



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

**O Papel das Redes Sociais no Desempenho das
PME
Região de Trás os Montes e Alto Douro**

Ana Filipa Vasques Pereira

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Mário Franco

Covilhã, Outubro de 2015

Agradecimentos

Neste espaço deixo algumas palavras, a todas as pessoas que, ao longo do meu Mestrado em Gestão me ajudaram, direta ou indiretamente, a cumprir todos os meus objetivos de forma a realizar mais uma etapa da minha formação académica.

Antes de mais, agradeço a todos os que contribuíram para que este estudo se torna-se possível, através do preenchimento do questionário, e agradeço principalmente aos que não se limitaram a preencher o questionário mas que também se disponibilizaram de forma espontânea a sugerir alterações de forma a contribuir para a melhoria do mesmo.

Ao meu orientador Professor Doutor Mário Franco, pela orientação, compreensão, atenção, sugestões e todos os valiosos contributos ao longo do desenvolvimento desta dissertação. Estou grata por tudo e também pela liberdade de ação que me permitiu, que foi decisiva para que este trabalho contribuisse para o meu desenvolvimento pessoal.

À minha amiga Andreia pela entreaajuda e pela partilha dos bons (e menos bons) momentos ao longo desta etapa.

À Informa D&B, por toda a disponibilidade demonstrada desde o primeiro contacto e por toda a colaboração referente à partilha de informação.

Ao meu namorado, André, um agradecimento especial pelo apoio e carinho diários, pelas palavras atenciosas e encorajadoras e pela transmissão de confiança e de força, em todos os momentos. Por sempre acreditar em mim, a minha enorme gratidão!

Por último, mas não menos importantes, aos Meus Pais e ao Meu Irmão, um enorme obrigada por sempre acreditarem em mim e naquilo que faço e por todos os ensinamentos de vida. Espero que esta etapa, que agora termino, possa, de alguma forma, retribuir e compensar todo o carinho, apoio e dedicação que, constantemente, me oferecem. A eles, dedico todo este trabalho.

Resumo

Atualmente, as empresas que pretendem desenvolver-se devem utilizar as redes sociais como uma plataforma para os seus negócios. As redes sociais estão cada vez mais a tornar-se uma escolha popular de promoção de negócios, uma vez que permitem a comunicação para lá de uma conversa privada. Os empresários podem utilizar plenamente as funções das redes sociais para práticas de marketing a um custo mais reduzido.

Através de interações de cooperação com vários tipos de membros das redes sociais, as pequenas e médias empresas (PME) colocam-se numa melhor posição para desenvolver estratégias e táticas eficazes, necessárias para prosperar numa envolvente em constante mudança global. As redes sociais quando combinadas são componentes valiosas de aprendizagem empresarial e podem melhorar o sucesso das PME, através da criação de ativos da organização sob a forma de recursos humanos, finanças e capital tecnológico.

Neste contexto, este estudo mostra o papel das redes sociais no desempenho das PME da região de Trás os Montes e Alto Douro, Portugal. O objetivo principal é aprofundar e contribuir para o conhecimento sobre a utilização das redes sociais de forma a melhorar o desempenho neste segmento de pequenas empresas. Os objetivos específicos passam pelo conhecimento sobre os motivos da adesão e não adesão às redes sociais e perceber se essas redes influenciam realmente o desempenho nesse setor de empresas. Para alcançar estes objetivos, adotou-se uma abordagem de investigação quantitativa que se baseou na aplicação de um questionário e cuja amostra final foi composta por 103 PME.

Com base nos resultados obtidos, conclui-se que a maioria das PME estudadas está ligada às redes sociais, com destaque para o *Facebook*. O principal motivo que leva este tipo de empresas a ligarem-se às redes sociais prende-se na possível apresentação de serviços a um maior número de potenciais clientes. Quanto à não adesão por parte destas empresas, o motivo não é totalmente claro, mas está relacionado com o facto de existir falta de interesse das redes sociais por parte deste tipo de pequenas empresas.

Em relação à influência das redes sociais para melhoria do desempenho nas PME, verifica-se uma influência positiva mesmo que não seja em todos os indicadores adotados para a sua medição. As evidências empíricas obtidas levam-nos a concluir que os fatores associados à redução de custos influenciam quer indicadores financeiros (Crescimento dos Lucros) quer indicadores não financeiros (Resultados de Recursos Humanos) e a comunicação e inovação influenciam apenas fatores não financeiros (Nível de Satisfação). Algumas contribuições e implicações para a teoria e prática para o contexto das PME são também apresentadas no final deste estudo.

Palavras-chave

Redes Sociais , PME , Desempenho nas PME.

Abstract

Currently, companies seeking to develop should use social networks as a platform for their business. Social networks are increasingly becoming a popular choice for business promotion, as they allow communication beyond a private conversation. Entrepreneurs can fully utilize the functions of social networks for sales, advertising and marketing at a lower cost.

Through cooperative interactions with various members of social networks, small and medium-sized enterprises (SME) put themselves in a better position to develop effective strategies and tactics needed to thrive in an ever-changing global landscape. Combined, social networks are valuable components of entrepreneurial learning and can improve the success of small and medium-sized enterprises through the creation of organizational assets in the form of human resources, finance and technological capital.

In this context, this study shows the role of social networks in the performance of SMEs in the region of Trás os Montes and Alto Douro, Portugal. The main objective is to deepen and contribute to the knowledge on the use of social networks in order to improve performance in the small business segment. The specific objectives pass for knowledge about the reasons for adherence and non-adherence to social networks and see if these networks do influence performance in this business sector. To achieve these goals, we adopted a quantitative research approach, which was based on the application of a questionnaire and whose final sample consisted of 103 SMEs.

Based on these results, it is concluded that most SMEs studied are linked to social networks, especially *Facebook*. The main reason that this type of companies connect to social networks is linked to the possibility to submit services to a larger number of potential customers. As for non-compliance on the part of these companies, the reason is not entirely clear, but is related to the fact that there is lack of interest in social networks in this type of small business.

Regarding the influence of social networks for improved performance in SMEs, there is a very positive influence in almost all indicators adopted for measurement. Empirical evidence obtained lead us to conclude that the factors associated with cost reduction influence both financial indicators (Earnings Growth) or non-financial indicators (Results in Human Resources) and communication and innovation influence only non-financial factors (Satisfaction Level). Some contributions and implications for theory and practice in the context of SMEs are also presented at the end of this study.

Keywords

Social networks, SME , Performance in SMEs.

Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Lista de Figuras	xi
Lista de Tabelas	xiii
Lista de Acrónimos.....	xv
1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura	4
2.1. Redes Sociais	4
2.2. A utilização das Redes Sociais pelas empresas.....	7
2.3. Práticas no uso das Redes Sociais nas PME.....	9
2.4. Desempenho nas PME através das Redes Sociais.....	13
3. Metodologia de Investigação.....	19
3.1. População/Amostra.....	19
3.2. Recolha de Dados	19
3.3. Análise de Dados	21
4. Resultados e Discussão.....	23
4.1. Caracterização da Amostra: Inquiridos e empresas.....	23
4.2. Caracterização das Redes Sociais nas PME	24
4.3. Motivos da não adesão às Redes Sociais pelas PME.....	26
4.4. Motivos da adesão às Redes Sociais pelas PME	27
4.5. Práticas no uso das Redes Sociais nas PME.....	31
4.6. Desempenho nas PME.....	33
4.7. Influência dos Motivos da Utilização das Redes Sociais no Desempenho das PME	35
5. Conclusões e Implicações	39
5.1. Conclusões	39
5.2. Contribuições, Limitações e Linhas Futuras	41
6. Bibliografia	42
Apêndice	55
Anexos.....	63

Lista de Figuras

FIGURA 1: MELHORES PRÁTICAS NA UTILIZAÇÃO DAS REDES SOCIAIS NAS PME.....	12
FIGURA 2: EMPRESAS REPRESENTADAS NAS REDES SOCIAIS	25
FIGURA 3: TEMPO DE UTILIZAÇÃO DAS REDES SOCIAIS	25

Lista de Tabelas

TABELA 1: DEFINIÇÃO DE REDES SOCIAIS	4
TABELA 2: DEFINIÇÃO DE ALGUNS <i>SITES</i> DE REDES SOCIAIS	6
TABELA 3: MOTIVOS PARA AS EMPRESAS NÃO SE ENCONTRAREM LIGADAS ÀS REDES SOCIAIS	9
TABELA 4: INDICADORES DE DESEMPENHO	16
TABELA 5: VARIÁVEIS EM ESTUDO	20
TABELA 6: CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA	23
TABELA 7: REDES SOCIAIS UTILIZADAS	26
TABELA 8: NÃO ADESÃO ÀS REDES SOCIAIS	27
TABELA 9: MOTIVOS DE ADESÃO ÀS REDES SOCIAIS	28
TABELA 10: ANÁLISE FATORIAL - MOTIVOS DA ADESÃO	29
TABELA 11: ANÁLISE FATORIAL - PRÁTICAS NO USO DAS REDES SOCIAIS NAS PME	32
TABELA 12: ANÁLISE FATORIAL - DESEMPENHO	34
TABELA 13: ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS E MATRIZ DE CORRELAÇÃO DE PEARSON.....	36
TABELA 14: ANÁLISE DE REGRESSÃO DA INFLUÊNCIA DOS MOTIVOS DA UTILIZAÇÃO DAS REDES SOCIAIS NO DESEMPENHO NAS PME	37

Lista de Acrónimos

INE	Instituto Nacional de Estatística
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
MPME	Micro, pequenas e médias empresas
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequenas e médias empresas
ROA	Retorno sobre ativo
ROI	Retorno sobre o investimento
SPSS	<i>Statistical Package for the social Sciences</i>
T	<i>Tolerance Values</i>
TI	Tecnologias de Informação
UNDI	Lucros depois de impostos
VIF	<i>Variance Inflation Factor</i>
VPL	Valor Presente Líquido
WEB	<i>World Wide Web</i>

1. Introdução

As principais características do mundo atual são as mudanças que se tornaram rápidas, imprevistas, turbulentas e inesperadas. A globalização tornou os mercados mundiais altamente competitivos, voláteis e instáveis. As incertezas vividas no panorama económico, como a instabilidade e transformações cada vez mais rápidas e abrangentes, têm vindo a exigir que as organizações procurem estratégias competitivas que possam garantir o seu desempenho e sustentabilidade no mercado. A competição é cada vez mais globalizada, conseqüentemente o número de concorrentes aumenta e dificulta a definição de estratégias que gerem vantagens competitivas sustentáveis (Ribeiro, 2012).

No início do século XXI, o utilizador deixa de ser um mero consumidor de informação e passa a ser também ele um produtor de conteúdos, ou seja, partilhando-os, passando estes a fazer parte do *corpus* de dados de informação existentes na *Web*. Surge então aquilo que viria a ser batizado em 2004 de *Web 2.0* (Mota, 2009). De acordo com O'Reilly (2005), *Web 2.0* significa "uma mudança a partir da *Web* como uma plataforma de publicação para a participação de ferramenta de apoio".

Neste contexto, as redes sociais são fruto do paradigma da *Web 2.0* e transformaram a mediação da informação e da comunicação. Se antes uma entidade se dirigia a meios de comunicação de massa, tal como a televisão, com o objetivo de fazer passar a informação ao maior número de pessoas possível, atualmente, a Internet possibilita um processo comunicativo com um panorama distinto (Soares *et al.*, 2010). Castells (2011) prefere falar de uma mudança de paradigma em que a idade da comunicação em massa deu lugar a uma era de comunicação em massa por conta própria.

Uma rede social, no seu sentido lato, é determinada por um agregado de dois elementos: atores (pessoas, instituições ou grupos) e todas as conexões entre esses atores, compreendendo uma estrutura de grupo (Recuero, 2007). A rede social é um fenómeno novo, que mudou a forma como o ambiente de negócios opera. As empresas conseguem ter acesso a recursos que de outra forma não estavam disponíveis. Este fenómeno tem também ajudado as empresas a aumentar a sua dignidade, cultivar parcerias estratégicas e aumentar o seu contacto com clientes e fornecedores.

Nestas circunstâncias, é comumente apontado na literatura que a envolvente empresarial se tem tornado mais competitiva e complexa, fazendo com que as empresas procurem novas estratégias para se tornarem mais competitivas (Ferreira e Oliva, 2006; Hoffmann e Morales, 2006). A vantagem competitiva que é possível alcançar a partir da rede de relacionamentos é difícil de imitar, o que dificulta a sua erosão através da concorrência (Grant, 2002).

Nesta perspetiva, as PME constituem, sem dúvida, uma parte significativa do desenvolvimento económico em muitos países. O papel das PME é de uma importância vital para o processo de crescimento económico de qualquer economia (Aragon-Sanchez e Sanchez-Marin, 2005; O'Regan e Ghobadiah, 2004; Stokes, 2003; Prasad, 2004). O seu peso nos diversos setores de atividade, e a percentagem de PME em relação ao total de empresas, que se encontram em vários países, corroboram esta afirmação. As PME são consideradas como um setor notável uma vez que este tipo de empresas pode, não só absorver a força maior em comparação com as vendas nas empresas de grande dimensão, mas também pode proporcionar a mais significativa contribuição para o PIB (Tambunan, 2009). Segundo o INE (2011), em 2009 existiam em Portugal 348 552 micro, pequenas e médias empresas (MPME), representando 99,7% do total das sociedades não financeiras.

Deste modo, investir nas relações sociais com pessoas internas e externas à organização de forma a alcançar benefícios, pode tornar mais fácil a realização dos objetivos de crescimento das empresas (Ribeiro, 2012). No entanto, as PME nem sempre exploram plenamente a sua capacidade inovadora e criativa, porque muitas dessas empresas estão distantes da tecnologia (Thach, 2009) Por outro lado, ao estudar o desempenho, através das redes sociais, parte-se do pressuposto que as empresas estão imersas em redes de relações sociais, as quais influenciam a sua ação económica (Granovetter, 2005).

Cada vez mais se verifica que a concretização da vantagem competitiva está dependente do acesso a recursos que estão para além das fronteiras físicas da própria empresa. Nas empresas é reconhecido que os recursos críticos podem estar, de facto, além da sua própria fronteira (Dyer e Singh, 1998). Esta realidade é ainda mais evidente quando observamos o universo das PME, cuja limitação de recursos as obriga a procurar complementaridades.

No contexto das PME, Belo (2011) estudou as relações empresa/sites de redes sociais cujo objetivo principal foi analisar o potencial dos sites de redes sociais como ferramenta de desenvolvimento económico das PME na região do Algarve, bem como, analisar o impacto destas redes no desempenho das suas atividades. Vásquez e Escamilla (2014) realizaram um estudo onde criaram métodos para melhorar as práticas no uso de redes sociais nas PME de forma a tornarem-se mais competitivas. Öztamur e Karakadılar (2014) expõem um estudo sobre o papel dos meios de comunicação social para as PME como uma nova ferramenta de estratégia de marketing para a perspetiva de desempenho da empresa, onde comparam métodos utilizados por empresas de moda e alimentação de forma a compreenderem qual a empresa que melhor atua nas redes sociais e mais cuidados tem com os clientes.

Apesar de existirem muitas vantagens na utilização das redes sociais, a investigação a nível organizacional e o seu impacto no desempenho organizacional não tem crescido tão rapidamente quanto o desejado (Lovejoy e Saxton, 2012; Hassan et al., 2012). Estudos anteriores têm investigado o uso das redes sociais nas organizações, no entanto, apenas

alguns estudos examinaram o impacto sobre o desempenho organizacional.

Independentemente de tudo isso, torna-se fundamental o estudo do papel das redes sociais para potenciar o desempenho das PME da região de Trás os Montes e Alto Douro, nomeadamente dos distritos de Vila Real e Bragança. Apesar dos significativos esforços e investimentos que têm sido realizados nos últimos anos nesta região, a mesma apresenta índices de desenvolvimento claramente inferiores à média regional e nacional. A região é um território de baixa densidade populacional e torna-se importante fixar a população no interior através da criação de emprego. Nesse sentido, interessa caracterizar a participação destas empresas nestes *sites*, bem como analisar de que forma os indicadores de natureza financeira e não financeira das empresas melhoram através da sua representação nas redes sociais. Deste modo, tendo também como propósito a tentativa de sensibilizar as empresas da região para a importância da utilização destas redes.

O presente estudo contribui para a literatura desta área reunindo evidências sobre um caso/região português, e auxilia como forma de superação de recursos das PME através das redes sociais. Mais do que esperar pela retoma para fazerem os seus investimentos, as empresas deverão adotar uma atitude pró-ativa perante os seus mercados pertinentes. Sem dúvida que as PME configuram não só um enorme potencial em termos de inovação, de criação de riqueza e de afirmação competitiva da nossa economia, como terão de ser um elemento incontornável das mudanças que o nosso país carece.

Esta dissertação encontra-se estruturada em cinco pontos. No primeiro, onde se insere esta parte introdutória, No segundo ponto é exposta a revisão da literatura que abrange os motivos para a adesão e não adesão das PME às redes sociais e são também abordadas práticas que possibilitam uma melhor utilização das redes sociais pelas empresas; seguidamente são debatidos os indicadores financeiros e não financeiros utilizados para a medição do desempenho nas PME. Por último, é tratada a influência das redes sociais no desempenho das PME. No terceiro ponto são discriminados os procedimentos metodológicos utilizados. O quarto ponto consiste na análise e discussão dos resultados obtidos. Para finalizar, seguem-se as conclusões gerais, bem como as contribuições para a teoria e prática, as limitações e algumas sugestões futuras.

2. Revisão da Literatura

2.1. Redes Sociais

A evolução da internet, em especial o aparecimento da *Web 2.0* (O'Reilly, 2005), abriu novas oportunidades e benefícios para as empresas e para a população em geral, dada a facilidade de comunicação e a velocidade de difusão resultante da informação (Brandão e Marques, 2010). Uma das maiores oportunidades foi a abertura das novas aplicações *on-line* de ambientes de rede conhecidas por redes sociais (Tredinnick, 2006; Boyd e Elisson, 2007; Constantinides *et al.*, 2008).

Na literatura existente, diferentes definições têm sido utilizadas para descrever o significado de redes sociais, tais como laços sociais, relações interpessoais, relações pessoais, relações sociais, e redes relacionais (Zhou *et al.*, 2007). Na tabela 1 encontram-se várias definições de Redes Sociais de acordo com diferentes autores.

