

JOSÉ MAURÍCIO BACELLAR FERREIRA

**MÍDIAS DIGITAIS, VIRALIZAÇÃO E REPUTAÇÃO CORPORATIVA:  
A PERCEPÇÃO DE EXECUTIVOS DE AGÊNCIAS DE MÍDIAS DIGITAIS**

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

Campo de Conhecimento: Marketing

Orientador: Prof. Dr. José Mauro Nunes

RIO DE JANEIRO  
2015

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Mario Henrique Simonsen/FGV

Ferreira, José Maurício Bacellar

Mídias digitais, viralização e reputação corporativas: a percepção de executivos de agências de mídias digitais / José Maurício Bacellar Ferreira. – 2015.  
76 f.

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

Orientador: José Mauro Nunes.

Inclui bibliografia.

1. Mídia digital. 2. Mídia digital - Aspectos sociais. 3. Comportamento organizacional. 4. Imagem corporativa. I. Ferreira, José Maurício Bacellar. II. Nunes, José Mauro Gonçalves. III. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. IV. Título.

CDD – 302.231



**JOSÉ MAURICIO BACELLAR FERREIRA**

**MÍDIAS DIGITAIS, VIRALIZAÇÃO E REPUTAÇÃO CORPORATIVA: A  
PERCEPÇÃO DE EXECUTIVOS DE AGÊNCIAS DE MÍDIAS DIGITAIS .**

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: 23/11/2015.

**ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**



---

**José Mauro Gonçalves Nunes**  
Orientador (a)



---

**Marisol Rodrigues Goia**



---

**Eduardo Refkalefsky**

À minha querida mulher Glória e a meus queridos filhos, Gabriel e Matheus, razão da minha vida, por toda a compreensão e apoio para que eu pudesse passar por esta etapa de forma tranquila. Sem vocês trilhar essa longa estrada não seria possível. À minha mãe e meu pai, responsáveis pela formação que fez de mim Homem.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu professor-orientador José Mauro Nunes, entusiasta de primeira hora do meu trabalho, pela paciência, tempo e interesse em tentar inspirar um trabalho de boa qualidade.

À minha querida família, pelo carinho, compreensão e apoio incondicionais.

Aos meus pais, por tudo.

Aos companheiros de viagem Laércio Azevedo, Eduardo Gomensoro e Mariana Lima, pela aventura compartilhada com amizade e solidariedade.

Aos colegas da turma 2014, pelos debates e aprendizado conjunto.

À equipe da FGV, da biblioteca, do suporte à Informática, do MEX, sempre solidários e dispostos a ajudar.

E a Deus, fonte de força, fé e bondade, que me ajuda sempre.

## RESUMO

As mídias sociais vêm ganhando grande importância nos últimos anos, e transformando a maneira como as pessoas se articulam, se engajam ou simplesmente trocam informações a respeito de todos os assuntos. A evolução das tecnologias móveis de comunicação, cada vez mais robustas, e a disseminação de *smartphones*, aparatos modernos e completos para a convergência de voz e imagem, têm cumprido um papel importante no contexto de conexão permanente das pessoas, com tudo e com todos. Essa pesquisa se propõe a debater como campanhas de boca-a-boca (eWOM) no Facebook (a maior mídia social de todas) vêm impactando a gestão de reputação das corporações e de imagem de marcas, a partir de pesquisa de campo que capturou a visão de executivos de agências de mídia digital, complementada por pesquisa secundária para a análise de experiências vividas por algumas empresas de grande visibilidade. Os resultados demonstram que as mídias sociais tornaram mais complexo o processo de gestão de reputação, que está cada vez mais fora do controle absoluto das organizações e mais compartilhado com os seus públicos de interesse. Indicam, ainda, que as mídias sociais podem representar mais oportunidades para as organizações que se prepararem para elas e mais ameaças para as que forem em sentido contrário.

**PALAVRAS-CHAVE:** Mídias Sociais, Reputação Corporativa, Viralização

## **ABSTRACT**

Social media are gaining importance in recent years, and transforming how people articulate, engage or simply exchange information on all matters. The evolution of mobile communication technologies, more and more robust, and the spread of smartphones, modern apparatuses and complete for the convergence of voice and image, have played an important role in an environment of permanent connection with everything and everyone. This research aims to discuss how word-of-mouth campaigns (eWOM) in Facebook (most social media all) are impacting corporate reputation management and brand image, based on field research to capture the standpoint of digital marketing agencies' executives, added by a secondary research on the experiences of some high profile companies. The results show that social media have made more complex the reputation management process, that is increasingly out of absolute control of organizations and more shared with its *stakeholders*. They also indicate that social media can offer more opportunities for organizations that prepare themselves for this new environment and more threats to the ones in the opposite direction.

**KEYWORDS:** Social Media, Corporate Reputation, Viral

## LISTA DE QUADROS E ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Terminologia dos tipos de Relações	20
Quadro 2 – As intercessões entre redes sociais e rede de mídias sociais	24
Quadro 3 – Tipos de laços básicos	27
Esquema 1 – <i>Brand Equity</i>	31
Quadro 4 – Comparação do uso de dispositivos móveis por serviço entre Brasil, China, Estados Unidos e Reino Unido	35
Figura 1 – Consumidor denunciou ratos na Coca-Cola	42
Figura 2 – Memes com Coca-Cola e Ratos	43
Quadro 5 – Engajamento de marcas nas mídias sociais	48



## SUMÁRIO

<b>1 O PROBLEMA</b>	<b>11</b>
1.1 INTRODUÇÃO	11
1.2 PROBLEMA DA PESQUISA	15
1.3 OBJETIVO GERAL	15
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.5 RELEVÂNCIA	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>17</b>
2.1 REDES SOCIAIS E A SUA INFLUÊNCIA NA FORMAÇÃO DOS GRUPOS SOCIAIS	17
2.2 A REPUTAÇÃO CORPORATIVA E <i>BRAND EQUITY</i>	30
2.3 VIRALIZAÇÃO DE CONTEÚDO: UM FENÔMENO TÍPICO DAS REDES SOCIAIS.	36
<b>3 A ESTRATÉGIA METODOLÓGICA</b>	<b>50</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	50
3.2 PERFIL E SELEÇÃO DA AMOSTRA DE ENTREVISTADOS	50
3.3 EMÉTODO DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	51
3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	51
<b>4 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS</b>	<b>53</b>
4.1 REDES SOCIAIS E SUAS INFLUÊNCIAS	53

4.1.1 Mídias sociais/ empoderamento	53
4.1.2 A importância do formador de opinião	54
4.1.3 Fatores de influência social	56
4.2 REPUTAÇÃO/ <i>BRAND EQUITY</i>	56
4.2.1 Mídia social e visão estratégica	56
4.2.2 As mídias sociais num contexto de crise de reputação	58
4.3 VIRALIZAÇÃO DE CONTEÚDO EM MÍDIAS SOCIAIS	58
4.3.1 A força do contexto na viralização	58
4.3.2 O poder da mensagem na viralização em mídias sociais	60
<b>5 OBSERVAÇÕES FINAIS</b>	62
<b>6 SUGESTÃO PARA PESQUISAS FUTURAS</b>	68
<b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	69
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS</b>	75

## 1 O PROBLEMA

### 1.1 INTRODUÇÃO

*São necessários 20 anos para construir uma reputação e apenas cinco minutos para arruiná-la. Se você refletir sobre isso, passará a agir de forma diferente. (...) Se você perder dólares da empresa por uma decisão ruim, eu entenderei. Mas, se você perder a reputação de uma empresa, eu serei impiedoso.*

(Warren Buffett, presidente da Berkshire Hathaway e um dos homens mais ricos do mundo<sup>1</sup>)

A frase acima de Warren Buffett foi escolhida para abrir este trabalho porque traduz o valor da reputação, que tem cada vez mais influência no desempenho das organizações. Segundo Roberts e Dowling (2002), uma boa reputação corporativa é fator crítico do potencial de criação de valor de uma empresa, e também representa um traço intangível que torna a replicação pelos concorrentes mais difícil, sendo, portanto, critério de diferenciação. Esses autores afirmam, baseados em pesquisas empíricas, que se pode estabelecer uma relação direta entre reputação e performance financeira, sendo uma boa reputação um pilar para a sustentabilidade de resultados financeiros positivos superiores.

É fato, portanto, que a reputação se tornou um ativo das grandes empresas, ainda mais crítico se for uma companhia listada em bolsa. A gestão da reputação é uma tarefa complexa que envolve o diálogo permanente com os públicos de interesse de uma empresa, para o devido entendimento e suporte (ou não oposição) ao seu negócio.

Após a Segunda Guerra Mundial, a mídia de massa tradicional (redes de televisão, jornais, revistas e rádios) se fortaleceu como o principal instrumento de formação de opinião e, portanto, de construção de reputação de marcas e organizações. O cenário começou a mudar a partir do surgimento da Internet. O conceito de troca de informações através da comunicação entre redes surgiu na década de 1960 com fins militares nos Estados Unidos, mas foi na década de 1990 que se criou a denominação *World Wide Web* a partir da

---

<sup>1</sup> Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/frases/warren-buffett/>>. Acesso em: 20 de julho de 2015.

difusão do protocolo de internet (IP), permitindo o tráfego de informações entre redes, já totalmente desvinculado de funções de defesa.

Nos últimos anos, um desdobramento da criação da Internet vem mudando a dinâmica de definição de influenciadores e formação de opinião: as redes sociais digitais, doravante denominadas a partir de agora, mídias sociais. Elas retiraram das empresas a hegemonia sobre comunicação e tornaram mais complexa a formação de opinião pública, que passa a ser exercido de forma descentralizada e não mais totalmente dependente da mídia de massa: tanto individualmente quanto por meio de grupos estruturados como organizações não governamentais, associações, os atores sociais não querem mais apenas ficar ouvindo, querem ser ouvido, tornando o processo de construção de reputação corporativa mais complexo e cada vez mais sujeito a graus crescentes de instabilidades (KIETZMANN; HERMKENS; MCCARTHY; SILVESTRE, 2011).

Reputações corporativas hoje se fazem a quatro mãos, entre organizações e as pessoas, individualmente ou em grupos, com diferentes chapéus: o de cidadão, o de consumidor, o de eleitor, o de acionista ou qualquer outro que possa se vestir. Ou seja, a comunicação em via de mão dupla se intensificou, e os públicos de interesse de uma dada organização conversam entre si e em rede, sem necessariamente o controle e a mediação feita pela organização. Gladwell (2013) fala em contágio para definir a forma como uma informação pode se espalhar em progressão geométrica, a partir de um “ponto de virada”. Gerir reputação é cada vez mais sensível para as organizações.

As mídias sociais inauguraram são um divisor de águas na comunicação interativa. Segundo Terra (2012), com elas criou-se a figura do usuário-mídia que, imbuído do poder de expressão proporcionado pelas redes on-line, consegue voz e ainda convence e influencia seus pares e seguidores com suas opiniões, experiências e vivências. Na mídia social o usuário-mídia não apenas transmite, mas atua como o próprio meio, como se a mídia social fosse o meio ambiente em que há a própria vida.

Terra (2012) sustenta que os consumidores de hoje são hiper informados e isso impacta na maneira como tomam suas decisões, pois aprendem com experiências de outros consumidores, buscam mais informações sobre marcas, produtos e serviços, além de procurar negócios e incentivos. Desta maneira, interferem nas estratégias de comunicação das organizações e influenciam outros usuários ali presentes. (TERRA, 2012).

O poder desse “usuário-mídia” foi alavancado ainda mais pela difusão e desenvolvimento da tecnologia de comunicação móvel. Os telefones celulares evoluíram do

conceito concentrado em voz para o de equipamento habilitante de diversos recursos multimídia, os chamados *smartphone*, com tecnologia para rodar programas. A internet encorajou o desenvolvimento de possibilidades de convergência de esses recursos, somados à progressiva redução dos custos dos serviços de comunicação móvel, proporcionaram a sua universalização e a alavancagem da frequência de uso (GONÇALVES, 2012).

O consumidor nem precisa buscar todas as informações. A tecnologia já permite que, através de um sinal, ele seja avisado de que chegou uma nova mensagem de *whatsapp* ou um novo *e-mail*. Esta tecnologia denominada *push* foi potencializada com o advento do *smartphone* (GONÇALVES, 2012).

Graças a um *software* integrado, o *smartphone* possibilita o acesso a uma série de serviços de dados e comunicação, como por exemplo, acesso sem fio a *e-mail*, dados corporativos, telefone, mensagens instantâneas, Internet e aplicativos de produtividade pessoal. O usuário não precisa ligar o computador, conectar-se à Internet e aguardar o *download* dos *e-mails*. Os *e-mails* vêm até ele, em qualquer lugar que ele estiver e em qualquer momento. A ferramenta *e-mail*, tão vinculada ao uso de *smartphones*, está intimamente ligada aos conceitos de gerenciamento de mensagens de texto, multiplicidade de recipientes e incremento de interações, permitindo que as ideias de conectividade e instantaneidade se amplifiquem - características tão desejadas atualmente (GONÇALVES, 2012).

Os modelos de *smartphones* mais novos possuem câmeras digitais de alta resolução, serviço de reconhecimento de voz, televisão, video, navegação, aplicativos de todas as mídias sociais, de edição e diversos outros que tornam a experiência de uso cada vez mais rica e abrangente, e a de atuação nas mídias sociais, cada vez mais imediata (GONÇALVES, 2012).

No Brasil, segundo a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL, 2014), o número de telefones celulares ativos já supera o de habitantes: existem no país cerca de 270 milhões de linhas de celulares ativas, o que representa uma penetração de 135% da população do país.

Pesquisa realizada pelo Instituto Ipsos (2013) para o *Google* indica que no Brasil 46% dos proprietários de *smartphones* acessam a Internet todos os dias no *smartphone* e não saem de casa sem ele. Entre as atividades que mais crescem através do *smartphone* se destacam o uso de vídeos, aplicativos e redes sociais, sendo que o perfil de convergência de mídias do *smartphones* vem estimulando um novo comportamento do consumidor: 90%

deles usam o *smartphones* enquanto realizam outras atividades, como assistir televisão, caso de 41% desse total (IPSOS, 2013).

Essa universalização da comunicação móvel no Brasil tem estimulado o apetite dos usuários locais por mídias sociais. O país já é o segundo no ranking do *Facebook* de usuários conectados, com 76 milhões de pessoas (SOCIAL BAKERS, 2013).

O *Facebook* é a maior mídia social do mundo, com 1,28 bilhão de usuários (SANTOS, 2015). Sua importância também pode ser medida em dólares: na sua oferta inicial de ações no mercado de capitais dos Estados Unidos, em 2012, arrecadou US\$ 16 bilhões, estabelecendo um recorde entre as empresas de internet naquele país<sup>2</sup>. O Brasil é o terceiro país no *ranking* de usuários, com mais de 70 milhões de pessoas, atrás de Estados Unidos (152 milhões) e Índia (109 milhões) (SOCIAL BAKERS, 2014).

Isso comprova que o brasileiro possui um gosto especial por mídias sociais, o que fica ainda mais claro quando se verifica que o tempo médio gasto por ele nessas mídias é o dobro da média mundial. Do tempo total dedicado pelo brasileiro às mídias sociais, 97,8% são no *Facebook* (TEIXEIRA, 2015). Outra particularidade do Brasil é que, devido às suas dimensões e infraestrutura, a inclusão digital se deu através da internet móvel: o total de aparelhos móveis habilitantes através de tecnologia 3G e 4G é de cerca de 155 milhões de unidades, e os pontos de internet fixa totalizam apenas 24 milhões (ANATEL, 2015).

Como consequência da universalização do acesso à internet e do tempo médio de conexão dos brasileiros, os investimentos em publicidade digital têm crescido exponencialmente. Segundo o Interactive Advertising Bureau Brasil (IAB), esse segmento recebeu investimentos publicitários de R\$ 8,3 bilhões em 2014, e, apesar da situação econômica recessiva, deve encerrar 2015 com R\$ 9,5 bilhões (Associação Brasileira de Anunciantes, 2015) (

O tema dessa dissertação é o impacto das mídias sociais sobre reputação corporativa. Como executivo de Comunicação Corporativa de empresas globais e nacionais desde 1993, tenho acompanhado de perto o esforço de grandes empresas de se adaptar a um novo paradigma, em que os públicos de interesse têm cada vez mais voz e interferem diretamente na percepção da reputação das corporações, razão do meu interesse pelo tema.

---

<sup>2</sup> FACEBOOK tem o maior IPO entre empresas de internet nos EUA, *Portal G1*, São Paulo, 17 maio 2012. Disponível em <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2012/05/facebook-tem-o-maior-ipo-entre-empresas-de-internet-nos-eua.html>>. Acesso em: 20 de maio de 2015.

Se as mídias sociais são um fenômeno novo e revolucionário, o referencial teórico deste trabalho não perderá de vista que a capacidade de agir em rede dos indivíduos já existe como conceito e é estudada por cientistas sociais há cerca de 100 anos (BORGATTI et al., 2009). A articulação de grupos de pessoas segundo estados relacionais (família, amizade), situação profissional (grupo profissional, empregados de uma mesma organização, grupo sindical) antes da era digital são exemplo do que a ciência social trata pela expressão de redes sociais.

## 1.2 PROBLEMA DA PESQUISA

Considerando o crescimento da importância das mídias sociais e a capacidade de articulação dos indivíduos em rede, tornando mais complexa a formação de opinião, o problema que esta pesquisa pretende responder é: *quais as percepções dos executivos de agências de marketing digital sobre o impacto das mídias sociais na formação das reputações corporativa e de marca?*

## 1.3 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desta pesquisa é discutir o papel das mídias sociais no processo de formação da reputação das organizações no Brasil.

## 1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Ao seu final, este trabalho espera deixar as seguintes contribuições:

- a) ampliar o conhecimento a influência das mídias sociais na gestão de imagem e reputação corporativa

- b) debater os fatores de influência social no relacionamento em redes tradicionais, e como eles são aplicados nas mídias sociais.
- c) avaliar a percepções dos executivos de agências de mídias digitais sobre o impacto das mídias digitais na gestão da reputação corporativa.

## 1.5 RELEVÂNCIA

Essa dissertação pretende dar uma contribuição aos campos de estudo do marketing, comunicação integrada de marketing e de marketing digital, além dos profissionais envolvidos no cotidiano do trabalho de relações públicas e reputação corporativa.

