

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

LUIS CLAUDIO MONTEIRO TOMAZ

DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA INSERÇÃO DE UMA EMPRESA FINANCEIRA  
PÚBLICA NAS REDES SOCIAIS.

RIO DE JANEIRO  
2015

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

LUIS CLAUDIO MONTEIRO TOMAZ

DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA INSERÇÃO DE UMA EMPRESA FINANCEIRA  
PÚBLICA NAS REDES SOCIAIS.

Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marisol Goia

RIO DE JANEIRO  
2015

Tomaz, Luis Claudio Monteiro

Desafios e oportunidades na inserção de uma empresa financeira pública nas redes sociais/ Luis Claudio Monteiro Tomaz. – 2015.

102 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Marisol Goia.

Inclui bibliografia.

1. Empresas públicas. 2. Cultura organizacional. 3. Redes sociais. 4. Facebook (Rede social on-line). I. Goia, Marisol Rodriguez. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 350.0092



**LUIZ CLAUDIO MONTEIRO TOMAZ**

**DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA INSERÇÃO DE UMA EMPRESA FINANCEIRA  
PÚBLICA NAS REDES SOCIAIS.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Data da defesa: 18/11/2015.

**ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**

**Marisol Rodríguez Goia**  
Orientador (a)

**Jose Mauro Gonçalves Nunes**

**Isabel Siqueira Travancas**

Aos amigos, família e Deus.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus por todas as conquistas que me permitiu atingir.

Agradeço aos meus pais, Francisco de Assis Tomaz e Marize Tomaz, e irmão, André Tomaz, por serem meus eternos amigos.

Agradeço ao George Madeiro por ter me encorajado e apoiado em fazer o mestrado desde o início de todo processo. Que em nenhum momento duvidou de mim, mesmo eu estando desacreditado.

Aos amigos Rodrigo Rodrigues, Sabrina Mandarini, Daniel Sobral, Antônio, Sérgio D'Amico, Maurício Chateaubriand e Leandro Souza, pela paciência e compreensão das ausências nesta fase tão importante da minha vida.

Agradeço ao Arnaldo Barcellos por ter acreditado no meu potencial.

Agradeço àqueles amigos que o mestrado me permitiu fazer, lembranças nos momentos felizes e tristes que levarei para o resto da minha história, Jaqueline Reis, Nizi Salomão, Marília Loyola e Roberta Carvalho.

Agradeço aos docentes da Fundação Getúlio Vargas que puderam contribuir para o meu crescimento profissional e acadêmico, em especial ao prof. Hélio Arthur Irigaray e prof. José Mauro Nunes.

Agradeço ainda a minha orientadora, prof.<sup>a</sup> Marisol Goia, que me animou nas horas de desânimo, me incentivou nas horas que a insegurança plainava, não me deixando desacreditar, estando presente em todos os momentos que precisei!!

Meu muito obrigado!!

## RESUMO

Este trabalho tem por objetivo compreender como foi a inserção de uma empresa pública do setor financeiro nas redes sociais virtuais, mais especificamente, no Facebook, buscando entender os motivadores do processo, os desafios enfrentados, as oportunidades encontradas e as possibilidades de melhoria na interação virtual. O estudo se voltou para a percepção dos funcionários que atuaram na implantação, acompanhamento e manutenção da página da referida empresa – aqui chamada de Asmaluan - naquela plataforma virtual. A coleta de dados, através de entrevistas em profundidade tratadas sob a análise de conteúdo, identificou regras e procedimentos específicos para a atuação dos funcionários ligadas à cultura organizacional da empresa, sendo percebidos entraves típicos de uma empresa burocrática, em consonância com a literatura de cultura organizacional e cultura no serviço público brasileiro . Apesar destas dificuldades, principalmente ao entender a implantação, planejamento e execução das atividades postas ou “impostas” pelas redes sociais, foi demonstrada, na visão da empresa em adição à bibliografia estudada, a relevância em estar presente em um novo cenário de inovações tecnológicas trazidas pela *internet*, pelo impacto sobre a forma de interagir entre clientes e organizações.

Palavras-chave: Empresa Pública; Cultura Organizacional; Redes Sociais; Facebook.

## **ABSTRACT**

This research aims at understanding the process of adaptation of a financial public organization in the social networks environment, more specifically, the Facebook. Some of the topics developed throughout the research were: what motivated the whole process, the challenges faced, the opportunities found and the possibilities of improving the virtual interaction. Another important aspect of this work was the employees' perception on the implementation, follow up and maintenance of the Asmaluan's web page on the above mentioned virtual platform. The data collection extracted via well detailed interviews and analyzed by content analysis techniques identified specific rules and procedures in regards to the employees' behavior connected to the company's organization culture and evidenced typical difficulties of a bureaucratic company – according to the literature on organizational culture as well as on the Brazilian public service. Besides those difficulties, the comprehension of the importance of the implementation, planning and doing of the activities which are natural and “imposed” by the social networks concerning the company being studied in addition to the bibliography which supported the whole research pointed to the relevance of entering a new scenario of technological innovations brought by the internet, which influences the way clients and Organizations interact.

Key Words: Public Organization; Organizational Culture; Social Networks, Facebook.



*“A nossa missão é dar às pessoas o poder de partilhar e tornar o mundo mais aberto e conectado.”*

Mark Zuckerberg

## LISTA DE ILUSTRAÇÃO

Ilustração 1 – Previsão de pessoas com acesso a <i>internet</i> em 2018. ....	14
Ilustração 2 – Características da Distância de Poder .....	25
Ilustração 3 – Algumas características das sociedades coletivistas e individualistas.....	26
Ilustração 4 – Características dos masculino e feminino.....	27
Ilustração 5 – Características do Controle da Incerteza .....	30
Ilustração 6 – Características das orientações de curto e longo prazo.....	31
Ilustração 7 – O Brasil nas 05 dimensões culturais de Hofstede (2003). ....	31
Ilustração 8 – Data e duração de cada entrevista.....	48
Ilustração 9 – Perfil dos entrevistados .....	52
Ilustração 10 – Roteiro da análise dos resultados na pesquisa .....	60
Ilustração 11 – Objetivos estratégicos citados pelos entrevistados .....	81
Ilustração 12 – Dificultadores no início do processo da Asmaluan no Facebook.....	82
Ilustração 13 – Entraves para estabelecer o atendimento nas redes sociais .....	83
Ilustração 14 – Entraves na uniformização de linguagem dos envolvidos.....	83
Ilustração 15 – Entraves abordados nas ferramentas utilizadas .....	83
Ilustração 16 – Relação de pessoas que utilizaram a <i>internet</i> (IBGE, 2015). ....	102

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Níveis de cultura segundo Schein. ....	20
Figura 2 – Três níveis de programação mental humana. ....	22
Figura 3 – Os diferentes níveis de manifestação de uma cultura. ....	23
Figura 4 – Economia de rede com foco nos negócios ....	36
Figura 5 – Utilização das redes sociais nas organizações ....	37
Figura 6 – Relação de anúncios no Brasil por segmento.....	44
Figura 7 – Organograma do Setor X (relacionados à plataforma Facebook).....	49
Figura 8 – Organograma do Setor Y (responsáveis pelo atendimento).....	50
Figura 9 – Utilização da Análise de conteúdo adaptado a partir das ideias de Vergara (2012).....	58
Figura 10 – Organograma com visão ampliada.....	70
Figura 11 – Relação entre cultura, estrutura, estratégia e controle ....	87

## **SILGAS**

CPM – Custo por Mil

CRM – Customer Relationship Management

EAESP – Escola de Administração de Empresas de São Paulo

ECO – Escola de Comunicação da UFRJ

FGV – Fundação Getulio Vargas

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBM – International Business Machines

ICI – Índice de Controle da Incerteza

IDH – Índice de Distância Hierárquica

IDV – Índice de Grau de Individualismo

IMAS – Índice do Grau de Masculinidade

IRIC – Instituto de Investigação sobre Cooperação Intercultural

OLP – Índice de Orientação a Longo Prazo

SAC – Serviço de Atendimento ao cliente ou ao consumidor

SCRM – Social Customer Relationship Management

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

UNESP – Universidade Estadual Paulista

## SUMÁRIO

<b>1. O PROBLEMA</b> .....	13
1.1 INTRODUÇÃO.....	13
1.2 OBJETIVO GERAL.....	15
1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	16
1.3 RELEVÂNCIA.....	16
1.4 DELIMITAÇÃO .....	17
1.5 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO .....	17
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	19
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	19
2.1.1 AS DIMENSÕES DE CULTURA NACIONAL SEGUNDO HOFSTEDE.....	21
2.1.2 CULTURAS NACIONAIS E AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL .	31
2.2 REDES SOCIAIS .....	33
2.2.1 GERENCIAMENTO DE REPUTAÇÃO .....	38
2.2.2 ENGAJAMENTO E EMPODERAMENTO.....	40
2.2.3 ATENDIMENTO E MONITORAMENTO DE TENDÊNCIAS .....	41
2.2.4 MODELOS DE NEGÓCIOS .....	44
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	46
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	46
3.2 UNIVERSO .....	48
3.2.1 PERFIS DOS ENTREVISTADOS .....	50
3.2.2 ENTREVISTADOS .....	53
3.3 COLETA DE DADOS .....	55
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS .....	56
3.5 LIMITAÇÃO DO MÉTODO .....	59
<b>4. RESULTADOS</b> .....	60
4.1 RESULTADOS .....	60
4.1.1 HISTÓRICO – “BÊNÇÃO DEMAIS” .....	60
4.1.2 OBJETIVOS INICIAIS, ESTRATÉGICOS – “UM AVIÃO EM PLENO VOO” .	64
4.1.3 ATENDIMENTO NAS REDES SOCIAIS – “MÃE MODERNA OU UMA VELHA?” .....	66
4.1.4 IDENTIDADE DA EMPRESA – “O TERMÔMETRO DO CLIENTE”.....	70
4.1.5 UNIFORMIZAÇÃO DA LINGUAGEM – “A MESMA LÍNGUA” .....	73
4.1.6 INVESTIMENTO NO FACEBOOK: VANTAGEM COMPETITIVA VERSUS CUSTO – “TARGET, CONTEÚDO E INVESTIMENTOS CORRETOS” .....	74
4.1.7 FERRAMENTAS UTILIZADAS – “DE FORMA CASEIRA” .....	76
4.1.8 OPORTUNIDADES, RETORNO PERCEBIDO E VISÃO DE FUTURO – “EMPODERAMENTO DO USUÁRIO” .....	79
4.2 ANÁLISE DOS DADOS (QUADROS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO).....	80
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	84
5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	88
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	90
GLOSSÁRIO.....	99
APÊNDICE A – Roteiro de Perguntas .....	100
ANEXO A – Relação de pessoas que utilizaram a <i>internet</i> .....	102

## 1. O PROBLEMA

### 1.1 INTRODUÇÃO

Com o advento das novas tecnologias digitais, as relações sociais modificaram-se significativamente, alterando a forma como os indivíduos interagem entre si e entre as organizações. As pessoas passam estar mais presentes no espaço “virtual” e as empresas percebem a importância de investir neste tipo de inovação. O sucesso empresarial passa a depender cada vez mais não só da produção de bens e serviços ao mercado, mas também da capacidade de transmitir e comunicar de forma eficaz o que a empresa é em sua essência (NUNES, 2003).

Nesse cenário, inúmeras empresas elaboram novas estratégias para atuar nas redes sociais virtuais, criando páginas nas diversas plataformas disponíveis para interagir com os usuários seguindo o movimento do mercado. Com a gama das conexões virtuais, a tendência do mercado empresarial é se ater a este segmento recente. Com investimentos na estratégia de marketing digital avança-se na criação, interação e aumento de canais com clientes e não clientes.

Com relação ao consumo digital no Brasil, o IBGE<sup>1</sup> informa que em 2013 mais de 85 milhões de pessoas possuem acesso à *internet*. E a previsão de acessos por brasileiros para 2018, incluindo também os não residentes no Brasil, ultrapassa o montante de 125 milhões de pessoas<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> (IBGE, 2015) – Anexo A

<sup>2</sup> (STATISTA, 2015)

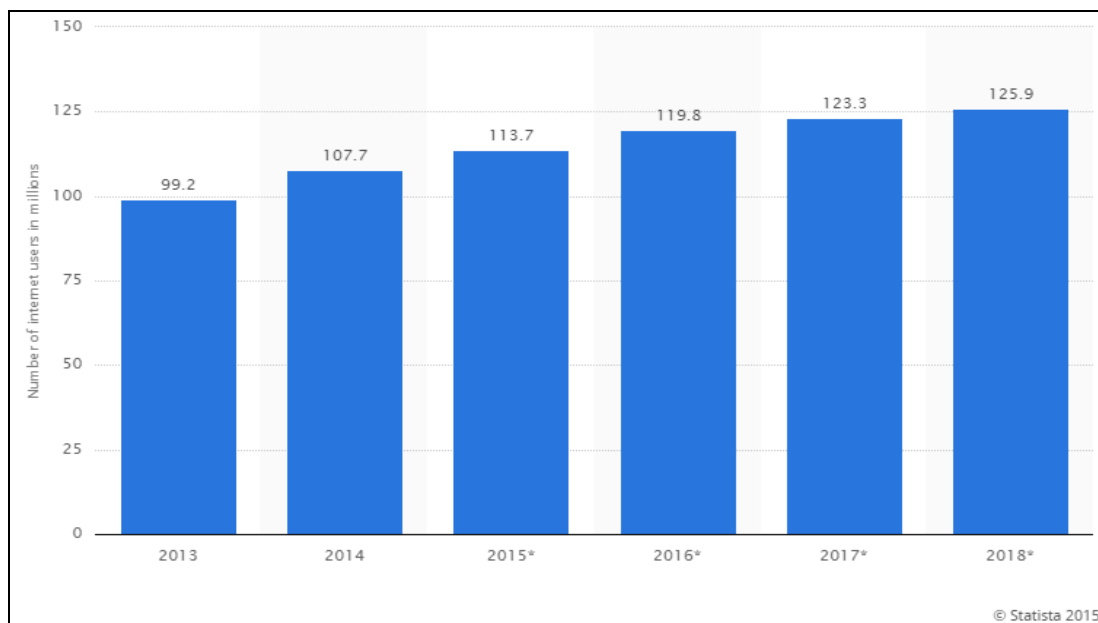


Ilustração 1 – Previsão de pessoas com acesso a *internet* em 2018.

Também cresce o número de usuários das redes sociais. O Facebook publica a quantidade de usuários que utilizam sua página pelo mundo e por região. Em consulta ao último relatório disponível<sup>3</sup>, referente a setembro de 2015 a empresa registrou mais de 514 milhões de usuários por celular. No Brasil este número ultrapassa os 38 milhões.

É dentro desse cenário de crescimento do uso da *Internet* e das redes sociais digitais no Brasil que se situa o interesse do presente trabalho, sobre a inserção de uma empresa pública/estatal do setor financeiro na rede social do Facebook.

Trata-se de uma empresa definida como pessoa jurídica de Direito Privado, cuja criação é autorizada por lei específica, com patrimônio público para a prestação de serviço público ou para a execução de atividade econômica de natureza privada (MEIRELLES, 2004). Para preservar sua identidade a empresa será aqui chamada de Asmaluan. Cabe destacar sua importância para a sociedade brasileira, pois a atuação no setor financeiro da Asmaluan caminha junto ao Brasil acompanhando transformações históricas na industrialização, na política e na urbanização do país.

A Asmaluan possui penetração em todo o território nacional, com representação nos Estados Unidos, Japão e Venezuela. Atualmente possui mais de cem mil empregados ativos vinculados ajudando a construir um presente e um futuro melhor para os brasileiros. Atua com transparência pública para fortalecer a democracia e o desenvolvimento da cidadania

<sup>3</sup> (SOCIALBAKERS, 2015)

priorizando setores como saneamento básico, prestação de serviços, habitação e infraestrutura.

A empresa, por força da Constituição Federal de 1988, exige a realização de concurso público para a contratação de seus empregados, com exceção dos seus dirigentes. A exigência para seu ingresso é a apresentação de diploma de ensino médio.

Seu Estatuto traz os princípios constitucionais que a Administração da Asmaluan deve respeitar, tais como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Aquele regimento, ainda acrescenta a adoção de desconcentração da autoridade executiva como forma de assegurar maior eficiência e agilidade às atividades-fim, com descentralização e desburocratização dos serviços e operações.

Estudos sobre gestão brasileira assinalam que a administração pública reage muitas vezes de forma lenta e insatisfatória às mudanças nos cenários econômico, político e social (CASTOR, 1987), e àquelas advindas com os avanços tecnológicos, já que administração de forma burocrática não garante rapidez frente à alteração daquele cenário (KLIKSBURG, 1994).

Com o advento das novas tecnologias, inclusive nas redes sociais, as empresas públicas têm um grande desafio a ser superado, qual seja “como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas [...] em organizações flexíveis e empreendedoras?” (GUIMARÃES, 2000, p. 127).

A problemática desta pesquisa traz o questionamento de como a Asmaluan, sendo uma empresa pública com as características mencionadas, lidou com os desafios e as oportunidades advindos da implantação e manutenção de sua página no Facebook. Realizou-se um estudo de caso para ilustrar o modo como essa organização mobilizou os seus recursos para lidar com a modernização, a evolução tecnológica e as oportunidades advindas das redes sociais.

## 1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo desta pesquisa é analisar, através de estudo de caso, como foi a inserção, atuação e manutenção da Asmaluan no Facebook, questionando quais são os desafios e oportunidades para uma empresa pública do setor financeiro nas redes sociais digitais.

]



### 1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Questionamentos são suscitados como objetivos intermediários. Para perseguir a questão da pesquisa sobre a compreensão dos desafios e oportunidades no processo de implementação da página da Asmaluan no Facebook, atenta-se para aspectos como: estratégia, linguagem, atendimento, identidade da marca, ferramentas utilizadas e visões de futuro. Buscou-se entender questões como:

- Houve preparação da Asmaluan com estruturação interna, definição das estratégias e alinhamento dos objetivos antes do lançamento da página no Facebook?
- Os empregados envolvidos no setor estavam capacitados para o exercício do cargo?
- Como iniciou o atendimento por aquele canal e quais os entraves e dificuldades na execução desses objetivos?
- Na visão dos empregados, a identidade da Asmaluan estava representada no perfil criado no Facebook?
- Há alinhamento entre os envolvidos quanto ao tipo de linguagem adotada na plataforma?
- A permanência e interação da Asmaluan no Facebook são consideradas como uma vantagem competitiva diante dos custos atrelados ao investimento?
- De que maneira a empresa gerencia e monitora a sua página (ferramentas utilizadas, mapeamento do perfil dos usuários, acompanhamento e geração de relatórios)? Quais são as projeções para o futuro naquele segmento?

### 1.3 RELEVÂNCIA

É relevante para a Asmaluan ter impacto sobre o mercado brasileiro de forma abrangente, inclusive no Facebook, onde a interação do cliente ganha cada vez mais corpo. Em virtude do crescimento constante das redes sociais no Brasil e no mundo, as empresas passam a olhar estas plataformas com olhos de oportunidade.

Considerando que as redes sociais passam a ter papel fundamental nos eixos estratégicos das empresas, analisar as oportunidades e desafios enfrentados por uma empresa pública nessa implantação é fundamental para acompanhamento de outras empresas de natureza semelhante que ainda não estão lançadas.

Há que se considerar ainda a importância deste estudo para a organização em questão, com o levantamento histórico de como foi a implantação de sua página no Facebook, pois o registro da visão dos empregados pode ter um papel crucial ao permitir um aprendizado futuro com os desafios enfrentados e as oportunidades levantadas.

#### 1.4 DELIMITAÇÃO

O objeto da observação da presente pesquisa recai sobre o envolvimento de uma empresa pública do setor financeiro na rede social Facebook e se limita a manter o foco sobre a visão e os depoimentos dos empregados envolvidos com essa plataforma dentro da referida empresa, aqui denominada Asmaluan.

Optou-se em analisar uma única empresa para entender em toda sua completude a inserção exclusivamente na rede social Facebook. Foram analisadas duas áreas específicas da Asmaluan: a área responsável pelo atendimento naquela plataforma e a área vinculada ao setor de marketing. A interação na página do Facebook com os usuários não foi analisada nesta pesquisa.

#### 1.5 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

O presente estudo está estruturado em oito seções. O primeiro capítulo apresenta a problemática da pesquisa, a introdução, o objetivo geral e os objetivos intermediários, a relevância, delimitação e, por conseguinte, a organização do trabalho.

No segundo capítulo apresenta-se o referencial teórico, abordando as temáticas utilizadas para o desenvolvimento do trabalho. Inicialmente debatem-se os conceitos de cultura organizacional, para depois abordar as dimensões de cultura nacional segundo Hofstede, comparando-as com a cultura organizacional no contexto público brasileiro. Posteriormente, os conceitos de redes sociais são trazidos para desdobrar as oportunidades das organizações advindas das plataformas digitais, em especial o Facebook, como o

gerenciamento de reputação, engajamento e empoderamento, atendimento e monitoramento de tendências e modelos de negócios.

O terceiro capítulo especifica a metodologia de pesquisa e os procedimentos metodológicos que foram utilizados. Apresentam-se o universo, contendo os perfis dos entrevistados e subsequente resumo de suas características, as ferramentas utilizadas na coleta, na análise dos dados e seu tratamento, e ainda nas limitações referentes ao método e as técnicas escolhidas nesta pesquisa.

O quarto capítulo exhibe-se os resultados, com detalhamento das entrevistas agrupadas por temas, contendo o relato do pesquisador ao final com a análise das informações obtidas durante todas as etapas de coleta de dados da pesquisa e sua análise.

No quinto capítulo são apresentadas as considerações finais que apontam para a convergência das características das dimensões de Hofstede no contexto da empresa pública analisada, tendo destaque o burocratismo. Utilizando-se o eixo da cultura organizacional, sugeriu-se a mudança na empresa através da alta administração, por ser mais efetiva e rápida.

Na sexta seção são demonstradas as referências bibliográficas aplicadas neste estudo. A sétima seção aponta o glossário, com alguns conceitos utilizados na pesquisa. Na oitava seção exhibe-se o anexo A, com uma ilustração.

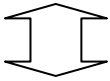
## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Com o objetivo de embasar e fundamentar o presente estudo será apresentado o referencial teórico sobre cultura organizacional e redes sociais.

### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A denominação cultura organizacional surgiu na literatura inglesa pela primeira vez nos anos 1960 como sinônima de clima organizacional. Mas foi com a publicação do livro “*Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*” (DEAL; KENNEDY, 1982) na década de 1980 que o conceito ganhou mais força. Desde então o termo foi difundido por diversos autores, dentre os quais se destacam Edgar Schein e Geert Hofstede. Embora a perspectiva de Hofstede tenha sido mais utilizada neste estudo, por oferecer uma contribuição particular com a variável das culturas nacionais, é pertinente mencionar brevemente a abordagem de Schein considerando a grande aceitação que sua conceituação de cultura organizacional vem desfrutando no campo dos estudos organizacionais nas últimas décadas.