Tabela 1: Definição de Redes Sociais

Autor(es)	Definição
Tichy <i>et al.</i> (1979)	As redes sociais são um conjunto específico de ligações entre um conjunto definido de pessoas, com a propriedade adicional que as características dessas ligações como um todo podem ser usadas para interpretar o comportamento social das pessoas envolvidas.
Björkman e Kock (1995)	A rede social é uma rede de indivíduos que estão ligados através de interações sociais baseadas essencialmente por trocas sociais, mas que também podem conter trocas de informação e de negócios.
Newstrom (1997)	Rede é um grupo de pessoas, empresas, instituições ou associações que desenvolvem e se relacionam formalmente ou informalmente mantendo contacto ou partilha acerca de algum interesse comum.
Lee <i>et al.</i> (2000)	Uma rede social pode ser definida como um conjunto de nós ou atores (pessoas ou organizações) ligados por relações sociais ou laços de um tipo específico.
Borgatti e Foster (2003)	Uma rede é conjunto de atores (nós), ligados por um conjunto de laços.
Brass <i>et al.</i> (2004)	Consideram as redes como um conjunto de nós e laços que representam alguma relação, ou falta de relações entre os nós.
Downes (2005)	Uma rede social é um conjunto de indivíduos ligados entre si por um conjunto de relações.

Um termo extremamente importante nas redes sociais é o de relação, que pode ser definida como uma interação mutuamente orientada entre duas partes reciprocamente empenhadas (Håkansson e Snehota, 1995).

À medida que caminhamos para uma economia, onde a colaboração e a inovação desempenham um papel central na eficácia das organizações, torna-se imperativo olhar para o

conjunto de relações das quais as pessoas dependem para desenvolver o seu trabalho (Cross *et al.*, 2001).

Segundo o modelo ARA (*Actors, Resources and Activities*) elaborado por Håkansson e Snehota (1995), no âmbito empresarial estas relações podem ser caracterizadas por:

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

As redes sociais têm vindo a assumir um papel de destaque há já algum tempo, onde a unidade natural do trabalho migrou da responsabilidade do indivíduo para redes de funcionários, sendo que, muitas tarefas se têm desenvolvido naturalmente através da estrutura das redes ao contrário da estrutura organizacional formalmente constituída (Cross *et al.*, 2005).

As interações e as relações entre os atores configuram estruturas informais que podem interferir na forma como a empresa lida com as atividades rotineiras. Para Krackhardt e Hanson (1993), esta interferência não pode ser observada através de uma simples análise, mas sim através da análise das redes de relações que os colaboradores formam através de funções e departamentos para completar as tarefas mais rapidamente.

Souza e Gomes (2010) fazem uma distinção entre o que são realmente redes sociais e as plataformas que lhe servem de suporte (*sites* de redes sociais). Os *sites* de redes sociais são muitas vezes entendidos, equivocadamente, como uma rede social em si, no entanto esses *sites* servem apenas como uma plataforma onde se vai desenvolver e criar laços sociais. Estes autores definem ainda redes sociais *online*, não como *sites* de relacionamentos e ferramentas de interação e publicação, mas sim como a ação das pessoas a interagir, ou seja, as redes sociais *online* formam-se com as interações dos utilizadores, e não como ferramenta que as possibilitam.

Segundo Taborda (2007), as redes sociais *online* albergam perfis e comportamentos do utilizador, mas é o seu caráter interativo que mais as caracteriza. A interação tornou-se mais relacional e participativa, ou seja, as redes sociais *online* potenciam uma maior interação entre utilizadores.

Os *sites* de redes sociais permitem que cada vez mais as relações sejam construídas com pessoas que se encontram geograficamente distantes, ou seja, não têm limitações ao nível da

mobilidade. Dentro destas redes, os utilizadores colaboram ativamente, criando novos conteúdos e interagem entre si (AA.VV, 2008).

Outra forma de classificar a rede social é seguir o modelo de divisão dos canais de *média* social proposto por Evans (2009). O autor propões três grandes dimensões: (1) interações sociais (*e-mail*, eventos e calendário, SMS e texto, atualização de *status*); (2) plataformas sociais (*wikis*, redes sociais) e (3) conteúdo social (blogs, *microblogs*, fotos, áudio, vídeo). As plataformas sociais, *sites* de redes sociais, ou redes sociais on-line mais mencionadas são: *Facebook*, *LinkedIn*, *Twitter*, *Orkut*, *MySpace*, *Youtube*.

Na tabela 2, estão descritas definições de vários *sites* de redes sociais por Falcão (2010) e Evans (2009).

Tabela 2: Definição de alguns *sites* de Redes Sociais

<i>Sites</i>	Definição
<i>Facebook</i>	Criada na Universidade de <i>Harvard</i> em 2004, é a rede social dos velhos e novos amigos, dos colegas de trabalho e dos grupos de interesses comuns. Esta rede é fechada, o que significa que os conteúdos reais ficam disponíveis para os membros da rede. O <i>Facebook</i> tem o <i>ranking</i> das páginas com mais fãs por página, marcas, indivíduos, campanhas publicitárias e promocionais.
<i>Twitter</i>	Rede social e serviço de <i>microblogging</i> , em que cada utilizador pode incrementar mensagens até 140 caracteres. Esta rede é aberta pelo que não é necessário registo.
<i>LinkedIn</i>	Rede social para profissionais, indivíduos, empresas e grupos. Conhecido como um poderoso serviço de negócios. Diversas informações são partilhadas, nomeadamente o <i>curriculum</i> , as recomendações e os relacionamentos (conexões). Rede excelente na procura de emprego, na procura de velhos colegas de trabalho/universidade e no contacto com empresas.
<i>Youtube</i>	<i>Site</i> para procurar, descobrir, carregar ou ver vídeos em formato digital.
<i>MySpace</i>	Criada em 2003, esta rede social é considerada uma rede de amigos, de conteúdo aberto e disponível a todos. É uma das maiores redes sociais do mundo, estando no momento em fase descendente para o <i>Facebook</i> .
<i>Wiki</i>	Criado em 1994 nos Estados Unidos, com o objetivo de ser “o conteúdo dinâmico mais simples que pode funcionar”. Facilita a criação de conteúdos de fácil navegação e difusão.
<i>Slideshare</i>	<i>Site</i> que possibilita o <i>upload</i> e partilha de apresentações, documentos do <i>Word</i> e <i>Adobe PDF</i> dentro de uma comunidade. Esta rede é aberta.
<i>Trip- advisor</i>	Rede social das viagens da <i>Microsoft</i> , fundada em 2000 e especializada no setor do turismo. Os indivíduos relatam aqui as suas experiências de viagens e traçam itinerários (hotéis, <i>rent-a-car</i> , restaurantes, parques de diversão, etc.)
<i>Blogs</i>	Diário individual, no qual outros indivíduos podem fazer comentários. Na maior parte dos <i>blogs</i> existem <i>links</i> para outros <i>sites</i> escolhidos pelo indivíduo.

A Teoria das Redes Sociais sugere e indica que cada etapa pode exigir uma configuração de rede única, porque certas configurações são mais adequadas para determinadas tarefas (Üstüner e Godes, 2006). Eiriz e Wilson (2006) apresentam no seu trabalho os principais contributos para a evolução da teoria das redes sociais, nas diversas áreas científicas. Conceitos chave deste campo são as teorias das redes sociais e teoria da troca social. Embora a teoria da troca social tenha as suas origens no contexto das relações interpessoais e da Psicologia Social, esta também pode ser aplicada em estudos organizacionais. No entanto, quando uma organização ou empresa é a unidade de análise, as variáveis exploratórias (caraterísticas individuais, restrições situacionais e fatores relacionados com o processo) de troca social têm de ser adaptadas ao objeto de estudo (Eiriz e Wilson, 2006).

2.2. A utilização das Redes Sociais pelas Empresas

Os *sites* de redes sociais albergam informações sobre o perfil dos indivíduos e da sua rede, que podem ser utilizadas para vários propósitos de negócios (Ahmad, 2011). O que torna estes *sites* atraentes para as empresas é o facto da sua utilização ser fácil e oferecer comunicação em tempo real (Jacobs, 2009). Comercializam métodos que, se comparados com o marketing tradicional, são tão eficazes e mais baratos, ou mesmo gratuitos. As redes sociais ajudam a intensificar uma maior organização em rede, maior troca de ideias e maior integração do conhecimento (Al-Badi e Al-Qayoudhi, 2014).

A possibilidade que uma empresa tem de estar perto dos seus clientes, de partilhar e trocar benefícios com eles é muito importante. Os benefícios da representação/participação nos *sites* de redes sociais só existem se as empresas conseguirem compreender o poder do comportamento coletivo no impulso de mudança positiva nos negócios (Bradley, 2011). As empresas podem aceder e alcançar os inúmeros clientes ou potenciais clientes que não têm acesso de outra forma, ao mesmo tempo, economizando uma quantidade enorme de dinheiro em campanhas publicitárias (Al-Badi e Al-Qayoudhi, 2014). As redes sociais são também vantajosas pois as empresas podem comercializar o produto numa única página de uma das diversas ofertas existentes de *sites* de redes sociais, sem ter que pagar a alguém para o demonstrar e comercializar.

Muitas empresas já utilizam as redes sociais para o recrutamento de emprego, o que faz com que a procura de candidatos a empregos também se torne mais fácil.

De acordo com Miller e Prior (2010), os *sites* de redes sociais permitem aos seus proprietários avaliar os padrões de comportamento dos seus utilizadores, ver que conteúdos mais agradam à sua comunidade e que atitudes e comportamentos têm face à sua publicidade. As empresas podem criar uma colaboração global, o que lhes permite discutir questões e preocupações virtualmente e tomar as melhores decisões de negócios. Outra vantagem surge quando uma empresa quer introduzir novos produtos. Numa primeira fase a empresa pode dispor através de uma demonstração num mundo virtual e solicitar o *feedback* das pessoas através dos *sites*

de redes sociais. Este aspeto ajuda a reduzir o custo de produção de um produto num determinado negócio (Domeneghetti, 2006; Mattos, 2009).

Se as empresas não se conectarem a todos os seus clientes, correm o risco de perdê-los. As pessoas estão cada vez mais preocupadas com os seus desejos pessoais e pretendem ser ouvidas e valorizadas. Deste modo, a empresa deve entender as necessidades dos seus clientes e proporcionar-lhes o que eles procuram. As redes sociais podem ser uma ferramenta incrível na realização de tal proeza (Sannino, 2010). Além disso, um *site* rico em informações pode ajudar uma empresa a desenvolver relações com os clientes, fornecendo marketing mais eficaz, novos canais de comunicação e distribuição, menor tempo de mercado, produtos personalizados, suporte técnico *on-line* 24 horas e comunidade interativa *on-line*. As redes sociais podem ser uma excelente forma de conquistar novos clientes e manter os já existentes. O verdadeiro desafio está na forma de se envolver com o público a nível pessoal. Pode também auxiliar no desenvolvimento de capacidade de uma empresa, aumentar os contactos com clientes e fornecedores, trazer os recursos e financiamentos disponíveis, promover a inovação e ajudar no cultivo de parcerias estratégicas (Zontanos e Anderson, 2004).

Devido à flexibilidade das ferramentas de rede social, as empresas podem obter diferentes benefícios. Estas, ainda de acordo com o autor, são um maior acesso a diferentes públicos, melhor atendimento ao cliente, melhores produtos e serviços e adoção de preços e práticas favoráveis.

Mesmo com todos estes benefícios existem ainda motivos que levam as empresas a não estarem ligadas às redes sociais. Alguns desses motivos encontram-se apresentados na tabela 3.

Uma vez que as barreiras para o uso de tecnologias de redes sociais são baixas, as empresas podem fazer uso das redes sociais da mesma forma que grandes empresas, sem a necessidade de grandes recursos. A internet também pode facilitar um negócio para expandir o seu alcance e estendendo-se o seu principal negócio através da penetração de mercado ou desenvolvimento de produtos. Porter (2001) vai mais longe ao dizer que as relações formadas através da Internet podem impulsionar as vendas e gerar oportunidades para chegar a novos produtos e serviços. Além disso, a capacidade de inovação das PME é importante porque melhora não só a sua competitividade, mas também toda a indústria e economia através de ligações e difusão de conhecimentos com outras empresas. Uma melhor compreensão do uso das redes sociais, é o rápido crescimento e fenómeno potencialmente ilimitado, pelas PME.

Tabela 3: Motivos para as empresas não se encontrarem ligadas às Redes Sociais

Autor(es)	Motivos para as empresas não se encontrarem ligadas às redes sociais
Jagongo e Kinyua (2013); Al-Badi e Al-Qayoudhi (2014).	<ul style="list-style-type: none"> - Perceção de que a rede social é cara; - Falta de apoio executivo / gestão.
Jagongo e Kinyua (2013); Al-Badi e Al-Qayoudhi (2014).	<ul style="list-style-type: none"> - A falta de conhecimentos de informática; - Falta de acessibilidade.
Al-Badi e Al-Qayoudhi (2014).	<ul style="list-style-type: none"> - As redes sociais são difíceis de usar e exigem algumas habilidades.
Al-Badi e Al-Qayoudhi (2014).	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de interesse nas redes sociais; - Não está convencido sobre o valor na utilização.
Al-Badi e Al-Qayoudhi (2014).	<ul style="list-style-type: none"> - Têm opinião de que a tecnologia não é confiável.
Al-Badi e Qayoudhi (2014).	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de recursos para apoio; - A falta de recursos para gerir / controlar a utilização da rede.

As redes sociais têm levado à introdução de marketing de rede social e apresentam novas formas de comunicação para expansão pública em diversas plataformas da Internet. Kotler e Armstrong (2011) referem que os empresários não podem confiar em canais de comunicação por si só para comunicar com os seus consumidores, mas sim devem adotar novas estratégias se quiserem alcançar o sucesso.

2.3. Práticas no uso das Redes Sociais nas PME

As PME são reconhecidas como um dos principais contribuintes para a economia, desenvolvimento e crescimento do emprego. Apesar de desempenharem um papel importante na economia mundial de hoje, as PME são bem conhecidas como tendo barreiras de limitação e de aceitação em adotar novas tecnologias, embora a revolução de canais de internet e comunicação tenha alterado a forma como as pessoas hoje em dia conduzem os negócios. As PME elevam os padrões de vida das suas famílias e também desempenham uma tarefa crucial, contribuindo para um ambiente de comunidade social e económico estável e sustentável (Samujh, 2011).

Atualmente sabe-se que não é a inovação tecnológica direta que afeta o crescimento, mas sim as inovações introduzidas com o objetivo de melhorar essa tecnologia (Edquist e Henrekson, 2006). No caso da internet, nem todos os indivíduos a adotaram de imediato; essa evolução foi gradual à medida que iam sendo desenvolvidas aplicações que permitiam potenciar as atividades de empresas e indivíduos. Foram as próprias empresas e indivíduos que criaram conteúdos à medida das suas estratégias e necessidades. Dessa forma, são desenvolvidos na

organização mecanismos que permitem utilizar e adotar essas tecnologias para delas tirar partido e obter determinados benefícios (Albertin e Albertin, 2008; Belo, 2011).

Smith e Taylor (2004) revelam que as empresas estão atualmente a experimentar vários novos eventos e o desenvolvimento da internet como um canal de comunicação é certamente um dos fatores mais influentes. Algumas empresas mais inovadoras reconheceram essa mudança e estão a tirar partido de serem as primeiras a divulgar e promover as suas atividades nas redes sociais, participando, criando comunidades e comercializando os seus produtos *on-line* (Evans, 2009). Destas mudanças crescem enormes vantagens para as empresas, pois a tecnologia é uma das principais ferramentas utilizadas pelas PME para inovar, que possibilita mudanças tanto no interior da empresa como na relação com o mercado (Tigre, 2006; Belo, 2011).

O que mais leva os indivíduos a agruparem-se nestas ferramentas sociais é o facto de partilharem interesses em comum (Weber, 2009) sem contacto físico e sem precisarem de se encontrar no mesmo espaço físico ou pertencerem ao mesmo grupo étnico, conseguindo comunicar com centenas ou mesmo milhares de pessoas sobre produtos e as empresas que os fornecem (Kardaras *et al.*, 2003; Mangold e Faulds, 2009).

Para muitos, as relações em rede constituem um recurso chave do negócio, que é de particular importância na manutenção do núcleo da relação entre PME e da sua base de clientes (Bridge *et al.*, 2009; Dubini e Aldrich, 1991). A confiança e compromisso dentro dessas relações servem para reduzir os riscos e as incertezas para as partes envolvidas e melhora o potencial para fazer bons negócios, e pode construir e manter o valor em relacionamentos com clientes-chave (Morgan e Hunt, 1994; Dubini e Aldrich, 1991).

Com o desenvolvimento e disponibilidade de ferramentas da *Web 2.0*, a capacidade das pequenas empresas crescerem significativamente tornou-se uma possibilidade muito real. A Internet oferece uma alavanca para as PME, pois criou mecanismos para alcançar vantagem competitiva sustentável, sendo a rede social um desses mecanismos (Jagongo e Kinyua, 2013). Dentro do setor das PME, há uma crescente preocupação de que se "devem" envolver com as redes sociais ou correm o risco de perder as novas oportunidades que esses meios de comunicação podem trazer (Drury, 2008).

O que é cada vez mais evidente é que, com o advento de canais de redes sociais, a geração e manutenção de confiança e compromisso tornou-se, em muitos aspetos mais pessoal e mais facilitada remotamente. Isto representa o proprietário/gestor da PME com um conjunto inteiramente novo de oportunidades, mas desafia o seu investimento no desenvolvimento de contactos pessoais e como tais contactos podem ser encontrados, promovidos e mantidos dentro de limites geridos e apropriados que Conway *et al.* (2001) identificam como as ligações e fluxos dentro de uma rede. Isto é particularmente importante para o profissional de

negócios focal, dada a necessidade de desenvolver e gerir o espaço de influência e controlo que procuram dentro da sua rede de contactos pessoais.

Ritson (2010) argumenta que o valor prático das redes sociais para a maioria das PME permanece incerto. Para muitas marcas estabelecidas, as redes sociais representam uma ferramenta de comunicação relativamente insignificante (Durkin *et al.*, 2013).

Dentro do contexto das PME, a pesquisa tem dado ênfase sobre o uso de redes de contactos "pessoais" para o desenvolvimento eficaz dos negócios (Kietzmann *et al.*, 2012). Os profissionais de PME reconhecem cada vez mais que existe uma oportunidade de negócio na adoção efetiva de redes sociais, para construir e manter as questões de confiança e compromisso com os principais interessados na sua rede, tais como clientes, e para melhorar e manter a qualidade nos relacionamentos em rede (Harris e Rae, 2009, Harris e Rae, 2010). O potencial das redes sociais para contestar dimensões de interação "cara a cara" num ambiente virtual e para acomodar altos níveis de auto-revelação, tal como sugerido por Kaplan e Haenlein (2011), tem o potencial para complementar de forma significativa a atividade de contacto pessoal (Carson *et al.*, 1995).

