, o que facilita o crescimento da própria empresa. No mais, para o empresário, esta adesão pode facilitar o acesso a formação prática e hábito de falar em público, bem como especificamente em fazer marketing e publicidade de si próprio e do seu serviço ou produto.

Para além do acesso a contactos empresariais especiais que se podem converter em parcerias estratégicas a longo prazo, em termos regionais ou até mais alargados, é dada a oportunidade de frequentar sessões de *coaching* acerca do “marketing passa a palavra” feito pelos Diretores BNI, os quais têm treino e são especialistas em pô-lo em prática. (BNI, consultado em Maio de 2015)

O BNI proporciona, assim, um ambiente estruturado para o desenvolvimento e troca de referências de qualidade. Se quisermos comparar, a obtenção de referências através de um pequeno anúncio de jornal custa, em média, 1000€ por uma única vez. (BNI, consultado em Maio de 2015)

No que concerne às regras básicas de funcionamento do grupo, o diretor Luís Abreu salienta que, estas podem ser apresentadas em dois pontos sendo eles:

1 – Assiduidade e Pontualidade (estar presentes em todas as reuniões, pois cadeiras vazias não fazem negócios, e chegar sempre a horas para assim se promover as relações de confiança entre os membros

2- A Contribuição que todos sabem que têm que fazer semanalmente e pode ser de 6 formas:

- Visitas (levar visitas ao Grupo)
- Referências (encontrar oportunidades de negócios para os parceiros do Grupo)
- Obrigado Por Negocio Fechado (quando se agradece um negocio que conseguimos concretizar de uma referencia que nos foi passada.)
- Testemunhos
- 1-1s (reunião entre dois membros na empresa de cada um para assim se ficar a conhecer melhor o negocio de outro)
- Formação BNI (fundamental para assim se poder usar as ferramentas de trabalho BNI da melhor forma)

Observando também o processo de adesão ao BNI, é de referir que o empresário inicialmente tem que ser convidado a participar na reunião, depois caso a área de negócio não esteja bloqueada e pretenda entrar no grupo, tem que informar o Anfitrião de Visitas do Grupo dessa sua intenção.

Posteriormente, é efetuada uma avaliação ao futuro membro, nomeadamente, a sua área de atividade e os possíveis conflitos com as áreas de negócio já existentes, o que pretende do BNI para o seu negócio e de que forma é que o BNI o pode ajudar nesse sentido.

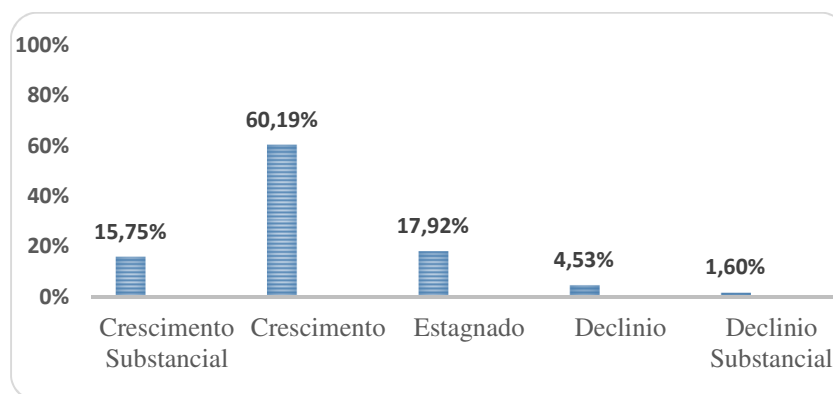
Todos os negócios, independentemente da escala que assumem têm importância para o BNI, refere Luís Abreu (Entrevista ao Diretor)

Ainda no âmbito do funcionamento de um grupo BNI, é de todo o interesse abordar a avaliação a que os membros se encontram sujeitos Luís Abreu, salienta que, caso após a entrada se venha a verificar que o membro não cumpre os compromissos que aceitou e não cumpre as regras do código de ética que assumiu quando entrou, é avisado para não continuar com essa forma de atuar, caso persista é excluído do grupo. (Entrevista ao Diretor)

Concluindo, é de todo o interesse incluir nesta pequena exposição respeitante ao BNI, que, em média, os grupos desta organização passam mais de 60 referências por mês aos seus membros. Segundo 5 estudos realizados no Reino Unido e Irlanda ao longo de um período de 3 anos, cada membro do BNI recebe em média mais de 26.000€ por ano na sequência de negócios passados por outros membros. (BNI, consultado em Maio de 2015)

Segundo dados do índice BNI negócios, efetuado no final do ano de 2013, quase 76% dos inquiridos que tiveram uma melhoria no negócio comparando com o ano anterior, apenas 6,1% dos inquiridos afirmaram que o negócio se encontrava em declínio como é possível verificar através da visualização do gráfico (2)

Gráfico 2 - Situação do negócio dos membros BNI



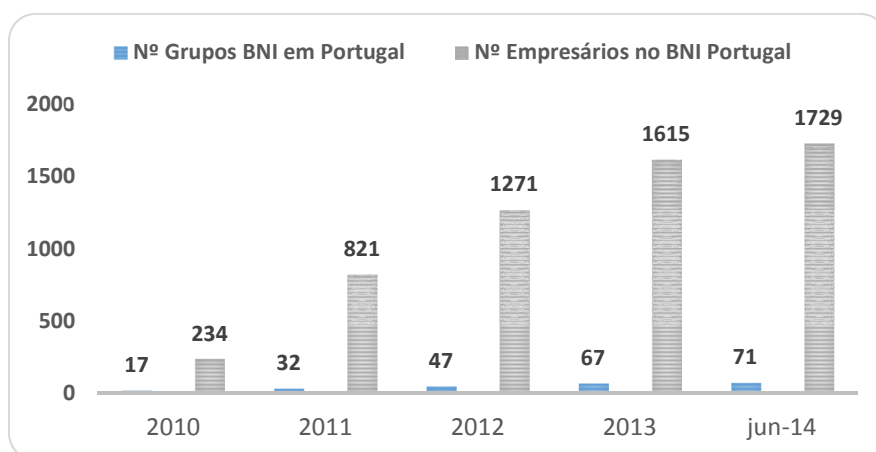
Fonte: BNI Índice, adaptado pelo autor

Outro dado relevante foi o número de tendências de contratação. O estudo verificou que, 55,3% dos entrevistados disseram que eles, provavelmente, procederiam à contratação em 2013.

4.3. Apresentação da Organização BNI ELITE (Valongo)

Observando a realidade Portuguesa, é possível referir segundo do BNI Portugal, que no último ano, os empresários que fazem parte da organização geraram 55 milhões de euros em negócios tendo em média cada empresário 65 oportunidades de negócio, sendo possível afirmar que em média cada empresário gera para a sua empresa cerca de 41,000€.

Gráfico 3 - Número de grupos e empresários do BNI em Portugal



Fonte bniportugal.com

Através da observação dos seguintes dados torna-se possível aferir que o BNI em Portugal se encontra em clara expansão, tendo o valor relativo ao número de grupos registado uma tendência claramente crescente contando em Junho de 2014 com 71 grupos formados. Por consequência também se torna possível verificar que o número de empresários pertencentes ao universo BNI Portugal também aumentou contando a organização com 1729 membros, e com uma média de 25 empresários por grupo.

Figura 13 - Logótipo do grupo BNI ELITE



O BNI Elite iniciou em Valongo oficialmente a sua atividade em Março de 2013. O grupo iniciou com 24 empresas tendo como objetivo atingir até final do mesmo ano 45 membros e faturar 2 Milhões de negócios referenciados entre membros. Atualmente o grupo já conta com cerca de 2.333.954 milhões de euros, de negócios referenciados entre os membros. De salientar ainda que em 2015 o grupo conta com 31 membros das mais diversas áreas de actividade. (Fonte: www.bninorte.com/bni-porto-district-bni-pd-elite/).

Luís Abreu realça que o BNI ELITE é um grupo que tal como os grupos em geral teve o seu processo de desenvolvimento e depois de ter passado o primeiro ano de existência que é sempre o mais difícil em todos os grupos BNI, pois é a fase em que os membros estão a conhecer – se e a criar as suas relações de confiança, está neste momento no bom caminho (Entrevista ao Diretor)

Na mesma entrevista o Diretor, quando questionado se o grupo atualmente poderia ser visto como um caso de sucesso, afirmou que neste momento o BNI ELITE é um caso de sucesso, pois a maturidade que atingiu como grupo, permite-lhe criar estratégias de futuro, e saber a forma como querem crescer e de que forma isso pode ajudar os membros em geral.

4.4. Perfil da Amostra

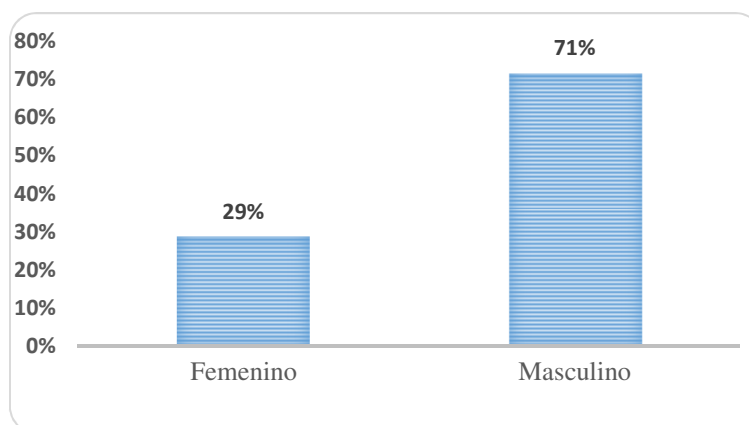
De acordo com Pedrosa e Gama (2004) a população pode ser definida como o conjunto de todos os objetos cujas características pretendemos analisar, sendo a amostra um subconjunto finito da população. Segundo os mesmos autores, a amostragem apresenta diversas vantagens, podendo estas estar relacionadas com o baixo custo de obtenção de dados, com o tempo de obtenção de dados podendo tal período ser consideravelmente

reduzido, entre outros. É então necessário constituir a amostra para que se possam retirar conclusões que possam vir a ser generalizáveis à população em geral.

Assim foram distribuídos, recolhidos e validados 28 questionários, o que representa o número total de elementos do grupo em estudo. Este facto permite que os dados sejam analisados e tratados estatisticamente, sem que se verifiquem problemas no que respeita aos dados obtidos.

Como se pode observar no gráfico (4), a amostra é composta por indivíduos maioritariamente do sexo masculino possuindo 20 elementos, o que corresponde a 71,43% do total da amostra, por sua vez, o número de indivíduos do sexo feminino é de 8 elementos o que corresponde a 28,57% do total da amostra.

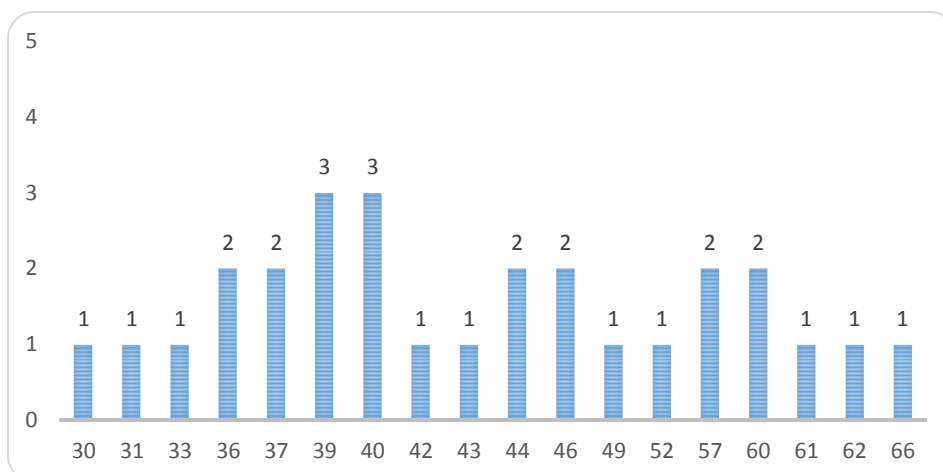
Gráfico 4 - Género da amostra



Já no que respeita às faixas etárias da população em estudo, estas podem ser descritas através do seguinte gráfico (5).

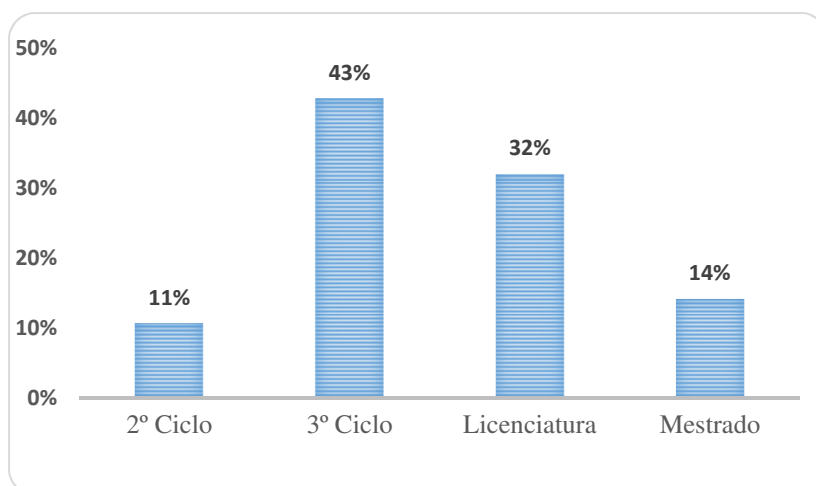
Assim, a amplitude no que concerne às idades dos indivíduos que constituem a amostra varia entre os 30 anos e os 66 anos, sendo a média de idades da amostra de 45,21 anos.

