



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**NAYRA WANISE CARDOSO ALVARENGA**

**MÍDIAS SOCIAIS NO AMBIENTE CORPORATIVO BRASILEIRO**

**Brasília  
2012**

**NAYRA WANISE CARDOSO ALVARENGA**

**MÍDIAS SOCIAIS NO AMBIENTE CORPORATIVO BRASILEIRO**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Estratégica para Resultados

Orientador: Prof. Evaldo Bazeggio

**Brasília  
2012**

**NAYRA WANISE CARDOSO ALVARENGA**

**MÍDIAS SOCIAIS NO AMBIENTE CORPORATIVO BRASILEIRO**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão Estratégica para Resultados.

Orientador: Doutor Evaldo Bazeggio

Brasília, 13 de março de 2013.

**Banca Examinadora**

**Prof. Doutor Gilson Ciarallo**

Prof. Dr. Nome completo

**Prof. Mestre André Sá de Mattos**

Prof. Dr. Nome completo

***Dedico este trabalho ao meu marido maravilhoso Ranieri e as minhas filhas e princesas Letícia e Heloísa (ainda no ventre da mamãe), pelo apoio, compreensão e amor que sentimos um pelo outro.***

## **AGRADECIMENTO(S)**

Agradeço primeiramente a DEUS pela realização do meu curso, pela minha persistência, saúde e confiança, mesmo diante de todas as dificuldades que passei ao longo do caminho. Te amo meu DEUS...

Quero agradecer também ao meu amor Ranieri pelo apoio, compreensão, palavras de incentivo durante toda essa jornada.

A minha princesa Letícia, a mamãe agradece pela compreensão e pede desculpa pelas horas de ausência quando tive que me dedicar aos estudos.

A minha outra princesa Heloisa (ainda na barriga da mamãe) também peço desculpa pelas horas que não descansei e mesmo com muitas dores, fui as aulas correndo o risco de complicações.

Aos meus pais Mariana e Eurico pelo apoio e palavras de incentivo sempre.

Agradeço também ao Grupo CAIXA SEGUROS pela oportunidade, confiança e apoio na realização do meu curso.

**“Inovação é o que diferencia um líder de um mero seguidor”**

**Steve Jobs**

**“(...) na era da mídia always on o passado importa pouco, o futuro chega rápido e o presente é onipresente.”**

**Santaella e Lemos**

## RESUMO

Essa pesquisa tem por objetivo abordar a inserção, aderência e uso das mídias sociais no ambiente corporativo brasileiro. Por meio de conceitos, exemplos e análises, o estudo aborda a aplicação desse novo instrumento tanto como ferramenta socializadora entre os indivíduos, como ferramenta midiática entre o mercado consumidor e as organizações empresariais. Partindo de uma análise da evolução das mídias sociais e fazendo um passeio sobre conceitos do que realmente são e qual o seu verdadeiro papel na sociedade, é possível observar o grande poder propagador, colaborador e produtor de conhecimento dessa nova ferramenta, concluindo que não se trata de uma tendência passageira, e sim de uma nova realidade no mundo corporativo. O trabalho foi estruturado em cinco capítulos por meio dos quais foram abordadas questões que vão desde o surgimento das mídias sociais, mídias sociais no ambiente corporativo brasileiro, ferramentas do marketing digital inseridas no contexto das mídias sociais, liderança aberta e mídia social à análise da aplicação das ferramentas do marketing digital no ambiente da Empresa Magazine Luiza. A metodologia aplicada nesse estudo é a pesquisa exploratória de cunho qualitativo, baseada em pesquisas bibliográficas de especialistas em Comunicação, Mídias Sociais e Direito Digital e um estudo de caso, envolvendo a Empresa Magazine Luiza. Pode-se verificar que houve evolução na postura das empresas brasileiras em relação às mídias sociais, porém, a velocidade de mudança da *internet* e das mídias ainda é muito maior do que a do mercado.

**Palavras-chave:** Liderança Aberta. Marketing Digital. Mídias Sociais.

## ABSTRACT

This research aims to study the insertion, adherence and usage of social medias in Brazilian corporate environment. Through concepts, examples and analysis, the study addresses the application of this new instrument as much as a socializing tool among individuals, as a mediator tool between consumer market and enterprise organizations. Starting from an analysis of the evolution of social media and passing by concepts of what they really are and their true role in society, you can see the great propagator, collaborator and knowledge producing power of this new tool concluding that it is not a passing trend, but a new reality in the corporate world. The work is divided into five chapters and studies several questions such as the emergence of social media, Brazilian social media in the corporate environment, digital marketing tools in the social media context, social media and, finally, open leadership and social media in the sight of the application of digital marketing tools in the corporate environment of Magazine Luiza. The methodology applied in this study is exploratory qualitative research, based on bibliographic surveys of Communication experts, Social Media and Digital Law and a case study involving the Company Magazine Luiza. It can be seen that there was an improvement in the attitude of Brazilian companies regarding social media, however, the rate of change of the *Internet* and the media is still much greater than the market.

**Keywords:** Open Leadership. Digital Marketing. Social Media.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>09</b>
<b>1 MÍDIAS SOCIAIS</b>	<b>13</b>
1.1 Surgimento das Mídias Sociais	13
1.2 Ferramentas Sociais	15
1.2.1 Tipos de Ferramentas Sociais	15
1.3 Fundamentos das Mídias Sociais	22
1.4 Estratégias para as Mídias Sociais	24
1.5 O Paradoxo das Mídias Sociais	27
1.6 Principais Erros Cometidos nas Mídias Sociais	29
1.7 O que Muda no Mercado com a Chegada da Nova Tendência Mídias Sociais	31
<b>2 MÍDIAS SOCIAIS NO AMBIENTE CORPORATIVO</b>	<b>36</b>
2.1 Mídias Sociais no Ambiente Corporativo Brasileiro	36
2.2 Políticas Corporativas x Mídias Sociais	42
<b>3 FERRAMENTAS DO MARKETING DIGITAL INSERIDAS NO CONTEXTO DAS MÍDIAS SOCIAIS</b>	<b>45</b>
3.1 Os 8'Ps do MARKETING DIGITAL	45
<b>4 LIDERANÇA ABERTA</b>	<b>55</b>
4.1 Liderança Aberta e Mídias Sociais	55
<b>5 ANÁLISE DA APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DOS 8Ps DO MARKETING DIGITAL NO AMBIENTE DA EMPRESA MAGAZINE LUIZA</b>	<b>66</b>
<b>CONCLUSÃO</b>	<b>70</b>
<b>REFERÊNCIA</b>	<b>72</b>

## INTRODUÇÃO

As coisas estão mudando e estão mudando rapidamente. Conquistar o consumidor tem exigido verdadeiro malabarismo das empresas e, certamente, utilizar a *internet* da maneira sinérgica deve fazer parte dessa estratégia. A *internet* em muito pouco tempo será a mídia principal, e preparar-se para isso desde já é imperativo para a sobrevivência de qualquer empresa.

Depois da disseminação da *internet*, as interações de uma marca com seus consumidores ampliaram-se em demasia. A interação com a empresa passou a ocorrer durante 24 horas e sem controle; expandindo seu domínio para cada lar, em todo o mundo e em todo momento. Não há mais barreiras de tempo e espaço no mundo digitalizado. A *internet* tratou de derrubá-las, uma a uma.

O filósofo grego Heráclito (apud CIPRIANI, 2011), ainda em 500 a.c., disse que “a única constância é a mudança”; após 2.500 anos, a *internet* é a própria mudança.

Com a *internet* vieram à inovação, comunicação integrada, economia e marketing digital, e conseqüentemente, o surgimento do consumidor do novo milênio modificado pelas tecnologias da informação e da comunicação.

Inovação é a palavra em cheque no atual cenário do mercado, consequência direta do aspecto transformador da *internet*. Devido à concorrência extremamente acirrada e às mudanças de organização social, as empresas precisam se reinventar e apostar em novas formas de gestão para manter sua competitividade.

Comunicação Integrada consiste no conjunto articulado de esforços, ações, estratégias e produtos de comunicação, planejados e desenvolvidos por uma empresa ou entidade, com o objetivo de agregar valor à sua marca, ou de consolidar sua imagem junto a públicos específicos ou a sociedade como um todo.

A Comunicação Integrada pressupõe não apenas um diálogo produtivo, mas um planejamento conjunto. O processo de tomada de decisões, que deve incluir outras instâncias da empresa ou entidade que não as vinculadas especificamente à comunicação/marketing, deve ser compartilhado, ainda que haja um chefe, um superintendente ou diretor geral a que todos se reportam.

Quando se fala em marketing e estratégia digital existe uma discussão acerca desses assuntos, pois, para algumas pessoas não existem, mas entendem que é necessário um marketing e uma estratégia na era sociodigital.

De fato, o que existe é marketing que é a ciência de compreender as necessidades e os desejos das pessoas para satisfazê-las por meio de trocas. O que demonstra que o foco são as pessoas, como sempre foi e sempre será jamais a tecnologia.

Atentas à alta notoriedade e inovações das mídias sociais, as empresas perceberam que hoje elas detêm muito menos controle sobre o mercado, e na busca por se inserir nessa nova realidade, integraram aos seus negócios as mídias digitais como importantes aliadas na aproximação com os públicos, a fim de resolver problemas, sanar dúvidas e monitorar o que as pessoas dizem sobre elas através do relacionamento.

O presente estudo se propõe a compreender o processo de inserção da nova tendência chamada “mídias sociais” no ambiente corporativo brasileiro, com o

objetivo de demonstrar como as empresas estão se preparando para essa nova realidade, quais fatores fazem com que decidam por aderir-las no seu dia-a-dia, como as utilizam, que reflexos (positivos ou negativos) poderão gerar e os limites dessa estratégia empresarial.

Para alcançar esses objetivos foi utilizada a pesquisa exploratória, de cunho qualitativo, cujos dados coletados foram extraídos de pesquisas bibliográficas, amparadas por meio de artigos, livros, revistas e pesquisas de especialistas pertencentes ao campo da Ciência da Comunicação, Direito e Ferramentas Digitais e da Ciência Social, bem como acompanhamento do caso na *internet*.

Não resta dúvida de que a revolução tecnológica trazida por meio das mídias sociais provocou inegáveis impactos na difusão da informação. É nesse sentido que o presente estudo acadêmico espera contribuir para o trabalho de empresários e gestores que tem, diante de si, o desafio de compreender esse processo de mudança, atuar com inteligência e respeito à disseminação de conteúdos informativos e contributivos sobre sua organização e garantir a interatividade com os clientes (internos e externos) da organização.

O presente trabalho foi estruturado em cinco capítulos.

O primeiro capítulo será aberto com o tema mídias sociais, aprofundando-o com o surgimento das mídias, tipos de ferramentas sociais, fundamentos, estratégias, paradoxo das mídias sociais, principais erros cometidos nas mídias sociais, o que muda no mercado com a chegada da nova tendência chamada de mídias sociais; o segundo capítulo proporcionará uma análise sobre as mídias sociais no ambiente corporativo brasileiro; no terceiro capítulo será apresentado as ferramentas do marketing digital inseridas no contexto das mídias sociais; no quarto será abordado o conceito de liderança aberta e no quinto e último capítulo um

estudo de caso envolvendo a Empresa Magazine Luiza em que é apresentado uma análise da aplicação das ferramentas do marketing digital em seu ambiente digital.

## 1 MÍDIAS SOCIAIS

### 1.1 Surgimento das mídias sociais

Desde a grande explosão “*Big Bang*”, até hoje, já se passaram 15 bilhões de anos. O homem levou milhões de anos para descobrir a roda, mais milhares de anos para inventar o avião, mais 70 anos para chegar à Lua e apenas poucos anos para dar vida à *internet* e nos possibilitar chegar muito mais longe do que ao nosso satélite terrestre. Nesse ínterim, gigantes nasceram e morreram para que pudéssemos ter a chance de, a partir de nossas casas, descobrir verdades e derrubar mitos em qualquer lugar em que se encontre.

Com o surgimento das mídias sociais, não somente o Brasil, mas o mundo está mudando drasticamente com a *internet*, com o consumidor 2.0 e com as redes sociais, seja porque ficou muito mais fácil reclamar, elogiar e postar no *Twitter*, *Orkut* e *Facebook*, seja porque esta nova geração tem “menos constrangimento” de reclamar e se posicionar. O problema é que o impacto torna-se exponencial e incalculável. Por isso, cuidar do que falam nas mídias sociais passou a ser tão importante e crucial nesse momento e para o futuro.

Mídias sociais são definidas como tecnologias e práticas *on-line* usadas por pessoas ou empresas para disseminar conteúdo, provocando o compartilhamento de opiniões, ideias, conhecimentos, experiências e perspectivas. (Wagner Fontura - blog boombust)

De acordo com Erik Qualman (2011) na obra *Socialnomics* hoje não temos a escolha se devemos usar mídia social, a questão é a forma como vamos

usá-las. No futuro próximo, não será necessário procurar por notícias, as notícias vão nos encontrar; não vamos mais procurar por produtos e serviços, eles vão nos encontrar através da mídia social. A mídia social não é moda e sim a maior mudança e invento desde a revolução industrial.

Para alcançar 50 milhões de usuários o rádio levou 38 anos para conseguir, a TV 13 anos, a *internet* 4 anos, Ipad 3 anos, e o *Facebook* 200 milhões de usuários em menos de 1 ano. As mídias sociais são a maior invenção de todos os tempos.