Barwise e Meehan (2010), no entanto, indicam que, como consequência do aumento da coesão de redes sociais, tem existido uma mudança de poder para o consumidor, e que, como as novas ferramentas tecnológicas, têm poderes nos clientes através do conteúdo gerado pelo utilizador as suas expectativas têm aumentado em conformidade.

As PME não podem ignorar o tempo utilizado nas redes sociais e, como tal, devem ir ao encontro dessas comunidades. Não podem ignorar a vantagem de utilização das redes sociais, pois estas representam benefícios no lançamento de produtos inovadores e outras oportunidades como: promoções (Evans, 2009), pesquisa e suporte técnico (Wilson, 2009), confiança, cooperação, lançamento de concursos, fidelização, pedidos de opinião, criação de novos negócios, encontrar informação relevante para o negócio, recrutamento (Pei *et al.*, 2011) e internacionalização (Zhou *et al.*, 2007), promovendo também a criação e distribuição informal de sistemas de informação para a inovação (Vasconcelos e Campos, 2010).

É claro que as PME podem experimentar vantagens estratégicas, se o proprietário/gestor se organizar de tal forma que se concentra na construção e manutenção de relacionamentos, conforme o caso, com os clientes (Knouse e Webb, 2001). Timmons e Spinelli (2009) sugerem que é o principal desafio para o empresário colocar as necessidades do cliente no centro do empreendimento e nunca perder de vista que é indiscutível. Como consequência, a cultura dentro de qualquer PME determinada sobre o crescimento, é orientada para o cliente. Os clientes, deixam de ser puramente recetores da saída da empresa e estão a ser vistos mais do que nunca como coprodutores influenciadores do relacionamento que a empresa tem com

eles o que tem implicações claras a nível de gestão para a forma como o proprietário/gestor da PME faz negócio.

Fischer e Rueber (2009) descobriram que no que diz respeito à adoção de redes sociais por empresários, houve novas oportunidades para a expansão dos meios empresariais. É necessário trabalhar desde que o empresário adote uma "orientação para a comunidade" ampla e abrangente.

No entanto, do ponto de vista empresarial eficaz, argumenta-se que novas ideias possam ser retiradas por se considerar definir as oportunidades onde a rede social capacita empresários e clientes e de forma a poderem ser exploradas para o benefício mútuo. Através de tal abordagem, os clientes podem desempenhar um papel junto das PME na minimização dos custos de relacionamento, auxiliando o proprietário/gestor da PME a aumentar o potencial para uma associação mais positiva e duradoura (Bagozzi, 1995).

Mangold e Faulds (2009) reconhecem que a rede social permite que uma empresa se conecte com os atuais e potenciais clientes, se envolva com eles e reforce o sentido de comunidade em torno de ofertas da empresa.

Através do estudo realizado por Vásquez e Escamilla (2014), foi possível chegar a alguns métodos que ao serem colocados em prática, as PME têm uma maior possibilidade de obter vantagem competitiva. Na figura 1 podemos ver os aspetos de fluxo e de aplicação geral das melhores práticas no uso de redes sociais que devem estar presentes para que as PME se tornem mais competitivas num ambiente globalizado.

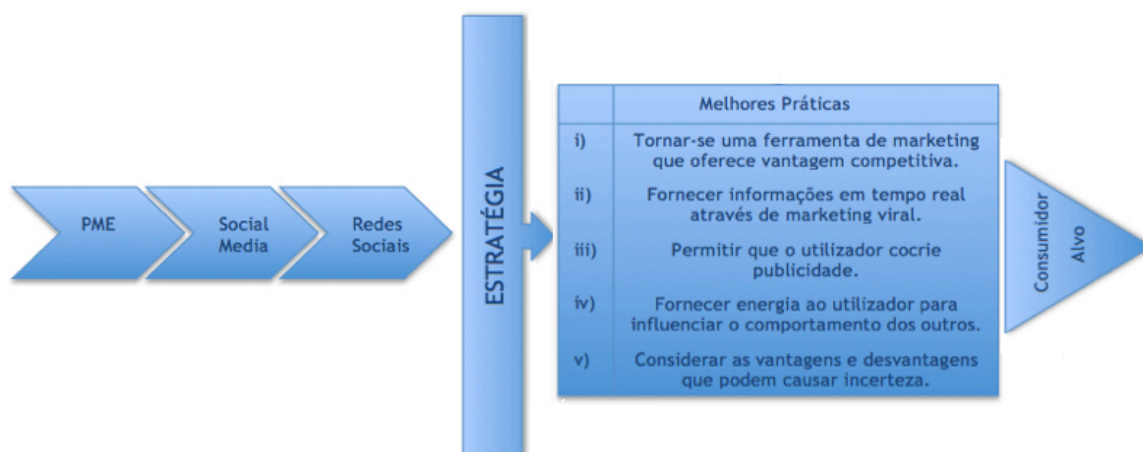


Figura 1: Melhores práticas na utilização das Redes Sociais nas PME

Fonte - Adaptado de Vásquez e Escamilla (2014).

Em primeiro lugar, é necessário identificar o consumidor alvo, de seguida a seleção estratégica da estrutura que a empresa tem de usar de forma a se posicionar ou comercializar

os seus produtos e, por último, aplicar pela seguinte ordem os conceitos e melhores práticas no uso das redes sociais (Vásquez e Escamilla, 2014):

i) Tornar-se uma ferramenta de marketing que vai oferecer vantagem competitiva, através da distribuição de informação.

ii) As redes sociais podem fornecer informações valiosas e transparentes em tempo real, consistindo em rápida e maciça difusão de mensagens através da *Web* que os utilizadores transmitem.

iii) O envolvimento dos meios de comunicação permitem que os utilizadores de redes sociais criem a sua própria publicidade. Ela envolve não só a empresa interessada em vender os seus produtos, mas também o comprador, corretores e ao público em geral através de concursos, troca de informações ou sugestões diretas, sempre de acordo com as políticas da Rede Social.

iv) Capacitar o utilizador para influenciar o comportamento dos outros através da comunicação “boca a boca”.

v) Todas as redes sociais estão envoltas em vantagens e desvantagens, as quais podem provocar risco e incerteza para o consumidor, logo as empresas e os consumidores devem considerar todos os aspetos associados às redes sociais de forma a planear as estratégias de venda com o objetivo de reduzir o risco.

Muitas PME não têm conhecimento da existência de ferramentas que poderiam ser úteis nas suas operações diárias como promover os seus produtos, abordagem ao cliente, acompanhamento e avaliação da eficácia da sua estratégia, posicionamento de marca, etc. Mas, cada vez mais, tem sido demonstrado por uma pesquisa quantitativa, que existe uma grande área de oportunidades para educar as pequenas empresas sobre o potencial que uma boa estratégia de rede social pode gerar no seu negócio (Vásquez e Escamilla, 2014).

2.4. Desempenho nas PME através das Redes Sociais

As PME utilizam na maioria indicadores de desempenho financeiros e indicadores de clientes e funcionários. Mas, para uma empresa alcançar o sucesso, é necessário avaliar continuamente o desempenho e identificar indicadores chave de desempenho (Sousa e Aspinwalb, 2010).

Olaru *et al.* (2014) realizaram um estudo com base num questionário durante 2011/2012, a 173 PME da Roménia com o objetivo de identificar indicadores utilizados por essas empresas para avaliar o desempenho no contexto da implementação de sistemas de gestão integrada. Os resultados da pesquisa mostraram que 80,35% das empresas atribuem total importância a indicadores financeiros, enquanto que 19,65% delas atribuem grande importância a indicadores não financeiros. Os resultados deste estudo podem ser utilizados para melhorar o acompanhamento do desempenho dos negócios de PME, facilitando o desenvolvimento de novos modelos de negócios para avaliação de desempenho através da integração de indicadores não financeiros.

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

O crescimento pode ser considerado como o segundo objetivo mais importante de uma empresa, o mais importante é a sobrevivência, ou seja, a continuidade do negócio. Além disso, o crescimento é uma condição importante para a longevidade de uma empresa (Pasanen, 2006). É um processo de mudança, que se pode referir a uma mudança em tamanho ou em magnitude de um período de tempo para outro, que pode implicar a expansão das entidades existentes e/ou a sua multiplicação, ou pode implicar uma melhor capacidade na resolução de problemas.

Existe também uma variedade de diferentes tipos ou modos de crescimento. Ele pode ser alcançado não só através de atividades atuais, mas obter a forma de integração vertical e/ou diversificação relacionada ou não; envolvendo crescimento orgânico e/ou aquisições ou alianças estratégicas, e podem ou não estar associadas com a expansão geográfica, incluindo internacionalização (Pasanen, 2006; Davidsson *et al.*, 2005).

Uma revisão recente de Levie e Lichtenstein (2010) explorou 104 modelos de crescimento, identificados na literatura e não encontrou semelhanças entre as atividades que ocorreram em fases específicas de crescimento, com destaque para a necessidade de mais estudos empíricos.

Um estudo de St-Jean *et al.* (2008) destacou a forma como o crescimento das empresas não é linear e temporal, e estas estão sujeitas a uma série de fatores complexos que determinam o crescimento, tanto dentro como fora da empresa, problematizando os modelos de crescimento contínuo. Por outras palavras, algumas empresas experimentam um crescimento sustentado durante todo o seu ciclo de vida (Mazzarol *et al.*, 2009; Storey, 2011). Em comparação, Davidsson *et al.* (2009) têm desafiado a promoção acrítica e adoção de estratégias de crescimento das empresas que não são inicialmente rentáveis, e a única experiência de crescimento de curto prazo, é destacada como a promoção do crescimento para as empresas e deveria ser mais orientada estrategicamente.

O desempenho também tem sido associado às aspirações de crescimento e motivações dos proprietários/gestores, bem como às suas características psicológicas e atributos "antecedentes" (Burns, 2001), incluindo a educação e experiência anterior (Richbell *et al.*, 2006; Delmar e Wiklund, 2008) e capacidades (Barbero *et al.*, 2011). Fatores convencionais

dentro desta área, muitas vezes incluem a idade dos proprietários, níveis de escolaridade e género. Sadler-Smith *et al.* (2003) sugerem que o estilo empreendedor, não o comportamento de gestão, está positivamente associado com a probabilidade de uma empresa ter um tipo alto de crescimento.

Existem diversos indicadores financeiros para medir o desempenho nas empresas, tais como o ROA (Retorno Sobre Ativos), ROI (Retorno Sobre o Investimento), o VPL (Valor Presente Líquido) e UNDI (Lucros Depois de Impostos), estes indicadores são de alta aplicação nas empresas. O VPN é definido como um método de avaliação de projetos que compara o valor do investimento com o desempenho do projeto a valor presente (Florido *et al.*, 2015). No estudo deste autor, através da aplicação de modelos estatísticos, é demonstrada alta influência positiva entre a administração dos aspetos financeiros como alavancagem e liquidez e o aumento do desempenho das PME.

Ao observar o cenário económico e a inovação encontram-se necessariamente as PME, pois em virtude das suas trajetórias diversificadas e por enfrentarem uma competição mais intensa, tendem a arriscar-se mais e a lidar melhor com a incerteza e a diversidade, o que contribui para levá-las a percorrer o caminho da produção de inovações (Guimarães, 2011). As PME são vistas como intervenientes do processo de inovação caracterizando-se como impulsionadoras do desenvolvimento económico e responsáveis por grande empregabilidade (Forsman e Rantanen 2011; Guimarães, 2011; Julien, 2010; Nieto e Santamaría, 2010). Julien (2010) menciona que num número muito abrangente de territórios, as PME são realmente as únicas que sustentam o desenvolvimento, quando não as únicas respostas ao declínio das grandes empresas. Estão bem posicionadas para inovar, graças ao seu carácter empreendedor e conseqüentemente menos burocrático em comparação às grandes empresas. Implementam inovações no mercado com maior rapidez e facilidade do que grandes empresas.

A capacidade inovadora das PME é essencial para a vantagem competitiva sustentável num mercado em rápida mudança, onde o desenvolvimento contínuo de novos produtos e processos é a chave para a sobrevivência, crescimento e rentabilidade (Nieto e Santamaría, 2010).

Na tabela 4 encontra-se apresentado um resumo de diferentes indicadores que podem ser utilizados pelas PME para medir o seu desempenho.

Tabela 4: Indicadores de Desempenho

Autor (es)	Indicadores de Desempenho
<p>Matsuno e Metzger (2000); Beal (2000); Teach e Schwartz (2000); Pelham (2000); Spanos e Lioukas (2001); <i>McCann et al.</i> (2001); Sánchez e Bañón (2005); Pérez de Lema e Miñarro (2006); Olaru <i>et al.</i> (2014); Florido <i>et al.</i> (2015).</p>	<p>Rentabilidade</p> <ul style="list-style-type: none"> - Retorno sobre as vendas; - Retorno sobre o investimento; - Retorno sobre o crescimento dos ativos; - Retorno sobre o património; - Aumento da rentabilidade; - Margem de lucro bruto; - Lucro líquido depois de impostos; - Desempenho financeiro. <p>O desempenho do mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento da quota de mercado; - O volume de vendas absolutas; - % ganho nas vendas; - Rácio; - Taxa de retorno; - Processamento Interno de negócio eficiente; - Custos de qualidade.
<p>Matsuno e Metzger (2000); Pelham (2000); Beal (2000); Kemp e Verhoeven (2002); Sánchez e Bañón (2005); Pérez de Lema e Miñarro (2006); Olaru <i>et al.</i> (2014); Florido <i>et al.</i> (2015).</p>	<p>Crescimento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crescimento percebido em quota de mercado; - Mudança percebida no fluxo de caixa; - O volume de negócios; - Volume das Vendas; - Ganhos; - Património líquido. <p>Crescimento de vendas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crescimento da quantidade total de lucro; - O crescimento do emprego; - Redução da rotatividade de pessoal; - Aumento da produtividade; - % do crescimento das vendas de novos produtos; - Qualidade do produto/ serviço; - Retenção de clientes; - Rapidez na adaptação às necessidades do mercado. <p>Satisfação</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inovação; - Satisfação no trabalho; - Trabalho em equipa; - Satisfação do cliente/ consumidor /recursos humanos; - Imagem da empresa e dos produtos/serviços.

Devido aos seus recursos limitados as PME, utilizam uma variedade de fontes e estão ligadas a diferentes redes para obter as informações que necessitam para desenvolver a sua estratégia e gradualmente organizar o seu ambiente. As redes sociais mantêm as PME atualizadas com as mudanças na economia, permitindo-lhes aproveitar oportunidades para inovar (Julien *et al.*, 2004). Para Varis e Littunen (2010), a introdução de diferentes tipos de inovação nas PME é associada com a utilização de diferentes tipos de fontes de informação e relações colaborativas. Para as PME, as redes sociais e a capacidade de absorção são fatores que maximizam o desempenho da inovação. As PME com maior capacidade de absorção irão beneficiar com maior exposição aos diversos laços em redes sociais do que as empresas com menor capacidade de absorção (Ahlin *et al.*, 2012). A rede social não é apenas uma ferramenta de comunicação para diversão, mas é também uma parte importante das estratégias de marketing na vida empresarial (Öztamur e Karakadılar, 2014). É uma vantagem para construir a confiança entre os clientes e a empresa de uma forma que nunca foi vista com os meios de comunicação tradicionais (Deelmann e Loos, 2002). Consciência, confiança e reputação são os benefícios mais importantes do uso de redes sociais para as empresas reforçarem a sua posição no mercado (Gligorijevic e Leong, 2011).

É verdade que, dadas as suas características virais, o Marketing de Rede Social pode ser mais eficaz na construção do conhecimento da marca, reforçar a reputação e aumentar as vendas. É difícil determinar a sua contribuição em relação à publicidade paga e outros tipos de promoção. O importante para as PME é seguir os utilizadores mais influentes através de temas relacionados e analisar as formas estratégicas para o seu próprio benefício.

Por exemplo, Rodriguez *et al.* (2014) forneceram elementos onde provam que as tecnologias de rede social, como o *Facebook*, têm um impacto positivo nos processos orientados para o cliente que, por sua vez, causa impacto no desempenho das vendas da organização. Ferrer *et al.* (2013) demonstraram que o uso de tecnologias de rede social têm impacto positivo no capital social de uma organização e, portanto, no seu desempenho. Casson e Della Giusta (2007) afirmam que o "valor capitalizado" das redes sociais contribuem para o futuro desempenho económico, uma visão apoiada por Molina-Mart Morales e Martínez-Fernandez (2010) e Zhang e Fung (2006). Chong e Chan (2012) sugerem também a relação custo-eficácia e Alam e Noor (2009) encontram uma relação direta e significativa entre o custo e a adoção da tecnologia.

Além disso, Wong (2012) no seu estudo descobriu que o uso de *Facebook* tem um impacto positivo no negócio das PME. Esta evidência é também suportada pelo estudo de Kwok e Yu (2013), ao verificarem que as vendas podem aumentar com a utilização do *Facebook*. Quando as empresas usam o *Facebook*, é provável que tenham um impacto positivo tanto em termos de desempenho financeiro como não financeiro.

No estudo de Ainin et al. (2015), constatou-se que a utilização do *Facebook* tem um forte impacto positivo sobre o desempenho das organizações em termos de aumento nas transações de vendas, volume de vendas e número de clientes. O uso do *Facebook* também tem um impacto positivo sobre o desempenho não financeiro das empresas. O resultado é consistente com resultados anteriores que encontraram relações positivas entre o uso de tecnologia e desempenho das organizações (Shuai e Wu, 2011; Stone et al., 2007; Apigian et al., 2005).

A partir de uma perspectiva de negócios, as redes sociais vieram para ficar. As PME sentem que o interesse político no seu uso foi justificado, uma vez que irá certamente fazer parte de todas as empresas no futuro. De acordo com a pesquisa da Comissão Europeia (2013), 61% das empresas atualmente utiliza as redes sociais e 39% não utiliza. As PME que usam as redes sociais parecem estar a obter melhores resultados do que as que não utilizam.

Quando questionados sobre sua situação financeira ao longo dos últimos três anos, 29% dos utilizadores afirmaram que a sua situação tinha melhorado, em comparação com apenas 18% dos não-utilizadores (Comissão Europeia, 2013).