Segundo Schein (1992), cultura organizacional é considerada a reunião de pressupostos básicos que um grupo concebeu, desvendou ou criou ao aprender como proceder com as questões de adequação externa e integração interna e que funcionaram bem de tal forma que foram considerados válidos e repassados a novos integrantes pelo modo correto de se pensar, captar e sentir em relação a estas questões (SCHEIN, 1992, p.17):

<p><i>Artifacts</i> Artefato (a própria estrutura organizacional, as instalações, os processos)</p>	<p><i>Visible organizational structures and processes (hard to decipher)</i></p> <p>Estrutura e processos visíveis da organização</p>
	
<p><i>Espoused Values</i> Valores de Suporte (as regras de ação, normas e valores que direcionam as decisões, o comportamento, as</p>	<p><i>Strategies, goals, philosophies (espoused justifications)</i></p> <p>Estratégias, metas e filosofia (justificativas de suporte)</p>

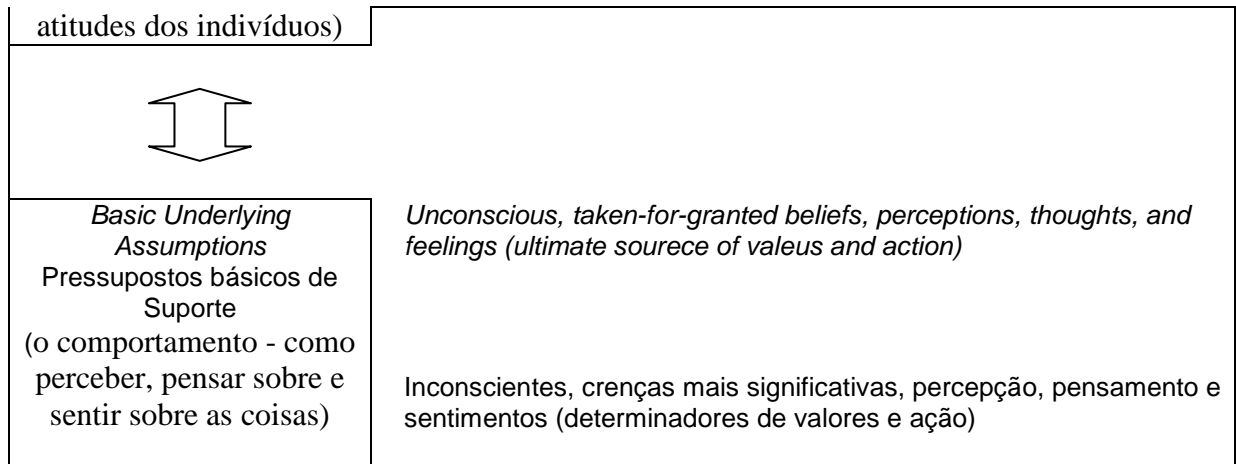


Figura 1 – Níveis de cultura segundo Schein.

A definição de Schein (1992) de cultura organizacional é amplamente utilizada por autores da temática. Segundo Ernst (1985), sob o viés das organizações, o conceito de cultura organizacional é entendido por diferentes autores como um sistema de valores e crenças compartilhados, que delineiam o estilo de administração de uma organização e o compartilhamento corrente de seus funcionários.

A cultura apresenta uma dimensão compartilhada no meio organizacional, conforme assinalam Ahlstrand, Lampel e Mintzberg (2000), que a entendem como sendo a composição de interpretações, que são partilhadas publicamente num meio social. Em virtude de não haver, segundo os autores, culturas individuais, pela sua essência coletiva, a cultura organizacional é uma interpretação coletiva do espírito da organização.

Na mesma linha, Aktouf (1993) admite como “cultura de empresa” o conjunto de traços ou a reunião de premissas compartilhadas pelos integrantes da empresa, seus líderes e funcionários. Ou ainda como um sistema de representações e valores que são compartilhados, no qual cada indivíduo isoladamente incorpora a visão da organização.

Fleury (1987) elenca alguns fatores determinantes para o sucesso de uma organização, como estrutura, tecnologia e estilo de liderança e argumenta sobre a necessidade de consistência entre essas variáveis e a cultura:

A cultura, concebida como um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, deve ser consistente com outras **variáveis organizacionais como estrutura, tecnologia**, estilo de liderança. Da consistência destes vários fatores depende o sucesso da organização. (FLEURY, 1987, p. 10, grifo nosso).

Em todo caso, nota-se, a partir de mais esta autora, um alinhamento dos pensadores da gestão com a definição de Schein (1992) de cultura organizacional como um conjunto de valores e crenças compartilhados. Ainda que não se busque criticar esse pressuposto, este trabalho deve se defrontar com dimensões mais específicas das culturas organizacionais, como aquelas diretamente ligadas às organizações públicas brasileiras. Por esse motivo, a perspectiva de Geert Hofstede, parece oferecer maior contribuição na medida em que incorpora ao debate de cultura organizacional a variável das culturas nacionais, permitindo compreender valores e práticas brasileiros no comportamento organizacional.

#### 2.1.1 AS DIMENSÕES DE CULTURA NACIONAL SEGUNDO HOFSTEDE

Hofstede (2003, p.19) conceitua cultura como “a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro”. O indivíduo não herda a cultura, mas sim a adquire através do meio social. A cultura distingue-se da natureza humana e da personalidade de cada indivíduo, conforme a figura abaixo (HOFSTEDE, 2003, p. 20):

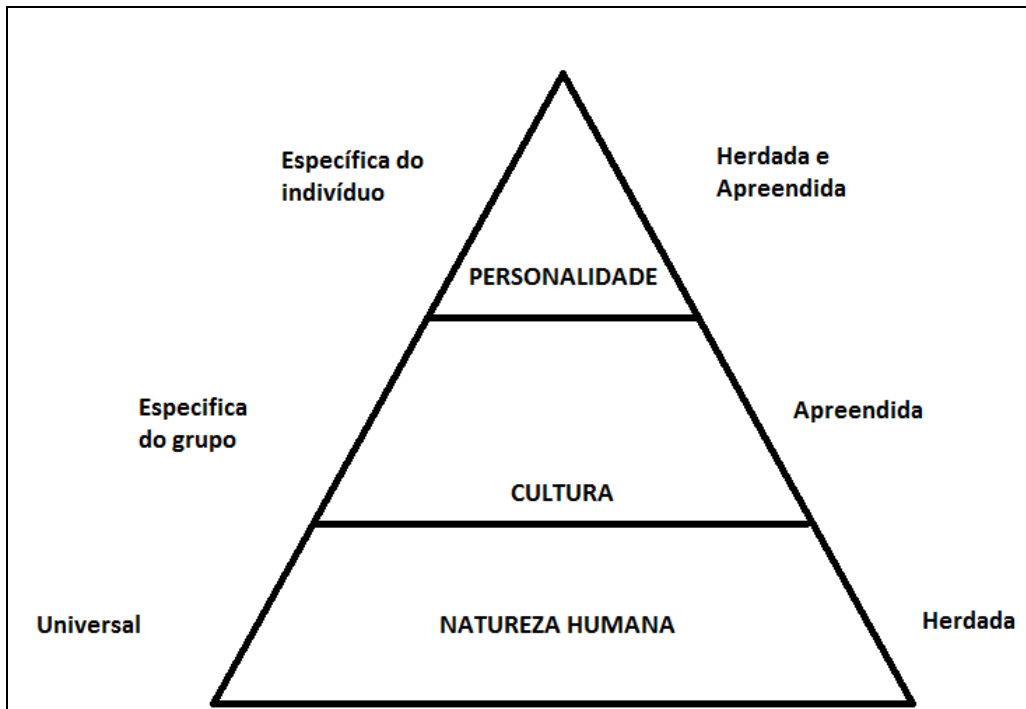


Figura 2 – Três níveis de programação mental humana.

Na base da pirâmide encontra-se a natureza humana, aquilo que é universal e hereditário. Cada indivíduo possui sua própria programação mental, determinando o funcionamento físico e psicológico. O sentimento de medo, raiva, amor, tristeza, aptidão para observar, falar são inatos. Todavia, a forma como esses sentimentos serão mostrados é alterada pela cultura. A personalidade, quadrante do topo, estabelece a reunião de programas mentais que não são partilhados com nenhum indivíduo, mas são ora herdados, ora adquiridos. A aquisição é realizada através da cultura (programação coletiva) bem como pelas experiências pessoais (HOFESTEDE, 2003). Para explicar e prever esses comportamentos são utilizados construtos como a cultura e suas dimensões (HOFSTEDE, 2002).

Utilizando a metáfora de uma cebola, Hofstede (2003) entende que a cultura é formada pelos valores, parte invisível, e pelos símbolos, heróis e rituais, que são manifestações destes valores, representando a parte visível ao observador externo, (HOFSTEDE, 2003, p. 23):

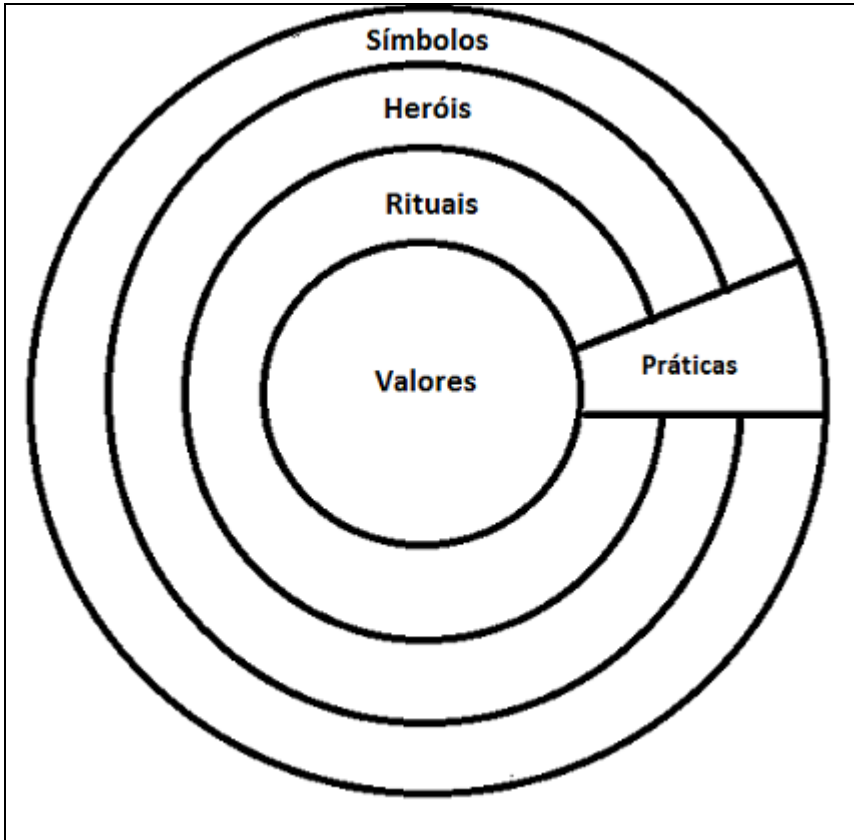


Figura 3 – Os diferentes níveis de manifestação de uma cultura.

Assim, o autor conceitua cultura organizacional como um “fenômeno em si mesmo”, diferenciando-se em muitos aspectos da cultura nacional (HOFSTEDE, 2003, p. 34). Uma cultura nacional distingue-se de outra pelos valores, como componente principal, adquiridos na família, escola e comunidade, enquanto que uma cultura organizacional distingue-se de outra pela socialização no local de trabalho.

Hofstede realizou um estudo empírico na IBM em diversos países, através de um projeto de investigação do Instituto de Investigação sobre Cooperação Intercultural (IRIC). Nesse estudo, o autor desenvolveu indicadores para a comparação entre organizações ao redor do mundo, tomando como base o modo como as culturas nacionais lidam com cinco dimensões de cultura: poder e autoridade (alta distância hierárquica *versus* baixa distância hierárquica), incerteza (necessidade de normas e regras), força do laço social (individualismo *versus* coletivismo), atributos de gênero (masculinidade *versus* feminilidade) e relações com o tempo (orientação para o longo prazo *versus* orientação para o curto prazo). Os indicadores buscam medir o grau como em cada país essas dimensões são entendidas e experimentadas, conforme será explicado, podendo variar de um alto a um baixo grau para cada um desses aspectos.



A primeira dimensão identificada foi medida pelo índice de distância hierárquica (IDH), o qual indica as relações de dependência de um determinado país, sendo medido pelos sistemas de valores daqueles que possuem menos poder. Temas relacionados à autoridade hierárquica, aceitação do poder de forma desigual, receio de empregados com relação aos superiores, chefia autocrática ou paternalista como estilo de liderança e ambiência de local de trabalho foram abordados para montar o índice. Nos resultados da comparação internacional, o Brasil aparece como um país de elevado IDH (69), ocupando o 14º lugar, pelos países pesquisados.

Em países com elevado IDH:

[...] espera-se que as crianças sejam mais obedientes aos pais [...] pais e avós são tratados com deferência [...] o processo educativo centra-se no professor [...] superiores e subordinados consideram-se entre si, desiguais, por natureza [...] o poder prevalece sobre o direito. (HOFSTEDE, 2003, p. 48-54).

Segundo Hofstede (2003, p. 53):

<b>DISTÂNCIA DE PODER VINCULADA AO TRABALHO</b>	
<b>Alto Índice de Distância de Poder</b>	<b>Baixo Índice de Distância de Poder</b>
Tolerância à desigualdade	Minimização da desigualdade
Dependência ou contra-dependência entre o subordinado e a chefia é elevada	Dependência dos subordinados à chefia é limitada (interdependência)
A hierarquia nas organizações reflete uma desigualdade existencial entre indivíduos de maior e menor nível	A hierarquia nas organizações pressupõe uma desigualdade de papéis estabelecida por conveniência
A centralização é comum	A descentralização é comum
Diferenças salariais elevadas entre os superiores e a base da organização	Pouca diferença salarial entre os superiores e a base da organização
O superior ideal é um autocrata benevolente	O superior ideal é um democrata dotado e competente
Os privilégios e símbolos do estatuto devem	Os privilégios e símbolos do estatuto

existir para a direção e são bem vistos	são mal vistos
---	----------------

Ilustração 2 – Características da Distância de Poder

A segunda dimensão é o índice que mede o grau de individualismo de uma sociedade. A relação é um índice de individualismo baixo para as sociedades coletivistas e, ao contrário, índice elevado para as sociedades individualistas.

[...] o individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes; cada um deve ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima. O coletivismo, pelo contrário, caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável. (HOFSTEDE, 2003, p. 69).

Têm-se como valores do individualismo: tempo pessoal (adequação de seu tempo no trabalho, na vida pessoal e familiar); liberdade (possibilidade de organizar o trabalho como entender); desafio (a ideia relacionada a trabalho estimulante ao mesmo tempo com realização pessoal). Opondo-se ao individualismo, os valores coletivistas seriam: formação (oportunidades de aprendizado e aperfeiçoamento); condições de trabalho (instalações físicas em boas condições); utilização de competências (execução das competências no trabalho).

O Brasil apresentou índice de grau de individualismo (IDV) (38) baixo, posicionando-se em 26º/27º lugar, tendo maior relação com características coletivistas.

Identificou-se nos países de elevado IDH e com IDV baixo, como o Brasil, que “a pessoa é dependente do grupo de pertença, essa dependência estende-se também habitualmente às figuras da autoridade” (HOFSTEDE, 2003, p. 72-73). A figura do chefe de família é bem forte nesse tipo de cultura nacional.

Na caracterização de Hofstede sobre as culturas coletivistas: a harmonia é perseguida, evitando-se o embate; as opiniões pessoais são pré-estabelecidas; há uma maior lealdade frente ao grupo; encontram-se celebrações familiares como batismo, casamento, funerais, com mais frequência que nas culturas individualistas; o empregador contrata um indivíduo que pertence ao seu grupo ou até mesmo familiares; o local de trabalho é vivido como um meio para pertencimento e há uma relação entre proteção e lealdade.

<b>SOCIEDADES INDIVIDUALISTAS E COLETIVISTAS</b>	
<b>Sociedade Coletivista</b>	<b>Sociedade Individualista</b>
Os interesses do coletivo estão acima dos individuais	Os interesses individuais prevalecem sobre os coletivos
As opiniões são predeterminadas pelo grupo	É suposto que cada indivíduo possua sua opinião
Papel dominante do Estado na vida econômica	Papel restrito do Estado na econômica
A igualdade deve ser superior à liberdade	A liberdade deve ser superior à igualdade
A harmonia e o consenso social constituem metas fundamentais	A meta fundamental é a auto-realização do indivíduo

Ilustração 3 – Algumas características das sociedades coletivistas e individualistas

Hofstede (2003, p.88) diz que “quanto mais baixo for o individualismo, maiores serão as possibilidades do Estado desempenhar um papel dominante no sistema econômico”.

Na terceira dimensão encontramos a dicotomia entre o feminino e o masculino. Os adjetivos referem-se ao papel social determinado pela cultura. Esse indicador é relativo. Como característica masculina tem-se: a remuneração (salário elevado); o reconhecimento (realização por méritos); promoção (ascensão profissional) e desafio (realização pessoal com estímulo). Em contrapartida, no lado feminino: hierarquia (boas relações com superiores); cooperação (trabalho num clima amistoso); zona onde se vive (local agradável) e segurança de emprego (longo período na empresa).

O índice de masculinidade (IMAS) foi calculado tendo o Brasil ficado com 49, em 27º lugar. Significa dizer que se encontra numa posição onde os pais são dominantes, partilhando preocupação com qualidade de vida, tendo as relações de autoridade e ternura em conjunto, quando relacionada ao IDH.

<b>MASCULINO E FEMININO NO LOCAL DE TRABALHO</b>	
<b>Sociedades Femininas</b>	<b>Sociedades Masculinas</b>
Valores dominantes: atenção e cuidado	Valores dominantes: sucesso e progresso

	material
As pessoas e as relações calorosas são importantes	Prevalece o dinheiro e as coisas
Importante ser modesto	Os homens mostram auto-confiança, ambição e dureza
Os gestores são intuitivos e buscam o consenso	Os gestores são decisivos e auto-afirmativos
Igualdade, solidariedade e qualidade de vida são acentuados no trabalho	Equidade, competição entre colegas e <i>performance</i> são enfatizados no trabalho
Os conflitos são resolvidos através da negociação e compromisso	Os conflitos são resolvidos através do confronto

Ilustração 4 – Características dos masculino e feminino

A quarta dimensão é o controle da incerteza. A incerteza é um fato que todas as sociedades precisam enfrentar. Ter a gestão desta incerteza é uma realidade, pois não se sabe o que o futuro (o amanhã) é reservado (HOFSTEDDE, 2003).

Cada sociedade em particular aprimorou meios para controlar a ansiedade gerada pela incerteza através das tecnologias, leis e religião. Esta primeira está ligada aos eventos da natureza; as leis e normas, ligados ao comportamento de terceiro e a religião ligadas às forças divinas que auxiliam a aceitar aquela incerteza, tendo como essência a experiência subjetiva, o sentimento.

Há uma extensão da incerteza do indivíduo para as organizações, não sendo exclusivamente pessoal, partilhando-se em sociedade. A forma que uma sociedade enfrentará a incerteza faz parte “da herança cultural [...], sendo transmitido e reforçado pelas suas instituições base, como a família, a escola e o Estado” (HOFSTEDDE, 2003, p. 132).

Hofstede (2003, p. 135) correlacionou o grau de incerteza com o stress gerado pelo novo e desconhecido, criando o índice de controle da incerteza (ICI):

O grau de controle da incerteza de um país mede, assim, ‘o grau de inquietude dos seus habitantes face às situações desconhecidas ou incertas’. Este sentimento exprime-se, entre outros, pelo stress e a necessidade de previsibilidade: uma necessidade de regras, escritas ou não.

O ICI do Brasil, na pesquisa desenvolvida por aquele pesquisador é considerado alto (76), ocupando a posição de 21/22<sup>a</sup> lugar na classificação estabelecida por ele. Foram corroboradas as pesquisas com o estudo realizado por Richard Lynn, onde analisou a ansiedade da sociedade em 18 países. O objetivo de trazer estes números é para mostrar que países de cultura latina, incluindo o Brasil, possuem um ICI elevado, ou seja, possuem um grau de ansiedade elevado, sendo as pessoas mais inquietas, emotivas, agressivas e ativas.

As culturas de elevado ICI tendem a evitar as situações ambíguas para controle da incerteza estruturando as organizações com o objetivo de tornar os acontecimentos mais previsíveis e claros (HOFSTEDE, 2003). A estruturação precisa com tarefas bem detalhadas e horários rígidos são típicas desta cultura.

Quando o controle da incerteza é aplicado no local de trabalho os meios utilizados pelas sociedades para evitá-las são as normas e leis, conforme afirmação:

Nos países de elevado ICI existem numerosas leis, formais e informais, que controlam os direitos e obrigações de empregadores e assalariados. **Numerosos regulamentos internos controlam o processo de trabalho**, ainda que a este nível de distância hierárquica desempenhe também um papel. Quando a distância hierárquica é elevada, o exercício de um poder discricionário por parte dos superiores, substitui, até certo ponto, a necessidade de normas internas. Esta necessidade de leis e de normas não tem uma base lógica formal mas sim emocional, de ordem psicológica. Os membros de uma sociedade de elevado ICI – **membros do governo, funcionários, empregadores e assalariados** – foram programados desde a sua infância a **sentirem-se cômodos em meios estruturados**. Deve-se deixar o menor espaço possível ao acaso. (HOFSTEDE, 2003, p. 144, grifo nosso).

Nota-se que os empregados, nas instituições governamentais e empresas públicas<sup>4</sup>, dependem de normas e regras na sua estrutura organizacional para evitarem incertezas. Os procedimentos e rotinas, escritos ou não, são constantes e numerosos na Asmaluan. Pode-se dizer que o estabelecimento dessas “leis” e comportamentos muitas vezes “incoerentes ou mesmo disfuncionais” (HOFSTEDE, 2003, p.144) caracterizam o cenário brasileiro das organizações públicas.

---

<sup>4</sup> Lista de empresas públicas e sociedade de economia mista vinculadas ao Governo Federal brasileiro (GOVERNO, 2015).

Ao contrário, nos países com baixo ICI as regras formais são estabelecidas somente nos casos de absoluta necessidade. As rotinas de trabalho são estabelecidas e resolvidas sem a necessidade de normas, tendo as organizações maior flexibilidade na tomada de decisão.

Outro ponto trazido como característica de países com elevado ICI é a necessidade/orgulho dos empregados em se trabalhar muito. Nestas organizações os funcionários gostam de estar envolvidos com a atividade laborativa por longos períodos do dia.

Hofstede estabelece diálogo com outros pesquisadores para desenvolver sua argumentação sobre o Índice de Controle das Incertezas assinalando seus principais resultados. Laurent (1981) desenvolveu uma pesquisa em ambientes corporativos onde identificou as seguintes características para evitar a ambiguidade: as organizações funcionariam melhor caso o conflito fosse eliminado de forma definitiva; é relevante ter respostas claras relativa às questões nas quais os subordinados possam suscitar; para considerar uma pessoa competente na execução de um bom trabalho é necessário passar o máximo de instruções sobre o que deve ser executado; a definição detalhada da descrição das funções deve ser utilizada para clarificar os papéis complexos dos empregados de uma seção e ainda, a subordinação de dois superiores diretos deve ser evitada no organograma das empresas. Percebe-se um vínculo dessas características com a necessidade de precisão próprias dos países com alto ICI.

Horovitz (1980) analisou o posicionamento dos diretores quanto às ações estratégicas ou cotidianas. A conclusão que chega, é que os países que possuem elevado ICI preocupam-se mais com as questões cotidianas, em contrapartida com as operações não estruturadas próprias das organizações que admitem os comportamentos desviantes, favorável à inovação.

<b>CONTROLE DA INCERTEZA</b>	
<b>Alto Controle da Incerteza</b>	<b>Baixo Controle da Incerteza</b>
A incerteza é percebida como uma ameaça e deve ser combatida diariamente	A incerteza é inerente à vida, vivenciando-a dia a dia
<i>Stress</i> elevado, ansiedade	Pouco <i>stress</i> , bem-estar
Emoção e agressão podem ser exteriorizadas	Emoção e agressão não devem ser mostradas
Aceitação de riscos familiares; medo de	Confortável com situações ambíguas e

situações ambíguas e de riscos pouco familiares	riscos não familiares
O que é diferente é perigoso	O que é diferente é curioso
Necessidade emocional de regras, mesmo que sejam ineficazes	Deve existir o menor número possível de regras
Necessidade emocional de estar constantemente ocupado; necessidade interior para trabalhar duramente	Trabalha-se muito quando é necessário
Repúdio pelos comportamentos e ideias desviantes; resistência à inovação	Tolerância face a ideias e comportamentos desviantes
Motivação pela necessidade de segurança, de estima ou de pertencimento	Motivação pela necessidade de realização, de estima e de pertencimento

Ilustração 5 – Características do Controle da Incerteza

A quinta dimensão é o dinamismo confuciano – a preocupação oriental pela busca da virtude –, ou seja, a orientação de longo prazo (perseverança, respeito pelo estatuto social, austeridade, sentido de vergonha) ou de curto prazo (solidez e estabilidade, dignidade, respeito pela tradição e reciprocidade de favores) na vida. Os valores da perseverança e afins orientam-se para o futuro de forma dinâmica, no lado oposto, relacionam-se ao passado e o presente, sendo mais estáticos.

O Brasil obteve o índice de orientação a longo prazo (OLP) de 65, ficando na 6ª posição. Hofstede (2003, p.197) atribuiu este resultado a comunidade japonesa, importante no país. Esta dimensão foi baseada na descoberta do pesquisador Michael Harris Bond quando aplicou questionário produzido por “mentes orientais” (HOFSTEDE, 2003, p. 30).

