

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

**MARCO ANTONIO REBELO BARCELLOS**

**Avaliação da eficiência de comunicação em Redes Sociais Digitais: Uma  
análise exploratória do cenário de empresas no Brasil**

**SÃO PAULO  
2010**

**MARCO ANTONIO REBELO BARCELLOS**

**Avaliação da eficiência de comunicação em Redes Sociais Digitais: Uma  
análise exploratória do cenário de empresas no Brasil**

**Dissertação apresentada à Escola de  
Administração de Empresas de São Paulo da  
Fundação Getúlio Vargas, como requisito para  
obtenção do título de Mestre em  
Administração de Empresas**

**Campo de conhecimento: Estratégias de  
Marketing**

**Orientadora: Profª Drª Eliane P. Zamith Brito**

**SÃO PAULO  
2010**

Barcellos, Marco Antonio Rebelo.

Avaliação da eficiência de comunicação em Redes Sociais Digitais:  
Uma análise exploratória do cenário de empresas no Brasil / Marco Antonio  
Rebelo Barcellos. - 2010.

106 f.

Orientador: Eliane Pereira Zamith Brito.

Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São  
Paulo.

1. Redes de relações sociais. 2. Clientes - Fidelidade. 3. Internet  
(Redes de computação). 4. Marketing - Avaliação. I. Brito, Eliane Pereira  
Zamith. II. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de  
São Paulo. III. Título.

CDU 658.8

**MARCO ANTONIO REBELO BARCELLOS**

**Avaliação da eficiência de comunicação em Redes Sociais Digitais: Uma  
análise exploratória do cenário de empresas no Brasil**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

Campo de conhecimento: Estratégias de Marketing

**Data de aprovação: 16/01/2011**

**Banca Examinadora:**

---

Profª Drª Eliane P. Zamith Brito  
(Orientadora)

Fundação Getulio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo

---

Prof. Dr. Marcelo O. Coutinho de Lima

Fundação Getulio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo

---

Profª Drª Karen Perrotta

Universidade Presbiteriana Mackenzie

## DEDICATÓRIA

À minha esposa Ana Carolina Maciel, que contribuiu  
imensamente nessa dissertação com sua paciência, apoio e amor pleno.

E às minhas queridas filhas, Clara e Catarina,  
meus presentes de Deus.

## AGRADECIMENTOS

Um agradecimento muito especial à minha orientadora Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Eliane P. Zamith Brito pela imensa contribuição acadêmica, pelo apoio constante e, principalmente, pela sua paciência infinita na condução de todo o processo deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Luis Henrique Pereira pelas críticas e comentários na fase de qualificação, à Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Karen Perrotta pela avaliação criteriosa e detalhada na banca final, e ao Prof. Dr. Marcelo O. Coutinho de Lima por seu apoio constante, pelo incentivo fundamental, e pelas inúmeras contribuições acadêmicas e profissionais durante toda a jornada.

A todos que contribuíram para a realização deste projeto, em especial a dois grandes amigos e apoiadores, Manoel Fernandes e Adolfo Martins, pelas inúmeras contribuições no conteúdo, contatos e portas abertas para a realização das entrevistas, e aos sempre amigos Roberto Camanho, Dauberson Elias, André Vellozo e Gabrielle Junqueira Hernandes, pelo apoio nos momentos de cansaço.

Um agradecimento mais do que especial aos grandes profissionais que dedicaram seu tempo e compartilharam suas experiências durante as entrevistas: Fabio, Ana, Patrícia, Carlos, Rodrigo, Marcus, Monica, Gisele, Mauro, Carlos, Romeo, Marcelo e Ricardo. Sem vocês, literalmente, *no way*!

Aos colegas de turma do MPA, que durante os dois anos de convivência intensa do curso, buscou sempre o incentivo mútuo e o apoio constante para um aprendizado muito mais proveitoso pela troca constante de experiências dentro e fora da sala de aula.

À equipe da CISCO, que me ajudou direta e indiretamente durante todo o curso, e em especial à minha equipe de *Marketing* no Brasil, apoio fundamental para a conclusão.

À minha querida mãe Denise pelo apoio infinito e amor incondicional! E ao meu pai, meus irmãos e meus sogros que sempre me apoiaram em todas as minhas iniciativas profissionais e acadêmicas.

À minha esposa Ana Carolina pelas suas inúmeras contribuições e pela paciência nos momentos de ausência forçada durante todo curso MPA, principalmente, na fase final da conclusão deste trabalho, cuidando de nossos “tesouros” Clara e Catarina, e me incentivando o tempo todo. Tenho absoluta certeza de que, sem o seu apoio incondicional, essa dissertação não seria concluída.

Pedras no caminho? Guardo todas, um dia vou construir um castelo...

Fernando Pessoa

## RESUMO

Um dos principais desafios dos profissionais de *marketing* é avaliar os resultados gerados a partir da realização de ações de comunicação nas empresas. Por meio de uma pesquisa junto aos gestores de empresas que utilizam Redes Sociais Digitais no Brasil como ferramenta de comunicação, foram identificadas: as práticas de mensuração da eficiência da comunicação nessas redes; a forma de estruturar as atuações das empresas nas redes sociais; e os métodos mais utilizados para estruturar, medir e priorizar investimentos neste novo mundo digital. Como resultado do estudo, identificou-se que o nível de investimentos das empresas é considerado pelos gestores baixo e que, apesar dos investimentos reduzidos, as empresas já observam benefícios relevantes para os seus negócios, resultantes da atuação nas redes. De certa forma, os gestores entrevistados entendem que essa ferramenta é muito recente e que não devem se preocupar em avaliar retorno sobre investimentos em Redes Sociais Digitais, pelo menos por enquanto, apesar da preocupação com a governança corporativa.

**Palavras-Chave:** redes sociais digitais; mídias sociais; *web 2.0*; *internet*; fidelização de clientes; criação de marca; reputação digital; mensuração.



## ABSTRACT

One of the key challenges facing marketers is to evaluate the results generated from the implementation of communication activities in companies. Through a survey of managers of companies using Social Networks in Brazil as a communication tool, have been identified: the practice of measuring the efficiency of communication in these environment; how to structure the actions of companies in the Social Networks; and the methods used to structure, measure and prioritize investments in this new digital world. As a result of the study, we identified that the level of business investment is considered low by managers and that, despite the low investment, companies have observed significant benefits for their business, resulting from activity with Social Networks. In a way, the managers interviewed believe that this tool is very recent and it should not bother to evaluate return on investments in Social Networks, at least for now, despite some concerns with corporate governance.

**Keywords:** online social networks; social media; web 2.0; internet; customer loyalty; branding; digital reputation; measurement.

## **LISTA DE SIGLAS**

ARPA – Advanced Research Projects Agency

BBS – Bulletin Board System

B2B – Business-to-Business

CEO – Chief Executive Officers

CLV – Customer Lifetime Value

COO – Chief Operating Officers

FTP – File Transfer Protocol

IAB BRASIL – Internet Advertising Bureau Brasil

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICT – Information and Communication Technology

IWS – Internet World Stats

MPM – Mensuração de performance em marketing (MPM)

ONU – Organização das Nações Unidas

PC – Personal Computer

P2P – Peer-to-Peer

ROE (Return Over Engagement) - Retorno sobre Engajamento

ROi (Return Over influence) - Retorno sobre influência

ROI (Return Over Investment) - Retorno sobre Investimento

ROO (Return Over Objectives) - Retorno sobre Objetivos

TIC – Tecnologia de Informação e Comunicação

VoIP – Voice over Internet Protocol

WWW – World Wide Web

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Relação das empresas entrevistadas e os cargos dos executivos _____	55
Quadro 2 - Classificação das empresas pesquisadas em relação ao modelo proposto por Coutinho e Pereira (2010)_____	80

## **LISTA DE FIGURA**

Figura 1 - Mapeamento do impacto das Redes Sociais nas empresas _____	79
---	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
1.1 Redes sociais e empresas	15
1.2 Justificativa do tema	17
1.3 O problema em estudo	19
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>21</b>
2.1 Web 2.0	22
2.2 As redes sociais	24
2.3 Redes sociais digitais	26
2.4 Redes sociais digitais no Brasil	33
2.4.1 Orkut	34
2.4.2 Facebook	35
2.4.3 Twitter	35
2.4.4 YouTube	36
2.4.5 LinkedIn	37
2.5 Métricas e retorno sobre investimentos em <i>Marketing</i>	38
2.5.1 A mensuração do retorno sobre investimento em <i>Marketing</i>	41
<b>3 MÉTODOS DA PESQUISA</b>	<b>47</b>
3.1 Método de coleta de dados	48
3.2 Entrevistas	51
3.3 A escolha dos entrevistados	54
3.4 Análise dos dados	56
3.5 Validade e confiabilidade	59
<b>4 RESULTADOS DA PESQUISA</b>	<b>61</b>
4.1 Referências das Principais Empresas Pesquisadas	61
4.2 Análise dos dados	64
4.2.1 Estrutura de governança das atividades de redes sociais nas empresas	65
4.2.2 Uso das Redes Sociais como canal de comunicação interna <i>versus</i> externa	65
4.2.3 Área que iniciou atividades com Redes Sociais dentro das empresas	66
4.2.4 Principais áreas usuárias das Redes Sociais	67
4.2.5 Estrutura de Gestão de Redes Sociais	68
4.2.6 Métricas e critérios de controle das ações da empresas em redes sociais	69
4.2.7 Impactos nas empresas pela utilização das Redes Sociais	78

<b>5 CONCLUSÕES</b>	<b>81</b>
<b>5.1 Novas oportunidades e métodos de avaliação</b>	<b>85</b>
<b>5.2 Limitações e pesquisas futuras</b>	<b>87</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>90</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA</b>	<b>95</b>
<b>APÊNDICE B – RESUMO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS</b>	<b>96</b>
<b>ANEXO A – USO DE REDES SOCIAIS NO BRASIL</b>	<b>98</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A *internet* é considerada uma das invenções tecnológicas mais promissoras e profícuas da era moderna, tem feito muitas pessoas e empresas enriquecerem rapidamente, gente jovem com ideias geniais, ora propondo inovações incrementais, ora inovações radicais, sempre surpreendendo. São *softwares*, aplicativos ou plataformas, que oferecem soluções que integram todas as áreas do conhecimento humano, tornando ágeis as operações e facilitando a vida da sociedade como um todo (SIQUEIRA, 2007). A comunicação escrita e oral e as formas e meios de interação social foram profundamente alterados. De um modelo de comunicação ponto a ponto, passou-se para a comunicação não presencial de um para muitos ou de muitos para muitos (RIBEIRO; CORNILS, 2008).

A rede mundial de computadores já superou a marca de um bilhão de usuários ao redor do planeta (IWS, 2007), dos quais cerca de 70 milhões estão no Brasil (NIELSEN NETRATINGS, 2009), com 37,3 milhões de usuário ativos no mês de maio de 2010 (IBOPE, 2010). Hoje em dia, utiliza-se a *internet* regularmente para solucionar problemas do cotidiano, como por exemplo, efetuar pagamentos de contas, adquirir bens ou serviços, realizar cotação de preços, etc. A rede também é um meio de comunicação eficiente e de baixo custo, provendo a interação por texto, voz ou vídeo. Segundo Fernandes et al. (2008), estes usuários podem não perceber, mas são atores de uma revolução tecnológica em curso.

Uma das mais poderosas ferramentas já desenvolvidas e que tem atraído tanto a atenção de usuários como de acadêmicos que se dedicam ao estudo do mundo virtual são as Redes Sociais Digitais, tais como o Twitter, Orkut, Facebook, LinkedIn, YouTube, Picasa, Flickr e *Blogs* que passaram a fazer parte do dia a dia desse um bilhão de pessoas, tanto dos cidadãos comuns como de empresas privadas e órgãos oficiais e entidades religiosas (VAZ, 2010).

A interatividade gerada pelas Redes Sociais Digitais naturalmente amplia e intensifica os relacionamentos, aproximando as pessoas umas das outras e, inevitavelmente, as empresas dos clientes. Segundo Chase, Jacobs e Aquiliano (2006), toda a cadeia de consumo é envolvida pelas Redes Sociais, gerando uma vantagem competitiva pela comunicação com os consumidores e outros atores, tais como fornecedores, sindicatos, formadores de opinião, imprensa, governo, órgãos reguladores.

O cliente satisfeito que se identifica com os valores de determinada organização é levado a ser mais fiel à marca do que aquele que adquire um produto ou serviço por razões imediatistas, como, por exemplo, preço, embalagem ou até mesmo uma oportunidade isolada, de acordo com Gommans, Krishnan e Scheffold (2001).

Assim, a *internet* ajuda a fortalecer esse fenômeno mercadológico em que se constituem as Redes Sociais, desde que o consumidor dispõe um banco significativo de informação que permite interagir com outros clientes e interessados no produto ou marca e, portanto, se torna propenso a influir e a ser influenciado no processo de tomada de decisão de forma positiva ou negativa (SHIMP, 2002; AAKER, 2007). Surge então uma nova perspectiva no ambiente virtual entre as organizações em termos de relacionamento com o público, parceiros e fornecedores – para talvez conquistá-los e obter sua fidelidade (FARRIS et al., 2007). Além disso, pesquisas na área se tornam necessárias, de acordo com Koh e Kim (2003), o estudo acadêmico sobre como as comunidades virtuais impactam as empresas não é suficientemente extenso ou amplamente divulgado.

## **1.1 REDES SOCIAIS E EMPRESAS**

O desenvolvimento contínuo da *internet*, com novas aplicações surgindo rapidamente, teve um salto qualitativo em 2003, quando o termo *Web 2.0* começou a ser utilizado para representar a mudança na forma de como a *internet* passaria a ser encarada pelos

desenvolvedores e usuários. O grande avanço foi a comunicação bidirecional e a capacidade de interação. Para Vaz (2010), o precursor do uso do termo *Web 2.0* foi Tim O'Reilly, que propunha bem mais que uma atualização nas especificações técnicas da *World Wide Web*, ele pregava uma mudança da *internet* como uma nova plataforma. A *Web 2.0* referia-se a uma nova geração de comunidades e serviços baseados na *Web*, como plataformas colaborativas ou *wikis*<sup>1</sup>, aplicações baseadas em *folksonomia*<sup>2</sup> e *Social Networks*<sup>3</sup>.

Foi então que a rede mundial deu uma guinada, alterando o norte, os limites e a dinâmica de interação social e econômica na opinião de Sproull, Dutton e Kiesler (2007). A plataforma de comunicação que se desenvolvia rompia barreiras de tempo e espaço e permitia a criação de grandes grupos organizados de forma espontânea, a um custo baixo e formados de indivíduos com interesses comuns. Tais confrarias significavam a continuidade de grupos que já existiam, descompromissadamente, como rodas de amigos que faziam programas juntos ou simplesmente se reuniam para conversar, até os mais organizados, como partidos políticos, associações religiosas, instituições beneficentes, colecionadores, estudiosos de vários assuntos, clubes de atividades sociais e organizações empresariais, dentre outros.

Mas o alcance disponibilizado pela *Web 2.0* alicerçava uma nova estrutura virtual para as reuniões dos membros dessas confrarias interconectadas facilitando a interação desses grupos – nasciam as Redes Sociais Digitais, também chamadas de Redes Sociais Virtuais, Redes Sociais pela *Internet*, comunidades virtuais ou comunidades *online*. A principal característica dessa nova organização é a capacidade de intercambiar informações e dividir dados pessoais ou públicos (TORRES; 2009, VAZ; 2010).

---

<sup>1</sup> O termo (pronunciado /uíqui/ ou /víqui/) originário da expressão havaiana que significa “super-rápido” é utilizado para identificar um tipo específico de coleção de documentos em hipertexto ou o *software* colaborativo usado para criá-lo.