*Blogs*, *Microblogs* como o *Twitter*, redes sociais como o *Orkut* e *Facebook*, *Wikis*, sites de compartilhamento de fotos e vídeos e fóruns de discussão amplificaram a capacidade de todas as pessoas se comunicarem entre si e buscarem um pouco mais longe e com grandes facilidades a resposta para suas perguntas ou atendimento para suas necessidades individuais. Essa mudança trouxe consigo um significado novo para o individualismo. Mais do que antes, para tudo o que o homem deseja expressar, ser e tiver vontade de fazer acontecer, ele encontra espaço amplo para expressar suas escolhas e uma pequena barreira para que ela se espalhe: apenas o acesso à *internet*.

A *internet* é um reflexo do que a humanidade é, portanto, entender a *web* é entender o próprio ser humano.

De acordo com Fabio Cipriani (2011), mais de 2 bilhões de pessoas já possuem acesso à *internet*, sendo que 600 milhões delas usam o *Facebook*, a maior rede social do planeta, e mais de 150 milhões frequentam o *Twitter*, a rede social que mais rapidamente cresce no mundo. Somente no Brasil, tem mais de 76 milhões de pessoas com acesso à *internet*, o que equivale a mais de 38% da população; a população brasileira representa o maior grupo nacional dentro do *Orkut*, no *Twitter* é

um dos países mais ativos, colocando a língua portuguesa entre as mais faladas no serviço de *microblogs*, o segundo colocado em número de *blogs* e os maiores usuários de MSN Messenger.

No ambiente de mudanças constantes em que as organizações estão inseridas a busca por vantagens competitivas sustentáveis torna-se uma corrida contra o tempo e, neste contexto, a capacidade de inovação é elemento crucial para as empresas que pretendem se manter competitivas.

Dentro desta realidade, Hamel (2000) defende que a empresa deve ser capaz de lançar mão de inovações não apenas relacionadas a produtos e processos, mas também relacionadas ao seu negócio como um todo, ou seja, a empresa deve ser capaz também de se reinventar.

Seguindo essa tendência, empresas estão utilizando as mídias sociais, não só para oferecer produtos e serviços, mas para transmitir informações institucionais, estabelecer comunicação com clientes, alavancar mercado, servir como portal para outras fontes de informação de interesse de seus clientes, fazer promoção, alcançar um maior número de usuários, e conseqüentemente, conquistar novos clientes, em menor tempo e com a possibilidade de custos razoáveis.

## **1.2 Ferramentas Sociais**

### **1.2.1 Tipos de ferramentas sociais**

Com o uso das ferramentas sociais pelas empresas, dentro de um contexto maior de negócios, faz-se necessário conhecê-las e entendê-las, assim

como, algumas terminologias utilizadas nesse universo, para melhor alcance das estratégias empresariais.

Para Fábio Cipriani (2011), conceito como economia de rede, mídias sociais, redes sociais, comunidades virtuais, *blogs*, *wikis*, fóruns de discussão, compartilhamento de links favoritos, compartilhamento de foto ou vídeo, plataformas de captura de ideias e *mashups* deve ser bem compreendido e aplicado para alcance dos resultados desejados com o mundo virtual. Segundo esse autor, os conceitos de cada um desses termos estão a seguir citados:

- **Economia de Rede:** É a criação de valor pelas redes que conectam empresas, governos e, principalmente, as pessoas que movimentam os mesmos. O combustível que movimenta uma economia de rede são as conversações entre as pessoas, o diálogo, e principalmente a troca de dados.
- **Mídias Sociais:** São ferramentas que permitem a formação de discussões entre as pessoas e empresas na rede. Elas promovem vida em comunidade e cooperação, possibilidade de alterar ou misturar criações de terceiros, melhor experiência *on-line*, diversão, educação, controle e domínio do que se quer buscar ou usar, colocando o usuário em primeiro lugar e no centro das atenções.
- **Redes Sociais:** Podem ser definidas como qualquer plataforma que permita às pessoas se conectar mantendo listas estáveis ou não de relacionamentos para interagir com outras pessoas. *Facebook*, *Orkut*, *Myspace*, *Twitter* são os exemplos mais populares de redes sociais.
- **Comunidades Virtuais:** São as pequenas tribos formadas dentro de uma rede social, onde pessoas se conectam para conversar sobre o assunto de seu

interesse e descobrir que, no final das contas, todos têm várias características em comum quando se tem objetivos parecidos.

- **Blogs:** Chamados de diários *on-line*, o *blog* constitui um *website* que agrupa textos de um ou mais autores de forma cronológica, divididos em categorias. O *blog* também é um elemento de mídia social porque promove o diálogo entre o autor e os leitores por meio de comentários e, geralmente, seu conteúdo é aberto a qualquer pessoa que tenha acesso à *internet*, sem restrição. Usado pelas empresas como canal de comunicação, o *blog* ganhou o nome de “*blog* corporativo” e se tornou uma forma popular de posicionar melhor uma empresa em ferramentas de busca e na reputação da marca.
- **Wikis:** São *websites* nos quais o conteúdo pode ser editado por qualquer pessoa que esteja navegando por ele no momento. A exemplo tem-se a Wikipédia. Essa ferramenta também pode ser utilizada para desenvolvimento de projetos e conteúdos, interno ou externamente pelas empresas.
- **Fóruns de discussão:** O fórum, como plataforma de discussões, é um *website* que permite a seus usuários criarem tópicos de discussão ou dúvida, para que outros usuários colaborem na elaboração de uma discussão ou resposta.
- **Compartilhamento de links favoritos:** Trata-se de uma funcionalidade existente em todos os navegadores de *internet*: a lista de *websites* favoritos. Possibilita que qualquer usuário compartilhe essa lista, marcando os links com palavras-chaves ou com notas boas ou ruins. Na rede, outro usuário pode seguir a lista de favoritos de outra pessoa ou simplesmente visualizar e, algumas vezes, votar para que esse link ganhe popularidade por se tratar de um link interessante.

- Compartilhamento de foto ou vídeo: São websites que possibilitam ao usuário enviar fotos ou vídeos que ficam expostos em forma de galeria virtual, onde outros usuários podem votar no conteúdo, postar comentários, enviar para amigos, entre outras funcionalidades.
- Plataformas de captura de ideias: É uma rede social com a finalidade específica de capturar ideias de usuários e colocá-las em votação e aperfeiçoamento pela própria comunidade de pessoas que possuem acesso a essa plataforma. Disponível no meio empresarial.
- *Mashups*: Significa combinar conteúdos diversos para gerar um novo conteúdo em forma de vídeo, fotos, texto ou qualquer outra forma de informação, que voltam a ser publicados em outras mídias sociais.

Outra visão sobre mídia social é de Kaplan e Haenlein (2010) que definem mídias sociais como um grupo de aplicações para *internet* construída com base nos fundamentos ideológicos e tecnológicos da *Web 2.0*, e que permitem a criação e troca de conteúdo gerado pelo usuário. Mídias sociais podem ter diferentes formatos como *blogs*, compartilhamento de fotos, *viedologs*, sites de relacionamentos, *microblogs*, *e-mails*, mensagens instantâneas, compartilhamento de músicas, *crowdsourcing* (modelo de produção que utiliza a inteligência e os conhecimentos coletivos e voluntários espalhados pela *internet* para resolver problemas, criar conteúdo ou desenvolver novas tecnologias), VoIP (significa “Voice-over-IP” (VOIP) é uma tecnologia de comunicação que permite a transmissão em tempo real de sinais de voz colocados em pacotes de dados sobre redes IP) , entre outros.

Esta grande revolução da internet nos últimos anos se deu porque o consumidor, como internauta, assumiu o controle da relação consumidor x mercado, por meio das mídias sociais, pois passou a gerar conteúdo, se informar, compartilhar, comentar, reclamar, se divertir e se relacionar com todos e tudo ao mesmo tempo – por meio de sites como Myspace, Orkut, Facebook, Youtube, Twitter, para citar somente alguns (TORRES; 2009, p.40)

Já, segundo Telles (2010) as mídias sociais são classificadas de acordo com suas características e propósitos. Dentre as mais importantes na visão desse autor, tem-se:

- a) Compartilhamento de vídeos: O *Youtube* tornou-se mundialmente um dos destinos líderes para conteúdos em vídeo, motivado principalmente pela simplicidade.
- b) Compartilhamento de áudio: Possibilita a criação de áudio e disponibiliza aos internautas. A título de exemplos tem o Gengibre [www.gengibre.com.br](http://www.gengibre.com.br) e o *Podmak* [www.podmak.com.br](http://www.podmak.com.br)
- c) Compartilhamento de fotos: Com o crescimento do uso das câmeras digitais portáteis e celulares com esse recurso, os sites de compartilhamento de fotos tornaram-se bastante populares. O *Flickr* [www.flickr.com](http://www.flickr.com) é, de longe, o serviço de publicação de fotos mais popular da *web*. A interface leve e direta é uma de suas vantagens, assim como a possibilidade de colocar álbuns em sites e *blogs*.
- d) Microblogging: Comparado ao *blog* comum, o microblogging satisfaz a necessidade de um modo de comunicação ainda mais rápido. Com posts de 140 caracteres, ele diminui o gasto de tempo e o pensamento investido para a geração do conteúdo. Apesar de existir vários outros, o *Twitter* é o mais importante.

- e) Redes sociais: As redes sociais, parte das mídias sociais, são ambientes focados em reunir pessoas, criar listas de amigos e comunidades. A maioria das redes sociais possui um conjunto de pessoas unidas com um interesse comum, formando naturalmente os nichos de clientes que podem ser explorados pelo marketing das empresas. No Brasil as redes sociais mais importantes são: *Facebook*, uma das maiores redes sociais do mundo e que vem crescendo muito no Brasil junto às classes A e B; *LinkedIn* é um site de busca e criação de redes sociais voltadas aos negócios, focado em profissionais e seu desejo de construir uma rede de contatos profissionais; *Myspace* foi o primeiro site de rede social que permitiu aos usuários personalizar seus perfis; *Orkut* pertence ao Google e foi a primeira grande rede social a se desenvolver no Brasil. Ainda é a primeira rede social mais acessada no país e tem grande força entre as classes B, C e D; *Ning* é uma plataforma que possibilita que o usuário crie sua própria rede social, o que permite que a empresa crie uma rede social relacionada a um tema de interesse; *Foursquare* permite que as pessoas informem sua localização e saibam onde estão outras pessoas de sua rede social, tendo como base os dados do GPS do celular.
- f) Jogos sociais em rede: São diversas as opções de jogos sociais e eles estão se integrando em diversas mídias, em especial o *Facebook* e o *Orkut*. São inúmeras as possibilidades com os jogos sociais, que podem ser criados para educar uma população para

uma causa, por exemplo, ou para serem simpáticos a uma determinada marca.

- g) Compartilhamento de apresentações: O *Slideshare* é o site referência em compartilhamento de apresentações, públicas ou privadas, organizadas por temas de interesse, as quais podem ser marcadas, transferidas ou incorporadas em sites ou blogs.
- h) Agregadores: As ferramentas dessa categoria ajudam a reunir, atualizar e armazenar informações para fácil acesso. Agregadores alavancam a inteligência coletiva e mostram o que outras pessoas estão dizendo sobre um determinado produto, serviço ou banda. Digg [www.digg.com](http://www.digg.com) é o agregador mais popular da *web*. As notícias mais aclamadas pela comunidade chegam a alcançar mais de 1000 votos. O Delicious [www.delicious.com](http://www.delicious.com) centra-se em armazenar seus links favoritos e aos usuários é permitido consultar as escolhas alheias.
- i) Streaming de vídeo: O Justin [www.justin.tv](http://www.justin.tv) nasceu em 2007 quando seu criador Justin Kan resolveu transmitir toda a sua vida, sem interrupções, por meio de uma *webcam* acoplada ao seu boné. Outro *site* com o mesmo propósito, também criado em 2007, é o Ustream [www.ustream.tv](http://www.ustream.tv)
- j) Mundos virtuais: Ambiente virtual e tridimensional que simula em alguns aspectos a vida real e social do ser humano. Criado em 2003, o Second Life é um exemplo de mundo virtual. No Brasil esse tipo de mídia social não é representativo, ou seja, a população de brasileiros nesse universo nunca sequer chegou a 1% do total de internautas.