<b>ORIENTAÇÃO A CURTO OU LONGO PRAZO</b>	
<b>A Curto Prazo</b>	<b>A Longo Prazo</b>
Respeito pelas tradições	Adaptação das tradições ao contexto moderno
Respeito pelas obrigações sociais de estatuto, independente do seu custo	Respeito pelas obrigações sociais dentro de certos limites

Espera-se resultados imediatos	Perseverança face a resultados tardios
Preocupação com a “face”	Vontade em subordinar-se a si mesmo face a um objetivo superior
Preocupação em possuir a Verdade	Preocupação com o respeito pelas exigências da Virtude

Ilustração 6 – Características das orientações de curto e longo prazo

O Brasil nas cinco dimensões propostas por Hofstede (2003) ficou assim representado:

<b>DIMENSÕES CULTURAIS</b>	<b>BRASIL</b>
Distância de Poder	Relativamente Elevada
Individualismo e Coletivismo	Mais coletivista (IDV Baixo)
Feminino e Masculino	Índice na média (entre o feminino e o masculino)
Controle da Incerteza	Elevado
Orientação a curto e longo prazo	Vinculada a orientação de longo prazo

Ilustração 7 – O Brasil nas 05 dimensões culturais de Hofstede (2003).

Embora Hofstede (2003, p.34) entenda que os resultados das investigações sobre culturas nacionais e suas dimensões sejam parcialmente úteis, esta pesquisa de base empírica relacionou aspectos da cultura nacional com a organização objeto.

Essas cinco dimensões juntas, não podem assumir a exaustão do universo das diferenças entre as culturas nacionais, mas possuem substancial face de validação e tem demonstrado empiricamente ser relacionado a muitos aspectos de administração e organizações. (KOLMAN, L. *et al.*, 2003, p.77).

### 2.1.2 CULTURAS NACIONAIS E AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL

Relacionar o trabalho de Hofstede com o universo desta pesquisa supõe considerar os aspectos que compõem a natureza da organização aqui em questão: uma instituição do setor



financeiro, pública e brasileira. Ao caracterizar as culturas organizacionais das instituições bancárias, Hofstede recorre a dois de seus indicadores - o de distância hierárquica e o de controle das incertezas – explicando que esse tipo de organização tende a funcionar de maneira mais eficiente como “pirâmide”, ou seja, tendo alta distância hierárquica na tomada de decisões e elevado controle da incerteza, com grande estruturação das atividades. Assim, independentemente da origem nacional de sua matriz, haveria uma tendência por parte das instituições financeiras, pela natureza de sua operação e de suas atividades, de funcionarem como pirâmides, visto que esse modelo seria o mais propício para a sua entrega de resultados.

Para caracterizar a organização aqui em questão, essas dimensões de centralização de poder e grande necessidade de regras e normas não são apenas de grande valia como têm a sua pertinência reforçada quando se levam em conta os outros dois aspectos que definem a Asmaluan: empresa pública e empresa brasileira. Assim, traremos algumas características intrínsecas das empresas públicas no Brasil para contextualizar ainda mais a cultura organizacional da Asmaluan.

De Souza Pires e Macêdo (2006) identificaram as organizações públicas como sistemas complexos devido ao alto índice de burocracia existente no seu funcionamento, ou seja, em toda organização pública o regulamento desenvolvido pela burocracia estatal, normalmente de caráter impessoal (SARAIVA, 2002) será aplicado, o que gerará como característica, a centralização das decisões.

As organizações públicas, além das características similares das demais empresas, destacam-se ainda: valorização excessiva da hierarquia, importância às rotinas e regras, apego ao poder, dentre outras. A definição dos processos internos, a forma como as inovações e as mudanças são tratadas, a definição dos valores e crenças organizacionais, além da política de recursos humanos serão permeados por aquelas características (DE SOUZA PIRES; MACÊDO, 2006).

Zanini (2009) define processos como regras e procedimentos formalizados que coordenam em fluxo as ações dentro das empresas, de forma a assegurar que o valor a ser entregue ao mercado se realize da forma mais eficiente possível.

O estudo de Carbone (2000) sobre a administração pública brasileira elenca as particularidades na cultura organizacional que dificultam a mudança: burocratismo definido como o excessivo controle de procedimentos, suscitando uma gerência engessada e complicada; autoritarismo com a centralização do processo de tomada de decisão e uma estrutura hierárquica verticalizada; paternalismo entendido como o alto controle na

movimentação do quadro de funcionários com a distribuição de empregos, cargos de acordo com o interesse político (CARBONE, 2000).

Pode-se estabelecer uma relação direta entre os aspectos levantados por Carbone (2000) na caracterização das organizações públicas brasileiras e os indicadores de Hofstede. O burocratismo, o autoritarismo e o paternalismo refletem culturas organizacionais marcadas por elevados índices de controle da incerteza e de distância de poder, respectivamente. Cabe ponderar, ainda, que o traço do paternalismo traz ao debate a dimensão do laço social trabalhada por Hofstede ao se referir às culturas coletivistas, tendo em vista que relações paternalistas costumam se configurar em sistemas de lealdade e dependência marcadas pela troca de proteção por obediência.

É dentro desse panorama que entendemos a pertinência do trabalho de Hofstede e, em especial de três de seus indicadores - Índice de Distância Hierárquica, Índice de Controle das Incertezas e Índice de Individualismo – para a contextualização da organização aqui estudada.

## 2.2 REDES SOCIAIS

As novas tecnologias estão modificando a maneira dos indivíduos se relacionarem uns com os outros e com as organizações. As redes sociais, em especial o Facebook, trouxeram a interação de mais de 500 milhões de pessoas conectadas, e é neste cenário de inovação que as empresas encontraram uma nova forma de se relacionar e desenvolver estratégias dentro destas plataformas.

Desde a Revolução Industrial, a evolução tecnológica tem um papel estratégico para o crescimento econômico do mundo (SILVINO; ABRAHÃO, 2003), e a *internet*, embora seja um fenômeno relativamente recente, vem assumindo uma atribuição fundamental neste ciclo, na medida em que disponibiliza acesso à informação, veicula prestação de serviços e oportuniza negócios.

A *internet* possibilitou a criação de conexões em rede. O conceito de rede pode ser entendido como:

[...] um conjunto de nós interconectados. Nó é o ponto no qual uma curva se entrecorta. [...] Redes são estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede, ou seja, desde que compartilhem os mesmos códigos de comunicação.

[...] Redes são instrumentos apropriados para a economia capitalista baseada na inovação, globalização e concentração descentralizada; para o trabalho, trabalhadores e empresas voltadas para a flexibilidade e adaptabilidade; para uma cultura de desconstrução e reconstrução contínuas; para uma política destinada ao processamento instantâneo de novos valores e humores públicos; e para uma organização social que vise a suplantação do espaço e invalidação do tempo. (CASTELLS, 2013, p. 566).

Entende-se comunidade virtual como uma “rede eletrônica autodefinida de comunicações interativas” organizadas e orientadas à interesses comuns, “embora às vezes a comunicação se torne a própria meta” (CASTELLS, 2013, p.442-443). Essas comunidades podem ser formadas de diversas maneiras: por fóruns patrocinados, redes sociais que se conectam à rede. Comunidade virtual pode ser entendida como rede social (CIPRIANI, 2011).

Rede social é caracterizada por um grupo de pessoas, estabelecida por uma estrutura de rede, composta por “gente”, que interage e estabelece “troca social”. Os nós da rede são representados pelos indivíduos e suas conexões, os laços sociais, compondo o grupo. À medida que uma nova pessoa é conhecida ou a cada nova interação com aquela, os laços são amplificados, modificados, tornando-se mais complexos (RECUERO, 2009a). Os laços sociais são projetados para o espaço virtual e passam a integrar as redes sociais digitais. Podemos citar o Facebook, o Twitter, o antigo Orkut, o MySpace, dentre outros, como redes sociais.

Uma das principais características da rede social é a interatividade que é promovida entre as pessoas, realizada por “laços relacionais”, e empresas, realizada por “laços de associação”, conectando-se mutuamente (RECUERO, 2009a, p. 39). “As redes funcionam através de relações interpessoais baseadas na reciprocidade, nas crenças e em valores comuns” (ZANINI, 2005, p.3).

Mídias sociais são as mídias digitais que criam o espaço propício para a interação da rede social, permitindo ao internauta expressar sua opinião e compartilhar informações (TAVARES; LUÍNDIA, 2010). As mídias digitais são ferramentas que promovem as discussões entre as pessoas e as organizações, utilizando a plataforma tecnológica Web para viabilizar *blogs*, *wikis*, sites de compartilhamento de foto, vídeos e redes sociais (CIPRIANI, 2011).

Um dos fatores que permitiram a nova onda de tecnologia foi a ascensão das mídias sociais. Classificamos as mídias sociais em duas amplas

categorias. Uma é composta pelas mídias sociais expressivas, que incluem blogs, Twitter, YouTube, Facebook, sites para compartilhamento de fotos como o Flickr e outros sites de networking social. A outra categoria é a das mídias colaborativas, que inclui sites como Wikipédia, Rotes Tomatoes e Craigslist. (KOTTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 7).

O conceito de mídia social pode ser caracterizado como o conjunto de aplicações que utilizam a *internet* como base possibilitando o compartilhamento de experiências, opiniões, interesses, gerando redes que trabalham pela integração dos indivíduos (ROSA, 2010). Estas mídias geram características comuns: participação – dependência de resposta dos internautas; abertura – qualquer usuário pode participar; conversação – há possibilidade de conversação nos dois sentidos, diferenciando-se da comunicação de massa; comunidade – possibilidade de criação de conteúdo pelos usuários de forma fácil e rápida e conectividade – dependência das ligações entre os indivíduos e grupos (CHAN-OLMSTED; CHO; LEE, 2013).

Todas estas mídias fazem parte da economia da *internet* (pode ser definida como a economia de rede interligada pela *internet*), integrada a economia de rede *internet* (pode ser definida como a criação de valor pelas redes que ligam as organizações, governos e pessoas, que interagem entre si, estando no universo *online* e *offline*); as ferramentas sociais na *internet* está inserido dentro de um contexto maior de negócios, qual seja a economia de rede (CIPRIANI, 2011).

As empresas devem atentar-se para os negócios advindos desta dinâmica que a *internet* e as redes sociais trazem, e para elucidar as terminologias, Cipriani (2011) elaborou uma figura em que as redes sociais fazem parte da economia trazida pela *internet*:



Figura 4 – Economia de rede com foco nos negócios

O objeto deste estudo recai sobre a rede social Facebook. Criada em fevereiro de 2004, a missão do Facebook é “dar às pessoas o poder de compartilhar informações e fazer do mundo um lugar mais aberto e conectado”<sup>5</sup>. A criação da plataforma tinha como membros alunos da universidade de Havard e em pouco tempo se espalhou para outras universidades, até não ter esse pré-requisito da afiliação universitária para o ingresso.

Para entender o objetivo das empresas em estabelecer laços de associação com os usuários do Facebook o grupo de pesquisadores de redes sociais da EAESP-FGV mapeou algumas organizações e analisou a motivação de estarem presentes na plataforma digital. Foram identificados cinco fatores principais: gerenciamento de reputação, comunicação, operações, análises de tendência e obtenção de lucro (COUTINHO, 2012):

<sup>5</sup> (FACEBOOK, 2015).

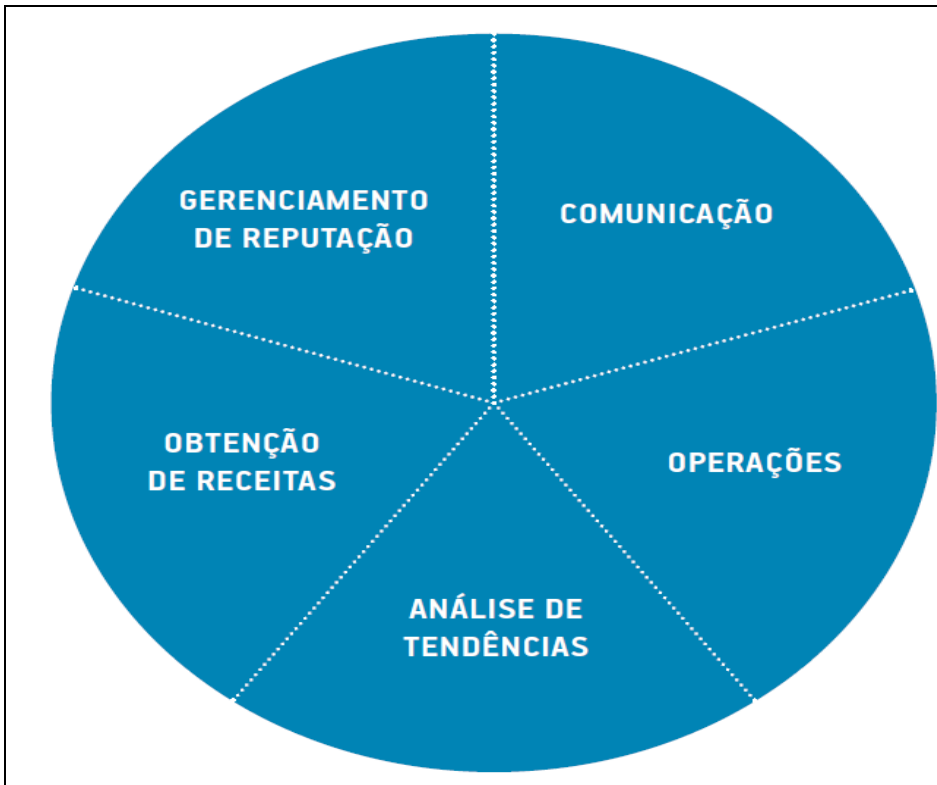


Figura 5 – Utilização das redes sociais nas organizações

No gerenciamento de reputação as organizações utilizam-se das mídias sociais para verificar a percepção dos consumidores sobre seus produtos, serviços e marcas. Há formas de medir estes comentários através de empresas especializadas ou por software.

Na comunicação, as empresas utilizam as redes sociais para operar, enviar suas mensagens em complemento, e as vezes em substituição das suas ações midiáticas.

No campo operações, foram identificadas empresas que, através das mídias sociais, operacionalizam processos como o CRM (*C customer R relationship M managment*) e inovação. Elas mapeiam indivíduos com alto grau de envolvimento, formadores de opinião ou que, de alguma forma, perpassa ideias.

Na análise de tendências, as empresas buscam antecipar tendências observadas a partir das redes sociais, coletando e armazenando as ideias relacionadas a produto ou a mercado.

Quando categoriza obtenção de receitas, detectaram-se empresas que utilizam aquelas plataformas para auferir recursos financeiros, seja através de *crowdfunding*, ou na comercialização de produtos.

A seguir aprofundaremos na literatura de marketing e redes sociais elencando os principais temas reportados com relação à importância e às oportunidades trazidas para as empresas com a inserção nas redes sociais virtuais.

### 2.2.1 GERENCIAMENTO DE REPUTAÇÃO

*“São necessários 20 anos para construir uma reputação e apenas cinco minutos para destruí-la”<sup>6</sup> Warren Buffett*

A análise de Recuero (2009) facilita a compreensão sobre a oportunidade trazida pelas redes sociais para o gerenciamento e construção de reputação por parte das empresas:

Um dos ponto-chave da construção de redes sociais na *Internet* é, justamente, o fato de que os sistemas que as suportam permitem um maior controle das impressões que são emitidas e dadas, auxiliando na construção da reputação. Assim, uma das grandes mudanças causadas pela *Internet* está no fato de que a reputação é mais facilmente construída através de um maior controle sobre as impressões deixadas pelos atores. Ou seja, as redes sociais na *Internet* são extremamente efetivas para a construção de reputação. (RECUERO, 2009 a, p. 109-110).

Assim, a reputação relaciona-se com as percepções que os indivíduos têm sobre determinada pessoa ou empresa. Não há uma constância sobre a opinião pública acerca das empresas e a variabilidade deste indicador será maior ou menor dependendo do comportamento da organização. Por exemplo, uma empresa altamente tecnológica, com responsabilidade social, preocupada com a satisfação dos clientes possivelmente terá uma boa credibilidade diante de seu público, mas se, em algum momento esta empresa for envolvida com notícias de má prestação de serviços, preços altos na venda de produtos ou relação com trabalho escravo, sua credibilidade pode ser alterada.

Segundo Kotler e Lee (2008), a identidade de uma empresa é a composição de como ela quer que seu público a visualize, como pela transmissão através do nome, logomarca, lema, produtos, serviços, folheteria, uniforme, cores e outras peças criadas. Essa identidade

---

<sup>6</sup> Frase extraída do artigo ‘A comunicação corporativa gerando reputação à marca e agregando valor aos negócios’ (GODINHO, 2013).

deve ser gerada por ações de comunicação respaldadas por princípios éticos, coerência e credibilidade. A imagem positiva de uma organização é o reflexo desta identidade. Para Barich e Kotler (1991, p.94), a imagem é

[...] a soma das crenças, sensações e impressões que uma pessoa ou grupo de pessoas têm de um objeto, de uma pessoa, de um lugar, de uma marca, de uma empresa, de um produto, de um serviço. As impressões podem ser verdadeiras ou falsas, reais ou imaginárias. Certas ou erradas, as imagens guiam e moldam o comportamento. (BARICH; KOTLER, 1991, p. 94, tradução nossa).

Todavia, se as ações de uma organização forem dúbias ou contraditórias, a imagem será negativa. Somando-se as imagens positivas e negativas ao longo do tempo, constitui-se a reputação. A identidade corporativa quando positiva, neste caso, é considerada uma vantagem competitiva quando se relaciona às estratégias empresariais (STIMPERT; GUSTAFSON; SARASON, 1998), devendo-se criar a “*persona virtual*” (HERCHEUI, 2011, p. 67), na administração desta identidade.

Corroborando com a ideia acima sobre a relação entre identidade, imagem e estratégia, Motta (2000, p. 51) argumenta que:

[...] o estudo do tema imagem é extremamente relevante, pois esta consiste num valioso ativo que não é encontrado nos balanços da empresa, mas que, se diagnosticada e gerenciada eficazmente, pode ter uma importância estratégica para o desenvolvimento dela, reforçando seu vínculo com os clientes. Principalmente nas empresas prestadoras de serviços, a imagem corporativa percebida é muitas vezes a única parte tangível do serviço, sendo um fator determinante para a escolha da organização.

Pode-se pensar, com Cipriani (2011) e Kietzmann et al. (2011) que não se fazer presente nas plataformas virtuais atualmente é um risco que compromete a imagem e a reputação de uma empresa, pois os clientes podem querer interagir com a organização e, mesmo sem seu acompanhamento, será tema de discussões e debates.



## 2.2.2 ENGAJAMENTO E EMPODERAMENTO

Estar presente e disponível é, de fato considerado um dos princípios do Marketing 3.0 de Philip Kotler:

‘Esteja sempre disponível, divulgue as boas-novas’. Não deixe que seus clientes tenham dificuldade de encontrá-lo. Na atual economia do conhecimento, o acesso à tecnologia da informação e à *Internet* é essencial. (KOTLER, KARTAJAYA E SETIAWAN, 2010, p. 202, grifo do autor).

Se fazer presente é essencial nas mídias digitais, de acordo com Recuero (2009b, p.25) principalmente porque a amplitude da notícia ou informação numa rede social *online* é muito maior do que a notícia do espaço *offline*, ou seja, naquela rede é propiciado “mais voz às pessoas, mais construção de valores e maior potencial de espalhar informações”. No espaço *online*, como já foi comentado, a marca é trazida à discussão, com ou sem permissão da empresa. A partir dessa potencialidade das redes sociais deve-se reconhecer a relação entre a reputação e o engajamento de uma marca.

A criação de uma página nas redes sociais não torna a empresa engajada e não gera valor para ela (CULNAN; MCHUGH; ZUBILLAGA, 2010). Os autores defendem que é necessário fazer uma entrada consistente na plataforma digital com um estudo detalhado da plataforma, com definição de objetivos; concebendo responsáveis para controle; estabelecimento de ferramentas para medir o valor do negócio gerado; permitir a acessibilidade e mapear os riscos para tratamento imediato, caso surjam. Além disso, é importante garantir que os usuários engajem-se na comunidade, envolvendo-os e contribuindo com o pertencimento e principalmente, garantindo a interação mútua com a criação de conteúdo pelos usuários e pela organização.

O engajamento é importante e crucial para marca. O fato de constatar uma quantidade elevada de curtidas em uma página no Facebook, não significa que aquelas pessoas que curtiram irão retornar, comentar, compartilhar ou postar qualquer conteúdo, motivo pelo qual o próprio Facebook estaria, segundo Qualman (2011), rastreando os usuários como ativos.

Por fim, cabe sublinhar a importância do gerenciamento da reputação do maior poder de impacto e influência que o consumidor adquire por meio das redes sociais. De acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), na medida em que as mídias sociais se tornam cada vez mais expressivas, os consumidores podem cada vez mais influenciar outros consumidores

com suas opiniões e experiências. Este “poder coletivo” se enraíza no valor da própria rede (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 70). Segundo Salgado (2012), independente da vontade das empresas em criar pontes com o consumidor, o próprio consumidor criou pontes com outros consumidores. (SALGADO, 2012, p.72)

Diante da enorme extensão das possibilidades de comunicação pelo Facebook, aos possíveis consumidores (ROSA, 2010), as empresas precisam comunicar-se de forma proativa, garantindo a consistência, a continuidade, a flexibilidade e até mesmo a customização (GURÃO, 2008).

As redes sociais conseguem reestruturar o relacionamento das organizações com os clientes em virtude da habilitação dos membros demonstrarem o valor que vêm em relação aos produtos e serviços oferecidos (NANNI; CAÑETE, 2010). Esse restabelecimento do relacionamento é, inclusive, apontado como característica marcante do próprio conceito de rede social (CIPRIANI, 2011).

### 2.2.3 ATENDIMENTO E MONITORAMENTO DE TENDÊNCIAS

O cliente, tal como passou a ser entendido pelas empresas e pensadores de gestão e marketing nas últimas décadas, é fundamental para as organizações continuarem no mercado, devendo o atendimento a esse cliente ser considerado um dos atributos mais importantes do negócio (CHIAVENATO, 2007). Na oitava de seus usuários, algumas empresas passaram a prestar atendimento por meio das redes sociais, funcionando como um canal de serviço de atendimento ao cliente (SAC).

De acordo com Cipriani (2011), o Facebook e outras mídias:

[...] amplificaram a capacidade de todas as pessoas para se comunicar entre si e buscarem um pouco mais longe e com grandes facilidades as respostas para suas perguntas ou atendimento para suas necessidades sociais. (CIPRIANI, 2011, p. 2).

É justamente nesta necessidade de atendimento para suas necessidades ou para responder perguntas que organizações desenvolveram estratégias para ouvir seu cliente,

entender suas necessidades, mapeando seu público. A interação de forma rápida é uma característica da plataforma, com uma comunicação estendida (CIPRIANI, 2011).

O alinhamento do posicionamento da organização com o atendimento ao cliente nas redes sociais é essencial para a marca. Barger (2013) traz ainda a ideia da necessidade de instrução para os funcionários que atuam nas mídias sociais para entender a importância da plataforma.

Uma ferramenta que muitas empresas têm utilizado para gerenciar o relacionamento com o cliente é o CRM, que é definido como o “gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os pontos de contato com ele, a fim de maximizar sua fidelidade” (KOTLER, 2006, p. 151) e complementa trazendo os princípios do CRM:

Ao conquistar um cliente, mantenha com ele um bom relacionamento. Conheça-os pessoalmente, um por um, para ter noção exata de suas necessidades e desejos, preferências e comportamento. Em seguida, incremente seus negócios com ele. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 203).

O CRM consegue unificar estratégias de marketing de relacionamento com tecnologia da informação objetivando a criação de relacionamento rentável e duradouro com seus clientes e interessados, superando suas expectativas; abastecendo informações para serem utilizadas para entender o cliente, oportunizando a criação de valor e classificando o consumidor; aumentando a eficiência e eficácia da empresa (PAYNE; FROW, 2005). Todavia, o CRM deve captar a conexão emocional do cliente para a criação de um relacionamento viável (HILL, 2010).