<sup>2</sup> A *folksonomia* é uma maneira de indexar informações e sua construção é concebida a partir da linguagem da comunidade que a utiliza. Desta forma, a *folksonomia* permite a cada usuário da informação classificar com uma ou mais palavras-chaves, conhecidas como *tags* (em português, marcadores).

<sup>3</sup> *Social Networks* no sentido de Rede Sociais Virtuais, Redes Sociais na Internet ou Redes Sociais Digitais, são uma representação dos relacionamentos afetivos ou profissionais dos seres humanos entre si ou entre seus agrupamentos de interesses mútuos por meio da internet. A rede é responsável pelo compartilhamento de ideias entre pessoas que possuem interesses e objetivo em comum e também valores a serem compartilhados.



Porém, a reverberação das Redes Sociais Digitais como fenômeno social e econômico ainda são pouco estudados e subutilizados pelas empresas. Telles (2010) reforça que a atenção das organizações está com o foco no papel que as Redes Sociais desempenham de modo a criar reputação para a marca, o que não responde à totalidade das oportunidades corporativas. Dos muitos interesses e finalidades a que servem, estão o atendimento ao consumidor, solicitações de serviços, reclamações, sugestões. As Redes Sociais Digitais têm sido monitoradas com o intuito de detectar o que se está falando desta ou daquela empresa, se de forma positiva ou negativa, e de forma isso está interferindo na reputação da marca (TORRES, 2009; SAFKO; BRAKE, 2010). Nesse sentido, este estudo pretende contribuir para a compreensão de um aspecto específico do fenômeno respondendo à seguinte questão:

**Como as empresas que atuam no Brasil estão mensurando a eficiência da comunicação nas Redes Sociais Digitais?**

## **1.2 JUSTIFICATIVA DO TEMA**

Desde o final o século XX os conceitos relacionados ao mundo virtual e suas implicações vêm sendo bastante explorados, e a interconexão entre os dois mundos, real e virtual, é uma realidade cada vez mais presente e fecunda, invadindo tanto a vida privada quanto a pública. No aspecto de relacionamento, um indivíduo tanto consegue marcar encontro com outros, como conversar, trocar ideias, informações, dados, vender, comprar, estudar, etc., utilizando a *Internet*. Considerando que estas pessoas se encontram em algum lugar virtual, este passa de alguma forma, a existir, ao menos para quem o está utilizando (TAPSCOT, 2010).

Safko e Brake (2010) entendem que, em termos globais, as corporações estão cada vez mais atentas às mudanças comportamentais da sociedade, e dos clientes em última análise, e estão permanentemente em busca de novos mercados e oportunidades. E como não só observam com interesse e curiosidade o desenvolvimento do ambiente virtual, elas estão

começando a investir pesadamente e de variadas formas. A experiência virtual busca representar o mundo tradicional conhecido, onde se pode despendar ou acumular recursos financeiros, fazer amigos ou desafetos, evoluir, desenvolver e criar (CROSS; THOMAS, 2009).

Ao observar a geração que nasceu após a abertura e proliferação de acesso à *internet*, depara-se com pessoas que não saberiam mais viver sem a *internet*, como se a rede fizesse parte indissociável de sua vida ao estilo dos melhores filmes de ficção científica. Estas pessoas nem ao menos se indagam sobre a existência do mundo virtual, pelo contrário, a *internet* é agora parte integrante do mundo em que vivem, está inserida na vida real dessas pessoas (TAPSCOT, 2010).

Como será visto neste estudo, há várias iniciativas patrocinadas por grandes corporações que estão em andamento com o claro objetivo de identificar a evolução da sociedade em relação ao ambiente virtual em busca de oportunidades comerciais e especificamente em relação às Redes Sociais Digitais. Combinando o interesse acadêmico no tema com a possibilidade de explorar casos reais, em que a implantação de uma Rede Social Digital pode proporcionar uma posição competitiva superior ante a concorrência, surge uma justificativa relevante para o desenvolvimento do presente trabalho.

Esta pesquisa visa identificar como as atividades nas Redes Sociais Digitais estão sendo mensuradas pelas empresas, em virtude de representar fator importante de sucesso para que se possam implantar estratégias na *internet* que proporcionem percepção de marca, relacionamento com o consumidor e valor gerado pelo tempo de vida do cliente (GUPTA; LEHMANN, 2006; HUNT, 2010).

O tema é sobremaneira relevante neste momento por dois diferentes ângulos. Do mercado, visto que as organizações orientadas para aplicações em plataforma digital pouco investem e se questionam sobre a utilidade de investir em Redes Sociais Digitais. Essas

mesmas empresas parecem ter dificuldade e mesmo desinteresse em encontrar métricas para o ROI proveniente de investimentos em Redes Sociais Digitais; além disso, há atualmente uma percepção no meio publicitário a respeito de uma suposta ineficiência das Redes Sociais Digitais na veiculação de campanhas publicitárias (SAFKO; BRAKE, 2010). Do ponto de vista de estudos sobre o tema, provavelmente, as empresas adotam essa posição defensiva em razão de pesquisas sobre metodologias de inovação por meio da co-criação e ambientes colaborativos presentes na obra de Prahalad e Ramaswamy (2006), Tapscott (2010), Anderson (2009), Godin (2001); a ruptura da hierarquia e controle também em Tapscott e Williams (2006) e Moore (1996) e o impacto do CLV tratado por Gupta e Lehmann (2006) e Seybold (2006).

### **1.3 O PROBLEMA EM ESTUDO**

O interesse de realizar esta pesquisa surgiu durante a leitura de artigos publicados em revistas científicas que abordavam o tema das comunidades virtuais pelas mais diversas perspectivas. Por que o fenômeno ocorre, quais são as estratégias mais utilizadas pelas corporações no mundo virtual, como as pessoas percebem essa tecnologia, o que elas esperam das interações *online* e como os indivíduos se comportam no mundo virtual foram questões que emergiram naturalmente. Mas principalmente a possibilidade de poder mensurar os impactos mercadológicos que as Redes Sociais Digitais poderiam representar para as empresas.

Esta pesquisa, no âmbito acadêmico, visou agregar conhecimento sobre a mensuração da atividade das Redes Sociais Digitais. Para o ambiente corporativo, a principal contribuição esperada é fornecer informações sobre a possibilidade de monitoramento do impacto causado pelas Redes Sociais Digitais nos indivíduos e destes nas empresas enquanto participantes ativos desse fenômeno e das estratégias adotadas de forma diversa pelas organizações nas interações com o ambiente virtual. Finalmente pretende-se despertar outros pesquisadores

para a importância do estudo das comunidades e do mundo virtual, frente ao seu franco crescimento. A relevância do estudo pode ser confirmada pela polêmica gerada pelo tema, pois não há como ficar indiferente diante da evolução e do surgimento de novas e surpreendentes aplicações decorrentes do mundo virtual.

A pesquisa conduzida teve caráter exploratório e coletou dados secundários e primários, via entrevistas em profundidade com responsáveis pelo uso de Redes Sociais Digitais em empresas atuantes no Brasil, dentro da abordagem proposta por Godoi, Mello e Silva (2006) e Vergara (2010). Os gestores entrevistados atuam em organizações instaladas no Brasil e que já utilizam as Redes Sociais Digitais como ferramenta de comunicação com seus clientes.

Este relatório contém outros quatro capítulos - referencial teórico, métodos da pesquisa de campo, resultados da pesquisa, e conclusões – além dos apêndices e anexos que contém parte significativa dos dados analisados.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A sigla WWW (*world wide web* ou rede mundial de computadores) constituía uma combinação de letras que introduziam um universo tecnológico infinito e inexplorado, a *internet*, e com ela um novo ambiente – o mundo virtual. Segundo Fernandes et al. (2009), a WWW passou a ser conhecida apenas com *web* e teve grande desenvolvimento na década de 1990. Nessa fase, que hoje é denominada de *Web 1.0*, o centro da vida digital ainda era representado pelo PC, que realizava a conexão entre todos os dispositivos. A socialização das informações se dava pelos *web* sítios, também chamados apenas de sítios, e pelos sistemas de busca por palavra-chave e diretórios.

No Brasil, Ribeiro e Cornils (2008) defendem que a *internet* começou efetivamente com as redes acadêmicas em 1988. Os autores lembram que o registro do domínio “.br” data de 1989, e os primeiros provedores de acesso a *internet* iniciaram operação comercial em 1995. Em pouco mais de dez anos, esses números sofreram um crescimento significativo no país. Em Janeiro de 1996 existiam apenas 851 domínios “.br” registrados no Brasil, em 2008 o número já ultrapassava 1,3 milhões.

De acordo com Siqueira (2007), a proposta da *internet* era conectar as informações que estavam espalhadas em servidores, databases, *web* sítios, portais de conteúdo e corporativos e as ferramentas de busca (*search engines*). Iniciou-se então uma série de efeitos multiplicativos de interação e compartilhamento pela rede, como, por exemplo, na música, com o advento do MP3 e as rádios *online*.

De acordo com Safko e Brake (2010), o acrônimo P2P (*peer-to-peer*) define as redes descentralizadas de computadores criadas com o intuito de compartilhar arquivos de interesse comum de uma comunidade, como no caso da música digital. As redes P2P se desenvolveram rapidamente com o lançamento de *softwares* que permitiam a troca de músicas entre os usuários, como o Napster, duramente combatido pela indústria fonográfica, ele foi obrigado a

sair do ar em função da violação dos direitos autorais dos músicos. Os conceitos e hábitos de compartilhamento preparavam, então, o caminho para a interação entre os usuários.

## 2.1 WEB 2.0

A invenção do termo *Web 2.0* é atribuída a Dale Dougherty, da empresa O'Reilly Media. Em reunião entre representantes da O'Reilly Media e da MediaLive International, o espocar da bolha, acentuado pela desvalorização das ações de tecnologia que acontecia entre abril de 2000 e o outono de 2001, suscitou uma discussão sobre o fim da rede (O'REILLY, 2005). Contudo, a *Internet* não findou, mas entrou em um processo de pasteurização em que as organizações sobreviventes dividiam características comuns enquanto novos *websites* continuavam a surgir. Em razão das mudanças estruturais, o binômio emergiu naturalmente, mas com o propósito de denominar a rede como uma nova plataforma significando uma revolução nos negócios das empresas de computação (O'REILLY, 2005).

Algumas corporações, que sempre estiveram na vanguarda quando se trata de aderir a novas tecnologias, assumiram o desenvolvimento da nova plataforma com objetivo de obter lucro com inovações. Entretanto, para Creese (2007), com as tecnologias nascentes inexoravelmente dependentes da *Internet*, o cenário parecia outro, com a liderança das novas tecnologias sendo exercida pelas comunidades em rede. A *Web 2.0* não significa uma versão atualizada de *softwares* que auxiliavam na criação e manutenção de *websites*. Ela representa uma geração totalmente nova de *softwares* inovadores usados para publicar conteúdo colaborativo gerado diretamente pelos usuários não especialistas em sistemas – tais como *blogs*, *wikis*, *podcasts*, P2P (*peer-to-peer*), B2B (*business-to-business*) e Redes Sociais (COOKE; BUCKLEY, 2008; CREESE, 2007).

Li e Bernoff (2009) afirmam que as organizações interessadas nesses mercados, infiltram-se a fim de utilizar as inovações da *Web 2.0* com a finalidade de reduzir custos

operacionais, atingir novos mercados e incrementar a divulgação de marcas e produtos para aumentar os lucros. Mas o poder das Redes Sociais Digitais não se restringe a esses aspectos táticos.

Hunt (2010) explica que o “Fator *Whuffie*” corresponde exatamente ao resultado residual de sua reputação, ou seja, uma moeda que a empresa perde ou ganha com base nas suas ações positivas ou negativas, em suas contribuições para a comunidade e no que as pessoas pensam dessa empresa.

Tapscot e Willians (2006) reforçam que, de qualquer forma, em termos de comunicação com o mercado, trata-se de uma revolução na mídia contemporânea que se assenta em quatro amplas dimensões:

1. Os usuários geram conteúdo e não consomem indiferentes conteúdos criados por organizações de mídia;
2. A mídia é atraída pelos consumidores e não levada a eles. Sites como o YouTube disponibilizam vídeos criados pelos internautas, enquanto o *website* Flickr incentiva a divulgação de fotografias. Os usuários acessam esses sites com total controle e liberdade para ver e compartilhar os vídeos ou as fotos que desejarem;
3. A nova mídia é totalmente segmentada, pois os internautas resolvem o quê, onde, quando e quanto de determinado conteúdo pretendem acessar;
4. As interações sociais são geradas em torno dos conteúdos permitidos e incentivados.

As tecnologias da *web* 2.0 permitem completa interatividade com simplicidade para o usuário poder interagir, reagir, avaliar e contribuir com dado conteúdo.

A enciclopédia *online* Wikipédia recebe visitas de mais de 250 milhões de pessoas pelo mundo todo mês. O formato inusitado de gerar conteúdo, onde o próprio usuário cadastrado pode interagir e incrementar o conteúdo de qualquer verbete, também foi estendido ao modelo de negócio. Para conseguir manter o site no ar, Jimmy Wales (fundador) decidiu montar em 2003 a Wikimedia, uma fundação sem fins lucrativos que passaria a arrecadar doações de internautas e empresas do mundo todo (TAPSCOT; WILLIAMS, 2006, p. 95).

A combinação das dimensões apontadas por Tapscot e Willians (2006) pode induzir que a colaboração entre as pessoas como um fenômeno natural. Porém, Bourdieu (1986) revela que relações colaborativas não são naturais numa estrutura de competição, mesmo em se tratando de ocorrências que aparentemente não demonstram competitividade. Mas a inter-relação colaborativa deverá vir por desígnio do interesse comercial.

Essa lembrança reforça a ideia de que a simplicidade na comunicação das organizações competidoras com seu mercado consumidor teve as suas referências alteradas de forma significativa e a unidirecionalidade das relações já não existe mais, exatamente porque a força da coletividade está remodelando o futuro dos negócios (HOWE, 2009).

Mas a ligação entre a mídia e as telecomunicações, por meio da evolução da *internet*, não é fruto apenas da convergência definida por Briggs e Burke (2004). A história social na mídia foi construída desde Gutenberg, e esta convergência também se refere às relações entre a sociedade e a cultura. Neste sentido, fica nítido que a *internet* não é simplesmente uma tecnologia, mas um meio de comunicação que constitui uma nova forma organizativa de estruturar esta nova sociedade em rede.

*A Internet é o coração de um novo paradigma sociotécnico, que constitui na realidade a base material de nossas vidas e de nossas formas de relação, de trabalho e de comunicação. O que a Internet faz é processar a virtualidade e transformá-la em nossa realidade, constituindo a sociedade em rede, que é a sociedade em que vivemos (CASTELLS, 2007, p. 255).*

## **2.2 AS REDES SOCIAIS**

Diversos modelos de negócio adotaram aplicações de Rede Sociais virtuais como forma de promover a colaboração ou participação mais efetiva do usuário no negócio. Acredita-se ser possível melhorar o lucro da organização, resultante da fidelização do cliente e, consequente, elevação do seu tempo de vida como cliente da empresa, a partir da co-criação de conteúdo na *internet* por meio de Redes Sociais (GUPTA; LEHMANN, 2006). Antes as empresas desenhavam a estrutura organizacional de acordo com decisões hierárquicas e um forte senso



de subordinação entre as áreas, pessoas e até entre empresas, sempre com o topo da pirâmide liderada por um gestor (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2006).

Segundo Vaz (2009), com a acelerada evolução da tecnologia nos últimos tempos, a economia delinea um novo e poderoso modelo de produção baseado em Redes Sociais com conteúdo colaborativo e auto-organizadas, abandonando a hierarquia e o controle. Os novos tempos são influenciados pelas plataformas digitais que abundam com a infestação da *internet*. Há inúmeras Redes Sociais, como *blogs* ou blogosfera, plataformas colaborativas (*wikis*) e inúmeras aplicações interativas que estimulam a co-criação de conteúdo entre editores e membros ou internautas que também são estimulados a interagirem no formato P2P (CIPRIANI, 2010).