### 1.3 Fundamentos das mídias sociais

Barefoot e Darren (2010) enumeram os cinco fundamentos das mídias sociais, importantes para entender a razão pelas quais elas foram projetadas. Esses cinco princípios fundamentais moldam a cultura, os costumes e a tecnologia da *web* social:

- a) **Democracia:** As mídias sociais tornaram a *web* mais participativa, pois, permitem que todos independentes de classes sociais, credo e cor, tenham vez e voz na *internet*. Com isso, os consumidores de mídias estão respondendo aos seus criadores influenciando desta forma na próxima reportagem ou até, mostrando o outro lado da notícia que os criadores dos conteúdos não tinham percebido.
- b) **Comunidade:** A noção de comunidade estava praticamente ausente na mídia tradicional. O modelo um para muitos não estimulava discussões nem dava aos indivíduos a capacidade de iniciar um discurso significativo sobre os tópicos fora do radar das mídias convencionais. Ferramentas de mídia social permitem que pessoas com as mesmas idéias – sejam elas observadores de pássaros, agentes funerários de Québec ou veteranos do Vietnã – encontrem-se. O baixo custo e a simplicidade de se configurar um *website* ou gerenciar um *blog* ou uma comunidade on-line significam que os fanáticos pelas sandálias havaianas, fãs de patinação artística ou usuários da Nikon D5000 podem ter seu próprio território *on-line*.
- c) **Colaboração:** Duas (ou milhares de) cabeças são realmente melhores do que uma. A tecnologia da última década transformou a

*web* na maior plataforma de colaboração existente. A colaboração tornou-se a base da *internet* e pressupõe confiança e boa fé. A *web* está cheia de exemplos de lugares onde as pessoas trazem suas melhores qualidades para um projeto, seja para levantar dinheiro *on-line* para ajudar no combate ao câncer ou auxiliar as vítimas de catástrofes, seja para disponibilizar pesquisas gratuitas para qualquer pessoa que esteja precisando.

- d) Escopo: acoplada a noção de democracia, qualquer pessoa que tenha acesso a uma conexão de *internet* é convidada para participar da colaboração *on-line*. A maioria das ferramentas de mídia social é gratuita, reduzindo a barreira para a entrada e incentivando a participação e o compartilhamento. Jornais possuem centímetros de colunas e a televisão tem a hora de 42 minutos. Já a *internet*, dá a impressão de se infinita. Não apenas o número de *blogs* e de comunidades acessível é crescente, como o custo de estar *on-line* diminui constantemente.
- e) Autenticidade: As mídias sociais tem tido um notável efeito de democratização da criatividade. A onipresença da *internet*, o baixo custo das ferramentas de mídia social e a facilidade de seu uso resultam em um substrato perfeito para o compartilhamento de conteúdos e ideias. Com a cultura do compartilhamento vêm dois conceitos-chave: autenticidade e transparência. Um culto à honestidade se desenvolveu acoplado à inovação técnica, certamente incentivada por um desejo de conexão genuína com pessoas de mesma opinião.

## 1.4 Estratégias para as mídias sociais

O Manifesto Cluetrain (2009), um conjunto de 95 testes que sugerem como devem trabalhar as empresas em um novo ambiente conectado, começa com a afirmação:

Uma poderosa conversação global começou. Através da internet, pessoas estão descobrindo e inventando novas maneiras de compartilhar rapidamente conhecimento relevante. Como um resultado direto, mercados estão ficando mais espertos – e mais espertos que a maioria das empresas.

Todas as teses do Manifesto Cluetrain merecem destaque, porém, serão citadas apenas seis para análise:

- a) Mercados são conversações: se uma empresa acredita que está fora das mídias sociais, está errada: as pessoas já estão falando sobre sua marca, seus produtos e serviços. E como ferramentas para estimular conversações, as mídias sociais não aceitam qualquer pessoa ou empresa que queira controlar aquele ambiente. As conversações devem fluir de maneira natural, franca e transparente, e a empresa deve estar disponível para ouvir e conversar com seus públicos, sem mentiras nem meias-verdades. Resumindo: as mídias sociais são um meio que as pessoas usam para falar de sua empresa, e não o contrário.
- b) Mercados consistem em seres humanos, não setores demográficos: A visão de público-alvo como “masculino, classe AB, residente em tal lugar” ficou para trás. Exemplo: Digamos que existam dois homens, de classe AB, pais de família, um trabalha como

advogado, o outro como médico. Qual produto poderia ser consumido pelos dois: Talvez “cerveja”: Errado, pois é preciso considerar a seguinte hipótese: um deles é evangélico, cresceu em um ambiente complicado, onde seu pai era alcoólatra, e hoje presta serviços para uma instituição de reabilitação. Desta forma ele já não se encaixa mais no público-alvo do produto “cerveja”. Por isso, as empresas precisam aproveitar a oportunidade de conhecer melhor seus públicos, e as mídias sociais são ferramentas excelentes para isso: porque é ali que consegue estabelecer relacionamentos com o verdadeiro público.

- c) Não existem segredos: o mercado em rede sabe mais que as empresas sobre seus próprios produtos. E sendo a notícia boa ou ruim, os consumidores espalham para todo mundo. Existem diversos sites que servem ao propósito de ser um repositório de reclamações e sugestões de consumidores. O principal deles é o Reclame Aqui ([www.reclameaqui.com.br](http://www.reclameaqui.com.br)), mas o *Facebook* e o *Twitter* também estão cheios de reclamações e sugestões para as empresas, que precisam monitorar tudo o que é falado sobre elas. E responder, de forma franca e realmente interessada em resolver os problemas daquelas pessoas. É entrar ali para ouvir, entender, aprender, resolver problemas, jamais julgando ou batendo de frente. E isso já não é mais um diferencial: é garantir a sobrevivência da empresa.
- d) As empresas que entendem os mercados *on-line* como os mesmos mercados acostumados a assistir seus anúncios na televisão estão

enganando a si mesmas: a publicidade na *internet* é diferente de tudo o que vimos antes, porque é conversação. E conversação pressupõe via dupla, ouvir o que se quer e o que não quer também. E o mercado se adapta de forma incrivelmente veloz a essa nova realidade, e ao que parece, não pretende voltar a ser apenas “receptor” nesse processo comunicativo.

- e) As pessoas gostam muito mais deste novo mercado: De fato, pois são as pessoas comuns que criaram este novo mercado e o estão alimentado.
- f) As empresas estão convidadas, mas o mundo é dos internautas: Se a empresa quiser negociar com os internautas, desça do pedestal. Nunca a frase “o consumidor é o Rei” fez tanto sentido. O ambiente de comunicação na *internet* é construído pelas pessoas que participam dele, e as empresas precisam entender e se adaptar a isso. O perfil do “vendedor” perdeu sua força nas mídias sociais, e a comunicação empresarial precisa ser feita por pessoas, de verdade, com humildade e boa vontade para ouvir, conversar e resolver problemas. Reputações são construídas e destruídas na *internet* todos os dias. Por isso, mais do que entender como funciona o Google Analytics, o novo profissional de comunicação digital precisa entender de pessoas, de redes sociais, de relações públicas, de comportamento e ética. Precisa aprender também as melhores formas de abordagem, porque a máxima nesse novo ambiente não são as ferramentas, nem o uso que se faz deles, são as conversações.

## 1.5 O Paradoxo das mídias sociais

As mídias sociais abrem espaço para colaboração, troca de experiências e conexão com novas pessoas, seja para fechar negócios, seja para lazer e divertimento, seja com amigos ou desconhecidos; entretanto, algumas empresas precisam enfrentar a primeira barreira em relação às mídias sociais que é a aversão ao risco, algo que é herdado de experiências anteriores pessoais ou de terceiros.

O universo das mídias sociais é um aglomerado de indivíduos se expressando livremente e se relacionando sem limites, e isso está trazendo grandes impactos para a sociedade. Governos, leis, religiões, empresas, pessoas, cultura e valores estão encarando todos os dias novas consequências desse mundo conectado.

As empresas, no primeiro momento, negam essa tendência alegando que se trata de moda passageira, sentem raiva quando percebem que há mesmo uma mudança em curso e que é inevitável. De repente, constataam que será necessário abraçar o novo, mas tentam negociar um tempo, mantendo-se no paradigma que dominam. Quando notam que isso não funcionará e que precisarão mudar de fato, desesperam-se por não saber ainda como lidar com o novo.

A justificativa do paradoxo em relação à mídia social é que algumas empresas ainda a veem meramente como uma mídia, e não como uma plataforma de relacionamento, diálogo e conversação com o mercado.

A forma como a mídia social é vista e comunicada hoje nos passa uma ideia de que resultados rápidos, eficientes e sem esforço são inerentes a ela, mas a verdade é outra. O que muitos consideram serem as regras de funcionamento das mídias sociais não passa de um engano natural promovido pela própria *internet*. A

facilidade de acesso à informação e as distâncias encurtadas pela rede nos fazem pensar que nada em termos de comunicação e troca de experiências será difícil como antigamente.

Isso remete ao dinamismo característico que as mídias sociais possuem, é preciso estar atento também para o profissionalismo, visto que essas mídias necessitam de cuidados estratégicos – prever onde o consumidor será encontrado, em qual tipo de mídia social ele está e o que ele procura nela, são algumas das questões que merecem atenção.

Para isso, é necessário planejamento e pesquisa para lidar com estas páginas eletrônicas que acabam por enfatizar o papel estratégico que a comunicação possui, e o mais importante no uso das mídias sociais é seu enquadramento na organização; aquela empresa que não tem o hábito de se comunicar internamente, possivelmente, terá dificuldades na comunicação por meio da *web*.

E mais uma vez, é importante esclarecer que as mídias sociais, no âmbito empresarial, devem ser adequadas à cultura, identidade e públicos da empresa que, através dessas tecnologias *on-line*, influenciam e são influenciados na medida em que se estabelece um diálogo entre empresa e seus públicos. Para Raquel Recuero (2009), compreender a comunidade é também um elemento importante para entender a sociabilidade na *internet*.

Se a empresa não estiver de olho na rede, sua presença, ou a falta dela não será ignorada, os clientes que querem conversar com ela vão acabar conversando entre si, e o controle, ou ao menos a consciência da situação, já não mais estará nas mãos da empresa.

Esse cenário demonstra que as empresas precisam de uma nova mentalidade estratégica e tática para lidar com as mídias sociais; só assim poderão experimentar ganhos significativos com elas.

É fundamental que as empresas percebam também que estar nas mídias sociais é como ser um *outdoor* bonito e vistoso em uma avenida extremamente movimentada, onde passam milhões de pessoas em um dia; mas que poderá gerar riscos irreversíveis se não preparadas para essa exposição.

## 1.6 Principais erros cometidos nas mídias sociais

Posicionar uma marca na mente dos usuários da *internet* era um tanto difícil, mas o conjunto de ferramentas de mídias sociais dá uma nova oportunidade às empresas de alinhar sua presença e atingir as massas presentes em diferentes plataformas sociais.

A revista Vuelodigital - [www.vuelodigital.com](http://www.vuelodigital.com) - voltada ao mercado digital enumera os nove principais erros a serem evitados pelas empresas nas mídias sociais:

- a) Enganar: Não fazer falsas campanhas, não dizer mentiras ou prometer algo que não possa ser cumprido ou que sejam inverdades. A chave para o sucesso é a transparência. Quanto mais sincero e honesto for, mais usuários serão leais ao produto e marca.
- b) Confundir o que é importante para você, com o que é importante para seus clientes: Já virou clichê em vários artigos, mas a verdade é que, incrivelmente, muitas empresas não escutam totalmente seus clientes, as

empresas fazem o que querem, não importa o que os consumidores querem e o que eles estão dizendo ou sugerindo.

- c) Inconsistente com a mensagem: Certifique-se que a mensagem enviada ao cliente é consistente e que todas as partes trabalham em conjunto. Os esforços da mídia tradicional e da mídia *on-line* devem trabalhar juntos. As pessoas têm de interagir com a marca em todas as plataformas, sem qualquer problema. Mídia social e os serviços de atendimento ao cliente devem trabalhar no mesmo plano.
- d) Pensar que mídia social é apenas *Orkut, Blog, Facebook e Twitter*.
- e) Esperar até que seja tarde demais para construir relacionamentos: Como o próprio nome sugere, mídia social é ser totalmente social, é construir relacionamentos significativos com clientes e influenciá-los ao longo do tempo. Não espere surgir problemas ou precisar de algo. Comece agora mesmo a construir relacionamento com clientes, parceiros e fornecedores.
- f) Designar as atividades em mídia social a pessoas incorretas.
- g) Relacionar de forma exagerada: É muito fácil, clicar no botão “enviar”, mas quando receber um insulto, reclamação ou sugestão, isso pode facilmente irritar. Acalme-se! Respire! Esperar os ânimos esfriar e não responder quando estiver de mau humor, porque um pequeno comentário pode fazer um estrago gigantesco à imagem e a marca. Lembrar-se sempre que representa a marca e a imagem da empresa na mídia digital, por isso é importante ponderar sobre as consequências.
- h) Ter medo de inovar: Se nunca tentar, como poderá saber se vai dar certo? Esse ditado se aplica aos aspectos pessoais e profissionais, mas,

sobretudo na mídia social, que é uma grande plataforma para se experimentar coisas novas. Se não der certo, aprenda com os resultados, melhore estratégia e tente novamente.

- i) Criar muitas estratégias: Não complique a vida para programar uma estratégia, utilize a lógica. Deve ser desenvolvido um plano de marketing em mídia social que só inclua as seguintes perguntas: O que, quem, quando, como e por quê?

### **1.7 O que muda no mercado com a chegada da nova tendência chamada Mídias Sociais.**

Vive-se a era da informação e da verdade. Nada mais pode ser escondido ou acobertado com a facilidade com a qual até então se fazia. A informação permeou todos os grandes acontecimentos dos últimos séculos, tornando-se cada vez mais importante e presente. Hoje ela é a real moeda.

A economia digital intensificou algo que começou timidamente há muito tempo, a necessidade do imediatismo da resposta. Já que tudo é tão rápido, não há mais tempo para esperar pelo quer que seja. O que antes chegava por carta e demorava meses, hoje chega por alguma via eletrônica e demora o tempo de você recarregar a página. O mercado moldado pelas tecnologias muda profundamente o ser humano. Novos comportamentos surgem e novas oportunidades também.