Com o advento das redes sociais, as empresas passaram a chamar o CRM de SCRM – Social Customer Relationship Management, ou gestão social do relacionamento com o cliente, criado para envolver o cliente em uma conversa colaborativa gerando valor para todos os atores em um ambiente negocial primados pela transparência e confiabilidade (GREENBERG, 2010).

CRM Social é uma estratégia e uso de ferramentas sociais de interação pelas empresas que, por meio de conversação, da colaboração e do estabelecimento de um relacionamento significativo com os clientes, promovem a transparência e a acessibilidade dos processos, dão mais poder

de influência e negociação na decisão dos consumidores e, ao mesmo tempo, garantem a boa reputação da marca e aumentam a fidelidade do mercado para com ela. (CIPRIANI, 2011, p 78).

Com ele [SCRM] pode-se divulgar produto adequado, tendo um contato direto e constante com o cliente. Há ainda a possibilidade de integrar por uma solicitação de informações de produtos e serviços com um *post* com a área responsável pela comercialização, por exemplo. Os demais benefícios do CRM tradicional são mantidos.

Ainda sobre as potencialidades que se abrem às empresas a partir do ambiente das redes sociais, cabe destacar a oportunidade de converter as interações dos usuários e o seu conteúdo em objeto de observação e análise de tendências para o mercado. Neste mesmo sentido, as comunidades podem gerar insights por meio do monitoramento das discussões e interação dos membros. (MCALEXANDER *et al.*, 2002).

Através do monitoramento dos perfis dos usuários do Facebook é possível emitir relatórios gerenciais com informações de mercado que constem uma tendência para aperfeiçoamento da comunicação – reduzindo o tempo de resposta, realçando a qualidade das interações – a ligação com o público e o produto. Há softwares que analisam o conteúdo das interações, classificando-o como positivo, negativo ou neutro. (ROSA, 2010). Em virtude da extensão da rede (seu poder de alcance) torna-se imprescindível o monitoramento do comportamento do consumidor nas plataformas sociais como apontam Chen, Fay e Wang (2003).

Este monitoramento funciona como um termômetro da organização nas redes sociais aprofundando-se não só na análise de informações e dados, na verificação do comportamento voltado à inovação, mas também na observância de atualização e melhoria para processos e produtos (VELLOSO; MENDES, 2011), entendendo o que os seus clientes estarão ainda mais dispostos a comprar seus produtos no futuro (BARGER, 2013, p. 4).

O monitoramento deve recair sobre as atividades de consumo relacionadas a seus clientes, para as empresas compreenderem melhor o impacto destas atividades sobre sua imagem, facilitando a interação com novos clientes (HEINONEN, 2011). Monteiro e Azarite (2012) defendem que esse monitoramento seja profissional.

## 2.2.4 MODELOS DE NEGÓCIOS

A tendência de se estabelecer uma estratégia de marketing através das mídias sociais aumenta em virtude do baixo custo (CASTELLS, 2013) e da pouca vertente tendenciosa, conforme se segue: “Como as mídias sociais são de baixo custo e pouco tendenciosas, será delas o futuro das comunicações de marketing.” (KOTTLER, 2010, p. 9).

A interação na plataforma proporcionada pelas organizações, aumenta o comportamento de compra e recompra (ALGESHEIMER; DHOLAKIA, 2006) do consumidor.

As empresas e as respectivas áreas de marketing identificaram que é na *internet* que se encontra o maior potencial de retorno. Com base no relatório da comScore (COMSCORE, 2015), 70% dos anúncios no Brasil são entregues à partir de portais e social media:

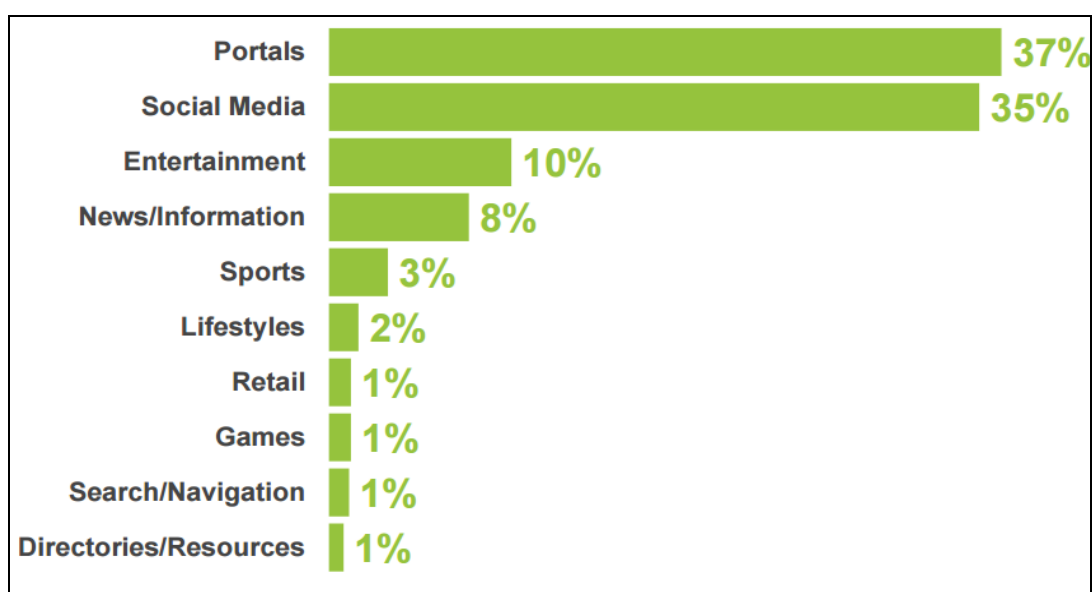


Figura 6 – Relação de anúncios no Brasil por segmento

Coutinho (2012) identificou outra forma das empresas lucrarem com as redes sociais, trazendo o exemplo da empresa Magazine Luiza que remunerava a pessoa com comissões baseadas nas compras realizadas por amigos vinculados, incentivando o processo de venda.

Há ainda a prática de *crowdfunding* que consiste no financiamento pela multidão, ou seja, utilização das redes sociais para financiar projetos como lançamento de músicas (SANTOS, 2012) voltado exclusivamente para projetos culturais (HOWE, 2009).

Em meio a esse cenário “uma empresa não tem mais a opção de escolher se quer ou não participar das mídias sociais, seu esforço diz respeito a quão boa será sua participação.” (QUALMAN, 2011, p.16).

Com base nas oportunidades mapeadas nesta pesquisa, que não possui um caráter exaustivo, mas sim exemplificativo das inúmeras possibilidades derivadas das inovações tecnológicas a serem aproveitadas pelas organizações, verificou-se a importância de estar presente nas redes sociais de forma estruturada e participativa.

### 3. METODOLOGIA

Nesta seção é exibida a pesquisa empírica que teve como objetivo explorar e descrever as questões relativas à inserção da Asmaluan no Facebook.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa é do tipo qualitativa, exploratória e descritiva. A natureza qualitativa utilizada foi a exploratória na medida em que se procurou a compreensão e o levantamento de questões - buscando familiaridade com o tema da inserção da empresa Asmaluan no Facebook - ao longo do processo de pesquisa. É também descritiva no que tange às visões dos atores e dos fenômenos estudados, com as transcrições das entrevistas, anotações de campo e disposição de documentos que fornecem informações contextuais (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2014), para o aprofundamento da unidade de análise especificada.

Uma das formas mais usadas para se produzir conhecimento é através do estudo de caso nos tipos de estudos qualitativos, onde o objeto é a condução da pesquisa, sendo o pesquisador um investigador-observador e não um participante (POZZEBON; FREITAS, 1998), utilizando-se a entrevista em profundidade (SIERRA, 1998) como método.

O estudo de caso se especifica como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa em profundidade. Objetiva ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular (GODOY, 1995).

O propósito fundamental do estudo de caso (como tipo de pesquisa) é analisar intensivamente uma dada unidade social. Segundo Yin (2001, p.32):

[...] estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

A utilização em larga escala do estudo de caso nas pesquisas organizacionais dá-se em virtude da sua característica de versatilidade pela possibilidade de utilização em diversas áreas do saber (DA COSTA MARIZ; *et al*, 2005).

A escolha pelo pesquisador em utilizar o estudo de caso nasceu em virtude da necessidade de compreensão dos processos e interações na Asmaluan, em especial na implantação da página no Facebook e na sua interação até os dias atuais, identificando as atividades relacionadas e as ações formais e informais estabelecidas pela empresa. Adotou-se estudo de caso único, com o objetivo de examiná-lo em profundidade, seguindo Flick (2004), não sendo feito um comparativo entre empresas.

Foi feita uma revisão bibliográfica à luz do comportamento das empresas nas redes sociais a qual embasou o roteiro de entrevistas para se entender quais as aspirações da empresa Asmaluan especificamente no Facebook, escolhendo-se funcionários que trabalhavam e/ou trabalham nos setores relacionados àquela plataforma, agendando dia e hora para serem iniciadas as entrevistas. Após a gravação e transcrição das entrevistas os dados foram sistematizados e organizados de acordo com categorias de análise procedendo-se com a análise de conteúdo, de acordo com Bardin (1977) interpretando-os à luz dos conceitos e teorias trazidas por esta pesquisa.

Na confecção do roteiro para as entrevistas em profundidade, foram selecionados assuntos chave para o desenvolvimento da pesquisa, tais como: entender a forma como a Asmaluan ingressou no Facebook, para compreender qual foi o planejamento e estratégia no início deste processo; os objetivos iniciais em estar presente naquela plataforma, identificando o foco da empresa e analisando, na percepção dos empregados, se as metas foram atingidas; captar como foi planejado e executado o atendimento pelo Facebook, os entraves e dificuldades de desenvolver uma estratégia com a execução de todas as tarefas; perceber junto aos principais empregados envolvidos com o tema Facebook se a identidade da Asmaluan estava representada no perfil criado no Facebook; inferir se havia uniformização da linguagem de todos os envolvidos; se a permanência e interação da Asmaluan no Facebook eram considerados como vantagem competitiva e se os custos atrelados ao investimento eram proporcionais ao retorno percebido; considerar se existia alguma ferramenta utilizada pela empresa antes da implantação da página para identificação do perfil dos usuários, se havia instrumento de acompanhamento para geração de relatório para facilitar o dia a dia do trabalho, se essas ferramentas eram internalizadas foram questionamentos importantes para a compreensão de como estava estruturado este segmento na Asmaluan e por fim, verificar as oportunidades originadas nas redes sociais e quais as projeções para o futuro naquele segmento.



### 3.2 UNIVERSO

O universo da pesquisa foi composto por uma empresa pública do setor financeiro atuante no mercado brasileiro, dentro da qual se estudaram as áreas responsáveis pela atuação nas redes sociais digitais, sendo as áreas localizadas em Brasília. A forma para se compreender o fenômeno para ter uma análise acurada do evento enquadra-se o estudo de caso, onde a *“amostra não probabilística continua sendo a mais eficaz, senão a única possível.”* (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2010, p. 138-139).

Conforme entrevista publicada em 30 de agosto de 2012 a TV UNESP a professora e pesquisadora Isabel Travancas (2012) informa que na pesquisa qualitativa, não está preocupada com a estatística, com a quantidade, com os números absolutos, o que importa é o que está sendo dito e falado nas entrevistas.

Neste estudo foram realizadas cinco entrevistas em profundidade com gestores da Empresa Asmaluan que participaram da implantação, manutenção e permanência da página no Facebook direta ou indiretamente.

Com a finalidade de manter em sigilo a identidade dos entrevistados, optou-se em elencá-los por letras A, B, C, D e E. As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados e realizadas conforme calendário:

ENTREVISTADOS	A	B	C	D	E
DIA	22/05/2015	19/06/2015	19/06/2015	19/06/2015	01/07/2015
DURAÇÃO	00:49:08	00:36:12	01:00:38	01:00:38	00:43:42

Ilustração 8 – Data e duração de cada entrevista

Os entrevistados, no período das entrevistas, ficaram a disposição do pesquisador para a coleta dos dados que embasaram o presente trabalho. Foram estudadas duas áreas de atuação para serem analisadas nesta pesquisa. Para resguardar o sigilo de informação, chamaremos de área “X” e área “Y”. A escolha das áreas para estudo e realização das entrevistas deu-se porque nelas estavam todos os responsáveis por auxiliar o pesquisador a entender o funcionamento da empresa Asmaluan na interação com o Facebook.

A área “X” é responsável por todas as mídias sociais da empresa, tais como o Instagram, Facebook e Twitter. Essa área define, prospecta, desenvolve e implanta estratégias

de comunicação na *internet* e meios digitais. Responde por todo o planejamento, implantação, acompanhamento, controle e manutenção de rede social na Asmaluan, com o controle de conteúdo de comunicação e marketing na *internet*, campanhas de comunicação, gerenciamento dos domínios eletrônicos. Tem-se um gestor executivo, e mais nove pessoas na equipe. As pessoas da equipe deste gestor que tratam da matéria Facebook são cinco, três das quais foram entrevistadas.

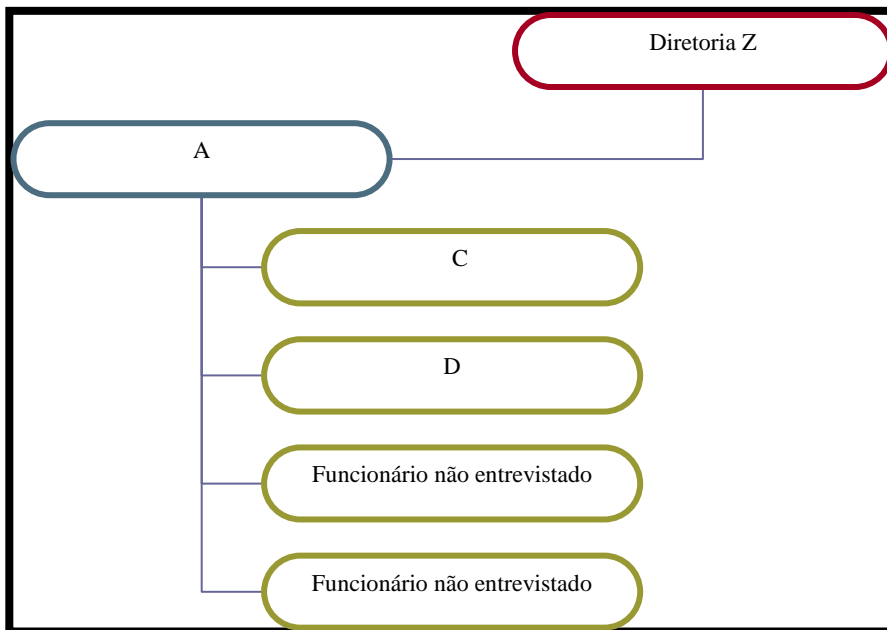


Figura 7 – Organograma do Setor X (relacionados à plataforma Facebook)

A área “Y” é responsável pela implantação e manutenção de estratégias de modelo de atendimento nos canais disponíveis, incluindo a interação dos usuários do Facebook com a Asmaluan, visando o atendimento. Os empregados vinculados ao setor do atendimento que responde pela interação com o Facebook somam-se 4 (quatro). Foi conversado com um gestor executivo, além de um consultor responsável pela implementação do atendimento pela plataforma na época.

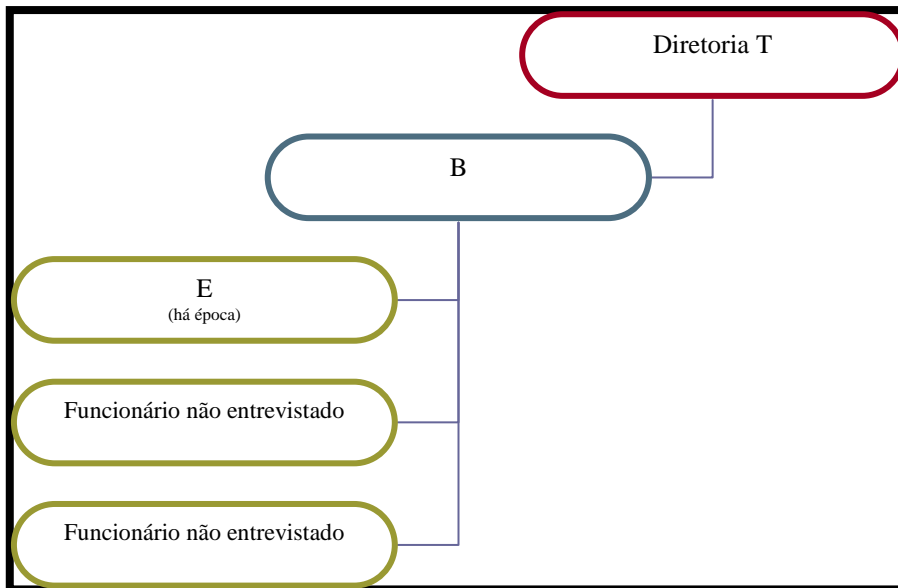


Figura 8 – Organograma do Setor Y (responsáveis pelo atendimento).

Conforme se depreende dos organogramas, não há subordinação entre as áreas pesquisadas (Setor X e Setor Y), inclusive com diretorias distintas.

Foram entrevistados os gestores das áreas escolhidas e pelo menos a metade de empregados envolvidos nas áreas de atuação. Pode-se dizer que a escolha dos entrevistados, dentro do universo da pesquisa, possui representatividade e relevância, tendo em vista que as áreas analisadas são compostas por um número reduzido de pessoas.

### 3.2.1 PERFIS DOS ENTREVISTADOS

O perfil dos entrevistados segue conforme caracterizações quanto à área de atuação dentro da empresa, ao sexo, ao nível de escolaridade, ao conteúdo de escolaridade, ao cargo de confiança exercido e ao tempo de permanência no cargo e na empresa.

Destaca-se a relevância da identificação das áreas de formação dos entrevistados e seus estudos complementares com o objetivo de saber se todos os gestores possuem formação para exercício do cargo no qual atuam. Para que o empregado ingresse na Asmaluan, basta possuir ensino médio e ser aprovado no concurso público para assumir qualquer área na empresa. Saber se os empregados da empresa envolvidos com o tema Rede Social, em especial o Facebook, são capacitados academicamente é importante para entender a dinâmica dos setores envolvidos na Asmaluan e principalmente, permitir uma contextualização dos

depoimentos recolhidos na pesquisa. Assim, para esta pesquisa é significativo saber se os empregados entrevistados possuem formação acadêmica em áreas como: administração, comunicação social e/ou marketing.

Estruturou-se uma ilustração contendo todas as características dos entrevistados com o objetivo de apresentar uma visão panorâmica de suas individualidades, permitindo um acompanhamento de cada entrevistado com relação aos quesitos destacados na pesquisa (quais sejam: setor de atuação, sexo, graduação, pós-graduação, cargo em confiança, tempo de empresa, tempo no cargo atual e tempo no cargo anterior).

<b>ENTREVISTADOS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
<b>SETOR DE ATUAÇÃO</b>	X	Y	X	X	Y
<b>SEXO</b>	Masculino	Feminino	Feminino	Feminino	Masculino
<b>GRADUAÇÃO</b>	Psicologia	Nutrição	Comunicação Social / Publicidade e Propaganda	Comunicação Social / Publicidade e Propaganda	Administração e Habilitação em Administração de Empresas
<b>PÓS-GRADUAÇÃO (Lato Sensu)</b>	Comunicação Social	Gestão de Material e Patrimônio no Setor Público	Administração – Estratégias de Mercado e Mercado Consumidor	Marketing e Cadeia de Valor Docência do Ensino Superior	Administração ( <i>Program in Executive Management</i> ) Gestão Empresarial
<b>PÓS-GRADUAÇÃO (mestrado)</b>					Ciência Ambiental
<b>PÓS-GRADUAÇÃO (doutorado)</b>					Ciência Ambiental
<b>CARGO EXERCIDO</b>	Gerente Executivo	Gerente Executivo	Consultor Matriz	Assistente Executivo Pleno	Consultor (Organizações Estratégicas)
<b>TEMPO DE EMPRESA</b>	14 anos	10 anos	11 anos	7 anos	9 anos
<b>TEMPO NO CARGO ATUAL</b>	3,2 anos	1,5 anos	3,1 anos	3,1 anos	1,6 anos
<b>TEMPO NO CARGO ANTERIOR</b>	1,2 anos	2,2 anos	1,2 anos	1,6 anos	1,7 anos

Ilustração 9 – Perfil dos entrevistados

### 3.2.2 ENTREVISTADOS

Com o fito de entender as características individuais de cada entrevistado, foram resumidos os elementos citados acima.

O entrevistado “A” é do sexo masculino, formado em Psicologia, com pós-graduação em Comunicação Social. Exerce atualmente a função de gerente executivo há mais de três anos, tendo mais de quatorze anos de empresa. A área de atuação do entrevistado dentro da empresa é a “X”, responsável por todas as mídias sociais da empresa, em especial o Facebook, com sua implantação, acompanhamento e manutenção. Esta área responde pela publicidade e envolvimento de quaisquer matérias relacionadas às mídias sociais. A entrevista durou cerca de cinquenta minutos.

O entrevistado “B” é do sexo feminino, formado em Nutrição, com pós-graduação em Gestão de Material e Patrimônio no Setor Público. Seu cargo na empresa é a de gerente executivo, tendo mais de um ano e meio na função, superando os dez anos de empresa. Atua na área “Y”, responsável pela interação dos usuários do Facebook e a Asmaluan. Todo o atendimento pelo canal nas mídias sociais, em especial o Facebook é feito pelos empregados lotados neste setor. O tempo de duração desta entrevista foi cerca de trinta minutos.

Conforme se depreende, os dois entrevistados “A” e “B”, embora atuem em áreas diferentes, possuem o mesmo cargo dentro da empresa, sendo o primeiro com mais tempo no referido cargo.

O entrevistado “C” é do sexo feminino, formado em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda, com pós-graduação em Administração – Estratégias de Mercado e Mercado Consumidor. É consultor Matriz no Setor “X”, vinculado ao entrevistado “A”, exercendo sua função por mais de três anos e com mais de onze anos de empresa. O tempo de duração de sua entrevista, realizada em conjunto com o entrevistado “D” foi de aproximadamente uma hora.

O entrevistado “D” é também do sexo feminino, possui a mesma formação acadêmica de “C”, com especialização em Marketing e Cadeia de Valor, além de Docência do Ensino Superior. Exerce a atividade de Assistente Executivo Pleno no Setor “X”, também vinculada ao entrevistado “A”, com mais de três anos de exercício da função e mais de sete anos de empresa.

Verifica-se que os entrevistados “C” e “D” possuem características semelhantes que podem refletir informações parecidas no tratamento de dados.

O entrevistado “E” é do sexo masculino, possui a maior formação acadêmica do grupo, hoje cursando doutorado. Sua graduação foi em Administração, com pós-graduação em Administração e Gestão Empresarial. Seu mestrado e doutorado é em Ciência Ambiental. Hoje seu papel na empresa é de Consultor responsável pelas estratégias organizacionais. Atuou no setor “Y” quando da implantação do atendimento da Asmaluan no Facebook. Possui nove anos de empresa, com tempo de exercício de função por mais de um ano e meio. A duração de sua entrevista foi cerca de quarenta minutos.

Relacionando os entrevistados, verifica-se na ilustração 9, que os entrevistados “C”, “D” e “E” possuem formação acadêmica na graduação vinculada à área em que passaram a atuar na empresa. O entrevistado “A” especializou-se em comunicação social, segundo ele, especificamente para subsidiar-se na sua atuação na empresa.

O entrevistado “B”, embora não tenha escolhido uma área vinculada à comunicação ou marketing, subsidiou sua escolha de curso atrelado à Administração com ênfase no Setor Público, setor que se relaciona com a empresa Asmaluan.

Conforme se depreende da ilustração, o entrevistado “E” é o que possui a maior formação acadêmica dos cinco entrevistados.

O fato de um empregado trabalhar num setor, não significa que tenha a formação técnica e acadêmica para exercer sua função. Assim, os setores X e Y poderiam ter funcionários sem formação acadêmica que embasassem suas rotinas diárias para facilitar e ter efetividade de atuação. Conforme ilustração no item que se refere à extensão acadêmica dos entrevistados, todos possuem formação acadêmica relacionada ao desempenho das funções. Portanto, embora a empresa Asmaluan exija concurso público para seu ingresso, com necessidade acadêmica apenas de ensino médio, mesmo assim, a seleção para formação da equipe dos gestores que atuam no segmento de marketing e atendimento analisados, adequou-se à necessidade que o cargo exige.