Embora revolucionário, o acesso restrito e a popularização da *web* comercial foram inicialmente um passo lento em direção a ambientes colaborativos. A interatividade limitava-se ao conceito de navegação por *hyperlink*<sup>4</sup> e preenchimento de cadastro *online* com dados pessoais para recebimento de newsletters ocasionais. Tais aplicações evoluíram para o que pode ser entendido como uma primeira geração de comunidades e serviços *web based*. Isso ocorreu em razão da dúvida sobre os modelos de negócio em virtude da defasagem entre o real poder de geração de caixa dessas iniciativas e o valor de mercado traduzido em preço das ações das empresas pontocom em bolsas de valores (SIQUEIRA, 2007). O famoso “estouro da bolha” da *internet* no ano 2000 retardou as perspectivas de muitas iniciativas pioneiras, mas o crescimento do Yahoo!, a volta da Apple e o surgimento do Google incentivou a retomada dos investimentos nos anos seguintes (SIQUEIRA, 2007; RIBEIRO; CORNILS, 2008).

Uma nova geração de *websites* e comunidades virtuais foram criados e aperfeiçoados, surgindo a nova etapa conhecida na *internet*. A *Web 2.0* compõe uma nova geração de

---

<sup>4</sup> Na ciência da computação, um *hyperlink* é uma referência, ou um elemento de navegação de uma página para outra, comumente denominado apenas como “*link*”.

comunidades e serviços baseados na plataforma *Web*, como *wikis* e Redes Sociais virtuais (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2006). Mesmo com conotação de inovação para a *Web*, o termo não se refere à atualização das especificações técnicas, mas mudança no modo como ela é interpretada por usuários e desenvolvedores. Tim Berners-Lee, que foi o criador da *World Wide Web* (WWW) acredita que o termo não traduz a veracidade dos fatos, pois *Web 2.0* utiliza muitos componentes tecnológicos criados antes mesmo do surgimento da WWW (SIQUEIRA, 2007). De qualquer modo, a nova etapa determina a supremacia de uma ordem que hoje influi de modo positivo na economia e na forma de relacionamento pessoal, fomentada por toda uma geração de indivíduos que cresceram “plugados” (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2006).

Safko e Brake (2010) explicam que *Folksonomia* é um termo criado por Thomas Vander Wal e faz analogia à taxonomia, porém inclui o prefixo *folks*, palavra da língua inglesa que também significa pessoas, camaradas, povo. O ponto forte é a construção a partir da linguagem natural da comunidade. Enquanto classicamente se definem as categorias do índice para depois encaixar as informações, a *folksonomia* permite a cada usuário da informação classificá-la com palavras-chaves, as *tags* (em português, marcadores). As Redes Sociais Virtuais são uma representação dos relacionamentos afetivos ou profissionais entre si ou entre os grupos de interesse mútuo por meio da *internet*, onde a rede é responsável pelo compartilhamento de ideias entre pessoas que compartilham interesses e valores comuns (TORRES, 2009; VAZ, 2010).

## 2.3 REDES SOCIAIS DIGITAIS

Estudadas academicamente desde meados do século XIX, as comunidades em rede foram inicialmente objeto de análise da sociologia. De acordo com Flavián e Guinalú (2005), o conceito originou-se do círculo familiar para as rodas de amigos e para a formação de grandes

confrarias, antes limitadas por barreiras geográficas. Após o advento da *Internet*, as limitações espaços-temporais foram suplantadas, conectando pessoas dos mais diversos países que mantêm conexões durante as 24 horas do dia por meio de *e-mails*, mensagens postadas em fóruns, *chats online*, dentre outras ferramentas.

As limitações geográficas não existem mais, e os grupos passaram por uma evolução na forma de se constituir e no modo como os agentes se agregam para formá-los. Anteriormente, as comunidades formavam-se com pessoas que estivessem próximas fisicamente, ou a curta distância. As comunidades estabeleciam-se com pessoas de mesma classe social, nível intelectual, profissional ou financeiro. Já as comunidades virtuais se formam com gente que, independentemente do nível social ou condição financeira, se reúne em torno de um objetivo comum, como a discussão de algum tema considerado relevante pelos membros para a resolução de problemas que os interessam. Os espaços físicos foram trocados por ambientes virtuais, o que eliminou a barreira geográfica e temporal (FLAVIÁN; GUINALÍU, 2005).

Segundo Turner (2005), a relação espaço-temporal não mais significava entrave às interações entre os membros. Um mesmo indivíduo pode fazer parte de várias comunidades localizadas em regiões ou países diferentes com fuso horário defasado ou não. A navegação nesses ambientes é rápida e com custo marginal zerado. Para Turner (2005), alguém em uma pequena vila ou país subdesenvolvido pode compartilhar o interesse e as inter-relações de pequenos ou grandes grupos para discutir temas de relevância pontual ou global; pode auxiliar na busca de soluções de configuração da placa de áudio de um computador como de um *software* complexo; ou mesmo influir em discussões que envolvam problemas pessoais de membros da comunidade – tudo isso ao alcance do *mouse*. O que conta realmente não é a localização geográfica, mas o tema a ser abordado pelo grupo. O que une os membros não

depende mais da proximidade física, mas demonstrar interesse por uma ideia (TURNER, 2005).

De acordo com Mattijsen (2007), foi nos anos 1970 que as comunidades virtuais tiveram origem. A primeira Comunidade Virtual provavelmente foi a criada a partir do *software* Talkomatic, desenvolvido por Doug Brown na Universidade de Illinois nos Estados Unidos em 1973. O *software* foi precursor do *chat*, das salas de bate-papo. Ao invés de aguardar a digitação da frase completa, caractere por caractere eram exibidos à medida que as palavras iam sendo digitadas, dando a sensação que a comunicação era rápida e instantânea, mesmo com as limitações técnicas e de baixa velocidade da comunicação eletrônica de dados da época (MATTIJSEN, 2007; SIQUEIRA, 2007).

Alguns grupos se inter-relacionam em razão de um tema específico, invariavelmente criados com foco em artistas, religiões, esporte, *hobby*, atividades voltadas ao lazer ou privilegiando a amizade e a família. Os usuários que se interessam em experimentar mundos da ficção científica podem participar de jogos eletrônicos sobre o tema e enfrentar oponentes de qualquer parte do globo. O Second Life e o Habbo Hotel são ambientes indicados para essas pessoas (SAFKO; BRAKE, 2010). As comunidades de relacionamento são formadas por internautas que têm interesse em aumentar o círculo de amizades, que buscam novos relacionamentos, geralmente amorosos. São comunidades voltadas para as Redes Sociais, dentre os *sites* mais populares para relacionamentos pessoais estão o Orkut e o MySpace. Para relacionamentos profissionais um dos mais utilizados é o LinkedIn (TORRES; 2009, VAZ; 2010).

Uma definição básica e abrangente de comunidade virtual foi dada por Hagel (1997), são espaços mediados por computadores, onde há potencial para integrar conteúdo e comunicação, com ênfase no conteúdo gerado pelos membros. Outra a definição diz que são

um grupo de pessoas que utiliza redes de computadores como um modo de interação primário (COTHREL; WILLIAMS, 1999).

Segundo Kozinets (2002), levando em consideração a forma em que se estruturam, há quatro tipos importantes de comunidade virtual. O primeiro, formado por grupos de discussão, os membros fazem perguntas, dão respostas ou comentam algum assunto, ficando as mensagens disponíveis para visualização por qualquer internauta. O segundo tipo mais utilizado é aquele constituído por *sites* que são ponto de encontro da comunidade. As páginas utilizam uma variedade de recursos para promover a interação dos membros da comunidade. Além de fóruns e *chats*, são disponibilizados dados relevantes para a comunidade. Em terceiro lugar, há também as listas, ou lista de discussão por *e-mail*, antigos fóruns baseados em *e-mails* enviados para um servidor que remete cópias da mensagem aos membros associados. Este é um dos sistemas mais antigos, mas ainda em uso. Evitam-se despesas com manutenção de um ambiente específico como um *site* ou fórum. Em quarto, há as salas de bate-papo, ou *chat rooms*, em que os membros conversam por meio da digitação de mensagens. A interação aqui é mais efetiva e rápida já que os interlocutores devem estar conectados ao mesmo tempo, mas por outro lado, geralmente não mantém um histórico das mensagens trocadas entre os membros.

Além desses quatro tipos, consideram-se os jogos virtuais *online* como ambiente específico para o desenvolvimento de comunidades virtuais. Todas as modalidades são utilizadas pelas mais diversas comunidades virtuais. Cada tecnologia apresenta fatores positivos e negativos que devem ser analisados pelo mantenedor do ambiente. Comunidades que se iniciaram no ambiente virtual passaram a reunir-se pessoalmente em eventos, feiras e convenções organizados para isso, aprimorando e aprofundando o relacionamento entre os membros; e outras surgiram no mundo real e posteriormente passaram para a *Internet* e para

estreitar os laços entre os integrantes, eliminando distâncias e aumentando a periodicidade do convívio e da troca de experiências (FLAVIÁN; GUINALÍU, 2005).

Os agentes de uma comunidade virtual desejam pertencer a determinado grupo, participar de algo maior, o que pode ser entendido em três dimensões:

- a) uma espécie de sócio de um clube, desfrutando da sensação de que pertencem a um grupo específico, ressaltando o aspecto afetivo;
- b) poder de influenciar membros da comunidade, ressalta o aspecto cognitivo;
- c) provar a sensação de imersão durante a permanência no ambiente da comunidade, uma forma de vivenciar experiências e relações interpessoais, ressaltando o aspecto comportamental (KOH; KIM, 2003).

Dessa forma, emerge o lado psicológico da participação em uma comunidade virtual. Em primeiro lugar, é necessário escolher uma comunidade para participar, que irá suprir tal necessidade e que transmita a sensação de fazer parte de um grupo. Segundo Flavián e Guinalíu (2005), as características que definem a comunidade virtual que atendam às necessidades dos membros podem ser:

- a) entusiasmo demonstrado pelos dirigentes da comunidade;
- b) ações conduzidas fora do mundo virtual pelo grupo;
- c) certeza de satisfação gerada pela imersão no grupo em questão.

O conceito de comunidade tem várias acepções, o que certamente contribui para o uso inadequado eventualmente, podendo significar: reciprocidade e assistência mútua; valores e normas compartilhados pelos indivíduos; agrupamento de indivíduos com pensamentos semelhantes; relações sociais resultantes das interações decorrentes da convivência de pessoas que estejam em uma mesma localidade (BRUHN, 2005). Para Turner (2005), nos grupos virtuais os usuários procuram um ambiente em que se pode interagir diretamente com

desconhecidos, construindo novas relações ou mesmo auxiliando na solução de problemas apresentados pelos membros. Confiança e cooperação são as principais bases das comunidades virtuais, além da reciprocidade.

Algumas características básicas para a sobrevivência e longevidade de uma comunidade virtual são: a possibilidade de membros se encontrarem novamente deve ser alta; os membros devem se identificar de modo que se assuma a responsabilidade pelas mensagens postadas; mantendo-se um registro das informações e do comportamento dos membros para possibilitar a identificação dos colaboradores da comunidade (BRUHN, 2005).

No final do século passado, houve uma avalanche de negócios como a Amazon, como a maior plataforma de *e-commerce*<sup>5</sup> global, e o Google, como buscador, que traziam uma fórmula diferente de indexação e critério de relevância das páginas de *internet*, consagrando-se ícones da nova economia. A partir de 2001, intensificava-se no mercado a migração da tecnologia analógica para digital, e começam a surgir os novos modelos de negócio *web* baseados na nova realidade. O Skype foi lançado com a proposta de estabelecer um novo paradigma no modelo de operação de telefonia de longa distância. O Messenger e outros sistemas similares consolidaram-se como nova forma de comunicação, e as comunidades constituíam grandes plataformas de relacionamento entre pessoas e grupos partindo de interesses comuns entre os membros, como Facebook, Orkut e Myspace. Uma dimensão até então inusitada no inter-relacionamento e na forma de fazer mídia começava a se consolidar-se (TORRES, 2009; SAFKO; BRAKE, 2010).

Os *blogs* proliferam, os *microblogs* espalham-se e, mais recentemente, o Twitter domina o jogo como plataforma inovadora de atualização e intercâmbio de mensagens instantâneas. Paralelamente o conteúdo de banda larga avança com aplicações em áudio vídeo *streaming* sobre uma nova infraestrutura disponível, e o custo de conexão e transmissão de

---

<sup>5</sup> Equivalente ao comércio eletrônico, ou seja, a realização de transações comerciais de compra e venda por meio de meios eletrônicos como a internet.

dados baixa, permitindo a popularização do Youtube com a consequente aquisição pelo Google (TORRES, 2009; VAZ, 2010).

Pela visão de Anderson (2009), a empresa deverá estar disposta a investir para conquistar cada consumidor. A nova tecnologia alterou profundamente a relação empresa-cliente, exigindo competência das empresas na gestão desde a atenção à experiência do consumidor. Não se trata de saber se a orientação se direciona ao cliente mais que ao produto, mas como a organização está propiciando um ambiente colaborativo, criando vínculos de longa duração com os clientes e valor, com base em um modelo de negócio inovador, no qual o cliente é o personagem principal.

De qualquer forma, parece cada vez mais forte a ideia que o surgimento da *internet* e das Redes Sociais, com o objetivo de proporcionar um rico ambiente para co-criação de valor, reestruturou as estratégias tradicionais de *marketing* (FARRIS et al., 2007).

As Redes Sociais Digitais são uma ferramenta fundamental para a rápida propagação da mensagem a partir da espontaneidade do próprio usuário, efeito nomeado de viralização. Assim é possível que a demanda potencial se organize em função de um bem ou serviço, manifestando desejo frequentemente ignorado pela empresa por absoluto desconhecimento de onde o público está.

Um desses artistas é Jonathan Coulton, um ex-criador de *softwares* que pôde pedir demissão do seu emprego convencional a fim de seguir seu amor pela música. Independentemente de qualquer selo de gravadora ou trajetória tradicional de crescimento, ele cultivou uma incrível base de fãs internacionais ao longo de alguns anos por causa de ferramentas como a Eventful, Youtube, CDBaby, Wordpress e iTunes (HUNT, 2010, p. 15).

De acordo com Hunt (2010), as pessoas passaram a construir a própria audiência para projetos pessoais e uma base de clientes para os negócios, graças às Redes Sociais Digitais, que conectam pessoas em comunidades e engajando-as em um processo de *marketing* mais simples, quase amador, que a autora se refere como “*marketing* caseiro”. Esse tipo de *marketing* favorece práticas que vão além das ferramentas mais tradicionais para atingir o



cliente potencial. Hunt (2010) entende que o processo ganhou espaço por três razões; porque há um tipo de poluição de iniciativas e concorrentes que disputam o cliente por meio de práticas diversas invasivas e de baixa relevância (*pop-ups, banners, pôsteres, outdoors*, dentre outros); porque as pessoas já estão descrentes com tantas falsas ofertas ou anúncios oportunistas; porque uma quantidade excedente de opções não oferece diferencial concreto ou nítido entre as ofertas (HUNT, 2010).

Apesar do papel da *internet* no processo de colaboração com o cliente e da grande inovação proporcionada em diversos modelos de negócio, as Redes Sociais Digitais devem ser vistas por uma ótica objetiva e relevante para empresas que as utilizam como estratégia de construção e percepção de marca, proximidade e relacionamento como o cliente e, por fim, como um novo canal de promoção e vendas, visto que a credibilidade da propaganda é cada vez mais baixa (FERNANDES et al., 2009).

Assim, apesar do grande impacto que a *Web 2.0* na maneira de explorar a *internet* como mídia interativa e da literatura acadêmica sobre modelos de inovação e colaboração citados anteriormente, ainda existe necessidade de se discutir as formas de avaliar o desempenho das Redes Sociais Digitais como canal de comunicação de *marketing*.