A informação passa realmente a ser a verdadeira protagonista da mobilidade social.

Os hábitos dos clientes mudaram quando a *internet* quebrou a barreira geográfica e trouxe velocidade de acesso às informações, facilitando a pesquisa por

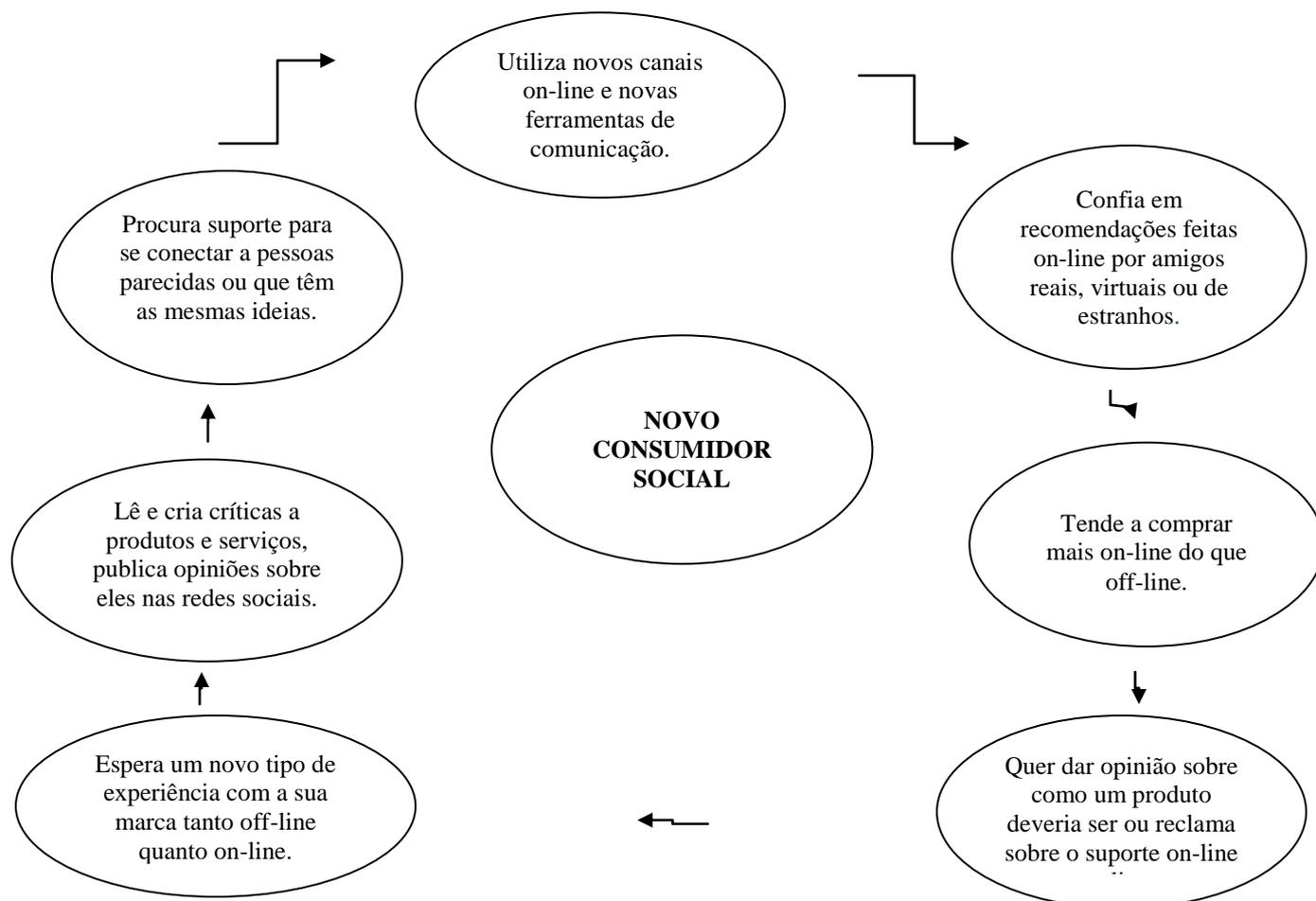
empresas e seus produtos na rede e, conseqüentemente, um aumento nas transações comerciais online.

Essa revolução e evolução muda à forma como a empresa deve encarar o ambiente em que está inserida e promete grandes mundos e fundos para quem decide desbravá-la, mas não pode esquecer achando que essa revolução mudará os negócios totalmente. Algumas coisas ainda continuarão iguais e deverão permanecer; mas outras serão alteradas significadamente; como por exemplo: empresas, relacionamento com clientes, transparência, amplitude de alcance, acessibilidade, velocidade dos resultados, profissionais com poder social e comportamento e atitudes dos clientes.

O consumidor de ontem, mais conhecido hoje como neoconsumidor tem a sua maneira de comprar e exigências próprias de quem estão sendo moldado pelo impacto da nova tendência chamada de mídias sociais, na experiência de relacionamento com as empresas. E as redes sociais são as protagonistas primordiais dessa nova tendência, pois conferem poder ao indivíduo por meio da capacidade de mobilização nunca vista na história.

Para essas e outras mudanças no comportamento, o novo consumidor social tem as características descritas na figura 1.0 abaixo, segundo Fábio Cipriani (2011); e elas não são extensivas. O comportamento está mudando a cada dia e a cada momento da evolução das interações em redes.

**Figura 1. Características do novo consumidor social**



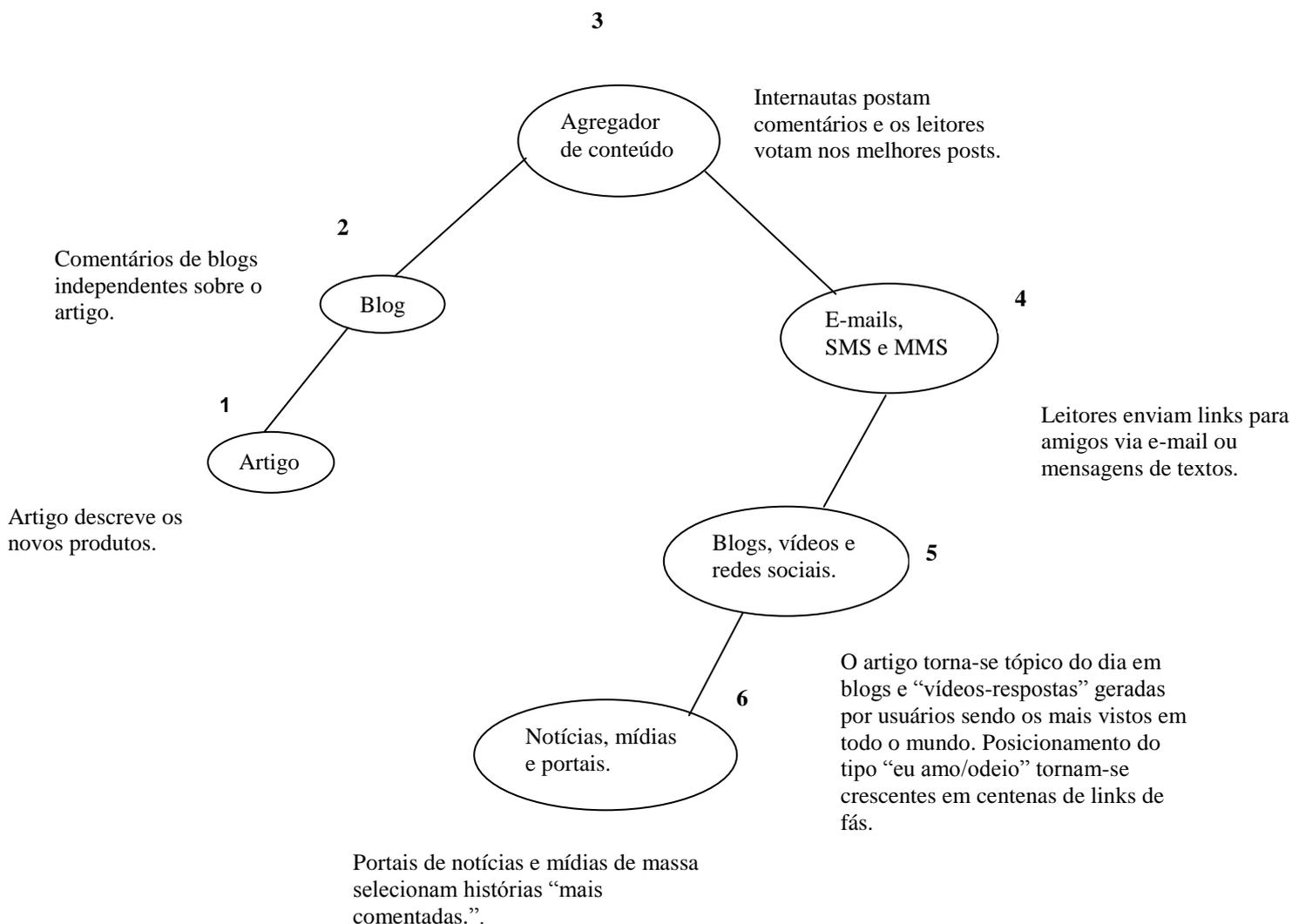
**Fonte: Cipriani (2011, p.28)**

Essa transformação no consumidor provoca um desafio enorme na empresa porque, além de começarem a falar das marcas muito antes de sequer serem clientes, os consumidores poderão divulgar suas experiências como clientes de forma fácil, instantânea e eficaz.

Nas mídias sociais a reputação de uma empresa foge ao controle de sua liderança, segundo uma pesquisa realizada pela Empresa Delloite em 2010. Por meio dos fóruns de discussão, blogs, sites como *Orkuts*, aplicativos como *Twitter* e outros canais, a reputação passa a ser definida pelas ações das pessoas, cliente e

de outros influenciadores *on-line*. A figura 2.0 abaixo demonstra um exemplo dessa perda de controle das empresas sobre o processo de geração e disseminação da informação.

**Figura 2. Fluxo da informação nos novos tempos de mídias**



**Fonte: Deloitte - Pesquisa Mídias Sociais nas Empresas (2010, p.5)**

Na *internet*, consumidores podem expressar suas preferências por fornecedores e produtos, o que tende a influenciar o possível comprador na hora de fazer sua escolha. E, mais além, os consumidores chegam a confiar em estranhos

virtuais por se identificar com eles, e é essa identidade que define o sucesso das interações que as empresas poderão ter com os seus consumidores ao considerarem as mídias sociais como um pilar estratégico de negócio.

De acordo com Ricardo Neves (2007) na obra *O Novo Mundo Digital*, vivemos no tempo da renascença digital, uma era em que os olhares se voltam para o cliente, e é ele quem detém o poder na era da *internet*. As empresas que saírem na frente conquistando o consumidor desde já e fazendo um trabalho contínuo e coeso serão as líderes do mercado em muito pouco tempo.

Vários desafios se apresentam para as empresas no cenário atual, dentre eles: segurança da informação, implantando um programa para que todos saibam o que fazer, quando e como; novos modelos de avaliação de produtividade, com políticas que englobem a atuação no novo cenário, e, sobretudo, entender o papel social que as mídias sociais têm em todo o mundo e como usufruir de seu poder transformador.

É imprescindível que as empresas eduquem seus funcionários em direção a uma empresa 2.0, capaz de atuar em um ambiente 2.0, em vez de inibir os funcionários de frequentar, entender, relacionar-se nesse ambiente. Desenvolver um pensamento sistêmico a respeito da marca e analisar o reflexo na *web* também tornou-se fundamental.

## **2 MÍDIAS SOCIAIS NO AMBIENTE CORPORATIVO.**

### **2.1 Mídias sociais no ambiente corporativo brasileiro**

A comunicação organizacional passa por uma mudança de foco, que antes era centrado no interesse da organização, agora passa a atender os interesses do cliente e isso vem sendo encarado como um desafio, pois a afirmativa de que o cliente sempre tem razão ainda é válida e, nos dias de hoje ele também tem acesso à informação através das várias tecnologias virtuais. Os conceitos de conforto e atenção são substituídos pelos conceitos de rapidez de acesso, consistência e confiabilidade da informação solicitada, ou seja, surgiram novos ingredientes para satisfazer o cliente que assume o papel de ator social nas mídias.

Quando se avalia a adoção dessa nova forma de comunicação no mercado brasileiro, percebe-se que ainda existem empresas que continuam em volta das pioneiras só olhando. Existe muita cautela e observação por parte das empresas antes de decidir adotar uma das mídias sociais disponíveis. Alguns administradores não sabem o que são mídias sociais, *web 2.0* e outras terminologias que denominam a era da cultura colaborativa, criativa e conversacional. As empresas, em geral, vislumbram as mídias sociais apenas como marketing público e não como uma plataforma autêntica de relacionamento.

No Brasil, empresas estão contratando profissionais para o cargo de analista de mídias sociais com o objetivo de monitorar basicamente aquilo que está sendo dito ou relacionado à empresa na *web* para, se for o caso, tentar conter a disseminação de falhas e até falsas alegações que causem algum tipo de prejuízo à marca. Acrescido a isso, esses profissionais são encarregados de mensurar o

impacto das campanhas publicitárias ou citações da marca na mídia, por meio dos comentários relacionados à empresa postados nas redes sociais e da reação de seus usuários.