Posto isto, e com base nos pressupostos teóricos apresentados, é definida exclusivamente a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 1: As redes sociais influenciam positivamente o desempenho das PME.

3. Metodologia de Investigação

3.1. População/Amostra

Num trabalho de investigação a definição da população sobre a qual se incidirá o estudo torna-se um fator crucial. De acordo com Polit e Hungler (1995), a população é todo o agregado de casos que atendem a um conjunto eleito de critérios. Para Fortin (1999) consiste numa coleção de elementos ou sujeitos que partilham características comuns, definida por um conjunto de critérios. Assim, no presente estudo considerou-se como população as PME da região de Trás os Montes e Alto Douro, mais precisamente dos distritos de Vila Real e Bragança inseridas numa base de dados fornecida pela Informa D&B¹ (N=1484). Esta população ficou reduzida a 1329 empresas por existir devolução de alguns *e-mails*.

A investigação quantitativa tem como objetivo determinar até que ponto os resultados obtidos se podem generalizar à população. Neste estudo a amostra correspondeu também à população.

3.2. Recolha de Dados

Para alcançar os objetivos propostos nesta investigação, foi desenvolvido um questionário² de elaboração própria, tendo como base outros estudos científicos. O questionário encontra-se dividido em três secções, a I secção com dez questões que incidem nos dados do inquirido e da empresa, a II secção com sete questões cujas respostas pretendem caracterizar as redes sociais nas PME e a III secção com uma questão que pretende dar resposta ao desempenho na PME, sendo o total de dezassete questões.

As variáveis em estudo encontram-se agrupadas na tabela 5. Para a medição destas variáveis foi utilizada uma escala de Likert de 5 pontos de “1 - Discordo Totalmente” a “5 - Concordo Totalmente”.

¹ <https://www.informadb.pt/idbweb/>

² Ver questionário no apêndice I - O Papel das Redes Sociais no Desempenho da PME

Tabela 5: Variáveis em estudo

Autor(es)	Motivos para as empresas estarem ligadas às redes sociais
Jacobs (2009); Al-Badi e Al-Qayoudhi (2014).	- Comunicação em tempo real, em qualquer hora e local; - Ferramentas de marketing de baixo custo;
Al-Badi e Al-Qayoudhi (2014).	- Comunicar /partilhar pontos de vista com empresas do mesmo ramo.
Zontanos e Anderson (2004); Miller e Prior (2010); Sannino (2010);Bradley (2011).	- Aceder mais facilmente a novos clientes; - Manter contacto com os clientes; - Apresentar os serviços da empresa a um maior número de potenciais clientes; - Identificar novas oportunidades de negócio; - Recolher <i>feedback</i> dos clientes; - Fidelização dos clientes; - Permite mais facilmente o processo de internacionalização; - Assistir ao mercado/concorrentes, observar/recolher informações.
Zontanos e Anderson (2004).	- Reduzir custos de comunicação.
Zontanos e Anderson (2004).	- Estabelecer novas parcerias com distribuidores; - Identificar novos fornecedores; - Definir alianças estratégicas.
Zontanos e Anderson (2004).	- Melhorar a credibilidade da marca; - Expor ideias/ inovações/novos serviços/ produtos; - Desenvolver novos produtos/serviços com qualidade e personalizados; - Suporte on-line 24 horas por dia.
Zontanos e Anderson (2004).	- Aceder a financiamentos.
Autor(es)	Motivos para as empresas não se encontrarem ligadas às redes sociais
Jagongo e Kinyua (2013); Al-Badi e Al-Qayoudhi (2014).	- Falta de recursos técnicos; - Falta de conhecimento quanto à utilização/funcionalidade das redes sociais.
Al-Badi e Al-Qayoudhi (2014).	- Necessita de demasiado tempo para aprender como funcionam.
Al-Badi e Al-Qayoudhi (2014).	- Não tem interesse nas redes sociais.
Al-Badi e Al-Qayoudhi (2014).	- Falta de confiança nas novas tecnologias.
Al-Badi e Al-Qayoudhi (2014).	- Falta de recursos financeiros; - Falta de suporte técnico para esclarecimento de dúvidas.
Autor (es)	Indicadores de Desempenho
Matsuno e Metzger (2000); Beal (2000); Teach e Schwartz (2000); Pelham (2000); Spanos e Lioukas (2001); McCann <i>et al.</i> (2001); Sánchez e Bañón (2005); Pérez de Lema e Miñarro (2006); Olaru <i>et al.</i> (2014); Florido <i>et al.</i> (2015).	Rentabilidade - Aumento da rentabilidade; - Aumento do retorno médio dos ativos; - Aumento do valor médio de lucro sem impostos.

Tabela 5: Variáveis em estudo (Continuação)

Autor (es)	Indicadores de Desempenho
Matsuno e Metzger (2000); Pelham (2000); Beal (2000); Kemp e Verhoeven (2002); Sánchez e Bañón (2005); Pérez de Lema e Miñarro (2006); Olaru <i>et al.</i> (2014); Florido <i>et al.</i> (2015).	<p>Crescimento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crescimento dos lucros. <p>Crescimento de vendas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento do valor das vendas; - O produto/serviço tem qualidade (as necessidades dos clientes são satisfeitas); - A empresa tem um bom desempenho relativamente ao prazo de entrega. <p>Satisfação</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento da produtividade dos colaboradores; - Aumento do número de colaboradores; - Os clientes da empresa encontram-se satisfeitos; - Os colaboradores da empresa encontram-se satisfeitos; - Os accionistas da empresa encontram-se satisfeitos; - Imagem da empresa e dos produtos/serviços.

O questionário foi criado através da ferramenta *Google Form* disponível no *Google Drive* e enviado via *e-mail*, para as 1329 PME fornecidas pela Informa D&B. O envio dos questionários, via eletrónica, procedeu-se durante a primeira semana de março de 2015, posteriormente foram reenviados durante a primeira semana de abril de 2015, visto a taxa de resposta não estar a corresponder ao pretendido.

Ao longo destas semanas para além do envio do questionário via *e-mail*, recorreu-se à deslocação pessoal, por forma a aumentar a taxa de resposta, Com este procedimento foram alcançadas as 103 respostas finais. Dessas 103 respostas 82 pertencem ao distrito de Vila Real e 21 ao distrito de Bragança.

3.3. Análise de Dados

Após a recolha dos dados, com o intuito de serem devidamente tratados, a análise foi feita através de técnicas estatísticas e do *software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*, versão 22.

Primeiramente, foi feita uma análise estatística descritiva, através das tabelas de frequência, onde foram analisadas a frequência absoluta e a percentagem de resposta. De seguida, foi feita uma análise estatística multivariada, mais precisamente uma análise fatorial.

Através deste último tipo de análise estatística, é possível reduzir e combinar um alargado conjunto de variáveis em algumas dimensões de forma a explicarem o fenómeno em estudo. Cada uma destas dimensões, designadas por fatores, constitui uma combinação linear das variáveis observadas, que resulta da existência de índices de correlação altos entre as variáveis, sendo o motivo pelo qual podem ser combinadas num mesmo fator. Os fatores são selecionados consoante a sua percentagem do total da variância da amostra, sendo o primeiro fator o que têm maior percentagem seguindo os fatores com percentagem mais baixa, sempre do maior para o menor. A análise fatorial foi feita para os motivos da utilização das redes

sociais, bem como para o desempenho da empresa.

Na análise fatorial, foi elaborado o Teste de Medida de *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)*, cujo resultado varia entre 0 e 1 e identifica se o modelo de análise fatorial que está a ser utilizado é ajustado aos dados de forma adequada (Hair Jr. *et al.*, 2005). A validade da análise fatorial é favorável se apresentar um KMO entre 0,5 e 1. O *Teste de Esfericidade de Bartlett* foi também considerado e verifica se a matriz de correlação é uma matriz identidade, o que indica que não existe correlação entre os dados, logo, há associação entre os fatores (Pereira, 2001).

Finalmente, para a validação da hipótese de investigação recorreu-se ao processo de estimação desenvolvido através da utilização de *Regressão Linear Múltipla* onde dispomos de n conjuntos de observação, com base nos quais queremos estudar a relação entre a variável dependente e as variáveis independentes.

No desenvolvimento deste trabalho aplicou-se o procedimento *Varimax*, uma vez que este se mostrou eficiente para a interpretação dos resultados. É um método de rotação ortogonal que minimiza o número de variáveis que cada grupo terá, simplificando a interpretação dos fatores.

Foi também, analisada uma medida de aceitabilidade, o *Alpha de Cronbach*, que mede o grau de consistência interna entre uma ou mais variáveis em cada fator. Um alfa superior a 0,70 é aconselhável (Pestana e Gageiro, 2005).

4. Resultados e Discussão

4.1. Caracterização da Amostra: Inquiridos e empresas

De acordo com a tabela 6, é possível verificar que quanto ao género a maioria dos inquiridos corresponde ao sexo masculino (68,9%). Das 103 respostas, relativamente às habilitações literárias, constatou-se que a maior parte dos inquiridos possui formação de ensino superior, mais precisamente Licenciatura (38,8%), seguindo-se o ensino secundário, 12ºano, com 27,2%. A faixa etária mais predominante é entre 31-40 anos com 40,8%, seguido por 41-50 anos com 26,2%.

No que diz respeito ao cargo que desempenha o inquirido na empresa verifica-se uma maioria acentuada, 70,9% no cargo de Gestão (Administração e diretores), seguindo-se o cargo de Técnico-Comercial com 14,6%, pelo que é possível concluir que a maioria são os gestores da empresa. Quanto à antiguidade na empresa, 50,5% encontram-se na empresa à mais de 10 anos, e 17,5% à mais de 3 anos e até 5 anos.

Tabela 6: Caracterização da amostra

Inquirido	Número de Respostas (103)	% de Respostas (100)
Género		
Masculino	71	68,9
Feminino	32	31,1
Habilitações Literárias		
Doutoramento	2	1,9
Mestrado	8	7,8
Licenciatura	40	38,8
Pós Graduação	4	3,9
Curso Técnico	14	13,6
Ensino Secundário	28	27,2
Ensino Básico	7	6,8
Idade		
20 anos ou menos	1	1,0
Entre 21 e 30 anos	10	9,7
Entre 31 e 40 anos	42	40,8
Entre 41 e 50 anos	27	26,2
51 ou mais	23	22,3

Tabela 6: Caraterização da amostra (Continuação)

Cargo na Empresa		
Técnico-Comercial	15	14,6
Gestão (Administração ou diretores)	73	70,9
Gestão	13	12,6
Outros	2	1,9
Antiguidade na empresa		
Até 1 ano	3	2,9
Mais de 1 ano e até 3 anos	12	11,7
Mais de 3 anos e até 5 anos	18	17,5
Mais de 5 anos e até 7 anos	8	7,8
Mais de 7 anos e até 10 anos	10	9,7
Acima de 10 anos	52	50,5
Empresa	Número de Respostas (103)	% de Respostas (100)
Distrito		
Vila Real	82	79,6
Bragança	21	20,4
Sector de Atividade		
Serviços	30	29,1
Construção Civil	9	8,7
Turismo	8	7,8
Comércio	42	40,8
Industria	8	7,8
Outros	6	5,8

Quanto aos dois distritos onde insidiu o estudo, o maior número de empresas corresponde ao distrito de Vila Real (79,60%) enquanto que Bragança foi apenas de 20,4%.

Quanto aos setores de atividade, os mais citados são o Comércio (40,8%) e Serviços (29,1%) e os menos referidos são a Indústria (7,8%) e o Turismo (5,8%).

4.2. Caraterização das Redes Sociais nas PME

Num total de 103 PME concluímos que 86 destas empresas (83,50%) utilizam as Redes Sociais e 17 (16,5%) não o fazem (Figura 2).

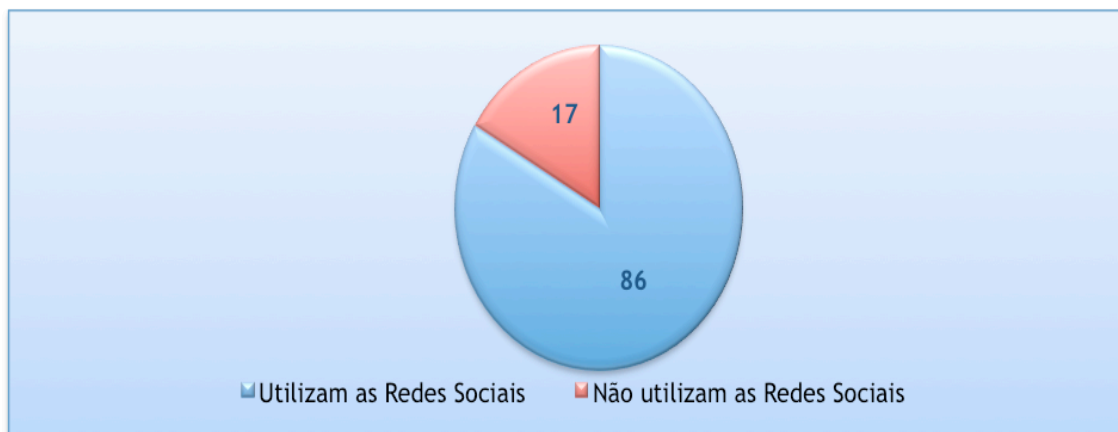


Figura 2: Empresas representadas nas Redes Sociais

Relativamente ao tempo de utilização das redes sociais, representado na figura 3, os ausentes justificam-se pelo facto da questão “há quanto tempo a empresa utiliza *sites* de redes sociais” ser apenas dirigida para aqueles que responderam estar representados nestas redes (N=86).

Assim sendo, num total de 86 empresas, verificou-se que 29,1% utilizam as Redes Sociais há mais de 5 anos, e apenas 4,9% há menos de 1 ano.

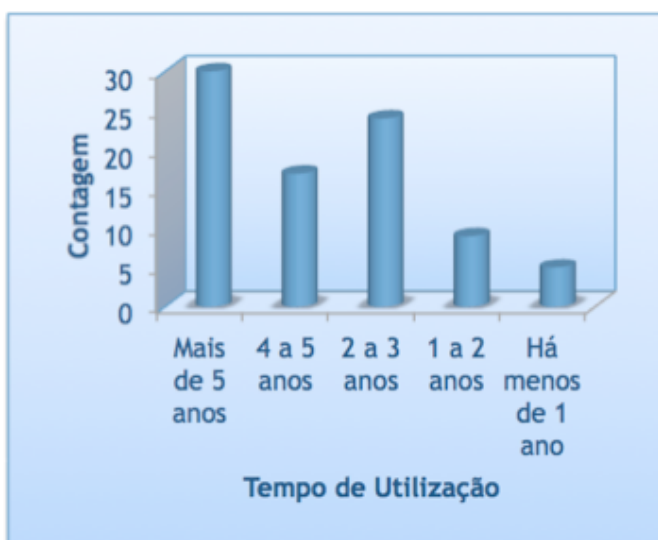


Figura 3: Tempo de utilização das Redes Sociais

Quanto ao(s) *site(s)* de redes sociais escolhidos, as PME estão na maioria ligadas ao *Facebook* (73,8%). Como se pode ver na tabela 7, é o tipo de rede mais utilizada pelos empresários das PME de Trás os Montes e Alto Douro. Sendo a rede com menor adesão o *Hi5* (1,0%), já que se encontra obsoleta, e por este o motivo talvez a fraca adesão por parte das empresas. De fato, já no estudo de Belo (2011) o *Facebook* demonstrou ter uma grande popularidade entre as opções existentes de redes sociais para utilização por parte das empresas.

Tabela 7: Redes Sociais utilizadas

	Utiliza		Não utiliza	
	Frequência	Percentagem %	Frequência	Percentagem %
<i>Facebook</i>	76	73,8	27	26,2
<i>Hi5</i>	1	1,0	102	99,0
<i>LinkedIn</i>	15	14,6	88	85,4
<i>Twitter</i>	7	6,8	96	93,2
<i>Youtube</i>	6	5,8	97	94,2
<i>Google+</i>	23	22,3	80	77,7
<i>Outras</i>	9	8,7	94	91,3

Concernentemente à responsabilidade pela gestão da página, das 83 respostas foi possível verificar que em 46 empresas quem efetua a gestão dos *sites* é o próprio empresário/director (44,7%), 7 empresas apelam a uma pessoa externa à organização (*Freelancer*) (6,8%), 28 empresas têm um colaborador que trata da gestão do *site* (27,2%) e apenas 2 recorrem a *Outsourcing* (1,9%).

4.3. Motivos da Não Adesão às Redes Sociais pelas PME

Após se constatar que 17 das 103 empresas não aderiram às Redes Sociais procurou-se analisar as razões que geram esse acontecimento.

Numa primeira fase, ao analisarmos as médias, verificamos que o motivo com a média mais alta é “não tem interesse nas redes sociais” (2,417), ou seja, em média os inquiridos “concordam” que este é um motivo que leva a sua empresa a não aderir às redes sociais, enquanto que o motivo com a média mais baixa é a “falta de confiança nas novas tecnologias” (1,591).

Como se comprova na tabela 8, as empresas justificam a não adesão às redes sociais pela falta de interesse nessas redes, com um total de 54,2% entre o “Concordo” e o “Concordo Totalmente”, indo de encontro à maior média adquirida. Al-Badi e Qayoudhi (2014), no seu estudo tinham alcançado um resultado semelhante.

Nos outros seis motivos que os inquiridos tinham como opção a sua empresa não estar conectada às redes sociais, a maioria encontra-se sempre no “Discordo Totalmente”, o que significa que esse não é o motivo pelo qual não estão representadas nas redes sociais. 58,3% dos inquiridos “Discorda Totalmente” com o motivo “Falta de recursos financeiros”, ou seja, de todos os motivos em que discordam, neste é tida a maior percentagem de discordância, assim é o motivo que menos interfere com que as PME da região estudada, não estejam conectadas às redes sociais. Analisando a literatura existente, nos estudos de Jagongo e Kinyua (2013) e Al-Badi e Al-Qayoudhi (2014), verifica-se que os resultados não coincidem, pois nos dois estudos a “falta de apoio executivo/gestão” e a “falta de recursos para apoio”

são dois motivos em que as empresas se apoiam para a justificação da não adesão às redes sociais. O que poderá levar a querer que os empresários ainda não sabem ao certo todos os motivos/benefícios para não estarem ligados a essas redes.