Ao fazer um debate sobre a complexidade do processo de formação da reputação corporativa, a partir do empoderamento do indivíduo através das mídias sociais, pretende também gerar um conteúdo de interesse para os profissionais dedicados à gestão de reputação, tendo em vista que reputação é um ativo intangível de grande valor para as organizações.

Por empoderamento entende-se a maior capacidade dos indivíduos participantes de mídias sociais de gerar conteúdo sobre as suas experiências com organizações, marcas, produtos e serviços, e compartilhá-las com sua rede de relacionamentos, portanto em grande escala, criando uma massa crítica que influencia a percepção da sua rede sobre a reputação de diversas organizações.

Acreditamos, ainda, que o trabalho será de interesse para profissionais de Marketing, Gestão Empresarial e Relações Públicas ao comparar a evolução ao longo do tempo do conceito geral de relacionamento em rede, considerando o referencial teórico levantado e as entrevistas realizadas.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 REDES SOCIAIS E A SUA INFLUÊNCIA NA FORMAÇÃO DOS GRUPOS SOCIAIS

Redes sociais têm sido muito discutidas atualmente em razão das suas versões em plataformas tecnológicas digitais, mas já existem como conceito e são estudadas por cientistas sociais há cerca de 100 anos (BORGATTI et al., 2009). Uma rede social é um conjunto de atores (pessoas ou organizações) inter-relacionados por pares de laços. Já os laços são constituídos por relações sociais, como amizades, colegas de trabalho; ou por interações entre dois indivíduos, como um contato comercial (KANE et al. 2012).

Mais do que isso, Kane et al. (2012) entendem que os vários laços que conectam os atores não preencheriam seu papel se funcionassem uns independentes dos outros: por isso, ao contrário, é a sua dinâmica de conjunto que forma “caminhos”, compondo o mecanismo que permite que os atores se afetem uns aos outros de maneira indireta. São esses “caminhos” que compõem a estrutura de uma rede social, na qual cada nó ocupa uma posição característica em razão da qual se darão as oportunidades ou restrições.

A dinâmica da formação das redes sociais vem sendo influenciada ao longo do tempo pelas mudanças tecnológicas. Segundo McLuhan (1964), um dos maiores pensadores das ciências da comunicação contemporânea, foi a partir da invenção do telégrafo que as mensagens passaram a “viajar” mais rápido que o mensageiro, visto que, até então, as mensagens eram transportadas por estradas, rotas marítimas, rios e canais.

No entender de McLuhan (1964), todas as tecnologias são extensões do sistema físico e nervoso do homem. As alterações de grupos sociais e a formação de novas comunidades se verificaram ainda antes da existência do telégrafo, com o aumento da velocidade da transição da informação proporcionado pelas mensagens em papel transportadas por rodovias (MCLUHAN, 1964).

Esse deslocamento mais rápido da informação proporcionou o controle militar à distância, e precipitou o final das cidades-estado gregas, caracterizadas pela autossuficiência. O deslocamento mais rápido da informação levou à transição para estruturas imperiais, à medida que permitiu que as funções comercial e políticas se estruturassem fisicamente separadas, abrindo caminho para a formação do Império Romano (MCLUHAN, 1964).

A falta de homogeneidade na velocidade da informação criou padrões de organização diferentes das redes sociais. E qualquer nova forma de comunicação afeta as estruturas de poder (MCLUHAN, 1964). Se todas as novas formas de comunicação estivessem sempre disponíveis para todos e em todos os lugares, poderiam ocorrer mudanças estruturais sem rupturas. Quanto maior a diferença na velocidade de movimento, como entre uma viagem aérea e uma terrestre, maiores os conflitos que ocorrem nas organizações (MCLUHAN, 1964).

As estradas voltaram a ganhar importância, no entanto, a partir da difusão da comunicação impressa. Por pressão da imprensa no século XVIII, aconteceu um rearranjo industrial na Inglaterra. Em grande parte os jornais do país pagavam as estradas destinadas ao transporte de impressos. O tráfego registrava um crescimento rápido na época, o que acelerou o desenvolvimento das estradas de ferro (MCLUHAN, 1964). Desta maneira, a imprensa, como toda nova mídia, com sua capacidade de aceleração do tráfego da informação, traz mudanças nas vidas e nos investimentos em comunidades como um todo. Houve aumento da difusão do conhecimento, mas ele ainda se mantinha localizado e dividido por especialidades, o que contribuía para a divisão de classes sociais e de conhecimento, interferindo também nas redes sociais de então. (MCLUHAN, 1964).

A chegada da era da eletricidade, no século XIX, aprofundou as transformações trazidas pela cada vez maior velocidade na transmissão da informação. A educação de qualidade superior, até então um privilégio de muito poucos, se tornou mais acessível e rapidamente se transformou numa necessidade para produção e sobrevivência. (MCLUHAN, 1964). A velocidade na transmissão da informação trazida pela eletricidade jogou os fatores anteriores de aceleração, como estradas, na obsolescência, e fez surgir um campo de conhecimento mais inclusivo.

Não tinha havido, até o século XIX, tecnologia com maior rapidez de crescimento do que o telégrafo. Entre 1858 e 1861 foram instalados os cabos que atravessaram o Oceano Atlântico e conectaram a Europa e os Estados Unidos. O telégrafo, como toda nova mídia, trouxe muitos impactos. Revolucionou a apresentação de notícias e teve efeitos no estilo literário. Com a transmissão via satélite a partir de 1944, a mídia como extensão do homem passou a representar uma extensão da consciência humana (MCLUHAN, 1964).

A alfabetização e a tecnologia aumentaram pouco a pouco o alcance e a velocidade no tráfego da informação. O poder da palavra impressa que criou o homem social

homogeneizado cresceu constantemente até os tempos atuais, levando à formação do paradoxo da mente massificada (MCLUHAN, 1964).

McLuhan (1964) classificou as mídias de acordo com a necessidade de os indivíduos participarem para que o seu conteúdo se torne pleno. As **mídias quentes** são aquelas que preenchem totalmente o seu conteúdo, sem uma maior participação do receptor, e as **mídias frias**, aquelas que dependem da maior participação do receptor para que seu sentido se torne pleno.

Existe um princípio básico que diferencia uma mídia quente como o rádio de uma fria como o telefone, ou uma mídia quente como o cinema de uma fria como a TV. [...] O telefone é uma mídia fria, ou de baixa definição, porque o ouvido recebe pouca quantidade de informação. E um discurso é uma mídia fria de baixa definição, porque muito pouco é oferecido e o ouvinte tem que completar muita coisa. Por outro lado, a mídia quente deixa muito pouco a ser completado pela audiência. Portanto, a mídia quente é baixa em participação, e mídia fria é alta em participação ou no que precisa ser complementado pela audiência. (MCLUHAN, 1964, p 30-31).

As mídias sociais, portanto, são mídias frias: o engajamento dos seus usuários é fundamental para que a geração e transmissão do conteúdo ocorra. Por isso, quando Terra (2012) trata de mídia social fala de usuário-mídia: na mídia social o usuário-mídia não apenas transmite, mas atua como o próprio meio, em uma circunstância em que a mídia social é o meio ambiente em que há vida própria.

Naturalmente, os efeitos do uso de uma mídia quente como o rádio são muito diferentes dos efeitos de uma mídia fria, como as mídias sociais ou um discurso. Da mesma forma, faz toda a diferença se uma mídia quente é usada numa sociedade quente ou fria, ou seja numa sociedade moderna ou não alfabetizada. Se numa sociedade rudimentar o rádio causaria um grande impacto, nas sociedades do século XXI ele é visto como mero entretenimento. O mesmo se pode dizer das mídias sociais. Na época da Guerra Fria, em que a sociedade vivia o ambiente de medo da detonação de uma bomba entre as potências nucleares, o humor e os jogos desempenhavam um papel de esfriar as situações quentes da vida real através da sua imitação (MCLUHAN, 1964).

A importância e o interesse do estudo de redes sociais há mais de 100 anos parecem motivados pelo fato de que grande parte da cultura e da natureza segue a organização em rede, como fica demonstrado pelos organogramas de corporações,

estabelecendo quem exerce os fluxos de poder e controle social até a cadeia alimentar, na qual se verifica quem se alimenta de quem (BORGATTI; EVERETT; JOHNSON, 2013).

As redes sociais são compostas por relações entre os indivíduos, ou atores, que compõem o sistema e possuem atributos que os diferenciam, como sexo, faixa etária, profissão. Os atores podem ser coletividades, como cidades, países, equipes, mas em sua maioria são indivíduos. Da mesma maneira, as relações entre os atores têm características distintas e são tratadas na análise de redes sociais como laços. Podem ser de parentesco, de amizade, por associação profissional. É capacidade de multiplicação pela inter-relação entre laços comuns que cria os caminhos que unem atores e relações e formam as redes sociais (BORGATTI; EVERETT; JOHNSON, 2013).

Borgatti, Everett e Johnson (2013) criaram uma terminologia para os tipos de laços entre pessoas, a partir de uma divisão entre estados relacionais e eventos relacionais:

Relações								
<u>Similaridades</u>			<u>Papéis</u>		<u>Conhecimento</u>		<u>Eventos</u>	
<u>Localização</u>	<u>Participação</u>	<u>Atributos</u>	<u>Parentesco</u>	<u>Outro</u>	<u>Afetiva</u>	<u>Percepção</u>	<u>Interações</u>	<u>Fluxos</u>
Mesmo espaço	Mesmo clube, eventos	Mesmo sexo, mesma atitude	Mãe, avó, padrinho	Amigo, chefe, estudante	Gostar, detestar	Conhece, parece feliz, realizado	Fez uma venda, ajudou, conversou	Informações, crenças, valores

Quadro 1 – Terminologia dos tipos de Relações

Fonte: BORGATTI; EVERETT; JOHNSON, 2013, p. 2.

Existem diversos tipos de relações entre atores, e cada tipo está vinculado a uma rede social correspondente. No caso de laços de amizade, a rede social é de amigos, mas numa análise pode-se combinar duas redes sociais diferentes com pessoas comuns, como por aqueles unidos por laços de amizade e também por laços de parentesco (BORGATTI; EVERETT; JOHNSON, 2013).

Mas a análise de uma rede social precisa passar por sua estrutura e posição. A coesão de uma rede é expressa pela densidade, ou simplesmente o número de laços que possui em proporção ao total possível. A proporção resultante será avaliada como alta ou baixa de acordo com o caso. Em grupos pequenos, como um departamento acadêmico, um índice de 0.34 para as pessoas que se conhecem é extremamente baixo, mas o mesmo índice expressando relações sexuais no mesmo grupo seria extremamente alto (BORGATTI; EVERETT; JOHNSON, 2013).

A vantagem de se contar com o índice de densidade em relação ao número absoluto de laços é que se adapta automaticamente ao número de atores da rede, o que possibilita a sua comparação independente do tamanho que a rede tenha. Apesar disso, comparações da coesão entre redes de tamanhos muito diferentes pode gerar uma distorção e trazer perda ao indicador. Numa rede de 10 pessoas, é provável que cada ator conheça os outros 9 e a coesão, portanto, seja de 1. Mas numa rede com 1.000 atores isso é improvável. Normalmente a densidade é maior em redes menores do que em redes maiores (BORGATTI; EVERETT; JOHNSON, 2013).

A coesão fornece apenas um aspecto de uma rede, que tende a ser menos fiel quanto mais subgrupos ou ramificações essa rede tiver. A coesão, portanto, não é um indicador capaz de retratar como os laços estão distribuídos ao longo de uma rede. Por isso, deve ser considerada em termos mais amplos como o número e o tamanho de componentes de uma rede: quanto maior for o componente principal (em termos de atores), maior a coesão geral da rede (BORGATTI; EVERETT; JOHNSON, 2013). A coesão vem sendo aplicada em estudos de redes de transmissão de HIV (FRIEDMAN et al., 1999). Quando a rede social possui muitos componentes sem que nenhum predomine, é necessário aplicar medidas mais sofisticadas, que sejam capazes de considerar os diferentes componentes numa mesma rede (BORGATTI; EVERETT; JOHNSON, 2013).

A literatura considera, ainda, como uma categoria à parte aqueles atores numa rede social que interagem muito mais intensamente entre si do que com outros da mesma rede. Num ambiente de trabalho, um exemplo seria formado por aqueles que torcem pelo

mesmo time de futebol. Desse tipo de conjunto de atores é chamado de subgrupo coeso, ou ainda cluster ou comunidade. Esses atores tendem a compartilhar regras e padrões de comportamento, e muitas vezes possuem objetivos comuns. Essa homogeneização de regras frequentemente se origina da pressão de um sobre o outro. Como consequência, é frequente que membros de um subgrupo desenvolvam reações negativas diante membros de fora. Isso cria o risco de criação de facções na rede social, em especial se ela é composta de muitos subgrupos (BORGATTI; EVERETT; JOHNSON, 2013).

Atores ditos equivalentes na estrutura de uma rede são os que possuem os mesmos laços de relacionamento, mesmo que não tenham uma relação direta entre si. Erickson (1988) e Burt (1980) destacam a importância do conceito de equivalência porque estudos empíricos demonstram que atores equivalentes, mesmo sem laços diretos de relação entre si, tendem a apresentar atitudes similares, uma homogeneidade que os aproxima do comportamento observado em atores de um mesmo subgrupo coeso.

Kane et al. (2012) observam que a habilidade dos atores de articular os seus laços e transitar entre eles envolve a capacidade de visualizar e manipular a estrutura da rede social, ou seja, estabelecer e gerenciar relações entre os atores em uma rede social.

Laços mais articulados ou não por atores mais ou menos engajados na frequência de interações com os seus laços levam à avaliação de fatores de influência social de destaque. Afinal, as redes sociais possuem dinâmicas próprias de acordo com a sua natureza, e são ditadas por fatores que influenciam comportamentos, adoção de regras, formação de tendências (ARAL; WALKER, 2014).

Por isso, compreender como atuam esses fatores de influência social é cada vez mais crítico para organizações que usam estratégias de rede para promoção de produtos, de comportamentos e até mesmo mudanças sociais, como seria o caso de ações de governo. Dois dos fatores de influência social mais estudados são os laços entre os atores e o compartilhamento de laços comuns entre os atores de uma rede social (ARAL; WALKER, 2014).

A força dos laços de uma rede social resulta da combinação da quantidade de tempo, intensidade emocional, intimidade e reciprocidade em uma relação entre atores, de acordo com Granovetter (1973), segundo quem laços fortes fazem trocas de conteúdos de diversas naturezas. A força dos laços é medida por um composto que inclui frequência das interações entre os atores, a categoria da relação (amigos, vizinhos, parentes) e a intimidade entre eles (GRANOVETTER, 1983). Bond et al. (2012), em estudo mais recente

considerando as mídias sociais, já consideram a medida de força dos laços em termos da frequência das interações online entre os atores.

O desenvolvimento de redes sociais em plataformas digitais multiplica a capacidade relacional potencial dos indivíduos, e modifica a forma de interação entre os atores. Boyd e Ellison (2007) definem sites de redes sociais como serviços baseados na internet que permitem às pessoas construir perfis públicos ou semi-públicos em um sistema delimitado, e visualizar e articular listas de outros usuários com quem dividem seus laços nos limites do sistema.

Esse novo conceito de redes sociais em plataformas digitais reafirma a tese de McLuhan (1964): todas as tecnologias são extensões do sistema físico e nervoso do homem. Com a internet, essas extensões estão indo cada vez mais longe. Kane et al. (2012) consideram que, com a difusão dos dispositivos móveis e a criação de aplicativos que permitem a acessos a um site de rede social através de outro, a delimitação dos perfis em dado sistema já não é mais tão restrita.

Por isso, segundo Kane et al. (2012), os recursos integrados entre os aplicativos que estendem suas funcionalidades a outras plataformas de internet fazem necessária a adoção de uma outra terminologia. Ao invés de sites de rede sociais, Kane et al. (2012) passam a adotar “redes de mídia social”. O autor estudou as intercessões entre as redes sociais e as mídias sociais, do ponto de vista de estrutura e conteúdo:

Explanatory Goals		Explanatory Mechanisms	
Performance Variation from User Behavior	Social Homogeneity Induced by Platform	Structure	Content
		<p>Borgatti and Foster: Environmental shaping. Nodes behave similarly due to the common network environment.</p> <p>boyd and Ellison: Platforms enable an articulated list of ties.</p> <p>Implications for SNA: Designers can easily determine the characteristics of ties established on a platform, providing greater control over the environment in which people network and encouraging particular types of network structures.</p>	<p>Borgatti and Foster: Contagion. Nodes behave similarly as a result of their interaction with similar content.</p> <p>boyd and Ellison: Platforms enable a digital network profile that is established by the user, members of the network, and the platform.</p> <p>Implications for SNA: Designers can determine what types of content should be embedded in the digital profile and how this profile reflects an offline identity, affecting the way information spreads across the network and influences users.</p>
<p>boyd and Ellison: Users can view and traverse network connections.</p> <p>Implication for SNA: Platforms provide accurate and equal information about the network structure, allowing users to employ this information in ways that may influence the development of structural capital.</p>	<p>Borgatti and Foster: Structural capital. Nodes benefit from occupying particular structural positions.</p>	<p>boyd and Ellison: Users can access digital content and protect it from various search mechanisms provided by the platform.</p> <p>Implication for SNA: Various content access and privacy mechanisms affect the role and importance of the relational structure for accessing resources in a network.</p>	

Quadro 2 – As intercessões entre redes sociais e rede de mídias sociais  
 Fonte: Adaptado de Kane et al., 2014, p. 283.

Os tipos de laços entre as redes sociais e as mídias sociais se assemelham em seus aspectos, até porque ambas têm como matérias-primas as relações entre membros,



sendo as segundas no fundo um canal para relacionamento. Por isso, muitos relacionamentos constituem redes sociais tradicionais e redes de mídia social.