Segundo o Jornal IG do Estado de São Paulo, dados do instituto de pesquisa Ibope coletados entre os dias 2 e 15 de setembro de 2010, indicam que as redes sociais no Brasil já são acessadas regularmente por 67% dos internautas, sendo que 58% dos entrevistados o fazem há pelo menos três anos. (CRUZ, 2011)

Para traçar um panorama geral da utilização das mídias sociais no Brasil e determinar o grau de maturidade das organizações brasileiras em relação ao uso dessas ferramentas, a Empresa de Consultoria Deloitte realizou entre os meses de fevereiro e março de 2010, uma pesquisa com 302 empresas de diversos segmentos e portes econômicos. No universo contemplado pela pesquisa, 70% das empresas brasileiras já utilizam ou monitoram as mídias sociais. Todavia, o mesmo estudo aponta que a maioria dessas empresas não conseguiu êxito na implementação integral dessas ferramentas em sua rotina. Os três principais obstáculos apontados foram à falta de tempo para o gerenciamento das ferramentas online (49%), dificuldade para fazer com que as pessoas participem (38%) e a falta de conhecimento em gestão de mídias sociais (31%).

Na visão da Empresa Deloitte os obstáculos enfrentados pelas empresas no uso das mídias sociais, para serem vencidos exigem uma transformação na cultura e hábitos dos profissionais que serão os atores sociais no relacionamento com o mercado.

A pesquisa apontou também que as mídias sociais são mais vistas e entendidas como mídia do que como plataforma de relacionamento. As empresas ainda imprimem pouca importância à captura de oportunidades, ao suporte aos clientes e inovação por meio de inteligência coletiva. Isso é uma forte evidência de que as empresas podem ter adotado as mídias, somente para seguir a moda sem se preocupar com as informações do mercado.

As razões para as empresas utilizarem ou monitorarem as mídias, identificados durante a pesquisa foram: busca por um ou mais dos benefícios prometidos (54%), repercussão dada pela imprensa e nas próprias mídias sobre o tema (35%), reclamações sobre a empresa feitas por clientes (8%) e o uso por concorrentes (4%).

Em relação a investimento em mídias, a grande maioria das empresas ainda mantém gastos modestos. Quase 80% das empresas investem até 50 mil reais por ano em iniciativas, enquanto uma pequena parcela das empresas (6%) investem em somas superiores a 200 mil reais anuais. Em relação à unidade gerencial responsável pelas ações em mídias sociais nas empresas 73% utilizam o Departamento de Marketing, seguida do Departamento de Tecnologia da Informação (TI) com 16%.

Para acompanhar os resultados das mídias sociais, grande parte das empresas, cerca de 71% monitoram o número de usuários e visitantes, outras 63% monitoram o número de visualização de páginas e 59% monitoram a frequência de visita, segundo a pesquisa.

As ações em mídias sociais que despertam mais interesse, segundo informações adquiridas durante a pesquisa são: ações em marketing e divulgação de produtos e serviços; monitoramento da marca ou mercado; suporte ao cliente, fornecedores ou parceiros de negócio; vendas ou capturas de oportunidade; gestão de conhecimento; desenvolvimento de produtos ou inovação por meio de colaboração e identificação de talentos para contratação.

A pesquisa revelou ainda que as redes sociais (como *Orkut*, *Facebook*, redes sociais internas) são as ferramentas mais utilizadas pelas empresas, com 81%. Os *microblogs* (*Twitter*, *Yammer*, etc) aparecem em seguida com 79%, em um ritmo crescente que deve ultrapassar as redes sociais e o *blog* corporativo usado por 70% das empresas. Na divisão por setores, os que mais utilizam as mídias sociais são o de serviço e varejo, seguidos de bens de consumo e transporte.

Por fim, a pesquisa resultou em uma lista com dez dicas de estratégias no uso das mídias sociais no ambiente corporativo, decorrentes de 10 empresas (*Accor Hospitality*, *Azul Linhas Aéreas*, *Boehringer Ingelheim*, *Bradesco*, *Editora Globo*, *IBM*, *Natura*, *Nokia*, *Roche* e *Tecnisa*) selecionadas durante a pesquisa, que se destacaram pela forma de condução das suas iniciativas em mídias sociais no Brasil. As dicas são: conquistar o apoio dos executivos líderes da empresa para que a transformação cultural não encontre obstáculos nas diversas áreas; ter disseminadores internos para que ensinem os benefícios das mídias sociais para os negócios; começar a implantação das mídias sociais por pequenos passos, primeiramente, o monitoramento *on-line*, segundo, da participação em conversas *on-line*, e finalmente, do lançamento de iniciativas próprias em rede; definir o objetivo central dessa estratégia e desmembrá-la em objetivos menores; possuir um líder

reconhecido internamente e uma equipe que possa crescer na medida em que a empresa se deparar com novas demandas; dividir papéis e responsabilidades tanto para a equipe responsável, quanto para os demais departamentos que poderão ser impactados em seus processos; estabelecer políticas e orientações de uso de mídias sociais claras e com linguagem simplificada; avaliar quais impactos as mídias podem trazer para os processos da empresa; encontrar a melhor forma de mobilizar seu público, com intuito de incentivar a participação em mídias; e finalmente, entender qual linguagem deverá ser usada para a comunicação com o mercado.

No Brasil, há bons exemplos de sucessos pelas empresas com o uso das mídias sociais no negócio, a título de exemplo, a Empresa FIAT lançou recentemente o novo modelo do veículo Punto 2013 em que é possível acessar as redes sociais por meio de um aplicativo interno do próprio veículo.

Um uso valioso das redes sociais para as empresas é a prospecção de clientes, por meio de vendas via *web 2.0*; a exemplo, o Banco do Brasil efetuou a primeira venda de seguro em junho 2012, ao captar um usuário no microblog, não correntista, com interesse em contratar um seguro de viagem. Seguindo essa linha, o Banco Santander criou um canal de educação financeira no *YouTube* e uma página no *Formspring* (rede social que permite que usuários recebam perguntas de outros usuários ou de pessoas não cadastradas. As perguntas são enviadas para a caixa de entrada, de onde o usuário pode responder ou excluir as perguntas. Todas as respostas são armazenadas no perfil do usuário, onde qualquer um pode vê-las. Permite conexões com outras redes, como *Facebook*, *Twitter*, *Blogger* e outros), que usa para verificar as demandas dos consumidores e adequar os seus produtos a elas.

A construtora Tecnisa iniciou sua estratégia nas redes sociais em 2006, quando inaugurou o primeiro *blog* corporativo aberto e sem mediação do mercado brasileiro. Em seus cinco anos o *blog*, que nasceu para ser um canal de comunicação, se transformou, com a participação de usuários, em um veículo para alerta de deficiências, melhoria de processos, transparência e, também, comunicação. Em 2008, foi à primeira empresa a contratar um gerente de redes sociais no Brasil, o que em 2009 culminou com a primeira venda de um apartamento no mundo originada pelo *Twitter*.

Outro exemplo de sucesso e interação com cliente alcançado com o uso das mídias sociais é o caso da empresa Camiseteria, que confecciona camisetas. O *site* da empresa tem um concurso permanente em que os próprios usuários enviam sugestões de estampas e votam nas melhores. As mais votadas são premiadas e depois vendidas.

Empresas, como a Tecnisa, estão também contratando especialista em marketing digital para atuar em todas as plataformas de comunicação *on-line*, sendo responsável pela definição de formas de comunicação com o público, em que elege os canais de mídia mais recomendados, faz a mensuração de retorno e gerencia o relacionamento, atua no planejamento das ações a fim de facilitar a busca da informação pelo cliente tornando o produto ou empresa visível.

Segundo o vídeo *As Mídias Sociais em 2011* disponível no *YouTube* (BAZIOTTI,2011), mais de 700.000 empresas estão presentes em páginas do *Facebook*, diretores de empresas já assumem que o *twitter* agregam grande valor a suas empresas.

Na entrevista concedida a Revista Negócios na *internet* (edição 11), o diretor da Empresa Media Factory – Marketing Digital, Leandro Kenski afirma que o *Twitter* vem se mostrando um fenômeno incrível, pois, mais de 20% dos usuários de internet no Brasil estão conectados a ele. Empresas, como o supermercado Extra divulga elevados descontos de produtos por meio dessa rede social; a Construtora Tecnisa vendeu um apartamento de R\$ 500 mil via mensagens instantâneas, e o site de comércio eletrônico BestShopTV no Brasil postou uma promoção com 90% de desconto. Houve congestionamento no portal, cujo aumento de acesso foi de 1.300%. (KENSKI, 2011)

## **2.2 Políticas corporativas x mídias sociais**

De acordo com Terra (2010) as pessoas são diretamente responsáveis por aquilo que publicam. Para tentar controlar pelo menos o que o público interno diz nas redes sociais sobre a organização, muitas corporações optam em estabelecer códigos de conduta ou políticas para as mídias sociais. Trata-se de uma das formas que a comunicação organizacional se utiliza na busca pelo controle das expressões ditas sobre as organizações nas mídias sociais.

Em 2008, a Coca-Cola estabeleceu regras internas para uso das mídias sociais e as distribuiu aos funcionários. A política enfatizava a necessidade de transparência e de bom senso dos funcionários ao discutir sobre a organização nos meios on-line. A Word of Marketing Association (WOMMA) uma organização para a indústria de marketing viral, publicou em 2005 um código de ética reforçando a

necessidade de honestidade, opinião e identidade por parte das organizações que queiram se relacionar com o público nesses ambientes.

A IBM foi uma das companhias pioneiras na publicação de normas para atuar nas mídias sociais. A política encoraja os funcionários se identificarem e assumir o que falam em seus próprios nomes e não no lugar da empresa. Uma das preocupações ao formular o guia mostrou ser a adição de valor às conversações, uma vez que a marca IBM acredita que seja mais bem representada pelo seu público e por tudo que é publicado sobre ela.

A empresa de tecnologia Intel também possui uma política que reúne as diretrizes a serem utilizadas nas mídias sociais para funcionários, parceiros e fornecedores, chamado Diretrizes da Intel para Mídia Social. A diretriz recomenda que o usuário que quiser se lançar na rede deve ser manter em sua área de especialização e fornecer uma perspectiva individual sobre o que acontece na Intel e no mundo.

A política condena o *spam* e os comentários não respeitosos e alerta que a responsabilidade do conteúdo é sempre do usuário, por isso recomenda que se pense antes de realizar qualquer postagem. A norma também pede confidencialidade das informações e conteúdos. Quando não concordar com a opinião de outras pessoas, o usuário deve ser educado e conveniente e, sobretudo, conhecer o Código de Conduta da Intel e sua Política de Privacidade.

A idealização dessas normas tem sido atribuída a Comitês Interdisciplinares dentro das organizações que envolvem as áreas de recursos humanos, comunicação, marketing, jurídico e segurança da informação. Além de

prever uma política de conduta para as mídias sociais, é preciso também pensar em métricas e formas de avaliação.

### **3 FERRAMENTAS DO MARKETING DIGITAL INSERIDAS NO CONTEXTO DAS MÍDIAS SOCIAIS.**

#### **3.1 Os 8P's do Marketing Digital**

A chegada avassaladora da economia digital mudou a maneira como as empresas devem gerir seus processos. Se antes a empresa tinha tempo para estudar o mercado, planejar e produzir, hoje em dia, com a tecnologia acessível e barata, qualquer um pode lançar um produto em pouco tempo e com pouquíssimos recursos. Ou seja, a competição aumentou.

Resta à empresa do século 21 duas palavras, inovação e agilidade.

Nesse sentido, Conrado Adolpho (2011) propõe a metodologia dos 8P's do Marketing Digital que possibilita as empresas, alcançarem um processo cíclico de geração de conhecimento a respeito de seu público e do seu próprio negócio na *internet*, identificar qual a melhor forma de divulgar sua marca, como mensurar resultados e por fim, como reavaliar o perfil do público-alvo para direcionar novas ações no mercado digital.

Essa metodologia propõe um método a ser testado de forma contundente e científica, da forma que a empresa aprenda sobre seu mercado e melhore seu desempenho a cada nova ação. Para alcançar esse objetivo é indicado 8 passos primordiais a serem adotados que são: Pesquisa, Planejamento, Produção, Publicação, Promoção, Propagação, Personalização e Precisão. (ADOLPHO, 2011)

O primeiro “P” (passo) é o da Pesquisa, sinaliza a importância de conhecer o público alvo do negócio para quem será comunicado e apresentado a marca, produto e serviço. A pesquisa permite que a empresa segmente seu mercado, por meio do levantamento de dados e informações a respeito do público alvo. É identificar para onde está sendo dirigidas as buscas relacionadas ao seu negócio, buscar preferências, satisfazer desejos.

Por meio desse “P” é possível descobrir também os fatores críticos de sucesso, como posicionar a marca de forma sólida na mente do público-alvo, como utilizar o grau de atividade do consumidor para realizar processos de inovação aberta ou cocriação, assim como tudo mais que precisar para levantar em termos de informação para iniciar a empresa e vencer no mercado digital. (ADOLPHO, 2011)

Essa ação não se torna complexa na medida em que o próprio consumidor, mais ativo, se expõe, por meio de opinião, questionamentos, sugestões e elogios. Descobrir e entender quem é esse consumidor em sua totalidade tornou-se o ponto primordial desse passo.