Tabela 8: Não adesão às Redes Sociais

	Média	Desvio Padrão	Percentagem %					N
			1	2	3	4	5	
Falta de Recursos Financeiros	1,792	1,1413	58,3	16,7	16,7	4,2	4,2	24
Falta de recursos técnicos	2,000	1,3188	54,2	16,7	8,3	16,7	4,2	24
Falta de conhecimento quanto à utilidade/funcionalidade das redes sociais	1,708	0,9546	54,2	29,2	8,3	8,3	0	24
Necessita de demasiado tempo para aprender como funcionam	1,833	1,0495	50,0	25,0	20,8	0	4,2	24
Não tem interesse nas redes sociais	2,417	1,3805	20,8	16,7	8,3	16,7	37,5	24
Falta de confiança nas novas tecnologias	1,591	0,7341	54,5	31,8	13,6	0	0	22
Falta de suporte técnico para esclarecimento de dúvidas	1,864	0,9409	45,5	27,3	22,7	4,5	0	22

4.4. Motivos da Adesão às Redes Sociais pelas PME

Através da análise da média, verificamos que o motivo de adesão às redes sociais mais forte é “apresentar os serviços da empresa a um maior número de potenciais clientes” (4,487), indicando que, em média, os inquiridos concordam que este é o motivo que leva a sua empresa a aderir às redes sociais. Com a média mais baixa encontra-se a “adesão a financiamentos” (2,184).

As PME da amostra em estudo justificam a sua adesão às redes sociais pelo facto de “Apresentarem os serviços da empresa a um maior número de potenciais clientes” 36,6% “Concorda” e 58,8 % “Concorda Totalmente” com esta afirmação, coincidindo com a média mais alta.

Outro motivo que leva muitas das empresas a adotar as redes sociais é “Conseguir ferramentas de marketing de baixo custo”, 49,4% “Concorda” que foi um dos motivos pelo qual a sua organização se ligou a estas redes.

“Aceder a financiamentos” foi o motivo menos apontado pelas PME estudadas, para estarem ligadas as redes sociais (ver tabela 9), com uma percentagem de 64,3% para a opinião negativa (“Discordo” e “Discordo Totalmente”).

Tabela 9: Motivos de adesão às Redes Sociais

	Média	Desvio Padrão	Porcentagem %					N
			1	2	3	4	5	
Aceder mais facilmente a novos clientes	4,263	0,7549	0	3,5	12,9	43,5	40,0	85
Manter contacto com os clientes	4,026	0,7996	0	3,5	23,5	44,7	28,2	85
Recolher feedback dos clientes	3,789	0,9138	1,2	10,7	22,6	45,2	20,2	84
Fidelização de clientes	3,329	0,9576	3,6	19,0	36,9	31,0	9,5	84
Apresentar os serviços da empresa a um maior número de potenciais clientes	4,487	0,7393	1,2	1,2	2,4	36,5	58,8	85
Comunicação em tempo real, em qualquer hora e local	4,053	0,9784	3,5	2,4	21,2	32,9	40,0	85
Assistir ao mercado/concorrentes, observar/recolher informações	3,789	0,8991	3,6	7,1	26,2	44,0	19,0	84
Identificar novas oportunidades de negócio	3,961	0,9010	0	7,1	20,0	44,7	28,2	85
Melhorar a credibilidade e prestígio da marca	4,053	0,9077	3,6	3,6	11,9	48,8	32,1	84
Desenvolver novos produtos/serviços com qualidade e personalizados	3,684	0,9268	3,6	9,5	28,6	41,7	16,7	84
Expor ideias/ inovações/novos serviços/produtos	4,184	0,7952	2,4	1,2	14,3	6,4	35,7	84
Reduzir custos de investigação e desenvolvimento	3,184	1,1161	9,6	18,1	36,1	24,1	12,0	83
Reduzir custos de comunicação	3,789	1,0993	4,7	10,6	18,8	41,2	24,7	85
Aceder a financiamentos	2,184	1,0028	34,5	29,8	26,2	9,5	0	84
Identificar novos fornecedores	3,342	1,1142	11,8	9,4	34,1	32,9	11,8	85
Estabelecer novas parcerias com distribuidores	3,145	1,0671	11,9	10,7	38,1	31,0	8,3	84
Definir alianças estratégicas	3,013	1,0645	11,8	16,5	37,6	28,2	5,9	85
Conseguir ferramentas de marketing de baixo custo	3,776	0,9605	4,7	1,2	24,7	49,4	20,0	85
Permite mais facilmente o processo de Internacionalização	3,421	1,2140	10,6	8,2	32,9	29,4	18,8	85
Comunicar/partilhar pontos de vista com empresas do mesmo ramo	3,408	1,2020	10,6	15,3	28,2	28,2	17,6	85

Como se pode observar na tabela 9, são apresentados vários motivos para a adesão às redes sociais pelas PME. Estes motivos têm características comuns que justificam e que tornam possível a sua associação em fatores. Através da técnica da análise fatorial foi possível reduzir o número de fatores relacionados com os motivos da adesão às redes sociais.

As variáveis correspondentes aos motivos de adesão às redes sociais encontram-se representadas na tabela 10. Estas variáveis explicam de forma detalhada os valores referentes a cada fator, e são elas a média das respostas, o desvio padrão, a variância explicada (Valor Próprio, % Variância, % Variância Acumulada), os *Loadings* e o *Alpha de Cronbach*. Encontram-se também presentes os valores correspondentes ao teste de medida *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* de amostragem e do *teste de esfericidade de Bartlett*.

Ainda na tabela 10 é possível observar, que os motivos se agrupam em 5 fatores³, que explicam aproximadamente 70,7% da variabilidade das variáveis iniciais, sendo que o fator 1 explica 19,8%, o fator 2, 15,2%, o fator 3, 14,8%, o fator 4, 11,1% e o fator 5, 9,9%, valores arredondados a uma casa decimal. O *Alpha de Cronbach* que maximiza a fidedignidade dos fatores é superior a 0,7 em 4 dos 5 fatores, apenas no fator 4 é inferior.

Tabela 10: Análise Fatorial - Motivos da adesão

Motivos	Média	Desvio Padrão	Variância Explicada			Loadings	Alpha Cronbach
			Valor Próprio	% Variância	% Variância Acumulada		
Fator 1: Identificação de Oportunidades			3,954	19,770	19,770		0,860
Definir Alianças Estratégicas	3,013	1,0645				0,823	
Estabelecer novas parcerias com distribuidores	3,145	1,0671				0,816	
Identificar novos fornecedores	3,342	1,1142				0,776	
Comunicar/partilhar pontos de vista com empresas do mesmo ramo	3,408	1,2020				0,685	
Aceder a Financiamentos	2,184	1,0028				0,681	
Reduzir Custos de Investigação	3,184	1,1161				0,500	
Fator 2: Partilha de Informação			3,044	15,220	34,991		0,772
Aceder mais facilmente a novos clientes	4,263	0,7549				0,836	
Manter contacto com os clientes	4,026	0,7996				0,723	
Identificar novas oportunidades de negocio	3,961	0,9010				0,711	

³ No anexo I encontra-se a tabela do valor próprio que justifica o uso da análise fatorial

Tabela 10: Análise Fatorial - Motivos da adesão (Continuação)

Assistir ao mercado/concorrentes , observar/recolher informações	3,789	0,8991				0,573	
Fator 3: Comunicação e Inovação			2,954	14,769	49,760		0,830
Melhorar a credibilidade e prestígio da marca	4,053	0,9077				0,792	
Expor ideias/ inovações/novos serviços/ produtos	4,184	0,7952				0,788	
Apresentar os serviços da empresa a um maior número de potenciais clientes	4,487	0,7393				0,787	
Comunicação em tempo real, em qualquer hora e local	4,053	0,9784				0,631	
Desenvolver novos produtos/serviços com qualidade e personalizados	3,684	0,9268				0,525	
Fator 4: Redução de Custos			2,212	11,058	60,818		0,633
Conseguir ferramentas de marketing de baixo custo	3,776	0,9605				0,803	
Reduzir Custos de Comunicação	3,789	1,0993				0,729	
Fator 5: Marketing			1,971	9,856	70,674		0,712
Recolher feedback dos clientes	3,789	0,9138				0,720	
Fidelização de clientes	3,329	0,9576				0,615	
Permite mais facilmente o processo de internacionalização	3,421	1,2140				0,578	

N=76; KMO=0,818; *Teste de esfericidade de Barlett*: Aprox- Qui-quadrado= 850,449; g.l.= 190; sig.=0,000.

A designação que foi atribuída aos cinco fatores, e uma breve descrição e discussão dos mesmos é feita de seguida.

Fator 1: Identificação de Oportunidades. Como mostra a tabela 10 este fator é composto por seis variáveis que exaltam os motivos associados com a ligação da empresa às redes sociais, por forma a identificar e estabelecer novos pontos de comunicação fora da organização. As variáveis relacionadas neste fator compreendem o aumento dos contactos com fornecedores, bem como o cultivo de parcerias estratégicas e mais canais de comunicação e distribuição, referidas por Zontanos e Anderson (2004). Uma maior organização em rede, com maior troca de ideias e integração do conhecimento tornando possível a redução de custos de investigação, referido também por Jacobs (2009) e Al-Badi e Al-Qayoudhu (2014). E a possibilidade de acesso mais facilitado a recursos e financiamentos para o desenvolvimento da empresa (Zontanos e Anderson, 2004).

Fator 2: Partilha de Informação. Neste fator fazem parte quatro variáveis associadas à

conquista de novos clientes e seu acompanhamento, desenvolvendo relações e a partilha e troca de benefícios onde podem ser identificadas novas oportunidades de negócio. Todos estes motivos são referidos nos estudos de Zontanos e Anderson (2004), Miller e Prior (2010), Sannino (2010) e Bradley (2011).

Fator 3: *Comunicação e Inovação*. Este fator é composto por cinco variáveis. Tal como a denominação atribuída refere-se ao aumento da credibilidade e prestígio da marca, promoção de inovação, produtos personalizados ao gosto do cliente, suporte 24 horas por dia, comunicação em tempo real, tudo isto por forma a estar próximo do cliente ou, potencial cliente, sempre satisfazendo o gosto e desejos de cada caso específico. Estes motivos são também referidos por Zontanos e Anderson (2004), Miller e Prior (2010), Sannino (2010), Bradley (2011), Jacobs (2009) e Al-Badi e Qadyoudhi (2014).

Fator 4: *Redução de Custos*. Com duas variáveis, este fator corresponde à possibilidade de redução de custos em *marketing* e publicidade pela empresa. As redes sociais possibilitam uma ferramenta de *marketing* de baixo custo, pelo facto de, sem custos adicionais, ter-se acesso e dar-se a conhecer ao mundo sem barreiras. São também motivos referidos nos estudos de Jacobs (2009) e Al-Badi e Al-Qayoudhi (2014).

Por último, Fator 5: *Marketing*, com três variáveis, corresponde à observação do meio envolvente por parte da empresa para possível expansão da mesma. Compreender a opinião dos clientes e conseguir fidelizá-los possibilita uma maior facilidade da internacionalização da empresa, porque consegue-se apreender que grupos de clientes se enquadram no negócios, e assim procurar a expansão no mesmo ramo em outros locais. Trata-se de motivos referidos por Zontanos e Anderson (2009).

4.5. Práticas no uso das Redes Sociais nas PME

Quanto à análise fatorial referente às práticas no uso das redes sociais nas PME, pelo teste de *KMO* (0,684), confirma-se a utilização da análise fatorial.

Relativamente às médias, é possível verificar que “as redes sociais são um complemento à estratégia de marketing” é a prática com a média mais elevada (4,278), ou seja, em média esta é uma prática que os inquiridos “concordam” que a sua PME deve aplicar para o sucesso nas redes sociais. Quanto às médias mais baixas refere-se a “ser necessário um perito ou comunidade de gestores para gerir as minhas contas nas redes sociais” (2,823), sendo uma prática considerada com menor importância pelos inquiridos.

Na tabela 11, verifica-se que estas práticas se agrupam em 3 fatores⁴, que explicam 59,032% da variabilidade das variáveis iniciais, sendo que o fator 1 explica 31,228%, o fator 2 15,165%

⁴ No anexo II encontra-se a tabela do valor próprio que justifica o uso da análise fatorial

e o fator 3 12,640%. O *Alpha de Cronbach* que maximiza a fidedignidade dos fatores é de aproximadamente 0,7 no fator 1 sendo inferior nos outros dois fatores.

Seguidamente é apresentada a designação atribuída aos três fatores bem como uma breve descrição dos mesmos.

Tabela 11: Análise Fatorial - Práticas no uso das Redes Sociais nas PME

Variância Explicada							
Práticas	Média	Desvio Padrão	Valor Próprio	% Variância	% Variância Acumulada	Loadings	Alpha Cronbach
Fator 1: Gestão do posicionamento da marca			1,989	22,098	22,098		0,673
O objetivo de estar presente nas redes sociais é vender	3,582	0,9420				0,773	
O objetivo de estar presente nas redes sociais é gerar o posicionamento da marca	3,848	0,7353				0,762	
É necessário um perito ou comunidade de gestores para gerir as minhas contas nas redes sociais	2,823	1,1066				0,743	
Fator 2: Estratégia de Marketing			1,986	22,069	44,166		0,570
As redes sociais são um complemento à estratégia de marketing	4,278	0,5978				0,748	
É essencial ter uma estratégia clara nas redes sociais	4,203	0,6865				0,658	
O <i>Facebook</i> é a rede mais utilizada para o marketing da minha empresa	3,835	1,2135				0,592	
A maior vantagem das redes sociais é o alcance global que se pode obter de forma gratuita	4,228	0,6784				0,573	
Fator 3: Conhecimento da marca			1,338	14,866	59,032		0,500
As redes sociais não são para todas as marcas	2,911	1,1896				0,805	
É essencial conhecer as minhas marcas e saber quem é o consumidor final, a fim de criar uma estratégia <i>online</i>	3,886	0,8004				0,609	

N=79; KMO=0,684; Teste de esfericidade de Barlett: Aprox. Qui-quadrado = 136,546; g.l.= 36; sig.=0,000.

Fator 1: *Gestão do Posicionamento da marca*. Como mostra a tabela 11 é composto por três variáveis, que abordam quais os objetivos da empresa em estar representada nas redes sociais e acerca da gestão da(s) conta(s) da empresa nas redes sociais. As empresas mais inovadoras reconheceram que é necessária essa mudança e estão a tirar partido de serem as primeiras a divulgar e promover as suas atividades nas redes sociais (Evans, 2009).

Fator 2: *Estratégia de Marketing*. Este fator é composto por quatro variáveis e refere-se à forma como a empresa utiliza as redes sociais para o *Marketing* da organização de forma a publicitar para um maior número de clientes. Já no estudo de Belo (2011) indicava que uma melhor prática era manter o público a falar dos produtos, bem como partilhar novos produtos/serviços com mais pessoas e inserir publicidade de forma a que a empresa conseguisse obter benefícios.

Por fim, Fator 3: *Conhecimento da Marca*. Com duas variáveis, este fator refere-se ao conhecimento que a própria empresa necessita de ter sobre o seu produto/marca de forma a conseguir aplicar uma estratégia correta para obter vantagem comparativamente a empresas do mesmo ramo. As próprias empresas devem criar conteúdos à medida das suas estratégias e necessidades para dessa forma desenvolverem na organização mecanismos que permitem utilizar e adotar essas tecnologias para posteriormente obterem partidos e determinados benefícios (Albertin e Albertin, 2008; Belo, 2011).

Os resultados obtidos vão de encontro ao que foi constatado anteriormente por Vásquez e Escamilla (2014). Os autores chegaram à conclusão que: em primeiro lugar, é necessário identificar o consumidor alvo, como verificamos no fator 3, em que é necessário o conhecimento da marca para conhecer o cliente, de seguida a seleção estratégica da estrutura que a empresa tem de usar de forma a se posicionar ou comercializar os seus produtos, referida no fator 2, e no final a estratégia de *marketing* que pode oferecer vantagem competitiva, comunicação “boca a boca” de forma a passar a palavra a um maior número de clientes e considerar todas as vantagens e desvantagens para reduzir o risco futuro, que está apresentado no fator 1.

4.6. Desempenho nas PME

A tabela 12 apresenta três dimensões com as variáveis referentes às medidas do desempenho nas PME, sendo indicadores financeiros e não financeiros. A análise dos valores médios das respostas, oscilam entre 3,057 e 4,352, o que revela que os indicadores para medir o desempenho são de uma forma geral muito positivos. De todas as variáveis verificamos que “a empresa ter uma boa imagem no mercado”, “ter um bom desempenho quanto ao prazo de entrega” e “o produto/serviço ter qualidade (satisfazer as necessidades dos clientes)” são os indicadores que têm mais importância no desempenho nas PME, já que as médias são

superiores a 4,2. Estes indicadores demonstram que o nível de satisfação dos clientes acaba por ser mais relevante do que os indicadores financeiros.

Os 3 fatores⁵ explicam 71,205% da variabilidade das variáveis iniciais, sendo que o fator 1 explica 41,748%, o fator 2 20,913% e o fator 3 8,544%. O *Alpha* de *Cronbach* que maximiza a fidedignidade dos fatores é superior a 0,7 nos dois primeiros fatores sendo apenas no terceiro fator inferior.

Tabela 12: Análise Fatorial - Desempenho

Variância Explicada							
Desempenho	Média	Desvio Padrão	Valor Próprio	% Variância	% Variância Acumulada	Loadings	Alpha Cronbach
Fator 1: Crescimento dos lucros			3,806	29,280	29,280		0,895
Crescimento dos Lucros	3,545	0,8565				0,907	
Aumento da Rentabilidade	3,602	0,7662				0,866	
Aumento do valor das vendas	3,682	0,8101				0,857	
Aumento do retorno médio dos ativos	3,466	0,7573				0,832	
Aumento do valor médios de lucro sem impostos	3,159	1,0382				0,562	
Fator 2: Nivel de Satisfação			3,585	27,578	56,858		0,849
O produto/serviço tem qualidade (as necessidades dos clientes são satisfeitas)	4,205	0,6808				0,859	
Os clientes da empresa encontram-se satisfeitos	4,080	0,6472				0,849	
A empresa tem um bom desempenho relativamente ao prazo de entrega	4,239	0,6947				0,830	
A empresa tem uma boa imagem no mercado	4,352	0,6616				0,771	
Os colaboradores da empresa encontram-se satisfeitos	4,023	0,7578				0,709	
Os acionistas da empresa encontram-se satisfeitos	3,807	0,8952				0,500	
Fator 3: Resultados de Recursos Humanos			1,865	14,347	71,205		0,671
Aumento do número de colaboradores	3,057	1,1382				0,883	
Aumento da produtividade dos colaboradores	3,420	0,8673				0,756	

N=88; KMO=0,833; Teste de esfericidade de Barlett: Aprox. Qui-quadrado= 723,769; g.l.=78; sig.=0,000.