Segundo Borgatti et al. (2009) há pelo menos quatro tipos básicos de laços que podem ser identificados com ambas: proximidades, relações, interações e fluxos. Proximidades referem-se à convivência em um mesmo espaço físico ou grupo social, o que cria oportunidades para o estabelecimento dos laços. Relações são as conexões sociais constantes entre os atores, como famílias e amigos. Interações dizem respeito a situações em que as relações ocorrem de forma temporária e não sistemática, como um almoço de negócios ou a assinatura de um acordo entre dois atores de uma rede. Fluxos são os bens tangíveis ou intangíveis, como informação, crenças, produtos, que transitam entre dois atores quando ocorre uma interação entre eles (BORGATTI, 2005).

À medida que as redes de mídia social evoluíram, passaram a oferecer novas possibilidades de laços. Kane et al. (2012) destacam que as primeiras gerações de plataforma digital, como *e-mails* e fóruns de discussão, permitiam as interações entre atores com trocas limitadas e transitórias, mas sem favorecer uma maior proximidade, relações sociais ou fluxos. Já com as redes de mídias social as possibilidades de interações virtuais aumentaram. Serviços de localização, como o *Foursquare*, permitem a aproximação entre os atores da rede ao proporcionar a troca de informação entre eles a partir da sua localização.

Já o *Twitter* favorece o fluxo de informação, visto que um ator pode seguir os tópicos mais populares independente de ter laços estabelecidos com o ator envolvido diretamente naquele tema. O *LinkedIn*, por sua vez, oferece a possibilidade de estabelecer laços sociais permitindo que os seus usuários tenham conexões constantes com outros usuários, facilitando a transferência passiva de informações entre atores conectados na rede. Cada mídia social possui suas normas específicas para entrada em sua rede e para adicionar indivíduos a rede de contatos, de acordo com o seu perfil.

Segundo Atkin (1977), estudioso das redes sociais tradicionais, esses quatro tipos de laços se alimentam continuamente, de maneira que um leva naturalmente ao outro. Assim, fluxos (de informação, de produtos etc.) são resultado de interações entre os atores, interações essas que são fruto de relações sociais que, por sua vez, se estabelecem à medida que se dá a proximidade entre os indivíduos.

Estudando as redes sociais tradicionais Granovetter (1973) concluiu que as interações inicialmente de pequena escala originam padrões de alta escala que, por sua vez, impactam diferentes pequenos grupos.

A hipótese que permite relacionar um laço entre dois indivíduos a uma estrutura maior é: quanto mais forte o laço entre A e B, maior será a proporção de indivíduos em S (C, D, E ..., representando indivíduos com os quais um deles ou ambos têm laços) aos quais eles estarão atados, ou seja, ligados por um laço forte ou fraco. [...] Se C e B não possuem laços, o fato de ambos possuírem laços fortes com A irá provavelmente gerar interação entre eles e criar um laço. [...] A hipótese é plausível também por evidência empírica de que quanto mais forte o laço entre dois indivíduos, mais similares eles são, em diversos sentidos. Assim, se laços fortes conectam A e B e A e C, tanto C quanto B, sendo similares à A, são também similares entre si, o que aumenta a probabilidade de uma amizade no momento em que se encontrarem.

[...] Uma “ponte” é o único caminho numa rede social que pode unir dois pontos. Como, em geral, cada pessoa tem muitos contatos, uma ponte entre A e B fornece o único caminho através do qual informação ou influência pode fluir de qualquer contato de A para qualquer contato de B e, conseqüentemente, de qualquer um conectado indiretamente a A para qualquer um conectado indiretamente a B. Desta forma, no estudo da difusão pode-se esperar que as pontes desempenham um papel importante. (GRANOVETTER, 1973, p 1.362-1.364).

Granovetter (1973) traz informações importantes para a compreensão de como funciona o fenômeno da transmissão de informação boca-a-boca em redes sociais. Nas redes sociais grandes normalmente há vários caminhos através dos quais dois atores podem estabelecer laços. Porém as pontes, tipicamente laços fracos, poderão ser mais importantes para conectar dois setores de uma rede social à medida que representar o único caminho para atores se conectarem a outros. Segundo Granovetter (1973) o ponto a observar é que a difusão de uma informação alcançará maior número de pessoas, atravessando maior distância social, ou seja, várias conexões para se replicar em dada rede social, se for transmitida através de laços fracos. Os laços fortes tendem a se concentrar dentro de grupos mais fechados e são mais prudentes em relação a difusão de novos conceitos e ideias, na medida em que, transitando em grupos mais restritos, apresentam maior preocupação em relação à vinculação de determinado conteúdo à sua reputação (GRANOVETTER, 1973).

Nome	Proximidades	Relações Sociais	Interações	Fluxos
Descrição	Tempo/Espaço Compartilhado	Estados relacionais	Eventos relacionais	O que percorre os laços
Exemplos	Viver na mesma cidade	Amigos, chefe	Conversar, enviar <i>e-mail</i>	Informações, produtos
Mídia Social	Participar da mesma plataforma digital ou do mesmo grupo. Serviços baseados em localização, como o <i>Foursquare</i> .	Amigos no <i>Facebook</i> , conexões no <i>LinkedIn</i> , seguidores no <i>Twitter</i> , grupos no <i>Whatsapp</i>	Mensagens, <i>e-mails</i> , fóruns de discussão	Tendências no <i>Twitter</i> e conteúdo retuitado, sistemas de marcação em fotos do <i>Facebook</i>

Quadro 3 – Tipos de laços básicos

Fonte: Adaptado de KANE et al., 2014, p. 283.

Outro conceito presente na literatura a respeito de redes sociais é o de laços comuns. Diz-me com quem andas e te direi quem és. A conhecida expressão popular ajuda a compreender o porquê de o compartilhamento de laços comuns ser um dos fatores de influência social considerados mais importantes. Segundo Aral e Walker (2014), a explicação está no fato de que um terceiro laço entre dois atores de uma rede social funciona como um endosso que aumenta o nível de confiança entre o par de relações compartilhada.

Isso explica porque nas mídias sociais esse é um critério de entrada: no *LinkedIn* (rede de relacionamentos profissionais), um conhecido comum é um dos critérios para duas pessoas estabelecerem relacionamento. No *Facebook* (rede voltada para relacionamentos pessoais), indivíduos sugerem a seus pares adicionar à sua rede terceiros com quem possuem relação já estabelecida. Desta maneira, expandem a sua rede de laços comuns e, consequentemente, sua influência social potencial.

Já ter um indivíduo na sua rede funciona como se fosse um aval quando alguém recebe uma recomendação de colocar um terceiro nas suas relações: um aval de que a pessoa é confiável, de que ela tem experiências interessantes e que pode compartilhar conteúdos que valem à pena. O compartilhamento de laços comuns oferece oportunidades para troca de conteúdos e conhecimento em novos campos, expandindo a área potencial de conhecimento, o que tem especial valor quando se está tratando de um produto ou serviço (ARAL; WALKER, 2014).

Dois consumidores em uma relação compartilhada terão mais informações a compartilhar entre um número maiores de produtos, gerando um fluxo de dados cooperativo sobre dimensões e aspectos daqueles produtos, suas vantagens e desvantagens frente a

concorrentes ou similares. Sendo assim, a maior confiança, cooperação e troca de informações apresentam grande probabilidade de aumentar a influência, num efeito bola de neve do tipo quanto mais, melhor: a confiança será cada vez maior quanto maiores forem as relações compartilhadas, segundo Aral e Walker (2014), ou simplesmente quanto maior for o número de laços compartilhados entre atores de uma rede e seus pares.

Porém, os responsáveis pelas plataformas das mídias sociais estabeleceram limites máximos para o número de relações que um indivíduo pode possuir numa mídia digital. Por trás dessa preocupação está o fato de que laços em excesso gerariam mais trocas de informação do que os indivíduos na rede teriam capacidade de processar (KANE et al., 2014).

O conceito de capital social estabelece uma relação entre os laços de um indivíduo e a sua capacidade de interagir com eles, gerando trocas de informação. Trata-se da atitude ou sentimento positivo de que as pessoas ou grupos dispõem em sua rede de relacionamento, fazendo com que possam contar com uma predisposição favorável. Como consequência, o capital social traz benefícios ligados a influência e a sentimentos de solidariedade aos atores ou grupos nas suas relações com outros membros de determinada rede social (ADLER; KWON, 2014).

O capital social está diretamente relacionado à posição estrutural de cada ator em uma rede social. Alguns atores têm uma importância maior para a estrutura da rede, em razão dos laços que possuem.

A centralidade reflete a posição de um ator em determinada rede social, ou seja, com quem ele possui laços, e é o que determina a sua importância estrutural para ela. Em uma sala de aula, por exemplo, o professor tende a ter uma centralidade maior que os alunos individualmente, assim como em uma universidade, o reitor tende a ser mais central do que cada professor individualmente. Os ditos atores centrais em uma rede são identificados como influenciadores e líderes, e possuem grande autonomia, controle, visibilidade, prestígio, poder (BORGATTI et al., 2013).

Segundo Borgatti, Everett e Johnson (2013), de maneira geral, em relações positivas como amizade e confiança, a centralidade tende a ser favorável para os atores, já que gera para eles oportunidades para influenciar outros e ser receber fluxos de informação e de ofertas de apoio. Sendo assim, centralidade é um conceito que se alinha com o de capital social, que considera a posição de um ator numa rede social como fonte de oportunidades e vantagens. Isso se observa com facilidade em sociedades relacionais como a brasileira.

Articulando com o universo corporativo, as marcas devem propiciar aos indivíduos aumento do capital social de forma que consigam atingir consumidores potenciais ou influenciar usuários com suas posições. Assim, o desafio das organizações é formar advogados ou embaixadores que protejam suas reputações nas mídias sociais (TERRA, 2012). Fatores como frequência de interações entre os indivíduos e o alcance das redes de cada um são protagonistas num contexto em que os usuários mídia, em conceito de Terra (2012) já abordado neste trabalho, concorrem diretamente com a percepção de reputação das organizações.

Quanto maior a centralidade de um ator em uma rede, maior tende a ser o seu capital social. Devido à sua capacidade de proporcionar redes de grande escala, as mídias sociais funcionam também como uma alavanca para o capital social. Adler e Kwon (2014) argumentam que as características das relações social que alavancam o capital social são representadas pelas oportunidades ligadas à posição estrutural de cada ator nessa rede e sua capacidade de articulação para tirar proveito desse capital social.

Segundo Kilduff e Krackhardt<sup>3</sup> (1994 *apud* ADLER; KWON, 2014), o capital social é influenciado também pela percepção que os atores de uma rede formam dos laços que mantêm entre si, e que podem não ser a mesma. Isso porque há uma diferença entre ter um capital social potencial, em referência aos laços que um ator estabelece em uma rede social, e usar o capital social que se possui (ADLER; KWON, 2014), o que guarda relação com os conceitos de Granovetter (1977), segundo quem a força dos laços de uma rede social resulta da combinação da quantidade de tempo, intensidade emocional, intimidade e reciprocidade em uma relação entre atores.

O ator que mantém interações constantes com seus laços é aquele que sabe mobilizá-los e, portanto, usufrui mais do seu capital social. Aqueles que compartilham grande quantidade de laços comuns em uma rede social de alta densidade (ou seja, aquela em que os atores possuem grande quantidade de conexões) tendem a mobilizar mais esses laços do que os inseridos em redes de menor densidade (ADLER; KWON, 2014). Neste ponto, Adler e Kwon (2014) reforçam o conceito abordado por Aral e Walker (2014), que explicam porque o compartilhamento de laços comuns vem sendo um dos fatores de influência mais importantes nos estudos de redes sociais.

---

<sup>3</sup> KILDUFF; KRACKHARDT. *Bringing the Individual Back in: a Structural Analysis of Internal Market for Reputation in Organizations*. New York: Academy of Management, 1994.

Adler e Kwon (2014) classificam ainda um terceiro tipo de laços: os latentes. Os laços latentes são aqueles que já foram mobilizados, mas com o passar do tempo deixaram de ser, como ex-colegas de faculdade que não se vêem há muito tempo, por exemplo. A motivação das interações entre os diferentes tipos de laços influencia o capital social específico de cada um, e também a durabilidade desse capital social. Se o que motiva a interação entre os laços for apenas um interesse utilitário, o capital social tenderá a se exaurir (ADLER; KWON, 2014).

## 2.2 A REPUTAÇÃO CORPORATIVA E *BRAND EQUITY*

“Um produto é algo feito em uma fábrica; uma marca é algo que um consumidor compra. Um produto pode ser copiado por um concorrente; uma marca é única. Um produto pode ficar ultrapassado rapidamente; uma marca bem sucedida é eterna”.  
Stephen King, Grupo WPP, Londres (AAKER, 1991, p. 1)

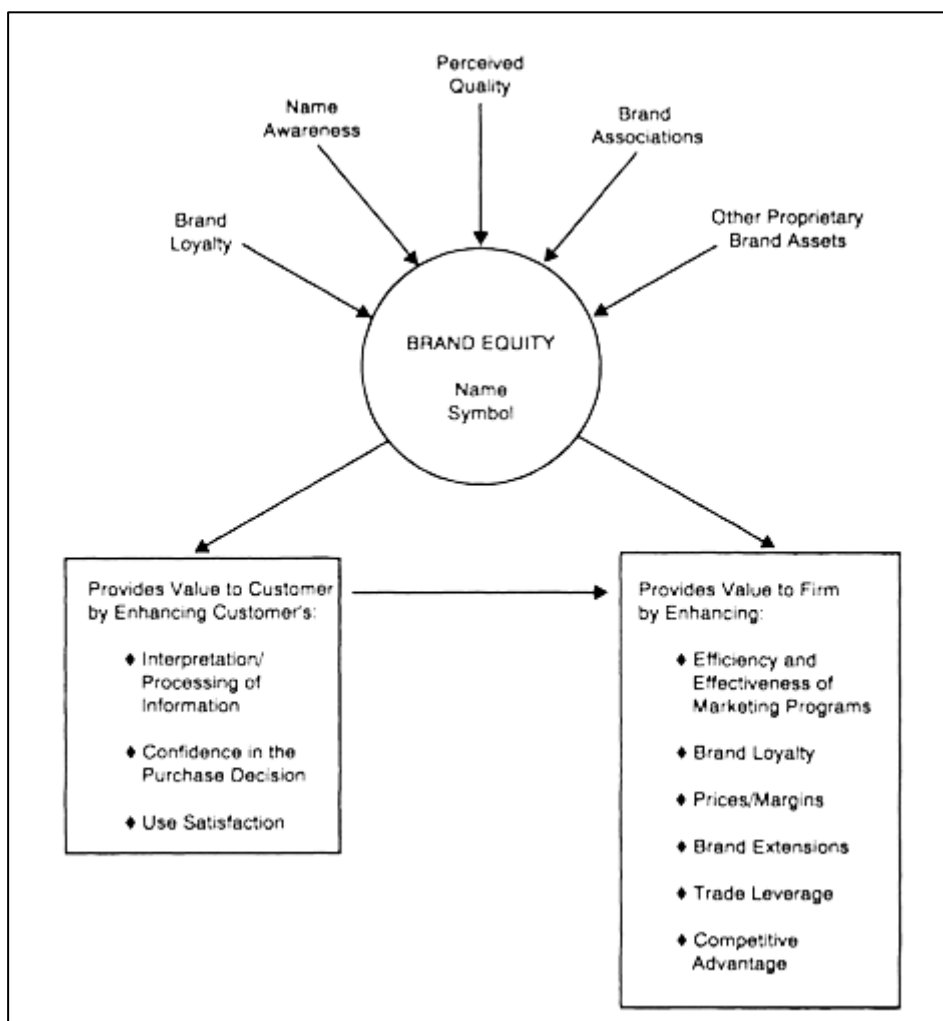
A definição de marca de Stephen King, consagrado como um dos fundadores do Planejamento na publicidade<sup>4</sup>, ajuda a compreender o conceito tradicional de *brand equity*: trata-se do conjunto de ativos e passivos relacionados a uma marca, seu nome e símbolo, que aumentam ou diminuem o valor de um produto ou serviço para uma empresa ou seus clientes (AAKER, 1991). Apesar de poder variar conforme o contexto, Aaker (1991) agrupa cinco principais categorias de ativos e passivos nas quais o *brand equity* se estrutura:

- a) lealdade à marca;
- b) reconhecimento do nome;
- c) qualidade percebida;
- d) associações à marca além da qualidade percebida;
- e) outros ativos da marca como patentes, marcas registradas, relacionamento com os canais de distribuição.

---

<sup>4</sup> J. Walter Thompson Worldwide. Disponível em <[www.jwt.com](http://www.jwt.com)>. Acesso em: 18 de Ago de 2015.

Foi a partir do século XX que o foco no desenvolvimento de marca se tornou mais proeminente. Porém, muito antes disso, os nomes já eram estampados nos produtos para identificá-los e, desta forma, evitar sua substituição por similares mais baratos (AAKER, 1991). A partir do século passado, no entanto, ter marcas, no conceito tradicional, começou a se tornar mais crítico. É quando as pesquisas de mercado começam a ser utilizadas para ajudar a identificar e desenvolver os diferenciais de marca. Os atributos dos produtos, nomes, embalagens, estratégias de distribuição e propaganda começam a ser utilizados de forma articulada para criar e acentuar diferenciais que convencessem o consumidor a não considerar apenas o critério preço nas suas decisões de compra (AAKER, 1991).



Esquema 1 – *Brand Equity*

Fonte: Adaptado de AAKER, 1991, p. 17.

Desenvolver marcas exige investimentos altos e a longo prazo, cujo retorno também é a longo prazo. Num ambiente em que muitas marcas já se estabeleceram nos maiores segmentos de negócio, isso leva a muitos grupos optarem pela fusão e aquisição com outras empresas detentoras de marcas, como um atalho para o desenvolvimento do negócio (AAKER, 1991).

O 3G Capital, dos empresários brasileiros Jorge Paulo Lehman, Marcel Teles e Beto Sicupira, tem protagonizado grandes negócios que ilustram o atual ambiente de negócios. Em 2015<sup>5</sup>, em associação com o investidor americano Warren Buffet, comprou a fabricante de alimentos Kraft por US\$ 28 bilhões e a uniram à Heinz, fabricante de ketchup que já haviam adquirido. Com isso, o novo portfólio da empresa terá 13 marcas com valores individuais de até US\$ 1 bilhão cada uma.