Por fim, o primeiro “P” é o primeiro passo para qualquer projeto digital.

O segundo “P” (passo) é o do Planejamento do marketing digital.

Canais de comunicação como rádio, televisão e a própria *internet*, frequentemente, apontam pesquisas que descrevem os motivos que levam empresas a encerrarem suas atividades nos primeiros anos de funcionamento; e um dos principais motivos está à falta de planejamento ou a falta de conhecimento sobre o que planejar.

Esse “P” aponta a necessidade de um planejamento de marketing digital em que todos os envolvidos (por exemplo: o designer, o jornalista, o publicitário, o

desenvolvedor, o analista de mídias sociais, o analista SEO (Search Engine Optimization), o analista de métricas e o proprietário da empresa) interajam e caminhe na mesma direção das metas estabelecidas, chamada de missão crítica do *site*.

O planejamento de marketing deverá estar descrito em um documento físico, que contém explicação minuciosa do que será feito em cada um dos Ps (passos). Deverá conter desde o layout que será desenvolvido, o estudo de quais as melhores palavras-chave para trabalhar, as técnicas de SEO, o trabalho nas redes sociais a ser desenvolvido, indicadores de resultados chamados de KPIs (Key Performance Indicators), como também, deve mostrar como o site se transformará em uma plataforma de negócios. Esse documento deve conter também a análise da concorrência, tanto no que diz respeito à auditoria SEO até a capacidade de persuasão que esses *sites* têm para o atingimento de suas missões críticas. (ADOLPHO, 2011)

Outro ponto importante a ser observado e contido no planejamento de marketing são as rotinas de inteligência competitiva que a equipe terá que desenvolver dia a dia, assim como, os aspectos de marketing do projeto.

O segundo “P” é considerado o mais importante, pois, dele derivarão todas as ações a ser realizada na *internet* para o desenvolvimento e sucesso do negócio *on-line*.

O terceiro “P” (passo) é o da Produção. Como o próprio nome diz, consiste na execução de um *site* e deve indicar todos os acessórios que um *site* deve conter, tanto em termos de elementos de mensuração para o Google, quanto para aumentar o tempo de navegação do consumidor, para diminuir a taxa de rejeição, para captar *e-mails* dos visitantes e diversos outros fatores que farão do

*site* um instrumento de lucratividade para a empresa. Ou seja, mostrará o que um *site* que deseja ser uma verdadeira plataforma de negócios deve conter. (ADOLPHO, 2011)

Nesse “P” deverá ser otimizado o código do *site* para mecanismos de busca de modo a se posicionar nas primeiras colocações dos resultados do Google, e com isso atrair o enorme tráfego de consumidores que pesquisam no Google.

No segundo “P” foi planejado o que fazer, nesse terceiro “P” deve ser controlado o projeto para que tudo que foi planejado saia como escrito no documento de planejamento de marketing digital.

O quarto “P” (passo) do marketing digital é o da Publicação, ou seja, é a construção do conteúdo que deve ser disponibilizado para o mercado e para o consumidor com o objetivo de fazer com que ele fale da empresa e recomende para os outros, seja por meio de redes sociais, seja por meio de um *e-mail* para amigos. (ADOLPHO, 2011)

A percepção das pessoas com relação à empresa será construída pelo conteúdo que ela apresenta a respeito das próprias pessoas. Os consumidores querem ver algo que diga respeito a eles, não à empresa.

A principal meta do negócio nesse “P” deve ser a construção de amigos, fãs, seguidores, não somente clientes porque esses podem ser clientes de uma única compra. É preciso ter advogados de marca, pessoas que defendam sua empresa, falem bem dela por todo o mercado, que deem depoimentos espontâneos sobre o negócio ou da marca. Isso é se apoiar no alto grau de atividade do consumidor. (ADOLPHO, 2011)

É importante entender que o consumidor quer se relacionar com suas marcas e isso não significa contemplar uma bela foto em um *outdoor* ou um anúncio conceitual na revista. Essas são apenas algumas das maneiras de se construir a marca, porém a disponibilização de conteúdo é a mais efetiva forma de criar relacionamento. O conteúdo do *site* deve ser trabalhado com as palavras-chave que o consumidor procura no Google.

A foto cria o conceito da marca, o conteúdo o fixa na mente do usuário e faz com que ela seja relevante; é essa associação que gera maior lembrança de marca e sentimentos com relação a ela.

Esse quarto “P” descreve dois tipos de conteúdo, aquele que publica no *site* para atrair consumidores por meio da busca do Google, mas também como deve postar conteúdo voltado para o público-alvo contemplando elementos persuasivos, objetivando transformar visitantes em clientes, conteúdo destinado a fazer com que os consumidores interajam com a marca, criando relacionamento.

Um ponto que deve ser bem observado é que o quarto “P” faz parte de um processo de postar conteúdo continuamente para a sua marca, seja no *site* ou nas mídias sociais; e que ao contrário de um projeto que tem início, meio e fim, é uma sequência de etapas que se repetem periodicamente.

O quinto “P” (passo) é o da Promoção e tem por objetivo divulgar a empresa se utilizando do poder de divulgação, da atividade da empresa.

A estratégia de transformar o consumidor em veículo é uma das mais eficazes que se tem em termos de resultados finais de venda e construção de marca. Atualmente, muito mais do que a empresa, é o consumidor que gera a comunicação. A empresa hoje em dia tem que utilizar o seu poder de comunicação,

a sua atividade no mercado, para comunicar para as pessoas que perpetuarão essas informações. A comunicação tem que ser feita com o objetivo de ser relevante para os consumidores, de modo que gere uma propagação natural de consumidor a consumidor. (ADOLPHO, 2011)

A comunicação de uma empresa não pode depender só de seus esforços. A campanha tem que ser planejada para se autoalimentar. Tem que dar um motivo relevante para que seja espalhada, compartilhada. Esse motivo relevante geralmente é um conteúdo que diga respeito ao próprio consumidor e que seja de altíssima qualidade.

O sexto “P” (passo) do marketing digital é o da Propagação.

Muitas iniciativas empresariais de entrar no “mercado social” (consumidores dialogando entre si) têm sido vistas de maneira muito negativa pelas pessoas. É no sexto “P”, por meio da comunicação pessoa a pessoa, que a marca ganhará reputação. É na comunicação viral feita pelos consumidores que a marca chegará aos recônditos do mercado e atingirá de forma muito mais barata, lucrativa, eficiente e confiável consumidores de todos os segmentos possíveis. A propagação é a chave do marketing viral e da lucratividade da empresa na *internet*. (ADOLPHO, 2011)

É importante utilizar técnicas para que *sites*, blogs, fóruns e portais falem bem da empresa.

A marca deverá gerar credibilidade na *internet* e aumentar de maneira significativa a taxa de conversão de visitantes em compradores ao passo que será disseminada por quem tem a credibilidade do mercado, ou seja, o próprio mercado.

Para se relacionar com as pessoas é necessário adaptar o comportamento de acordo com a pessoa com a qual está falando. Cada pessoa é única e naturalmente acaba tratando cada um de uma maneira diferente. Esse é o fundamento determinado pelo sétimo “P”, da Personalização.

A marca para se relacionar na *internet*, deve fazer o mesmo. A personalização deve passar por todas as etapas da ação de *internet*. Desde a navegação do usuário até o *e-mail* que é enviado para ele. Segmentar o mercado é fundamental para isso, ou seja, uma microssegmentação no âmbito do consumidor, como se ele fosse um segmento de uma só pessoa.

A personalização gera relacionamento com o consumidor. Um *site* que é o mesmo para todos acaba não sendo relevante para praticamente ninguém. A personalização, além de ser importante nos pontos de contato do consumidor com a marca, é também importante na comunicação da empresa com cada consumidor. Cada *e-mail*, por exemplo, representa um consumidor com seus valores, suas experiências, frustrações, desejos e necessidades. (ADOLPHO, 2011)

Algumas empresas já trabalham a personalização, oferecendo em seus *sites* um menu em que o visitante escolhe por onde ele quer navegar, como por exemplo, a Empresa Dell possibilita que seu consumidor navegue em áreas destinadas a pessoa física, pequenas e médias empresas, grandes empresas ou setor público. Além de facilitar o acesso ao *site*, em cada ícone, existem produtos específicos a público destinado.

O oitavo e último “P” da metodologia é o da Precisão, cujo fundamento é a mensuração de resultado.

Não faz mais sentido não mensurar resultados, uma vez que agora as empresas têm a possibilidade de fazê-lo. Para fazer as vendas crescerem e, conseqüentemente, a empresa alcançar metas cada vez maiores, é preciso mensurar todos os resultados de suas ações para saber o que deu certo e o que não deu.

A mensuração de resultado permite descobrir, por exemplo, quanto tempo visitante está permanecendo em seu *site* ou quanto tempo está demorando a preencher um formulário, quais as páginas mais acessadas por eles, aprender como comparar o resultado de duas páginas diferentes para verificar qual está trazendo mais resultado.

A mensuração em um negócio virtual é a parte mais importante e que traz os melhores resultados em termos de custo-benefício e retorno sobre o investimento.

Uma nova era vem surgindo com a criação da empresa beta, influenciada pelo processo circular dos 8Ps do Marketing Digital.

O tempo exíguo entre lançamentos (produtos e serviços) e o risco de se tornar obsoleto antes mesmo do lançamento fazem com que o processo de lançamento seja circular. A empresa detecta levemente uma demanda no mercado. Já se apressa para lançar o produto ou serviço com o objetivo de suprir aquela demanda, sem mesmo saber ao certo como. Produz seu próprio produto em tempo recorde e o lança no mercado de forma semiacabada com o sobrenome “beta”. O mercado começa a usá-lo, percebe alguns problemas e os reporta à empresa. O produto volta para o marketing e para a produção e, em uma ação conjunta, relançam o produto com modificações solicitadas pelo mercado. (ADOLPHO, 2011)

A velocidade de atualizações é estonteante e, em alguns setores, o produto chega a ser modificado mais de uma vez por dia. É fácil perceber que diante desse cenário as empresas devem mudar sua estrutura e seus processos para que absorvam essa nova maneira de agir diante da nova economia digital.

Para ter uma empresa que tenha um processo circular, é necessário estar com o ouvido colado no mercado. Saber cada opinião, crítica e sugestão. É isso que fará com que surjam *insights* sobre como melhorar o produto e lançá-lo em outra versão.

Processos circulares são os mais adaptados à nova economia digital devido às características que lhes conferem maior chance de sobrevivência e agilidade em ambiente caótico. Um ambiente em que o consumidor é ativo, exigente e quer ser ouvido. Quer personalização, não só da informação, mas também do próprio produto ou serviço. O fato dos consumidores serem pessoas, e que pessoas mudam a todo instante, faz com que uma empresa muito engessada acabe sempre atrasada com relação ao mercado. (ADOLPHO, 2011)

A empresa que se reinventa, escuta o consumidor e se molda a ele, é uma empresa com processos circulares.

Processos circulares exigem um ouvido atento por parte da empresa, característica que nunca foi bem trabalhada num passado focado na produção e nas vendas. A valorização do consumidor é extrema e faz com que ele participe não só da divulgação, mas também da própria produção do produto. Processos circulares também exigem agilidade acima da média. O mais ágil vence o mais forte. (ADOLPHO, 2011)

Esses processos exigem também uma capacidade incomum às grandes corporações que é de errar, de admitir o erro e transformá-lo em conhecimento. A máscara da prepotência que muitas empresas seculares ostentam como forma de garantir altas margens cai por terra. A humildade é a palavra de ordem, ao admitirem que um simples consumidor possa ser o algoz ou o salvador da sua empresa, por mais colaboradores que tenha. A inovação, muitas vezes, vem do mercado e é importante ter consciência de que não se sabe tudo. (ADOLPHO, 2011)

Por fim, a empresa circular é a empresa do novo milênio. É aquela que retroalimenta seu conhecimento por meio de sua capacidade de rever seus próprios conceitos e suas certezas. A regra é que nenhuma regra é válida por muito tempo. É preciso rever o cenário a cada novo ciclo, que podem durar dias, semanas ou meses, mas nunca anos.

A implementação da metodologia dos 8P's do Marketing Digital traz para as empresas a possibilidade de descobrir suas próprias verdades. Descobrir como age seu consumidor, o que dá certo e o que dá errado em seu mercado específico.

## 4 LIDERANÇA ABERTA.

### 4.1 Liderança aberta e mídias sociais

No passado, líderes corporativos podiam se dar ao luxo de permanecer confortavelmente instalados em seus escritórios executivos, tornando-se mais acessíveis apenas quando sentissem necessidade de fazê-lo. Hoje, devido ao fato de vazamento de informações terem se tornado eventos comuns, erros e falhas empresariais são disponibilizados na *internet* apenas alguns segundos depois de ocorridos. Isso traz a todos os envolvidos - funcionários, clientes e parceiros de negócios - o sentimento de direito de opinar e até de demonstrar descontentamento quando suas ideias não são implementadas.

Atualmente, as tecnologias digitais permitem abrir mão do controle, e mesmo assim, se manter no comando. Isso ocorre porque existem ferramentas de comunicação melhores e mais baratas que permitem contato íntimo com o que está acontecendo com clientes e funcionários. O resultado desses novos relacionamentos é chamado de liderança aberta, que é definida por Charlene Li (2011, p. 26) da seguinte maneira:

É ser confiante e humilde o suficiente para abrir mão da necessidade de estar no controle, ao mesmo tempo em que inspira em cada pessoa o compromisso de alcançar objetivos comuns.