Usou-se o termo cargo de confiança e função como sinônimos.

Todos os entrevistados exercem cargo de confiança, sendo os entrevistados “A” e “B” responsáveis pelo setor em que atuam e os demais subordinados diretamente a eles, conforme figuras 4 e 5.

O entrevistado “E” possui este cargo explicitado na ilustração 9, mas em outro setor não analisado por esta pesquisa. Quando da implantação do atendimento da Asmaluan via Facebook, o entrevistado possuía um cargo gerencial de coordenação, atuando na área Y.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Antes da pesquisa de campo e durante todo o encadear do trabalho, foram analisados materiais publicados principalmente em revistas, artigos, redes eletrônicas, face ao tema ser dinâmico, livros e outros materiais acessíveis, conforme prevê Vergara (2010).

Na coleta de dados foram utilizadas as seguintes fontes: entrevistas e documentos, com base nos estudos das fontes de Yin (2001).

A entrevista foi baseada na denominação semi-estruturada, com base nas premissas de Bogdan e Biklen (1994) onde o foco de interesse do pesquisador foi entender os significados imputados pelos entrevistados. Há uma orientação para a utilização das entrevistas semi-estruturadas quando o assunto pesquisado é classificado como complexo, pouco usual ou de caráter confidencial (GODOY, 2012), enquadrando-se neste critério a Asmaluan. Seguindo as regras para se utilizar e gravar as entrevistas, houve o consentimento dos entrevistados.

O roteiro semi-estruturado utilizado nas entrevistas buscou identificar através dos informantes como foi o processo de inserção da empresa Asmaluan no Facebook, abordando os objetivos da empresa de se fazer presente naquela plataforma, os dificultadores apresentados na estruturação do atendimento, as oportunidades, a percepção dos entrevistados acerca da imagem da Asmaluan, a linguagem e ferramentas utilizadas na rede social, além dos custos desta estratégia e sua visão de futuro. O roteiro de entrevista encontra-se no apêndice deste trabalho.

Os documentos que serviram de base para a pesquisa são internos da Asmaluan, relatórios, textos publicados, registros em banco de dados, como defende Godoy (2012), utilizados para corroborar e ampliar as evidências segundo ensinamentos de Yin (2001), face à dificuldade de acesso imposta pela organização.

Os dados coletados nas entrevistas são as experiências, representações, definições das situações, as opiniões, frases, o sentido da ação do indivíduo no direcionamento do fenômeno estudado (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2010).



### 3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

*“Na origem etimológica, analisar significa decompor um todo nas partes, desfiando uma a uma, em particular as tidas por mais importantes.” (DEMO, 2005, p. 14)*

A forma de tratamento dos dados foi a Análise de Conteúdo que se define por:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 1977, p.38).

A análise de conteúdo não possui restrição de campo para sua utilização, limitando-se apenas na imaginação do pesquisador que está atuando com esses materiais (RICHARDSON, 1989). Essa análise consiste em “descobrir os ‘núcleos de sentido’ que compõe a comunicação” (BARDIN, 1977, p.105) caracterizando a relação com o objeto analítico escolhido. Uma das características da análise de conteúdo é a heurística, no sentido de enriquecer a tentativa exploratória da pesquisa, aumentando a possibilidade de descoberta (BARDIN, 1977).

A análise foi amparada por procedimentos qualitativos, sem privilegiar a frequência em que ocorreram, focando o que é importante, as peculiaridades e as relações entre os elementos (LAVILLE; DIONNE, 1999). Ou seja, a frequência em que os assuntos ocorreram nesta pesquisa não foi ressaltada, mas sim ressaltou os fragmentos das mensagens trazidas pelos entrevistados para entender suas características e concepções. Esta pesquisa focou no conteúdo latente, o sentido que se encontra atrás do imediatamente aprendido (GODOY, 1995). Ele é o suporte de validade e fidelidade do pesquisador (VALA, 2014).

O que os entrevistados dizem não é considerado pelo seu “valor de face”, mas sim por aquilo que conotam (ou que podem conotar) sobre o processo de inserção da Asmaluan no Facebook. Em meio a esse processo, foram revelados aspectos ligados às dimensões de gestão, marketing e cultura organizacional na Asmaluan. Em suma, buscou-se compreender os significados dos depoimentos dos informantes indo além das mensagens concretas, conforme preconiza Dellagnelo e Silva (2005).

As entrevistas foram agrupadas por trechos de depoimentos, palavras e expressões de conteúdo relevante para o estudo proferidas pelos informantes, definindo-se assim, as unidades de análise.

Essas unidades foram sistematizadas em categorias de análise referentes a temas como: objetivos e estratégia, linguagem, entraves, atendimento, ferramentas e identidade, investimento, utilizando-se a grade de análise aberta uma vez que as categorias de análise vieram *a posteriori*. A análise propriamente dita se baseou em procedimentos interpretativos.

Com base nos tópicos citados acima, criou-se uma figura com os passos trilhados na pesquisa:

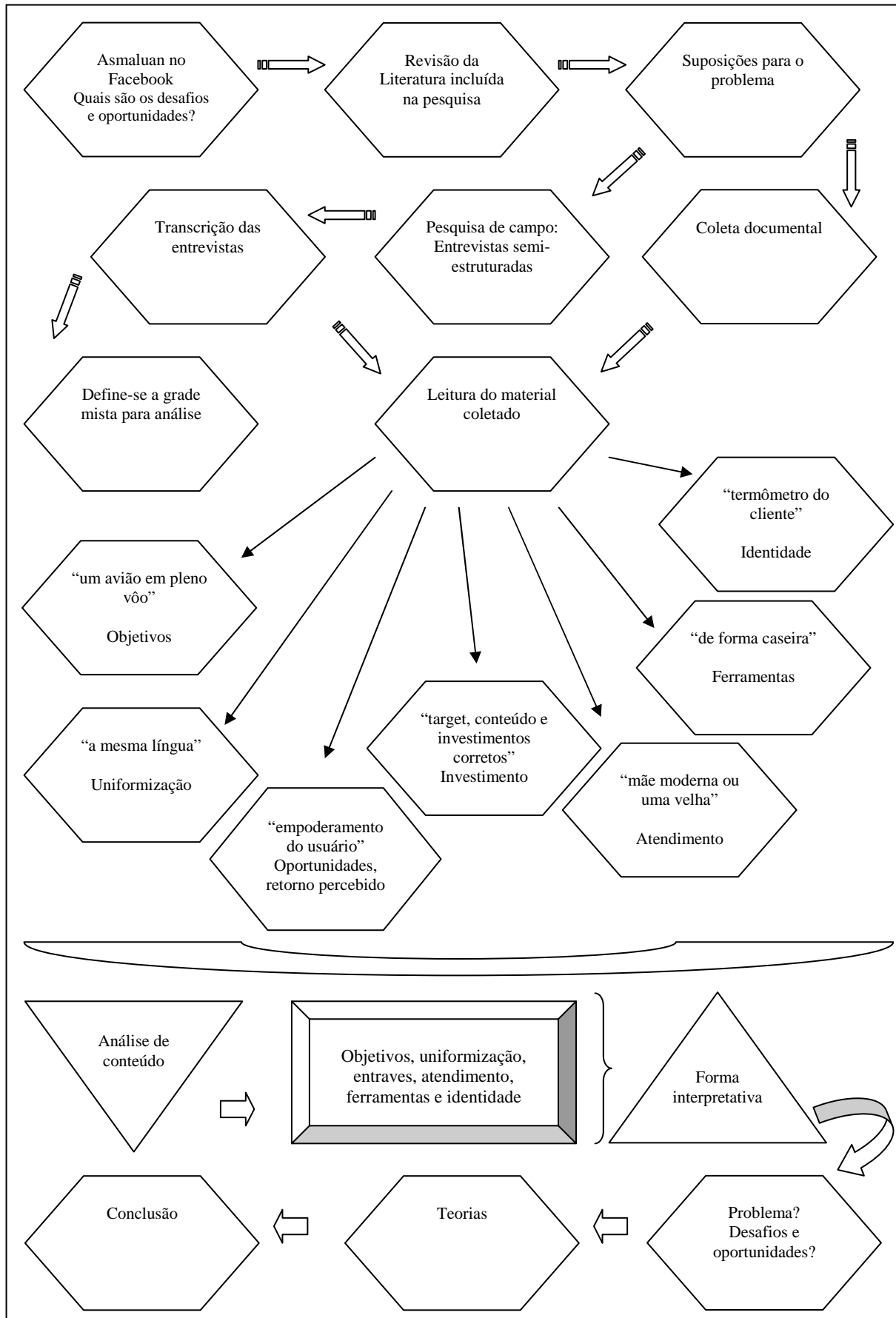


Figura 9 – Utilização da Análise de conteúdo adaptado a partir das ideias de Vergara (2012)

### 3.5 LIMITAÇÃO DO MÉTODO

A escolha por centrar a análise no ponto de vista da organização em questão, por meio das entrevistas a seus funcionários, não permitiu levar em consideração as formas de interação realizadas na plataforma Facebook, o que seria relevante para entender a dimensão mais direta da relação dessa organização com seus clientes e que poderia ser coletada via netnografia.

A amostra que foi utilizada na pesquisa é não probabilística, não podendo fazer extrapolações para a população de interesse, ou seja, tendo um critério metodológico mais rigoroso na escolha da amostra. E ainda, não foi considerada a frequência própria da análise quantitativa.

Os fatos narrados nas entrevistas foram eventos que ocorreram no passado, pautando-se na memória do grupo o que pode ser considerado frágil face à priorização das entrevistas neste estudo.

Há ainda outro limitador quando se opta em escolher o estudo de caso como método qualitativo: a incerteza de outro observador perceber o mesmo fenômeno (HOFSTEDE, 2003).

Poder-se-ia utilizar o estudo de caso comparativo, analisando duas ou mais empresas com as mesmas características para se aferir os resultados relacionando-os, utilizando-se até outro método para análise dos dados, o que não foi feito por questões de limitação de tempo.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 RESULTADOS

As entrevistas estão subdivididas em temas centrais que foram abordados pelos entrevistados e o pesquisador.

A linha que norteou o entrevistador foi a verificação de fatos e dados sobre a implantação e manutenção da página do Facebook pela Asmaluan e o atendimento realizado aos usuários naquele canal.

A análise dos resultados seguiu a seguinte disposição na pesquisa:

<b>Título</b>	<b>Conteúdo Analisado - Objeto</b>
4.1.1 Bênção demais	Histórico de como foi a inserção da Asmaluan no Facebook
4.1.2 Um avião em pleno voo	Objetivos da empresa estar presente no Facebook
4.1.3 Mãe moderna ou um velha	Forma de atendimento nas redes sociais
4.1.4 O termômetro do cliente	Identidade da Asmaluan
4.1.5 A mesma língua	Uniformização de linguagem
4.1.6 Target, conteúdo e investimentos corretos	Investimento no Facebook
4.1.7 De forma caseira	Ferramentas utilizadas
4.1.8 Empoderamento do usuário	Oportunidades, retorno percebido e visão de futuro

Ilustração 10 – Roteiro da análise dos resultados na pesquisa

#### 4.1.1 HISTÓRICO – “BÊNÇÃO DEMAIS”

Com o objetivo de entender como sucedeu a entrada da Asmaluan no Facebook, foi questionado aos entrevistados de que maneira iniciou-se este processo.

De acordo com o entrevistado “A” a inserção da Asmaluan na rede social, em especial no Facebook, ocorreu numa data simbólica, qual seja, a comemoração de seu aniversário, no ano de 2011.

Os entrevistados “C” e “D” informaram que decidiram estar presentes naquela plataforma por identificar que a concorrência já utilizava; segundo, por terem observado que

usuários falavam da Asmaluan nas redes sociais, estivesse a organização presente ou não. Embora sem uma estratégia estruturada, foi feito o lançamento da empresa no Facebook.

Uma contribuição trazida pelo entrevistado “B” foi a de afirmar que a Asmaluan não interagia com os usuários no início da criação da página. A Asmaluan possuía uma página, mas não havia atendimento. Contudo, os usuários da página demonstravam necessidade de ser atendidos por esse canal, pois, continuou o entrevistado “B”, deixavam comentários, reclamações e questionamentos, sem obter resposta em troca. Esta ausência era alimentada pela falta de uma definição clara das diretorias de como ia se apresentar o atendimento naquela plataforma.

Nota-se que o entrevistado “B”, ao fazer a afirmação abaixo, traz o cenário em que a empresa estava inserida no meio virtual, participava do Facebook, mas não tinha definição de uma estratégia de atendimento: *“a gente fazia o canal, não tinha atendimento, você entrava lá só tinha cliente reclamando ou fazendo comentários e nenhuma resposta, nenhuma manifestação da Asmaluan”*.

A empresa Asmaluan possuía, conforme mencionado pelos relatos do entrevistado “E”, uma quantidade relevante de reclamações nas redes sociais, que se encontravam sem respostas. Esta ausência de interação era um risco para sua imagem, face ao impacto daquelas redes junto aos usuários.

A dificuldade de encontrar um posicionamento digital aliado às inúmeras pautas debatidas entre as áreas da Asmaluan para buscar uma definição da estratégia para alinhamento daquele posicionamento impediu uma atitude mais clara no início da implantação da página no Facebook. Os entrevistados “C” e “D”, ao falarem que as áreas estavam debatendo assuntos relacionados ao Facebook, parecem indicar a falta de uma área específica responsável por esta definição dentro da estrutura organizacional. O discurso de “C” quando tratava do entrave de se definir prontamente um posicionamento digital, aponta para o seguinte:

*[...] que estávamos com muita dificuldade de conseguir encontrar qual era nosso posicionamento no Facebook, e aí a gente conseguiu entender que a nossa dificuldade era porque a gente não tinha um posicionamento digital como um todo, um posicionamento para redes sociais.*

A dificuldade maior, segundo “D”, era alinhar o processo de forma nítida, com os responsáveis pelos setores, pois na divisão das áreas, não se definiu quem seria o responsável

pelo posicionamento digital: “na medida em que ele [alinhamento do processo] ia acontecendo tentando definir as pautas, conversando com as áreas, vendo qual seria, tentando achar nosso posicionamento”.

Os entrevistados “C” e “D” evidenciaram que não havia uma definição de posicionamento digital da empresa Asmaluan quanto ao objetivo de estar no Facebook, quanto ao responsável pelo segmento e também sobre como se portar.

Além disso, identifica-se na entrevista com os gestores acima, a falta de agilidade em homologar junto à Gerência da empresa a estruturação de uma forma de interação na página do Facebook, diante do dinamismo no tempo de resposta que as redes sociais exigem. Estes dificultadores foram ressaltados quando o entrevistado “C” dá afirmações em trechos de sua entrevista como: “tive que pedir bênção demais, [...] “não tinha processos internos”, [...] “dificuldade de implementação do atendimento”.

A estrutura organizacional da empresa Asmaluan previa que a Diretoria do setor “Y” aprovasse a composição da interação naquela plataforma digital, sendo a Diretoria do setor “X” a responsável pela definição do planejamento estratégico digital. A falta de agilidade em se obter um posicionamento em função da necessidade do tema ser referenciado por áreas distintas, foi classificado como um entrave.

Em virtude disso, os entrevistados “C” e “D” informaram que foram feitos estudos para entender qual seria este posicionamento; aprofundaram o tema e definiram tipos de conteúdo para postarem no Facebook, baseado em produto e relacionamento com o público, para divulgação e homologação desta Diretoria, uma vez que o processo já estava lento.

Outro dado importante trazido pelos gestores “C” e “D” foi a divisão hierárquica das diretorias que tratavam o assunto. A área que cuida da *internet* e toda interação e comunicação das redes sociais está atualmente dentro da Diretoria “Z”, que cuida de toda a publicidade e propaganda da empresa. Mas, em 2011, a *internet* estava vinculada à Diretoria “W”, relacionada a canais e meios digitais. A subordinação a essa área dificultava, segundo os informantes, uma visão de relacionamento. Só se justificaria aquela configuração se a Asmaluan tivesse serviços *online* para serem vendidos, pois aquela diretoria tinha uma visão mais de comercialização de produtos.

Como a Diretoria “W” cuidava dos produtos a serem comercializados, havia no Facebook muitas campanhas de produtos, sem ter uma visão de relacionamento e interação que a plataforma exige. Os entrevistados “C” e “D” ressaltaram que a estrutura hierárquica da Asmaluan justificou a forma de lançamento no Facebook “*muito mais como um canal de campanha*”, e não de interação. Ao afirmar isso, os entrevistados entendem que o lançamento

da página no Facebook teria ocorrido inicialmente para lançar campanha, muito embora, em suas visões, a importância de estar nessa rede social seja muito maior.

Assim, Asmaluan se comportava de forma semelhante no Facebook e no *Twitter*, ou seja, divulgando produtos e serviços. Contudo, como notaram os entrevistados “A”, “C” e “D”, as redes são diferentes por si só, exigindo comportamentos e objetivos diferentes. Hoje haveria a diferenciação de tratamento que cada canal exige, uma característica mencionada pelos três entrevistados.

O canal da Asmaluan no Facebook era utilizado para lançar campanhas independente da necessidade de interação exigida nas redes sociais. Diante da identificação dessa lacuna, houve uma nova estruturação da área responsável pelo canal em uma nova Diretoria que conseguisse atender às necessidades de comunicação das redes.

O entrevistado “E” parece sintetizar as motivações iniciais do processo, trazendo a informação que a decisão da Asmaluan em criar uma página no Facebook teria sido um movimento de mercado, todavia, a decisão por atender aos clientes por esse canal teria ocorrido bem depois como fruto de uma necessidade. Este interstício foi longo na visão do entrevistado, sendo ele o gatilho da discussão sobre a necessidade de se atender naquele espaço virtual.

Infere-se que tratam dos obstáculos postos pela burocracia, uma vez que os responsáveis pelas tarefas não estavam bem definidos. Foi desta forma que demorou a interação e atendimento aos clientes na página da Asmaluan pelo Facebook. O gestor “C” reforçado por “D” afirmam:

*[...] mesmo não sendo nossa função, sendo diferente da nossa área de atuação – gerentes executivos e diretorias diferentes, o fato de verem usuários perguntando ‘Asmaluan, cadê você?’ nas redes sociais, iniciou-se uma estratégia de atendimento naquele canal. A partir deste ponto, foi sendo estruturado o atendimento com uma programação de melhor interagir na rede social, criando-se a Persona Asmaluan, com linguagem específica que os empregados deveriam utilizar na interação com os usuários, passando a diretoria de marketing interagir com outras diretorias para a implementação desta estratégia.*

Os entrevistados “C” e “D”, ao citarem o trecho acima, entendem que não era a função deles a iniciativa de estruturar o atendimento via Facebook. Pela estrutura organizacional da empresa, o setor “X” não seria o responsável pelo atendimento. Para que uma empresa tenha o



funcionamento de sua “máquina” sem entraves, os papéis de cada área precisam estar bem definidos, para evitar o seu emperramento.

O gestor “E” corrobora a ideia acima esclarecendo especificamente que no início da implantação do atendimento pelo Facebook houve um conflito muito grande na área de marketing e na área de atendimento da empresa, mencionados também por “C” e “D”. E classificou a orientação recebida da Diretoria da seguinte forma: *“era muito ortodoxa, era muito convencional, desse jeito não daria. Como iríamos responder pela rede social ‘Prezado Sr.’, ‘Anteciosamente’?”*.

Os entrevistados “C” e “D” não aprofundaram quais seriam os objetivos a serem atingidos, somente responderam que há dificuldades para a consecução dos objetivos em virtude da Asmaluan ser uma empresa pública, o que engessaria a tomada de decisão. Nota-se, pela análise do discurso dos entrevistados, obstáculos ocasionados pela quantidade de regras e trâmites burocráticos.

#### 4.1.2 OBJETIVOS INICIAIS, ESTRATÉGICOS – “UM AVIÃO EM PLENO VOO”

No propósito de entender quais foram e quais são os objetivos da Asmaluan em ter uma página no Facebook, os entrevistados foram convidados a responder indagações sobre o tema.

O entrevistado “A” identificou alguns objetivos estratégicos: *“estar no mesmo movimento que as empresas; estar onde as pessoas estão; dar visibilidade à marca; ter posicionamento institucional; agregar valor de modernidade à marca.”*

Interessante notar que no mesmo momento em que foram revelados os referidos objetivos da empresa, foi ressaltado pelo entrevistado “A” que estar presente em uma rede social é um terreno hostil para as empresas uma vez que as pessoas fazem uso delas para conversar com amigos, membros da família e inicialmente não se relacionar com empresas.

O início deste processo teria sido um “terreno novo” para toda empresa, com a adaptação da página, formas do que postar, de como escrever, pois todos estes procedimentos estariam ocorrendo de forma experimental.

Durante a entrevista, “A” ressaltou que os objetivos da empresa foram atingidos:

*[...] se aproximar de nosso cliente, trazer um engajamento com nossa marca, com nossos produtos. Posteriormente, mais recente, começamos respondendo no Facebook, funcionando como uma espécie de atendimento, que é o SAC 2.0.*

O entrevistado “B” quando questionado sobre o objetivo em ter uma página no Facebook, direcionou a resposta sobre o ponto de vista do atendimento. E prosseguiu demonstrando que, quando se estuda atendimento, a primeira estrutura que se aborda é o multicanal, e o cliente precisa ser atendido pelo canal de escolha.

“B” alertou ao fato de que a rede social é um canal em que a exposição da marca na *internet* é muito maior, por isso há necessidade de atendimento diferenciado, mostrando o interesse em atender, se posicionando, reforçando a marca. Nota-se que os objetivos elencados pelo entrevistado estão em sintonia com os ditames do marketing (DURUCKER, 1993) nas redes sociais.

O foco principal da empresa, diz o entrevistado “B” é *“demonstrar o interesse da Asmaluan em resolver o problema do cliente”*. Não bastaria ter a intenção de resolver, seria necessário demonstrar esse interesse para que o usuário perceba qual é o objetivo da empresa em atender naquele canal.

Os entrevistados “C” e “D” citaram que o objetivo inicial era estar presente em virtude da participação dos concorrentes no Facebook, por isso foi lançada a página sem uma estratégia definida. E, como mencionou o entrevistado “C”, os consertos da estratégia modificaram-se com: *“o avião voando enquanto as coisas estavam acontecendo”*, demonstrando uma estratégia de entrada reativa naquela plataforma.

Percebe-se que a empresa Asmaluan inseriu-se no Facebook sem uma estratégia bem delimitada, pois as modificações ocorreram à medida que as necessidades foram aparecendo. Como mencionado por “A”, mesmo sendo um terreno hostil para empresas, pois não há um controle do que está sendo postado, foi implantada a página naquela plataforma.

A motivação inicial de se fazer presente no Facebook em virtude dos concorrentes, sem uma estratégia estruturada, teve como efeito a possibilidade de identificação pela empresa da sua real necessidade de interação no Facebook, pela sua abrangência, conforme será mencionado abaixo pelo gestor “E”.

O entrevistado “E” respondeu que a formulação da estratégia em atender pelo Facebook surgiu da discussão provocada pelo próprio entrevistado quanto à decisão de a

Asmaluan responder ou não às demandas originadas do site Reclame Aqui<sup>7</sup>. Havia demanda de reclamação considerável naquele site, mas o posicionamento da Asmaluan foi e continua sendo não responder às solicitações daquele canal.

O gestor “E” informou que a Asmaluan obtém mais visibilidade com o envolvimento de pessoas curtindo, comentando e interagindo nas redes sociais. A exposição de marca no Facebook é maior que no site Reclame Aqui, e por ser uma página própria, o canal Facebook permite controlar, excluir e responder conteúdos; já o Reclame Aqui não permite.

Assim, foi decidido entrar nas redes sociais, realizando atendimento. O entrevistado “E” implementou justamente esse processo:

*A gente começou a desenhar o processo de como seriam esses atendimentos, como seria diferente em relação ao serviço do SAC, como ele funcionaria para atender a expectativa do cliente em uma rede social.*

E continuou o entrevistado “E” descrevendo que o funcionamento do atendimento prestado na plataforma do Facebook seria diferente do atendimento via SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente): “A estrutura de processo é diferente, a autonomia das pessoas é diferente, os empregados e sua capacitação são diferentes”.