Gráfico 5 - Idade da amostra



Observando agora o grau de escolaridade da amostra em estudo é possível, afirmar que a maioria dos inquiridos possui habilitações literárias ao nível do 3º ciclo/ensino secundário (42,86%), e Licenciatura (32,14%), seguindo-se o Mestrado (14,29%). Por fim na amostra 10,71% dos inquiridos possuem habilitações literárias ao nível do 2º ciclo/ensino básico. (Gráfico 6)

Gráfico 6 - Grau de escolaridade da amostra

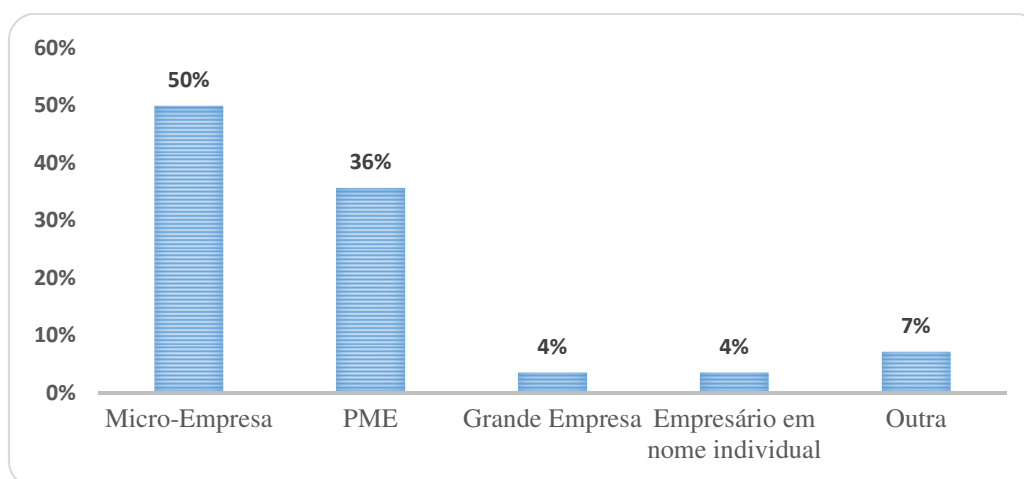


No que respeita às entidades que os indivíduos representam no grupo BNI Elite, o grupo maioritariamente é constituído por micro-empresas com 14 elementos (50%) e por PME's com 10 elementos (35,71%). Os restantes elementos representam grandes

entidades (7.14%) e apenas 3.57% dos respondentes afirmam representar empresários em nome individual ou grandes empresas como é possível verificar no gráfico (6).

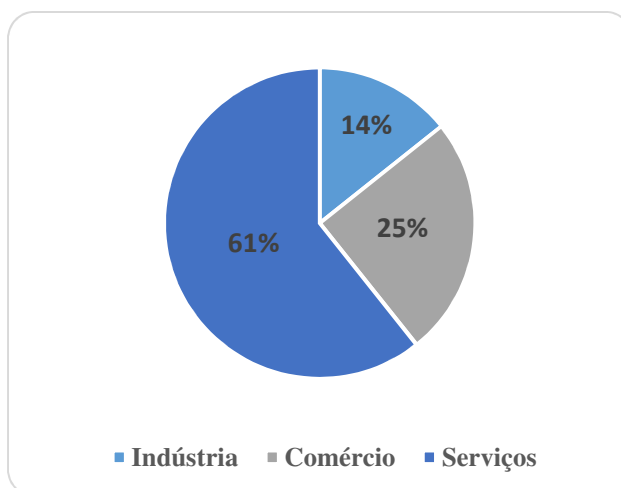
Importa salientar que, como já acima referido, a maioria do tecido empresarial em Portugal, é constituído por micro ou médias empresas (segundo dados do INE), facto que também se verifica neste grupo de *networking* de Valongo, podendo assim ser possível efetuar algumas inferências de acordo com os dados obtidos no seio do grupo, para a realidade portuguesa, tendo sempre em atenção as limitações que tal inferência possui.

Gráfico 7 - Entidade que os membros representam no grupo



Observando agora os dados recolhidos que respeitam às áreas de atividade dos elementos do grupo, é de referir, que 60,71% dos elementos desenvolvem atividades ligadas aos serviços (17 elementos), o número de elementos que desenvolvem atividades ligadas ao comércio é de 25% (7 elementos), e no que concerne às atividades industriais estas encontram-se representadas por 4 elementos do grupo o que se traduz em 14,29% do total da amostra, como é possível observar no gráfico (8).

Gráfico 8 - Área de negócio do membro



4.5. Análise dos Dados

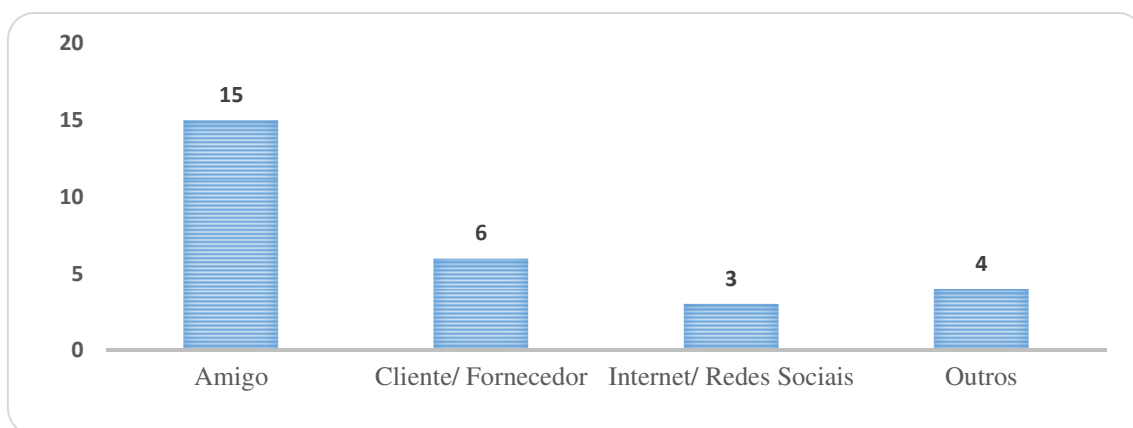
Após efetuar a apresentação da amostra em estudo é chegado o momento da análise estatística dos dados recolhidos por via dos inquiridos por questionário. Assim estes serão analisados e comentados de acordo com os resultados estatísticos obtidos, para dessa forma se tornar possível a formulação de conclusões do presente estudo.

4.5.1 Análise Descritiva

Efetuada toda a caracterização da amostra em estudo, é chegado o momento de descrever todos os dados obtidos por via do questionário. Existe assim a necessidade de recorrer à estatística descritiva, sendo esta utilizada no sentido de descrever os dados através de indicadores como a média, a moda e o desvio padrão.

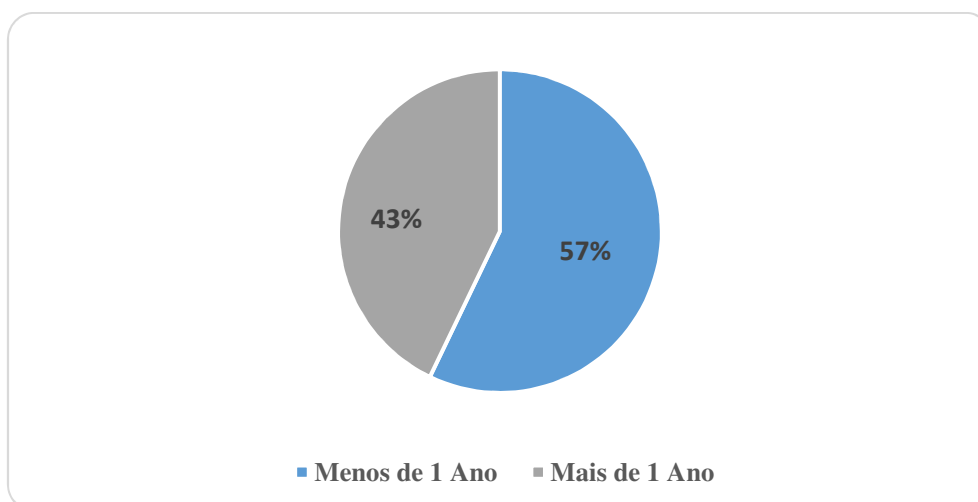
A primeira questão do questionário tem como objetivo principal, o de perceber de que forma os inquiridos tomaram conhecimento do universo BNI. Pela observação do gráfico (9) torna-se possível afirmar que a maioria dos inquiridos tomou conhecimento o BNI por amigos (53,6%) e por via de clientes ou fornecedores (21,4%), sendo que uma parte menor dos membros tomou conhecimento do grupo através da internet/redes sociais (10,7%) e por outros meios (14,3%).

Gráfico 9 - Como tomou conhecimento do BNI



Foi de todo o interesse verificar o tempo de permanência dos membros do grupo do BNI Elite, verificou-se que 57,14% dos inquiridos são membros há menos de um ano e 42,86% são membros há mais de um ano. Tal facto vem demonstrar que não se tem conseguido trabalhar a manutenção dos membros sendo de todo o interesse observar as razões pelas quais tal facto se verifica. Assim num ponto posterior da análise tal facto será abordado de forma mais exaustiva. (Gráfico 10)

Gráfico 10 - Tempo de permanência no grupo



Após verificar de que forma os inquiridos tomaram conhecimento do BNI e, há quanto tempo os mesmos pertencem ao grupo, é agora de todo o interesse perceber qual foi a primeira impressão que os inquiridos obtiveram do universo BNI. Neste âmbito de

análise é de destacar que um conjunto de hipóteses em particular obtiveram elevados índices de concordância, da visualização da tabela (8), observa-se que os inquiridos afirmam que o valor de adesão pode ser visto como justo devido a tudo o que o BNI proporciona e também é de referir que os inquiridos demonstram que embora o networking virtual seja eficaz o presencial continua a ser mais proveitoso, as duas hipóteses com um índice de concordância de 96,4%. Esta hipótese é reforçada pelo facto de os inquiridos discordarem que o networking virtual superar o presencial com um grau de discordância de 85,7%.

De salientar também o facto de o BNI criar relações de parceria e de confiança que demonstram ser úteis no mercado (índice de concordância de 96%). Para reforçar este facto, os inquiridos afirmaram com um grau de concordância de 89,3% que o futuro dos negócios esta nas parcerias e nas redes. Outro fator interessante é o facto de os inquiridos afirmarem que o BNI apresenta um horário de funcionamento que demonstra ser de todo adequado com um 89,2% de índice de concordância. De realçar ainda que o BNI na realidade pode ser visto como um grupo de comerciais que publicitam os produtos/serviços diariamente sem qualquer acréscimo de custo (75% de grau de concordância).

Por outro lado, os inquiridos discordam do facto da filosofia do BNI não se enquadrar com a realidade empresarial portuguesa (85,7% de grau de discordância), assim os inquiridos referem ainda que o BNI é uma ferramenta de marketing, sendo muito mais que uma simples troca de produtos e serviços, ou uma simples forma de publicitar produtos/serviços, afirmando que é muito mais que uma simples distribuição de cartões-de-visita (grau de discordância 75%).

Tabela 8 -Primeira impressão do BNI

	Discordo totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo totalmente		M	D. P.	I.C. ²⁵ (%)	I.D. ²⁶ (%)
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%				
... é uma simples organização de empresas	4	14,3	9	32,1	11	39,3	2	7,1	2	7,1	2.61	1.066	14,2	46,4
...é apenas uma forma de publicitar os meus produtos/serviços	4	14,3	12	42,9	5	17,9	6	21,4	1	3,6	2.57	1.103	25,0	57,2
... é um grupo de comerciais que publicita os meus produtos/serviços diariamente sem quaisquer custos	0	0	4	14,3	3	10,7	14	50,0	7	25,0	3.86	0.970	75,0	14,3
...cria relações de parceria e de confiança extremamente uteis no mercado	1	3,6	0	0	0	0	6	21,4	21	75,0	4.64	0.826	96,0	3,6
...apresenta custos elevados e não compensatórios	10	35,7	11	39,3	7	25,0	0	0	0	0	1.89	0.786	0,0	75,0
...não tem qualquer utilidade para determinadas áreas de negócio	9	32,1	4	14,3	9	32,1	3	10,7	3	10,7	2.54	1.347	21,4	46,4
... é um conceito que não se enquadra com a realidade empresarial portuguesa	15	53,6	9	32,1	3	10,7	1	3,6	0	0	1.64	0.826	3,6	85,7
... não possui nenhum traço messiânico ou de pirâmide.	2	7,1	0	0	5	17,9	13	46,4	8	28,6	3.89	1.66	75,0	7,1
...tem valor de adesão que faz sentido, pois fornece merchandising e proporcionam em média 52 reuniões por ano	0	0	0	0	1	3,6	16	57,1	11	39,3	4.36	0.559	9,4	0,0
... tem um horário adequado	0	0	0	0	3	10,7	16	57,1	9	32,1	4.21	0.630	89,2	0,0
...não é uma ferramenta de marketing, é uma troca de produtos/serviços	7	25,0	7	25,0	6	21,4	7	25,0	1	3,6	2.57	1.230	28,6	50,0
...é distribuir cartões de visita	12	42,9	9	32,1	4	14,3	2	7,1	1	3,6	1.96	1.105	10,7	75,0
...é eficaz pois o futuro dos negócios está nas redes e nas parcerias ²⁷	0	0	0	0	1	3,6	13	46,4	12	42,9	4.42	0.578	89,3	0,0
...é eficaz pois o networking presencial é mais eficaz que o networking virtual	0	0	0	0	1	3,6	13	46,4	14	50,0	4.46	0.576	96,4	0,0
... não compensa pois o networking virtual supera o presencial ²⁸	8	28,6	16	57,1	3	10,7	0	0	0	0	1.81	0.622	0,0	50,0
... exige um elevado tempo disponível e um acompanhamento diário	2	7,1	8	28,6	12	42,9	5	17,9	1	3,6	2.82	0.945	21,5	35,7

²⁵ I.C.: índice de concordância, o grau de concordância foi calculado através da soma das percentagens de “Concordo” e “Concordo Totalmente”.