A reputação é fator cada vez mais crítico no desempenho de marcas e companhias, e, portanto, um ativo empresarial. Segundo Roberts e Dowling (2002), uma boa reputação é fator crítico do potencial de criação de valor de uma marca ou empresa, e também representa um traço intangível que torna a replicação pelos concorrentes mais difícil, sendo portanto critério de diferenciação. Esses autores, baseados em pesquisas empíricas existentes, afirmam que se pode estabelecer uma relação direta entre reputação e performance financeira, sendo uma boa reputação um pilar para a sustentabilidade de resultados financeiros positivos superiores.

Reputação é percepção que se forma baseada no passado de uma empresa e de marcas, e nas perspectivas futuras que, desta forma, determinam o maior ou menor apelo dessa empresa, em comparação com seus principais concorrentes. Assim, Roberts e Dowling (2002) acreditam que a reputação seja determinada pelo grau de estima e confiança que possui. No entender desses autores, essa definição sugere que a reputação corporativa é um atributo organizacional que reflete o quanto os *stakeholders* consideram uma companhia como boa.

A Web 2.0, no entanto, vem revolucionando a maneira tradicional de se construir e gerenciar marcas e reputações, a partir de uma mudança básica: a gestão de marcas não

---

<sup>5</sup> KRAFT Foods se unirá com Heinz da brasileira 3G capital. *Portal G1*, São Paulo, 25 mar. 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2015/03/kraft-foods-se-unira-com-heinz-da-brasileira-3g-capital.html>>. Acesso em: 20 de julho de 2015.



depende mais basicamente dos esforços de comunicação das empresas, e são cada vez mais resultado das interações que ocorrem nas mídias sociais com seus consumidores e entre eles.

A difusão das mídias sociais vem alterando a correlação de forças entre os indivíduos e as organizações. Kietzmann et al. (2011) destacam que as mídias sociais tiraram o poder da comunicação corporativa dos departamentos de Relações Públicas e Marketing das organizações e o transferiu para o indivíduo. A comunicação de marcas agora acontece, com ou sem a concordância das empresas. Segundo o autor, entender esta nova dinâmica tem sido um desafio para as empresas, porque agora diminuiu a disponibilidade do consumidor/cliente em receber mensagens de mão única, mas sim responder e ser ouvido, ocupando um papel de agente no processo de construção da imagem de marca corporativa.

Kietzmann et al. (2011) lançam a tese segundo a qual está nas mãos das empresas decidir se querem ou não se engajar com seus públicos-alvo através das redes sociais, ou continuar a ignorá-las mas, qualquer que seja a decisão, terá grande impacto. Ele ilustra a sua teoria usando um caso emblemático da transformação da relação entre clientes e empresas por força das mídias sociais, o da United Airlines e o passageiro Dave Carroll, que este estudo detalhará no próximo segmento deste capítulo.

Entre os novos desafios que os profissionais de marketing enfrentam agora está o de decifrar as formas de engajamento com os indivíduos em geral e os consumidores em particular nas mídias sociais, quais delas impactam positiva ou negativamente a reputação corporativa e a imagem de marca.

É fato que o poder e o efeito das mídias sociais criaram oportunidades e ameaças para marcas e reputações corporativas, e o que vai preponderar depende em grande parte da abordagem dos gestores. O resultado vai variar de acordo com o engajamento da organização com o público em questão: se estabelece um diálogo ou pratica uma relação de mão única. (JONES; TEMPERLEY; LIMA, 2009).

Mas o engajamento de marcas e corporações nas mídias sociais não é tarefa fácil. É preciso reconhecer que, em função do fluxo livre de informações, que percorrem as mídias sociais, de autoria mais ou menos acurada, nesse novo ambiente os profissionais de marketing enfrentam a dificuldade de ter que seguir as regras de transparência e compromisso, enfrentando muitas vezes informações prejudiciais à imagem de suas marcas e à reputação corporativa de veracidade não comprovada (JONES; TEMPERLEY; LIMA, 2009).

Não obstante esses possíveis obstáculos, as mídias sociais avançam e ocupam uma importância cada vez maior. Gurevitch, Coleman e Bumler (2009) estudou o avanço das mídias digitais a partir do cenário político norte-americano, e constatou a perda de espaço da televisão e jornais como formadores de opinião pública na política dos Estados Unidos, não resistindo ao apelo das mídias digitais, que proporcionam aos indivíduos a possibilidade de buscar as informações que desejam em blogs, páginas de candidatos ou sites alternativos.





De maneira geral, Gurevitch, Coleman e Bumler (2009) destaca o enfraquecimento do monopólio de difusão de informações detido por editores e empresas de comunicação tradicionais, à medida que o acesso a tecnologias de comunicação permite que cada um possa interagir diretamente como mídia, gerar seu próprio conteúdo e criar redes alternativas para divulgar informações. A capacidade dos indivíduos de influenciar diretamente na história política, através da mídia digital, tem hoje uma efetividade inimaginável há 20 anos (GUREVITCH; COLEMAN; BUMLER, 2009).

Gurevitch, Coleman e Bumler (2009) baseia seu estudo na pesquisa realizada pelo *Pew Internet and American Life Project*. A pesquisa mostra que o número de norte-americanos que usaram a internet como fonte primária de informações para as eleições presidenciais subiu 23% em relação a 2004, enquanto os que recorreram à televisão com a mesma finalidade caiu 4%.

O reconhecimento da importância atual das mídias sociais pelo mundo corporativo é cada vez mais fundamentado. A cada dia, novos dados confirmam que não há volta neste caminho.

A difusão dos dispositivos móveis vem dando grande contribuição para isso. Pesquisa em âmbito global realizada pela consultoria PwC com internautas, considerando apenas acessos através de dispositivos móveis, coloca os brasileiros com os maiores índices de acesso a internet via *tablets* e *smartphones*: pelo menos uma vez por semana, 95% dos brasileiros acessam as principais redes sociais. Entre os chineses este índice chega a 88%, entre ingleses, a 79%, e entre os americanos, a 87% (PESQUISA..., 2014).

Segundo essa mesma pesquisa, os brasileiros apresentam também os maiores percentuais de utilização de serviços através de dispositivos móveis: 77% dos usuários fazem transações bancárias *on line*, contra apenas 67% na China, Reino Unido e Estados Unidos, e 90% dos brasileiros jogam *on line* através de *tablets* e *smartphones*, contra 86% dos chineses, 77% dos americanos e 66% dos ingleses.

<b>ULTRACONECTADOS</b>				
Algumas operações em que brasileiros foram líderes entre os países pesquisados. Os dados se referem exclusivamente ao uso de tablets e smartphones.				
				
	<b>BRASIL</b>	<b>China</b>	<b>Reino Unido</b>	<b>EUA</b>
Acesso a redes sociais (Facebook, Instagram, Twitter etc.)	<b>95%</b>	<b>88%</b>	<b>79%</b>	<b>87%</b>
Acesso a sites de vídeos, como o YouTube	<b>93%</b>	<b>80%</b>	<b>56%</b>	<b>79%</b>
Descarga ou streaming de filmes	<b>73%</b>	<b>71%</b>	<b>17%</b>	<b>21%</b>
Reserva em restaurantes	<b>48%</b>	<b>37%</b>	<b>15%</b>	<b>13%</b>
Check in em voos	<b>40%</b>	<b>21%</b>	<b>10%</b>	<b>12%</b>
Compra de ingressos para shows e eventos esportivos	<b>45%</b>	<b>22%</b>	<b>7%</b>	<b>5%</b>
Compra e venda de ações	<b>36%</b>	<b>35%</b>	<b>7%</b>	<b>5%</b>
Transação bancária	<b>77%</b>	<b>67%</b>	<b>67%</b>	<b>67%</b>
Jogo on-line	<b>90%</b>	<b>86%</b>	<b>66%</b>	<b>77%</b>
Uso de aplicativo de GPS	<b>80%</b>	<b>65%</b>	<b>63%</b>	<b>73%</b>
FONTE: PwC				

Quadro 4 – Comparação do uso de dispositivos móveis por serviço entre Brasil, China, Estados Unidos e Reino Unido

Fonte: PESQUISA ..., 2014

Dados do *Google* reforçam a importância da internet móvel: hoje mais da metade das buscas usando o motor de buscas já se dá através de *tablets* e *smartphones*, o que levou a empresa em 2015 a mudar o algoritmo de buscas para priorizar sites com versões para dispositivos móveis. De acordo com as estatísticas do *Google*, 80% dos usuários móveis abandonam imediatamente um site não adaptado para *tablet* ou *smartphone*.

O *TripAdvisor*, líder no segmento de viagens na internet, também indica que mais de 50% dos comentários sobre experiências em hotéis e viagens em geral são originados de um dispositivo móvel. A difusão dos dispositivos móveis impactou diretamente o número de opiniões recebidas, que em quatro anos pularam de 50 milhões para

225 milhões em 2014, o que reflete que as pessoas querem compartilhar as experiências positivas que têm quando viajam<sup>6</sup>.

### 2.3 VIRALIZAÇÃO DE CONTEÚDO: UM FENÔMENO TÍPICO DAS REDES SOCIAIS.

Como já abordado em capítulos anteriores, o desenvolvimento tecnológico dos aparelhos de telefonia móvel, que propiciaram a convergência de várias mídias em um só equipamento, e das redes de transmissão, que, em sua quarta geração, suportam tráfego de dados cada vez mais robustos, transformou as pessoas em usuários conectados em qualquer hora e lugar, proporcionando a possibilidade de os consumidores interagirem com marcas e organizações o tempo todo e, mais do que isso, compartilhar com seus laços nas mídias sociais experiências com essas marcas e organizações, interferindo diretamente em como suas reputações são percebidas.

Por isso, um dos fenômenos mais estudados pela literatura, e no qual organizações, sejam empresas, sejam governos, possuem grande interesse é como se forma uma epidemia nas mídias sociais. Entender essa “alquimia” é importante para proteger reputações, e ainda para buscar oportunidades como criar tendências, testar produtos, influenciar comportamentos. Dominar a formação desse fenômeno se tornou especialmente crítico a partir da difusão das mídias sociais, que trouxeram grande potencial de escala para o conhecido “boca-a-boca”, criando sua versão digital, o *eWOM* (*eletronic Word of Mouth*).

Alguns autores vêm se dedicando a tentar dissecar a fórmula de um boca a boca de sucesso, e os resultados mostram que não há unanimidade.

Gladwell (2002) acredita que campanhas boca-a-boca tenham uma estrutura e componentes específicos, que fazem com que, em dado momento, ocorra um processo similar ao de uma doença contagiosa que, de uma hora para outra, se espalha como se saísse do controle, o chamado ponto da virada. Segundo Gladwell (2002), para atingir o ponto da

---

<sup>6</sup> MAIS da metade das pesquisas no Google são feitas a partir do celular. *Portal G1*, São Paulo, 6 jul. 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2015/07/mais-da-metade-das-pesquisas-no-google-sao-feitas-a-partir-do-celular.html>>. Acesso em: 20 jul. 2015.

virada, é preciso observar a presença dos seguintes elementos: a Regra dos Eleitos, o Fator de Fixação e o Poder do Contexto.

De acordo com a Regra dos Eleitos, para uma campanha boca-a-boca pegar, é preciso assegurar, no processo de difusão, a participação de pessoas que contam com o que Gladwell (2002) chama de “um conjunto de talentos sociais” e exercem os papéis de Comunicadores, Experts e Vendedores. Para descrever o seu conceito de Comunicador ele descreve o perfil de Roger Horchow, um amigo que se destacou numa pesquisa que realizou:

Por que Roger Horchow se saiu tão bem? Quando fui apresentado a ele, fiquei convencido de que conhecer muita gente era uma espécie de habilidade. [...] Fiquei lhe perguntando como esses contatos o haviam ajudado no mundo dos negócios [...]. Horchow parecia não entender o que eu estava querendo saber. Não que seus relacionamentos não o tivessem auxiliado. É que ele não pensava nesse conjunto de pessoas como uma estratégia. [...] Ele gosta de gente – de forma autêntica e entusiasmada [...] Horchow coleciona pessoas como se colecionam selos. [...] Dominou o que os sociólogos chamam de “laço fraco” [...]. Se sente feliz com esse tipo de vínculo. [...]

[...] Por que Horchow é tão diferente das outras pessoas? [...] O impulso do Comunicador é simplesmente isso – um impulso. Mais um dos muitos traços de personalidade que distinguem um ser humano do outro [...]. (GLADWELL, 2002, p. 38-41).

Mas Gladwell (2002) acredita que o início de um processo de difusão boca a boca não depende só dos comunicadores. Ao estudar uma série de “epidemias sociais”, o autor concluiu que há pessoas que conhecem bem determinados assuntos, e que ele trata como experts e considera parceiros essenciais dos comunicadores nesse contexto. Isso porque os experts não só gostam de adquirir conhecimento sobre determinados temas: eles gostam também de compartilhá-lo. Os experts possuem conhecimento e habilidades sociais essenciais para o início de uma difusão de informação boca a boca. Eles são movidos por uma vontade de, ao compartilhar conhecimentos específicos que adquirem, ajudar e chamar a atenção de outras pessoas (GLADWELL, 2002).

O expert não tem tantas relações sociais quanto o comunicador, mas sua capacidade de ter informações acuradas sobre determinado assunto somada à sua motivação social de compartilhar esse conhecimento, como se fosse um professor, o tornam um elemento também capaz de deflagrar uma campanha boca a boca. Nas “epidemias sociais”, Gladwell (2002) sustenta que os experts são os bancos de dados: eles fornecem a mensagem. Já os comunicadores são, nas suas palavras, a “cola social”: eles a difundem. Ele acrescenta,

ainda, um terceiro personagem, igualmente estratégico em uma “epidemia social”: o vendedor.

São capazes de nos convencer quando não acreditamos no que estamos ouvindo. [...] O que faz alguém ser persuasivo é bem mais complicado do que parece. Sabemos quando estamos diante disso. [...] Algumas pessoas sabem expressar muito bem emoções e sentimentos, o que significa que são muito mais emocionalmente contagiantes do que outras. (GLADWELL, 2002, p. 59-60.).

Ter um bom mensageiro, no entanto, não bastará para deflagrar um processo boca a boca: isso dependerá ainda do conteúdo da mensagem e da facilidade de ela ser fixada na cabeça das pessoas. Gladwell (2002), que chama isso de Fator de Fixação, lembra que a era da informação passou a representar um desafio a mais para os esforços que as marcas fazem para serem aquelas que cujas mensagens serão lembradas pelos consumidores.

O autor recorreu a uma série de estudos e pesquisas a partir de programas de televisão americana para o público infantil dos anos 70, como Vila Sésamo e Muppets, para entender os recursos de que se valem para prender a atenção das crianças, e encontrou desde pausas e entonações nas falas dos personagens até a dose certa de repetições de episódios, para concluir que há um limite sutil entre uma mensagem que se alastra como uma epidemia e uma mensagem que é rejeitada e não vai adiante. Segundo Gladwell (2002), uma mensagem tem uma forma adequada de ser apresentada, de acordo com o contexto, para se tornar uma epidemia social.

Mas qual a influência do contexto para o sucesso de um processo boca a boca? Uma campanha que prometa, por exemplo, isenção de Imposto de Renda, através de meios legais, terá mais possibilidade de se tornar uma epidemia social se deflagrada logo após o Governo Federal anunciar um novo aumento das alíquotas para o desconto na fonte do que numa situação em que as alíquotas não tivessem sofrido nenhuma alteração?

Alguns autores acreditam que sim. Gladwell (2002) usa a expressão “o poder do contexto” para sustentar que um processo boca a boca é influenciado pelas circunstâncias do momento e de onde se passam. Em um exemplo como o acima, de acordo com a conceituação de Gladwell (2002), o mais determinante para atingir o ponto da virada e deflagrar a epidemia social, gerando um comportamento coletivo homogêneo entre os

contribuintes da Receita Federal, seria o aumento do imposto já considerado alto. Para Gladwell (2002), a motivação para que os contribuintes deixem a postura passiva e assumam um novo comportamento reside exatamente no fato de que o comportamento é resultado de um contexto social.

Berger (2012) também reconhece a importância do contexto para um processo de difusão boca a boca acontecer. Segundo Berger (2012), é crítico criar produtos ou ideias vinculadas ao ambiente e que, desta maneira, terão maior possibilidade de disparar novos “gatilhos” na cabeça das pessoas. Segundo as palavras do autor, “quanto mais estiver na cabeça mais estará na ponta da língua”.

Conteúdos que pretendam se tornar fenômenos boca a boca terão mais chance de atingir seu objetivo caso sejam sobre assuntos que interessam às pessoas e sobre os quais elas gostem de falar. Idéias, discursos, pensamentos atuam na formação da percepção que as pessoas têm umas das outras. Sendo assim, assuntos que não interessam a ninguém ou que são irrelevantes para a maioria das pessoas terão maior dificuldade de se espalhar num fenômeno boca a boca (BERGER, 2012). As pessoas compartilham assuntos que, na sua expectativa, vão fazê-las terem uma percepção favorável dentro da sua rede, como se fosse uma moeda social que faz a sua “conta” social ter um saldo positivo ou negativo de acordo com o teor do que compartilha (BERGER, 2012).

Existem, portanto, assuntos que têm mais vocação para se tornarem um fenômeno boca-a-boca. E é possível tirar proveito deste potencial e estimular as pessoas a pensar repetidamente em determinados temas: como as pessoas falam sobre o vem à cabeça, elas tenderão a falar mais sobre certos temas à medida que pensarem mais neles. É como se fossem gatilhos que disparam e fazem as pessoas associar automaticamente certo contexto a um produto ou ideia. (BERGER, 2012). Por exemplo, cerveja e Carnaval, samba e Rio de Janeiro, vinho e Toscana.

Berger (2012) sustenta que, graças à moeda social, as coisas interessantes estão vocacionadas a serem viralizadas porque entretêm as pessoas, porém ao longo do tempo não sustentam o boca a boca. São os gatilhos que garantem vida mais longa a um produto que tenha caído em um processo boca a boca. Se a moeda social faz as pessoas falarem sobre algo, os gatilhos são os que as mantêm falando daquele assunto ou produto (BERGER, 2012).