## **2.4 REDES SOCIAIS DIGITAIS NO BRASIL**

A *Internet* no Brasil com acesso discado começou a tornar-se popular em 1996, com o portal UOL, junto com AOL e Yahoo!. O que havia era o *Bulletin Board System* (BBS), que permitia a conexão entre computadores para troca de arquivos por telefone. Pouco mais de uma década depois, o Ibope/Nielsen Online computou 62,3 milhões de pessoas acessando a *internet* em 2008 no Brasil, com a classe C crescendo rapidamente em participação no uso de *internet*. Da mesma forma, houve crescimento de publicidade na rede, e a *Internet* teve

aumento de 44% em relação ao mesmo período de 2007, representando, porém apenas 3,5% do total do orçamento (RIBEIRO; CORNILS, 2008).

Segundo o Internet Advertising Bureau (IAB Brasil), no fim de 2009, a *Internet* abocanhou 4,2% do orçamento publicitário brasileiro, crescendo 30% ao valor de R\$ 987 milhões. Aproximadamente 39% da classe C, a que mais cresce em acesso, usa a rede mundial, e 76% da classe AB acessa. O IAB Brasil atesta a capacidade de compra da classe C em 2009, tendo computadores e acesso à rede como prioridades e previu para o final de 2009 que, para cada duas pessoas desta classe, uma seja internauta (VAZ, 2010).

O Ibope/Nielsen Online em 2009 verificou que 36,4 milhões de visitantes únicos acessaram a *internet* do trabalho ou residência no Brasil e previu que ao final de 2009 haveria cerca de 40 milhões de internautas ativos. O país é o que por mais tempo acessa a *Internet*, com 48 horas e 26 minutos mensais. No trabalho e em residências, categorias com maior crescimento em julho de 2009 em relação a junho foram 27% turismo (cresceu, 17,3%), ramo automotivo, 16,8%, e casa e moda, 15,7%. Em tempo plugado na rede, foram: entretenimento, 13,3%; buscadores, portais e comunidades, 10,8%; e telecomunicações e serviços de *internet*, 9,5% (IBOPE, 2010).

Os *sites* de Redes Sociais, comunicação e entretenimento foram os que mais cresceram, segundo o Ibope/Nielsen Online. Dentre as Redes Sociais Digitais mais importantes e acessadas no Brasil, as principais são apresentadas a seguir.

#### **2.4.1 Orkut**

Segundo Torres (2009), o Orkut é o sítio de relacionamento mais utilizado no Brasil, sendo considerado líder absoluto entre as Redes Sociais no país. Um dos prováveis motivos para tal fenômeno tenha sido o fato de que o sítio disponibilizou páginas e conteúdo em português muito antes que os demais concorrentes globais. Vale citar que esta situação não ocorre de

forma global, pois o Orkut detém menos de 11% do mercado mundial, sendo considerado líder apenas no Brasil e na Índia.

O conceito do Orkut é bastante simples, o usuário cria um perfil composto por uma série de informações pessoais, fotos, imagens e vídeos, cujos amigos terão direito de compartilhar este conteúdo. Além do perfil, o Orkut possui uma segunda parte muito utilizada que são as comunidades, onde os usuários participam para ter acesso às informações inerentes àquela comunidade e conhecer pessoas com as mesmas preferências que as suas (TORRES, 2009).

#### **2.4.2 Facebook**

Atualmente, o Facebook é o maior sítio de relacionamento do mundo, com mais de 500 milhões de usuários em todo o planeta (IBOPE, 2010). Foi lançado oficialmente em 04 de fevereiro de 2004, dentro de um conceito de um caderno universitário compartilhado. Somente em 2006 o Facebook se tornou aberto a todos os usuários, incluindo estudantes, pessoas e empresas. De acordo com Torres (2009), o Facebook tem mais controles e restrições que o Orkut e por isso vem ganhando espaço no mercado brasileiro, principalmente entre os usuários das classes A e B, onde os aspectos como segurança e privacidade são mais valorizados. Um dos grandes méritos do Facebook foi o fato de ele ter sido a primeira Rede Social a abrir a plataforma para que programadores de *software* criassem uma série de aplicativos para os usuários (VAZ, 2010).

#### **2.4.3 Twitter**

Conforme definição de Comm e Burge (2009), o Twitter é um *miniblogging* que se transformou em uma rede social pela rápida adesão a uma nova ferramenta. Ele se propõe a promover a comunicação de seus usuários por mensagens de texto com até 140 caracteres, a

partir da pergunta “O que você está fazendo agora?”. Sem dúvida, o Twitter é um dos maiores fenômenos recentes da *internet*. O Twitter é hoje a mais dinâmica das redes sociais, sendo que as atualizações pessoais podem ser enviadas por SMS, mensagem instantânea, *e-mail*, sítio ou programa especializado, em um modelo que integrou diferentes plataformas digitais (COMM; BURGE, 2009). Segundo Ibramerc (2010), é o serviço de Redes Sociais de maior crescimento no país.

#### **2.4.4 YouTube**

Foi criado em 2005, tornou-se fenômeno de acessos da rede e, em 2006, foi comprado pelo Google. Segundo Torres (2009), o YouTube popularizou o compartilhamento de vídeos na *internet*, permitindo ao internauta pode cadastrar a produção, criar listas de reprodução e comentar material de outros usuários. Outra característica responsável pelo sucesso do YouTube é a capacidade do sítio de armazenar arquivos de vídeo enviados por internautas, independente da qualidade do vídeo, do assunto tratado ou da existência de uma autorização prévia para a divulgação do material. Desta forma, podem-se postar vídeos caseiros, filmes e trabalhos gráficos pessoais.

E como há uma descontrolada difusão de clipes de músicas, trailers de filmes, reportagens, capítulos de seriados televisivos, gafes de políticos e personalidades, flagrantes de ações ilícitas, etc. empresas como a Viacom, dona da MTV, e o Japan Society for Rights of Authors, Composers and Publishers, representante de companhias de mídia do Japão, entraram há pouco em conflito com o *site* pela divulgação não autorizada de conteúdo não autorizado e obrigaram os responsáveis pelo YouTube a retirar seus clipes, filmes e trechos de seriados televisivos (VAZ, 2010).

O YouTube proporciona a circulação de capital baseada não na venda de produtos, mas na comercialização de informações e serviços. Ao levar lazer ao usuário, o sítio presta serviços publicitários e gera lucro (BRESSAN, 2008).

#### **2.4.5 LinkedIn**

De acordo com o sítio da rede, ao inscrever-se no LinkedIn, cria-se um perfil que reúne os conhecimentos e realizações profissionais do usuário. A partir daí, podem-se então formar boas conexões ao convidar contatos confiáveis a juntarem-se ao LinkedIn e a conectarem-se ao usuário. A rede consiste das conexões do usuário, as conexões das conexões dele e das pessoas que as conhecem, ligando todos a um imenso número de profissionais qualificados e experientes. Por meio da rede, pode-se:

- Gerenciar informações que estão publicamente disponíveis sobre o usuário como profissional;
- Encontrar e ser apresentado a possíveis clientes, fornecedores de serviços e conhecedores de assuntos diversos que foram recomendados;
- Criar e colaborar em projetos, reunir dados, compartilhar arquivos e resolver problemas;
- Ser encontrado para oportunidades de negócios e encontrar possíveis parceiros;
- Receber novas ideias de discussões com profissionais de pensamentos semelhantes nas configurações para grupos privados;
- Descobrir conexões internas que podem ajudá-lo a encontrar empregos e fechar negócios;
- Publicar e distribuir listas de vagas para encontrar o melhor talento para empresas (LINKEDIN, 2010).

## 2.5 MÉTRICAS E RETORNO SOBRE INVESTIMENTOS EM *MARKETING*

Um dos principais desafios do *marketing* é possibilitar a identificação dos resultados gerados a partir da realização de ações na área e essa tarefa pode ser realizada por meio de métricas e controle dos indicadores de *marketing*. Essas métricas e controles permitem a mensuração e avaliação da eficiência das ações de comunicação em *marketing* (POWELL, 2002; LENSKOLD, 2003).

Como o objeto deste estudo é a avaliação da eficiência de comunicação via Redes Sociais Digitais, torna-se fundamental explorar como as empresas usam e dão importância às métricas e aos controles que avaliam a eficiência, bem como a forma que elas o fazem.

O conceito de ROI (retorno do investimento) em *marketing* é um tema atual, mas dificilmente os autores chegam a conclusões definitivas sobre o assunto (POWELL, 2002). Embora seja importante conhecer e controlar o retorno sobre o investimento em *marketing*, não é comum encontrar uma empresa que possa informar exatamente qual será o retorno financeiro e não-financeiro - agregar valor à marca, satisfação dos clientes, entre outros - dos investimentos realizados em *marketing*. Esta situação é amplificada quando se trata de Redes Sociais Digitais, pois se trata de um tema novo, que a maioria das empresas e dos profissionais ainda está aprendendo, na prática, a gama de recursos que as Redes Sociais Digitais oferecem enquanto ferramenta de comunicação.

Tratando-se de um assunto atual e que envolve todas as subdivisões de *marketing*, os estudos são relevantes e devem ser incentivados de forma com que facilitem a administração de empresas e possam atestar a importância da área de *marketing* por meio de métricas (LENSKOLD, 2003). No nível de evolução em que as empresas estão, destacam-se aquelas que têm um controle sobre as suas áreas e também dos investimentos realizados. A necessidade de enxugar os departamentos das empresas para que tenham forças em mercados competitivos e a preocupação em otimizar os custos e as despesas faz com que os

profissionais de *marketing* e de finanças necessitem de métricas que tornem possível medir o retorno dos investimentos realizados. Essa prática é bastante nova para as companhias, além de ser uma área muito subjetiva e com atuação de diversos outros fatores, o que torna difícil mensurar os resultados (POWELL, 2002).

Em se tratando de *Marketing* tradicional, já existe um número considerável de estudos na área, destacando-se autores como Powell (2002), Shultz (2003) e Lenskold (2003). O interesse pelo estudo surgiu à medida que as empresas se confrontaram com situações onde era necessário justificar os investimentos em *marketing*. A falta de métricas torna difícil a elaboração de projetos e a avaliação dos resultados de ações realizadas, pois não sendo possível informar o retorno sobre investimento, o orçamento disponível acaba sendo limitado (LENSKOLD, 2003).

Outro fator importante é que as verbas não são constantes, justamente por esta dificuldade de controlar o retorno. Em razão destas dificuldades, quando da necessidade de cortes nos orçamentos, o destinado ao setor de *marketing* geralmente acaba sendo o primeiro a ter uma diminuição ou até corte na sua totalidade (POWELL, 2002).

No caso das Redes Sociais Digitais, algumas empresas acabam convivendo com estas situações no dia a dia e, em alguns casos negligenciando investimentos importantes por acreditarem que este investimento ainda não seria justificável ou pela dificuldade em mensurar os resultados reais gerados pelas ações (SAFKO; BRAKE, 2010). Lenskold (2003) entende que ainda há muito que ser estudado sobre o retorno do investimento em projetos de *marketing* tradicional e que existem muitos desafios até que se chegue o dia em que se torne possível medir os resultados dos projetos implantados.

Lenskold (2003) acredita que as empresas que conseguirem dominar a mensuração em *marketing* e as técnicas de controle para gerenciar as necessidades de investimentos, terão um grande diferencial competitivo em relação às demais. Segundo Powel (2002), as

empresas podem identificar como investir melhor em *marketing* e medir qual o valor que poderão destinar a cada ação. Assim também poderão saber quais as ações que tem um resultado mais previsível e aquelas que os resultados podem ser variáveis e mais subjetivos (POWELL, 2002).

De forma geral, as empresas acabam realizando investimentos significativos em *marketing*, que em alguns momentos são colocados em dúvida em razão da dificuldade em mensurar os resultados. Crosby e Johnson (2003) destacam a importância das empresas utilizarem o conhecimento adquirido com as métricas em *marketing* para definir as suas estratégias e elaborar planejamentos. Webster (2002) concluiu em estudo realizado com profissionais de *marketing* de grandes empresas que eles não pensavam de maneira inovadora e empreendedora, justificando assim esta falha na ausência de medidas de desempenho.

Lenskold (2003) assegura que os profissionais de *marketing* e de finanças vivem em mundos diferentes. Os profissionais de finanças vêem o *marketing* como uma “despesa mensal”, assim como os de *marketing* enxergam o financeiro como uma “fonte de recursos”. Lenskold (2004) sugere que, com a implantação de sistemas de medidas de retorno sobre investimento em *marketing*, utilizados em finanças, a empresa só tem a ganhar, pois permitirá análise do retorno do investimento e corte dos gastos que não estão apresentando o retorno esperado.

Existe uma expressão em *marketing*, que é atribuída a John Wanamaker, magnata e empresário do varejo norte-americano no início do século XIX, que diz: “Eu sei que metade do dinheiro que invisto em propaganda é desperdiçada, o problema é que eu não sei qual é a metade (SOBERMAN, 2002, p. 9, tradução nossa).”



### 2.5.1 A mensuração do retorno sobre investimento em *Marketing*

Cooper e Schindler (2003) acreditam que o processo de medida – atribuir números a fatos empíricos, seguindo determinada série de regras – deve ocorrer em três fases: 1) identificação dos fatos que serão observados; 2) definição de regras de mapeamento e; 3) aplicação destas regras para cada observação inicial. Se a mensuração é vista como uma forma de calcular qualquer coisa de forma quantitativa, é necessário que sejam definidos critérios, pois quanto mais subjetivos forem os atributos, mais difícil será mensurá-los (FARRIS et al., 2007).

Como o *marketing* tem efeitos subjetivos e geralmente é influenciado por uma grande quantidade de variáveis, acaba sendo difícil mensurar os efeitos das ações e isto faz com que os resultados de programas de *marketing*, independentemente da área em que são realizados, sejam questionados (COOPER; SCHINDLER, 2003). Este é o grande desafio que muitos pesquisadores e profissionais enfrentam, tendo em vista que o *marketing* envolve diversos conceitos subjetivos, o que causa maior dificuldade na mensuração.

De acordo com Kincaid (2000), a mensuração em *marketing* não é um assunto que começou a ser abordado pela comunidade acadêmica recentemente. Existem diversos artigos publicados sobre o assunto, desde o início da década de 50 até os mais recentes artigos que buscam identificar o retorno financeiro gerado pelos investimentos em *marketing*, passando por estudos sobre valor de marca, valor do cliente, dentre outros. Em paralelo, também sempre foi muito discutida a questão dos investimentos em comunicação, dentro da área de *marketing*, principalmente o retorno financeiro e de imagem gerado pelos investimentos em propaganda (KOTLER, 2000).

Kincaid (2000) explica ainda que os primeiros estudos econométricos buscavam identificar o preço que poderia ser atribuído a um determinado produto para que fosse obtido o melhor resultado financeiro com base na demanda prevista para cada preço. O autor afirma que os estudos seguiram esta linha até o fim da década de 70. No início da década de 80 as

empresas começaram observar a necessidade de medir o valor de sua marca global e de produtos. Assim surgiram os estudos sobre o retorno sobre investimento em *marketing*. Nos anos 90, o foco passou para estudos baseados em cálculos do valor do cliente no tempo e o conceito de satisfação dos clientes até o início da onda da *internet*, quando começaram os estudos sobre o retorno do investimento em *marketing* digital (KOTLER, 2000; FARRIS et al., 2007).

Os estudos mais atuais estão focados na busca por resultados financeiros gerados pelo *marketing* considerando todas as variáveis envolvidas, como duração ao longo do tempo e efeitos psicológicos gerados no cliente, mas sempre buscando os resultados financeiros que foram gerados com as ações, e como seria se os investimentos não tivessem sido realizados (POWELL, 2002; LENSKOLD, 2003).