²⁶ I.D.: índice de discordância, o grau de discordância foi calculado através da soma das percentagens de “Discordo Totalmente” e “Discordo”

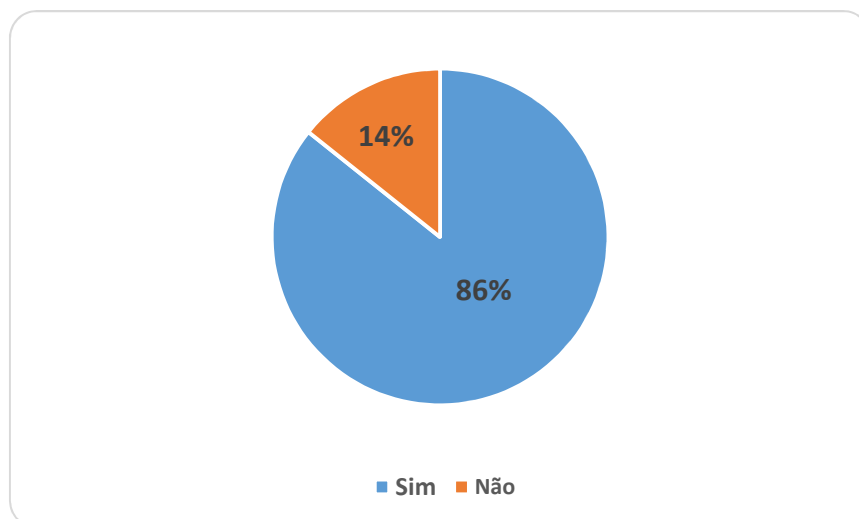
²⁷ Verificaram-se duas respostas em branco

²⁸ Verificou-se uma resposta em branco

De referir que os respondentes não relacionam o BNI e a sua filosofia, com os esquemas de pirâmides ilegais com um índice de concordância de 75%. No mesmo sentido, o diretor do grupo Luís Abreu, quando questionado de como afasta o conceito de BNI do das Pirâmides Ilegais, afirma que, o conceito do BNI è muito claro sendo expressamente proibido comissões nos negócios promovidos entre os membros, logo o conceito Pirâmide não se enquadra. (Entrevista ao Diretor)

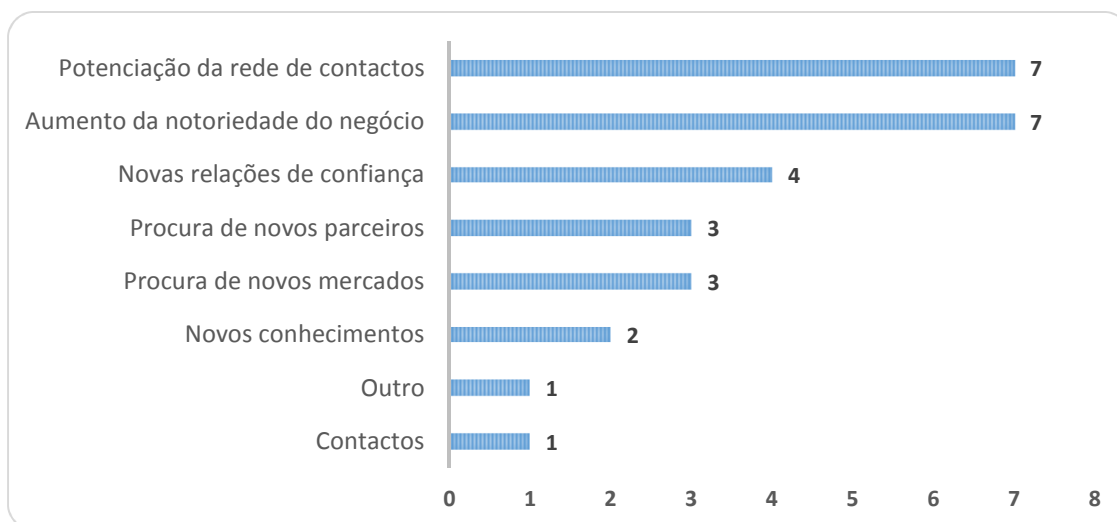
No momento da revisão de literatura, foi explícito que segundo diversos autores é fundamental estabelecer metas e objetivos para dessa forma o networking ser bem sucedido. Desta forma, foi inquirido aos membros se no momento da sua entrada os mesmos estabeleceram objetivos. Ficou claro que a maioria dos membros da amostra estabeleceu estes objetivos com 85,71% (24 indivíduos) dos inquiridos a responder que sim e apenas 14,29% (4 indivíduos) dos inquiridos a responder que não. (gráfico 11) No mesmo sentido, Luís Abreu afirma que no seu entender o networking é usado como uma ferramenta de marketing de uma forma consciente. (Entrevista ao Diretor)

Gráfico 11 -Definição de objetivos no momento de adesão ao grupo



Não obstante, a observar o momento da adesão ao grupo é essencial para o estudo perceber quais as principais motivações que estiveram na base da adesão ao BNI Elite.

Gráfico 12 - Motivo de adesão ao grupo



Deste modo, com recurso à observação do gráfico (12) é possível apresentar as principais motivações que levaram os inquiridos a aderir ao BNI Elite, sendo as principais motivações o aumento da notoriedade do negócio e a potenciação da rede de contactos ambos possuindo uma percentagem de resposta de 25%. Concentrado em si a preferência de metade dos inquiridos. Outras motivações apresentadas com menor expressão são a procura de novas relações de confiança com 14,3% mas também a procura de novos mercados e procura de novos parceiros com 10,7% cada.

Por fim verifica-se que as opções de novos conhecimentos, contactos e outros, que foram seleccionadas apenas por 4 membros da amostra representada em estudo.

Recorrendo à observação da entrevista realizada ao diretor do grupo em estudo, é de salientar que a principal motivação se encontra intrinsecamente relacionada com o “Marketing Passa a Palavra”, o diretor acrescenta ainda que, de certa forma, isso já era feito nos anos 40/50 e depois com o grande avanço tecnológico dos negócios, cada negócio começou a funcionar de uma forma muito individual nas empresas. No entanto últimos 5 anos os empresários perceberam que não podem estar sozinhos, precisam de trocar opiniões, ver como se faz, entre outras coisas.

Efetuada agora uma análise direcionada ao indivíduo no *networking* e o seu desenvolvimento pessoal, é de todo o interesse verificar quais as principais vantagens e fraquezas que os inquiridos possuem ao nível do *networking*.

Tabela 9 - Fraquezas e forças do indivíduo no *networking*

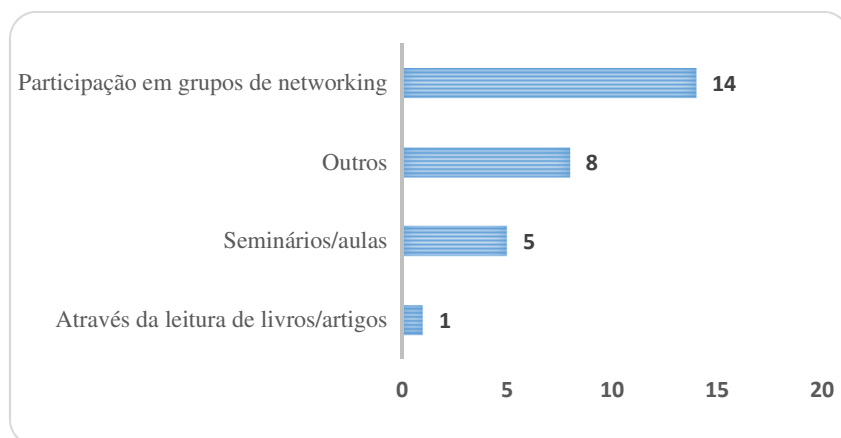
Fraquezas no <i>networking</i>	F.	%
<u>Dificuldade em aproximar-me de alguém pela primeira vez</u>	6	21,4
Continuar a conversa depois de alguns minutos	4	14,3
Saber como terminar a conversa	3	10,7
<u>Não sei como transformar relações em oportunidades de negócio</u>	7	25,0
Acompanhar as referências recebidas	5	17,9
Total	25	89,3
Ausência de resposta	3	10,7
Forças/ Vantagens no <i>networking</i>		
<u>Desenvolver relações de qualidade</u>	7	25,0
Bom a seguir referencias	1	3,6
Conhecer novas pessoas	4	14,3
<u>Transformar relações em oportunidades de negócio</u>	16	57,1
Total	28	100

Com recurso à observação da tabela (9), é possível afirmar que os inquiridos apontam como principal fraqueza no *networking* o facto de não saberem transformar relações de confiança em oportunidades de negócio (25%), assim como, a dificuldade em se aproximarem de alguém pela primeira vez (21%) e o acompanhamento das referências recebidas (17,9%).

Por sua vez, como principais vantagens no *networking* são apontados com mais expressão o facto de transformar relações em oportunidades de negócio (57,1%), o desenvolvimento de relações de qualidade (25%) e a existência de facilidade em conhecer novas pessoas (14,3%). De destacar que ao nível das fraquezas do indivíduo no *networking* foram registadas três questões em branco.

Torna-se agora de todo interessante perceber qual a forma preferencialmente usada pelos indivíduos para desenvolverem as suas habilidades de *networking*.

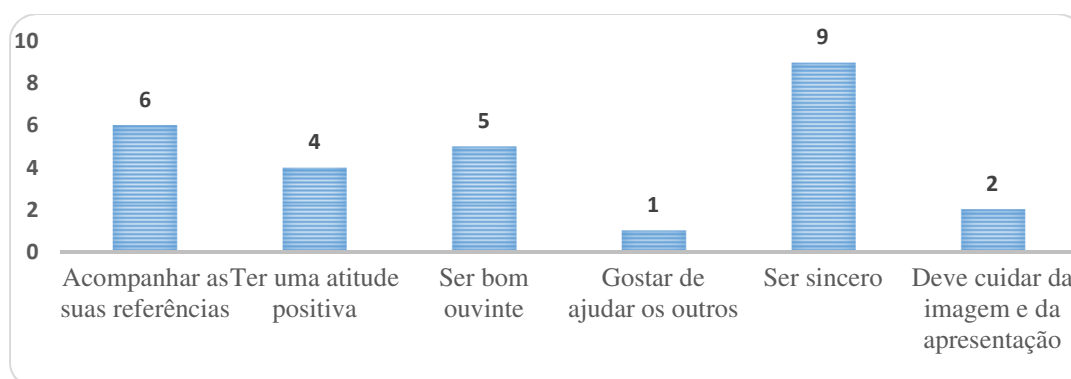
Gráfico 13 - Modo de desenvolvimento de habilidades de networking



A este nível, Luís Abreu refere que cabe a cada membro em particular desenvolver as suas competências, visto que, ninguém nasce ensinado, aprende-se a ser “bom *networker*”, lendo muito e estando atento, assistindo regularmente a eventos de *networking*, aparecendo e estando presente em diversas atividades que promovam o *networking*. Isto porque nunca se sabe se estará lá o contacto que procuramos ou se conhecemos alguém que tem esse contacto. (Entrevista ao Diretor)

Através da análise do gráfico (13) observa-se que metade dos inquiridos desenvolve as suas habilidades de *networking*, preferencialmente, pela participação em grupos de *networking* (14 elementos), a “outras formas” foi a segunda hipótese mais indicada com 8 elementos, seguida de seminários/aulas com cinco elementos. Verifica-se também que a hipótese de desenvolvimento através da leitura de livros ou artigos conta com uma percentagem residual de 3,6%, pois apenas foi indicada por um indivíduo do grupo.

Gráfico 14 - Atitudes adequadas de um membro BNI



Tendo como objetivo a definição de quais as atitudes que um membro BNI deve possuir no âmbito da prática de *networking*, torna-se claro pela observação do gráfico (13) que 32,1% dos inquiridos acham que este deve ser sincero em seguida, foi dado também maior importância ao facto de os membros deverem acompanhar as suas referências (21,4%), serem bons ouvintes (17,9%) e à necessidade de este possuírem uma atitude positiva (14,3%).

Relativamente às cinco categorias, estas possuíram uma ponderação muito menor. No mesmo sentido Luís Abreu afirma que, para se ser um bom “*networker*” e se obter sucesso no universo BNI, o indivíduo deve ser bom ouvinte, ser atento, procurar saber como ajudar, não estar focado em falar do seu negócio, devendo também, ser íntegro e respeitar as regras e compromissos BNI. (entrevista ao diretor)

Importa agora perceber quais as implicações ao nível pessoal que resultam da participação no BNI, para tal é de todo essencial observar os dados presentes na tabela (10)

Tabela 10 - Influência que o BNI exerce ao nível pessoal

	Discordo totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo totalmente		M	D. P.	I.C. ²⁹ (%)
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
...a aprendizagem de novas ferramentas de marketing	0	0	0	0	3	10,7	19	67,9	6	21,4	4.11	0.766	89,3
... o desenvolvimento das técnicas do marketing boca-a-boca	0	0	1	3,6	4	14,3	15	53,6	8	28,6	4.07	0.766	82,2
... a aprendizagem de falar em público	0	0	0	0	4	14,3	13	46,4	11	39,3	4.25	0.701	85,7
... o auto-conhecimento ³⁰	0	0	0	0	8	28,6	13	46,4	6	21,4	3.93	0.730	67,8
... o desenvolvimento das técnicas comerciais	0	0	0	0	7	25,0	12	42,9	9	32,1	4.07	0.766	75,0
...a aprendizagem do mundo de negócios	0	0	0	0	3	10,7	16	57,1	9	32,1	4.21	0.630	89,2
... utilização de novos métodos de trabalho	0	0	0	0	2	7,1	18	64,3	8	28,6	4.21	0.668	92,9
... o aumento e o alcance na nossa marca pessoal	0	0	1	3,6	3	10,7	14	50,0	10	35,7	4.18	0.772	85,7

²⁹ I.C.: índice de concordância, o grau de concordância foi calculado através da soma das percentagens de “Concordo” e “Concordo Totalmente”.