A emoção é outro elemento que estimula as pessoas a falar mais de certos temas e, dessa forma, as leva a compartilhar mais dentro das suas redes. Assuntos contagiantes

podem estar embalados por algum tipo de emoção, porque a emoção pode ser o combustível para o compartilhamento. Certas emoções favorecem mais as pessoas a compartilhar as coisas do que outras, em especial as negativas (BERGER, 2012).

Determinadas emoções inclusive estimulam mais as pessoas a abandonarem a inércia natural e a agir. A *United Airlines* sentiu isso na pele em 2009 quando seu pessoal operacional, ao manipular inapropriadamente as bagagens, destruiu uma guitarra de US\$ 3.500 de Dave Carroll, um músico profissional americano. Após 9 meses de negociações infrutíferas com a companhia aérea, o músico usou sua emoção negativa como inspiração para criar uma música em que narrava o seu infortúnio (BERGER, 2012).

Sob o título de “*United Breaks Guitars*” (“*United Quebra Guitarras*”, numa tradução livre), Dave postou um clip no *YouTube*<sup>7</sup> que, em menos de 24 horas, recebeu 500 comentários de outros clientes da *United Airlines* que também tinham sofrido algum prejuízo material em voos da empresa. Em 10 dias seu clip foi visualizado mais de 3 milhões de vezes e gerou 14 mil comentários. Ao todo foram mais de 9 milhões de visualizações, o que levou, em 2009, a revista *Time* a listar “*United Breaks Guitars*” como um dos 10 maiores vídeos virais do ano (BERGER, 2012).

Os efeitos da viralização do “*United Breaks Guitars*” na empresa foram diretos: em quatro dias, as ações da empresa na Bolsa de Nova Iorque caíram 10%, o equivalente a US\$ 180 milhões. Especialistas do setor consideraram que o incidente gerou danos permanentes para a empresa (BERGER, 2012). Nas mídias digitais, líderes de opinião são os que geram nova informação, idéias e pontos de vista e faz com que se propaguem (SONG et al., 2007).

O caso da *United Airlines* com seu passageiro Dave Carroll é emblemático de como as mídias sociais trouxeram para o dia-a-dia a possibilidade de Davis derrotarem Golias com uma frequência até pouco tempo inimaginável, em razão do poder das grandes organizações em relações desiguais com consumidores individuais. Mas, com a Web 2.0, tudo mudou<sup>8</sup>. Como subproduto, Dave Carroll lançou, em 2013, um livro que retrata exatamente isso, como se constata pelo próprio título: *United Breaks Guitar: the Power of One Voice in the Age of Social Media* (CARROLL, 2013).

---

<sup>7</sup> Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=5YGc4zOqozo>>. Acesso em: 12 de Ago de 2015.

<sup>8</sup> Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=5YGc4zOqozo>>. Acesso em: 12 de Ago de 2015.



A Coca-Cola Brasil também teve uma experiência negativa recentemente, com o uso de redes sociais por um consumidor, aparentemente por má fé, segundo o desfecho do caso (MELO, 2015). Em 2013, o consumidor Wilson Batista de Rezende deu uma entrevista à Rede Record<sup>9</sup>, na qual alegava que sofreu sequelas motoras devido à ingestão de Coca-Cola que estaria contaminada por rato no interior da embalagem. O assunto teve grande repercussão nas redes sociais. A matéria da Rede Record foi publicada no *Youtube*, onde já registrou mais de 4,2 milhões de visualizações.

O consumidor passou a usar seu perfil no *Facebook*<sup>10</sup> como instrumento de campanha para a sua causa, buscando apoio para seu pleito indenizatório junto à empresa. O consumidor não conseguiu convencer a justiça, que inclusive identificou evidências de fraude nas embalagens supostamente contaminadas, e não obteve a indenização desejada (MELO, 2015).

O compartilhamento das postagens de Wilson Batista de Rezende no *Facebook* deu início a outros ataques à reputação da empresa, chamada por alguns de manipuladora e mentirosa, e trouxe ao debate também outras questões delicadas ligadas à sua principal marca, especialmente temas relacionados à saúde. Segundo um dos comentários postados, a foto de Wilson Batista de Rezende, com um faixa de sua causa contra a Coca-Cola em frente ao Tribunal de Justiça de São Paulo, atingiu mais de 500 mil compartilhamentos. O rato da Coca-Cola ficou no “trending topics”<sup>11</sup> do *Twitter* por mais de uma semana (LEMBRA ..., 2014). Foi um dos principais “memes” da internet brasileira (Folha de S. Paulo, 2014).

---

<sup>9</sup> Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=9wq3kmLscSE>>. Acesso em: 15 de ago. de 2015.

<sup>10</sup> Disponível em: <[https://www.facebook.com/FanPageWilsonBatistaRezende?hc\\_location=ufi](https://www.facebook.com/FanPageWilsonBatistaRezende?hc_location=ufi)>. Acesso em: 15 de ago. de 2015.

<sup>11</sup> São os assuntos mais disseminados pelos usuários do *Twitter* em dado período.



Figura 1 – Consumidor denunciou rato na Coca-Cola

Fonte: Disponível em: <[https://www.facebook.com/FanPageWilsonBatistaRezende?hc\\_location=ufi](https://www.facebook.com/FanPageWilsonBatistaRezende?hc_location=ufi)>. Acesso em: 20 ago. 2015.

Aqui cabe um comentário a respeito da palavra “meme”, hoje sinônimo de algo que viraliza nas mídias sociais. O termo foi criado pelo biólogo Richard Dawkins no seu livro *O Gene Egoísta* (WIKIPEDIA, 2015). Dawkins cunhou o termo a partir da analogia com um tema de sua área de conhecimento: se o gene representa a unidade mínima da genética a partir do qual ocorre a propagação das características do ser vivo, o meme é a unidade mínima da memória, e se propaga diretamente entre as pessoas ou através de media, que armazenam a informação, como livros. Desta forma, o meme é uma unidade de evolução cultural com capacidade de autopropagação, e o estudo dos modelos evolutivos da transferência de informação é a memética. (WIKIPEDIA, 2015).

Os memes podem ser ideias, línguas, sons, desenhos, valores estéticos e morais, ou qualquer outra coisa que possa ser aprendida facilmente e transmitida como unidade autônoma. (WIKIPEDIA, 2015). Quando usado num contexto coloquial, o termo meme pode

significar a simples transmissão de informação entre pessoas, em rede ou não. Este uso aproxima o termo da analogia da "linguagem como vírus" e, portanto, como linguagem aplicada às mídias sociais.

A Coca-Cola também se posicionou através das redes sociais, manifestando a confiança na segurança no seu processo industrial. Devido à grande repercussão, produziu um vídeo explicando todo o processo de controle de qualidade nas fábricas, baseado em padrões mundiais.<sup>12</sup> Um detalhe relevante: o vídeo teve grande visualização no *Youtube* (cerca de 8 milhões) mas o número de “descurtidas” (15.563) superou o de “curtidas” (15.386) na data de acesso, embora por uma margem pequena.

A decisão da Justiça, desfavorável ao consumidor, também repercutiu nas mídias sociais. No *Twitter*, ensejou comentários de poder econômico da empresa e de corrupção sem qualquer evidência que sustentasse as acusações (TWITTER, 2015). Esses fatos demonstram, como já foi abordado neste estudo, que, em mídias sociais, a credibilidade está mais vocacionada para endossos entre membros da rede do que para o depoimento de marcas e empresas.



Figura 2 – Memes com Coca-Cola e Ratos

Fonte: Disponível em: < <http://extra.globo.com/noticias/economia/coca-cola-vira-piada-na-internet-apos-consumidor-encontrar-rato-em-embalagem-10017953.html> >. Acesso em: 4 jan.2015

Mas as motivações para o compartilhamento em mídias sociais não se restringem a emoções negativas. Pesquisa com usuários brasileiros do *Facebook* revelou que 76,5% já

<sup>12</sup> Disponível em: <[https://www.youtube.com/watch?v=RAfcv3CW\\_Jo#t=62](https://www.youtube.com/watch?v=RAfcv3CW_Jo#t=62)>. Acesso em: 10 de SET de 2015.

usaram essa mídia social para disseminar informações positivas sobre produtos e marcas (TUBENCHIAK et al., 2014). O trabalho também revelou a intensidade de acesso: 83,2% acessam o *Facebook* pelo menos uma vez ao dia, e 71,5% o fazem também por celular ou *tablet*, reforçando a importância da tecnologia móvel para disseminação de informações.

Tubenchiak et al. (2014) demonstraram que entre as principais motivações dos brasileiros para compartilhar informações no *Facebook* estão a vontade de dividir emoções positivas, de ajudar a empresa, a preocupação com amigos e o benefício social, na medida em que a difusão de informações positivas sobre marcas proporciona integração e a possibilidade de ampliação de laços.

O *Dollar Shave Club* é uma demonstração da predisposição dos usuários de mídias sociais em compartilhar informações que possam gerar benefícios à sua rede de relacionamento. Essa empresa foi criada em 2011 com um propósito claro: oferecer lâminas de barbear aos seus integrantes ao preço de custo. O segredo do negócio: “nossos membros não são enganados com campanhas de marketing caras. Por isso, eles não precisam gastar um dinheiro absurdo com tecnologia de barbear. Para ser parte deste clube, há apenas uma exigência: você tem que ser inteligente (FACEBOOK, 2015).

O clube não tem lojas, campanhas de televisão nem garotos propaganda famosos. Com uma comunicação direta feita unicamente em mídias sociais, a empresa é um fenômeno de viralização: sua página no *Facebook*, em agosto de 2015, tinha 1,9 milhão de “curtidas”. No *Twitter* sua página continha 65 mil seguidores (TWITTER, 2015). Seus comerciais tem a forma de vídeos caseiros, e adotam uma linguagem sarcástica demonstrar que, comparado com o preço cobrado pelo *Dollar Shave Club*, os grandes fabricantes de lâminas de barbear fazem os consumidores de bobo.

Muitos dos comerciais são estrelados pelo presidente e um dos fundadores da empresa, Michael Dubin, inclusive o de lançamento, em que ele estabelece uma conversa direta com o consumidor sobre a sua proposta. Este vídeo registra no Youtube cerca de 20 milhões de visualizações.<sup>13</sup> A viralização é claramente peça-chave de um negócio que não usa a mídia tradicional: mensalmente 50 mil membros indicam o *Dollar Shave Club* para um amigo (CNBC, 2014). A empresa conta com 1,1 milhão de membros cujos planos mensais garantem vendas de 44 milhões de cartuchos, gerando US\$ 9 milhões de vendas anuais

---

<sup>13</sup> Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=ZUG9qYTJMsI>>. Acesso em: 20 de Agosto de 2015.

(CNBC, 2014). Em apenas quatro anos, a *Dollar Shave Club* já detém 10% do mercado de lâminas de barbear dos Estados Unidos (CNBC, 2014).

Os comentários dos membros do *Dollar Shave Club* trazem muitos endossos ao produto ofertado<sup>14</sup>. As críticas e comentários com experiências frustradas são acompanhadas de perto, e trazem sempre uma satisfação num intervalo de tempo curto, demonstrando respeito aos seus membros.<sup>15</sup>

Diante das motivações de compartilhamentos confirmadas por Tubenchiak et al. (2014), fica mais fácil compreender porque se desenvolveram na mídia social tantos sites de avaliação de produtos e serviços. O mais notório deles é a *Amazon*, com 111 milhões de visitantes únicos por mês (ANALYTICS, 2015). Além de ser um site de compras eletrônicas, a *Amazon* é uma ferramenta para seus usuários fazerem avaliações de produtos adquiridos e compartilhá-las, gerando um *eWOM* que orienta outros consumidores a escolher ou rejeitar determinado produto com base nas experiências anteriores (HAJLI, 2013). Essas interações através da mídia social ajudam a modular o risco percebido e o grau de confiança dos indivíduos em determinadas organizações, afetando as suas reputações.

O *TripAdvisor*, líder no segmento de turismo pela internet, assim como a *Amazon*, também funciona como uma mídia social, e comprova que usuários de mídias sociais se motivam a fazer *eWOM* também quando impactados positivamente: o site recebe 139 comentários por minutos de viajantes, a maior parte positivos (G1, 2015). O site oferece informação de 4,9 milhões de empresas turísticas e todos os meses recebe consultas de 340 milhões de pessoas que optam por planejar suas viagens através de seu site, a maior parte na Europa, apesar de se tratar de uma empresa americana (G1, 2015).

A pesquisa de Tubenchiak et al. (2014), desta forma, reforça o ponto articulado por Terra (2012), segundo a qual as marcas propiciam aos indivíduos aumento do capital social de forma que consigam atingir consumidores potenciais ou influenciar usuários com suas posições. Assim, as organizações vencem o desafio de formar advogados ou embaixadores que protejam suas reputações nas mídias sociais (TERRA, 2012).

A campanha publicitária da Activia, iogurte da Danone, para a Copa do Mundo de 2014 é uma boa ilustração disso. A marca convocou a cantora Shakira para um filme especialmente preparado para as mídias sociais (La La La), com mais de 3 minutos de

<sup>14</sup> Disponível em: <<https://www.dollarshaveclub.com/reviews/3>>. Acesso em: 20 de ago de 2015.

<sup>15</sup> Disponível em: <<https://www.facebook.com/DollarShaveClub>>. Acesso em: 20 de ago de 2015.



duração, que tem a participação de jogadores como o brasileiro Neymar e o argentino Messi. O filme teve mais de 500 milhões de visualizações e colocou a Activia, que não é patrocinadora da FIFA, entre as marcas que tiraram melhor proveito do evento: foi o comercial sobre futebol feito para a Copa do Mundo mais compartilhado nas mídias sociais, segundo pesquisa da Unruly Media (Clickrbs.com.br, 2014).

Casos como o da Activia e o da *United Breaks Guitar* são exemplos de<sup>16</sup> que o desenvolvimento da internet proporcionou o compartilhamento de conteúdos entre pessoas e organizações de uma maneira revolucionária. Transformou tecnologias anteriores, como o fac símile, em peça de museu e, com o surgimento da Web 2.0, também conhecida como mídias sociais, colocou o conceito de redes sociais em outro patamar, ao multiplicar a capacidade de compartilhamento de laços entre pessoas e entidades na velocidade da tecnologia digital. A maior interconectividade entre os indivíduos estimulou o compartilhamento de informações e atividades cooperativas (HAJLI, 2013).

A Wikipedia, enciclopédia *on line* de acesso gratuito, é uma das mais populares plataformas de trabalho cooperativo em mídias sociais, em que seus usuários constroem os verbetes através de suas contribuições (HAJLI, 2013).

A massa crítica das mídias sociais pode ser medida pelo total de usuários de cada uma, traduzindo a importância que adquiriram para marcas, empresas e outras organizações no relacionamento com seu público. A Wikipedia possui 24 milhões de usuários (WIKIPEDIA, 2014), e a *Amazon*, 111 milhões de visitantes únicos por mês (ANALYTICS, 2015). Considerando as cinco maiores mídias sociais em número de usuários ativos por mês, os números são os seguintes (SANTOS, 2015):

- a) *Facebook*: 1,28 bilhão;
- b) *Google +*: 540 milhões;
- c) *Twitter*: 255 milhões;
- d) *LinkedIn*: 40 milhões;
- e) *Pinterest*: 40 milhões;
- f) *YouTube*: 1 bilhão assistindo 6 bilhões de horas de vídeo.

---

<sup>16</sup> Disponível em: <[https://www.youtube.com/results?search\\_query=Activia+Copa+do+Mundo](https://www.youtube.com/results?search_query=Activia+Copa+do+Mundo)>. Acesso em: 13 de SET. de 2015.

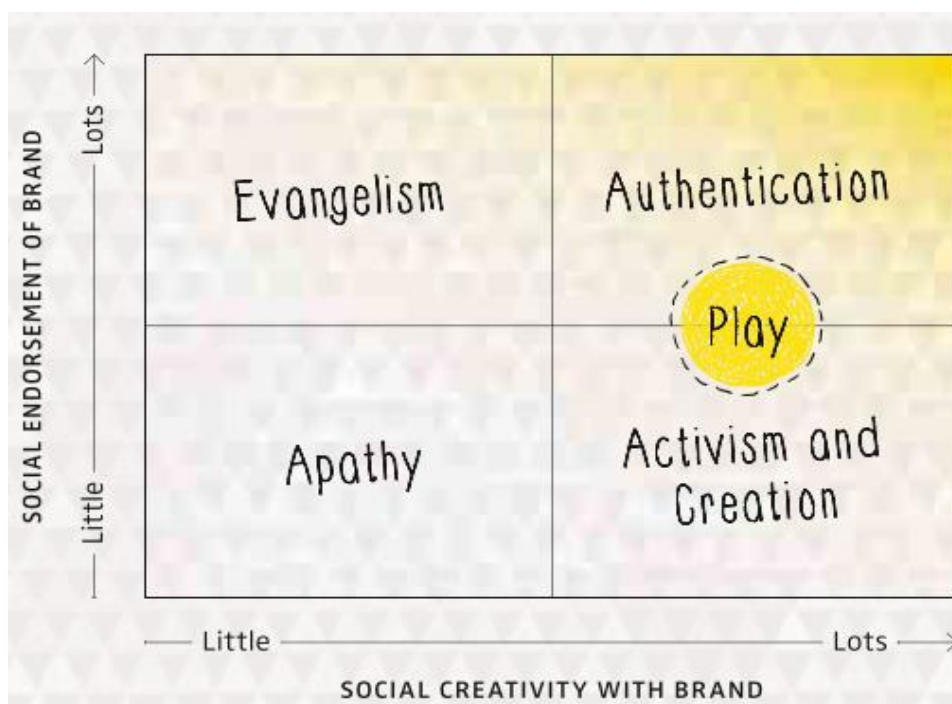
Nessas novas circunstâncias, uma boa gestão de marca e reputação exige que as organizações estejam dispostas a dialogar com os diversos públicos de interesse. Como destacam Jones, Temperley e Lima (2009), a gestão de reputação corporativa é um caminho de mão dupla, de cima para baixo e de baixo para cima: no ambiente das mídias sociais, a reputação corporativa precisa estar preparada para ser permanentemente contestada.

Os graus de engajamento e manifestação dos consumidores sobre uma marca nas mídias sociais variam e têm direta relação com o seu *brand equity*. O engajamento social de uma marca não ocorre só quando se trata de uma situação comercial: afinal marcas podem ser causas, campanhas, ideias, celebridades (KOZINETTS, 2014).