⁵ No anexo III encontra-se a tabela do valor próprio que justifica o uso da análise fatorial

Fator 1: *Crescimento dos Lucros*. Este fator engloba cinco variáveis que evidenciam a importância nos resultados financeiros das PME: o retorno dos ativos, crescimento das vendas, aumento da rentabilidade e do valor médio de lucros sem impostos. Estes indicadores foram também referidos por Matsuno e Metzer (2000), Beal (2000), Teach e Schwartz (2000), Pelham (2000), Spanos e Lioukas (2001), *McCann et al.* (2001), Sánchez e Bañón(2005), Pérez de Lema e Miñarro (2006), Olaru *et al.* (2014) e Florido *et al.* (2015).

Fator 2: *Satisfação*. Este fator explica uma percentagem quase idêntica à dos indicadores financeiros, o que nos permite apontar que as PME começam a valorizar não só os indicadores financeiros mas dão a mesma importância aos indicadores não financeiros. Estas seis variáveis mostram-se muito importantes para o alcance do desempenho das PME. As variáveis associadas a este fator são a qualidade do produto (satisfação das necessidades do cliente), satisfação dos clientes/colaboradores/acionistas da empresa, bom desempenho da empresa relativamente ao prazo de entrega e boa imagem no mercado. De facto, todas elas foram referidas já nos estudos de Matsuno e Metzer (2000), Pelham (2000), Beal (2000), Kemp e Verhoeven (2002), Sánchez e Bañón (2005), Pérez de Lema e Miñarro (2006), Olaru *et al.* (2014) e Florido *et al.* (2015), como bons indicadores de desempenho.

Fator 3: *Resultados de Recursos Humanos*. Com duas variáveis, este fator enquadra-se no crescimento/aumento do número de colaboradores da empresa bem como da sua produtividade. São indicadores importantes, porque permitem averiguar a satisfação pessoal, objetivos alcançados e a vontade de permanecer na empresa. Estes indicadores foram também referidos por Matsuno e Metzer (2000), Pelham (2000), Beal (2000), Kemp e Verhoeven (2002), Sánchez e Bañón (2005), Pérez de Lema e Miñarro (2006), Olaru *et al.* (2014) e Florido *et al.* (2015).

4.7. Influência dos Motivos da Utilização das Redes Sociais no Desempenho das PME

Para validar a hipótese de investigação foram realizados testes onde é avaliada a multicolinearidade. Na multicolinearidade são utilizadas duas medidas/testes, o *VIF (Variance Inflation Factor)* em que se mede o quanto a variação dos coeficientes de regressão estimados são inflacionados comparativamente com as variáveis de previsão quando não são linearmente relacionadas e o *T (Tolerance Values)* onde um valor pequeno indica que a tolerância da variável em questão é uma combinação linear quase perfeita das variáveis independentes. No presente estudo os valores de *VIF* são inferiores ou iguais a 2 e os valores de *T* são superiores a 0,5⁶. Deste modo, estes testes indicaram que os fatores estão moderadamente correlacionados, ou seja, a sua correlação é baixa.

Na tabela seguinte (tabela 13) apresenta-se a estatística descritiva e a matriz das correlações

⁶ No anexo IV encontram-se detalhados os valores das medidas/teste *VIF* e *T*.

das variáveis consideradas no estudo. Com base nos resultados obtidos, verifica-se que a “Comunicação e Inovação” e a “Partilha de Informação” são os motivos mais importantes para a utilização das Redes Sociais pelas PME estudadas, enquanto que a “Identificação de Oportunidades” assume uma importância menor. Relativamente ao desempenho nas PME, dos três fatores o mais importante para as PME estudadas é o “Nível de Satisfação”, verificando-se assim que os indicadores não financeiros predominam quanto ao desempenho quando comparados aos indicadores financeiros. Com base na matriz de correlações de sublinhar ainda que o “Marketing”, é o motivo que se relaciona com todos os outros fatores referentes aos motivos. Não existe um fator que esteja relacionado com todos os outros.

Tabela 13: Estatísticas Descritivas e Matriz de Correlação de Pearson

Variáveis	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Identificação de Oportunidades	2,98	0,82	1							
2. Partilha de Informação	3,95	0,62	0,415**	1						
3. Comunicação e Inovação	4,05	0,69	0,338**	0,570**	1					
4. Redução de Custos	3,70	0,91	0,568**	0,336**	0,368**	1				
5. Marketing	3,41	0,80	0,583**	0,571**	0,585**	0,471**	1			
6. Crescimento dos Lucros	3,52	0,72	0,224	0,118	0,290*	0,341**	0,161	1		
7. Nível de Satisfação	4,16	0,51	-0,093	0,210	0,390**	-0,006	0,068	0,369**	1	
8. Resultados de Recursos Humanos	3,22	0,83	0,255*	-0,040	0,050	0,389**	0,092	0,504**	0,215*	1

N= 67; *p ≤0,05; **p ≤ 0,01

Com vista a validar a hipótese de investigação, foi realizada uma regressão linear múltipla, com os cinco motivos da utilização das Redes Sociais (variáveis independentes) e os três fatores de desempenho nas PME (variáveis dependentes). A análise dos três modelos de regressão encontra-se na tabela 14.

Tabela 14: Análise de Regressão da Influência dos Motivos da utilização das Redes Sociais no Desempenho nas PME

Variável Independente	Variável Dependente	Desempenho das PME (Coeficiente <i>Beta</i> Estandarizado)		
		Crescimento dos Lucros (Modelo 1)	Nível de Satisfação (Modelo 2)	Resultados de Recursos Humanos (Modelo 3)
Motivos de Utilização das Redes Sociais	Identificação de Oportunidades	0,078	-0,165	0,092
	Partilha de Informação	-0,084	0,158	-0,156
	Comunicação e Inovação	0,241	0,278*	-0,047
	Redução de Custos	0,309**	-0,008	0,457***
	Marketing	-0,154	-0,114	-0,088
F-value		2,286	1,665	3,434
p-value		0,057	0,056	0,008
R square		0,154	0,115	0,214
Adjusted R^2		0,086	0,046	0,152

* $p \leq 0,10$; ** $p \leq 0,05$; *** $p \leq 0,01$

Os resultados dos três modelos deste estudo de análise de regressão linear apresentados na tabela 14 mostram que os motivos de utilização das redes sociais associados à “Comunicação e Inovação” só influenciam positivamente o desempenho medido a partir do “Nível de Satisfação” (Beta=0,278*). O fator “Comunicação e Inovação” diz respeito à exposição por parte das PME de novos serviços/produtos, do desenvolvimento de produtos/serviços personalizados e com a qualidade que o cliente procura e o “Nível de Satisfação”, no desempenho, diz respeito às necessidades do cliente serem satisfeitas e à satisfação dos clientes com a empresa, logo estão totalmente em sintonia um fator com o outro. Neste caso a nível do desempenho o indicador não financeiro prevalece. Wong (2012), Kwok e Yu (2013) e Ainin et al. (2015) nos seus estudos já tinham concluído que a utilização do *Facebook* por parte das empresas ao expor novos produtos e estabelecer contacto com os clientes, tinham um impacto positivo no negócio, quer em termos de desempenho financeiro e não financeiro.

Quanto ao motivo “Redução de Custos” vai influenciar os dois outros fatores do desempenho, o “Crescimento dos Lucros” (Beta=0,309**) e os “Resultados de Recursos Humanos” (Beta=0,457***). Na “Redução de Custos” trata-se da redução a nível de publicidade e do *marketing*, o que possibilita um aumento do valor em caixa que poderá ser aplicado para outros fins, o que vai de encontro com a ligação “Resultados de Recursos Humanos” em que é possível o aumento do número de colaboradores bem como o aumento da sua produtividade. Ao serem reduzidos custos existirá crescimentos de lucros e da rentabilidade. Sendo as redes sociais uma forma de conseguir contactar o cliente em qualquer lugar do mundo aumentam

também o número de vendas. Já nos estudos de Casson e Della Giusta (2007) e Ferrer et al. (2013) foi demonstrado que o uso das redes sociais tinha impacto positivo no capital social da empresa contribuindo para o desempenho económico.

Podemos verificar ainda que existem motivos que não se relacionam com o desempenho das PME. Os motivos pertencentes aos fatores “Identificação de Oportunidades”, “Partilha de Informação” e “Marketing” não se relacionam com nenhum dos modelos/dimensões de desempenho. O que podemos retirar dessa informação é que apesar de serem motivos que levam os empresários a ligarem a sua empresa às redes sociais, os mesmos não demonstram ter influência no seu futuro desempenho.

Os resultados são consistentes com resultados de estudos anteriores onde se encontram relações positivas entre a utilização das redes sociais e o desempenho das empresas (Shuai e Wu, 2011; Stone et al., 2007; Apigian et al., 2005). Deste modo a hipótese 1, onde se adiantava *que as redes sociais influenciam positivamente o desempenho das PME é suportada.*

5. Conclusões e Implicações

5.1. Conclusões

Nos dias de hoje os anúncios digitais reduzem o custo da publicidade, em grande medida, que é um fator de impacto importante para as PME, considerando as suas limitações financeiras. As relações com os clientes tornam-se melhores, permitindo a estes acesso direto às informações. Além disso, as empresas podem obter as informações sobre os seus potenciais clientes facilmente através de conversas nas páginas das redes sociais. Ao se tornar fã de páginas pertencentes a outras organizações, as PME também podem obter informações sobre os seus concorrentes, as suas atividades e as suas táticas de forma a obter vantagem competitiva no mercado.

Nestas circunstâncias, o principal objetivo desta investigação foi identificar os motivos da utilização das redes sociais pelas PME, e compreender de que forma melhoram o seu desempenho. Este estudo pretendeu, fundamentalmente em dar resposta às seguintes objetivos específicos: (1) Identificar qual(ais) o(s) motivo(s) para as empresas utilizarem as redes sociais; (2) Identificar qual(ais) o(s) motivo(s) para as empresas não utilizarem as redes sociais e (3) verificar se a participação das PME nas redes sociais melhora o desempenho empresarial destas empresas.

Para dar resposta às questões de investigação e validar a hipótese de investigação formulada, recorreu-se a uma abordagem de investigação quantitativa cujo instrumento de recolha de dados foi um questionário aplicado numa amostra final de 103 PME distribuídas pelos distritos de Vila Real e Bragança.

Assim, conclui-se que quanto à caracterização das PME estudadas, na sua maioria, as mesmas ligadas às redes sociais. Quanto ao setor de atividade com maior número de respostas é o comércio. A rede social selecionada por mais PME desta região é o *Facebook*. Ainda quanto à gestão do perfil nestas redes, contactou-se que na maioria das empresas analisadas, o próprio empresário/gestor é que se dedica a esta função, sendo reduzido o número de empresas que recorrem a Outsourcing.

De acordo com os resultados obtidos, quanto aos motivos para a adesão às redes sociais pela empresa, grande parte das PME aproveita as redes sociais para apresentarem os seus serviços a um maior número de potenciais clientes e para conseguir ferramentas de *marketing* de baixo custo. Desta forma, têm a possibilidade de aceder a inúmeras informações sobre pessoas e organizações e dar-se a conhecer a potenciais clientes sem barreiras. Sendo o motivo menos apontado o recurso a financiamentos. Os motivos estão agrupados em cinco fatores: (1) Identificação de Oportunidades, (2) Partilha de Informação, (3) Comunicação e

Inovação, (4) Redução de Custos e (5) *Marketing*.

Relativamente aos motivos para a não adesão às redes sociais por parte das PME, a falta de interesse nesses canais de comunicação e informação, foi a razão mais apontada pelos inquiridos. Esta foi a única afirmação onde existiu concordância por parte de todos os respondentes. Nas outras opções, as respostas tendiam sempre para as opções de discordância, o que significa que nesses casos não era o motivo pelo qual não aderiam às redes sociais.

Quanto às práticas na utilização das redes sociais nas PME estudadas, apresentam-se agrupadas por três fatores: (1) Gestão do Posicionamento da Marca, (2) Estratégia de *Marketing* e (3) Conhecimento da Marca.

Após uma análise detalhada aos resultados afigura-se também que, para os responsáveis das PME estudadas, a avaliação do seu desempenho empresarial é medida quer por indicadores financeiros quer por indicadores não financeiros.

Dos três fatores de medida do desempenho nas PME identificados neste estudo: (1) Crescimento dos Lucros, (2) Nível de Satisfação e (3) Resultados de Recursos Humanos, os indicadores que mais importância tiveram na avaliação do desempenho dizem respeito à satisfação dos clientes/colaboradores da empresa, ter um bom desempenho quando ao prazo de entrega e às necessidades do cliente serem cumpridas. Perante os resultados alcançados, verifica-se que as PME avaliam, de forma geral o grau de satisfação em relação aos seus clientes e algumas atividades empresariais com base em indicadores não financeiros. Para medir o desempenho, as PME examinadas realçaram também indicadores financeiros relacionados com a dimensão económico-financeira (crescimento dos lucros e aumento das vendas/ativos).

Apesar do “bom” desempenho alcançado nas PME estudadas, isto não significa que todos os motivos de utilização das redes sociais tenham tido influência. As evidências empíricas obtidas levam-nos a concluir que os fatores associados à redução de custos, influenciam quer indicadores financeiros (Crescimento dos Lucros) quer indicadores não financeiros (Resultados de Recursos Humanos) e a comunicação e inovação influência apenas fatores não financeiros (Nível de Satisfação). Os motivos referidos são os que possibilitam melhorias no desempenho das PME.

Por outro lado, devido à existência de um número significativo de indicadores que podem ser adotados para as PME medirem o seu desempenho, a avaliação deste é um objetivo difícil de atingir. Assim, recomenda-se aos responsáveis das PME que para avaliar o desempenho deste tipo de empresas, não recorram somente a medidas de carácter financeiro (volume de vendas, nível de crescimento, etc.), mas sim à combinação de indicadores não financeiros, tais como a satisfação do cliente, a reputação, entre outros.

5.2. Contribuições, Limitações e Linhas Futuras

A principal limitação detetada durante a elaboração desta investigação foi a desconfiança e resistência à colaboração por parte da população em estudo, pelo que a taxa de resposta foi reduzida, devendo as conclusões retiradas serem interpretadas com algumas reservas.

Como a investigação foi baseada num universo de PME centradas numa região específica e dada a limitação temporal, pode indicar-se que mais esforços necessitarão de ser efetuados em direção a estudos longitudinais e repetir este estudo, inteira ou parcialmente, de forma a permitir angariar tendências evolutivas noutras regiões de Portugal.

Apesar destas limitações, este estudo poderá ser visto como uma contribuição para colmatar falhas existentes e para futuras pesquisas sobre os motivos de utilização das redes sociais nas PME. Deste modo, novos caminhos para a viabilização e desenvolvimentos futuros, eventualmente uma análise comparativa nestes e possivelmente noutros setores de atividade são necessários. Este trabalho contribui também para o enriquecimento da literatura relativa ao estudo dos motivos de utilização das redes sociais nas PME e dos seus determinantes, bem como a relação destes com o desempenho das PME.

Por último, as PME devem ver as redes sociais como facilitadoras do trabalho, como um meio de reduzir custos e de possível expansão do negócio, sendo os empresários os que melhor precisam de entender como tirar partido da sua utilização de forma a oferecer resultados à empresa. Contudo, é necessário que as PME compreendam que não basta estar presente nas maiores redes sociais ou nas mais conhecidas e inserir conteúdos nelas sem objetivos concretos. Para um plano eficaz de redes sociais é necessário definir estratégias, onde o importante é conhecer as tipologias existentes de redes sociais, compreendendo para que servem e as vantagens que se obtêm ao estarem presentes nelas. É preciso delinear objetivos ao entrar nas redes sociais, a fim de tirar o máximo partido das mesmas para os negócios *on-line*.

6. Bibliografia

AA.W (2008), "Online Social Networks - Research Report", In C. a. L. G. Publications (Ed.), London: Communities and Local Government. Disponível em: http://www.unic.pt/images/stories/publicacoes2/Online_Social_Networks.pdf. Consultado a: 22 Novembro de 2014.

Ahlin, B., Drnovsek, M. e Hisrich, R. D. (2012), "Exploring moderating effects of proactivity between market information and innovation performance", *Economic and Business Review*, V.14, Nº. 2, pp.121-146.

Ahmad, A. (2011), "A short description of social networking websites and its uses", *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, V.2, Nº. 2, pp. 124 - 128.

Ainin, S., Parveen, F., Moghavvemi, S., Jaafar, N.I. e Shuib, Nor L. M., (2015), "Factors influencing the use of social media by SMEs and its performance outcomes", *Industrial Management and Data Systems*, V. 115, Nº. 3, pp. 570 - 588.

Al-Badi, A. e Al-Qayoudhi, W. (2014), "Adoption of Social Networks in Business: Study of Users and Potential - Users in Oman", *International Business and Economics Research Journal*, V.13, Nº.2, pp. 401-418.

Alam, S.S. e Noor, M.K.M. (2009), "ICT adoption in small and medium enterprises: an empirical evidence of service sectors in Malaysia", *International Journal of Business and Management*, V. 4, Nº.2, pp. 112-125.

Albertin, A. e Albertin, R. (2008), "Tecnologia de Informação e Desempenho Empresarial no Gerenciamento de seus Projetos: um Estudo de Caso de uma Indústria", *Revista de Administração Contemporânea*, V. 12, Nº.3, pp. 599-629.

Apigian, C.H., Ragu-Nathan, B.S., Ragu-Nathan, T. e Kunnathur, A. (2005), "Internet technology: the strategic imperative", *Journal of Electronic Commerce Research*, V. 6, Nº. 2, pp. 123-145.

Aragon-Sanchez, A. e Sanchez-Marin, G. (2005), "Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs", *Journal of Small Business Management*, V. 43, Nº. 3, pp. 287-308.

Bagozzi, R.P. (1995), "Reflections on relationship marketing in consumer marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, V. 23, Nº. 1, pp. 227-277.

Barbero, J.L., Casillas, J.C. e Feldman, H.D. (2011), “Managerial capabilities and paths to growth as determinants of high-growth small and medium-sized enterprises”, *International Small Business Journal*, V. 29, Nº. 6, pp. 671-94.

Barwise, P. e Meehan, S. (2010), “The one thing you must get right when building a brand”, *Harvard Business Review*, V. 88, Nº. 12, pp. 80-84.

Beal, R.M. (2000), “Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy and organizational performance in small manufacturing firms”, *Journal of Small Business Management*, V. 38, Nº.1, pp. 27-47.