“E” disse ainda que o impacto que as redes sociais possuem na imagem das empresas é enorme, podendo ser positivo ou negativo. A forma como a empresa vai se comportar no mundo virtual definirá seu sucesso digital.

A abrangência que as redes sociais possuem e a grande demanda de atendimento da empresa Asmaluan teriam conduzido a definição da estratégia em realizar atendimento através do Facebook.

#### 4.1.3 ATENDIMENTO NAS REDES SOCIAIS – “MÃE MODERNA OU UMA VELHA?”

Para compreender o tema do comportamento da Asmaluan no Facebook, foi demandado aos entrevistados que falassem sobre o atendimento naquela plataforma.

---

<sup>7</sup> O site Reclame Aqui é uma organização própria onde os consumidores podem incluir as reclamações quanto aos produtos e serviços prestados ou fornecidos por empresas. Em contrapartida, as empresas podem ou não responder essas reclamações.

O entrevistado “A” afirmou que a Asmaluan institucionalizou o Facebook como um canal de atendimento, destinando uma equipe para responder às reclamações, sugestões e aos elogios. Segundo o executivo, o atendimento ao cliente por este canal constrói marca. Estes conceitos da importância do atendimento, inclusive quanto à fidelização e retenção são embasados pelas teorias de marketing (KOTLER, 2013)

Uma das contribuições que o entrevistado “B” trouxe foi acerca da estruturação da forma de atendimento por parte dos funcionários da Asmaluan, em sua interação com os seus usuários pelo Facebook.

Foi construído pela área “Y” um manual de como os funcionários deveriam interagir com os usuários, precedida de uma pesquisa de como a Asmaluan é vista pelos clientes. Chegou-se, segundo o informante “B”, à figura de uma mãe. A Asmaluan, através do atendimento realizado na plataforma Facebook, deve agir como uma mãe, orientando os clientes, não só passando informação. E complementou “E”:

*É uma imagem que a gente percebe que as pessoas têm da Asmaluan em relação a essa receptividade, o carinho e tudo mais. Mas queremos ser uma mãe moderna, não uma velhinha estilo vovó.*

A rede social possui uma dinâmica diferente, exigindo-se uma agilidade e uma forma diferenciada em atender, conforme afirmou o entrevistado “B” (essa fala ecoa o que já foi destacado anteriormente pelo entrevistado “C”): *“é algo muito ágil, rápido, a linguagem é diferente, não dava pra gente entrar falando ‘Prezado Senhor’”.*

Por isso, na época, o coordenador deste processo, disse o entrevistado “B”, criou a *Brand Persona*: *“a personalidade da Asmaluan, como a Asmaluan quer ser vista nas redes sociais”.*

*[...] ela é divertida, mas ela não é engraçada, [...] a gente manda emoticon, a gente interage com o cliente mandando coração, outras coisas do tipo, então tudo isso faz parte da Brand Persona. De fato a gente entrou fazendo atendimento diferente de outros canais que a Asmaluan hoje atende.*

Somente no início de 2014, se passado anos da criação da página do Facebook, de acordo com “B”, dezessete empregados iniciaram o atendimento institucionalizado por este canal. A escolha dos funcionários para trabalharem neste segmento foi feita através de um processo seletivo onde eram analisados o perfil e as características dos empregados que

poderiam ter trabalhado anteriormente em qualquer área, sendo conduzida pela área “Y”. Após a escolha, estes empregados, em conjunto, fizeram um treinamento de como uma mãe se comporta nas redes.

O entrevistado “B” informou que todos os bancos já estavam interagindo nas redes sociais, e como a “*Asmaluan demorou tanto pra entrar*” e atender, preferiu-se, treinar todos os empregados por quase dois meses enquanto o atendimento via Facebook não era aprovado. A falta de agilidade em planejar e executar um procedimento numa empresa “burocrática” foi considerado um embaraço ao funcionamento natural da “máquina”.

Pode-se supor que a demora na aprovação do projeto de atendimento pela diretoria pode ter causas de cunho estratégico: a matéria poderia não ser prioridade para o diretor, e por isso não foi aprovada e posta em prática de imediato; ou foi identificado que o momento não era oportuno; ou qualquer outra decisão, que não foi trazida pelos informantes. Em todo o caso, um dos motivos que se pode inferir na entrevista com “B” foi a possibilidade de existir um entrave para liberação daquele projeto esbarrado na burocracia da empresa para conseguir aprovar e pôr em prática a interação na plataforma Facebook.

Neste momento, está-se diante de outra etapa do entrave burocrático. Antes, não havia uma estratégia clara e definida para o posicionamento digital no Facebook. Passado este cenário, vê-se um objetivo, qual seja, interagir nesta plataforma prestando atendimento aos usuários da página, mas que, em virtude da demora na estruturação do atendimento na Asmaluan, recuou-se para montar-se toda estrutura, afim de a comunicação ocorrer de forma exponencial.

Os empregados que estavam envolvidos na interação prepararam uma entrada de forma estruturada e, por conseguinte, diferenciada, o que, logo de início, “*percebeu-se que já teve resultado*”. O entrevistado “B” confirmou uma mudança de perspectiva do cliente em como ele via a Asmaluan nas redes sociais – como uma empresa sem resposta às demandas – para outra que presta um atendimento diferenciado.

Uma vez passada a aprovação, a estruturação da interação, ou seja, sua *performance* teria sido bem sucedida, para funcionários e clientes, conforme relatos do entrevistado “B”.

Segundo o entrevistado “E”, havia muitos elogios e um retorno positivo da Diretoria, por ver a inversão das interações, que passaram de negativas para positivas quanto à expectativa de resposta rápida e à capacidade de reverter o sentimento do cliente em relação à empresa. Contudo, sua expectativa neste canal é que a Asmaluan possa melhorar o atendimento.

Com o objetivo de medir o conteúdo das interações, referindo-se aos relatórios internos, o entrevistado “B” informou que 60% a 70% das ocorrências dos usuários na página da Asmaluan no Facebook são pedidos de informação ou solicitação de algum produto ou serviço.

Interessante ponto trazido pelo entrevistado “B” quando questionado sobre os dificultadores em prestar atendimento nas redes sociais foi o impasse de identificação do usuário atrelado ao sigilo bancário. Este ponto, embora não constitua uma questão a ser aprofundada neste trabalho, é de extrema relevância para futuras pesquisas, no sentido do impacto da privacidade dos dados face ao atendimento e prestação da informação naquele canal por parte das instituições financeiras.

Pode-se compreender que os entrevistados “C” e “D” ao citarem algumas ações que poderiam ser feitas de forma mais otimizada acabam demonstrando que precisam atuar em um processo de criação mais lento, principalmente por não encontrarem definições claras sobre as áreas e os responsáveis que deveriam conduzir determinadas ações.

A informação trazida pelo gestor “E” demonstra a falta de interação entre as áreas da empresa Asmaluan, principalmente a responsável pelo atendimento e a responsável pelo marketing. A estrutura organizacional, neste caso, inibe a comunicação entre os setores, prejudicando uma visão macro acerca do mercado, conforme se percebe na passagem a seguir: “[...] fronteiras muito grossas entre o atendimento e o que a gente pensa do atendimento e o que marketing pensa pra marca da empresa, e essa falta de sensibilidade em relação ao mercado e o que a gente faz.”

Traz-se o organograma adaptado pelo pesquisador, mas de uma forma em que fique clara a falta de subordinação ou ligação entre as áreas envolvidas, o que se infere que a própria estrutura organizacional inibe a comunicação entre os setores, dificultando a tomada de decisão.

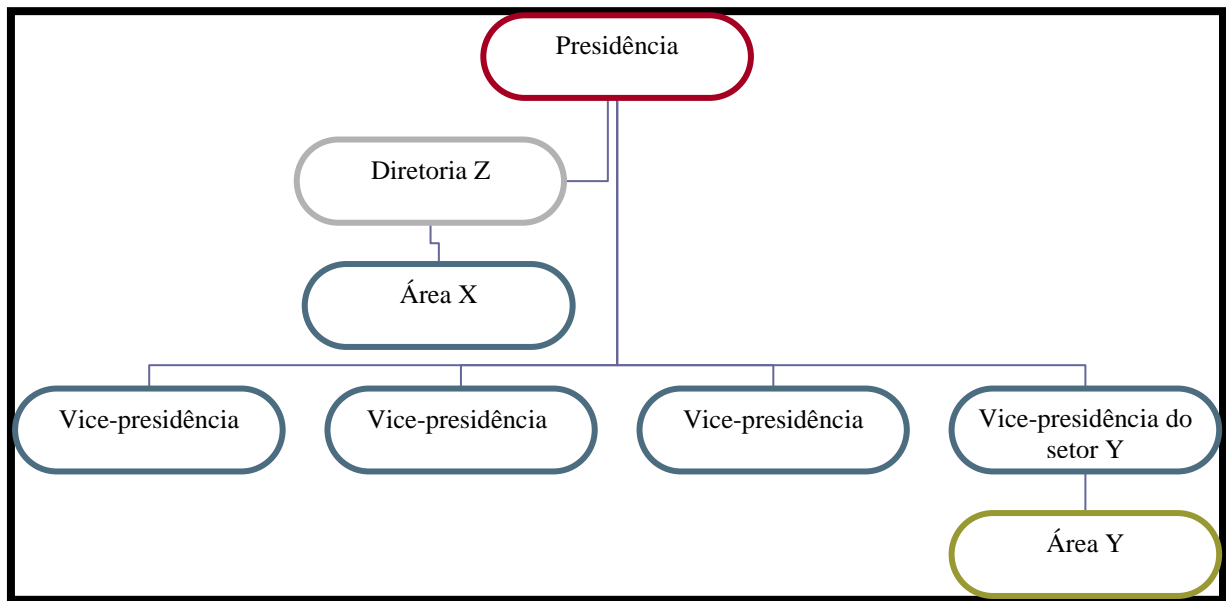


Figura 10 – Organograma com visão ampliada

Em todo o discurso percebe-se obstáculo à execução da estratégia em virtude da burocracia encontrada na Asmaluan.

Nota-se que entre os desafios na implantação e execução do atendimento nas redes sociais, os entrevistados relacionaram falta de agilidade e discussões entre as áreas responsáveis para se executar e até mesmo aprovar as estratégias, muitas vezes à luz da burocracia.

#### 4.1.4 IDENTIDADE DA EMPRESA – “O TERMÔMETRO DO CLIENTE”

Com a finalidade de entender a percepção dos gestores quanto à coerência ou fidelidade da identidade da empresa no perfil do Facebook, foram instados a responder a respeito da imagem da Asmaluan. O objetivo deste tópico era provocar e extrair a opinião pessoal dos entrevistados se, naquela página do Facebook, era possível identificar e reconhecer a Asmaluan com todas as suas características.

O entrevistado “A” fez uma pausa longa quando questionado sobre o item. Após pensar, respondeu que ainda não está representada no Facebook, mas estão focados neste objetivo.

Os entrevistados “B” e “E” afirmaram que há uma representatividade do perfil principalmente pela idealização da *Brand Persona*: mãe Asmaluan, já citada quando tratado o assunto “Atendimento”.

Ambos os entrevistados “C” e “D” ressaltaram o rejuvenescimento da marca, embora tenham alertado que como a Asmaluan possui diversos públicos, há uma estratégia do Setor “X” em não caracterizar a empresa num único perfil. Esta estratégia acaba dificultando a definição de uma identidade. Foi trazido pelo entrevistado “C” como exemplo o comportamento do Banco Itaú no Facebook: *“eles têm a Brand muito bem definida, eles não falam de produto, estão ali para ‘repostar’ o posicionamento de ‘Isso muda o mundo’”*.

Ainda argumentando sobre o tema, o gestor “C” inferiu a possibilidade de se manter um posicionamento parecido com o dos concorrentes (o Itaú em que não falam de produto, por exemplo), mas foi definido que a Asmaluan *“é conteúdo, é conhecimento”*, e por isso, não se percorreu o caminho das séries de ações para se chegar à identidade. O mesmo gestor ainda completou: *“a rede social é uma perna de uma série de coisas que temos feito no digital”* como a atualização e melhoria do internet banking, por exemplo. Ao falar deste caminho a ser percorrido, o entrevistado “C” traz a ideia de que há uma longa trajetória que a empresa precisa percorrer para se fazer representar naquela plataforma e todas as outras no mundo digital.

Os entrevistados se referem a uma série de projetos e aplicativos que estão sendo produzidos pelos gestores “C” e “D”, para que a identidade da Asmaluan seja representada no meio digital, mas que, pela dificuldade enfrentada, pelos empecilhos burocráticos, “C” afirma: *“a gente tem que batalhar em outras áreas para botar no ar”*. “D” complementa que: *“a gente está no meio do caminho”*.

O entrevistado “E” clareou pontos que não haviam sido trazidos por “B” quando afirmou que a identidade não está representada na rede social. Quando questionado sobre o que poderia ser feito para se chegar a esta identidade, prontamente informou o entrave burocrático na empresa no que toca às áreas envolvidas (“X” e “Y”). Infere-se que se diminuísse a falta de comunicação entre os setores, a identidade da empresa estaria representada no Facebook.

Interessante ressaltar que em todos os assuntos abordados, ora a falta de comunicação entre as áreas, ora a definição de responsabilidade entre as áreas, ensejam obstáculos já citados nas subseções “Histórico” e “Atendimento”.

O entrevistado “E” posicionou-se dizendo que não vê uma interação da área de marketing envolvendo-se com a área de atendimento nas redes sociais, pois são eles



(atendimento) que podem dizer as novidades que a interação na rede social traz por estar próximo dos usuários. O entrevistado “E” posicionou-se desta forma por entender que os usuários estão interagindo com o atendimento realizado nas redes sociais, e seria com base nesta interação que a empresa poderia captar as necessidades dos clientes, nascendo as novidades tecnológicas.

O mesmo gestor reverbera que o atendimento conhece o “*termômetro do cliente*”, sabe o que está interagindo, como se portar naquele canal, diferente da área do marketing que não está em contato com o cliente – “*está aqui em Brasília longe do cliente*”. Ao mencionar o Estado Brasília, referiu-se ao distanciamento da localização da área do marketing em relação às diversas realidades do Brasil.

Quanto ao tópico abordado, o entrevistado “E” defendeu seu ponto de vista sobre a falta de permeabilidade no processo de marketing sugerindo que esta área (marketing) deveria comparecer às agências da Asmaluan para entender o comportamento dos clientes, como se portam, como se comunicam, vestem-se e, a partir deste estudo, reproduzir esse comportamento nas redes sociais, pois:

*[...] a rede social é mais aderente com a realidade da agência do que com a visão que eles têm de instituição segura e formal. Eu acredito que esse modelo antigo fica assim: seguro é sinônimo de chato, isso não é do jeito como funciona hoje em dia; seguro é sinônimo de rápido, de ágil, de que atende legal, que você acha bacana, isso acaba afetando a ideia de segurança e não o chato, o chato espanta cliente.*

O entrevistado “E” deixou claro que acredita na sociedade em rede, não somente em rede social, mas também no comportamento de interatividade e interação das pessoas, em posições iguais: “*sem mais essa visão de, o gerente e eu*”. Ele acredita que não se deve ter uma visão que divide o gerente e o cliente, mas sim compreender que são indivíduos iguais ligados e que se relacionam. Esta interação não fica adstrita às relações comerciais, pois, continua o entrevistado, engloba os diversos cenários; como trabalho e casa. A visão do relacionamento entre iguais seria uma visão mais personificada e personalizada da relação, onde a interação em nome da Asmaluan é vista com humanização. Cabe notar que, esta relação mais humanizada foi citada também pelos entrevistados “C”, “D” e “E” como forma de melhor interagir.

#### 4.1.5 UNIFORMIZAÇÃO DA LINGUAGEM – “A MESMA LÍNGUA”

Os entrevistados foram indagados sobre os tipos de linguagem utilizados por todos os envolvidos, para compreender suas visões sobre a interação Asmaluan - Facebook.

O entrevistado “A” trouxe a informação que há 06 (seis) agências licitadas que estão autorizadas a produzir campanha, sendo três de propaganda e três agências digitais.

Quando há alguma demanda para produção de mídia, as seis agências antes de realizarem determinado trabalho são convocadas por um setor específico da Asmaluan para participarem da seleção interna, onde serão avaliadas com notas de zero a dez com base nos seguintes critérios: raciocínio básico, estratégia de comunicação publicitária, ideia criativa e estratégia de mídia e não mídia. A agência que obtiver a maior nota dentro destes critérios será selecionada para realizar àquela tarefa. Há casos em que não é necessária a realização deste procedimento, mas vêm-se procedimentos instituídos pela empresa que impedem o dinamismo e a flexibilidade que são próprios da comunicação.

Foi mencionado pelos entrevistados “C” e “D” que qualquer mídia que a Diretoria esteja interessada em lançar, necessariamente precisa ser comprada por algumas das agências de publicidade licitadas, precedendo-se do procedimento acima. A burocracia e a falta de autonomia para tomada de decisão em escolher determinada agência engessam e, às vezes, podem dificultar e atrapalhar a execução de ação recém estruturada.

Foi percebido pelo entrevistado “A” que há um grande desafio na adequação do discurso e linguagem destas diferentes agências licitadas. E continuou ressaltando a importância de se unificar a forma de se comunicar entre os diversos envolvidos. Quanto aos empregados da empresa e terceiros que respondem e interagem com os usuários, foi defendido que não há ainda uma “língua” unânime. Este foi um dos problemas apresentados pelo entrevistado “A”, principalmente para a conciliação dos objetivos por tantas “pessoas” diferentes.

Há uma tentativa de uniformização levantada por “A”, mas ainda não concretizada pelos obstáculos encontrados pela “máquina”: *“a gente está querendo uniformizar esse processo de forma que todos falem a mesma língua, os mesmos objetivos, explorando todo o potencial da ferramenta, no caso a plataforma”*.

O entrevistado “B” afirma que os empregados envolvidos no atendimento pelas redes sociais sabem da importância e seguem a uniformização na linguagem pelo preparo realizado previamente, estando bem conscientes de seu papel, referindo-se ao setor “Y”. Seriam muito

cuidadosos e se preocupam com a exposição da Marca no Facebook. Conhecem os objetivos que a Asmaluan tem no atendimento pelo canal.

A entrevistada “C” afirma a dificuldade de juntar todos os envolvidos para caminhar uníssonos:

*[...] tem campanha de crédito que está com a Agência X, tem a campanha de poupança que está com a Agência Y, ainda temos as agências digitais que não podem efetuar compra de mídia, elas produzem somente os posts orgânicos, [...] então o desafio é de juntar todos estes envolvidos, fazendo a engrenagem caminhar, tanto pelas campanhas como pelos posts.*

“C” e “D” afirmaram que na área em que atuam há uniformização de linguagem, referindo-se ao setor “X”. Todavia, em gerências próximas, estão ainda num processo de “catequização” explicando a importância das redes sociais e sua forma de interação.

O entrevistado “E” respondeu a indagação informando que não havia uniformização, principalmente com a “matriz”, onde, há época, foi o precursor de inúmeras discussões quanto à forma de atender nas redes sociais. A orientação da matriz, segundo o entrevistado “E” era atender como “prezado Sr.”, “não poderíamos usar *emoticons*”. Foi dada uma orientação aos empregados envolvidos no atendimento diferente da recebida pela matriz, desobedecendo todas as regras e orientações quanto à informalidade, permitindo a utilização de *emoticons*, ultrapassando, como dito pelo entrevistado: “o modelo mental bancário de 1970”, o que demonstrou a divergência na forma de linguagem dentro da própria Asmaluan.

#### 4.1.6 INVESTIMENTO NO FACEBOOK: VANTAGEM COMPETITIVA VERSUS CUSTO – “TARGET, CONTEÚDO E INVESTIMENTOS CORRETOS”

Com o fito de entender a percepção dos entrevistados se consideravam uma vantagem competitiva a Asmaluan manter a página no Facebook, ao entrevistados foram instados a tecer comentários sobre as categorias dos *posts*; se há ou não necessidade de investimento e, principalmente, se o custo desse investimento é compensado pelo alcance dos objetivos da empresa.

Um dado importante sobre os serviços oferecidos pelo Facebook nas relações com empresas foi a progressiva necessidade de atingir o público-alvo através de investimento de

mídia. Na entrevista “A” foi relatado que há duas formas de *posts* no Facebook, o orgânico, em que toda publicação ocorre sem necessidade de investimento, onde os usuários interagem de acordo com sua vontade. Em contrapartida, está o *post* com investimento, onde é definido o público que se quer atingir com a publicação.

O objetivo do executivo “A” era que a Asmaluan tivesse engajamento, com curtidas, compartilhamento e comentários, uma preocupação que se fundamenta no fato de que quando um usuário interage, a marca da empresa também aparece aos amigos de sua rede. Este era o objetivo inicial, pois o engajamento gerava alcance com a distribuição de conteúdo para o maior número de pessoas.

Todavia, o próprio Facebook teria começado a restringir o alcance dos *posts* orgânicos sem uma notificação explícita de que estava fazendo este corte aos serviços gratuitos. A partir deste momento os *posts* viraram uma questão de investimento. O alcance daquele conteúdo publicado dependia proporcionalmente do investimento pago. Este relato foi mencionado pelos entrevistados “A”, “C” e “D”.

Interessante mencionar o exemplo de um *post* que divulgava uma prestação de serviço da empresa citado pelo entrevistado “D”, pois o alcance obtido de maneira orgânica pela Asmaluan neste *post* teria sido superior ao alcance natural dos *posts* com investimento. O alcance foi tão grande que o próprio Facebook contatou a Asmaluan para obter informações sobre como foi feito e produzido aquele *post*.

O entrevistado “A” informou que há métricas para verificar o desempenho de uma campanha que tenha investimento, através das CPM: custo por mil, custo por engajamento e custo por *view*. Isto dependerá do formato que será utilizado. Traz um exemplo sobre uma campanha de esportes lançada no Facebook que foi um sucesso, onde o custo de visualização foi muito baixo, pois conseguiu selecionar o público certo, o valor pago foi preciso e o conteúdo estava bem desenvolvido:

*Na campanha de esporte tivemos um feedback do conteúdo onde foi o menor custo por visualização do ano. É uma mistura de target correto, conteúdo correto e investimento correto. Isso faz com que a mensagem se propague mais. Porque as pessoas estão engajando, isso tudo entra na conta do custo final da campanha. O custo do vídeo foi menos de centavo. Isso é muito bom perto dos parâmetros de mercado. Então consideramos que seja um investimento que vale a pena.*

O executivo “A” informou que no ano passado a empresa repensou e reavaliou a sua permanência no Facebook. E a conclusão foi sobre a manutenção em virtude da importância de se fazer presente e prestar um bom atendimento, principalmente com o desenvolvimento deste canal, gerando uma vantagem competitiva. O gestor ressaltou a quantidade de usuários que estão presentes no Facebook e completou: *“As pessoas estão lá e a gente precisa levar a mensagem da Asmaluan; de dois anos pra cá o Facebook virou um canal de atendimento também”*.

O entrevistado “B” respondeu que há vantagem competitiva em se manter uma página no Facebook principalmente quando ocorre a resolubilidade da demanda do cliente na própria rede social. Os executivos “C” e “D” consideram uma vantagem competitiva estar nas redes sociais, principalmente após a implementação do atendimento pelo Facebook, mas lamentaram a forma tardia desta interação da Asmaluan.

O gestor “E” também considera uma vantagem competitiva pelo mesmo motivo apontado pelos demais. Todavia, traz algumas reflexões novas quanto aos *posts* com investimento. Entende que não é necessário desembolsar valores expressivos às agências de publicidade para geração de conteúdo. Se os conteúdos fossem criados em rede e compartilhados pelo usuário, não haveria necessidade daquelas agências, o que baratearia os custos desta administração.

O último entrevistado continua argumentando os pontos positivos de se manter a página no Facebook: o ganho da marca e da reputação da Asmaluan. Considerando-se somente o atendimento nas redes sociais, sem considerar os custos de campanhas, foi mencionado que há uma necessidade de desenvolver uma estratégia de captura e análise de dados gerais utilizando as redes sociais e o comportamento do usuário nas interações para que, com estas informações a Asmaluan conceba outras formas estratégicas de relacionamento em outros canais, não necessariamente nas redes sociais, maximizando negócios. Assim os custos de um canal podem virar receita de outro e vice-versa ampliando a forma de ver as interações e os clientes.