Uma das formas de se avaliar o engajamento social de uma marca é considerando as dimensões da criatividade com que os consumidores se comportam (desde um simples *like* até a geração de vídeos e campanhas) e do grau de endosso que esses consumidores dispensam a ela. O primeiro grau de endosso é a indiferença do consumidor em relação à marca, não estabelecendo conexões sociais, em um estado de apatia em relação à marca. É a pior situação possível em termos de engajamento social, muito comum com marcas novas (KOZINETTS, 2014).

O segundo grau se caracteriza pela disposição dos consumidores de endossar uma marca mas pouco correspondido por uma atitude criativa de gerar materiais, por pouco interesse ou inabilidade para criar conteúdos. Esse é o estágio da evangelização (KOZINETTS, 2014).

O estágio seguinte é aquele em que os consumidores se engajam socialmente com as marcas, criando conteúdos e postando nas mídias sociais. Essas manifestações de engajamento podem ser favoráveis às marcas ou de críticas a elas. O alto grau de endosso social e de criatividade é a combinação que faz a marca ser socialmente autêntica. É a situação que fortalece a credibilidade e estimula o endosso social. Configura situação crítica quando se verifica um alto grau de criatividade e baixo nível de endosso (KOZINETTS, 2014).



Quadro 5 – Engajamento de marcas nas mídias sociais  
 Fonte: Adaptado de KOZINETTS, 2014, p.11.

Está nas mãos das organizações, portanto, se preparar para uma gestão de reputação adequada nas mídias sociais. Jones, Temperley e Lima (2009) estão de acordo com que a forma como uma organização se comporta nas mídias sociais, demonstrando maior ou menor transparência e maior ou menor abertura para o debate sobre suas práticas, pode ter mais impacto na sua reputação do que fazer programas sociais ou publicar relatórios de sustentabilidade em papel reciclado.

Neste contexto, estar preparado para uma gestão moderna de reputação significa para as organizações entenderem a necessidade de trabalhar em conjunto com os seus grupos de interesse (JONES; TEMPERLEY; LIMA, 2009). O paradigma mudou de transacional para relacional, o que significa menos controle total e um movimento corporativo na direção de uma maior abertura para o engajamento dos públicos de interesse (WEBER, 2007). Em se tratando de gestão de reputação, o *webcasting* deu lugar ao *socialcasting* (JONES; TEMPERLEY; LIMA, 2009).

As organizações, no entanto, devem prioritariamente manter o papel de liderança neste processo de “gestão compartilhada” da sua reputação corporativa e de marca. O novo paradigma relacional não significa que a gestão de reputação agora fica à deriva. Kozinets



(2014) usa como metáfora a dança para reforçar este ponto: apesar de a dança ser uma atividade conjunta, há um que sempre dita os movimentos. Mesmo quando, para garantir o reforço de sua autenticidade, o gestor de reputação deixe esporadicamente o consumidor ficar na liderança, isso também deve ser uma iniciativa sob seu controle (KOZINETTS, 2014).

Uma diferença clara em relação à mídia tradicional é que na Web 2.0 não se trata de difundir mensagens de marca. Tampouco se trata de simplesmente encontrar formas de espalhar as recomendações positivas a uma marca. O devido engajamento de marcas nas mídias sociais deve unir a difusão de mensagens de marca à troca de experiências com a marca relatadas por consumidores (KOZINETTS et al., 2014).

O engajamento de marcas nas mídias sociais reforça o foco nos processos de *eWOM*, quando se trata de gestão de reputação. Nesse contexto de Web 2.0, engajamento de marcas, como já mencionado neste trabalho, é uma via de mão dupla com os públicos de interesse. Portanto, não é só engajamento social de marcas, mas engajamento social com marcas. Nesse sentido, buscar formas de facilitar o estabelecimento de laços entre consumidores é um ponto chave de uma marca para induzir as iniciativas espontâneas de consumidores para fortalecer a sua reputação nas mídias sociais (KOZINETTS, 2014).

### 3 A ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Quanto aos fins, baseado em Gil (2008), será uma pesquisa exploratória, recomendada quando o tema é ainda pouco explorado e visa desenvolver e esclarecer conceitos e ideias para a formulação de problemas mais precisos.

Trabalharemos com uma abordagem qualitativa, recomendada, segundo Flick (2004), quando se está interessado nas perspectivas dos entrevistados (executivos de agências de marketing digital), nas suas práticas no dia-a-dia e no seu conhecimento sobre o tema em estudo. O instrumento de coleta de dados utilizado, por ser uma pesquisa de natureza qualitativa, foi um roteiro de entrevista semi-estruturada com perguntas abertas, o que se justifica pela necessidade de se ter maior profundidade nas respostas que vão elucidar o tema da pesquisa. O roteiro foi elaborado em linha com os objetivos desta pesquisa e com os núcleos semânticos estabelecidos na Fundamentação Teórica (Apêndice A). As entrevistas foram realizadas entre maio e junho de 2015, sendo duas realizadas presencialmente e outra, por uma ferramenta de comunicação mediada por computador.

#### 3.2 PERFIL E SELEÇÃO DA AMOSTRA DE ENTREVISTADOS

A unidade amostral foi composta por três diretores de marketing de três agências de marketing digital. As três agências foram escolhidas para este trabalho porque têm ênfase em perfis diferentes de clientes (varejo, governo e produtos de consumo), por isso possuem experiências complementares para o enriquecimento do trabalho de campo realizado. O critério de seleção amostral dos entrevistados foi não probabilístico, por conveniência (indicação), o que é recomendado quando se deseja deliberadamente selecionar um conjunto de materiais para construir um *corpus* de perfil empírico para estudar o fenômeno de interesse (FLICK, 2009). Como critério de seleção das agências, adotaram-se os seguintes requisitos:

- a) existência das agências há pelo menos 3 anos, pois isso garante uma experiência acumulada que ofereça garantia de qualidade às informações levantadas;
- b) a presença na carteira das agências de clientes de grande porte, detentores de marcas fortes em seus segmentos, como forma de oferecer relevância ao debate sobre o impacto das mídias sociais na reputação corporativa.

### 3.3 MÉTODO DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Todas as entrevistas foram registradas em gravador, e os originais encontram-se nos arquivos do pesquisador. Foram identificados núcleos semânticos pertinentes ao referencial teórico e ao problema de pesquisa, tratados a partir da metodologia de análise de conteúdo descrita por Bardin (1977). Como método de interpretação, foi adotada a técnica de análise de conteúdo.

Segundo Bardin (1977), na análise de conteúdo não existe coisa pronta, dado o seu empirismo, mas apenas algumas regras básicas. A análise de conteúdo, de acordo com Bardin (1977), é polarizada pelo rigor, pois permite superar uma visão subjetiva de determinado tema através da confirmação por terceiros, e pela necessidade de aprofundar o conhecimento, para incrementar a pertinência de determinada matéria, através da revelação de conteúdos e de estruturas que confirmam o que se procura demonstrar. Sendo assim, a análise de conteúdo tem uma função heurística, pois enriquece a tentativa exploratória e aumenta a propensão para a descoberta, e uma de administração de prova, à medida que questões serão verificadas (BARDIN, 1977).

### 3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

As limitações são os possíveis vieses da pesquisa, visto que:

- a) quanto ao tipo de pesquisa: pesquisa exploratória lida com amostras menores. Seus achados não podem ser generalizados;
- b) quanto ao instrumento de coleta de dados. As entrevistas semiestruturadas permitem a interferência da subjetividade do pesquisador, tanto no processo de coleta quanto no de análise e interpretação dos resultados. Para isso, tomou-se o cuidado de minimizar tal viés por uma análise exaustiva das entrevistas a partir de diferentes leituras sucessivas do material coletado;
- c) quanto à amostra – O tamanho diminuto da amostra impossibilita a generalização dos resultados, porém o objetivo deste trabalho é o de levantar hipóteses para o melhor entendimento do problema de pesquisa e do campo de estudos. Além disso, conforme explicitado anteriormente, a seleção intencional dos entrevistados se deu por relevância e complementariedade das áreas de atuação e portfólio de clientes de cada agência de marketing digital.

Por isso foram tomados todos os cuidados possíveis na estratégia metodológica e na análise das entrevistas para evitar essas distorções.

## 4 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Neste capítulo serão apresentados os resultados das entrevistas realizadas com os executivos e as agências de marketing digital, conforme ilustrado na seção anterior. A fim de garantir o sigilo das fontes, os entrevistados das agências serão doravante denominados de entrevistados A, B e C.

A partir das entrevistas brutas, procedeu-se a avaliação das entrevistas, orientada pelos núcleos semânticos estabelecidos no Referencial Teórico.

### 4.1 REDES SOCIAIS E SUAS INFLUÊNCIAS

#### 4.1.1 Mídias sociais/ empoderamento

A difusão das mídias sociais está transformando a maneira de as marcas e organizações se relacionarem com os indivíduos, cada vez mais empoderados nessa relação (KIETZMANN et al., 2011). Com isso, o paradigma mudou de transacional para relacional, o que demanda um movimento corporativo na direção de uma maior abertura para o engajamento dos públicos de interesse (WEBER, 2007). Os próximos fragmentos destacam os desafios e oportunidades trazidos por essa nova realidade.

A primeira coisa que se pensa é relacionamento, branding. Normalmente as empresas pensam em três pilares: o que estão falando delas nas redes sociais, monitoramento; o que ela quer falar, olhando para o seu próprio umbigo; e por fim o atendimento, o relacionamento propriamente dito. (Entrevistado A).

Para mim mídias sociais não devem ser só para relacionamento: redes sociais são para pessoas, é uma conexão entre pessoas. Ainda que haja organizações nas mídias sociais, a conexão se dá entre as pessoas que estão por trás daquela empresa, governo ou o que seja. O incrível é que as redes digitais trouxeram as empresas para a mesa de jantar: nas redes sociais cada um fala da sua intimidade, as pessoas se aproximam, falam do seu cotidiano. As marcas passaram a falar do seu cotidiano e a participar do cotidiano das pessoas. Se uma marca vai participar do jantar das pessoas ela vai ficar vendendo coisas? Ninguém gosta do chato. Por isso, antes de mais nada, é preciso definir o que aquela marca quer ao participar das

redes sociais. Claro que, no fim das contas, todo mundo quer fazer negócios. (Entrevistado A).

#### 4.1.2 A importância do formador de opinião

Gladwell (2002) acrescentou ao poder do contexto a Regra dos Eleitos, segundo a qual algumas pessoas são mais influentes que outras e fazem a diferença na difusão de uma epidemia. Fragmentos das entrevistas revelam que o formador de opinião em uma mídia social pode ter um papel importante para uma campanha viralizar no *Facebook*:

Para setores como moda os formadores de opinião de internet podem fazer a diferença sobre o consumo, porque tem uma quantidade de seguidores enorme. Quando faço uma campanha para meu cliente de moda no varejo sem um formador de opinião a aderência é totalmente diferente de quando emprego um formador de opinião. O efeito rede para a moda é impressionante. (Entrevistado C).

O formador de opinião de mídias sociais, numa estratégia de contágio, é uma mídia. O alcance da sua rede pode ajudar a tornar um conteúdo mais relevante. Então podem ser parceiros estratégicos, mas usar ou não um formador de opinião não é um elemento necessário sempre necessário para uma estratégia de viralização. (Entrevistado A).

Os fragmentos acima refletem o fato de que, na rede social, o ator que mantém interações constantes com seus laços é aquele que sabe mobilizá-los e, portanto, usufrui mais do seu capital social. Aqueles que compartilham grande quantidade de laços comuns em uma rede social de alta densidade (ou seja, aquela em que os atores possuem grande quantidade de conexões) tendem a mobilizar mais esses laços do que os inseridos em redes de menor densidade (ADLER; KWON, 2014). Neste ponto, Adler e Kwon (2014) reforçam o conceito abordado por Aral e Walker (2014), que explicam porque o compartilhamento de laços comuns vem sendo um dos fatores de influência mais importantes nos estudos de redes sociais.

O formador de opinião de mídias sociais pode ser alguém que você nunca viu, não necessariamente tudo aquilo que ele diz fazer é verdade, mas ele se vende muito bem. No mundo off-line, um formador de opinião é mais sólido, tem uma

reputação de verdade. Na mídia social, o formador de opinião pode surgir do dia para a noite. E também pode desaparecer do dia para a noite: qualquer deslize e 3 milhões de pessoas vêem aquilo. (Entrevistado B).

Esse perfil típico do formador de opinião de mídias sociais faz com que ele surja de uma hora para outra, mas o torna também vulnerável. E estabelece diferenças bem claras em relação ao perfil do formador de opinião de redes sociais tradicionais, como percebe-se a partir dos fragmentos a seguir:

Na mídia social tudo é muito rápido. A Gabriela Pugliese, uma celebridade do mundo fitness, postou uma foto e tentou corrigir o corpo dela usando um Photoshop. Mas deixou uma linha e todo mundo percebeu que foi manipulada a imagem. Ali certamente ela perdeu vários seguidores. A vulnerabilidade do formador de opinião da mídia social é muito grande, porque tudo acontece muito rápido e o formador de opinião normalmente não tem uma grande história por trás para suportar a sua reputação. (Entrevistado B).

Nas redes sociais, o formador de opinião é de fato o embaixador de uma marca, ele coloca a sua reputação vinculada a determinada marca. Normalmente são contratos de longo prazo. Outras vezes nem há contrato ou remuneração. (Entrevistado B).

As entrevistas realçam que os perfis dos formadores de opinião tradicionais são bem diferentes dos das mídias sociais. Os primeiros se tornam formadores de opinião baseados na sua trajetória, pessoal ou profissional, como intelectuais, artistas, atletas. Sua condição de formadores de opinião é sustentada pela sua reputação. Já os formadores de opinião das mídias sociais podem surgir sem ter construído uma trajetória consistente, simplesmente baseados numa ampla rede de conexões e uma grande capacidade de influência. Muitas vezes são influentes em apenas uma mídia social, como se fossem especialistas. Isso possibilita que os influenciadores em mídias sociais sejam pulverizados, o que representa desafios na gestão de reputação organizacional.

O grande valor que ele carrega é a sua quantidade de seguidores. Tem alguns que trocam “likes”, para aumentar cada vez mais a sua relevância. A escolha do formador de opinião tem que respeitar também a estratégia, porque há alguns fortes no *Facebook*, outros no *Twitter* ou no *Youtube*. (Entrevistado B)

### 4.1.3 Fatores de influência social

O fragmento a seguir confirma que nas mídias sociais prevalecem também os dois fatores de influência social mais mencionados em estudos de redes sociais: total de laços de relacionamento e quantidade de laços de relacionamento comum entre os atores de uma determinada rede (ARAL; WALKER 2014). Reforçam, ainda, Granovetter (1978), que destacou que a disseminação de informação em redes sociais é muito mais dependente dos atores com laços fracos nessa rede do que daqueles com laços fortes.

O laços fracos são determinantes para as mídias sociais. 98% das bases de amigos de cada um são laços fracos. Por exemplo, 40% das bases do Banco do Brasil seguem também o Itaú e o Bradesco. O sujeito está ali pra pegar uma vantagem, tudo bem, é assim mesmo. O laço fraco tem muito mais propensão a viralizar um conteúdo. (Entrevistado A).

## 4.2 REPUTAÇÃO/*BRAND EQUITY*

### 4.2.1 Mídia social e visão estratégica

Para fortalecer e proteger a reputação de empresas e marcas, buscar formas de facilitar o estabelecimento de laços entre consumidores é um ponto chave para induzir as iniciativas espontâneas de consumidores de endosso nas mídias sociais (KOZINETTS, 2014). A necessidade de uma abordagem estratégica na gestão de reputação nas mídias sociais fica destacada nos fragmentos a seguir:

Estimulamos os clientes a pensar, primeiramente, não no quer querem para mídias digitais, mas o que querem para o seu negócio. As mídias digitais têm que integrar a estratégia de negócio da empresa, do governo ou de qualquer organização. Não pode ser vista como uma aba na comunicação da empresa. (Entrevistado A)

O brasileiro tem uma predileção especial por mídias sociais. O Orkut tinha o maior número de pessoas no Brasil, o *Facebook* também tem um grande número por aqui.



O brasileiro posta até foto com o prato que vai comer no restaurante. A mídia social é uma oportunidade especial no Brasil. Sem dúvida essa vontade de compartilhar tudo aumenta a possibilidade de viralização de mensagens de todo tipo. (Entrevistado C)

Os fragmentos acima estão consistentes com o que Terra (2012) chama de usuário-mídia nas mídias sociais que, imbuído do poder de expressão proporcionado pelas redes on-line, consegue voz e ainda convence e influencia seus pares e seguidores com suas opiniões, experiências e vivências. Na mídia social o usuário-mídia não apenas transmite, mas atua como o próprio meio, como se a mídia social fosse o meio ambiente em que há a própria vida.

Mídia social é um manancial de informações e te propicia testar coisas real time, verificar a percepção das pessoas. Mesmo que não haja uma fundação teórica, você já está fazendo um teste focal muito mais interessante. (Entrevistado A).

Terra (2012) sustenta que os consumidores de hoje são hiper informados e isso impacta na maneira como tomam suas decisões de compra, pois aprendem com experiências de outros consumidores. Isso vem exigindo das organizações uma capacidade de gestão de imagem em que o controle sobre o processo é compartilhado com o seu público de interesse, que funciona como um diálogo em que a organização precisa não só emitir mensagem mas também entender o que está sendo repercutido sobre ela. O fragmento a seguir captura esta tendência:

À medida que, através do monitoramento do que os clientes estão falando na rede, uma marca vai poder entregar o conteúdo alinhado com o que o usuário espera receber, de forma focada à estratégia. O monitoramento bem usado não se restringe a resolver problema, mas vira um gerador de oportunidades de negócio. (Entrevistado B).

#### 4.2.2 As mídias sociais num contexto de crise de reputação

A força dos indivíduos nas mídias sociais está na sua capacidade de trocar conteúdos com os seus laços, e assim aumentar a chance de viralização da informação. Neste contexto, estar preparado para uma gestão moderna de reputação e marca significa para as organizações entenderem a necessidade de trabalhar em conjunto com os seus grupos de interesse (JONES; TEMPERLEY; LIMA, 2009).