Belo, A. (2011), “O Potencial dos Sites de Redes Sociais no Desempenho das Pequenas e Médias Empresas da Região do Algarve”, Tese de Mestrado em Economia da Inovação e Empreendedorismo, Faculdade de Economia-Universidade do Algarve, Algarve, p.119.

Björkman, I. e Kock, S. (1995), “Social relationships and business networks: the case of Western companies in China”, *International Business Review*, V.4, Nº.4, pp.519-535.

Borgatti, S. P. e Foster, P. C. (2003), “The network paradigm in organizational research: a review and typology”, *Journal of Management*, V. 29, Nº. 6, pp. 991-1013.

Boyd, D. M e Ellison, N. B. (2007), “Social network sites: Definition, history, and scholarship”, *Journal of Computer-Mediated Communication*, V.13, Nº. 1, pp. 210-230.

Bradley, A. (2011) “Employing social media for business impact: Key collective behavior patterns”. Disponível em: <https://www.gartner.com/doc/1538316/employing-social-media-business-impact>. Consultado a: 24 de Junho de 2015.

Brandão, R. e Marques, B. (2010), “The impact of web 2.0 in the informal learning of the Portuguese SME”, *AIP-CE, CEPCEP, Universidade Católica Portuguesa*. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/elearningpapers/the-impact-of-web-2-0>. Consultado a: 26 de Junho de 2015.

Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R. e Tsai, W. (2004), “Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective”, *The Academy of Management Journal*, V.47, Nº. 6, pp. 795-817.

Bridge, S., O’Neill, K. e Martin, F. (2009), “*Understanding Enterprise: Entrepreneurship and Small Business*”, 3ª Edição, Palgrave Macmillan, Basingstoke.

Burns, P. (2001), “*Entrepreneurship and Small Business*”, 1ª Edição, Palgrave Macmillan, Basingstoke.

Carson, D., Cromie, S., McGowan, P. e Hill, J. (1995), “Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach”, 1ª Edição, Prentice Hall International, London.

Casson, Mark e Della Giusta, Marina (2007) “Entrepreneurship and social capital Analysing the impact of social networks on entrepreneurial activity from a rational action perspective” ,*International Small Business Journal*, V.25, Nº. 3, pp. 220-244.

Castells, Manuel (2011), “Communication Power Oxford”, *International Journal of Communication*, V.5, N.º1, pp.773-787.

Chong, A.Y.-L. e Chan, F.T. (2012), “Structural equation modeling for multi-stage analysis on 583 radio frequency identification (RFID) diffusion in the health care industry”, *Expert Systems with Applications*, V. 39, Nº. 10, pp. 8645-8654.

Comissão Europeia (2013), “Use of Social Media by European SMEs”, *Joint Research Centre, Institute for Prospective Technological Studies*, Nº.2103 , pp. 33.

Constantinides E., Lorenzo C., Gómez-Borja M.A., (2008), “Social Media: A new frontier for retailers?”, *European Retail Research*, V. 22, Nº.1, pp. 1 - 27.

Conway, S., Jones, O. e Steward, F. (2001), “Realising the potential of the network perspective”, in *Jones, O., Conway, S. and Steward, F. (Eds), Social Interaction and Organisational Change: Aston Perspectives on Innovation Networks*, Imperial College Press, London, pp.349-366.

Cross, R., Liedtka, J. e Weiss, L. (2005), “A practical guide to social networks”, *Harvard Business Review*, V.83, Nº.3, pp. 92-132.

Cross, R., Parker, A., Prusak, L. L. e Borgatti, S. P. (2001), “Supporting knowledge creation and sharing in social networks”, *Organizational Dynamics*, V.30, Nº.2, pp.100- 120.

Davidsson, P., Achtenhagen, L. e Naldi, L. (2005), “Research on small firm growth: a review”, *Paper presented at the European Institute of Small Business*.

Davidsson, P., Steffens, P. e Fitzsimmons, J. (2009), “Growing profitable or growing from profits: putting the horse in front of the cart?”, *Journal of Business Venturing*, V. 24, Nº.4, pp. 388-406.

Deelmann, T. e Loos, P. (2002), “Draft feature sets for description of selected organizational”, Working Paper of the Research Group Information Systems & Management, *Functional and economic aspects of Electronic Publications*.

Delmar, F., Davidsson, P. e Gartner, W. B. (2003), “Arriving at the high-growth firm”, *Journal of Business Venturing*, V.18, Nº.2, pp.189-216.

Delmar, F. e Wiklund, J. (2008), "The Effect of Small Business Managers", *Growth Motivation on Firm Growth: A Longitudinal Study*, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, V.32, Nº.3, pp.437-457. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2008.00235.x

Domeneghetti, Daniel (2006), "As comunidades virtuais: Orkut, Linked-in, Blogs." Disponível em: <http://imasters.com.br/artigo/4329/mercado/as-comunidades-virtuais-orkut-linked-in-blogs/>. Consultado a: 11 Junho 2015.

Downes, S. (2005), "Semantic networks and social networks", *The Learning Organization*, V.12, Nº.5, pp.411-417.

Drury, G. (2008), "Social media: should marketers engage and how can it be done effectively?", *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, V. 9 Nº. 3, pp. 274-278.

Dubini, P. e Aldrich, H. (1991), "Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process", *Journal of Business Venturing*, V. 6, Nº. 5, pp. 305-313.

Durkin, Mark, Pauric McGowan, e Niall McKeown. (2013), "Exploring Social Media Adoption in Small to Medium-Sized Enterprises in Ireland", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, V.20, Nº.4, pp. 716-34. DOI:10.1108/JSBED-08-2012- 0094.

Dyer, J. H. e Singh, H. (1998), "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *The Academy of Management Review*, V.23, Nº.4, pp. 660-679.

Edquist, H. e Henrekson, M. (2006), "Technological breakthroughs and productivity growth", *SSE/EFI Working Paper Series in Economics and Finance*, Research in Economic History, N. 562.

Eiriz, V. e Wilson, D. (2006), "Research in relationship marketing: antecedents, traditions and integration", *European Journal of Marketing*, V.40, Nº.3/4, pp.275-291.

Evans, D. (2009), "*Marketing de media social, uma hora por dia*". Editora AltaBooks.

Falcão, H. (2010), "Social technology". Disponível em: <http://pt.scribd.com/collections/2545330/Social-Technology-Tecnologia-Social>. Consultado a: 1 Setembro 2014.

Ferreira, A. A. e Oliva, F. L. (2006), "Formação de redes para o desenvolvimento tecnológico: uma experiência com empresas de base tecnológica", *Boaventura, João Maurício Gama (Org.). Rede de negócios: tópicos em estratégia*. São Paulo, pp. 293-311.

Ferrer, E., Bousono, C., Jorge, J., Lora, L., Miranda, E. e Natalizio, N. (2013), "Enriching social capital and improving organizational performance in the age of social networking", *International Journal of Information, Business and Management*, V. 5, Nº. 2, pp. 94-109.

Fischer, E. e Rueber, R. (2009), "An investigation of the implications for effectuation of social media adoption", *Effectual Entrepreneurship*, Routledge, London.

Florida, J., Adame, M., Tagle, M. (2015) "Financial strategies, the professional development of employers and performance of sme's (AGUASCALIENTES case)", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, V.2015, Nº.174, pp. 768 - 775.

Forsman, H.; Rantanen, H. (2011), "Small manufacturing and service enterprises as innovators: a comparison by size", *European Journal of Innovation Management*, V. 14, Nº. 1, pp. 27-50.

Fortin, M. (1999), *O processo de investigação: da concepção à realização*, 2ª Edição, Lusociência, Loures.

Gligorijevic, B., e Leong, B. (2011), "Trust, reputation and the small firm: Building *online* brand reputation for SMEs", *Proceedings of the Fifth International AAAI Conference on Weblogs and Social Media*, pp.494-497.

Granovetter, M. (2005), "The impact of social structure on economic outcomes", *The Journal of Economic Perspectives*, V.19, Nº.1, pp.35-50.

Grant, R. M. (2002), *"Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications"*, 4ª Edição, MA: Blackwell, Malden.

Guimarães, S. K. (2011), "Empreendedorismo intensivo em conhecimento no Brasil", *Caderno CRH*, V. 24, Nº. 63, pp. 575-591.

Hair Jr., J F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. e Black, W.C, (2005), *"Análise multivariada de dados"*, Tradução da 5. ed. americana por Adonai Schlup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto, 5º Edição, Bookman, Porto Alegre.

Håkansson, H., e Snehota, I. (1995), *"Developing relationships in business networks"*, 1ª Edição, International Thomson Press, Boston.

Harris, L. e Rae, A. (2009), "Social networks: the future of marketing for small business", *Journal of Business Strategy*, V. 30, Nº. 5, pp. 24-31.

Harris, L. e Rae, A. (2010), "The *online* connection: transforming marketing strategy for small businesses", *Journal of Business Strategy*, V. 31, Nº. 2, pp. 4-12.

Hassan, S., Nadzimb, S. e Shiratuddinc, N. (2012), "Strategic Use of Social Media for Small Business Based on the AIDA Model", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, V. 2012, Nº.172, pp. 262 - 269.

Hoffmann, V E e Morales F. X. M. (2006), "Redes de empresas aglomeradas territorialmente: os distritos industriais e seus recursos tecnológicos", Boaventura, *João Maurício Gama (Org.). Rede de negócios: tópicos em estratégia*. São Paulo, pp.279-289.

INE (2011), "O perfil exportador das PME em Portugal - 2007/2009", *Lisboa: Instituto Nacional de Estatística*, p.16.

Jacobs, Brian (2009) "Developing performance management in a local strategic partnership: context and issues", *International Journal of Public Sector Management*, V. 22, Nº.2, pp. 432 - 444.

Jagongo, A. e Kinyua, C. (2013), "The Social Media and Entrepreneurship Growth (A New Business Communication Paradigm among SMEs in Nairobi)", *International Journal of Humanities and Social Science*, V. 3, Nº.10, pp. 213-227.

Julien P. A. (2010), "*Empreendedorismo Regional e Economia do Conhecimento*", 1ª Edição, Saraiva, São Paulo.

Julien, P.-A., Andriambeloson, É e Ramangalahy; C. (2004), "Networks, weak signals and technological innovations among SMEs in the land-based transportation equipment sector", *Entrepreneurship and Regional Development*, V. 16, Nº. 4, pp. 251-270.

Kaplan, A.M. e Haenlein, M. (2011), "Users of the world unite! The challenges and opportunities of social media", *Business Horizons*, V. 53, Nº. 1, pp. 59-68.

Kardaras, D, Karakostas, B e Papathanassiou, E. (2003), "The potential of virtual communities in the insurance industry in the UK and Greece", *International Journal of Information Management*, V.23, Nº. 1, pp.41-53.

Kemp, R. e Verhoeven, W. (2002), "Growth patterns of medium-sized, fast-growing firms", *Scales Research Reports H200111*, EIM Business and Policy Research.

Kietzmann, J.H., Silvestre, B.S., McCarthy, I.P. e Pitt, L. (2012), "Unpacking the social media phenomenon: towards a research agenda", *Journal of Public Affairs*, V. 12, Nº. 2, pp. 109-119.

Knouse, S.B. e Webb, S.C. (2001), "Virtual networking for women and minorities", *Career Development International*, V. 6, Nº. 4, pp. 226-229.

Kotler, P. e Armstrong, G. (2011), "*Principles of Marketing*", 14ª Edição, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

Krackhardt, D. e Hanson, J. R. (1993), "Informal networks: the company behind the chart", *Harvard Business Review*, V.80, Nº. 6, pp. 104-112.

Kwok, L. e Yu, B. (2013), "Spreading social media messages on Facebook an analysis of restaurant business-to-consumer communications", *Cornell Hospitality Quarterly*, V. 54, Nº. 1, pp. 84-94.

Lee, C. M., Miller, W., Hancock, M. e Rowen, H. (2000), "*The Silicon Valley edge: a habitat for innovation and entrepreneurship*", 1ª Edição, Stanford University Press, Stanford.

Levie, J. e Lichtenstein, B. (2010), "A terminal assessment of stages theory: introducing a dynamic states approach to entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, V. 34, Nº. 2, pp. 317-50.

Lovejoy, Kristen e Saxton, Gregory D. (2012) "Information, Community and Action: How non-profit organizations use Social Media", *Journal of Computer-Mediated Communication*, V.2012, Nº. 17, pp. 337-353.

Mangold, W. G. e Faulds, D. J. (2009), "Social media: The new hybrid element of the promotion mix", *Business horizons*, V.52, Nº. 4, pp.357-365.

Matsuno, Ken; Mentzer, John T. e Rentz, Joseph O (2000), "The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship", *Journal of Marketing*, V.64, Nº. 4, pp. 1-16.

Mattos, Alexandre (2009), "Marketing Digital: O que são Redes Sociais". Disponível em : <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/marketing-digitalo-que-sao-redes-sociais-artigo-de-alexandre-de-mattos-consultor-em-marketing-digital/31442/> . Consultado a: 5 de Janeiro de 2015.

Mazzarol, T., Reboud, S. e Soutar, G. (2009), "Strategic planning in growth orientated firms", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, V. 15, Nº. 4, pp. 320-45.

McCann, J.E., A.Y. Leon-Guerrero e J.D. Haley Jr. (2001), "Strategic goals and practices of innovative family businesses", *Journal of Small Business Management*, V. 39, Nº. 1, pp. 50-59.

Miller, L.M. e Prior, D.D. (2010), “*Online Social Networks and Friending Behaviour: A Self-Determination Theory perspective*”. *Australian and New Zealand Marketing Academy Conference Proceedings, Christchurch, New Zealand*.

Molina-Morales, X.F. e Martínez-Fernandez, T.A. (2010), “Social networks: effects of social capital on firm innovation”, *Journal of Small Business Management*, V. 48, Nº. 2, pp. 258-79.

Morgan, R. M., e Hunt, S. D. (1994), “The Commitment - Trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, V.58, Nº. 3, pp. 20-38.

Mota, J. C. (2009), “*Da Web 2.0 ao E-learning 2.0: aprender na rede*”, Dissertação de Mestrado em *Pedagogia do E-Learning*, Universidade Aberta, Lisboa, p.198.

Needham, C (2008) , “Realising the Potential of Co-production: Negotiating Improvements in Public Services “, *Journal of Social Policy and Society*, V.7, Nº. 2, pp. 221-31.

Newstrom, J. W. K. D. (1997), “*Organizational Behavior: a Management Challenge*”, 2ª Edição, The Dryden Press, Fort Worth.

Nieto, M. J. e Santamaría, L. (2010), “Technological collaboration: bridging the innovation gap between small and large firms”, *Journal of Small Business Management*, V.48, Nº.1, pp. 44-69.

O'Regan, N. e Ghobadiah, A. (2004), “Short-and Long-term Performance in Manufacturing SMEs: Different Target, Different Drivers”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, V. 53, Nº. 5, pp. 405-424.

O'Reilly, T. (2005), “What is web 2.0: Design patterns and business models for the next generation of software”. Disponível em: <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>. Consultado a: 5 de Janeiro de 2015.

Olaru, M., Pirnea, I., Hohan, A., Maftei, M. (2014) “Performance indicators used by SMEs in Romania, related to integrated management systems” , *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, V. 2014, Nº. 109, pp.949 - 953.

Öztamur, D. e Karakadilar, S. (2014), “Exploring the role of social media for SMEs: as a new marketing strategy tool for the firm performance perspective”, *Social and Behavioral Sciences*, V. 2014, Nº. 150, pp.511-520.

Pasanen, M. (2006), “SME growth strategies: a comparison of young and long-lived firm”, *International conference on Business and Information*, V.2006, Nº3, pp.12-14.

Pei, M., Ramayah, T. e Suki, N. (2011), "Factors enhancing employed job seekers intentions to use social networking sites as a job search tool", *International Journal of Technology and Human Interaction*, V.7, N°. 2, pp.38-54.

Pelham, A.M. (2000), "Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms", *Journal of Small Business Management*, V. 38, N°. 1, pp. 48-67.

Pereira, J.C.R., (2001), "*Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais*", 2ª Edição, Editora da USP, São Paulo.

Pérez de Lema, García e Quiñonero, Miñarro (2006), "Gestión de los costes de calidad y rendimiento de las pequeñas y medianas empresas", *la universidad politécnica de Cartagena, Publicación de Investigación*, pp.1-12.

Pestana, M.H. e Gageiro, J.N. (2005), "*Análise de dados para ciências sociais*", 4ª Edição, Sílabo, Lisboa.

Piskorski, M. e Chen, D. (2012), "Social Strategy at American Express", *Harvard Business School Strategy*, V. 2012, N°.24, pp. 712-447.

Polit, D. e Hungler, B. P. (1995), "*Fundamentos de pesquisa em enfermagem*", 3ª Edição, Artes Médicas, Porto Alegre.

Porter, M.E. (2001), "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, V.79, N°.3, pp. 62-78.

Prasad, V. N. (2004), Strengthening policies through international cooperation, Sweden: IKED/INSME International Roundtable.

Read, S., Sarasvathy, S., Dew, N., Wiltbank, R. e Ohlsson, A.-V. (2011), "*Effectual Entrepreneurship*", 1ª Edição, Routledge, London.

Recuero, R. (2007), "Tipologias de redes sociais Brasileiras no fotolog.com".

Ribeiro, P. (2012), "*O Papel das Redes Sociais no Crescimento Empresarial*", *Dissertação de Mestrado em Gestão*, Escola de Economia e Gestão - Universidade do Minho, p.159.

Richbell, S., Watts, H.D. e Wardle, P. (2006), "Owner-managers and Business Planning in the Small Firm", *International Small Business Journal*, V. 24, N°. 5, pp.496-514.

Ritson, M. (2010), "Hoodwinked by the emperor's new tweets", *Marketing Week*, May 6, pp. 48. Disponível em: <http://www.marketingritson.com/wp-content/uploads/2014/11/ritsonpage.pdf>. Acedido a: 9 de Março de 2015.

Rodriguez, M., Ajjan, H. e Peterson, R.M. (2014), "CRM/social media technology: impact on customer orientation process and organizational sales performance", *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, V. 8, N°. 1, pp. 85-97.

Sadler-Smith, E., Hampson, Y., Chaston, I. e Badger, B. (2003), "Managerial behaviour, entrepreneurial style, and small firm performance", *Journal of Small Business Management*, V. 41, N°. 1, pp. 47-61.

Samujh, R. H. (2011), "Micro-businesses need support: survival precedes sustainability", *Corporate Governance*, V.11, N°. 1, pp.15-28.