#### 4.1.7 FERRAMENTAS UTILIZADAS – “DE FORMA CASEIRA”

Com o propósito de compreender se foi estruturada alguma ferramenta interna para monitoramento e geração de relatórios para gerir as interações no Facebook, foram feitos enunciados sobre quais seriam as referidas ferramentas. Foram envolvidos assuntos quanto à utilização de instrumentos gratuitos, suas funcionalidades, análise de perfil do usuário e

acompanhamento de meta. O objetivo da pergunta em relação à ferramenta não era saber o nome e como é utilizada, e sim compreender os mecanismos de gestão desse canal de comunicação que vêm sendo adotados pela Asmaluan.

O entrevistado “A” argumentou que utiliza a ferramenta disponibilizada pelo próprio Facebook, além do *PowerEditor*. Conforme comentário do entrevistado:

*O Facebook criou uma plataforma chamada business manager onde se pode programar e agendar os posts. E têm-se os números dos resultados dos posts – quantas pessoas clicaram, quantas curtiram (dados que a própria ferramenta disponibiliza). A gente faz isso de forma caseira. Quando precisa-se de algo mais estruturado demandamos para as agências. As agências preparam relatório, avaliam como estão os comentários, as menções da Asmaluan na internet. E aí nesse caso, para se fazer o acompanhamento do monitoramento, uma das agências usa a V Track. (grifo nosso)*

Percebe-se que não há uma ferramenta estruturada para atendimento às demandas internas. Toda e qualquer necessidade será demandada às agências licitadas, o que, pode-se pensar, retarda a tomada de decisão.

Todo acompanhamento e sucesso das estratégias da Asmaluan andam em paralelo à superação da burocracia, uma vez que toda e qualquer medida que envolva custo precisa passar primeiro por um processo licitatório para liberação, como por exemplo, a ferramenta para acompanhamento das interações, com geração de relatórios genéricos, citada pelo entrevistado “B”, onde a ferramenta solicitada ficou pronta juntamente com o início do atendimento por aquele canal: “*a gente percebeu que ela não dava tudo que a gente precisava, principalmente em termos de relatório, e você sabe como que é licitação, por mais que o Termo de Referência seja bem feito, [...]*”.

À medida que começou o atendimento, foi se percebendo a necessidade de adequação daquela ferramenta, com a implementação de relatórios específicos que facilitassem o dia a dia. Tem-se: “*um acompanhamento diário, a gente consegue ver o que está acontecendo, reclamação de quê, e agir mais na causa raiz*”.

Questionado se a ferramenta estava homologada ou construída pela Asmaluan, internalizada aos seus sistemas corporativos, informou que não, dizendo que outros bancos também recorriam a ela:

*A gente acessa por web e na verdade nós realizamos um contrato de serviço. Hoje, eu tenho uma agência de publicidade que me empresta um serviço de relatório de redes sociais, de monitoramento, e junto ele me disponibiliza uma ferramenta para que eu possa fazer o atendimento. Essa ferramenta é o SCUP, [...] a mais conhecida do mercado, é nacional.*

Outro dado importante trazido pela entrevista “B” foi referente à alçada dos funcionários que estavam prestando atendimento nas redes sociais. Em virtude dos inúmeros entraves burocráticos, este seria mais um. Segundo ela, foi necessário colocar uma equipe de funcionários Asmaluan capacitados para terem alçada de resolubilidade. A aprovação da alçada ocorreu<sup>8</sup> por ocasião da aderência da empresa ao site consumidor.gov.

O site consumidor.gov.br é uma plataforma criada pelo Governo Federal com a finalidade de solucionar, de forma alternativa, conflitos de consumo. As empresas que participam deste site comprometem-se receber, analisar e responder as reclamações em até 10 dias, conforme consulta realizada no próprio site. A participação neste site é voluntária.

A liberação de atendimento das redes sociais pela Asmaluan só se deu em virtude desta adesão àquele site, conforme mencionado por “B”.

*[...] uma das dificuldades que foi vencida nesse período, sendo muito perto ao atendimento nas redes sociais, foi o movimento da Asmaluan em entrar no Consumidor.gov. que é um outro portal na internet, em virtude disso, a gente conseguiu uma alçada por equipe de redes sociais.*

Em relação às metas o entrevistado “B” informou que há metas específicas de atendimento por operador, mas ainda não há acerca da resolubilidade das demandas, o que estaria em fase de implantação.

As entrevistas “C” e “D” mencionaram outras ferramentas, tais como a *The Track* para monitoramento com alertas em caso de boatos, dentre outras. Esta *The Track* é realizada por uma agência digital, embora o pesquisador não identificou na fala das entrevistas problema em solicitar este tipo de relatório específico àquela agência.

No decorrer da entrevista “E” foi citada uma ferramenta utilizada anterior ao SCUP, que foi inutilizada em virtude da sua difícil navegação e reprovação dos funcionários, mas em virtude do processo burocrático, a mudança ocorreu recentemente.

---

<sup>8</sup> (CONSUMIDOR, 2015).

#### 4.1.8 OPORTUNIDADES, RETORNO PERCEBIDO E VISÃO DE FUTURO – “EMPODERAMENTO DO USUÁRIO”

Neste último tema foram abordados tópicos como as oportunidades mapeadas, se há retorno percebido em estar nas redes sociais e se há projetos para o futuro.

O entrevistado “A” observou uma necessidade de aperfeiçoamento na identificação dos clientes que demonstraram interesse de compra no Facebook de produtos da Asmaluan para a geração de negócios, pois ainda não há forma de medir esta oportunidade.

Este mesmo demonstrou que há uma divergência de responsabilidades em desenvolver este monitoramento de oportunidades, entendendo que não é a área de atendimento, criação e manutenção de *posts* nas redes sociais que deva ser a responsável, mas sim a área atrelada ao CRM (*Customer Relationship Management*) da Asmaluan. As áreas deveriam ter uma comunicação estreita, o que não ocorre principalmente pelos processos burocráticos. Citou um exemplo:

*“no CRM pode ter uma campanha de Cartão de Crédito para um cliente e no dia anterior, este mesmo cliente pode ter entrado no Facebook e reclamado do produto. A rede não tem parâmetro para saber como está o relacionamento com o cliente. Isso deveria acontecer, mas o processo é muito demorado. Não se sabe quando isso vai acontecer.”*

Foram citados três pilares como estratégia de oportunidades pelo entrevistado “A”: atendimento, engajamento e visibilidade. Outra oportunidade citada foi o desenvolvimento para oferecimento de serviços naquele canal. Com relação à visão de futuro, o entrevistado “A” respondeu que pretende otimizar os processos para “*ser menos burocrático*” e continuou, “*recentemente ingressamos no Instagram e melhoramos o conteúdo no Twitter*”.

A entrevista “B” demonstrou um retorno percebido pelo cliente através do comportamento deste nas redes sociais, exemplificando clientes que passam a ser defensores da marca Asmaluan naquela plataforma. A principal oportunidade trazida pelo entrevistado “B” foi a manutenção do cliente com sua retenção e satisfação na rede social. Ao mesmo tempo em que citou a otimização das oportunidades de negócios geradas pelo atendimento nas redes sociais, ressaltou que a prioridade está relacionada às reclamações. Há uma discussão da



gestora com sua equipe quanto ao retorno sobre o investimento da sua unidade de atuação; o quanto ela traz de negócios em números para empresa.

Para o futuro, o entrevistado “B” pretende resolver 100% (cem por cento) das demandas sem precisar direcionar para nenhum outro canal. O foco em atingir este percentual de resolubilidade vai de encontro à doutrina de marketing que considera de fundamental importância a retenção do cliente (KOTLER, 2013).

Ainda nesta entrevista, foi citada como visão de futuro o atendimento através do WhatsApp, não estruturado ainda pela concorrência, embora nos bastidores sabe-se que há movimento neste sentido, conforme menção do gestor “B”.

Os entrevistados “C” e “D” limitam-se a falar que as oportunidades e a visão de futuro estão atreladas ao investimento disponível a ser disponibilizado para Facebook. Quanto maior o valor dispensado, maior será a oportunidade de negócios. Quanto ao retorno percebido, os entrevistados “C” e “D” citaram que há “imensidão” de relatórios para se medir a reação das pessoas quanto à *Brand*. A gestora “C” citou inclusive que participou bem de todo o processo de implementação da página e que se percebe uma mudança comportamental dos usuários que em sua maioria, mesmo em meio à crise, podem ser identificados como mais gentis.

O entrevistado “E” percebe um retorno principalmente pautado na diminuição da quantidade de reclamação. Questionado sobre a possibilidade de venda de produtos na plataforma Facebook, o entrevistado foi categórico em defender a venda somente se o usuário solicitar, por achar invasivo qualquer oferecimento de produto ou serviço naquele canal. Cita o “*empoderamento*” do usuário nas redes sociais, e não mais da empresa, logo “*é ele que decide o que ele quer ver*”. Quanto às oportunidades e visão de futuro, o último entrevistado citou a possibilidade de se atingir “*as metas*” nas redes sociais através das demandas espontâneas de clientes solicitando customização de produtos e serviços próprios.

#### 4.2 ANÁLISE DOS DADOS (QUADROS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO)

Em meio a temas chaves foram elaboradas perguntas que iam se adaptando à medida que as entrevistas aconteciam. O foco de todas as entrevistas era dar subsídios ao pesquisador para elaborar a pesquisa com base nos relatos dos empregados envolvidos de forma direta ou indireta com o Facebook.

No agrupamento destes assuntos-chave citados acima, percebeu-se que entre os entraves apareciam como dificultadores ao bom andamento dos procedimentos de inserção da

organização no Facebook, saltou aos olhos do pesquisador a categoria de análise “burocracia”. O pesquisador, revisitando as entrevistas, a partir deste momento, considerou oportuno prover destaque a essa questão, inserindo-a nas ilustrações com os depoimentos sobre os temas explorados.

A pesquisa perpassou por temas como os objetivos da empresa e seus desafios em definir posicionamento digital, definir responsáveis pelas redes sociais, prestar atendimento com excelência, oportunizar negócios pelo Facebook. Pela análise de conteúdo dos discursos, chegou-se ao panorama descrito a seguir. O primeiro quadro trata dos principais objetivos estratégicos citados pelos entrevistados ao longo das narrativas:

<b>Objetivos Estratégicos</b>	
<b>Entrevistados</b>	<b>Frases relacionadas</b>
A	“importante estar onde as pessoas estão”; "tem muita gente lá"; “dar visibilidade a marca”; “ter um posicionamento institucional na rede social”; “agregar valor de modernidade a marca”; “é um terreno hostil para a marca”; “aproximar-se do nosso cliente”; “trazer um engajamento com nossa marca”; “respondendo no Facebook, funcionando como uma espécie de atendimento”; “usando o Facebook como veículo de mídia”; “há construção de marca no atendimento ao cliente [pelo Facebook]”
B	“dar visibilidade a marca”; “ter um posicionamento institucional na rede social”; “trazer um engajamento com nossa marca”; “necessidade de prestar atendimento”; “utilização pelos clientes das redes sociais como o primeiro canal”; "reforça sua imagem quando presta atendimento qualificado"; "manutenção e satisfação do cliente"; "havia comentários, a gente estando presente ou não"
C	“dar visibilidade a marca”; "rejuvenescimento da marca"; “usando o Facebook como veículo de mídia”; "[no] início, a gente fazia o canal [Facebook, mas] não tinha atendimento”; "estar presente [no Facebook] em virtude da concorrência"
D	“dar visibilidade a marca”; "rejuvenescimento da marca"; "replicando campanha"; "começam a falar lá"
E	"as pessoas têm página lá"; “dar visibilidade a marca”; "rejuvenescimento da marca"; "risco de imagem por estar lá [com comentários sem resposta]"; "expõe a nossa marca"; "havia comentários, a gente estando presente ou não"; “movimento de mercado”; "os outros estavam"

Ilustração 11 – Objetivos estratégicos citados pelos entrevistados

A seguir, está o quadro os dificultadores apontados pelos entrevistados no início do processo:

<b>Entraves no início do processo</b>	
<b>Difícultador:</b>	<b>Frases Relacionadas</b>
Falta de atendimento	“a gente fazia o canal, não tinha atendimento, você entrava lá só tinha cliente reclamando ou fazendo comentários e nenhuma resposta, nenhuma manifestação da Asmaluan” (B)
Falta de posicionamento	“que estávamos com muita dificuldade de conseguir encontrar qual que era nosso posicionamento no Facebook, e aí a gente conseguiu entender que a nossa dificuldade era porque a gente não tinha um posicionamento digital como um todo, um posicionamento para redes sociais” (C) “consertando o avião voando, enquanto as coisas estavam acontecendo” (C)
Dificuldade das áreas	“tive que pedir bênção demais” (C) “na medida em que ele ia acontecendo tentando definir as pautas, conversado com as áreas, vendo qual seria, tentando achar nosso posicionamento” (D)
Falta de procedimento interno	“não tinha processos internos” (C)
Dificuldade das áreas e falta de procedimento interno	“dificuldade de implementação do atendimento” (E)
Falta de agilidade	“Com relação à decisão por atender, que já demorou muito mais tempo do que precisava, pelo menos na minha percepção de passagem do tempo, – do momento que se decidiu entrar e só publicar para o momento em que se decidiu interagir” (E)

Ilustração 12 – Difícultadores no início do processo da Asmaluan no Facebook

O quadro abaixo apresenta os entraves para se estabelecer o atendimento nas redes sociais com base nos depoimentos dos entrevistados:

<b>Entraves para estabelecer o atendimento nas Redes Sociais</b>	
<b>Difícultador:</b>	<b>Frases Relacionadas</b>
Falta de Agilidade	“Asmaluan demorou tanto pra entrar” (B)
Dificuldade das áreas	“mesmo não sendo nossa função, sendo diferente da nossa área de atuação – gerentes executivos e diretorias diferentes, o fato de verem usuários perguntando ‘Asmaluan, cadê você?’ nas redes sociais, iniciou-se uma estratégia de atendimento naquele canal.” (C) “fronteiras muito grossas entre o atendimento e o que a gente pensa do atendimento e o que marketing pensa pra marca da empresa” (E)
Falta de posicionamento	“era muito ortodoxa, era muito convencional, desse jeito não daria” (E)

## Ilustração 13 – Entraves para estabelecer o atendimento nas redes sociais

A dificuldade em se unificar a linguagem de todos os envolvidos no processo foi realçada nas falas:

<b>Uniformização de linguagem</b>	
<b>Entrevistados</b>	<b>Frases Relacionadas</b>
A	“a gente está querendo uniformizar esse processo de forma que todos falem a mesma língua, os mesmos objetivos, explorando todo o potencial da ferramenta, no caso a plataforma”.
C	“o desafio é de juntar todos estes envolvidos, fazendo a engrenagem caminhar, tanto pelas campanhas como pelos <i>posts</i> .”
D	“a gente ainda está passando por um processo de catequização de diversos níveis”
E	“entenda o cliente, e desobedeça todas as regras” “o modelo mental bancário de 1970”

Ilustração 14 – Entraves na uniformização de linguagem dos envolvidos

Quanto à utilização das ferramentas, alguns obstáculos foram apontados pelos entrevistados:

<b>Entraves percebidos pelas ferramentas utilizadas</b>	
<b>Dificultador:</b>	<b>Frases relacionadas</b>
Problema da licitação	“As agências preparam relatório” (A) “a gente percebeu que ela não dava tudo que a gente precisava, principalmente em termos de relatório, e você sabe como que é licitação, por mais que o Termo de Referência seja bem feito” (B) “o pessoal sofreu muito e detestou essa ferramenta” (E)
Falta de procedimento	“A gente faz isso de forma caseira” (A)

Ilustração 15 – Entraves abordados nas ferramentas utilizadas

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na medida em que a sociedade se moderniza, novas tecnologias são trazidas à cena, aumentando o acesso à *internet* e a utilização de redes sociais. Inúmeras empresas elaboram estratégias para atuar nas redes sociais, adquirindo novas habilidades para interagir no mundo virtual. Com a multiplicação das conexões virtuais, a tendência do mercado empresarial é se ater a este segmento recente.

O presente estudo de caso teve por objetivo compreender como foi a inserção da empresa Asmaluan no Facebook, buscando entender os motivadores do processo, os desafios enfrentados, as oportunidades encontradas e as possibilidades de melhoria na interação virtual.

Para adentrar nessas questões, buscou-se entrar no terreno das concepções da empresa com relação à atuação empresarial em redes sociais digitais, mapeando sua visão estratégica, além das formas como a organização se estruturou para essa inserção, analisando o tipo de gestão, os procedimentos e ferramentas utilizadas.

Ao longo deste trabalho percebeu-se a complexidade de desenvolvimento de uma estratégia digital, implantação de atendimento específico na rede social e a manutenção e aprimoramento desta ação. Características internas da empresa estudada foram evidenciadas pelos entrevistados nas discussões dos objetivos, desafios e visões da Asmaluan sobre as redes sociais, em especial o Facebook.

Desde o início da pesquisa, o investigador objetivou entender como foi a inserção da Asmaluan no Facebook. Atrás deste foco, havia uma inquietação em saber se a Asmaluan havia se estruturado internamente para lançar-se na rede social, com alinhamento de estratégias de marketing para desenvolvimento e superação de objetivos e geração de negócios, mais especificamente no Facebook.

Alguns questionamentos pairavam na pesquisa. Primeiramente, se os empregados envolvidos no setor possuíam capacidade técnica e formação acadêmica adequada ao exercício do cargo. Esta primeira pergunta foi suscitada em virtude do ingresso na empresa ocorrer por concurso público e a exigência para a entrada ser o candidato ter apenas ensino médio completo.

Conforme verificado pelas entrevistas coletadas, o resultado desta indagação afastou a hipótese de falta de capacidade técnica e acadêmica dos funcionários que respondiam pelo Facebook.

Antes de estar presente no Facebook, verificou-se através da pesquisa, um entrave ocasionado pela estrutura organizacional da Asmaluan no que se refere à definição da estratégia digital. A área que respondia por esta definição estava vinculada à diretoria responsável por canais e meios digitais. Nesta época a falta de estratégia limitou a forma de interação da Asmaluan naquele canal.

Após o ingresso da Asmaluan no Facebook, foi identificada a falta de interação na plataforma, demonstrando uma estratégia de entrada reativa. O Facebook funcionava como uma ferramenta de campanha, principalmente pelo setor de atuação estar vinculado a “canais” e não à publicidade e propaganda.

Notou-se um aspecto marcante na inserção da Asmaluan no Facebook, qual seja, o seu lançamento na plataforma sem uma estratégia de marketing definida, arriscando-se na rede social, sem estar preparada para a dinâmica da interação.

Com a mudança acertada no organograma da empresa, o setor responsável pela definição da estratégia digital passa à diretoria responsável pela publicidade e propaganda. A mudança na estrutura organizacional permitiu o avanço da matéria, tendo o posicionamento digital da empresa evoluído.

Este processo de inserção até o início da interação da Asmaluan no Facebook foi permeado por entraves que podem ser classificados como burocráticos para o bom andamento da empresa.

Na perspectiva deste alinhamento quanto ao posicionamento digital, a pesquisa revelou outra divergência entre as normas internas da empresa quanto à estruturação e realização do atendimento nas redes sociais. Havia um embate sobre quem deveria estruturar o atendimento neste canal, a área vinculada ao marketing ou ao atendimento.

As áreas acima precisavam constantemente se comunicar para definir a estruturação do atendimento, a forma como ele iria acontecer e as ferramentas que seriam utilizadas para o acompanhamento desta interação.

A falta de normas específicas direcionando os responsáveis em definir a estratégia, assim como as dificuldades no caminho para se aprovar a homologação em atender na plataforma, foram inferidos também como entraves burocráticos ao andamento “regular” da máquina organizacional.

O atendimento nas redes sociais surgiu frente à necessidade de responder a uma grande demanda por atendimento. O fato de lançar-se mesmo sem uma estrutura definida, gerou efeitos na forma de prestar atendimento no Facebook.

Havia uma grande quantidade de reclamações e citações vinculadas à Asmaluan nas redes sociais, mesmo sem ela responder ou interagir com os usuários. A exposição da marca estava acontecendo de forma negativa, face ao nível de penetração que o Facebook possuía e ainda possui. Em meio a este cenário, para fazer frente aos internautas, a empresa, “com o avião em vôo”, buscou oportunizar esses atendimentos para controlar as reclamações, buscando preservar, por conseguinte, sua imagem.

A morosidade na aprovação dos projetos e recursos foi outro tema revelado na coleta de dados quando se tratou do atendimento. Esta lentidão pode ser compreendida à luz da burocracia, por estar ligada a várias áreas correlacionadas tratando do mesmo tema, o que dificulta e atrasa a tomada de decisão.

No trabalho foi verificado outro entrave visualizado na forma de se comunicar de maneira diferente pelos envolvidos com a interação, incluindo, neste caso as agências licitadas. Conforme relatos há seis agências com as quais a Asmaluan atua. Quando a Asmaluan define um determinado trabalho, o processo de escolha de uma delas é feito seguindo normas internas onde as agências licitadas submetem o trabalho para análise, pontuadas segundo as regras, para depois “ser classificada” e aprovada. O fato de os empregados envolvidos da Asmaluan precisarem de uma das agências para desenvolver determinado conteúdo, passar por todo esse procedimento, por si só, já pode ser classificado como um entrave, já que ele limita a escolha apenas da agência que for bem sucedida nos critérios definidos, mesmo se um determinado tema for abordado melhor por outra.

A falta de uniformização da linguagem na rede social não está limitada às agências licitadas. Percebeu-se uma preocupação dos empregados envolvidos da Asmaluan em disseminar esta maneira linear de se comunicar, sendo este um processo que está em andamento e não se chegou ao fim.

Algumas conseqüências de se trabalhar numa empresa burocrática foram trazidas pelos entrevistados quando foram abordados sobre as ferramentas utilizadas para o acompanhamento da interação e da execução das estratégias nas redes sociais: não há um relatório interno; há necessidade de solicitação dos relatórios contendo as características dos trabalhos, licitando-os; morosidade na mudança de ferramenta que os funcionários desde o início não haviam aprovado. Todos esses trechos recortados demonstram o emperramento da máquina quando o tratamento para esses problemas poderia ocorrer de forma mais rápida.

Burocratismo, autoritarismo e o paternalismo. As características da administração pública brasileira levantadas por autores como Carbone (2000) se fazem presentes no universo pesquisado, tendo sido, no entanto, o burocratismo, o elemento mais destacado na

coleta de dados. Viu-se, no debate teórico, que esses elementos se relacionam com as dimensões nacionais trabalhadas por Hofstede (2003), especialmente o Índice de Distância Hierárquica e o Índice de Controle das Incertezas, nos quais o Brasil apresenta um elevado resultado, e o Índice de Individualismo, onde o Brasil aparece com baixos resultados por apresentar traços mais ligados às culturas coletivistas.

Foram diagnosticados na pesquisa entraves de diversas causas visualizadas na pesquisa, mas o entrave central se refere ao fato de que, como empresa pública, a Asmaluan precisa seguir leis, normas e procedimentos internos rigorosos que tornam mais morosa a execução do trabalho e a tomada de decisão.

As empresas, de modo generalizado, seja na esfera pública ou privada, identificaram e perceberam a importância de se estar presente nas redes sociais (COUTINHO, 2012), seja pela visibilidade da marca, pela possibilidade de engajamento, pelo movimento do mercado concorrente (KISIL, 1998), por ser onde as pessoas estão, pelo posicionamento institucional e pela agregação de valor de modernidade à marca. A empresa Asmaluan percebeu a relevância deste tema e se engajou nas redes sociais.