Estes resultados devem ser aproximados de resultados de estudos financeiros e, por isso, são utilizados conceitos diretamente advindos das finanças, como fluxo de caixa, período de *payback*<sup>6</sup>, valor presente líquido e taxa interna de retorno.

Durante alguns anos o *marketing* foi tratado como uma área subjetiva, onde era importante a realização de investimentos, porém não se teria noção dos resultados gerados para a empresa e nem o retorno financeiro trazido por aquele investimento. Todavia, com um mercado competitivo e as empresas precisando reduzir as incertezas, este cenário não poderia continuar assim. É por meio desta necessidade que surgem estudos que procuram identificar os resultados gerados pelas ações de *marketing* (FARRIS et al., 2007).

Lenskold (2003) entende que a mensuração, quando bem feita, deverá trazer muito mais resultados positivos do que negativos para as empresas. Powell (2002) concorda com o autor e indica ainda que a mensuração seja fator chave para o sucesso das empresas, tanto que

---

<sup>6</sup> Cálculo do prazo para medir o tempo que um investimento necessitará para gerar caixa suficiente para recuperar os custos investidos inicialmente.

a grande maioria das grandes empresas já está buscando medir de alguma forma os resultados obtidos por meio de seus planos de *marketing*.

Segundo Powell (2002) e Lenskold (2003), consideram quatro grupos principais de técnicas de mensuração e isolamento de variáveis no *marketing*:

1) Medição direta: Busca capturar os resultados gerados pelo *marketing* que são evidentes e claramente apresentados. Um exemplo citado pelo autor é de um novo produto que é vendido em um único canal e que todo o lucro seja considerado como proveniente da promoção.

2) Teste controlado: Neste caso são utilizadas técnicas que buscam encontrar os resultados isolando os impactos de variáveis ou outras ações de *marketing*. Lenskold (2003) cita os três principais tipos de testes controlados: método clássico (comparação simples), teste de *design* (técnicas alternativas fora dos grupos focais convencionais) e um terceiro método, que é uma evolução do clássico, com resultados financeiros estimados, mas sem considerar a percepção e mudança da expectativa do cliente.

3) Baseado em contatos: Nesta técnica, os profissionais tentam observar as ações dos clientes por meio de todas as formas de relacionamento que podem ser medidas, como contatos telefônicos, acessos ao *site* e pesquisas de mercado.

4) Impacto assumido: Mede os resultados gerados pelo *marketing* que sofrem influência de muitas variáveis, como projetos simultâneos, por exemplo.

Schultz (2002) cita variáveis controláveis, basicamente agrupadas no famoso mix de *marketing*, ou 4 P's do *marketing* (KOTLER, 2000) – Preço, Distribuição, Produto e Comunicação; e as variáveis não controláveis, que estão fora do controle da empresa, mas que têm influência direta na demanda e percepção dos produtos pelos clientes – concorrência;

aspectos legais, políticos e tributários; políticas econômicas e inflação; e a variação natural da demanda.

Clark (1999) agrupa as métricas de avaliação dos investimentos de *marketing* em quatro grupos de acordo com a evolução histórica. O primeiro grupo seria composto pelas "métricas financeiras simples de saída", que compreende as métricas financeiras como, por exemplo, faturamento gerado em vendas, lucratividade e fluxo de caixa. O segundo grupo é composto pelas "métricas não-financeiras", onde se agrupam as métricas ligadas ao mercado e ao consumidor, como satisfação e lealdade do cliente, *market share* e qualidade dos serviços. O terceiro grupo é de "métricas de entrada", com métricas diretamente ligadas ao *marketing*, tais como orientação para o mercado, implantação do *marketing*, auditoria de *marketing* e recursos utilizados em *marketing*. O quarto grupo é o de "métricas múltiplas", abrangendo métricas de eficiência e de efetividade.

Já Farris et al. (2007) apresentam um agrupamento que divide as métricas em nove grupos, sendo possível identificar semelhanças entre grupos de métricas, como o caso das métricas de margem e lucros, se comparadas com a métrica de lucratividade. O que parece uma tendência é que as métricas modernas se preocuparam em ter um grupo relacionado somente com indicadores de vendas (FARRIS et al., 2007).

Lenskold (2003) afirma que as métricas não podem ser consideradas somente sob a sua visão literal. O autor acredita que a utilização de métricas sob diferentes formulações não faz com que sejam consideradas como outro indicador. Powell (2002) e Farris et al. (2007) argumentam que a utilização de métricas sob diferentes perspectivas podem facilitar a tomada de decisão em *marketing*.

Existem muitos indicadores de desempenho de *marketing* apresentados na literatura. Farris et al. (2007), por exemplo, apresenta mais de 50 formas diferentes de calcular o desempenho de *marketing*. Para efeito deste trabalho, a seguir serão apresentados os

principais indicadores de *marketing* encontrados na literatura consultada, destacando-se Farris et al. (2007), Powell (2002), Lenskold (2003), Kotler (2000), Ferrel e Hartline (2006):

- Métricas de Vendas: Podem ser relacionadas diretamente ao processo de venda, como “Valor ou Volume Total”, “Valor Médio das Vendas”, “Compras Realizadas em Promoções”, “Retorno do Investimento em Propaganda” e “Média de Itens por Venda”, entre outras.
- Métricas Relacionadas ao Cliente: Estão diretamente ligadas a pensamentos, atitudes e ações dos clientes, como, por exemplo, “Conhecimento da Marca/Produto”, “Satisfação dos Clientes”, “Qualidade Percebida”, “Preço Adequado” e “Valor da Marca”, “Ciclo de Vida do Cliente” e “Número Total de Clientes”, entre outras.
- Métricas Financeiras: Terão impacto direto no fluxo de caixa da empresa. Neste caso, as métricas estão relacionadas diretamente a capitais, investidos ou recebidos, controle de custos ou margens. Dentre as principais métricas financeiras, pode-se destacar “Lucro”, “Lucratividade da Empresa”, “Margem Bruta”, “Valor Presente Líquido (VPL)”, “Percentual de Descontos”, “Custo por Cliente Adquirido” e “Retorno sobre o Investimento (ROI)”.
- Métricas Relacionadas ao Mercado: Relacionadas a distribuidores, oferta e demanda de uma maneira geral. Algumas mais utilizadas são: “Disponibilidade de Produtos ou Serviços”; “Número de Novos Produtos”; “*Market Share*”; “Variação no Preço”; “Taxa de Penetração”; e “Giro do Estoque”.

Independente do agrupamento das métricas ou dos indicadores utilizados, Lenskold (2003) afirma que a utilização de métricas pode ser um grande potencial competitivo para as empresas, especialmente na tomada de decisão. Ferrel e Hartline (2006) demonstram ainda que a maior parte das ações de *marketing* não tem um resultado imediato e por isto as

empresas precisam ter em mente que quando as ações forem realizadas que os resultados podem ser de médio ou longo prazo.

Estas empresas devem estar cientes de que a necessidade de utilização das métricas pode variar de acordo com o segmento em que a empresa estiver inserida e, que em alguns casos, pode ser importante a criação de métricas próprias ou utilização de indicadores ligados somente ao tipo de serviço prestado pelas empresas, principalmente em se tratando de novas ferramentas de *marketing*, como no caso das Redes Sociais Digitais (VAZ, 2010; SAFKO; BRAKE, 2010).

Apesar de complexa, atualmente a mensuração dos resultados gerados pelas atividades e projetos de *marketing* é uma realidade nas empresas. O *marketing*, por ter resultados subjetivos e envolver grandes despesas, precisa justificar os seus investimentos e esta justificativa pode correr por meio da medição dos resultados gerados por ações passadas e projeção dos resultados que podem ser gerados em futuras ações.

### 3 MÉTODOS DA PESQUISA

Será tratada neste capítulo a metodologia de pesquisa empregada neste estudo, bem como os métodos para coleta dos dados, o instrumento utilizado, a amostra utilizada e o processo das entrevistas realizadas. Foi conduzida uma pesquisa exploratória, cujo objetivo foi procurar padrões relacionados com a forma de avaliação da eficiência nos investimentos em comunicação por meio de Redes Sociais.

Considerando a explicação de Gil (1999) sobre os tipos de pesquisa, entende-se que a pesquisa conduzida foi exploratória porque a principal finalidade da pesquisa foi esclarecer o conceito de mensuração da eficiência no uso de Redes Sociais, com vistas a ajudar na definição do conceito e sua operacionalização, podendo o resultado alcançado ser usado na formulação de problemas ou hipóteses pesquisáveis em estudos futuros.

O tema principal apresentado nesta pesquisa é relativamente novo e ainda não possui uma vasta literatura quando se fala em termos genéricos dos mesmos. Desta forma, a proposta deste estudo visou a abrir uma nova frente de avaliação e pesquisa do tema central (mensuração da eficiência da comunicação em Redes Sociais Digitais), pois o assunto tornou-se o centro das discussões da evolução da comunicação entre as empresas e corporações, e seus clientes/consumidores.

Outro fato que especifica ainda mais a presente dissertação é que alguns relatórios de pesquisas de mercado já realizados anteriormente confirmaram características favoráveis ao uso de ferramentas digitais por meio da *internet* pelo consumidor brasileiro, e as experiências com Redes Sociais Digitais por empresas atuando no Brasil (Anexo A).

A pesquisa realizada espelha um método científico das ciências naturais (VIEIRA; ZOUAIN, 2004), ou seja, faz parte do paradigma positivista de pesquisa. Sendo assim, algumas variáveis podem ser medidas e as relações entre elas podem ser determinadas após a análise do conteúdo. Contudo, as relações de causa e efeito no relacionamento entre empresas

e seus consumidores, em geral, representa um fenômeno com um grau significativo de subjetividade, e as decisões dos gestores envolvidos nas decisões de investimento de comunicação podem envolver variáveis de difícil determinação e, principalmente, de mensuração, objeto central desta pesquisa.

O viés qualitativo aparentou ser mais pertinente já que se pretendeu neste estudo compreender a natureza de um fenômeno social, com o intuito de explicá-lo com o menor distanciamento do ambiente natural (MERRIAM, 2002). Buscou-se, pela compreensão dos entrevistados sobre a relevância do tema, a opinião destes sobre os critérios mais adequados para tomada de decisão sobre investimentos, prioridades e alocação de recursos, com base em situações reais de seu cotidiano e sua experiência profissional. O resultado se tornaria factível pelo fato de os entrevistados poderem expressar a própria lógica de razões, as suas percepções de mercado e as suas opiniões de forma livre, direta e aberta, características definitivas da abordagem qualitativa.

Pelos fatos mencionados, junto com o caráter exploratório, pretendeu-se realizar um estudo qualitativo, ou seja, a metodologia escolhida para este estudo foi a pesquisa exploratória qualitativa. Assim, foi possível desenvolver e esclarecer o objetivo primário e alguns objetivos secundários para este estudo, dando uma visão geral sobre o assunto e deixando hipóteses abertas para futuros estudos, possivelmente, de natureza mais quantitativa.

### **3.1 MÉTODO DE COLETA DE DADOS**

Existem duas fontes de dados que podem ser usadas em um objeto de pesquisa: primárias e secundárias. As primárias são aquelas coletadas na fonte e que se enquadram em situações não controladas por meio de perguntas ou observações. As fontes secundárias já existem, tais como livros, relatórios e documentos.



Yin (2005) coloca que existem seis formas de se conseguir evidências primárias e secundárias, das quais quatro são usadas neste trabalho e são elas: documentos; registros de arquivos; entrevistas; e observação direta não estruturada. O autor destaca os “princípios que aumentam a qualidade da investigação”, relacionadas abaixo com as respectivas ações tomadas pelo pesquisador deste trabalho.

a) usar várias fontes de evidências – para validar as informações de seleção das empresas para as entrevistas, se buscou apoio nas pesquisas de mercado citadas no Anexo A, além de reportagens na mídia brasileira e participação presencial em eventos correlacionados, onde se destaca o DigitalAge (Agosto/2010) e Conarec (Setembro/2010).

b) criar um banco de dados para o estudo de caso – no decorrer da pesquisa, um banco de dados com informações relevantes para a elaboração deste relatório foi organizado. Este banco inclui recortes de reportagens em jornais e revistas especializadas, até livros de casos nacionais, registro de palestras em eventos, clipping da mídia nacional, *sites* de pesquisa e *blogs* de especialistas na área de Redes Sociais;

c) encadear as evidências – esta ação foi importante na fase de preparação de entrevistas e também na validação da informação colhida durante as entrevistas.

Segundo Lakatos e Marconi (1999), tanto métodos quanto técnicas de pesquisa devem adequar-se ao problema a ser estudado, às hipóteses levantadas e ao tipo de informantes com que se vai entrar em contato. Tudo depende do objeto da pesquisa, dos recursos financeiros, da disponibilidade do pesquisador e dos entrevistados, do período para iniciar e finalizar a pesquisa e de outros elementos da investigação.

No caso específico deste trabalho, o fator tempo mostrou-se crítico, pois o tema objeto da pesquisa – Redes Sociais – vem se desenvolvendo muito rapidamente no Brasil, devido a mudanças de foco dentro das organizações e a movimentação dos executivos dos setores

relacionados ao segmento de estudo. Essa velocidade poderia transformar-se em risco caso a coleta de dados se estendesse por demais durante a fase de entrevistas da pesquisa.

Identificou-se a necessidade de levantar dados secundários que pudessem ser utilizados como referências na utilização das Redes Sociais no Brasil, de forma a balizar as análises do conteúdo das entrevistas e validar algumas informações sobre modelos de utilização e aplicações empresariais. Desta forma, foram identificados dados secundários retirados de sítios especializados e de institutos de pesquisa, que se somaram às informações levantadas na revisão da literatura. Estes dados foram utilizados como fontes de informação deste trabalho, tanto na fase de preparação para as entrevistas, como na elaboração das conclusões.

Esta inclusão serviu para auxiliar no entendimento das principais aplicações de comunicação em Redes Sociais no Brasil, além do funcionamento destas ferramentas e da lógica particular das metodologias de mensuração de eficiência que poderiam ser utilizadas pelas empresas atuando no Brasil. As principais pesquisas de mercado utilizadas foram:

- “Mídias Sociais nas Empresas” (Deloitte, Maio de 2010)
- “Web 2.0: um equilíbrio complexo” (McAfee, Setembro de 2010)
- “Presença nas Redes Sociais” (Ibramerc, Novembro de 2010)

Os resultados destas pesquisas são apresentados no Anexo A deste relatório. O material foi relevante para o entendimento do fenômeno estudado na medida em que contribuiu diretamente para a compreensão da atual dinâmica empresarial no uso das ferramentas disponíveis de Redes Sociais no Brasil, bem como para a compreensão da importância de uma metodologia que permita avaliar a eficiência da comunicação entre as empresas e o mercado, pelo uso das Redes Sociais. Os principais índices e as pesquisas mais relevantes relacionadas com o tema central deste trabalho estão resumidas a seguir.

### 3.2 ENTREVISTAS

Este estudo foi realizado a partir de uma abordagem qualitativa onde o entrevistado em ambiente natural de trabalho foi uma fonte direta dos dados pesquisados, sob a perspectiva dos participantes e de suas respectivas empresas. O pesquisador teve contato direto e prolongado com os entrevistados em seu ambiente (sua empresa). A situação investigada e o foco foram os significados e compreensões referentes ao tema de pesquisa (MERRIAM, 2002).

As entrevistas, portanto, constituíram-se na principal ferramenta de coleta de dados primários. Visto que o tema é razoavelmente novo, e existem poucas fontes acadêmicas para consulta e apenas alguns dados empíricos sobre disponíveis o assunto, a fase de entrevistas foi precedida do levantamento bibliográfico sobre o tema e uma análise de pesquisas de mercado, que tratam dos usos e práticas nas empresas.