³⁰ Verificou-se uma resposta em branco

Com recurso à observação da tabela acima mencionada, verifica-se que a participação no BNI influencia a diversos níveis o indivíduo, nomeadamente faz com que se verifique uma nova definição dos métodos de trabalho (92,9% de índice de concordância), assim como permite uma aprendizagem de novas ferramentas de marketing (89,3% de índice de concordância).

Em simultâneo facilita a aprendizagem do universo dos negócios (89,2% de índice de concordância). Outras categorias que registaram maiores índices de concordância foram o facto de a integração no BNI, levar, consecutivamente, a um aumento do alcance da marca pessoal, ao mesmo tempo que facilita a aprendizagem de falar em público e o desenvolvimento de técnicas do marketing boca-a-boca. De salientar ainda que na alínea que inquiria sobre o auto conhecimento foi registada uma resposta em branco.

Tendo agora como objetivo analisar as implicações que a adesão ao grupo BNI Elite trouxeram à empresa ou ao negócio, é antes demais necessário afirmar que por uma questão de aprimoramento da análise os dados, foram divididos em três grandes categorias, sendo tais, o crescimento do negócio, as vantagens competitivas e o conhecimento e inovação, como é possível verificar nas tabelas *infra* presentes.

Observando a tabela (11), que contempla os dados, relativos à afectação que o BNI, produz na empresa ao nível do crescimento do negócio é de salientar que a maioria dos itens analisados possuem índices de concordância acima dos 70%. Os inquiridos salientam que o BNI permite à empresa conquistar novos clientes (96,5% de grau de concordância), consecutivamente permite à mesma aumentar o seu volume de vendas e a sua quota de mercado no caso, ambos os itens recolheram 92,9% no que respeita ao índice de concordância, o que gera um aceleração do crescimento do negócio item que os inquiridos concordaram em grande número gerando 89,3% de graus de confiança. Os inquiridos destacam também o facto de a participação no BNI permitir à empresa o estabelecimento de novas parcerias e também o aumento do poder negocial da organização.

Tabela 11 - Afetação do BNI à empresa ao nível do crescimento do negócio

Crescimento do Negócio	D. totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		C. totalmente		M	D. P.	I.C. ³¹ (%)	I.D. ³² (%)
	F	%	F	%	Fr	%	Freq	%	Freq	%				
...aumentar o poder negocial	0	0	1	3,6	5	17,9	13	49,4	9	32,1	4.07	0.813	81.5	3,6
... conquistar novos clientes	0	0	0	0	1	3,6	15	53,6	12	42,9	4.39	0.567	96.5	0.0
...identificar novos fornecedores	0	0	0	0	6	12,4	14	50,0	8	28,6	4.07	0.716	78.6	0.0
...estabelecer novas parcerias	0	0	0	0	3	10,7	16	57,1	9	32,1	4.21	0.630	89.2	0.0
...aumentar o volume de vendas	0	0	1	3,6	1	3,6	15	53,6	11	39,3	4.29	0.713	92.9	3,6
...aumentar a quota de mercado	0	0	0	0	2	7,1	18	64,3	8	28,6	4.21	0.568	92.9	0.0
...aumentar a produtividade	0	0	0	0	5	17,9	17	60,7	6	21,4	4.04	0.637	82.1	0.0
...aumentar a rentabilidade	0	0	0	0	10	35,7	14	50,0	4	14,3	3.79	0.686	64.3	0.0
...aumentar o numero de colaboradores ³³	0	0	2	7,1	11	39,3	11	39,3	3	10,7	3.56	0.801	50.0	7.1
...aumentar a capacidade produtiva ³⁴	0	0	1	3,6	5	17,9	17	60,7	4	14,3	3.89	0.698	75.0	3,6
...uma aceleração do crescimento da empresa	0	0	0	0	3	10,7	19	67,9	6	21,4	4.11	0.567	89.3	0.0

Ao nível das vantagens competitivas que o BNI acarreta para a empresa/negócio, é possível destacar de acordo com dados presentes na tabela (12), que os inquiridos destacam essencialmente 2 itens, pesa embora, que todos os itens sujeitos a análise tenham obtido valores superiores a 60% no que respeita aos graus de concordância.

Assim, neste âmbito, é de destacar que o BNI, permite à empresa identificar novas oportunidades de negócio (96,4% de graus de concordância), e reforçando um fator acima descrito, tal participação permite um acesso mais facilitado aos clientes/mercado (75% de graus de confiança). Os inquiridos salientam ainda que, o BNI permite ainda o acesso a informação relevante e oportuna, bem como, a um incremento de qualidade dos produtos/serviços desenvolvidos pela empresa.

³¹ I.C.: índice de concordância, o grau de concordância foi calculado através da soma das percentagens de “Concordo” e “Concordo Totalmente”.

³² I.D.: índice de discordância, o grau de discordância foi calculado através da soma das percentagens de “Discordo Totalmente” e “Discordo”

³³ Verificou-se uma resposta em branco

³⁴ Verificou-se uma resposta em branco

Tabela 12 -Afetação do BNI à empresa ao nível das vantagens competitivas

Vantagens Competitivas	Discordo totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo totalmente		M	D.P.	I.C. ³⁵	I.D. ³⁶
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%				
...identificar novas oportunidades de negócio	0	0	0	0	1	3,6	16	57,1	11	39,3	4.36	0.559	96.4	0.0
...desenvolver produtos e serviços com mais qualidade	0	0	1	3,6	7	25,0	12	42,9	8	28,6	3.96	0.838	71.5	3.6
...aceder mais facilmente aos clientes	1	3,6	0	0	6	21,4	13	46,4	8	28,6	3.96	0.922	75.0	3.6
...reduzir custos de comunicação e publicidade ³⁷	0	0	2	7,1	6	21,4	13	64,3	5	17,9	3.81	0.849	64.3	7.1
...aceder a informação relevante e oportuna	0	0	1	3,6	7	25,0	13	46,4	7	25,0	3.93	0.813	71.4	3.6

A última categoria a analisar no que respeita à afetação que o BNI possui nas empresas/negócios, é o conhecimento e inovação. Inicialmente, é de salientar que mais uma vez todos os itens registaram valores de índices de concordância superiores a 70%, no entanto, existem três itens que se destacam claramente.

Segundo os dados recolhidos junto dos membros do BNI Elite, é de salientar que todos os membros concordam que o BNI permite a geração de novas ideias (100% de índice de concordância). Ao mesmo tempo estes também afirmam com um índice de concordância de 96,5% que o BNI estimula a criatividade e expande a visão do negócio por via da confrontação de ideias opiniões e hábitos. Referem ainda que o BNI permite a criação de metas e o alcance das mesmas, ou seja, estimula e apoia o desenvolvimento do negócio, item que registou 87,8% no que concerne ao índice de concordância.

³⁵ I.C.: índice de concordância, o grau de concordância foi calculado através da soma das percentagens de “Concordo” e “Concordo Totalmente”.

³⁶ I.D.: índice de discordância, o grau de discordância foi calculado através da soma das percentagens de “Discordo Totalmente” e “Discordo”

³⁷ Verificaram-se duas respostas em branco

Tabela 13 - Afetação do BNI à empresa ao nível do conhecimento e inovação

Conhecimento e Inovação	Discordo totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo totalmente		M	D. P.	I.C. ³⁸ (%)	I.D. ³⁹ (%)
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%				
...a produção e transferência de conhecimento	0	0	1	3,6	4	14,3	17	60,7	6	21,4	4.00	0.720	75.0	3.6
... a geração de novas ideias	0	0	0	0	0	0	18	64,3	10	35,7	4.36	0.488	100	0.0
... a definição de novos processos de negócio	0	0	1	3,6	7	25,0	13	46,4	7	25,0	3.93	0.813	71.4	3.6
...que tenhamos acesso a diferentes opiniões e hábitos, estimulando nossa criatividade e expandindo nossa visão de negócio	0	0	0	0	1	3,6	15	53,6	12	42,9	4.25	0.645	96.5	0.0
...incentiva e permite a criação e o alcance de metas e desenvolvimento do negócio ⁴⁰	0	0	0	0	2	7,1	19	69,9	5	17,9	4.12	0.516	87.8	0.0

Focando a análise ao desenvolvimento do negócio, a maioria dos inquiridos afirma que adesão ao BNI alavancou o desenvolvimento do seu negócio num intervalo entre 0 a 10% (28,6%), com uma ligeira diferença para o número de inquiridos que afirma que o BNI alavancou o seu negócio num intervalo entre 11 a 20% (21,4%). De salientar ainda que, existe um igual número de inquiridos a afirmar que o BNI desenvolveu o seu negócio num intervalo entre 21 a 30% e num intervalo entre 41 a 50%. Encontrando-se os restantes quadrantes com valores significativamente menores, conforme é possível observar na tabela (14).

³⁸ I.C.: índice de concordância, o grau de concordância foi calculado através da soma das percentagens de “Concordo” e “Concordo Totalmente”.

³⁹ I.D.: índice de discordância, o grau de discordância foi calculado através da soma das percentagens de “Discordo Totalmente” e “Discordo”

⁴⁰ Verificaram-se duas respostas em branco

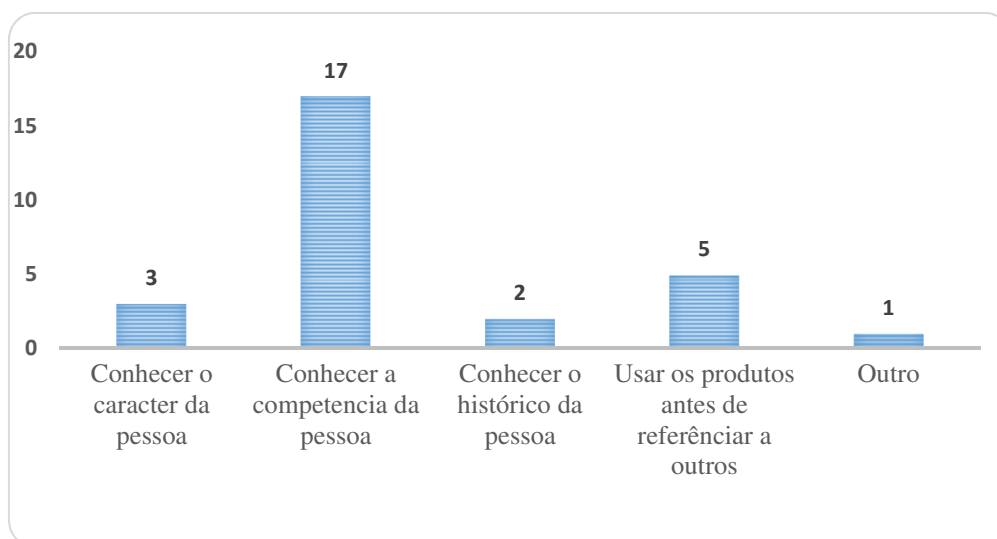
Tabela 14 - Desenvolvimento do negócio pela adesão ao BNI e percentagem de referências que resultam em negócio

	% de desenvolvimento de negocio pela adesão ao BNI		% de referencias que resultam em negócios	
	F	%	F	%
0-10%	8	28,6	5	17,9
11-20%	6	21,4	3	10,7
21-30%	4	14,3	4	14,3
31-40%	2	7,1	3	10,3
41-50%	4	14,3	3	10,3
51-60%	1	3,6	2	7,1
61-70%	2	7,1	2	7,1
71-80%	0	0	3	10,7
81-90%	1	3,6	2	7,1
91-100%	0	0	1	3,6

Na mesma tabela, observa-se ainda que a percentagem de referências passadas pelos membros que realmente resultam em negócios, o intervalo mais representado é o entre 0 e 10% possuindo 17,9% das respostas dos inquiridos seguido pelo intervalo entre 21 a 30% com 14,3% das respostas dos inquiridos. A este nível é de salientar ainda que se verificou mais uma vez uma igualdade entre intervalos nomeadamente entre o 31 a 40% e o 41 a 50% contando ambos com uma percentagem de 10,3%. No mais, 10,7% dos inquiridos afirma que entre 71 a 80% das suas referências irão dar lugar a negócios.

Continuando ainda no âmbito das referências, é de todo essencial perceber quais os fatores que os inquiridos percecionam como sendo mais importantes no momento de referenciar outra pessoa, os resultados recolhidos demonstram que os indivíduos necessitam de conhecer as competências da pessoa que vão referenciar, já que com uma grande margem de distância tal fator foi o mais apontado pelos inquiridos contando com 60,7% de preferências de respostas. No mesmo sentido, embora com um diferencial de seleção elevado, apresenta-se o segundo fator mais escolhido, traduzindo-se este pelo facto de os inquiridos afirmarem que necessitam experimentar os produtos/serviços antes de os poderem referenciar a outrem tal opção contou com 17,9% de escolhas. Todos os dados encontram-se presentes no gráfico (15).

Gráfico 15 - Fatores importantes no momento de referenciar outrem



Relativamente aos instrumentos, ferramentas e formações que o BNI proporciona aos seus membros os dados recolhidos encontram-se presentes na tabela (15), sendo de destacar que quanto às formações, a maioria dos inquiridos afirma que participa com regularidade nas formações que o BNI promove (com 85,7% de grau de concordância). As mesmas são consideradas pelos membros como tendo grande utilidade (82,1% de grau de concordância), sendo também consideradas de qualidade, essenciais para uma participação eficaz no BNI, abordando temáticas diversificadas.

Apenas interessa destacar que, segundo os inquiridos, as referidas formações não se encontram atualmente adaptadas as diversas áreas de atividade, esta hipótese reuniu 42,8% de grau de discordância.