Os temas que emocionam são os que geram mais estímulos aos indivíduos para compartilhar os conteúdos, inclusive os que geram uma emoção negativa, conforme o caso ocorrido com um passageiro da American Airlines (BERGER, 2013). O fragmento a seguir mostra a importância de se gerenciar adequadamente situações de crise, e como as mídias sociais podem ser uma ferramenta de prevenção de crise:

Não dá para achar que toda campanha será bem aceita pelo usuário. Mitigamos a crise através de uma estratégia de atendimento de acordo com o grau de influência do usuário. Se é um usuário muito influente, a gente se aproxima dele e tenta reverter a crise, porque ela escala muito rápido mas, quando é possível controlá-la, ela também cede muito rápido. No nosso monitoramento a gente trata com desigualdade os desiguais. (Entrevistado A).

Se sou da área de clientes, vou saber quais deles estão em que bases de mídias digitais, o que falam, do que estão reclamando. Todos esses insumos passam a alimentar as diversas áreas e de forma assertiva, indo ao encontro do que a pessoa espera receber como insumo para orientar a estratégia de negócio dele. (Entrevistado A).

O cliente nos pede branding, mas o que a gente entrega para ele é uma estratégia de mídia social integrada à sua estratégia de negócios como um todo, que é fazer relacionamento, atendimento, pensando numa integração, em que o monitoramento passe a acompanhar tudo que é veiculado sobre os produtos e serviços, e esses dados passem a ser tratados e devolvidos como informação estratégica para as próprias áreas internas do cliente. (Entrevistado B).

### 4.3 VIRALIZAÇÃO DE CONTEÚDO EM MÍDIAS SOCIAIS

#### 4.3.1 A força do contexto na viralização

As entrevistas demonstraram que as agências trabalham campanhas de viralização em mídias sociais assumindo conceitos reconhecidos pelos estudiosos das redes sociais tradicionais, como influenciadores, conteúdo e oportunidade. Desta forma, existe consistência com o quadro de intercessão de Kane et al. (2012) entre redes sociais e mídias sociais, que cruza elementos de estrutura e conteúdo de cada uma com seus objetivos.

Fragmentos das entrevistas que reforçam essa percepção:

A capacidade de resposta nas mídias digitais é muito rápida. Ao mesmo tempo que surgem oportunidades inesperadas, é preciso trabalhar com planejamento. Se eu sei que este ano vai tocar no Rock in Rio um músico que costuma quebrar a guitarra no final do show, as pessoas certamente estarão falando daquilo nas mídias sociais. Eu já preciso ter pensado nessa possibilidade e estar com um post preparado para soltar e me vincular a um conteúdo que será relevante para as pessoas. (Entrevistado A).

Muitas vezes o melhor conteúdo não pode ser programado, porque a oportunidade surge a qualquer momento. Por isso a relação entre agência e o cliente precisa atingir um grau de confiança, que gere a liberdade de trabalhar para aproveitar uma oportunidade imediata. Esse é o tipo de conteúdo que tem grande chance de ser replicado. (Entrevistado A).

Existem alguns elementos que ajudam a viralizar. Agora por exemplo há muitos memes com a Dilma Rousseff no *Facebook*, por conta das medidas que ela tomou totalmente contrárias ao que prometeu durante a campanha aos eleitores em geral. Então o humor é um desses elementos. (Entrevistado C).

O fragmento acima demonstra que, em suas estruturas, tanto as redes sociais quanto as mídias sociais são influenciadas pelo ambiente/contexto, e isso explica o comportamento similar entre seus membros. O conteúdo que trafega nessa rede terá maior probabilidade de viralizar, à medida que seus atores se comportam de forma similar, e interagem com conteúdos igualmente similares (KANE et al., 2014). Isso pode ser percebido também pelo fragmento abaixo:

A Nike faz uma publicação às 6h30 no *Twitter*, pra galera que corre. O cara acorda cedo e recebe a mensagem da Nike dizendo: levanta, a gente está contigo. O contexto correto não tem horário fixo, ele tem que ser adequado à sua marca em relação ao cotidiano das pessoas. (Entrevistado A).

Nas mídias sociais tudo acontece em grande velocidade, e aproveitar o contexto exige agilidade de quem trabalha com as marcas. Os fragmentos das entrevistas logo abaixo reforçam essa percepção:

Há dois anos a Sony lançou no Brasil o PS4, por R\$ 4 mil. O preço gerou uma revolta nas redes. Uma pessoa aqui na agência falou que ia ter que fazer um empréstimo para comprar o PS4. Caiu a ficha: eu sou banco, montamos uma campanha para as mídias sociais com o seguinte texto: ficou mais caro do que você imaginava? Com o BB crediário você pode fazer uma viagem, reformar a casa ou comprar um videogame. Esse post atingiu 64 milhões de usuários só no *Facebook*. Foi recorde no Social Bakers, num case que surgiu de uma oportunidade. (Entrevistado A).

Segundo Gladwell (2002), um dos três agentes que atuam para desencadear epidemias de formação de tendências e fenômenos boca-a-boca é o que o autor chama de poder do contexto, segundo o qual “os seres humanos são muito mais sensíveis ao seu ambiente do que pode parecer”. Isso fica reforçado também pelos fragmentos acima como uma regra que influencia campanhas de viralização em mídias sociais.

#### 4.3.2 O poder da mensagem na viralização em mídias sociais

Segundo Berger (2013), o conteúdo da mensagem desempenha um papel fundamental em se tratando de campanhas de viralização em mídias sociais. Fragmentos das entrevistas acolhem absolutamente esse ponto de vista:

Para viralizar nas mídias sociais é preciso ter um conteúdo relevante, oportuno; falar a linguagem do usuário. Quando atrelei a veiculação da campanha do FGTS ao momento em que a Xuxa foi demitida da TV Globo eu fui relevante, porque falei de um assunto que estava no *timeline* das pessoas. (Entrevistado A).

Nem tudo que se faz para ser viral viraliza. Os clientes pedem muito mas nem sempre acontece. Fizemos uma campanha para a Leader com a Mariana Rui Barbosa que funcionou muito bem. Em dois dias vendeu toda a coleção. Era uma coleção dela. Tinha bom conteúdo, um formador de opinião envolvido, mas o que deslançou o potencial de viralização foi que usamos também televisão e outras

mídias. Isso ajudou naquela campanha. O viral não é uma promessa certa. (Entrevistado C).

O fragmento acima nos remete novamente a Gladwell (2002), que desta o papel do que ele classifica como Comunicadores, Experts e Vendedores como indutores da viralização de assuntos. A atuação da atriz Mariana Rui Barbosa como uma expert com sua própria coleção, a campanha com o papel de vendedora e da televisão com o de comunicadora alavancaram a viralização nas mídias sociais, deixando claro que os papéis classificados por Gladwell (2002) não necessariamente são desempenhados por pessoas, mas por instrumentos.

Se tenho relevância, oportunidade, e está ligado à minha estratégia de negócio e eu consigo casar isso com um investimento em mídia que me dê robustez de alcance ainda maior, a chance de determinado conteúdo viralizar é muito grande, independente do formato: pode ser um texto, um vídeo, o importante é que seja relevante. (Entrevistado A).

Relevância tem total vinculação ao contexto. Tem gente que no fundo faz uma campanha off line na mídia social, ou seja, não se conecta de verdade com as pessoas e não atinge seu objetivo. (Entrevistado B).

## 5 OBSERVAÇÕES FINAIS

Influência social é crítica para a viralização de ideias, campanhas, comportamentos, formação de opinião, e ganhou uma força crescente nos dias de hoje, quando as pessoas estão articuladas em mídias sociais para compartilhar os temas mais ordinários do seu dia-a-dia. O que este estudo se propôs a avaliar é, a partir dos fatores de influência social mais importantes nas mídias sociais, como a viralização da informação pode impactar na reputação corporativa e de marcas, segundo a visão de executivos de agências de marketing digital.

Reconhecidamente os profissionais ouvidos atestam que importantes fatores de influência social em redes, como conceituadas há mais de 100 anos pela Ciência Social e percorridos no Referencial Teórico deste trabalho, se fazem presentes seja nas mídias sociais seja em contexto mais pretérito: total de laços dos atores de uma rede, compartilhamento de laços comuns, posição nas redes, exercício da capacidade potencial de mobilização.

Entretanto, quando se pensa em campanhas de *e-WOM* para mídias sociais, a literatura específica e a pesquisa de campo com praticantes de marketing digital demonstram que fatores como laços fracos, conteúdo das mensagens e contexto são predominantes, porque podem estar alinhados com o que é o interesse dos usuários de mídia social em dadas circunstâncias.

As entrevistas em profundidade permitem dizer que não há como prever com grande margem de segurança se uma proposta de viralização de informação será bem sucedida ou não. Neste ponto há um desalinhamento entre o referencial teórico contemporâneo sobre mídias sociais e os profissionais que entrevistamos. Berger (2013) defende que é possível premeditar a viralização de uma informação se determinados princípios forem seguidos, e lista um roteiro a seguir tipo receita de bolo com os seus ingredientes.

No entanto, o autor dessa pesquisa, executivo de Comunicação em grandes corporações há mais de 20 anos, vem lidando com esse contexto e vê essa afirmação com ressalvas, se alinhando aos praticantes de marketing digital entrevistados. Berger (2013) parte de campanhas para o *Facebook* bem sucedidas na sua viralização e passa a apontar a presença dos ingredientes que apregoa. Isso esconde o fato de que uma série de outras

campanhas que seguem os mesmos princípios podem não viralizar, como foi mencionado pelos três representantes das agências de marketing digital ouvidos.

Da mesma forma, encontra-se no dia-a-dia uma série de exemplos de informações que viralizaram, embora não estejam por trás daquela viralização os ingredientes apregoados por Berger (2013). Um exemplo foi o recente caso da polêmica que viralizou no *Facebook* e *Twitter* no dia 26 de fevereiro de 2015, em torno da cor de um vestido, que alguns “viam” preto, outros, dourado (Globo.com, 2015). A viralização causou um congestionamento que derrubou a rede do *Facebook*. Chegou a tal ponto que a polêmica cromática extrapolou as mídias sociais e virou destaque nas mídias tradicionais, inclusive nos principais jornais e telejornais do País, como, o Jornal Nacional, da Rede Globo. É a viralização total.

Analisando o caso da cor do vestido, de acordo com os princípios de Berger (2013), não deveria ter viralizado, porque não contempla todos eles. Basicamente o que parece ter motivado os usuários das mídias sociais a compartilhar aquela imagem foi o inusitado de algumas pessoas verem o vestido de uma cor, outras, de outra.

Por outro lado, um dos ingredientes da receita de Berger (2013) encontra exemplos que mostram uma grande vulnerabilidade para empresas e marcas em tempos de mídias sociais. Algumas emoções, segundo Berger (2013), estimulam os usuários de mídia social a compartilhar informações, em especial emoções negativas.

Abordamos nesse trabalho o caso do cliente que teve sua guitarra danificada pela American Airlines em 2008, e que gravou uma música contando a sua situação, gerando mais de 9 milhões de visualizações no *Youtube*, o que deixou marcas permanentes na imagem da companhia de aviação. Outro exemplo também abordado neste estudo foi o caso do consumidor brasileiro que divulgou no *Facebook* suas lesões permanentes após ter supostamente ingerido Coca-Cola com resíduos de rato, que teve também grande repercussão para a marca. Embora tenha perdido a ação que moveu na Justiça contra a Coca-Cola por falta de fundamentação em suas alegações, a página criada no *Facebook* pelo consumidor teve mais de 4 milhões de visualizações.

Aqui cabe pontuar uma diferença entre comportamentos dos atores de redes sociais com os de mídias sociais. Falar com amigos, fazer “fofocas”, mostrar fotos das férias, fazer comentários sobre assuntos diversos ou assistir a um vídeo doméstico de um vizinho já eram hábito nas redes sociais. A grande mudança causada pelas mídias sociais é que as práticas mencionadas acima se tornaram hábitos mais frequentes e que, dado um contexto de

grandes economias com vastas populações, isso agora pode aportar um valor diferenciado para as marcas, como demonstrou a estratégia da Copa do Mundo de 2014 do iogurte Activia para mídias sociais. Ou um risco, como em casos como o da American Airlines.

Em terras brasileiras, quem experimentou os prejuízos que um consumidor insatisfeito pode trazer a bordo da Web 2.0 foi a Renault. Em 2001, uma consumidora de Santa Catarina comprou um modelo Megane novo da montadora, que desde o primeiro dia, segundo relatos da consumidora, que começou a dar problemas. Como a montadora não equacionou a questão com a consumidora, ela criou um site<sup>17</sup> para compartilhar as suas agruras, e contas nas principais mídias sociais. Os prejuízos à imagem da marca foram tantos que a empresa entrou com uma ação na Justiça pleiteando que todas as contas fossem tiradas do ar.

Desta forma, a viralização de informações em mídias sociais, além de uma oportunidade, atualmente pode ser um grande risco para a imagem de marcas e corporações: as pessoas estão cada vez mais conectadas à internet por mais tempo através de dispositivos móveis, equipados com câmeras de resolução cada vez mais apurada, transformadas, assim, em verdadeiras armas apontadas na direção das empresas e marcas. Pesquisa do Ipsos (2013) revela que 92% das pessoas usam seu *smartphone* para acessar as mídias sociais, e que 61% fazem isso pelo menos uma vez todos os dias.

Gerenciar situações de crise envolvendo o binômio consumidor-mídia social vem se tornando uma habilidade desejada. Algumas empresas têm se preparado mais rapidamente para lidar com esse novo contexto, e com isso vêm protegendo melhor a sua reputação.

A Brastemp viveu um caso parecido com o da Renault, mas gerenciou a situação de uma forma que sua reputação ficou ilesa. Em 2011, Oswaldo Borrelli comprou uma geladeira Brastemp nova que em poucos dias deixou de funcionar. Após três atendimentos e decorridos 90 dias da compra, o técnico de uma oficina autorizada da empresa informou a ele que o problema havia se mostrado mais amplo e que o conserto custaria mais caro do que uma geladeira nova (FACCHINI, 2011).

Após perder a paciência, Oswaldo Borrelli decidiu arrastar a geladeira até a frente de sua casa e colocar um cartaz acusando a Brastemp. Só para o SAC da empresa, ele já havia feito mais de 10 ligações, todas sem resultados. (FACCHINI, 2011).

---

<sup>17</sup> Link: [www.meucarrofalha.com.br](http://www.meucarrofalha.com.br)



O consumidor, então, gravou um vídeo contando sua saga, teve cerca de 200 mil acessos no Youtube em poucos dias<sup>18</sup>. A repercussão do tema fez com que a Brastemp se tornasse um dos assuntos mais comentados do mundo naquele período no *Twitter*. O consumidor tinha apenas 3 seguidores no *Twitter*, mas com o episódio passou a ter 3 mil de uma hora para a outra. (FACCHINI, 2011)

Diante de tamanha repercussão, a Whirlpool, proprietária da marca, teve sensibilidade para perceber a dimensão que o assunto poderia tomar, com sérios prejuízos à reputação da Brastemp, e agiu com rapidez: a fabricante se desculpou publicamente pelo defeito, pelo mau atendimento e a trocou o refrigerador prontamente. Inclusive o diretor de Serviços e Qualidade da Whirlpool, a dona da marca, Fabio Armaganijan, ligou para Oswaldo Borrelli para atender às suas reclamações (FACCHINI, 2011).

A Brastemp tratou o caso do consumidor em questão com urgência, evidenciando que já estava preparada para administrar crises de imagem na web. Já naquela época empresa possuía uma equipe voltada só para mídias sociais, que rastreia todas as menções às marcas do grupo, que inclui a Brastemp e a Consul (FACCHINI, 2011).

Porém, o que fez a real diferença no caso Brastemp foi a postura da empresa que, ciente dos danos à sua reputação, sinônimo de qualidade em seu segmento, poderia sofrer, não perdeu tempo discutindo com o consumidor: tratou de trocar o equipamento e se desculpar publicamente, demonstrando respeito aos seus consumidores e revertendo em positiva uma situação negativa, impedindo que alcançasse dimensão ainda maior.

E por que a Whirlpool não se preocupou em discutir se o consumidor tinha ou não razão, decidindo assumir a priori o “prejuízo” de trocar o equipamento? Ela simplesmente percebeu a capacidade de influência daquele consumidor. O *eWOM* entre os indivíduos de uma mídia social como fonte de informação sobre produtos e marcas é visto com mais confiança do que as mensagens das empresas por isso muitos consumidores se baseiam nas primeiras quando buscam informação para decidir uma compra. Ou seja, a Whirlpool parece já ter entendido que, na era das mídias sociais, já não tem o controle absoluto da gestão da sua reputação, agora compartilhado com públicos de interesse como os seus consumidores.

Assim sendo, o *eWOM*, como endosso direto entre os usuários sobre uma marca ou empresa ganha protagonismo, alimentado por fatores de influência social consolidados

---

<sup>18</sup> Disponível em: <[https://www.youtube.com/watch?v=qPt1E\\_3g7ac](https://www.youtube.com/watch?v=qPt1E_3g7ac)>. Acesso em: Dia de mês de 2015.

como confiança, laços fortes, ascendência interpessoal, além dos já mencionados no decorrer deste trabalho.

A interação entre os indivíduos nas mídias sociais ajuda a determinar a confiança de seus pares em dada organização. Aqueles indivíduos que mais interagem são os que exercem mais influência. Como resultado, as interações entre indivíduos numa mídia social como *Facebook* podem interferir na reputação dessa organização. Caso se trate de uma empresa de bens de consumo, por exemplo, a maneira como a interação entre os consumidores afetar a reputação pode interferir nas decisões de compra das suas marcas, tanto positiva quanto negativamente.

A empresa, portanto, cria valor junto com o seu consumidor, e não mais para o seu consumidor. Sai de cena o conceito predominante de “*webcast*”, de controle centralizado da emissão de mensagens, e surge o conceito de “*socialcast*”, que resulta na construção compartilhada de reputação entre as organizações e seus públicos de interesse. Nas mídias sociais, o indivíduo é produtor de conteúdo, e não apenas consumidor de informação.