É importante destacar que as informações obtidas por meio das entrevistas consistem das percepções dos executivos e de suas experiências no campo profissional. Não há, a princípio, nenhum ponto de vista colocado que seja das empresas a que esses diretores fazem parte. Neste sentido, Silva e Egler (2002, p. 3) explicam que a “percepção nos permite formar ideias, imagens e compreensões do mundo que nos rodeia”, sendo influenciada pelos valores culturais. A percepção é formada pelos sentidos e pela cognição, os quais dependem dos fatores internos e externos. Portanto, o sentido da percepção envolvida na análise se restringe às percepções externas imediatas manifestadas pelos participantes da pesquisa.

As entrevistas foram semiestruturadas e o roteiro de entrevista foi elaborado pelo autor com base no referencial teórico. O Apêndice A apresenta o roteiro inicial elaborado. Objetivo da construção de um roteiro de entrevistas desta forma visava à condução das entrevistas sem permitir “quebras de *script*”, o que poderia resultar na coleção de questões precariamente respondidas de forma total ou parcial, e afetar a consistência na fase de consolidação e análise

do conteúdo das entrevistas. Este roteiro sofreu adaptações e modificações durante o processo de pesquisa de campo, tal qual sugere Vergara (2009). Quanto à ordem das questões, o pesquisador procurou mantê-la tal qual sugeria o roteiro, embora muitas vezes o entusiasmo e a proximidade faziam os respondentes estender-se na respostas, invadindo temas de outra pergunta. Nestes casos, procurou-se alterar de forma dinâmica a ordem das questões para privilegiar a sequência lógica das ideias e dos conhecimentos práticos do entrevistado, sem prejuízo ao conteúdo do tema em virtude do roteiro de entrevista previamente elaborado.

Também, algumas questões foram exploradas com mais profundidade ou ampliadas quando surgiam temas ricos e interessantes que traziam aperfeiçoamentos complementares de interesse do estudo. Outras questões, porém, foram tratadas de forma superficial e genérica, quando o entrevistado se manifestava como não sendo um especialista na questão, ou por que não possuía as informações pesquisadas, ou simplesmente quando não desejava se pronunciar sobre um tema específico.

Tal qual sugerem Vieira e Zouain (2004) e Virgillito (2010), a inexperiência do pesquisador na condição de entrevistador também pode causar alguns desvios no roteiro e que, de certa forma, prejudicaria o conteúdo das entrevistas. Tal situação foi identificada, principalmente nas primeiras entrevistas, e foi sendo corrigida ao longo da execução da pesquisa. Acredita-se que o resultado, de uma forma geral, não sofreu nenhum prejuízo com esta situação inicial.

O método, que admite um grau de improvisação, tem, por outro lado, o inconveniente de tornar as entrevistas realizadas menos comparáveis entre si, por não se poder considerá-las idênticas em estrutura, mas equivalentes. Porém, o ganho do envolvimento dos entrevistados com o tema apareceu na obtenção de dados mais completos e precisos, além de novos temas e novas abordagens para temas correlacionados.

Para o bom andamento dos trabalhos de obtenção de informações com as entrevistas, procurou-se guiar por Vergara (2010), Tesch (1990) e Godoi, Mello e Silva (2006), cujas orientações foram condensadas nos pontos que seguem.

- a análise dos dados já começa na coleta de informações da primeira entrevista e segue paralelamente e integrada aos dados obtidos;
- a análise deve ser sistemática, ampla, mas não engessadora, e pressupõe uma atividade reflexiva;
- as informações, mesmo segmentadas, aparentemente desordenadas, mas com sentido próprio, conservam unidade com o todo;
- a análise termina quando novos dados nada acrescentarem;
- a ferramenta intelectual mais eficiente é a comparação.

Inicialmente previa-se realizar as entrevistas pessoalmente, explorando-se em profundidade os temas e aproveitando-se das reações emocionais como forma de análise adicional do conteúdo (BAUER; GASKELL, 2002). As entrevistas seriam gravadas em áudio e vídeo, e deveriam ter seu conteúdo transcrito para formato textual, para posterior análise.

No decorrer do processo de entrevistas, identificou-se uma dificuldade adicional causada pelo conflito de agendas, indisponibilidade de agendamento prévio e eventuais reduções ou cancelamentos de compromisso acordado. Devido às exigências do cargo que os entrevistados ocupam, tornou-se fundamental a flexibilidade por parte do entrevistador, no sentido de buscar horários alternativos e complementação de conteúdo. Desta forma, o planejamento foi adaptado e algumas entrevistas que não puderam ser realizadas pessoalmente, foram feitas via contato telefônico. A partir desta modificação do planejamento inicial, o ritmo das entrevistas foi acelerado e permitiu uma maior facilidade nos agendamentos.

Outro fato não previsto ocorreu em função de uma preocupação dos entrevistados com o sigilo com relação às informações de valores de investimento em *marketing* e comunicação. Porém, na maioria dos entrevistados tratou o tema de forma transparente e sincera.

Ao contrário do que se projetou inicialmente, não houve grande dificuldade na realização das entrevistas ou mesmo na obtenção de opiniões e dados importantes para a pesquisa, principalmente quando se tentava saber quanto da verba do departamento de *marketing* era destinado à mídia tradicional, mídia digital e especificamente em Redes Sociais.

### **3.3 A ESCOLHA DOS ENTREVISTADOS**

Os entrevistados foram inicialmente escolhidos a partir da rede de relacionamentos própria do pesquisador, que atua no setor foco da pesquisa. Por indicação de terceiros e pesquisa em publicações especializadas no tema, novos respondentes se somaram à lista. Desta forma, na medida em que novas empresas foram citadas como referência nas entrevistas anteriores, estas também foram contactadas e incluídas na lista de potenciais entrevistados.

Da mesma forma, foram identificadas empresas que passavam uma imagem para o mercado (percepção do pesquisador) de que trabalhavam com projetos em Redes Sociais, mas durante a negociação para agendamento da entrevista, identificou-se que estas empresas não tinham projetos em Redes Sociais Digitais em curso e, conseqüentemente, não teriam informações relevantes para esta pesquisa. Por este motivo, cinco empresas foram consideradas inicialmente, mas foram descartadas antes mesmo do processo de entrevista.

Os parâmetros de seleção utilizados foram:

- Empresa que comprovadamente já realize ações e atividades em Redes Sociais, preferencialmente em *marketing*, comunicação, relações públicas e/ou atendimento a clientes, no mercado brasileiro;

- Executivos com experiência e poder de decisão em relação aos investimentos em *marketing*, comunicação, relações públicas ou atendimento a clientes;
- Porta-vozes de empresa com experiência em entrevistas e com acesso aos números, critérios e usuário de ferramentas de mensuração e métricas.

Foram realizadas 14 entrevistas com executivos de 12 empresas. As entrevistas tiveram duração entre 30 e 90 minutos, que foram registradas em formato digital de áudio (onze) ou áudio e vídeo (três). Todas as entrevistas foram transcritas para o formato textual, que geraram documentos entre oito e trinta e duas páginas. As entrevistas foram realizadas entre os meses de setembro e novembro de 2010. A relação dos executivos entrevistados é apresentada no Quadro 1.

Empresas Pesquisadas	Executivos Entrevistados	
	Nome	Cargo
<b>ANHEMBI-MORUMBI</b>	Carlos Eduardo	Diretor de Comunicação
<b>CLARO</b>	Carlos Scapinni	Diretor de <i>Marketing</i>
<b>DELOITTE</b>	Fabio Cipriani	Consultor de Redes Sociais e Novos Negócios
<b>FIAT</b>	Ana Luisa Brant	Gerente de Publicidade e Propaganda
<b>IBM</b>	Gisele Boni	Consultora de Novos Negócios
<b>IBM</b>	Mauro Segura	Diretor de <i>Marketing</i> e Comunicação
<b>INTEL</b>	Marcelo Fernandes	Gerente de <i>Marketing</i> Digital
<b>REDE GLOBO</b>	Monica Albuquerque	Gerente de Comunicação Transmídia
<b>SAMSUNG</b>	Carlos Werner	Diretor de <i>Marketing</i> Corporativo
<b>SAMSUNG</b>	Rodrigo Moretz	Gerente de <i>Marketing</i> Digital
<b>SAP</b>	Marcus Giorgi	Diretor de <i>Marketing</i>
<b>SKY</b>	Patricia Abreu	Gerente de Fidelização e Relacionamento
<b>TECNISA</b>	Romeo Busarello	Diretor de Internet
<b>VIVO</b>	Ricardo Leite	Gerente de <i>Marketing</i>

**Quadro 1 - Relação das empresas entrevistadas e os cargos dos executivos<sup>7</sup>**

<sup>7</sup> Em ordem alfabética por empresa.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Virgillito (2010), não existe um consenso quanto à forma ideal de analisar dados qualitativos já que os procedimentos não são mecânicos e o resultado da análise qualitativa deve ser um tipo de síntese superior, contemplando um panorama abrangente e consolidado (GODOI; MELLO; SILVA, 2006).

Seguindo orientação de Vergara (2010), a análise do conteúdo foi realizada logo após a finalização de cada entrevista. Novas abordagens e aspectos específicos do uso de Redes Sociais nas empresas foram adicionados ao plano inicial de pesquisa ao final da análise de cada entrevista.

Apesar do longo tempo das entrevistas – até 90 minutos no total – a dinâmica promovida pelo roteiro de entrevista foi considerada positiva. Alguns comentários realizados durante as entrevistas, e que estavam fora do roteiro inicial, foram considerados e investigados, promovendo uma releitura de algumas entrevistas anteriores, já que traziam novas abordagens ou novos critérios de avaliação do tema proposto na pesquisa.

Como mencionado anteriormente, algumas entrevistas iniciais foram registradas em áudio e vídeo, mas como as oportunidades de realização das entrevistas presenciais estavam se transformando em um fator impeditivo das mesmas, buscou-se uma unidade comum de comparação, restringindo a análise ao áudio de todas as entrevistas.

Depois de ler atentamente as transcrições das entrevistas, o pesquisador extraiu os excertos com base no levantamento bibliográfico anterior e na opinião efetiva dos próprios entrevistados, que passavam informações importantes sobre critérios e métricas no decorrer do processo de entrevista. A extração dos excertos mais importantes para este estudo obrigou o pesquisador a ter cuidado para não distorcer nem descaracterizar as formulações dos respondentes. O pesquisador se valeu de ampla literatura sobre pesquisa qualitativa, métodos de entrevista e análise de conteúdo, para posterior resumo e análise crítica.



Em síntese, tais informações respondiam às indagações mais pertinentes ao objetivo deste estudo, visto que muitas vezes por erudição ou por força da profissão os temas se estendiam além dos limites da pesquisa. Alguns dos entrevistados são professores e palestrantes regulares no mercado de tecnologia e identificou-se dados secundários em entrevistas, livros, *blogs* pessoais, vídeos de palestras no YouTube, entre outras fontes. Tais informações foram bastante úteis como material de apoio na preparação prévia para as entrevistas e também na reflexão posterior sobre os resultados encontrados.

Depois da tarefa de analisar e resumir as respostas de cada respondente foi feita uma análise conjunta de cada questão, relacionando as formulações de todos os respondentes à questão em foco, transcrevendo-se os trechos que mais contribuem para atender à expectativa da cada questão. Ressaltaram-se similitudes e dessemelhanças, convergências ou divergências, relatos de casos e exemplos dados pelos respondentes, entre outros aspectos, para obter um contorno objetivo para cada questão. Discorre-se no capítulo seguinte desta dissertação os resultados da análise do material coletado durante a pesquisa em relação aos objetivos propostos por esta pesquisa.

Como explicado acima, não há um procedimento único para análise de conteúdo em pesquisas exploratórias qualitativas, mas se optou por seguir as principais etapas propostas por Vergara (2010), que foram observadas de forma lógica e sequencial, conforme se demonstra a seguir

- Definição das palavras-chave - Redes Sociais; Mensuração; Métricas; Critérios; Eficiência e Comunicação.
- Grade de análise - mista, visto que as categorias pertinentes ao objetivo da pesquisa foram definidas preliminarmente, porém se identificou a necessidade de inclusão e exclusão de categorias e subcategorias que surgiram durante o processo de análise.

Após os arranjos necessários para validação da grade de análise, estabeleceu-se um conjunto final com três categorias, que serão detalhadas mais adiante.

- Unidade de análise - para esta pesquisa, entendeu-se que a unidade de análise mais adequada seria a de “frases”, para não correr riscos com análises parciais e incompletas em relação às “palavras” e às “expressões”, ou talvez exageradas com parágrafos inteiros.

Segundo Tesch (1990), o procedimento mais básico, e provavelmente o mais importante, da análise de conteúdo em questão refere-se à definição das categorias pertinentes aos propósitos da pesquisa. Essas categorias, segundo Merriam (1998), podem ser extraídas da literatura ou emergir das próprias falas dos participantes. No caso deste relatório de pesquisa, pode-se considerar que ambas as situações ocorreram de forma natural e, desta forma, os dados obtidos foram analisados e agrupados inicialmente nos temas: conhecimento e uso efetivo de Redes Sociais; tipo de aplicações de Redes Sociais como ferramenta de comunicação; foco no uso de Redes Sociais (interno *versus* externo); comparação das respostas *versus* Literatura estudada; impactos na utilização de Redes Sociais pelas empresas. No entanto, posteriormente, os dados foram analisados nas três categorias a seguir.

1. Estrutura de governança das atividades de Redes Sociais nas empresas;
2. Formas e métricas de controle das ações de comunicação em Redes Sociais;
3. Impactos do uso de Redes Sociais nas organizações.

No caso desta última categoria, durante a revisão bibliográfica, incluiu-se uma análise adicional por meio do mapeamento do modelo proposto por Coutinho e Pereira (2010), que foi desenvolvido baseado nas análises de *cases* internacionais do Gartner Group e do Forrester Research, e que será detalhado mais adiante.

Para facilitar a análise das relações entre as empresas pesquisadas, os aspectos comuns entre elas e a predominância de determinada tendência ou aplicação, todas as respostas foram consolidadas de forma resumida em um quadro geral de resultados (ver Apêndice B), sem a identificação dos entrevistados, das empresas ou de suas respostas.

Os resultados encontrados após a análise do conteúdo das entrevistas, as categorias e subcategorias, identificadas e pesquisadas neste trabalho, assim como as conclusões da relação destes dados entre as empresas pesquisadas são apresentadas nos capítulos a seguir.

Na apresentação dos resultados e da análise do conteúdo a seguir, não foram transcritos os trechos sumarizados das respostas dos entrevistados para preservar as opiniões e dados sobre as empresas, e porque se acredita que transformaria o relatório final de pesquisa em um volume muito grande. Porém, alguns trechos foram reproduzidos na íntegra por serem ilustrativos e complementares à análise do conteúdo. Nestes trechos, os entrevistados não foram identificados individualmente. Além disso, todos os entrevistados foram tratados genericamente no gênero masculino no decorrer deste relatório de pesquisa, embora mulheres também sido entrevistadas.

### **3.5 VALIDADE E CONFIABILIDADE**

Inicialmente, o posto ocupado pelos executivos entrevistados assim como a relevância e a qualidade das organizações que estes representam, contribuem sobremaneira para a validação do estudo, dado o status, importância e representatividade das organizações participantes da pesquisa e do setor analisado.

A entrevista em profundidade oferece a possibilidade de confirmação de cada formulação do respondente, eliminando-se possíveis incompreensões a fim de garantir que a resposta correta seja obtida, de forma pertinente, pois é sempre possível refazer as perguntas com outras palavras e insistir no ponto que está sendo explorado até obter a conexão

necessária. Tais aspectos conferem validação à pesquisa e confiabilidade dos dados coletados, bem como maior imersão nas questões que são colocadas.