Tabela 15 - Opinião sobre instrumentos, ferramentas e formação proporcionada pelo BNI

	Discordo totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo totalmente		M	D.P.	I.C. ⁴¹ (%)	I.D. ⁴² (%)
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%				
Atualizo os meus dados no BNI Conect com regularidade pois é o meu cartão-de-visita para todo o universo BNI	1	3,6	2	7,1	6	21,4	18	64,3	1	3,6	3.57	0.836	67,9	10,7
Participo com regularidade nas formações do BNI	0	0	0	0	3	10,7	20	71,4	4	14,3	4.00	0.544	85,7	0
Considero as formações de extrema utilidade ⁴³	0	0	0	0	3	10,7	14	50,0	9	32,1	4.23	0.652	82,1	0
As formações dadas abordam temáticas diversificadas	0	0	2	7,1	4	14,3	17	60,7	5	17,9	3.89	0.786	78,6	7,1
Sem as formações tornava-se mais difícil a minha presença no BNI ⁴⁴	1	3,6	1	3,6	4	14,3	18	64,3	3	10,7	3.78	0.847	75,0	7,2
As formações não são adaptadas a determinadas áreas de atividade ⁴⁵	3	10,7	9	32,1	7	25,0	7	25,0	1	3,6	2.78	1.086	28,6	42,8
Os módulos de formação são de qualidade	0	0	0	0	8	28,6	17	60,7	3	10,7	3.82	0.612	71,4	0

Assim, neste momento, é de todo o interesse perceber a posição dos membros no que concerne à vontade de renovar ou não a sua presença no grupo BNI Elite. Pela observação dos dados recolhidos quase a totalidade dos membros demonstra vontade de manter a sua posição no grupo, sendo que apenas 3,6% dos inquiridos afirma que poderia não renovar. Dos que demonstram vontade de renovar 53,6% afirmam que poderiam renovar, e 42,9% afirmam que de certeza que renovariam a sua presença, como é possível observar pelo gráfico (16).

⁴¹ I.C.: índice de concordância, o grau de concordância foi calculado através da soma das percentagens de “Concordo” e “Concordo Totalmente”.

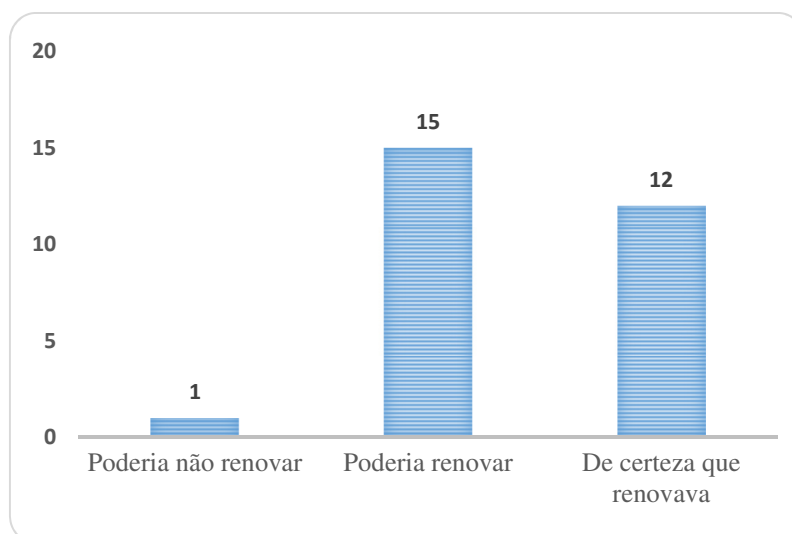
⁴² I.D.: índice de discordância, o grau de discordância foi calculado através da soma das percentagens de “Discordo Totalmente” e “Discordo”.

⁴³ Verificaram-se duas respostas em branco

⁴⁴ Verificou-se uma resposta em branco

⁴⁵ Verificou-se uma resposta em branco

Gráfico 16 - Decisão de renovação no BNI



Relativamente às razões que levam as pessoas a não aderirem ao BNI Elite ou até mesmo a não renovarem e deixarem de pertencerem ao grupo, segundo os dados presentes na tabela (16), é de realçar que o principal motivo que leva as pessoas a não aderirem ao grupo se traduz no facto de a sua área de negócio já se encontrar ocupada por um membro (hipótese que apresenta 57,2% de grau de concordância). O facto de o BNI exigir muito tempo e dedicação aliado ao facto de algumas pessoas perceberem que não possuem o perfil adequado para pertencer ao grupo, são outras razões apontadas como fatores explicativos da não adesão, ambas as hipóteses apresentam no caso um grau de concordância de 39,3%.

Em contrapartida, pela análise dos dados é evidente que a não adesão em nada fica a dever-se ao facto de o BNI poder ser percebido como sendo extremamente rígido e formal ou até mesmo pelo facto de as pessoas não ficarem esclarecidas no que concerne às regras de funcionamento do grupo, tendo a primeira hipótese registado um grau de discordância de 60% e a segunda um grau de discordância de 50%.

Tabela 16 - Razões de não renovação/adesão no BNI ELITE

	Discordo totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo totalmente		T	M	D.P.	I.C. ⁴⁶ (%)	I.D. ⁴⁷ (%)
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%					
...consideram o BNI excessivamente formal e rígido	2	7,1	15	53,6	8	28,6	2	7,1	0	0	27	2.38	0.742	7,1	60,7
...o horário revelou ser um factor impeditivo à adesão	2	7,1	9	32,1	11	32,1	5	17,9	0	0	27	2.70	0.869	17,9	39,2
...o custo de adesão foi um factor determinante para a não adesão	3	10,7	8	28,6	9	32,1	7	25,0	0	0	27	2.74	0.984	25,0	39,3
...não ficam esclarecido quando às regras e funcionamento do grupo	3	10,7	11	39,3	8	28,6	4	14,3	0	0	26	2.50	0.906	14,3	50,0
...associam o conceito as denominadas pirâmides ilegais	1	3,6	9	32,1	8	28,6	9	32,1	0	0	27	2.93	0.917	32,1	35,7
... as áreas de negócio já se encontra bloqueada por um membro.	0	0	5	17,9	4	14,3	12	42,9	4	14,3	25	3.60	1.00	57,2	17,9
... não gostam da ideia de serem avaliados	1	3,6	10	35,7	10	35,7	5	17,9	1	3,6	27	2.81	0.921	21,5	39,3
... verificam não ter perfil adequado para este tipo de práticas.	0	0	7	25,0	9	32,1	11	39,3	0	0	27	3.15	0.818	39,3	25,0
... pois o BNI exige muito tempo	0	0	8	28,6	7	25,0	11	39,3	0	0	26	3.12	0.864	39,3	28,6
... pois exige trabalho constante e diário retirando tempo à atividade profissional	1	3,6	7	25,0	8	28,6	9	32,1	1	3,6	26	3.08	0.977	35,7	28,6
... não são aceites pelo grupo	2	7,1	10	35,7	9	32,1	5	17,9	1	3,6	27	2.74	0.984	21,5	42,8

O diretor do grupo em estudo afirma que, os fatores para a desistência ou não renovação por parte de um membro BNI Elite, são diversos podendo estar relacionados com o encerramento da empresa, litígio entre sócios, problemas de saúde, mudança de sede da empresa

No seguimento da questão, Luís Abreu acrescenta que, os outros motivos encontram-se relacionados com o Grupo especificamente sendo os mesmos:

- 1- O facto de a empresa não ter alcançado o volume de negócios que esperava;
- 2- O membro nunca se ter sentido enquadrado no grupo;
- 3- Problema interno com determinado membro ou membros do seu grupo.

⁴⁶ I.C.: índice de concordância, o grau de concordância foi calculado através da soma das percentagens de “Concordo” e “Concordo Totalmente”.

⁴⁷ I.D.: índice de discordância, o grau de discordância foi calculado através da soma das percentagens de “Discordo Totalmente” e “Discordo”

4.5.2. Análise da Confiabilidade

O Alfa de Cronbach é uma das medidas utilizadas para verificar a consistência interna dos itens em análise, variando entre 0 e 1. Considera-se um Alfa de Cronbach de 0.848, apresenta uma boa consistência interna, sendo no entanto necessário conhecer as características de cada uns dos itens quanto aos valores da média e do desvio padrão. Sempre que, em termos de coeficiente de correlação, utilizamos um coeficiente de determinação de um conjunto de itens com os demais é imperativo que sejam analisados os efeitos gerados nos valores da média, variância e no Alfa de Cronbach (Pestana & Gajairo, 2008).

Tabela 17 - Análise de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
0,848	63

4.5.3. Análise Cruzada ou Correlação de Variáveis

O coeficiente de correlação de Pearson é um método estatístico e paramétrico (obedecem aos parâmetros da distribuição normal), que permite avaliar a existência de uma relação linear entre variáveis quantitativas contínuas, isto é, como estes variam conjuntamente.

Se a Correlação de Pearson estiver entre 0 e 0,3 é considerada uma correlação Fraca, entre 0,3 e 0,6 é considerada Média, entre 0,6 e 0,9 é Forte e entre 0,9 e 1 é considerada uma correlação muito forte.

Verifica-se na tabela (18) que entre as três variáveis em questão, existem correlações positivas médias, sendo todas estatisticamente significativas (Sig. $\leq 0,01$).

Tabela 18 - Correlações entre crescimento, vantagens e inovação

		Crescimento	Vantagens	Inovação
Crescimento	Corr. De Pearson		0,775	0,835
	Sig.		0,000	0,000
Vantagens	Corr. De Pearson	0,775		0,775
	Sig.	0,000		0,000
Inovação	Corr. De Pearson	0,835	0,775	
	Sig.	0,000	0,000	

É possível afirmar pela observação da tabela (19) acima presente que o tempo de permanência no grupo BNI ELITE, não se encontra correlacionada com os vários fatores em estudo, sendo todas as correlações de nível considerado fraco, visto que todas se encontram no intervalo entre zero e três, sendo que o nível mais elevado de correlação se encontra presente entre o tempo de permanência no grupo e a influência pessoal verificada $p= 0,347$.

Tabela 19 - Correlações entre tempo de permanência, influência pessoal, crescimento, vantagens e inovação

		Influência	Crescimento	Vantagem	Inovação
Tempo como membro	Corr. De Pearson	0,347	0,170	0,213	0,007
	Sig.	0,76	0,407	0,297	0,972

A análise da tabela (20) torna possível referir que todas as correlações são negativas sendo que apenas uma é significativa no nível de 0,05 sendo esta a correlação verificada entre a área de atividade da empresa/empresário e a influência com $p= -0,387$.

Tabela 20 - Correlações entre área de atividade e Influencia pessoal, crescimento, vantagens e inovação

		Influência	Crescimento	Vantagem	Inovação
Área de atividade	Corr. De Pearson	-0,387*	-0,328	-0,258	-0,126
	Sig.	0,046	0,102	0,204	0,541

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Tabela 21 - Correlações entre Grau de escolaridade e influencia, crescimento vantagens e inovação

		Influência	Crescimento	Vantagem	Inovação
Grau de escolaridade	Corr. De Pearson	-0,042	-0,167	-0,132	-0,183
	Sig.	0,836	0,416	0,521	0,372

Após a observação da tabela (21) torna-se possível referir que, mais uma vez, todas as correlações são negativas, não se encontrando da nenhuma significativa, assim é possível referir que o grau de escolaridade dos membros não possui qualquer correlação com a influência pessoal bem como com o crescimento, ganho de vantagens e inovação.

4.5.4. Comparação de médias (teste t e Anova)

Com a intenção de procurar diferenças entre variáveis (género) recorreu-se ao “teste t”, para assim realizar-se a comparação de médias.

Tabela 22 - Estatísticas de grupo teste t (Géneros)

	Género	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média
Influencia	Feminino	7	31,2857	2,92770	1,10657
	Masculino	20	33,8000	4,44380	,99366
Crescimento	Feminino	6	43,8333	7,08284	2,89156
	Masculino	20	45,1500	4,39228	,98214
Vantagem	Feminino	7	19,1429	3,62531	1,37024
	Masculino	19	20,4211	2,83462	,65031
Inovação	Feminino	7	20,5714	2,43975	,92214
	Masculino	19	20,7895	2,63690	,60495

Na tabela (22) observa-se que não existem diferenças no que concerne ao género dos inquiridos, ao nível das variáveis em estudo, aprofundando a análise é de todo o interesse observar a tabela (23).

Tabela 23 - Comparação de médias teste t (Géneros)

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Dif. Média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de confiança da diferença	
									Inferior	Superior
Influencia	Variâncias iguais assumidas	2,893	,101	-1,386	25	,178	-2,51429	1,81415	-6,25059	1,22202
	Variâncias iguais não assumidas			-1,691	16,242	,110	-2,51429	1,48723	-5,66326	,63468
Crescimento	Variâncias iguais assumidas	,719	,405	-,558	24	,582	-1,31667	2,36085	-6,18922	3,55588
	Variâncias iguais não assumidas			-,431	6,199	,681	-1,31667	3,05380	-8,73143	6,09809
Vantagem	Variâncias iguais assumidas	,074	,789	-,947	24	,353	-1,27820	1,34922	-4,06285	1,50646
	Variâncias iguais não assumidas			-,843	8,857	,422	-1,27820	1,51672	-4,71770	2,16131
Inovação	Variâncias iguais assumidas	,688	,415	-,190	24	,851	-,21805	1,14471	-2,58061	2,14452
	Variâncias iguais não assumidas			-,198	11,562	,847	-,21805	1,10286	-2,63111	2,19502

Após a análise dos resultados presentes na tabela (23), é de todo o interesse realçar que se verifica que a idade não possui grande impacto no que concerne pois não se encontram diferenças significativas ($p \geq 0,05$).

De salientar que o teste t, traduz-se num teste que é realizado para avaliar a significância estatística da diferença entre as médias de duas amostras para uma única variável dependente, assim se o valor t for suficientemente elevado, então poderá dizer-se que estatisticamente a diferença não se deve à variabilidade da amostra.

Na tabela (24), encontram-se os valores obtidos através da aplicação do teste Anova, tendo como principal objetivo a comparação de médias entre a idade e as variáveis de influência pessoal, crescimento, vantagens e inovação, tal análise tornou possível afirmar que a idade dos membros não possui impacto nas variáveis em estudo já que os níveis de significância são todos acima de 0,05 ($p \geq 0,05$).