Por uma perspectiva de gestão, este trabalho reuniu a visão empírica dos profissionais de marketing digital sobre mídias sociais e reputação corporativa, com uma abordagem acadêmica, que vem acompanhando a evolução do comportamento dos indivíduos nas relações sociais e a sua influência na reputação de organizações em tempos de mídias sociais. Fica claro que os profissionais de marketing terão cada vez mais oportunidades para explorar o potencial de comunicação através de *eWOM*, buscando colocar a capacidade de influência dos indivíduos a seu favor.

Primeiro porque os dados mostram que o brasileiro é um verdadeiro apaixonado por mídias sociais. Segundo, devido ao fato de uma das motivações das pessoas para compartilhar informações nas mídias sociais ser disseminar emoções positivas entre os seus amigos. Em terceiro, porque, sendo uma rede entre amigos, as pessoas gostam de falar das experiências positivas que tiveram com as organizações. E as mídias sociais possuem funcionalidades típicas que permitem aos seus usuários se expressar com facilidade e rapidez, como curtir e compartilhar conteúdos sobre empresas e marcas.

Por outro lado, as mídias sociais instrumentalizam uma sociedade que vive a primazia da estética sobre a ética, em que há uma busca incessante pela superexposição. Compartilhar é o que importa: o café da manhã, o embarque no aeroporto, o prato escolhido no restaurante ou qualquer outra coisa ainda menos relevante. Há formadores de opinião nas mídias sociais apenas porque são malhadores de academia de ginástica, um perfil

inimaginável no período pré-mídia social. Pessoas propagam ou replicam informações a respeito de tudo e de todos, inclusive de organizações, muitas vezes sem qualquer precaução de verificar antes o que é verdade ou não. Simplesmente clicam e passam adiante, porque manter-se ativo nas mídias sociais dá visibilidade, influência. Clicam como quem aperta um gatilho sem se preocupar com o estrago que vai fazer no seu alvo. O desafio que os gestores de reputação enfrentam é o de controlar o que parece incontrolável.

Compartilhar conteúdos em mídias sociais é muito fácil. O grande desafio para as organizações, no entanto, é nutrir a sua credibilidade, mantendo forte uma reputação que é desafiada cada vez que um consumidor decide exercer sua capacidade de influência e narrar uma experiência de consumo negativa, muitas vezes verossímil mas não necessariamente verdadeira, e recorre as mídias sociais para “descurtir” uma marca a partir sua rede de relacionamentos, o que, por via dos laços fracos, pode ter um alcance muito maior do que a rede própria desse consumidor e assim gerar grande impacto para a empresa ou marca. Em se tratando da gestão da reputação corporativa e de marca, o paradigma mudou do meramente transacional para o relacional.

Assim chegamos ao fim desta jornada digital. Curtiu? Então compartilhe.

## 6 SUGESTÃO PARA PESQUISAS FUTURAS

O tema mídias sociais e o mundo corporativo permite uma série de oportunidades de pesquisas. À medida que a tecnologia de conexão sem fio não para de evoluir (já estamos na quarta geração, a 4G) e oferece cada vez mais robustez, multiplicam-se as possibilidades de uso e novos aplicativos. Assim como as perspectivas de impacto na ação dos indivíduos sobre marcas e empresas.

Porém, se por um lado o constante avanço da tecnologia móvel parece oferecer ainda mais empoderamento aos indivíduos em suas mídias sociais, hoje em dia os algoritmos adotados pelo *Facebook* e outras mídias sociais, que usam *likes* e posts para definir o perfil do seu usuário e, com base nele, filtrar o que ele recebe em seu *timeline*, podem representar uma restrição na sua capacidade de repercussão na rede, criando um paradoxo.

Cada vez mais esse usuário fala para pessoas que pensam como ele e gostam do mesmo que ele, restringindo a sua capacidade de repercussão segundo o que o conceito sociológico chama de homofilia: há maior probabilidade de multiplicação numa rede social entre indivíduos de perfil homogêneo, impedindo, desta forma, a capacidade de alcance multiplicada pelos laços fracos dos indivíduos. Na prática, a consequência é uma queda no alcance orgânico do perfil do usuário, ou seja, uma diminuição do total de pessoas que veem a sua página por meio de uma distribuição não paga.

Portanto, um dos possíveis temas é uma investigação mais a fundo, com estudos de caso, sobre o quanto os algoritmos podem reduzir a capacidade de repercussão e influência dos indivíduos nas mídias sociais.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. *Managing brand equity*. New York: The Free Press, 1991, 299 p.

ADLER, P.; KNOW, S. *Social capital: maturation of a field of research*. *Academy of Management Review*, [S.l.], v. 39, n. 4, p. 412-422, Oct. 2014.

AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES (ANATEL). *Relatório de acessos de Sistema Móvel Pessoal*. Brasília, 2014. Disponível em: [http://www.anatel.gov.br/institucional/index.php?option=com\\_content&view=article&id106&Itemid=135#content](http://www.anatel.gov.br/institucional/index.php?option=com_content&view=article&id106&Itemid=135#content) . Acesso em: 4 jan. 2014.

ANALYTICS Compete Pro Demo. *Usuários únicos mensais da Amazon*. Disponível em: [https://siteanalytics.compete.com/amazon.com/#.VS1dz\\_nF\\_Ct](https://siteanalytics.compete.com/amazon.com/#.VS1dz_nF_Ct)>. Acesso em: 20 abr. 2015.

ARAGÃO, Mariana. *Quanto vale a imagem de uma empresa*. *Revista Exame*, São Paulo, 15 out. 2010. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/982/noticias/quanto-vale-a-imagem-dde-uma-empresa>>. Acesso em: 20 jul. 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ANUNCIANTES (ABA) *IAB apresenta previsões para o investimento em mídia on line em 2015*. Disponível em <http://www.aba.com.br/canais/midia/artigos/iab-apresenta-previsoes-para-o-investimento-em-midia-online-em-2015> . Acesso em: 20 jul. 2015

ATKIN, R. *Combinatorial Connectivities in Social Systems: An Application of Simplicial Complex Structures to the Study of Large Organizations*. Berlin: Birkhauser, 1977, 245 p.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo* Presses Universitaires de France, 1977, 233 p.

BERGER, J. *Contagious: Why things catch on*. New York: Simon & Schuster, 2013, 256 p.

BOND, Robert M. et al. *61 million person experiment in social influence and political mobilization*. *Nature Publishing Group*, [S.l.], v. 489, p. 295-298, Sept. 2012.

- BORGATTI, S. *Centrality and Network Flow*. Social Networks, [S.l.], v. 27, n. 1, p. 55-71, 2005.
- BORGATTI, S.; EVERETT, M.; JOHNSON, J. *Analyzing Social Networks*. London: Sage Publications Ltd, 2013, 304 p.
- BORGATTI, S.; MEHRA, A.; BRASS, D.J.; LABIANCA, G. *Network analysis in the Social Sciences*. Science, [S.l.], v. 323, n. 5916, p. 892-895, Feb. 2009.
- BOYD, D.; ELLISON, N. *Social Network Sites: Definition, History and Scholarship*. Journal of Computer-Mediated Communication, [S.l.], v. 13, n. 1, p. 210-230, Oct.2007.
- BURT, R. S. *Innovation as a structural interest: rethinking the impact of network position on innovation adoption*. Social Network, [S.l.], v. 2, n. 4, p. 327- 355, Dec. 1980.
- CARROLL, D. *United Breaks Guitar: the Power of One Voice in the Age of Social Media*. [S.l.]: California: Hay House, 2013. 197 p.
- CHU, S.; KIM, Y. Determinants of consumer engagement in electronic word-of-mouth (eWOM) in social networking sites. *International Journal of Advertising*, [S.l.], v. 30, n. 1, p. 45-75-, Jan 2011.
- CNBC *Dollar Shave Club's Razor Strategy: CEO* Nov., 2014
- COCA-COLA vira piada na internet após consumidor encontrar rato em embalagem. Jornal Extra, Rio de Janeiro, 19 set. 2013. Disponível em: < <http://extra.globo.com/noticias/economia/coca-cola-vira-piada-na-internet-apos-consumidor-encontrar-rato-em-embalagem-10017953.html>>. Acesso em: 4 jan. 2015.
- ERICKSON, B. *The relational basis of attitudes*. In WELLMAN, B.; BERKOWITZ, S. Social Structures: A Network Approach. New York: Cambridge University Press, 1988. cap. 5, p. 99-121.
- FACEBOOK . Wilson Batista Rezende. Disponível em: <[https://www.facebook.com/FanPageWilsonBatistaRezende?hc\\_location=ufi](https://www.facebook.com/FanPageWilsonBatistaRezende?hc_location=ufi)>. Acesso em: 20 ago. 2015.

FACEBOOK, Dollar Shave Club. Disponível em:

<https://www.facebook.com/DollarShaveClub?fref=ts>. Acesso em 20 ago.2015

FACEBOOK tem o maior IPO entre empresas de internet nos EUA, *Portal G1*, São Paulo, 17 maio 2012. Disponível em <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2012/05/facebook-tem-o-maior-ipo-entre-empresas-de-internet-nos-eua.html>>. Acesso em 20 maio 2015.

FACCHINI, Claudia. *Queixa contra Brastemp mostra poder das redes sociais*. Portal IG, São Paulo, 2 fev. 2011. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/empresas/comercioservicos/queixa-contrabrastemp-mostra-o-poder-das-redes-sociais/n1237979365442.html>>. Acesso em: 20 jun. 2015

FLICK, U. *Desenho da Pesquisa Qualitativa*. Porto Alegre: Artmed, 2009. 166 p.

\_\_\_\_\_. *Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa*. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2004. 73 p.

FRIEDMAN, S., CURTIS, R, NEAIGUS, A., JOSE, B., DES JARLAIS, D. *Social Networks, Drug Injectors' Lives and HIV/AIDS*. New York: Springer, 1999. 277 p.

GIL, A. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008. 216 p.

GLADWELL, M. *O Ponto de Virada: The Tipping Point*. Rio de Janeiro. Sexante, 2013. 288 p.

GONÇALVES, A.P. *Executivos, Gênero e Smartphones: Uma exploração quanto aos paradoxos tecnológicos e às copying strategies*. 2012. 248f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2012.

GRANOVETTER, M. Threshold Models of Collective Behaviour. *American Journal of Sociology*, [California], v. 83, p. 1420-1443, May 1978.

GRANOVETTER, M. The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, [California], v. 78, n. 6, p. 1360-1380, May. 1973.

GUREVITCH, M.; COLEMAN, S.; BUMLER, J. *Political Communication: Old and New Media Relationships*. The Annals of the American Academy of Political and Social Science, [Pennsylvania], v. 625, p. 164-181, Sept. 2009.

HAJLI, M.N. A Study on the Impact of Social Media on Consumers. *International Journal of Market Research*, London, v. 56, n. 3, p. 387-404, Jan 2014.

IPSOS. Nosso planeta mobile: Brasil. Como entender o usuário de celular. 2013. Disponível em: [http://services.google.com/fh/files/blogs/our\\_mobile\\_planet\\_brazil\\_pt\\_BR.pdf](http://services.google.com/fh/files/blogs/our_mobile_planet_brazil_pt_BR.pdf). Acesso em: 4 jan. 2015.

JONES, B., TEMPERLEY, J., LIMA, A. Corporate reputation in the era of Web 2.0: the case of Primark. *Journal of Marketing Management*, [S.l.], v. 25, n 9-10, p. 927-939, Jun. 2009.

KANE, G., ALAVI, M., LABIANCA, G., BORGATTI, S. What's different about social media networks? A framework and research agenda. *MIS Quarterly*, [S.l.], v. 38, n. 1, p. 275-304, March. 2012.

KIETZMANN, J., HERMKENS, K., MCCARTHY, I., SILVESTRE, B. Social Media? Get Serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizon*, [Indiana], v. 54, n. 3, p. 241-251, May/June 2011.

KIULDUFF, M. & KRACKHARDT, D. Bringing the individual back in: a structural analysis of the internal market for reputation in organizations. *Academy of Management Journal*, [S.l.], v. 37, n. 1, p. 87-108, Feb. 1994.

KOZINETS, R. *Social Brand Engagement: A New Idea*. GfK Marketing Intelligence Review, [S.l.], v. 6, n. 2, p. 8-16, Jan. 2014.

KOZINETS, R.; VALCK, K.; WOJNICKI, A.; WILNER, S. *Lost in Translation: The Social Shaping of Marketing Messaging*. GfK Marketing Intelligence Review, [S.l.], v. 6, n.2, p. 22-28, Nov. 2014

KRAFT Foods se unirá com Heinz da brasileira 3G capital. Portal G1, São Paulo, 25 mar. 2015. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2015/03/kraft-foods-se-unira-com-heinz-da-brasileira-3g-capital.html>>. Acesso em: 20 jul. 2015.



- MAIS da metade das pesquisas no Google são feitas a partir do celular. Portal G1, São Paulo, 6 jul. 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2015/07/mais-da-metade-das-pesquisas-no-google-sao-feitas-a-partir-do-celular.html>>. Acesso em: 20 jul. 2015.
- MCLUHAM, M. *Understanding Media: the extensions of man*. New York: MIT Press, 1964. 392 p.
- MELO, Luísa. *Rato na Coca-Cola nunca existiu, conclui TJ-SP*. Revista Exame, 14 nov. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/rato-na-coca-cola-nunca-existiu-conclui-tj-sp>>. Acesso em: 15 ago. 2015.
- PANDOLFI, F. *Qual marca se deu bem na Copa de 2014?* Click RBS, 4 jul. 2014 Disponível em: <http://wp.clicrbs.com.br/redesocial/2014/07/04/qual-marca-se-deu-bem-na-copa-2014/?topo=13,1,1,,13> Acesso em: 20 ago. 2015
- Qual a cor deste vestido* Globo.com, 26 fev. 2015 Disponível em: <http://blogs.oglobo.globo.com/nas-redes/post/qual-a-cor-deste-vestido-561864.html>
- ROBERTS, P.; DOWLING, G. *Corporate reputation and sustained superior financial performance*. Strategic Management Journal, [S.l.], v. 23, n. 12, p. 1077–1093, Dec. 2002.
- SANTOS, R. *How companies succeed in social business* New Jersey: Upper Saddle River, 2015. 354 p
- SOCIAL BAKERS. *Ranking de usuários do Facebook por país*. Disponível em: <<http://www.socialbakers.com/statistics/facebook/pages/total/brazil/>>. Acesso em: 4 jan. 2014.
- SONG, X.; CHI, Y.; HINO, K.; TSENG, B. *Identifying opinion leaders in the blogosphere*. In: CONFERENCE ON INFORMATION AND KNOWLEDGE MANAGEMENT, 16., 2007. New York. *Proceedings...* New York: ACM Press, p. 971-974.
- TEIXEIRA, Marcelo. *Internet usage in Brazil*. TechnBrazil, São Paulo, 15 dec. 2014. Disponível em: <<http://technbrazil.com/internet-usage-in-brazil>>. Acesso em: 20 maio de 2015
- TERRA, C. F. *How to identify the user-media, the on-line opinion maker in social media environment*. Revista Internacional de Relações Públicas, [S.l.], v. 2, p. 73–96, Jul-Dec. 2012.

ARAL, S.; WALKER, D. *Tie strength, embeddedness and social influence: evidence from a large scale networked experiment* The Management Science journal p.1352-1370, abr. 2014

TUBENCHIAK, D.; FAVERI, D.; ZANINI, M.T.; GOLDSZMIDT, R. *Motivações da comunicação boca a boca eletrônica positiva entre consumidores do Facebook*. RAC, [S.l.], v.19, n.1, p. 107-126, Jan 2015

TWITTER. Twitter Search. Disponível em: <<https://twitter.com/search?q=rato%20na%20coca-cola%20juiza&src=typd&lang=pt>>. Acesso em: 20 jun. 2015

VAN DIJCK, J. *The Culture of Connectivity: A Critical History of Social Media*. New York: Oxford University Press, 2013. 240 p.

WEBER, L. *Marketing on the Social Web: how digital customer communities build your business*. 2nd ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2007, 272 p.

WIKIPEDIA. Total de usuários da Wikipedia. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia:Sobre\\_a\\_Wikip%C3%A9dia](https://pt.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia:Sobre_a_Wikip%C3%A9dia) Acesso em: 4 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. História da Internet. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Internet#World\\_Wide\\_Web](https://pt.wikipedia.org/wiki/Internet#World_Wide_Web) >. Acesso em: 4 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. Meme. Disponível em: < <https://pt.wikipedia.org/wiki/Meme> >. Acesso em: 4 jan. 2014.

WRIGHT, D.; HINSON, M. *How Blogs and Social Media are Changing Public Relations and the Way it is Practiced*. Public Relations Journal, [S.l.], v. 2, n. 2, Sept-Dec 2008.

YIN, R. *Estudo de caso planejamento e métodos*. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010, 248 p.

Lembra do rato da Coca? Era falso. *Folha de São Paulo*. Disponível em: <<http://hashtag.blogfolha.uol.com.br/2013/11/14/lembra-do-rato-na-coca-cola-e-falso/#> = >. Acesso em 20 ago. 2015.

PESQUISA da PwC sobre usuários da internet em grandes economias. O Globo, Rio de Janeiro, 4 jan. 2015. Economia, p. 32

## **APÊNDICE A - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS**

- As mídias sociais impactaram a forma como o indivíduo se relaciona com organizações e com outros indivíduos?
- Quais as diferenças e semelhanças entre os perfis de formadores de opinião da mídia tradicional e das mídias sociais?
- Quais os fatores de influência social mais relevantes nas mídias sociais?
- As organizações e marcas já conseguem abordar as mídias sociais com uma visão estratégica ou se restringem, de modo geral, a um plano tático?
- As mídias sociais tornaram mais complexa a gestão de imagem e reputação das organizações: a disseminação da informação não está mais sob controle. Como isso vem impactando a gestão de crises de imagem?
- Alguns autores dedicados às mídias sociais, como John Berger e Michael Gladwell afirmam que o contexto tem papel determinante para a viralização de temas nas mídias sociais. Como você vê essa posição?
- Esses mesmo autores também defendem que, independente do contexto, da capacidade de conexão em rede do indivíduo, a mensagem que se quer propagar tem forte capacidade para que um tema viralize nas mídias sociais. Você concorda?