Evidentemente, a oportunidade de realizar as entrevistas de forma presencial torna-se um fator que aumentaria ainda mais as possibilidades de validação adicional, o que agregaria uma maior assertividade na resposta e oportunidade de verificação do conteúdo. Porém, conforme citado anteriormente, esta entrevista presencial acabaria criando um fator de dificuldade na realização das entrevistas e o pesquisador abandonou esta exigência planejada inicialmente.

Contudo, ainda assim, metade das entrevistas deu-se de forma presencial e acredita-se que as entrevistas realizadas por telefone não tiveram nenhum tipo de prejuízo em relação às realizadas pessoalmente.

Vergara (2010) recomenda a técnica de análise de conteúdo para o tratamento de dados que busquem identificar o que está sendo dito a respeito de um determinado tema, o que se considera o caso deste relatório de pesquisa e seu tema central. Por se tratarem de empresas que já utilizam ferramentas de comunicação em Redes Sociais Digitais, assim como os entrevistados escolhidos representam credibilidade pelo seu histórico e as suas respectivas posições hierárquicas nas corporações onde trabalham, conforme citado anteriormente, é possível concluir a validade das respostas e das conclusões derivadas destas.

## **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa realizada. A primeira seção fornece os dados sintéticos das empresas as quais os entrevistados pertencem, como forma de evidenciar a participação destas empresas nas redes sociais digitais e o uso das mídias sociais, que é o tema deste estudo. Na sequência a análise dos dados da pesquisa é apresentada subdividida de acordo com as categorias de análise proposta no capítulo anterior.

### **4.1 REFERÊNCIAS DAS PRINCIPAIS EMPRESAS PESQUISADAS**

Esta seção inicial deste capítulo tem como objetivo apresentar referências sobre a atuação das empresas pesquisadas em relação ao objeto central deste trabalho, justificando-se assim a presença de seus executivos nesta pesquisa exploratória.

#### **DELOITTE (Deloitte ToucheTohmatsu)**

A Deloitte é uma empresa global que atua em mais de 140 países, oferecendo serviços nas áreas de Auditoria, Consultoria e *Outsourcing*. No Brasil desde 1911, a Deloitte é uma das líderes de mercado e conta com cerca de 4.000 profissionais. Divulgou em Maio de 2010 a pesquisa “Mídias Sociais nas Empresas” e tem se mostrado presente nas discussões sobre o tema por meio da mídia tradicional, em eventos, palestras e fóruns sobre Redes Sociais (DELOITTE, 2010).

#### **FIAT**

A Fiat do Brasil é uma empresa considerada pioneira no uso de Redes Sociais. Em 2005, a empresa lançou um blog corporativo e fez o lançamento do Fiat Lína por meio do blog um mês antes do lançamento oficial. Recentemente, em mais um projeto inédito de colaboração, com a criação do carro-conceito “Fiat MIO”, desenvolvido de forma aberta por meio das redes sociais e lançado oficialmente no Salão do Automóvel 2010 (FIAT, 2010).

## SKY

A SKY foi a primeira empresa de TV por assinatura do Brasil, via satélite pelo sistema digital DTH (*Direct to Home*). Resultado da fusão das operadoras SKY e DIRECTV em 2006, hoje a SKY é a maior operadora de TV por assinatura em HD da América Latina, possui dois milhões de clientes só no Brasil e é uma das referências no atendimento de clientes em Redes Sociais (SKY, 2010).

## SAMSUNG

A Samsung se dedica ao desenvolvimento de tecnologias inovadoras de bens de consumo na área de eletroeletrônicos. Atualmente, ocupa a posição de líder no segmento digital. É uma empresa que se mantém na vanguarda da inovação há mais de 70 anos e foi um dos primeiros grandes anunciantes em mídia tradicional a investir no mundo das Redes Sociais (SAMSUNG, 2010).

## SAP

A Fundada em 1972, a SAP é uma das empresas líder no fornecimento de *softwares* de gestão empresarial. Reconhecida mundialmente em inovação e crescimento, atualmente conta com centros de desenvolvimento e vendas em mais de 50 países em todo mundo e tem presença marcante nas Redes Sociais oferecendo produtos e serviços de monitoramento (SAP, 2010).

## REDE GLOBO

A Rede Globo faz parte do maior conglomerado de mídia e entretenimento do Brasil e vem atuando fortemente em Redes Sociais, buscando transformar a aparente ameaça da proliferação dos vídeos postados na *internet* (sem considerar a propriedade intelectual e os direitos autorais) em oportunidade de negócios. É também o maior veículo de mídia e atinge 100% do território nacional com transmissão de TV aberta (REDE GLOBO, 2010).

## IBM

A IBM é uma referência mundial no pioneirismo do uso de Redes Sociais desde 2001, quando o *board* mundial da companhia resolveu liberar e incentivar as redes como forma de compartilhar conhecimento e aprender junto com os consumidores. Atualmente a IBM é uma das evangelizadoras do mercado, praticando transparência nas informações em seus projetos (IBM, 2010).

## CLARO

A Claro é uma das primeiras empresas que atuam no Brasil que conseguiu integrar as campanhas de *marketing* tradicional com as Redes Sociais, e segue se destacando com uma aposta inédita no uso do Twitter, ao contratar o jogador Ronaldo como porta-voz oficial de seu canal (@claro\_roaldo) (CLARO, 2010).

## TECNISA

Nos últimos anos a Tecnisa se tornou uma referência em inovação nas áreas de *marketing*, relacionamento com cliente e *internet*. Em 2000, foi a primeira empresa a realizar a venda de um empreendimento pela *internet*. Depois, foi a primeira empresa a ter uma equipe de corretores *online*, para venda de apartamentos pela *internet* e também a primeira empresa brasileira a ter um Blog Corporativo. A Tecnisa foi reconhecida pelo Google como empresa que tem as melhores práticas em *links* patrocinados no mundo (TECNISA, 2010).

## INTEL

Líder mundial na fabricação de microprocessadores, a Intel está determinada a criar avanços ousados em tecnologia, derrubando os limites da inovação para tornar a vida das pessoas mais empolgante. Usa a tecnologia para atuar fortemente em educação e cultura. No Brasil, vem se

destacando na migração dos seus investimentos para o mundo digital, incluindo as Redes Sociais (INTEL, 2010).

#### ANHEMBI-MORUMBI

Em 2005, depois de ampliar sua gama de cursos, a Universidade Anhembi Morumbi fecha uma aliança com a Rede Internacional de Universidades Laureate – a maior e mais importante do mundo. Os alunos usufruem de vantagens como o complemento curricular, múltipla diplomação e estágio internacional. Atende mais de 25 mil alunos, distribuídos pelos seus 40 cursos e é uma das universidades mais inovadoras em temas digitais e *internet* (ANHEMBI-MORUMBI, 2010).

#### VIVO

A VIVO é a empresa líder em telefonia celular no Brasil desde sua criação. Recentemente teve seu controle acionário assumido integralmente pelo grupo Telefonica. Possui mais de 26 milhões de celulares vendidos e tem se destacado em inovação na comunicação tradicional e, mais recentemente, nas Redes Sociais (VIVO, 2010).

## 4.2 ANÁLISE DOS DADOS

Como explicado no capítulo de métodos da pesquisa, os dados foram analisados e agrupados em três categorias: 1) estrutura de governança das atividades de Redes Sociais nas empresas, 2) formas e métricas de controle das ações de comunicação em Redes Sociais e 3) impactos do uso de Redes Sociais nas organizações. Os achados com relação a estas categorias serão apresentados seguir.



#### **4.2.1 Estrutura de governança das atividades de redes sociais nas empresas**

De acordo com Torres (2009) e Vaz (2010), a estrutura de controle das Redes Sociais representa uma informação importante para a definição das métricas e indicadores de desempenho e eficiência de comunicação com mercado. Seguindo a mesma linha de raciocínio, Weill e Ross (2006) afirmam que as métricas devem ser definidas pela área que executa este controle dentro do modelo de governança corporativa em cada organização. Desta forma, buscou-se identificar nesta categoria qual seria o foco principal no uso das Redes Sociais, a área que iniciou as atividades dentro de cada empresa, as áreas que atualmente utilizam ferramentas de Redes Sociais e a estrutura de gestão das ferramentas.

Acredita-se que os resultados mais importantes desta análise são as conclusões pragmáticas sobre o que caracteriza cada uma das subcategorias, além de identificar as possíveis causas e efeitos e se existe uma tendência clara entre as empresas pesquisadas. Por este motivo, em nenhum momento se observa nesta análise alguma tentativa de chegar às sínteses de ordem quantitativa, ou ainda uma relação percentual de empresas entrevistadas que possuem modelo governança A ou B. De toda forma, são citadas as respostas coincidentes ou divergentes toda vez que o pesquisador entendeu que tal informação poderia demonstrar uma tendência ou criar um espaço para estudos futuros.

#### **4.2.2 Uso das Redes Sociais como canal de comunicação interna *versus* externa**

Na opinião dos executivos entrevistados, o que caracteriza o foco da utilização das Redes Sociais para comunicação interna, externa ou de ambas, é a definição dos objetivos esperados pelo uso destas ferramentas. Neste caso, ficou evidente que o foco principal é a comunicação externa, ou seja, a busca da expansão do relacionamento com clientes, *prospects*, consumidores, usuários, imprensa e associações de classe. Três entrevistados citaram, de forma espontânea, o uso para comunicação interna e externa. Duas empresas citaram a

comunicação com seus fornecedores e parceiros de negócios (revendas, distribuidores e alianças) e apenas uma empresa citou o uso restrito para a comunicação interna. Durante o processo de entrevistas, buscou-se explicitar a possibilidade de uso na comunicação interna e foi identificada uma tendência natural, visto que nenhuma empresa coloca restrições para esta aplicação. As respostas sinalizam para a pequena importância das Redes Sociais como um canal adicional de comunicação entre funcionários, mas sem substituir os canais atuais de comunicação interna.

“Hoje, a gente tem uma área de dedicada a redes sociais na empresa. Ela é pensada e gerida pela minha área, que é a de comunicação com o cliente. E a gente tem uma relação muito grande com o atendimento ao cliente, porque a gente é uma empresa de prestação de serviços, que demanda atender o cliente em um modo contínuo...” (Entrevistado A)

“... à medida que eu ouço, eu gero *feedback* interno, ou eu tomo atitude em relação ao cliente.” (Entrevistado B)

#### **4.2.3 Área que iniciou atividades com Redes Sociais dentro das empresas**

Durante a revisão da literatura, identificou-se um possível viés na definição das métricas de controle pela área que iniciou o processo de utilização das Redes Sociais dentro das empresas. Tal fato, citado por vários autores (TORRES, 2009; VAZ, 2010; SAFKO; BRAKE, 2010), deve-se à perspectiva de como cada área realiza a mensuração da comunicação com o seu público alvo e com o mercado de uma forma geral.

Pela análise dos resultados e uma revisão profunda no conteúdo das entrevistas, a maioria dos entrevistados afirma que o uso das Redes Sociais como canal de comunicação foi iniciada pelo *Marketing* e áreas afins, como comunicação corporativa, relações públicas e atendimento a clientes. Os resultados resgatam os dados apresentados pela pesquisa da DELOITTE (2010).

Identificou-se, porém, algumas iniciativas pontuais relacionadas à área de Recursos Humanos onde os entrevistados não souberam precisar a ordem cronológica de tais iniciativas. Porém, como se tratava do uso específico de algumas ferramentas de forma

isolada, como o LinkedIn e Facebook, estas informações não se mostraram significativas visto que não estavam relacionadas com métricas, controles ou formas de mensuração.

Vale citar que apenas em uma empresa, neste caso uma multinacional, a decisão pelo uso das Redes Sociais como ferramenta de comunicação partiu do *board* mundial. Isso significa que foi uma decisão estratégica do tipo *top-down*, mas que representava apenas uma decisão de “autorizar” o uso de Redes Sociais, e não “obrigar” a adoção destas como um modelo preferencial. Outro caso diferenciado foi em uma empresa onde o início da utilização de Redes Sociais deu-se por meio de uma área ligada ao terceiro setor, no caso um instituto social, e que terminou por influenciar as demais áreas pelo sucesso em seus projetos iniciais.

“Na verdade, hoje, começa no *marketing* ou comunicação. Só que, em minha opinião, quem tem que comprar isso deve ser a presidência, não deve ser uma diretoria específica ou uma área específica.” (Entrevistado C)

#### 4.2.4 Principais áreas usuárias das Redes Sociais

Identificou-se nas respostas que a utilização deste canal de comunicação permeou as empresas como um todo, sendo que as Redes Sociais atualmente são utilizadas por várias áreas e departamentos das empresas pesquisadas, destacando-se *Marketing*, comunicação, relações públicas, vendas, SAC (Serviço de Atendimento a Clientes) e Recursos Humanos.

“Nossa empresa incentiva muito o trabalho de colaboração interno e externo, e se relaciona com as redes sociais de modo muito aberto. Ela quer que os funcionários tenham blog, tenham Twitter, que a gente posta muita coisa na rede. Muita coisa de educação nossa mesmo está aberta na rede; às vezes eu mesmo vou procurar material no YouTube...” (Entrevistado D)

“A gente aprova tudo que é promocional, é um processo normal, tem *briefing*, tem aprovação, tem validação, tem aprovação de peça porque a gente muda as *skins* do canal o tempo inteiro. É um processo normal de propaganda só que em redes sociais...” (Entrevistado E)

“A gente tem um relacionamento muito forte com os blogueiros mais influentes do meio, a gente trata esses caras como se fossem jornalista, a gente convida os caras pra coletiva de imprensa.” (Entrevistado F)

“As empresas querem falar e descobrem que o mercado quer falar também... As empresas não estão preparadas para ouvir, até porque a área de *marketing* nunca foi acostumada a ouvir, sempre foi acostumada a falar... E o cliente não quer falar simplesmente, reclamar de um produto, reclamar de um serviço ou pedir ajuda. Às vezes o cliente quer dar uma sugestão de serviço

ou falar que o concorrente está fazendo tal coisa, e a empresa deveria estar preocupada em fazer igual...” (Entrevistado G)

No caso de Recursos Humanos, segundo os entrevistados, a utilização em processos de recrutamento e seleção cresce rapidamente, pois representa um grande repositório de informações adicionais sobre o perfil e hábitos de potenciais candidatos a vagas nas empresas.

“LinkedIn é usado para RH, e você encontra muita gente que faz search nos perfis... O LinkedIn se transformou num *headhunter*... é uma rede que é profissional, altamente confiável, não tem nada de muito diferente de Facebook ou Orkut em termos de segurança, mas as pessoas usam pra colocar informações mais sérias ligadas a trabalho.” (Entrevistado H)

“Até pouco tempo atrás ela era muito focada na pessoa, no indivíduo, mas agora as empresas começam a fazer uso dessa rede de forma profissional para ela mesma, e o que tem se destacado mais é RH, search e referências. Algumas empresas que começaram a postar vagas somente no LinkedIn e fazer search só pelo *site*...” (Entrevistado I)

Algumas áreas foram citadas uma única vez, em diferentes entrevistas, como no caso de Gerência de Produtos e Pesquisa de Mercado. Segundo a grande maioria dos executivos entrevistados, esta ampliação de áreas e departamentos interessados no uso regular das Redes Sociais aparece como uma forte tendência em suas empresas.

#### **4.2.5 Estrutura de Gestão de Redes Sociais**

Não foi identificado nenhum modelo predominante de estrutura de gestão da comunicação em Redes Sociais nas empresas pesquisadas. Apenas no caso do planejamento, os entrevistados apontaram, quase que na totalidade, que a decisão da adoção das ferramentas de Redes Sociais quase sempre partiu da própria empresa, com um forte viés relacionado ao estilo voltado à inovação do gestor da área que iniciou o processo. Ainda em planejamento do uso das Redes Sociais, identificou-se uma forte predominância de execução pela própria empresa, com alguns casos de planejamento misto, ou seja, envolvendo agências ou consultores externos.