Tabela 24 - Comparação de médias por idades (teste Anova)

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Influencia	Entre Grupos	296,907	17	17,465	,967	,546
	Nos grupos	162,500	9	18,056		
	Total	459,407	26			
Crescimento	Entre Grupos	337,385	17	19,846	,551	,856
	Nos grupos	288,000	8	36,000		
	Total	625,385	25			
Vantagem	Entre Grupos	79,679	16	4,980	,295	,984
	Nos grupos	152,167	9	16,907		
	Total	231,846	25			
Inovação	Entre Grupos	74,949	16	4,684	,489	,898
	Nos grupos	86,167	9	9,574		
	Total	161,115	25			

4.6. Notas Conclusivas

Torna-se assim essencial neste momento, efetuar-se uma pequena síntese de todos os tópicos abordados e analisados no decorrer presente capítulo. Assim ao longo do capítulo foram analisados diversos dados, no que concerne ao posicionamento dos respondentes em relação ao networking e ao BNI Elite em específico. Posteriormente foram explorados diversos índices de concordância, tendo como objetivo obter as percepções dos respondentes perante os diversos objetivos de estudo previamente estabelecidos, nomeadamente, à afetação que o BNI produz sobre o desenvolvimento dos empresários e das empresas.

De uma forma sucinta, o BNI é um forte impulsionador do desenvolvimento pessoal do empresário ao mesmo tempo que produz efeitos positivos no desenvolvimento do negócio das empresas, seja ao nível do crescimento, desenvolvimento mas também ao nível do conhecimento e inovação.

Estando concluída a análise e discussão dos resultados obtidos, será efetuada no capítulo seguinte, um resumo dos principais resultados obtidos, assim como a apresentações das principais limitações, encontradas no decorrer da investigação da temática bem como, recomendações para estudos futuros.

CAPÍTULO V - CONCLUSÃO

5.1. Nota Introdutória

No presente capítulo serão, apresentadas e sintetizadas as grandes conclusões do trabalho de investigação obtidas após a aplicação dos testes estatísticos. No decorrer do capítulo serão ainda apresentadas as limitações e restrições obtidas no estudo.

O objetivo central do estudo foi o de estudar necessidade de percepção das vantagens e implicações da prática do *networking* no círculo empresarial em Portugal, ou seja, tentar perceber quais os benefícios que resultam para os indivíduos que se encontram a atuar nesta tipologia de *networking*.

Assim no ponto 5.2 serão apresentados os principais resultados e conclusões obtidos no estudo. Já no ponto 5.3 encontram-se presentes as principais contribuições e implicações do estudo. Por sua vez o ponto 5.4 contempla as limitações do estudo, seguindo-se o ponto 5.5 onde se sugerem caminhos para investigações futuras, sendo por último apresentadas algumas considerações finais estando estas presentes no ponto 5.6.

5.2. Principais Resultados e Conclusões

Nesta secção serão apresentados os principais resultados obtidos e as principais conclusões desta investigação.

Tomando por base os objetivos de investigação, foi possível alcançar o objetivo principal deste estudo, que se prendia com o estudo do *networking* como instrumento de desenvolvimento empresarial, e a afetação do mesmo ao empresário e as empresas.

Como apresentado anteriormente na secção da metodologia, o objetivo principal apresentado deu origem a sete objetivos gerais, que passam a ser analisados de seguida com mais pormenor.

Objetivo 1 - Conhecer a posição, opinião e conhecimento existente sobre o universo BNI.

Relativamente ao primeiro objetivo, este encontra-se relacionado com a perceção que os indivíduos têm do universo do BNI, procura-se assim explorar as perceções que os respondentes possuem perante a temática em estudo.

Perante tal objetivo é de todo o interesse referir que 53,6% dos respondentes tomaram conhecimento do universo BNI, por via dos amigos, sendo o meio pelo qual os indivíduos receberam informação do BNI. É possível também afirmar que os respondentes afirmam que o valor de adesão não é um entrave pois perante todas as oportunidades que o grupo potencia tal valor é justo, bem como o facto de o *networking* presencial ser considerado como mais eficaz, face ao virtual.

Assim, é de referir que os membros se encontram alinhados e em concordância com a filosofia e modelo de atuação do BNI, uma vez que, a maioria concorda que o BNI permite a criação de parcerias e de confiança, sendo tais muito úteis no mercado atual.

Para reforçar tal facto a afirmação que reuniu um elevado grau de concordância foi a de que o futuro dos negócios se encontrar ligado às redes e parcerias. Os respondentes concordam com o horário de funcionamento do grupo, concordando que este demonstra ser o mais adequado, discordando a maioria do facto da filosofia do BNI não se enquadrar com a realidade empresarial em Portugal.

Objetivo 2 - Conhecer quais as principais motivações para a adesão ao BNI, bem como se este é utilizado pelos empresários de forma consciente como uma ferramenta de marketing.

Analisando agora o segundo objetivo, é essencial salientar que a maioria dos membros pertence ao grupo há mais de um ano, 57% dos respondentes. Diversos autores afirmam que para o *networking* ser bem sucessivo é essencial estabelecerem-se objetivos/metasp no início da integração deste tipo de práticas, e nesse sentido 85,71% dos respondentes (n=24) afirmaram que foram estabelecidos tais objetivos no momento da sua entrada.

Ainda na senda de perceber quais os objetivos/ motivações que levaram os respondentes a integrar este tipo de práticas, os respondentes iniciam este tipo de práticas tendo em vista, essencialmente, o aumento da notoriedade do negócio e a potencialização da rede de contactos.

Objetivo 3 - Avaliar qual o perfil mais adequado que um membro BNI, deve possuir.

Na tentativa de perceber quais as atitudes e o perfil mais adequado que um membro BNI deve possuir por forma a obter mais sucesso e retorno da adesão a este tipo de práticas, é possível afirmar que 32,1% dos respondentes afirmam que a sinceridade é essencial assim como o facto de o membro ter de acompanhar as suas referências, não passando apenas o negócio, mas acompanhado todo o processo na tentativa de garantir que é realizado com sucesso. Neste sentido, o diretor do grupo acrescenta ainda que a integridade e o respeito pelas regras e compromissos do BNI, são essenciais.

Objetivo 4 - Conhecer as ferramentas disponíveis e as mais utilizadas pelos membros do BNI, bem como a opinião sobre as mesmas.

No que concerne à utilização das ferramentas disponíveis aos membros do grupo, é de salientar que a maioria dos membros afirma, que participam com regularidade nas formações, ministradas pelo BNI. Realçando que estas possuem, grande utilidade e qualidade. Referindo que se verifica a necessidade da sua existência para uma participação mais eficaz no grupo.

Objetivo 5 - Observar as implicações da adesão ao BNI podendo estas ser ao nível do desenvolvimento pessoal mas também ao nível do desenvolvimento empresarial.

Neste âmbito é de destacar que ao nível pessoal os respondentes apresentam como principais fraquezas no *networking*, o facto de não saberem transformar relações de confiança em oportunidades de negócio, mas também o facto de possuírem alguma dificuldade em se aproximarem de alguém pela primeira vez.

Por outro lado, ao nível das principais forças (vantagens), é de destacar o facto de transformar relações em oportunidades de negócio e o desenvolvimento de relações de qualidade.

Ainda ao nível do desenvolvimento pessoal, é essencial perceber de que forma os respondentes desenvolvem as suas habilidades de *networking*, sendo que a maioria desenvolve as suas habilidades através da participação em grupos de *networking* (n=14), outras hipóteses e aulas/seminários foram as restantes hipóteses que registaram maior distinção entre os respondentes.

Desta forma, a prática do *networking* possibilita ao indivíduo, de acordo com os respondentes, uma nova definição dos métodos de trabalho, bem como a aprendizagem de novas ferramentas de marketing, e novas realidades sobre o mundo dos negócios, aumentando assim também a habilidade de falar em público do empresário.

Já ao nível das empresas é essencial observar quais as principais implicações da adesão da empresa a um grupo BNI. É de realçar que para uma análise mais eficaz, foram subdivididos em três itens principais sendo eles o crescimento do negócio, as vantagens competitivas e o conhecimento e inovação.

Ao nível do crescimento do negócio, os respondentes realçam que a adesão ao BNI permite à empresa conquistar novos clientes, mas também aumentar o volume de vendas e, consecutivamente, a sua quota de mercado.

Já no âmbito das vantagens competitivas da adesão ao BNI, este leva a que a empresa possa identificar novas oportunidades de negócio mas também um acesso mais facilitado aos clientes, permitindo também o acesso à informação relevante e oportuna.

Por último ao nível do conhecimento e inovação, é de destacar o item que contém a ideia de que o BNI permite a geração de novas ideias, 100% no que respeita ao grau de concordância, mas ainda é essencial destacar o facto de o BNI estimular a criatividade, e permitir a expansão da visão do negócio por via da confrontação de ideias hábitos e opiniões.

Objetivo 6 - Perceber a afetação do BNI no volume de negócio.

Ao nível da afetação que o BNI possui sobre o volume de negócios, é de realçar que 28,6% dos inquiridos afirma que a adesão ao BNI permitiu um aumento do volume de negócios ente 0% a 10%, e 21,4% dos respondentes afirma que a adesão ao BNI alavancou o seu volume de negócios entre 11% a 20%.

É importante também referir que ao nível da percentagem de referências passadas que se traduzem em negócios, a maioria dos respondentes salientam que tal percentagem se pode traduzir no intervalo de 0 a 10% com 17,9% de respostas, e entre 21% a 30%. Ao nível dos fatores que influenciam os membros no momento de referenciar outrem, os respondentes destacam dois fatores como sendo mais importantes no momento de referenciar alguém sendo tais, o da existência da necessidade de conhecer as competências da pessoa antes de a referenciar, assim como, a necessidade de experimentar o produto/serviço antes de o referenciar a outra pessoa.

Objetivo 7 - Observar a decisão de renovar a permanência no grupo, e principais motivos para a não adesão/ não renovação

Perante o sétimo objetivo do presente estudo, é desde já importante referir que quase a totalidade dos respondentes demonstra vontade de renovar, sendo que, apenas 3,6% dos respondentes afirmam que poderiam não renovar. No mesmo sentido, importa observar quais os motivos que levam as pessoas a não renovar/não aderir ao BNI ELITE. Tal fica, essencialmente, a dever-se ao facto da sua área de negócio já se encontrar ocupada (bloqueada), por um membro, mas também pelo facto de o BNI exigir muito tempo e dedicação, e por alguns indivíduos se aperceberem que não possuem o perfil adequado para integrarem este tipo de práticas.

Pode-se ainda salientar que o tempo de permanência no grupo não influencia, o crescimento, vantagens competitivas e o desenvolvimento e inovação empresarial. Na senda da análise torna-se possível referir que a área de actividade do empresário/empresa não apresenta qualquer correlação com o crescimento, obtenção de vantagens e a inovação ao âmbito empresarial.

Os níveis de escolaridade apresentam níveis de correlação negativos e não significativos não exercendo assim alterações ao nível da influência pessoal bem como com o crescimento, ganho de vantagens e inovação, assim como o facto de a idade não possuir grande impacto no que concerne às variáveis em estudo.

Analisando a idade e as variáveis de influência pessoal, crescimento, vantagens e inovação, tornou-se possível afirmar que a idade dos membros não possui impacto nas variáveis em estudo, de salientar que se a análise for efetuada ao nível do género dos membros os resultados obtidos são similares.

5.3. Contribuições da Pesquisa

Este estudo procura objetivar, de modo descritivo, a influência que o networking possui no universo empresarial. Em destaque nesta dissertação encontra-se o caso prático, onde se estudou a afetação causada pela integração no BNI ELITE, ao nível do empresário e consecutivamente as alterações verificadas no seu negócio.

Tendo este estudo chegado às suas respetivas conclusões, importa salientar se os objetivos foram cumpridos. Tornou-se possível através do estudo obter um aumento de conhecimento do fenómeno BNI e do networking, no que respeita ao seu uso e implicações no universo empresarial

5.4. Limitações do Estudo

O reduzido número de estudos e trabalhos sobre grupos de networking presencial, dificultou a escolha das variáveis a estudar.

A utilização de uma amostra de um grupo BNI, não permite atingir uma perceção geral do panorama geral do universo BNI, pois existe um grande desfasamento entre a amostra em estudo e o total do universo BNI em Portugal.

5.5. Recomendação para Investigação Futura

Apesar dos resultados obtidos serem favoráveis para análise e para estudos futuros, no atual panorama, de um mercado cada vez mais global, onde se verifica a necessidade da existência de uma forte capacidade competitiva, será de todo o interesse realizar um estudo que aborde esta temática. Podendo realizar um estudo de caso, abrangendo todos os membros do BNI Portugal, por forma a se tornar possível obter uma perceção deste fenómeno e suas implicações ao nível nacional.

Assim recomenda-se aos empresários e às empresas que fomentem o networking, seja ele ao nível interno, ou externo, pois num mundo empresarial cada vez mais global este fator revela ser de toda a importância.

Ao nível das estratégias de marketing pode-se mesmo afirmar que a integração no BNI, e a consecutiva promoção do marketing boca-a-boca, pode revelar-se como a aposta mais acertada, já que, esta tipologia do marketing é ainda nos dias de hoje vista como uma das mais eficazes.

5.6. Notas Conclusivas

Estando apresentadas todas as conclusões do estudo é possível afirmar que o BNI se encontra, em muito, alicerçado numa correlação entre visibilidade, credibilidade e rentabilidade. Pois com a integração nesta tipologia de grupos as empresas passam a obter um aumento de visibilidade, passando assim a ser falada e conhecida por mais indivíduos no mercado, o que implica que ao falar dos parceiros do grupo o indivíduo esta a aumentar a sua credibilidade aos seus negócios e obviamente o passo seguinte a verificação de um aumento ao nível da rentabilidade do negócio.