O conceito de liderança aberta retrata a importância de se abrir mão do controle organizacional com a adoção da tecnologia social para conseguir atingir o sucesso; ao mesmo tempo, que exige uma nova abordagem, nova mentalidade e novas competências. Não é suficiente ser um bom comunicador. É preciso ser firme

ao compartilhar perspectivas e sentimentos pessoais para desenvolver relacionamentos próximos. (LI,2011)

Muitos líderes demonstram o desejo de explorar o poder das tecnologias sociais com o objetivo de transformar seus negócios. Apreciam a ideia de poder ouvir instantaneamente o que os seus clientes dizem sobre eles. Demonstram curiosidade em relação às novas ideias que possam surgir e sobre a possível redução em seus custos de suporte se os próprios clientes pudessem resolver os problemas uns dos outros.

Poucos deram os primeiros passos para abraçar as tecnologias sociais e, estes estão alcançando bons resultados; muitos começaram a jornada com grande entusiasmo, mas fracassaram. Não há uma explicação ou razão particular para esses sucessos ou fracassos; o tamanho da empresa, o tipo de negócio ou até mesmo a experiência anterior com tecnologias sociais não determinaram os resultados. O maior indicador de sucesso tem sido a adoção de uma mentalidade aberta, ou seja, a capacidade dos líderes de abrir mão do controle na hora certa, no lugar certo e na proporção certa. (LI, 2011)

Algumas empresas enfrentam o mesmo dilema, isso ocorre porque dispõe de uma estrutura clássica de comando e controle, criada na era industrial. Embora as equipes dispusessem de algum poder de decisão sobre a maneira de fazer as coisas, uma boa administração significava a observância estrita a critérios predeterminados de sucessos.

Dois acontecimentos começaram a pressionar esse modelo tradicional. Em primeiro lugar, os parâmetros de sucesso passaram a ser considerados não pelo controle do processo, mas pela inovação. As organizações precisam desenvolver flexibilidade organizacional para se adaptarem a situações que sofrem mudanças

rápidas. Em segundo lugar, a tendência hoje é que as empresas ofereçam serviços em vez de produtos industrializados.

Para compreender e dominar o funcionamento desses novos relacionamentos advindos da liderança aberta, Charlene Li (2011) acredita na importância e necessidade de novas regras, conforme a seguir:

1 - Respeitar o fato de que seus clientes e funcionários têm poder: Ao aceitar essa afirmativa como verdade, pode-se desenvolver um relacionamento mais real e igual com todos. Sem essa mentalidade, continua-se a considerá-los como recursos substituíveis e a tratá-los como tal.

2 - Compartilhar sempre para construir confiança: Na construção de qualquer relacionamento próspero está a confiança. Em geral, a confiança se estabelece quando as pessoas cumprem o que prometem. Contudo, nos ambientes cada vez mais virtuais e comprometidos de hoje, a confiança também surge de conversas diárias. O intercâmbio diário bem-sucedido entre indivíduos que compartilham seus pensamentos, suas atividades e suas preocupações resulta em relacionamento.

3 - Alimentar a curiosidade e a humildade: O compartilhamento pode rapidamente se transformar em simples transmissão de mensagens, se todas as informações emitidas não forem acompanhadas por reciprocidade. Expressar curiosidade sobre o que alguém está fazendo e por que algo lhe é importante, mantém nosso compartilhamento focado no que outras pessoas querem saber em equilíbrio com o que queremos dizer. O resultado natural da curiosidade é a humildade.

4 - Manter abertura responsável: Nos relacionamentos, a responsabilidade é uma via de mão dupla, pois, explicita quais são as expectativas, bem como as consequências caso não forem cumpridas.

5 - Perdoar os fracassos: O resultado da responsabilidade é o perdão. Em todos os relacionamentos ocorrem erros. É a partir deles que as relações saudáveis avançam, deixando para trás ressentimentos e culpas. Isso não quer dizer que fracassos sejam aceitos, mas que sejam reconhecidos e compreendidos.

A ideia de abertura não deve ser tratada como um mantra ou uma filosofia, mas como uma abordagem planejada e rigorosa para o desenvolvimento de estratégias e lideranças que produzam resultados concretos. Não se trata de transparência total nem de abertura completa, por meio das quais todos tenham acesso a todas as informações da empresa ou estejam envolvidos em todas as suas decisões. No entanto, há outro extremo igualmente irreal. A organização completamente fechada, na qual as informações e a tomada de decisões estão submetidas a um controle central; aquela em que todos os funcionários seguem perfeitamente todas as instruções e demonstram total satisfação. (LI,2011)

Possuir uma estratégia coerente não é o suficiente, é preciso ter líderes preparados para implementá-la. Organizações e indivíduos engajados pressionam cada vez mais os líderes de hoje e desafiam seus estilos tradicionais de comando e controle. Novos relacionamentos forçam líderes a repensar a maneira como exercem sua liderança, e também a conseguir a adesão de seus funcionários.

Portanto, é importante desprender da ideia de tornar uma empresa mais transparente, mais autêntica ou mais real, pois, a questão aqui não trata de sua transparência, autenticidade ou realismo, subprodutos da decisão de torná-la mais

aberta, mas o quanto sua liderança está disposta a abrir mão do controle e a se abrir para as novas tecnologias. (LI, 2011)

Independentemente do quanto uma nova tecnologia ou o potencial que ela venha a proporcionar possam tornar-se poderosos, qualquer estratégia digital fracassará diante de uma massa imutável denominada “cultura empresarial”, ou da inexistência da devida organização e/ou liderança.

Uma pergunta aqui é necessária: O que realmente está acontecendo? A resposta é, ao mesmo tempo, simples e abrangente: uma mudança fundamental no poder dos clientes, que hoje têm em suas mãos a capacidade de compartilhar suas opiniões com o mundo. Segundo Charlene Li (2011), o mundo vivencia a nova cultura de compartilhamento.

Esse novo contexto decorre de três tendências, que são:

1 - Mais pessoas conectadas *on-line*: não é apenas o número de usuários da *internet* que está crescendo, mas o tempo que permanece conectado.

2 - Uso generalizado de *sites* sociais: Atualmente, é difícil encontrar qualquer usuário da *internet* que não tenha assistido a pelo menos um vídeo no *YouTube*. A adesão foi rápida: em setembro de 2006, apenas 32% de todos os internautas ativos em todo o mundo haviam assistido a um videoclipe *on-line*, em março de 2009, esse número havia subido para 83%. Da mesma maneira, o acesso às comunidades virtuais saltou de 27% de usuários globais *on-line* para 63% de todos os usuários com idades entre 18 e 54 anos em todo o planeta.

3 - Ascensão do compartilhamento: Mais do que qualquer outra coisa, os últimos anos têm sido dominados pela ascensão da cultura do compartilhamento. O ato de compartilhar é inerente ao comportamento humano e está profundamente

arraigado nos indivíduos. A cada nova onda tecnológica, o compartilhamento se torna mais rápido, mais barato e mais fácil.

Ainda de acordo com Charlene Li (2011), a informação é o combustível de qualquer organização. Sem ela, a empresa sofre a completa estagnação. Na última década, os fluxos internos e externos de informações em torno das empresas aceleraram enormemente com o advento das novas tecnologias. Isso começou pela adoção generalizada do *e-mail* e avançou com as tecnologias sociais. De acordo com a autora, existem 10 elementos que definem a liderança aberta, conforme quadro a seguir:

**Quadro 1 - Os 10 elementos que definem a abertura**

<b>Compartilhamento de informações</b>	<b>Processo de tomada de decisões</b>
Explicação	Centralizado
Atualização	Democrático
Diálogo	Autogerenciável
Microfone Aberto	Distribuído
<i>Crowdsourcing</i>	
Plataformas	

**Fonte: Adaptado de LI (2011)**

O item explicação do compartilhamento de informações tem por propósito notificar as pessoas sobre decisões, diretivas ou estratégias, com o objetivo de levar os destinatários - funcionários, colaboradores, e outros - a aderir à ideia, de maneira que todos trabalhem para o mesmo objetivo.

O item atualização retrata a necessidade de buscar novas ferramentas de publicação ou disponibilização de conteúdo, de maneira fácil, amigável e rápida com

o objetivo de capturar conhecimento, competências e as ações que se desenvolvem no curso normal dos negócios.

Executivos gostam de dizer que desejam estar mais perto de seus clientes e funcionários. Alegam querer saber o que os clientes pensam sobre os produtos, serviços e experiências da empresa, e como todas essas coisas podem melhorar. Esse processo ocorre por meio do diálogo, item do compartilhamento de informações, que busca o aprimoramento de operações.

Um bom exemplo de diálogo, empregado com sucesso, é o da Empresa SolarWinds que produz *softwares* para gerenciamento de redes e que construiu uma comunidade de usuários com 25 mil administradores de rede que ajudam uns aos outros a resolver seus problemas, sejam eles grandes ou pequenos. A iniciativa possibilitou à SolarWinds atender a uma base de clientes de 88 mil empresas com apenas dois funcionários trabalhando no serviço de apoio ao cliente, pois a maioria dos problemas que surge é veiculada e tratada dentro da comunidade de usuários.

O humor de cara limpa é um tipo de espetáculo durante o qual humoristas contam piadas baseadas em situações da vida real; artistas e humoristas talentosos se misturam a amadores e dividem o microfone. Esse é um exemplo do item microfone aberto - compartilhamento de informações - que busca estimular a participação de todos. Outro exemplo dessa modalidade é o *YouTube*, onde é possível encontrar misturadas em um mesmo caldeirão coisas tão distintas como: a divertida dança do passarinho para celebrar um casamento, uma explicação de como inserir um cateter venoso central e, para a alegria das crianças, vídeos bobos, como o que mostra um hamster comendo pipoca sobre as teclas de um piano.

O quinto item do compartilhamento de informações é o *Crowdsourcing* que consiste em um modelo de produção que utiliza a inteligência e os

conhecimentos coletivos disponíveis na *internet* na solução de problemas, na criação de conteúdos e no desenvolvimento de tecnologias. Tem por objetivo aumentar as fontes de novas idéias e reunir pensamentos inovadores para criar ou melhorar um novo produto ou serviço.

O sexto e último item do compartilhamento de informações são as plataformas abertas que tem por objetivo criar padrões, protocolos e regras que governam o modo pelo qual organizações e indivíduos poderão interagir entre si.

Existem dois tipos principais de plataformas abertas: a primeira é a arquitetura aberta que estrutura e define regras e interações e a segunda são as open data access (acesso aberto a dados - ODA) que disponibilizam os dados para outras entidades usá-los livremente.

Do mesmo modo que o compartilhamento de informações, o processo aberto de tomada de decisões varia significativamente não apenas entre empresas, mas também dentro delas. É possível encontrar um tipo de tomada de decisão entre os executivos e outro estilo sendo usado pelas equipes. Existem hoje quatro tipos principais de processos de tomada de decisões nas organizações: o centralizado, o democrático, o autogerenciável e o distribuído; todos diferem em grau de controle, em extensão da informação compartilhada e na escolha das pessoas envolvidas de acordo com cada situação.

Um pequeno número de pessoas, em geral o CEO (Chief Executive Office) e talvez uma pequena equipe em torno desse profissional tem o conhecimento e o discernimento para tomar decisões centralizadas. Não se trata necessariamente de microgestão, mas a sensação geral é que, para certos tipos de decisões, especialmente aquelas altamente estratégicas, a pessoa no comando não pode deixar tal responsabilidade para mais ninguém.

A vantagem da centralização na tomada de decisões é que ela pode ser decisiva, rápida e efetiva, se o líder tiver a confiança da organização. Contudo, em um mundo em que o mercado se move a uma velocidade sem precedentes, poucos líderes podem agir dentro de um casulo de informações ou se arriscar a não obter total adesão às suas decisões, assim como compromisso de todos em relação a elas. O desafio principal para tornar a tomada de decisões um processo mais aberto está em envolver nela mais pessoas, mas em abrir o compartilhamento de informações em ambos os sentidos, de maneira que aqueles que estão no poder adquiram as informações certas sobre as quais basearão suas decisões, e, ao mesmo tempo, comprometam-se a compartilhá-las com a organização.

No processo democrático um conjunto limitado de opções é apresentado a um grupo que se utiliza de votação para tomar a decisão. A elaboração e a seleção das opções podem se basear em um simples sim ou não.

Embora atraente, o processo democrático de tomada de decisão não é adequado para a maioria das situações. Em primeiro lugar, o custo de montar uma estrutura para mobilizar potenciais eleitores, mesmo dentro de uma organização pode ser assustador. Em segundo lugar, esse processo não é adequado para decisões complexas que apresentam diferentes nuances, por isso, quando utilizado em tais situações, corre o risco de ser visto como eleição de “faz de conta”, pois, a decisão parece já ter sido tomada.

No item autogerenciável de tomada de decisões, todas as pessoas envolvidas e afetadas precisam concordar sobre o que está sendo decidido, o que resultará em um grande compromisso. Trata-se de um modelo pesado, pois exige uma enorme quantidade de tempo e esforço conjunto para se chegar a um acordo.