Sánchez, Antonio Aragón e Bañon, Alicia Rubio (2005), "Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PyMes del estado de Veracruz ", *Contaduría y Administración*, V. 2, N°.216, pp. 35-69.

Sannino, G. (2010), "Social tools, technology and social media: technology isn't a cuss word". Disponível em : <http://www.searchenginejournal.com/social-tools-technology-and-social-media-technology-isn%E2%80%99t-a-cuss-word/24569/>. Acedido a : 20 Maio 2015.

Shuai, J.-J. e Wu, W.-W. (2011), "Evaluating the influence of E-marketing on hotel performance by DEA and grey entropy", *Expert Systems with Applications*, V. 38, N°. 7, pp. 8763-8769.

Simon, A. (2012), "Management of the Innovation Process in Small Companies in Finland". *IEEE Transactions on Engineering Management*, V.36, N°. 10, pp.120-126.

Smith, P. e Taylor, J. (2004), "*Marketing Communications: An Integrated Approach*", 4ª Edição, Kogan Page Limited, London.

Soares, A. T., Novaes, A. W., Terra, C., Dourado, D., Machado, G., Puccini, H., e Silva, T. (2010), "Mídias Sociais: Perspectivas, Tendências e Reflexões", 1ª Edição, *Papercliq + Danila Dourado Social Media*. Disponível em: <http://www.papercliq.com.br/ebook-midias-sociais-perspectivas-tendencias-e-reflexoes/>. Acedido a: 8 Julho 2015. Acedido a : 8 Julho de 2015.

Sousa, Sérgio D. T. e Aspinwall, Elaine M. (2010), "Development of a performance measurement framework for SMEs", *Total Quality Management & Business Excellence*, V.21, N°. 5, pp. 475 - 501.

Souza, I. C. N. D., e Gomes, R. E. (2010), “Desvendando as Redes Sociais: O papel das redes sociais como ferramenta da publicidade na web”. *Paper presented at the XV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste*, Vitória, ES.

Spanos, Yiannis e Lioukas, Spyros (2000), “An examination into the causal logic of rentet MARKOR scale”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, V.28, Nº.4, pp. 527 - 539.

St-Jean, E., Julien, P.-E. e Audet, J. (2008), “Factors associated with growth change in ‘gazelles’”, *Journal of Enterprising Culture*, V. 16, Nº. 2, pp. 161-88.

Stokes, D. (2003), “*Small Business Management*”, 4ªEdição, Thomson Learning, London.

Stone, R.W., Good, D.J. e Baker-Eveleth, L. (2007), “The impact of information technology on individual and firm marketing performance”, *Behaviour and Information Technology*, V. 26, Nº. 6, pp. 465-482.

Storey, D. (2011), “Optimism and chance: the elephants in the entrepreneurship room”, *International Small Business Journal*, V. 29, Nº. 4, pp. 303-21.

Taborda, M. (2007), “*De consumidor a co-produtor: o potencial das redes sociais*”, Revista Eco Pós, Rio de Janeiro.

Tambunan, Tulus T.H. (2009), “*SME in Asian Developing Countries*”, 1ª Edição, Palgrave Macmillan Publisher, London.

Teach, R.D., e R.G. Schwartz (2000), “Methodology to study firms’ strategies and performance over time”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, V. 8. Nº. 3, pp. 32- 40.

Thach, L. (2009). “Wine 2.0-The Next Phase of Wine Marketing? Exploring US Winery Adoption of Wine 2.0 Components”, *Journal of Wine Research*, V.20, Nº. 2, pp. 143-157.

Tichy, N. M., Tushman, M. L. e Fombrun, C. (1979), “Social network analysis for organizations”. *Academy of Management Review*, V.4, Nº.4, pp.507-519.

Tigre, P. (2006) “Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil”, *Revista Brasileira de Inovação*, V.5, Nº.1, pp.131-156.

Timmons, J. e Spinelli, S. (2009), “*New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*”, 8ªEdição, McGraw-Hill International, New York, NY.

- Tredinnick, L. (2006), "Web 2.0 and business: a pointer to the intranets of the future", *Business Information Review*, V. 23, Nº. 4, pp. 228-234.
- Üstüner, Tuba e David Godes (2006), "Better Sales Networks," *Harvard Business Review*, V.84, pp.102-112.
- Varis, M.; Littunen, H. (2010), "Types of innovation, sources of information and performance in entrepreneurial SMEs", *European Journal of Innovation Management*, V. 13, Nº.2, pp. 128-154.
- Vasconcelos, V. e Campos, P. (2010), "Distributed informal information systems for innovation: An empirical study of the role of social networks", *Enterprise Information Systems. Part II CCIS 110*, Springer-Verlag, pp. 208-217.
- Vásquez, Germán Aníbal Narváez e Escamilla, Edgar Montalvo (2014), "Best practice in the use of social networks marketing strategy as in SMEs", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, V.2014, Nº148, pp. 533-542. DOI:10.1016/j.sbspro.2014.07.076.
- Weber, L. (2009), "*Marketing to the social web: How digital customer communities build your business*", 1ª Edição, John Wiley & Sons, New Jersey.
- Wilson, J. (2009), "Social networking: the business case - [IT internet]," *Engineering & Technology*, V.4, Nº.10, pp. 54-56.
- Wong, C. (2012), "Facebook usage by small and medium-sized enterprise: the role of domain- specific innovativeness", *Global Journal of Computer Science and Technology*, V. 12, Nº. 4, pp. 52-59.
- Zhang, Q. e Fung, H-G. (2006), "China's social capital and financial performance of private enterprises", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, V. 13 Nº. 2, pp. 198-207.
- Zhou, L., Wu, W. e Luo, X. (2007), "Internationalization and the performance of born- global SMEs: the mediating role of social networks", *Journal of International Business Studies*, V.2007, Nº.38, pp.673-690.
- Zontanos, G. e Anderson, R. L., (2004), "Relationships, marketing and small business: an exploration of links in theory and practice", V. 7, Nº. 3, pp. 228 - 236.

Apêndice

Apêndice I - Questionário sobre o Papel das Redes Sociais no Desempenho nas PME

No âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão da Universidade da Beira Interior, estamos a proceder a um estudo com o objectivo de compreender o papel das redes sociais no desempenho das PME.

Gostaríamos de contar com a sua colaboração neste estudo, preenchendo este breve questionário. O seu preenchimento não deverá demorar mais de 5 minutos, sendo que os dados recolhidos serão, única e exclusivamente, para tratamento estatístico.

O anonimato dos respondentes será garantido.

Ana Pereira

Mestrado em Gestão da Universidade da Beira Interior.

E-mail: ana.pereira216@gmail.com

I - Caracterização da Empresa e do Inquirido

Este grupo destina-se à recolha de informação com vista à sua caracterização genérica bem como a caracterização da sua empresa. Nas questões de escolha múltipla seleccione (coloque uma cruz (x)) na opção que considerar mais adequada por forma a responder às questões que lhe são colocadas.

1. Distrito:

2. Ano de Fundação da Empresa:

3. Nome da Empresa (Facultativo):

4. Sector de Atividade:

5. CAE:

6. Género
 - Feminino
 - Masculino

7. Idade
- 20 anos ou menos
 - Entre 21 e 30 anos
 - Entre 31 e 40 anos
 - Entre 41 e 50 anos
 - 51 ou mais anos
8. Habilitações
- Doutoramento
 - Mestrado
 - Licenciatura
 - Pós Graduação
 - Curso Técnico
 - Ensino Secundário
 - Ensino Básico
9. Indique a função que desempenha na empresa:
- Comercial
 - Técnico-Comercial
 - Técnica
 - Gestão (Administração ou diretores)
 - Administrativa
 - Outra: _____
10. Antiguidade na empresa:
- Até 1 ano
 - Mais de 1 ano e até 3 anos
 - Mais de 3 anos e até 5 anos
 - Mais de 5 anos e até 7 anos
 - Mais de 7 anos e até 10 anos
 - Acima de 10 anos

II - Caracterização das Redes Sociais na PME

1. A sua empresa encontra-se representada nalgum *site* na internet?
- Sim, passe para a questão seguinte.
 - Não, passe para a questão 7.
 - Não sei/ Não respondo, passe para o III grupo.

2. Há quanto tempo a sua empresa utiliza *sites* de redes sociais?

- Mais de 5 anos
- 4 a 5 anos
- 2 a 3 anos
- 1 a 2 anos
- Há menos de 1 ano

3. Qual(ais) o(s) *sites* de rede social onde a sua empresa se encontra representada?
(Pode escolher mais do que uma opção)

- Facebook*
- Hi5
- LinkedIn
- MySpace
- SlideShare
- Twitter
- Wikis
- Youtube
- Google+
- Outro(s): _____

4. Na sua empresa, quem efetua a gestão desses *sites*?

- Empresário/Diretor/Gestor
- Pessoa externa à empresa (Freelancer)
- Colaborador da empresa
- Empresa contratada (Outsourcing)

5. Motivos que levam a sua empresa a utilizar as redes sociais: - Coloque um (x) na opção que melhor classifica a concordância com cada uma das seguintes frases em relação à sua empresa.

(1-Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente)

	1	2	3	4	5
Aceder mais facilmente a novos clientes					
Manter contacto com os clientes					
Recolher <i>feedback</i> dos clientes					
Fidelização de clientes					
Apresentar os serviços da empresa a um maior número de potenciais clientes					
Comunicação em tempo real, em qualquer hora e local					
Assistir ao mercado/concorrentes, observar/recolher informações					
Identificar novas oportunidades de negócio					
Melhorar a credibilidade e prestígio da marca					
Desenvolver novos produtos/serviços com qualidade e personalizados					
Expor ideias/ inovações/novos serviços/ produtos					
Reduzir custos de investigação e desenvolvimento					
Reduzir custos de comunicação					
Aceder a financiamentos					
Identificar novos fornecedores					
Estabelecer novas parcerias com distribuidores					
Definir alianças estratégicas					
Conseguir ferramentas de marketing de baixo custo					
Permite mais facilmente o processo de Internacionalização					
Comunicar/partilhar pontos de vista com empresas do mesmo ramo					

6. Esta questão está relacionada com melhores práticas sobre a utilização das redes sociais em PME: - Coloque um (x) na opção que melhor classifica a concordância com cada uma das seguintes frases em relação à sua empresa.

(1-Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente)

	1	2	3	4	5
As redes sociais são um complemento à estratégia de marketing					
É essencial ter uma estratégia clara nas redes sociais					
É necessário um perito ou comunidade de gestores para gerir as minhas contas nas redes sociais					
O objetivo de estar presente nas redes sociais é vender					
O objetivo de estar presente nas redes sociais é gerar o posicionamento da marca					
A maior vantagem das redes sociais é o alcance global que se pode obter de forma gratuita					
O Facebook é a rede social mais utilizada para o marketing da minha empresa					
As redes sociais não são para todas as marcas					
É essencial conhecer as minhas marcas e saber quem é o meu consumidor final, a fim de criar uma estratégia <i>online</i>					

7. A sua empresa não se encontra representada nas redes sociais porque: - Coloque um (x) na opção que melhor classifica a concordância com cada uma das seguintes frases em relação com a sua empresa.

(Caso na **questão 1** deste grupo tenha respondido **sim**, não deve responder a esta questão.)

(1-Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente)

	1	2	3	4	5
Falta de recursos financeiros					
Falta de recursos técnicos					
Falta de conhecimento quanto à utilidade/funcionalidade das redes sociais					
Necessita de demasiado tempo para aprender como funcionam					
Não tem interesse nas redes sociais					
Falta de confiança nas novas tecnologias					
Falta de suporte técnico para esclarecimento de dúvidas					

III - Desempenho na PME

Com a resposta a este conjunto de afirmações pretende-se que nos transmita a sua perceção sobre o desempenho alcançado pela sua empresa.

1. Como classifica o desempenho da sua empresa? - Coloque um (x) na opção que melhor classifica a concordância com cada uma das seguintes frases em relação com a sua empresa.

(1-Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente)

	1	2	3	4	5
Crescimento dos lucros					
Aumento da rentabilidade					
Aumento do retorno médio dos ativos					
Aumento do valor das vendas					
Aumento do valor médio de lucro sem impostos					
Aumento da produtividade dos colaboradores					
Aumento do número de colaboradores					
Os clientes da empresa encontram-se satisfeitos					
Os colaboradores da empresa encontram-se satisfeitos					
Os acionistas da empresa encontram-se satisfeitos					
O produto/serviço tem qualidade (as necessidades dos clientes são satisfeitas)					
A empresa tem um bom desempenho relativamente ao prazo de entrega					
A empresa tem uma boa imagem no mercado					

Obrigada pela sua participação.

Ana Pereira

Anexos

Anexo I - Valores próprios - Motivos

Título: Valores próprios - Motivos

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de Variância	% cumulativa	Total	% de Variância	% cumulativa
1	7,374	36,869	36,869	3,954	19,770	19,770
2	2,904	14,520	51,390	3,044	15,220	34,991
3	1,566	7,832	59,222	2,954	14,769	49,760
4	1,202	6,011	65,233	2,212	11,058	60,818
5	1,088	5,441	70,674	1,971	9,856	70,674
6	,881	4,406	75,080			

Fonte: Output do SPSS.

Através da tabela é possível verificar-se que são cinco os fatores que se extraem, com valor próprio superior a 1 e que explicam 70,674% da variabilidade das variáveis. O componente 6 apenas aparece no quadro para se verificar que após o componente 5, o valor próprio inicial é inferior a 1.

O fator 1 corresponde à **Identificação de Oportunidades** e as variáveis que dele fazem parte são:

- Definir alianças estratégicas
- Estabelecer novas parcerias com distribuidores
- Identificar novos fornecedores
- Comunicar/partilhar pontos de vista com empresas do mesmo ramo
- Aceder a financiamentos
- Reduzir custos de investigação

O fator 2 corresponde à **Partilha de Informação** e as variáveis nele incluídas são:

- Aceder mais facilmente a novos clientes
- Manter contacto com os clientes
- Identificar novas oportunidades de negócio
- Assistir ao Mercado/concorrentes, observar/recolher informações

O fator 3 **Comunicação e Inovação** engloba as seguintes variáveis:

- Melhorar a credibilidade e prestígio da marca
- Expor ideias/inovações/novos serviços/produtos

- Apresentar os serviços da empresa a um maior número de potenciais clientes
- Comunicação em tempo real, em qualquer hora e local
- Desenvolver novos produtos/serviços com qualidade e personalizados

O fator 4 **Redução de custos** contém as seguintes variáveis:

- Conseguir ferramentas de marketing de baixo custo
- Reduzir custos de Comunicação

O fator 5 corresponde ao **Marketing** e as variáveis nele incluídas são:

- Recolher feedback dos clientes
- Fidelização de clientes
- Permite mais facilmente o processo de internacionalização

Anexo II - Valores próprios - Práticas

Título: Valores próprios - Práticas

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de Variância	% cumulativa	Total	% de Variância	% cumulativa
1	2,810	31,228	31,228	1,989	22,098	22,098
2	1,365	15,165	46,392	1,986	22,069	44,166
3	1,138	12,640	59,032	1,338	14,866	59,032
4	,973	10,809	69,841			

Fonte: Output do SPSS.

Através da tabela é possível verificar-se que são três os fatores que se extraem, com valor próprio superior a 1 e que explicam 59,032% da variabilidade das variáveis. O componente 4 apenas aparece no quadro para se verificar que após o componente 3, o valor próprio inicial é inferior a 1.

O fator 1 corresponde à **Gestão do Posicionamento da Marca** e as variáveis que dele fazem parte são:

- O objectivo de estar presente nas redes sociais é vender
- O objectivo de estar presente nas redes sociais é gerar o posicionamento da marca
- É necessário um perito ou comunidade de gestores para gerir as minhas contas nas redes sociais

O fator 2 corresponde à **Estratégia de Marketing** e as variáveis nele incluídas são:

- As redes sociais são um complemento à estratégia de marketing
- É essencial ter uma estratégia clara nas redes sociais
- O *Facebook* é a rede mais utilizada para o marketing da minha empresa
- A maior vantagem das redes sociais é o alcance global que se pode obter de forma gratuita

O fator 3 **Conhecimento da Marca** engloba as seguintes variáveis:

- As redes sociais não são para todas as marcas
- É essencial conhecer as minhas marcas e saber quem é o consumidor final, a fim de criar uma estratégia *online*

Anexo III - Valores próprios - Desempenho

Título: Valores próprios - Desempenho

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de Variância	% cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa
1	5,427	41,748	41,748	3,806	29,280	29,280
2	2,719	20,913	62,661	3,585	27,578	56,858
3	1,111	8,544	71,205	1,865	14,347	71,205
4	,852	6,554	77,760			

Fonte: *Output do SPSS.*

Através da tabela é possível verificar-se que são três os fatores que se extraem, com valor próprio superior a 1 e que explicam 71,205% da variabilidade das variáveis. O componente 4 apenas aparece no quadro para se verificar que após o componente 3, o valor próprio inicial é inferior a 1.

O fator 1 corresponde ao **Crescimento dos Lucros** e as variáveis que dele fazem parte são:

- Crescimento dos Lucros
- Aumento da Rentabilidade
- Aumento do valor das vendas
- Aumento do retorno dos activos
- Aumento do valor médio de lucro sem impostos

O fator 2 corresponde ao **Nível de Satisfação** e as variáveis nele incluídas são:

- O produto/serviço tem qualidade (as necessidades dos clientes são satisfeitas)
- Os clientes da empresa encontram-se satisfeitos
- A empresa tem um bom desempenho relativamente ao prazo de entrega
- A empresa tem uma boa imagem no mercado
- Os colaboradores da empresa encontram-se satisfeitos
- Os accionistas da empresa encontram-se satisfeitos

O fator 3 **Resultados de Recursos Humanos** engloba as seguintes variáveis:

- Aumento do número de colaboradores
- Aumento da produtividade dos colaboradores

Anexo IV - Valores das medidas/teste VIF e T

Crescimento dos Lucros (Modelo 1)

Tolerance	VIF
0,578	1,731
0,663	1,508
0,593	1,686
0,627	1,594

Fonte: *Output* do SPSS.

Nível de Satisfação (Modelo 2)

Tolerance	VIF
0,601	1,664
0,665	1,503
0,606	1,650
0,677	1,477
0,519	1,925

Fonte: *Output* do SPSS.

Resultados de Recursos Humanos (Modelo 3)

Tolerance	VIF
0,558	1,791
0,666	1,501
0,585	1,708
0,631	1,584
0,502	1,991

Fonte: *Output* do SPSS.