O networking é de facto, mais que uma moda, ou estrangeirismo. É um conceito que se encontra cada vez mais enraizado no universo empresarial, pois promove os negócios em conjunto, promove as parcerias, intercâmbios de conhecimento e acima de tudo a visibilidade do indivíduo.

BIBLIOGRAFIA

ALVES, D. A. B. (2007). (Em linha). Marketing de rede. Disponível em: <http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/760/2/20101200.pdf>. (Consultado em Junho de 2014)

AMA. (Em linha).Disponível em: <http://www.marketingpower.com>. (Consultado em Junho de 2014)

ANDRADE, et al., (2006). (Em linha). Boca-a-Boca electrónico: explorando e integrando conceitos de marketing viral, buzz marketing e word- of-mouse. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/ema/2006/dwn/ema2006-mkta-412.pdf>. (Consultado em Agosto de 2014).

BALÉM, E. (2009). (Em linha).Marketing boca a boca: estudo da recepção de informações positivas sobre produções cinematográficas. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18961/000733601.pdf?sequence>. (Consultado em Julho de 2014)

BENTIVEGNA, F.J. (2002). (Em linha). Factores de impacto no sucesso do marketing boca-a-boca on-line. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n1/v42n1a08.pdf>. (Consultado em Junho de 2014)

BNI Portugal. (Em linha). Disponível em: <http://www.bniportugal.com/>.(consultado em Maio de 2014).

BNI INDEX. (Em linha). Disponível em: <http://www.bnibusinessindex.com/bni-business-index-results-for-2013/>. (Consultado em Outubro de 2014)

BRITO, C.M. & LENCASTRE, P. (2014). Novos horizontes do marketing. Publicações D. Quixote. 1ª Edição; Alfragide

CARDOSO et al., (2005). (Em linha). Da Web 2.0 à Universidade 2.0 - uma perspectiva de gestão. Disponível em: http://quoniam.info/competitive-intelligence/PDF/publications/2008/artigo%20prisma%2016%2011%202008_12H30.docx. (Consultado em Maio de 2014)

CARNEIRO et al., (2014). (Em linha). Redes colaborativas de elevado desempenho no norte de Portugal. Relatório Público do INESC Porto. Disponível em: [file:///C:/Users/Ricardo%20Pereira/Downloads/RCED%20-%20relatorio%20publico%20-%20v1.4%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Ricardo%20Pereira/Downloads/RCED%20-%20relatorio%20publico%20-%20v1.4%20(1).pdf). (Consultado em Julho de 2014)

CARRERA, F. (2011). Networking – Guia de Sobrevivência Profissional. Edições Sílabo; Lisboa

CARVALHO, Ana (2008).. (Em linha). Manual de ferramentas da Web 2.0 para professores. Disponível em: http://www.crie.min-edu.pt/publico/web20/manual_web20-professores.pdf. (Consultado em Julho de 2014)

CASTELLS, M. (2009). The rise of the network closure as society. Wiley-Blackwell, 2ª Edição.

CROOS, et al., (2005). (Em linha). A practical guide to social networks. Harward Business Review. Disponível em: http://www.robcross.org/Documents/Publications/HBR_Organizational_Alignment_through_Social_Networks.pdf. (Consultado em Maio de 2014)

CORSO et al., (2003). (Em linha). Pequenas e médias empresas e network: uma proposta de modelo de gestão via cooperação estratégica. Disponível em: [http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/brasil/\[41\].pdf](http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/brasil/[41].pdf). (Consultado em Junho de 2014)

COSTA, L. A. (2001). (Em linha). O sistema de marketing de rede: Uma estratégia de acção mercadológica. (Em linha). Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3027/000285605.pdf> (Consultado em Julho de 2014)

DONAIRE, D., SILVA, M.P., (2009). (Em linha). A Rede de Negócios do Turismo: um estudo sobre suas características e implicações estratégicas. Disponível em: <http://repositorio.uscs.edu.br/bitstream/123456789/130/2/Rede%20de%20Negocios%20do%20Turismo.pdf>. (Consultado em Maio de 2014).

DUARTE, C. & ESPERANÇA, J. P. (2012). Empreendedorismo e planeamento financeiro. Edições Sílabo. 1ª Edição; Lisboa

ECO, H. (2007). Como se faz uma tese em ciências sociais, 13ª Edição, Editorial Presença; Lisboa

FREIRE, A., (1999), Internacionalização, Desafios para Portugal, Volume 1, 1ª Edição, Editora Verbo; Lisboa

GAMBINI, P.T. (2008). (Em linha). Redes Globais & Redes de Cidades. Disponível em: <http://www.cedin.com.br/revistaelectronica/artigos/REDES%20GLOBAIS%20Priscila%20Gambini.pdf>. (Consultado em Junho 2014).

GIL, A. C. (1999). Métodos e técnicas de pesquisa social. Atlas Editora, 5ª Edição; São Paulo

GIL, A. C. (2002). Como elaborar projectos de pesquisa. Atlas Editora, 4ª Edição; São Paulo

GOUVEIA, L. B. (2005). (Em linha). Sociedade da informação, notas de contribuição para uma definição operacional. Disponível em: http://www2.ufp.pt/~lmbg/reserva/lbg_socinformacao04.pdf. (Consultado em Junho de 2014).

GOUVEIA, L. B. (2006). Negócio eletrónico – conceitos e perspectivas de desenvolvimento. Sociedade Portuguesa de Inovação; Porto

GOUVEIA, L & GAIO S. (2004). Sociedade da Informação: balanço e implicações. Edições Universidade Fernando Pessoa; Porto

HILL, M. M. e HILL, A. (2005). Investigação por Questionário, 2.^a Edição, Edições Sílabo; Lisboa

IAPMEI. (Em linha). Disponível em: <http://www.iapmei.pt/>.(Consultado em Novembro de 2014).

IBARRA, H. & HUNTER, M. (2007). (Em linha). How leaders create and use networks. Harvard Business Review. Disponível em: <http://www.invoorzorg.nl/docs/ivz/bijeenkosmten/29236%20Leaders%20Creating%20Using%20Networks%20IbarraHunter.pdf>. (Consultado em Junho de 2014)

IKEDA, A. A. (1997). (Em linha). Estratégias de promoção: a importância da comunicação boca-a-boca em relação a outros instrumentos promocionais. Disponível em:<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/b05dca441b9eb6ac0cee6bcc058670eb.pdf> . (Consultado em Julho de 2014)

INE. (Em linha). Disponível em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xlang=pt&xpgid=ine_main&xpid=INE. (Consultado em Junho de 2014)

KRAMER, E. (2012). 101 Estratégias bem-sucedidas de Networking. Cengage Learning, 1^a Edição.

KOTLER, P. Armstrong, G. (1993). Princípios de Marketing, Prentice Hall; São Paulo.

KOTLER, P. (2000). Administração de Marketing, 10^a edição, Prentice Hall; São Paulo.

LAMBIN, J. J. (2000). Marketing Estratégico. 4^a Edição, McGraw-Hill; Portugal.

LENDREVIE, Jacques. Et al (2004). Mercator- Teoria e Prática do Marketing. 10^a Edição, Publicações Dom Quixote.

MALHOTRA, N. (2004). Pesquisa de Marketing, Editora Atlas S.A.; São Paulo

MANKIW, N.G. (2005). Introdução à economia. Cengage Learning Edições. 3ª Edição; São Paulo

MARCONI & LAKATOS (2001). Metodologia do trabalho Científico. 6ª Edição, Editora Atlas S.A; São Paulo

MARTINS, Y.M., MIRANDA, P.R., MEIRELES, G.A., (2012). (Em linha). Um Estudo sobre a importância da internet no mundo dos negócios. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sudeste2012/resumos/R33-1473-1.pdf>. (Consultado em Junho de 2014).

MATOS, C. A. (2008). (Em linha). Comunicações boca-a-boca em marketing: proposições teóricas sobre os antecedentes e os moderadores. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EMA/ema_2008/2008_EMA219.pdf (Consultado em Maio de 2014)

MISNER, I. e DAVIS, R. (1998). Business by Referral – A sure way to generate new business, Bard Press; Austin Texas MISNER, I. e Morgan, M.A. D. (2000). Masters of Networking – Building relationships for pocketbook and soul, Bard Press; Austin Texas.

MISNER et al., (2006). Busting Networking'S Biggest Myths, Thomas Nelson, 1ª Edição

MISNER, et al., (2010) Networking like a pro, Entrepreneur Press, 1º Edição

MISNER, I. (2012). (Em linha). The Three Laws of Notable Networking. Disponível em: <http://businessnetworking.com/the-three-laws-of-notable-networking/>. (Consultado em Outubro de 2014)

MISNER, I. (2013). (Em linha). Getting a New Referral Is a Done Deal . . . True or False?. Disponível em: <http://businessnetworking.com/getting-a-new-referral-is-a-done-deal-true-or-false/>.(Consultado em Setembro de 2014)

.MISNER, I. (2014). (Em linha). 4 Steps to Building an Effective Networking Program.. Disponível em: <http://businessnetworking.com/4-steps-building-effective-networking-program/>. (Consultado em Agosto de 2014)

NAVAZA et al., (2008). Estratégias empresariais, Vida Económica Editorial. 1ª Edição; Porto

PELICA, R. A. O.,(2011). (Em linha). Análise Qualitativa Sobre A Relação Existente Entre Os Conceitos de Networking E De Marketing Pessoal. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/4598>. (Consultado em Junho de 2014)

PEREIRA A. e POUPA, C (2003). Como escrever uma tese monografia ou livro científico usando o Word, Lisboa, Edições Sílabo.

PETERS, T. (2000). Reinventando o trabalho, Editora Campus; São Paulo

PORTER, M., (1999), Estratégias Competitivas Essenciais, 1ª Edição. Editora Campus; São Paulo

PORTUGAL, S., (2004). (Em linha). Contributos para uma discussão do conceito de rede na teoria sociológica. Disponível em: <http://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/ficheiros/271.pdf>. (Consultado em Junho de 2014).

QUARESMA, J.G. & GONÇALVES, C. (2013). Out of office, Vida Económica Editorial; Porto

QUINTAS, J. (2013). (Em linha). O Empreendedorismo Feminino: Estudo no Mercado de Huambo – Angola. Disponível em: http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/3885/1/TESE%20MESTRADO%20VERS%C3%83O%20FINAL_J%C3%BAlio%20Quintas.pdf. (Consultado em Junho 2014)

QUIVY, R. & CAMPENHOUDT, L. (2008). Manual de investigação em Ciências Socias. Gradiva, 5ª Edição; Lisboa

RIBEIRO, P. M. P., (2012). (Em linha). O papel das redes sociais no crescimento empresarial. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/24806/1/Pedro%20Miguel%20Pinto%20Ribeiro.pdf> .(Consultado em Julho de 2014)

SECK, F.K. & MAZZAROL, T. (2006). (Em linha). Strategic networking and growth of technology-oriented smes: evidence from Sigapore. Disponível em: <http://www.cemi.com.au/sites/all/publications/ANZAM%20FONGMAZZ06.pdf>. (Consultado em Maio de 2014)

SILVA, N. J. M. P. S., (2010), Gestão estratégica do crescimento económico em Portugal, Vida Económica Editorial; Porto

SILVA et al., (2012). (Em linha). Networking: Rede de contactos e oportunidades profissionais. Disponível em: http://faculadefundetec.com.br/img/revista_academica/pdf/iniciacao_pesquisa_conceicao.pdf. (Consultado em Junho de 2014).

SIREC, K. & BRADAC, B. (2009). (Em linha). How does networking impact the smes growth. Disponível em: <http://organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/organizacija/article/viewFile/279/557>. (Consultado em Maio de 2014)

SIRMA, E. (2009). (Em linha). Word-of- mouth marketing from a global perspetive. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/2506>.(Consultado em Maio de 2014)

THRIKAWALA, S.S. (2011). (Em linha). The role of networking for the success of smes in Sri Lanka. Disponível em: <http://www.wbiconpro.com/476-Sujani.pdf>. (Consultado em Maio de 2014)

TURNER, S. (2010). Ferramentas de apoio à gestão – guia essencial para o gestor de sucesso. Monitor – Projectos e Edições. 1ª Edição; Lisboa

UZZI, B. & DUNLAP, S. (2005). (Em linha). How to build your network. Havard Business Review. (Em linha). Disponível em: <https://www.aub.edu.lb/fm/fao/fd/Documents/hwnetwork.pdf>. (consultado em Junho de 2014).

VELLOSO, N. (2009). (Em linha). A importância do Networking. Revista Up pharma. Disponível em: <http://www.dpm.srv.br/revista/113/113.pdf>. (Consultado em Junho de 2014).

WIMA, Ambrósio (2013). (Em linha). Estratégias de Formação Orientadas para o Desenvolvimento do Capital Humano. Estudo sobre a Percepção dos Trabalhadores nas Empresas Públicas da Província de Benguela. Disponível em: http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/4187/1/TESE%20MESTRADO%20VERS%C3%83O%20FINAL_Ambr%C3%B3sio%20Wima.pdf. (Consultado em Setembro de 2014)

WOMMA. (Em linha).. Disponível em: <http://www.womma.org/>. (consultado em Julho de 2014)

YIN, R. K. (2005). Estudo de caso: planeamento e métodos. 3ª. Edição, Bookman; Porto Alegre

ZACK, D. (2014). Networking – crie a sua rede de contactos e influência. Bookout, 1ª Edição; San Francisco

ANEXOS

ANEXO I- Código De Ética Seguido Pelos Membros

1. Prestarei serviços de qualidade aos preços fixados.
2. Serei sincero com os membros e com as suas referências.
3. Construirei relações de confiança com base na sinceridade com todos os membros e para com as suas referências.
4. Assumirei a responsabilidade de dar seguimento às referências que receber.
5. Cumprirei com o Código de Ética da minha profissão.*
6. Terei uma atitude positiva e pró-ativa para com os membros BNI.

*(Os princípios de uma profissão apresentados num código de ética formal substituem os princípios acima descritos.)