A maioria das organizações não se dá ao luxo de descartar um organograma inteiro ou mesmo sua capacidade de criá-lo, mas podem perceber os benefícios de equipes autogerenciadas com uma variação denominada “tomada de decisão distribuída.”.

A quarta e última modalidade de tomada de decisão é a distribuída.

Essa modalidade é uma mescla de todas as anteriores, já que tira o poder de decisão do comando central da empresa e o transfere para aqueles que possuem a informação e o conhecimento para decidir, indivíduos que, em geral estão mais próximos do cliente. O processo de tomada de decisão dentro de modelos distribuídos pode parecer confuso e caótico, mas é exatamente o contrário. São necessários muita disciplina e planejamento para se conseguir que todos trabalhem na mesma direção.

A recompensa adquirida nessa modalidade está na capacidade de se dividir tarefas complexas, na velocidade com que as questões são resolvidas e no desenvolvimento da habilidade para fazê-lo.

No quadro a seguir, Charlene Li (2011) apresenta as diferenças existentes entre a liderança aberta e liderança tradicional:

**Quadro 2 - Diferenças entre a liderança aberta e a liderança tradicional**

<b>Liderança tradicional como função</b>	<b>Liderança aberta como catalisador</b>
Investe tempo limitado pensando em como ser autêntico e transparente.	Gerencia ativamente a autenticidade e a transparência para desenvolver relacionamentos.
Define uma estratégia e mantém o controle ao longo da cadeia de liderança.	Define uma estratégia e gera compromissos diante de uma visão comum compartilhada.
Usa os meios de comunicação para enviar mensagens sobre a visão e a estratégia.	Usa as redes sociais para disseminar a visão e a estratégia.

<b>Liderança tradicional como função</b>	<b>Liderança aberta como catalisador</b>
Acredita que a liderança é uma característica rara e preciosa.	Acredita que o potencial de liderança reside em cada pessoa.
Envolve-se principalmente com o grupo de executivos.	Envolve-se em todos os níveis, dentro e fora da organização.
Desenvolve confiança por meio de transações.	Inspira confiança por meio do engajamento.
Controla a informação rigorosamente, pois teme vazamentos.	Desenvolve uma cultura de compartilhamento de informações baseada na confiança.
Estabelece regras para garantir conformidade e consistência.	Estabelece regras para o enfrentamento de riscos.

**Fonte: Adaptado de LI (2011)**

## 5 ANÁLISE DA APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DOS 8Ps DO MARKETING DIGITAL NO AMBIENTE DA EMPRESA MAGAZINE LUIZA.

Esse capítulo tem por objetivo avaliar a aplicação da metodologia dos 8Ps do marketing digital nas mídias sociais utilizadas pela Empresa Magazine Luiza.

Para uma análise mais completa quanto à aplicação dessa metodologia, as mídias *Facebook*, *Blog*, *Orkut* e *Twitter* foram acompanhadas diariamente pelo período de 1 semana, no mês de Outubro 2012.

A metodologia dos 8Ps propõe 8 passos primordiais a serem adotados para alcance de um processo cíclico de geração de conhecimento a respeito do público alvo e do próprio negócio na *internet*, como também, identificar qual a melhor forma de divulgar a marca, como mensurar resultados e por fim, como reavaliar o perfil do público-alvo para direcionar novas ações no mercado digital.

O primeiro passo é o da pesquisa que sinaliza a importância de conhecer o público alvo do negócio com o objetivo de apresentar a marca, produto e serviço. O Magazine Luiza trabalha de forma dinâmica esse passo, ao criar várias oportunidades para o público interagir entre si e com a empresa, expressando sua opinião e com isso, gera subsídio para conhecer seu público. A exemplo, tem o BlogdaLu que traz várias novidades sobre produtos, serviços e principalmente, tendências de mercado e conteúdos que agregam valor aos mais diferenciados públicos. No mês de Set 2012, por exemplo, o *blog* publicou conteúdo sobre as mídias sociais disponíveis, por meio de explicações sucintas e ao mesmo tempo, incentivando o público a deixarem comentários sobre produtos/serviços ou mesmo, qual(is) mídias sociais preferiam.

O segundo passo da metodologia é o do planejamento que como o próprio nome sinaliza, aponta a necessidade de realização de um planejamento de marketing, em que todos os envolvidos caminhem na mesma direção das metas estabelecidas, e primordialmente, o planejamento deverá estar descrito em um documento físico com a descrição de todas as ações a serem realizadas durante o processo de criação. Por meio da análise das mídias sociais *Facebook* e *Twitter* não é possível atestar a realização desse passo pela Empresa Magazine Luiza. Durante o período em análise, houve tentativas de contato telefônico com o gerente de marketing e comunicação do Magazine, mas infelizmente o objetivo não foi alcançado.

A produção é o terceiro passo da metodologia que propõe a construção de um *site* que deve indicar todos os acessórios necessários, tanto em termos de elementos de mensuração para o Google, aumentar o tempo de navegação do consumidor, diminuir taxa de rejeição, como captar *e-mails* dos visitantes. Por meio do *site* [magazineluiza.com.br](http://magazineluiza.com.br), a empresa disponibiliza diversos produtos que por meio do item “Lu Explica” possibilita aos clientes conhecer um pouco mais o produto desejado. Por meio do site, a empresa tem a oportunidade de captar *e-mail* de visitantes e clientes, conhecer preferências ou mesmo desagradados. Ainda nessa página, a empresa oferece ao público a possibilidade de conhecer os *webvídeos* mais vistos, matérias mais lidas e podcasts mais ouvidos sobre seus produtos.

O quarto passo é o da publicação. Sinaliza a construção do conteúdo que deve ser disponibilizado para o mercado e para o consumidor, com objetivo de que ele fale da empresa e a recomende para amigos. Após análise das mídias utilizadas pelo Magazine Luiza pode-se inferir que um exemplo desse item é Magazine Você. Para conquista do cliente cujo público ainda não está definido, é disponibilizado um

conteúdo para o mercado; após a adesão, um novo conteúdo é trabalho para os clientes com objetivo de alinhar conceitos e objetivos.

O quinto passo é o da promoção que tem por objetivo divulgar a empresa se utilizando do poder de divulgação de sua atividade fim. Na concretização desse passo, Magazine Luiza abusa de inovação e criatividade. A última idealização foi à criação do Magazine Você que consiste na possibilidade de usuários montarem uma loja em seu perfil no *Orkut* e *Facebook* para recomendar produtos da rede magazine. A cada produto vendido para um amigo, o vendedor ganha uma comissão que varia de 2,5% a 4,5%. Com essa iniciativa, a empresa além de vender seus produtos, promove a promoção da marca, além de conquistar seguidores, ou seja, novos clientes.

O sexto passo é o da propagação que defende a comunicação viral pessoa a pessoa, entendendo que trará de uma forma mais barata, lucrativa, eficiente e confiável maior reputação a marca. A própria utilização do *Facebook*, *Twitter* e *Orkut* permite afirmar a implementação desse passo na construção de um ambiente amigável e lucrativo na rede.

A personalização é o sétimo passo dessa metodologia que defende uma condição para se relacionar com as pessoas; ou seja, faz-se necessário adaptar o comportamento com a pessoa a qual está falando, pois, cada pessoa é única, exclusiva. No BlogdaLu, blog criado pela Magazine Luiza, foram postadas várias mensagens de clientes elogiando a atenção, educação e exclusividade no atendimento personalizado para vendas e esclarecimento de dúvidas.

O oitavo passo é o da precisão que sinaliza a importância de mensurar resultados. Para fazer as vendas crescerem e, conseqüentemente, a empresa alcançar os resultados desejados, é preciso mensurar todos os resultados das ações

realizadas para saber o que deu certo e o que não deu. Para análise desse passo, seria necessário um contato direto com administradores da Empresa Magazine Luiza, o que não foi possível até o encerramento dessa pesquisa. Várias tentativas de contato telefônico e *e-mails* foram realizadas sem êxito, o que não significa que a empresa não tenha implementado esse passo.

Após um estudo detalhado das mídias sociais adotadas pela Empresa Magazine Luiza e a implementação da metodologia dos 8Ps do marketing digital, é perceptível que a empresa investe em inovação e criatividade na conquista momentânea do cliente com objetivo da venda, no entanto, não apresenta ações concretas no sentido de fidelizar o cliente. A exemplo, tem-se as reclamações apresentadas no *site* [www.reclameaqui.com.br](http://www.reclameaqui.com.br), representativas pela quantidade, causas e pela longa data em aberto.

## CONCLUSÃO

O estudo permitiu compreender como as empresas brasileiras estão se preparando para implantação e uso das mídias sociais em seu ambiente corporativo.

É perceptível que as companhias e marcas brasileiras querem estar online para garantir visibilidade e presença de suas marcas, mas as ações que hoje efetivamente proporcionam um canal de diálogo interativo, no qual a comunicação deixa de ser uma via de mão única, não são tão expressivas e igualitárias quanto à potencialidade que o mercado oferece e exige.

Para alcance das ações necessárias ao êxito no uso das mídias sociais, é necessário planejamento e pesquisa por parte das empresas para lidar com estas ferramentas digitais, e o mais importante, é adequá-las à cultura, identidade, estratégias e público alvo. O caso observado demonstra um caminho que pode ser trilhado.

Mais do que mudanças econômicas ou mesmo tecnológicas, estão sendo exigidas para adequação e sucesso com o uso das mídias sociais no ambiente corporativo, faz-se necessário uma mudança maior que é a quebra de barreiras culturais, por parte de todo o quadro de empregados, incluindo especialmente a alta administração, o que para algumas empresas atingir esses patamares ainda é quase impossível.

Por fim, é importante esclarecer que só identificando uma estratégia com objetivos claros e condizentes com suas possibilidades é que as empresas vão

começar a perceber o valor, importância e o alcance dos resultados esperados com as mídias sociais.

Usar das mídias sociais nos negócios é como pescar, no entanto, as empresas pescam de duas formas, uma parte delas foca em ferramentas e tecnologias como as varas de pescar, molinetes, iscas e anzóis. Normalmente, elas acabam encalhando o barco ou não conseguindo pescar nada porque não sabe onde os peixes se encontram e qual é o seu comportamento. Outras empresas analisam o oceano e entendem que tipos de peixe querem pescar, como resultado, elas obtêm o maior peixe ou são mais bem-sucedidas. (OWYANG, 2010, p.45)

Avaliar o oceano é apenas um dos passos em busca de iniciativas bem-sucedidas nas mídias sociais.

## REFERÊNCIAS

ADOLPHO, C. **OS 8Ps DO MARKETING DIGITAL: O Guia Estratégico de Marketing Digital**:1.ed.São Paulo:Novatec, 2011.

BAREFOOT, D.,BAREFOT D., SZABO,J. **MANUAL DE MARKETING EM MÍDIAS SOCIAIS** (Tradução Acaua Pereira Fernandes e Dennis Cintra Leite). São Paulo: Novatec Editora; São Francisco: No Starch ress, 2010.

BAZIOTTI,R. As Mídias Sociais em 2011. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=2aVGm5G2MIA>. Acesso em: 07 out.2012

CLUETRAN. Disponível em: <http://www.cluetrain.com/>. Acesso em: 02 out.2012

CIPRIANI, F. **Estratégia em Mídias Sociais: Como romper o paradoxo das redes sociais e tornar a concorrência irrelevante**.1.ed.Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CRUZ,B.S. Mercado em Mídias Sociais Estimula Geração de Empregos.Jornal IG São Paulo, 25/07/2011.Disponível em: <http://economia.ig.com.br/carreiras/mercado+de+midias+sociais+estimula+geracao+de+empregos/n1597095084963.html>. Acesso em: 04 out.2012.

DELOITTE Consultoria, Pesquisa **Mídias Sociais na Empresa - O relacionamento on-line com o mercado**,2010.Disponível em: [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Estudos%20e%20pesquisas/Apresentacao\\_Midi asSociais.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Estudos%20e%20pesquisas/Apresentacao_Midi asSociais.pdf). Acesso em: 01 out.2012

HAMEL,G. **Liderando a Revolução**. 4.ed.Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HOLTZ, Shel. Accredited Business Communicator of Holtz Communication + Technology blog, 2010.Disponível em: <http://blog.holtz.com/index.php>. Acesso em: 08 jun.2012

KAPLAN, Andreas M.; HAENLEIN, Michael. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. **Business Horizons**, Vol. 53, Issue 1, 2010.

KENSKI.L. **A Força da Internet.Revista Negócios na Internet**.Ano 6 - Numero 11. 2011.

LI,C.**Liderança Aberta:Como as mídias sociais transformam o modo de liderarmos**.1.ed.São Paulo: Évora, 2011.

NEVES,R.**O Novo Mundo Digital** Você já está nele: Oportunidades, ameaças e as mudanças que estamos vivendo.1.ed.São Paulo: Ediouro,2007.

QUALMAN, E. **Socialnomics: Como as mídias sociais estão transformando a forma como vivemos e fazemos negócios**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

RECUERO,R. **Redes Sociais na Internet**. 10. ed.Porto Alegre: Sulina, 2009.

TELLES, A.A **Revolução das Mídias Sociais. Cases, Conceitos, Dicas e Ferramentas** - São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2010.

TORRES, C. **A Bíblia do Marketing Digital**: Tudo o que você queira saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar - São Paulo: Novatec Editora, 2009.