Com relação às possibilidades de mudança na cultura da organização, seguindo as indicações de Hofstede (2001), deve, para isso, haver um alinhamento coeso entre a cultura, estrutura e estratégia, pois a mudança em um desses elementos influencia e afeta os outros. Há necessidade de um controle bem estabelecido para que o processo de mudança ocorra com sucesso, conforme figura:

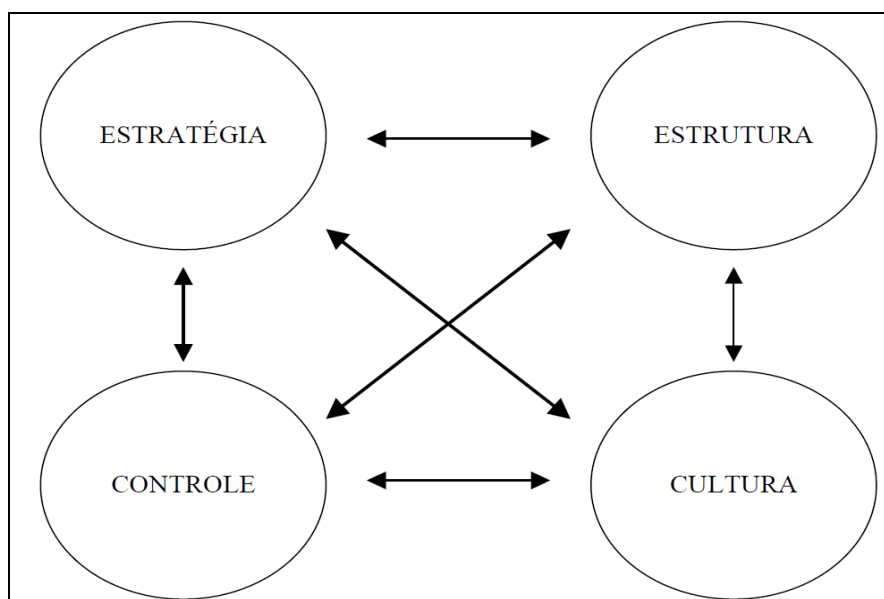


Figura 11 – Relação entre cultura, estrutura, estratégia e controle



E para que se efetive qualquer alteração significativa, esta precisa ser “articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização”, devendo principalmente advir da “administração superior, e atingir integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico” (ARAÚJO, 1982, p.24).

Os dirigentes precisam ter agilidade para abandonar o “antigo” para planejar, introduzir e colocar em prática o novo, permitindo que em sua estrutura as mudanças possam ocorrer de forma otimizada (DRUCKER, 1993) e que a organização esteja preparada para mudanças rápidas com tomada de decisões ágeis na mesma proporção (TOFFLER, 1990).

Como acima, a adequação ao novo ambiente favorece à melhoria na *performance* das organizações (KOOTER; HASKETT, 1994) frente ao cenário de incerteza criado pelas novas tecnologias; e a alta administração precisa desenvolver uma estratégia que recupere, reconstrua e reforce o contexto de globalização na “perspectiva organizacional”. Deve ampliar o pensamento estratégico para as áreas funcionais, auxiliando a eliminar ou diminuir: a visão segmentada e setorial na criação do futuro organizacional; a perspectiva inadequada de se ordenar níveis de estratégia por níveis hierárquicos e a ênfase burocrática no sistema de planejamento (MOTTA, 1995).

Neste mesmo sentido, acrescenta-se que a alta administração possui seus próprios valores, ideologias e modelos mentais, sendo a própria causa e efeito da mudança, na medida em que é ela [a alta administração] que define estratégias, estruturas e a própria cultura que utilizaram na organização (HUBER; GLICK, 1993). Há diferentes formas, meios de se mudar a cultura organizacional, mas cabe sublinhar, concordando com os autores recém citados, o papel e a responsabilidade assumidos pela alta administração nesse processo, de modo que as mudanças se realizem de forma mais efetiva, rápida e duradoura.

## 5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Esta pesquisa limitou-se a fazer um estudo de caso analisando a empresa Asmaluan. Em pesquisas futuras pode-se comparar se empresas com a mesma natureza jurídica possuem os mesmos entraves burocráticos para se lançar em novas estratégias, em especial, vinculadas às redes sociais.

Foi citada, quando abordado o tópico atendimento, a questão do sigilo de informação no mundo digital, em especial nas redes sociais, em contrapartida à exposição das informações pessoais e financeiras dos indivíduos naquelas plataformas. O tema não foi analisado nesta pesquisa, embora seja de suma importância.

Podem-se aprofundar ainda as possibilidades de negócios a serem oportunizadas nas redes sociais pelas empresas, fazendo uma pesquisa etnográfica do perfil dos usuários que acessam as redes sociais identificando o melhor produto ou serviço de acordo com cada categoria de usuário.

Ainda na pesquisa etnográfica, pode-se estudar o comportamento do usuário no início da implantação da página do Facebook na Asmaluan para comparar a atitude deste internauta quando passou a receber atendimento naquela plataforma, evidenciando a importância de se prestar informações qualificadas e de interagir no mundo digital.

## REFERÊNCIAS

AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.; MINTZBERG, H. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

AKTOUF, O. O Simbolismo e a cultura de empresa: dos absurdos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J.; TORRES, O. S. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 2 v. São Paulo: Atlas, 1993.

ALGESHEIMER, R.; DHOLAKIA, P.M. **Do customer communities pay off**. Harvard Business Review, v. 84, n. 11, p. 26-30, 2006.

ARAÚJO, L.C.G. **Mudança organizacional na Administração Pública Federal Brasileira**. 1982. 307 f. Tese (Doutorado em Administração Pública) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas: São Paulo, 1982.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARGER, C. **O Estrategista em Mídias Sociais**. São Paulo: DVS Editora, 2013.

BARICH, H., KOTLER, P. **A Framework for Marketing Image Management**. Sloan Management Review, Winter, 1991, p. 94. Disponível em:  
<<http://down.cenet.org.cn/upfile/47/2005631293169.pdf>>. Acesso em: 20/07/2015.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**: Uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto, 1994.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm)> Acesso em: 18/06/2015.

CARBONE, P. P. **Cultura organizacional no setor público brasileiro**: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. RAP (Revista de Administração Pública), v. 34, n. 2, p. 133-144, 2000.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. A era da informação: economia, sociedade e cultura. v. 1. São Paulo: Paz e Terra, 2013. 16 impressão.

CASTOR, B. V. J. **Estado e administração pública**: reflexões. Brasília: FUNCEP, 1987

CHAN-OLMSTED, S. M.; CHO, M.; LEE, S. **User perceptions of social media**: a comparative study of perceived characteristics and user profiles by social media. *Online Journal of Communication and Media Technologies*, v. 3, n. 4, p. 149-178, Oct., 2013.

CHEN, Y., FAY, S., WANG, Q. **Marketing implications of online consumer product reviews**. [S. l.]; Business Week, v. 7150, p. 1-36, 2003.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2007.

CIPRIANI, Fabio. **Estratégia em Mídias Sociais**: como romper o paradoxo das redes sociais e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Deloitte, 2011. 5 reimpressão.

COMSCORE. **2015 Brazil Digital Future in Focus**. Disponível em: <<https://www.comscore.com/por/Imprensa-e-eventos/Apresentacoes-e-documentos/2015/2015-Brazil-Digital-Future-in-Focus>>. Acesso em 13/10/2105.

CONSUMIDOR. **Informações sobre as empresas que aderiram ao portal**. 2015. Disponível em: <[https://www.consumidor.gov.br/pages/principal/empresas-participantes;acoesSessaoCookie=GOt4IXqP5ZhVdNUMKFLcHcJBSKNz6UPEKzIP\\_etqXaobNe1r7gL6!-2033762022](https://www.consumidor.gov.br/pages/principal/empresas-participantes;acoesSessaoCookie=GOt4IXqP5ZhVdNUMKFLcHcJBSKNz6UPEKzIP_etqXaobNe1r7gL6!-2033762022)>. Acesso em: 22/09/2015.

COUTINHO, M. **Redes sociais**: muito além da mídia. *GV-executivo*, v. 11, n. 2, p. 62-65, 2012.

CULNAN, M.; MCHUGH, P.; ZUBILLAGA, J. How Large U.S Companies Can Use Twitter and Other Social Media to Gain Business Value. In: **MIS Quarterly Executive**, v. 9, n. 4, p. 243-259, Dec., 2010.

DA COSTA MARIZ, L. A. et al. **O Reinado dos Estudos de Caso em Teoria das Organizações**: Imprecisões e Alternativas. *Cadernos Ebape-BR*, v.3, n. 3, p. 1-14, jun., 2005.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures**: the rites and rituals of corporate life. Reading: Addison-Wesley, 1982.

DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D.M. (Orgs.). **Pesquisa Qualitativa em administração: teoria e prática**. p. 97-118, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DEMO, P. **Metodologia da investigação em educação**. Curitiba: Ed. Ibpex, 2005.

DESLAURIERS, J. O delineamento de pesquisa qualitativa. In: POUPART, Jean; et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Tradução de Ana Cristina Arantes Nasser. 2. ed., p. 127-153, Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

DE SOUZA PIRES, J. C.; MACÊDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. RAP, v. 40, n. 1, p. 81-105, Rio de Janeiro, 2006.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

ERNST, R. C. **Corporate cultures and effective planning**. Personnel Administrator, Mar. 1985.

FACEBOOK. **Missão**. Disponível em <[https://www.facebook.com/FacebookBrasil/info/?tab=page\\_info](https://www.facebook.com/FacebookBrasil/info/?tab=page_info)>. Acesso em: 13/10/2015.

FLEURY, M. T. L. **Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho**. RAE, Rio de Janeiro: v.27, n. 4, p. 7-18, out./dez., 1987.

FLICK, U. **Uma introdução a pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GODINHO, H. **A comunicação corporativa gerando reputação à marca e agregando valor aos negócios**. 2013. Disponível em: <<http://www.inpresspni.com.br/artigos-190-A-comunicacao-corporativa-gerando-reputacao-a-marca-e-agregando-valor-aos-negocios.html>>. Acesso em 14/10/2015.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In SILVA, A. B. da; \_\_\_\_\_, C. K.; BANDEIRA DE MELLO, R. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. p. 115-146, São Paulo: Saraiva, 2012.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, v. 35, nº 3, p. 20-29, maio/jun.1995.

GOVERNO. **Empresas públicas e de economia mista com suas redes sociais**. 2015. Disponível em 05/10/2015. <<http://www.governoeletronico.gov.br/acoes-e-projetos/redes-sociais/empresas-publicas-e-sociedade-de-economia-mista>>. Acesso em 09/10/2015.

GREENBERG, P. **CRM at the speed of light: social CRM strategies, tools, and techniques for engaging your customers**. 4th ed. New York: McGraw Hill Professional, 2010.

GUIMARÃES, T. A. **A nova administração pública e a abordagem da competência**. RAP, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000.

GURĂU, C. **Integrated online marketing communication: implementation and management**. Journal of communication management, v. 12, n. 2, p. 169-184, 2008.

HEINONEN, K. **Consumer activity in social media: Managerial approaches to consumers social media behavior**. Journal of Consumer Behavior, v. 10, n. 6, p. 356-364, 2011.

HERCHEUI, M. D. **Redes sociais: uma nova perspectiva do espaço**. GV-executivo, v. 10, n. 2, p. 67, 2011.

HILL, D. **Emotionomics: por que o sentimento dos clientes pela sua marca determina o sucesso do seu negócio**. Tradução de Mirna Soares Andrade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

HOFSTEDE, G. **Culturas e Organizações: Compreender a nossa programação mental**. Tradução de Antonio Fidalgo. Lisboa: Edições Silabo, 2003.

\_\_\_\_\_. **Culture's Consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**. California: Sage, 2001.

\_\_\_\_\_. **Dimensions do not exist: a reply to Brendan McSweeney**. London: Human Relations, v. 55, n. 11, p. 1355-1361, 2002.

HOWE, J. **O poder das multidões: por que a força da coletividade está remodelando o futuro dos negócios**. Tradução de Alessandra Mussi Araujo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HUBER, G. P.; GLICK, W. H. **Organization Change and Redesign: Ideas and insights for improving performance**. New York: Oxford university press, 1993.

IBGE. **Relação de Pessoas que utilizaram a internet**. 2015. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2013/sintese\\_defaultxls.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2013/sintese_defaultxls.shtm)>. Acesso em 08/10/2015

KIETZMANN, J. H.; et al. **Social Media? Get Serious!** Understanding the functional building blocks of social media. Indiana: Business Horizons, v. 54, n. 3, p. 241-251, 2011.

KISIL, Marcos; **Gestão da Mudança Organizacional**. v. 4., São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, 1998. Série Saúde & Cidadania.

KLIKSBERG, B. **Redesenho do estado para o desenvolvimento sócio-econômico e a mudança: uma agenda estratégica para a discussão**. RAP, v. 28, n. 3, p. 5-25, jul./set. 1994.

KOLMAN, L.; et al. **Cross-cultural differences in Central Europe**. Journal of Managerial Psychology. v. 18, n. 1-2, p.76-88, 2003.

KOOTER, J.; HASKETT, J. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1994.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2013. Reimpressão.

\_\_\_\_\_; LEE, N. **Marketing no Setor Público**. Tradução de Gabriela Perizzollo e Patricia Lessa Flores da Cunha. Porto Alegre: Bookman, 2008.

\_\_\_\_\_; KARTAJAYA, H. ; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 9 reimpressão.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul; Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LAURENT, A. **Matrix Organizations and Latin Cultures: A Note on the Use of Comparative-Research Data in Management Education**. International Studies of Management and Organization, v. 10, n. 4, p. 101-114, winter, 1981.

MCALEXANDER, J. H.; SCHOUTEN, J. W.; KOENIG, H. F. **Building brand community**. Journal of marketing, v. 66, n. 1, p. 38-54, jan., 2002.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 29. ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

MONTEIRO, D.; AZARITE, R. **Monitoramento e métrica de mídias sociais: do estágio ao CEO: um modelo prático para toda empresa usar mídias sociais com eficiência e de forma estratégica**. São Paulo: DVS Editora, 2012.

MOTTA, F. M. V. **A imagem empresarial da UFMG: Universidade Federal de Minas Gerais: um estudo na perspectiva dos alunos do Curso de Graduação em Administração**. 2000. 196f. Dissertação (Mestrado em Administração.) - Universidade Federal de Minas Gerais - Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte: 2000.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

NANNI, H. C.; CAÑETE, K. V. S. **A importância das redes sociais como vantagem competitiva nos negócios corporativos**. In: Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 7, 2010. Anais, Convibra. Disponível em <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_982.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_982.pdf)> Acessado em 13/10/2015.

NUNES, G. **Marca: valor do intangível, medindo e gerenciando seu valor econômico**. São Paulo: Atlas, 2003.

PAYNE, A.; FROW, P. **A strategic framework for customer relationship management**. Journal of marketing, v. 69, n. 4, p. 167-176, Oct., 2005.

POZZEBON, M; FREITAS, H. M. R. **Pela aplicabilidade – com maior rigor científico – dos estudos de caso em sistema de informação**. RAC (Revista de Administração Contemporânea). Rio de Janeiro, v.2, n.2, p. 143-170, mai./ago., 1998.

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

RABAÇA, C. A.; BARBOSA, G. G. **Dicionário de comunicação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.



RECUERO, R. **Redes Sociais na Internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009a. Disponível em: <<http://www.ichca.ufal.br/graduacao/biblioteconomia/v1/wp-content/uploads/redessociaisnainternetrecuero.pdf>>. Acesso em: 13/10/2015.

\_\_\_\_\_. Rede Social. In SPYTER, J. (Org.). **Para entender a Internet**: noções , práticas e desafios da comunicação em rede. p. 25-26, E-livro: Nãozero, 2009b. Disponível em: <<http://julianospyer.com.br/?p=172>>. Acesso em 13/10/2015.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

RODRIGUES, A. I.; TOALDO, M. M. **A Publicidade Multiplataforma no Contexto da Cultura da Convergência**. In: Congresso brasileiro de ciências da comunicação, Intercom: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 36, Manaus, p. 1-14, set., 2013. Disponível em: < <http://www.intercom.org.br/sis/2014/resumos/R9-1334-1.pdf>>. Acesso em 10/10/2015.

ROSA, Nuno Gonçalo Henrique. **O impacto das redes sociais no marketing**: perspectiva portuguesa. 2010. 87f. Dissertação (Mestrado em Marketing) – Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa. Disponível em: <<http://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/2443/1/Main.pdf> > Acesso em 01/10/2015.

SALGADO, M. SAC e Social CRM (ou A Metamorfose do Relacionamento). In: SILVA, T. (org.). **Para entender o monitoramento de mídias sociais**. 2012. p. 70-74, 2012. Disponível em: < <http://misterkanu.com.br/wp-content/uploads/2012/11/Para-Entender-o-Monitoramento-de-Midias-Sociais.pdf>>. Acesso em 10/08/2015.

SANTOS, F. B. O poder das mídias sociais aplicadas em iniciativas de crowdfunding no Brasil. In: **Simpósio Brasileiro de Sistemas de informação (SBSI)**, 8, p. 631-635. São Paulo, 2012.

SARAIVA, L. A. S. **Cultura Organizacional em Ambiente Burocrático**. RAC, v.6, n. 1, p. 187-207, jan./abr., 2002.

STATISTA. **Previsão de usuários acessando a internet até 2018**. 2015. Disponível em: <<http://www.statista.com/statistics/255208/number-of-internet-users-in-brazil/>>. Acesso em 08/10/2015.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 2 ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHREIBER, D.; KLEIN, C. B. **A análise compreensiva do processo participativo de planejamento estratégico.** Revista Sociais e Humanas, v. 28, n. 1, p. 118-134, jan./abr., 2015.

SIERRA, F. Función y sentido de lê entrevista cualitativa en investigación social. In: CÁCERES, L. G. (coord.) **Técnicas de Investigación en Sociedad, cultura y comunicación.** p. 277-339, México: Prentice Hall, 1998.

SILVINO, A. M. D.; ABRAHÃO, J. I. **Navegabilidade e inclusão digital: usabilidade e competência.** Revista de Administração de Empresas (RAE)-eletrônica, São Paulo, v. 2, n. 2, jul./dez., 2003.

SOCIALBAKERS. **Relação de usuários por celular no Facebook.** 2015. Disponível em: <<http://www.socialbakers.com/resources/reports/regional/brazil/2015/september/>>. Acesso em: 08/10/2015.

STIMPert, J. L.; GUSTAFSON, L. T.; SARASON, Y. Organizational identity within the strategic management conversation: contributions and assumptions. In: WHETTEN, D. A.; GODFREY, P. C. (Eds.). **Identity in organizations: building theory through conversations.** London: Sage, p. 83-98, Sept. 1998.

TAVARES, J. L.; LUÍNDIA, L. E. A.. Mídias sociais: redes de relacionamento entre organizações e públicos. In: CHAMUSCA, M.; CARVALHAL, M. (Orgs.). **Relações Públicas Digitais: O pensamento nacional sobre o processo de relações públicas interfaceado pelas tecnologias digitais.** Salvador, BA: Edições VNI, 2010.

TOFFLER, A. **Powershift: as mudanças do poder.** 2 ed., Rio de Janeiro: Record, 1990.

TRAVANCAS, I. S. Entrevista em 30 de agosto de 2012. Concedida a TV UNESP - Diálogos - 30/08/2012 - **Antropologia, Comunicação e Leitura.** Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=rBuLc2pzGFg>> Acesso em: 09/10/2015.

VALA, Jorge. A análise de conteúdo. In: SILVA, A. S. S.; PINTO, J. M. (Orgs.). **Metodologia das ciências sociais.** 16. Ed. Edições Afrontamento, 2014.

VELLOSO, V. F.; MENDES, F. C. M. As redes de comunicação e o empoderamento do consumidor atual nas organizações contemporâneas. **In:** Intercom - Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 34. Recife, set., 2011. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2011/resumos/R6-2568-1.pdf>>. Acesso em 10/10/2015.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANINI, M. T. F. A liderança Eficaz: Contexto Brasileiro. In: MIGUELES, C.; ZANINI, M. T. (Orgs.). **Liderança Baseada em Valores: caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 3. reimpressão.

\_\_\_\_\_. **Relações de confiança nas empresas da nova economia informacional: uma avaliação dos efeitos da incerteza sobre o comportamento organizacional**. Cadernos Ebape-BR, vol. 3, n. 4, p. 1-21, dez., 2005.

## GLOSSÁRIO

Agência de Propaganda – considera-se empresa que presta serviço, especializada no planejamento, organização e execução de programas de propaganda e publicidade para seus clientes, elaborando campanhas, peças e planos promocionais, cria anúncios apropriados para os diversos veículos e cuida de suas publicações e transmissões (RABAÇA; BARBOSA, 2001).

Agência digital – Dedicar-se ao desenvolvimento de *websites* com estruturas independentes desenvolvendo, criando conteúdo *online* (RODRIGUES; TOALDO, 2013).

Branding – entende-se como a dotação de bens e serviços com o poder de uma marca (KOTLER, 2013).

Brand equity – é o valor agregado conferido a bens e serviços (KOTLER, 2013).

Marca – pode se considerar como um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação desses elementos, que se proponha a identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores e diferenciá-los dos da concorrência (KOTLER, 2013).

Planejamento estratégico – “[...]o planejamento estratégico representa o processo de estabelecer objetivos e de determinar o curso de ação adequado para alcançar esses objetivos, visando preparar o terreno para a adoção de ações ou de planos que possam gerar os resultados desejados pela organização” (SCHREIBER; KLEIN, 2015, p. 120).

Plataforma – a palavra plataforma é utilizada para referir-se a rede social.

SCUP – ferramenta de monitoramento utilizada em rede social.

Usuário – a palavra usuário é utilizada como sinônimo de membro e internauta.

APÊNDICE A – Roteiro de Perguntas

<b>Roteiro de perguntas</b>
1) Como foi o ingresso da Asmaluan no Facebook?
2) Qual(is) o(s) objetivos iniciais da Asmaluan em entrar no Facebook?
3) Os objetivos iniciais foram concretizados?
4) A Asmaluan fez contratação de agência de publicidade? O Facebook fez estudo de mídia? A Asmaluan internalizou alguma ferramenta gratuita ou paga?
5) Foi utilizada alguma ferramenta para analisar o que acontece no Facebook? Isso é medido antes de demandar a Agência de Publicidade?
6) Antes da criação da página da Asmaluan no Facebook, foi feita alguma análise de perfil do usuário?
7) Você considera que o perfil da Asmaluan no Facebook representa a identidade da Empresa?
8) Você acredita que os profissionais que trabalham na interação Asmaluan-usuários sabem a importância e os objetivos da Asmaluan em estar nesta mídia social?
9) Quais as dificuldades encontradas com a implementação da página?
10) Hoje você identifica algum problema mapeado a ser superado?
11) Esses objetivos seriam algum tipo de meta a ser perseguido? É quantidade de campanha? Quantidade de posts?
12) Quando você fala num investimento para o canal, significa a criação da publicidade dessas mídias digitais? Se a Asmaluan investir muito o alcance será maior?
13) Você usa alguma ferramenta para medir a quantidade de likes? Ou somente a do Facebook?
14) É considerada uma vantagem competitiva a manutenção da página da Asmaluan no Facebook? É utilizado o Facebook como uma ferramenta de marketing?
15) Qual o retorno percebido pela Asmaluan na utilização dessa ferramenta - Facebook?

16) Essa oportunidade para geração de negócios no Facebook há previsão de como será mapeada as intenções?

17) Foi identificada alguma outra oportunidade da Asmaluan aproveitar no Facebook?

18) As agências de publicidade fazer um estudo do perfil desses clientes? Essas informações para criação para formação de cluster – foram usadas só informações como região, sexo e idade?

19) O custo desse investimento versus a vantagem competitiva de estar nessas mídias é considerada interessante?

20) Há projetos para o futuro?

21) Quantos funcionários trabalham com você?

ANEXO A – Relação de pessoas que utilizaram a *internet*

Sexo e grupos de idade	Pessoas de 10 anos ou mais de idade que utilizaram a <i>Internet</i> , no período de referência dos últimos três meses (1 000 pessoas)					
	Brasil	Grandes Regiões				
		Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-Oeste
<b>2013</b>						
<b><u>Total</u></b>	<b><u>85 572</u></b>	<b>5 377</b>	<b>17 579</b>	<b>42 111</b>	<b>13 495</b>	<b>7 010</b>
10 a 14 anos	10 783	725	2 588	4 890	1 677	903
15 a 17 anos	8 060	634	2 049	3 524	1 184	669
18 ou 19 anos	5 076	424	1 248	2 229	766	409
20 a 24 anos	11 160	838	2 605	5 077	1 699	941
25 a 29 anos	10 214	706	2 162	4 913	1 539	893
30 a 39 anos	18 200	1 092	3 456	9 291	2 809	1 552
40 a 49 anos	11 893	593	2 029	6 292	2 042	936
50 anos ou mais	10 185	363	1 442	5 895	1 778	706

Ilustração 16 – Relação de pessoas que utilizaram a *internet* (IBGE, 2015).