Fonte: Site Institucional do BNI

ANEXO II – Agenda do BNI

1. Open Networking.
2. Boas-vindas a todos e apresentação da Equipa Liderança.
3. Objetivos e Visão do BNI.
4. Momento de Educação.
5. Anunciar os Networkers notáveis do grupo (início de cada mês).
6. Passar os cartões de visita.
7. Dar as boas-vindas a novos membros e apresentá-los, e/ou congratular renovações.
8. Apresentação de 60 segundos dos próprios membros.
9. Dar as boas-vindas às visitas e pedir aos membros que as apresentem primeiro (as visitas têm 60 segundos para se apresentarem).
10. Relatório do Coordenador de Membros.
11. Relatório da Comissão de Membros.
12. O Secretário-Tesoureiro anuncia os palestrantes das próximas seis semanas e apresenta o(s) palestrante(s) da semana.
13. Apresentação de 5-10 minutos do(s) palestrante(s), incluindo perguntas e respostas.
14. Passagem de Referências e Testemunhos: as visitas dizem o que mais as impressionou acerca da reunião.
15. Controlo de Referências.
16. Relatório do Secretário-Tesoureiro.
17. O Presidente do grupo agradece as visitas.
18. Anúncios e lembretes, por ex.: workshops, encontros regionais, reuniões de comissões, etc.
19. Sorteio da prenda do(s) palestrante(s) para os membros que trouxeram referências ou visitas.
20. Encerramento da reunião. Acompanhar visitas e novos membros para esclarecimentos.

Fonte: Site Institucional do BNI

APÊNDICES

APÊNDICE I – Entrevista ao Director do Grupo

Networking Um Instrumento De Desenvolvimento Empresarial - Estudo de caso sobre A Organização BNI Elite

A presente entrevista é realizada no âmbito da Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, da UFP, subordinado ao tema Networking Um Instrumento De Desenvolvimento Empresarial - Um Estudo De Caso Sobre A Organização BNI Elite. Com o recurso à entrevista pretende-se captar a realidade de cada entrevistado. Responda com o máximo de sinceridade e pormenor.

Desde já agradecemos a sua disponibilidade e colaboração, garantindo a confidencialidade de todas as informações recolhidas.

Ricardo Ferreira Vivas Pereira
E-mail:ricardofvp@hotmail.com

Nome de Entrevistado:

Data:

Meio utilizado: E-mail

Atividade Profissional:

Habilitações Literárias:

Idade:

1. Explícite o Conceito do BNI, bem como o seu surgimento?
2. Indique quais as regras básicas de formação e funcionamento de um grupo BNI?
3. .Como se processa a adesão a um grupo?
4. De que forma é que os membros são avaliados? E quais as consequências observadas aos membros, que no decorrer da sua atividade no BNI apresentam comportamentos que se desviam dos objetivos princípios defendidos pelo grupo?
5. Como afasta o conceito defendido pelo BNI do conceito regularmente utilizado por “Pirâmide”, sabendo de antemão, que tais práticas são consideradas pela maioria dos Estados como ilegais.
6. No seu entendimento, tendo em conta a experiência pessoal na organização, quais os fundamentos que relevam na decisão de um membro BNI não realizar a renovação?
7. Quais as ferramentas disponíveis e as mais utilizadas pelos membros do BNI?
8. No caso específico BNI ELITE (VALONGO), quais são, no seu entendimento, os fatores distintivos que o mesmo apresenta em comparação com os restantes grupos que se encontram sob a sua coordenação?
9. O BNI ELITE pode se considerado como um caso de sucesso? Se sim porquê?
10. Identifique as características pessoais que, no seu entendimento enquanto Diretor de um grupo BNI, considera essenciais para se ser um bom networker?

11. Quais os valores pessoais que um membro BNI deve possuir para que apresente sucesso no grupo em que se encontra inserido?
12. Quais as Competências necessárias para se ser um Networker na sua opinião?
13. Quais os principais benefícios reais, a curto e a longo prazo, que os empresários podem retirar da sua adesão a um grupo BNI?
14. O networking é utilizado pelos empresários de forma consciente como uma ferramenta de marketing?
15. Quais as motivações para o desenvolvimento de tais atividades?
16. Deseja fazer alguma sugestão ou comentário adicional?

Muito obrigado pela sua colaboração!

APÊNDICE II – Inquérito aos Membros do Grupo BNI Elite

Networking Um Instrumento De Desenvolvimento Empresarial - Estudo de caso sobre A Organização BNI Elite

No âmbito do Mestrado em Ciências Empresariais da Universidade Fernando Pessoa, encontro-me a desenvolver um estudo que pretende compreender a utilização do *networking* como um instrumento de desenvolvimento pessoal/empresarial.

Gostaria contar com a sua participação neste estudo, preenchendo este questionário. O preenchimento do mesmo não deverá demorar mais de 15 minutos.

Por favor, responda com o máximo de sinceridade, apenas estamos interessados na sua opinião, pelo que não existem respostas certas ou erradas. As suas respostas são fundamentais para o desenvolvimento da pesquisa. Por favor, não deixe questões por responder.

O anonimato dos respondentes será assegurado tendo a sua recolha e tratamento apenas objectivos de pesquisa.

Ricardo Ferreira Vivas Pereira
E-mail:21383@ufp.edu.pt

Grupo I

1- Como tomou conhecimento do BNI? (assinale a opção que considera mais adequada)

<input type="checkbox"/>	Amigo
<input type="checkbox"/>	Cliente/Fornecedor
<input type="checkbox"/>	Internet/Redes Sociais
<input type="checkbox"/>	Imprensa escrita
<input type="checkbox"/>	Outros

2- À Quanto Tempo é Membro do BNI Elite?

<input type="checkbox"/>	Menos de 1 Ano
<input type="checkbox"/>	Mais de 1 Ano

3- Qual a primeira impressão que teve do BNI? (assinale a opção que considera mais adequada)

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
... é uma simples organização de empresas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...é apenas uma forma de publicitar os meus produtos/serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... é um grupo de comerciais que publicita os meus produtos/serviços diariamente sem quaisquer custos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...cria relações de parceria e de confiança extremamente uteis no mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...apresenta custos elevados e não compensatórios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...não tem qualquer utilidade para determinadas áreas de negócio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... é um conceito que não se enquadra com a realidade empresarial portuguesa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... não possui nenhum traço messiânico ou de pirâmide.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...tem valor de adesão que faz sentido, pois fornece merchandising e proporcionam em média 52 reuniões por ano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... tem um horário adequado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...não é uma ferramenta de marketing, é uma troca de produtos/serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...é distribuir cartões de visita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

...é eficaz pois o futuro dos negócios está nas redes e nas parcerias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...é eficaz pois o networking presencial é mais eficaz que o networking virtual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... não compensa pois o networking virtual supera o presencial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... exige um elevado tempo disponível e um acompanhamento diário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4- Estabeleceu Algum Objectivo Com A Sua Entrada no Grupo?

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

5- Qual o motivo que esteve na base da sua adesão ao BNI?(assinale a opção que considera mais adequada)

<input type="checkbox"/>	Aumento de notoriedade do negócio
<input type="checkbox"/>	Procura de novos mercados
<input type="checkbox"/>	Busca por novos parceiros
<input type="checkbox"/>	Potenciação da rede de contactos
<input type="checkbox"/>	Novos Conhecimentos
<input type="checkbox"/>	Contatos
<input type="checkbox"/>	Formação
<input type="checkbox"/>	Novas Relações de Confiança
<input type="checkbox"/>	Outro

6- Qual considera ser a sua maior fraqueza no networking? (assinale a opção que considera mais adequada)

<input type="checkbox"/>	Dificuldade em aproximar-me de alguém pela primeira vez
<input type="checkbox"/>	Continuar a conversa depois de alguns minutos
<input type="checkbox"/>	Saber como terminar conversa
<input type="checkbox"/>	Não sei como transformar relações em oportunidades de negócio
<input type="checkbox"/>	Acompanhar as referências recebidas

7- Qual considera ser a sua maior vantagem no networking? (assinale a opção que considera mais adequada)

<input type="checkbox"/>	Ligar-me às pessoas
<input type="checkbox"/>	Desenvolver relações de qualidade
<input type="checkbox"/>	Bom a seguir referências
<input type="checkbox"/>	Conhecer novas pessoas
<input type="checkbox"/>	Transformar relações em oportunidades de negócio

8- Como desenvolveu as suas habilidades de networking? (assinale a opção que considera mais adequada)

<input type="checkbox"/>	Através da leitura de livros/artigos
<input type="checkbox"/>	Seminários aulas
<input type="checkbox"/>	Participação em grupos de networking
<input type="checkbox"/>	Outros

9- Gostaríamos de saber a sua opinião sobre o perfil adequado de um membro BNI. Um membro BNI deve... (assinale a opção que considera mais adequada)

<input type="checkbox"/>	Acompanhar as suas referências
<input type="checkbox"/>	Ter uma atitude positiva
<input type="checkbox"/>	Ser entusiasta
<input type="checkbox"/>	Ser de confiança

<input type="checkbox"/>	Ser bom ouvinte
<input type="checkbox"/>	Gostar de ajudar os outros
<input type="checkbox"/>	Ser sincero
<input type="checkbox"/>	Ser assíduo e pontual
<input type="checkbox"/>	Ser Versátil e criativo
<input type="checkbox"/>	Deve cuidar da imagem e da apresentação
<input type="checkbox"/>	Outro

10- Ao nível pessoal o BNI auxilia...(assinale o seu grau de concordância)

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
...a aprendizagem de novas ferramentas de marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... o desenvolvimento das técnicas do marketing boca-a-boca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... a aprendizagem de falar em publico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... o auto-conhecimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... o desenvolvimento das técnicas comerciais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...a aprendizagem do mundo de negócios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... utilização de novos métodos de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... o aumento e o alcance na nossa marca pessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Grupo II

11- A Participação no Grupo BNI permite ao seu negócio/empresa...(assinale o seu grau de concordância)

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
...identificar novas oportunidades de negócio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...desenvolver produtos e serviços com mais qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...aceder mais facilmente aos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...melhor a credibilidade e o prestígio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...reduzir custos de investigação e de desenvolvimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...reduzir custos de comunicação e publicidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...aceder a informação relevante e oportuna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...aumentar o poder negocial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...a produção e transferência de conhecimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... a geração de novas ideias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... a definição de novos processos de negócio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...que tenhamos acesso a diferentes opiniões e hábitos, estimulando nossa criatividade e expandindo nossa visão de negócio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... conquistar novos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...identificar novos fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...estabelecer novas parcerias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...aumentar o volume de vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...aumentar a quota de mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...aumentar a produtividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...aumentar a rentabilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...aumentar o numero de colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...aumentar a capacidade produtiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

...uma aceleração do crescimento da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...incentiva e permite a criação e o alcance de metas e desenvolvimento do negócio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12- Gostaríamos de saber em que percentagem a adesão ao grupo BNI alavancou o desenvolvimento do seu negócio, por via de referências e marketing boca-a-boca. (Assinale o intervalo que considera mais adequado)

0-10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	51-60%	61-70%	71-80%	81-90%	91-100%
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13- Gostaríamos de saber em que percentagem as suas referências se traduzem em novos negócios. (Assinale o intervalo que considera mais adequado).

0-10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	51-60%	61-70%	71-80%	81-90%	91-100%
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14- Qual das seguintes hipóteses é a mais importante no momento de referenciar negócios a outras pessoas? (assinale a opção que considera mais adequada)

<input type="checkbox"/>	Conhecer o carácter da pessoa
<input type="checkbox"/>	Conhecer a competência da pessoa
<input type="checkbox"/>	Conhecer o histórico da pessoa
<input type="checkbox"/>	Usar os produtos antes de referência a outros
<input type="checkbox"/>	Outro

15- O BNI fornece ferramentas e instrumentos ao serviços dos seus membros. Gostaríamos de saber a vossa opinião enquanto membros da utilização de tais instrumentos. (assinale o seu grau de concordância)

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Atualizo os meus dados no BNI Conect com regularidade pois é o meu cartão de visita para todo o universo BNI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participo com regularidade nas formações do BNI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considero as formações de extrema utilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As formações dadas abordam temáticas diversificadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sem as formações tornava-se mais difícil a minha presença no BNI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As formações não são adaptadas a determinadas áreas de actividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os módulos de formação são de qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16- Se tivesse que renovar agora qual seria a sua decisão?

De certeza que não renovava	Poderia não renovar	N/A	Poderia Renovar	Decididamente Renovava
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17- Gostaríamos de saber na sua opinião qual o motivo para a não adesão ou não renovação do grupo BNI Elite. As pessoas não aderem ou não renovam pois... (assinale o seu grau de concordância)

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
...consideram o BNI excessivamente formal e rígido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...o horário revelou ser um factor impeditivo à adesão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...o custo de adesão foi um factor determinante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

para a não adesão					
... não ficam esclarecido quando às regras e funcionamento do grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... associam o conceito as denominadas pirâmides ilegais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... as áreas de negócio já se encontra bloqueada por um membro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... não gostam da ideia de serem avaliados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... verificam não ter perfil adequado para este tipo de práticas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... pois o BNI exige muito tempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... pois exige trabalho constante e diário retirando tempo à actividade profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... não são aceites pelo grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Grupo III

18-Gostariamos de saber que tipo de entidade representa no grupo BNI Elite

(assinale a opção em que se enquadra)

<input type="checkbox"/>	Micro-empresa
<input type="checkbox"/>	PME
<input type="checkbox"/>	Grande Empresa
<input type="checkbox"/>	Empresário em nome individual
<input type="checkbox"/>	Outras

19-Gostariamos de saber em que área desenvolve a sua actividade?

(assinale a opção em que se enquadra)

Indústria	Comércio	Serviços
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20-Indique a sua idade _____

21-Indique o seu Género: Feminino Masculino

22-Grau de Ensino: 1º ciclo (instrução primária) 2º ciclo (até ao 9º ano) 3º ciclo (até ao 12º ano) Licenciatura Mestrado/MBA Doutoramento

Obrigada pela sua Participação!