“Na verdade, da empresa, só tem eu. E é por isso que a gente tem uma estrutura terceirizada tão grande. Tanto de criação, redação, planejamento. E tem a equipe de monitoramento... no total, são mais de 80 pessoas na agência.” (Entrevistado J)

“A empresa está aberta pra falar com você. É por Twitter, por Orkut, por Facebook, não importa tem sempre alguém do outro lado, que também não é uma pessoa *fake*, ela se apresenta, tem nome...” (Entrevistado K)

No caso do gerenciamento e monitoramento das Redes Sociais, existe neste caso uma clara tendência na adoção do modelo terceirizado, onde esta ação é executada por agências especializadas. Na maior parte dos casos, tal decisão dá-se pelo motivo de falta de recursos humanos para a execução e/ou pela inexperience na atividade. Apenas um dos entrevistados mencionou que faz questão que este monitoramento seja realizado internamente por funcionários da própria empresa visto que esta ação está totalmente integrada às ações de ativação e geração de conteúdo para as Redes Sociais concebidas na sua estratégia de comunicação com o mercado.

Fora esta citação única, não parece existir um modelo único ideal no que diz respeito às melhores práticas para a ativação de canais em Redes Sociais e geração de conteúdo. Na maioria das empresas entrevistadas, o modelo encontrado foi misto, ou seja, tanto profissionais da própria empresa quanto da agência realizam etapas e atividades de planejamento e monitoramento, de forma conjunta ou não.

“Aí, resolveram o problema, acabou. A gente não teve que se posicionar. Eles entraram na crítica, veio uma cliente que nos defendeu, que é uma advogada da marca. Para que eu vou mexer nisso?” (Entrevistado L)

“Na minha área, a gente já está colocando redes sociais no contexto de que é como eu ter *internet*, um acesso ao cliente por e-mail. É natural e obrigatório, pois é transformador. O cliente trata a gente com um diálogo e uma tomada de temperatura tão imediata, que a gente consegue fazer mudanças aqui dentro, que são vantajosas para a gente mesmo...” (Entrevistado A)

#### **4.2.6 Métricas e critérios de controle das ações da empresas em redes sociais**

Para identificar as métricas e critérios de controle da eficiência da comunicação em Redes Sociais, buscou-se informações relativas às principais Redes Sociais utilizadas pela suas

respectivas empresas, os tipos de métricas considerados para a aferição de cada ferramenta específica e a utilização das principais referências encontradas na teoria e nas fontes de dados secundários. Por último, buscou-se identificar o estágio atual de cada uma das empresas entrevistadas sobre a necessidade de mensuração de resultados na eficiência da comunicação em Redes Sociais. Os resultados de cada subcategoria são apresentados a seguir.

#### **4.2.6.1 Tipos de Ferramentas e Redes Sociais**

Tal qual descrevem as pesquisas DELOITTE (2010) e IBOPE NIELSEN (2010), o Twitter aparece como a Rede Social mais utilizada pelas empresas entrevistadas neste trabalho. No caso desta pesquisa, todas as empresas utilizam pelo menos um canal oficial no Twitter. Porém, dois casos apontam estratégias diferenciadas quanto ao uso desta ferramenta.

Uma empresa optou por não ter um canal institucional oficial, porém possui um canal oficial relacionado a um projeto de colaboração específico. Com relação a esta mesma empresa, existe no Twitter um canal configurado como “oficial” (@empresa\_brasil), mas segundo o executivo entrevistado, este canal foi criado e é administrado por um consumidor admirador da empresa, que se utiliza de informações oficiais publicadas pela empresa em seu sítio oficial. O outro caso distinto dos demais entrevistados foi identificado em uma empresa que possui dezenas de canais oficiais no Twitter, sendo um para cada linha de produto da sua empresa, como foco específico no segmento relacionado ao público alvo desta linha de produtos. O motivo que originou esta estratégia inovadora foi, segundo o executivo entrevistado, foi a facilidade de segmentação natural do público alvo em questão, e a sua facilidade interna de gerar conteúdos tão segmentados para um número expressivo de canais de comunicação.

No caso dos *blogs*, identificou-se uma predominância pela adoção de um blog corporativo institucional, mas sem uma leitura clara de tendência para este modelo. Algumas

empresas adotam *blogs* específicos ligados a projetos de colaboração e atendimento a clientes. Outras empresas demonstraram preferência pelo uso de *microblogs* dinâmicos (Twitter) com *links* para seu sítio institucional na hora de divulgar informações mais detalhadas e mensagens mais longas. Nestes casos de optar por não manter *blogs* corporativos institucionais, notou-se uma preferência deliberada pela uma comunicação unidirecional sem interatividade, ou seja, sem um canal *web 2.0* para comentários instantâneos de seus clientes e consumidores.

“hoje, a gente não responde absolutamente nada via rede social. A gente só monitora, mas a gente ainda não responde nada, nem sei se vamos... porque a gente sabe que, para abrir esse canal, a gente tem que ter uma infraestrutura do outro lado enorme.” (Entrevistado B)

O Facebook é uma Rede Social que apresentou uma clara tendência de crescimento na adoção pelas empresas. Grande parte das empresas já utiliza e outras têm planos de fazê-lo no curto prazo. Nenhuma empresa comentou que não pretende utilizar o Facebook, porém as aplicações ligadas a esta ferramenta são as mais variadas, desde portal de venda de produtos e inscrições para eventos, até recrutamento e seleção de funcionários. Notou-se que o Facebook parece estar “na moda”, mas as empresas ainda não identificaram uma área de uso prático ou diferenciado das demais ferramentas disponíveis.

“No Facebook são meramente inscrições, então eu sei quantos seguidores eu tenho, quantos fãs eu tenho e ao mesmo tempo quantas inscrições foram feitas, então é muito direto.” (Entrevistado C)

Confirmando uma tendência apontada por Fernandes et al. (2009), o crescimento das comunicações por mensagens de vídeo está presente em praticamente todas as empresas pesquisadas. Elas utilizam o sítio de vídeos YouTube como um arquivo de conteúdo gerado pela própria empresa, por seus consumidores ou por terceiros, no caso de campanhas publicitárias. Durante uma entrevista, uma aplicação no YouTube foi considerada surpreendente pelo ineditismo da decisão estratégica de transparência e confiança. Um executivo afirmou que a sua empresa utiliza o YouTube para armazenar os vídeos utilizados em treinamentos internos, e ainda incentiva que os seus funcionários compartilhem estes

vídeos com seus colegas e amigos. Este tipo de transparência e cultura de compartilhamento é citado por autores como Tapscot (2010) e Anderson (2009), mas não foi encontrado em nenhum artigo acadêmico pesquisado pelo autor.

O mesmo grau de importância e nível de utilização não foi encontrado com o sítio de fotos Flickr, o sítio de armazenamento de fotos e imagens mais conhecido do mercado brasileiro e que pertence ao portal Yahoo!.

No caso do Orkut, a Rede Social mais acessada pelos brasileiros, de acordo com IBOPE NIELSEN (2010), identificou-se um número muito pequeno de ações focadas nesta Rede Social, restringindo-se a alguns poucos casos de exploração como canal de mídia. Porém, foi possível confirmar que grande parte das empresas entrevistadas monitora constantemente o Orkut para obter informações sobre hábitos de consumo e sobre o comportamento do consumidor brasileiro, além de monitorar as práticas de seus concorrentes. Contudo, o Orkut foi citado por quatro empresas como a principal Rede Social onde ocorrem, de fato, discussões em profundidade sobre assuntos de interesse específico de algumas empresas pesquisadas neste estudo. A criação de comunidades virtuais ocorre de forma espontânea e as empresas procuram monitorar de perto aquelas que apresentam maior relevância ao longo do tempo.

“O Orkut é feito, hoje, por pessoas que entendem tão profundamente sobre a empresa, que eles discutem os detalhes que a maioria dos clientes não tem nem noção. E às vezes nem nós, funcionários, sabemos o que eles estão falando. Detalhes, detalhes. É como se eles entrassem no *hardware* do negócio.” (Entrevistado D)

“Lá no Orkut, a mesma coisa: um reclama, aí outro fala não sei o quê. Aí, vem um e dá uma resposta, que é a resposta certa, como se ele estivesse aqui dentro. Mas está certo. Então, a comunidade se autorregula, enfim, ela dá conta do contraponto para ela mesma.” (Entrevistado E)

“Não existe estratégia de Orkut, mas isso está ligado ao início de uma estratégia para quem está na classe C. E como a gente está focando aqui como formadores de opinião, a gente optou pelo Facebook. O Twitter atinge todas as classes, mas nós estamos desenvolvendo um projeto pra nova classe média, e aí sim não tem como você ficar fora do Orkut...” (Entrevistado F)

“O Orkut nós vamos entrar agora, com a estratégia de conversar com o cara que tá comprando pela primeira vez; a gente entende pelas pesquisas de



mercado que o Orkut atende um perfil de classe C e B, e o Facebook está hoje um perfil classe A e B...” (Entrevistado G)

O LinkedIn aparece em crescimento lento, mas constante, comprovado pelas pesquisas Ibope Nielsen (2010) e Ibramerc (2010), onde se nota claramente ações relacionadas a área de Recursos Humanos. *Formspring* foi a Rede Social mais citada espontaneamente, além das já descritas anteriormente, aparecendo em cinco entrevistas, sempre considerada em fase de testes e aprendizado interno. Outras redes citadas foram as ferramentas próprias e o Yammer (microblog).

#### **4.2.6.2 Decisões de investimentos**

Nesta categoria, buscou-se identificar as prioridades de investimentos pelas áreas responsáveis na gestão de projetos relacionados com a comunicação em Redes Sociais. Neste caso, o roteiro de entrevistas deveria auxiliar na descoberta das informações sobre o nível relativo dos investimentos (baixo, médio ou alto investimento) em recursos humanos para a execução dos projetos em Redes Sociais e nas ferramentas utilizadas pelas respectivas empresas para este fim.

Além destas informações, procurou-se identificar se as empresas pesquisadas investiam em aplicações específicas nas próprias Redes, como monitoramento, contratação de agência(s) para este fim ou ainda em Mídia Social, ou seja, espaços publicitários nas próprias Redes Sociais que oferecem esta opção.

Neste caso, considera-se uma forte tendência a contratação de agências especializadas no monitoramento das Redes Sociais, que em vários casos corresponde à mesma agência que realiza ações de planejamento, ativação e geração de conteúdo. No caso de investimentos em pessoas para executar internamente, a maior parte das empresas parece optar por terceirizar total ou parcialmente os investimentos em pessoas. Apenas uma empresa deixou clara a decisão de manter no quadro interno equipe responsável pelo monitoramento das Redes

Sociais, ou seja, o trabalho é executado por funcionários próprios. Os investimentos em ferramentas de monitoramento foram considerados muito baixos já que a maioria das Redes Sociais tratadas nesta pesquisa são ferramentas públicas e que não exigem investimentos consideráveis para a ativação das mesmas.

“Tudo isso é monitorado. Na verdade, a gente tem uma equipe que faz o monitoramento sobre vários pontos e tem várias áreas dentro na empresa que fazem a leitura desse monitoramento, cada uma com seu objetivo.”  
(Entrevistado H)

“Tem um custo que para a gente é muito valioso, que é o de monitoramento diário. E a gente fez uma opção por uma ferramenta que tivesse um valor agregado maior. Esse é o custo efetivo que a gente tem, hoje...”  
(Entrevistado I)

Dentre os entrevistados, poucos citaram espontaneamente os valores dos investimentos realizados em Redes Sociais, mas os que o fizeram afirmaram que os valores permanecem entre R\$ 30 mil/ano e R\$ 50 mil/ano. A proporção entre os investimentos em Mídia Digital, que na maioria dos casos inclui os investimentos em Redes Sociais, gira em torno de 10% a 30% do orçamento total da área de *marketing* e comunicação. Foi comprovado que os investimentos em mídia tendem a migrar para o universo *online* da *internet*, mas uma parcela ainda desprezível é considerada para investimentos diretos em Redes Sociais.

Os custos de produção também não são relevantes e apenas uma empresa pesquisada neste trabalho afirmou que investe um valor significativo na produção de conteúdo – cerca de R\$ 500 mil/ano, mas que este valor ainda é considerado baixo em relação aos custos com mídia tradicional. Esta pode ser sim uma tendência visto que a confiabilidade da informação e a relevância do conteúdo deve ser o diferencial competitivo no mundo virtual das Redes Sociais Digitais.

Outra empresa afirmou ter investido um valor significativo na contratação de um “porta-voz” usado na ativação de um novo canal nas Redes Sociais. O valor não foi revelado, mas por se tratar de uma figura pública de bastante notoriedade em todo o país, deduz-se que

tal investimento tenha sido significativo. Porém, segundo o executivo desta empresa, o retorno foi “absurdo” e representou um valor incalculável no *brand awareness* desta empresa, com alta repercussão na mídia espontânea, o que teria gerado um retorno positivo desproporcional. Pelo menos quatro executivos explicitaram que possuem objetivos claros com o uso das Redes Sociais, cada um com metas e métricas associadas, mas que não é pela consecução de tais metas que o sucesso é avaliado, e sim pelos valores intangíveis inerentes à presença digital no mundo das Redes Sociais. Identificou-se, contudo, alguns casos de investimentos em Mídia Social e em ferramentas externas de monitoramento.

#### **4.2.6.3 Métricas e Controles**

Durante o processo de entrevistas, a subcategoria métricas e controle foi perdendo um pouco da relevância projetada na elaboração do projeto de pesquisa deste trabalho. Durante a análise realizada no momento das entrevistas, notou-se que o tipo de métrica e controle estava diretamente relacionado com a Rede Social que cada métrica atende. Desta forma, poucas informações relevantes para as conclusões deste trabalho foram trazidas por esta subcategoria.

No caso de *blogs*, aplica-se visitas, comentários e menções. Já no caso do Facebook, as métricas são relacionadas ao número de fãs/amigos. O YouTube e Flickr ficam restritos ao número de visitas e exibições.

As descobertas mais relevantes quanto às métricas e controles concentraram-se na importância dada ao número de comunidades criadas pelos próprios consumidores, informação esta amplamente utilizada nas análises realizadas pelas empresas no planejamento de suas ações de comunicação em Redes Sociais. Destaca-se também a relevância do número de retransmissões das mensagens geradas pela empresa no Twitter (Retweets). Os entrevistados afirmaram a importância desta métrica pelo fato que estas ações aumentam o

alcance de sua mensagem, além de demonstrar um grau de engajamento de seus consumidores e uma validação dos temas mais relevantes para os mesmos.

“A gente tem 20 mil seguidores no Twitter e, sei lá, 4 mil seguidores no Facebook. Mas é uma comunidade ainda restrita. Temos dois milhões de clientes...” (Entrevistado J)

“Quando a gente começou a fazer esse trabalho [com Orkut], a gente fez um levantamento algumas premissas de frequência, de relevância e tal, pra gente de fato manter relacionamento como as mais ativas, também não adianta ter uma comunidade grande inativa porque não repercute...” (Entrevistado K)

#### **4.2.6.4 Referência de mensuração**

Ao contrário das informações teóricas encontradas na revisão efetuada na bibliografia especializada no tema Redes Sociais, as referências citadas por diversos autores (CIPRIANI, 2008; FERNANDES et al., 2009; TORRES, 2009; VAZ, 2010) como sendo importantes ou fundamentais, não foi possível a comprovação de que os dados referentes à influência, popularidade, relevância e engajamento são, de fato, analisados e considerados pelas empresas para direcionar seus investimentos ou definir métodos de controle na mensuração de Redes Sociais no Brasil. Notou-se, porém, que tais referências foram citadas ocasionalmente, e sempre isoladas de uma estratégia de análise ou mensuração de resultados por parte das organizações, mas apenas de forma conceitual, ou seja, não diretamente relacionadas à mensuração de eficiência. A única exceção poderia ser em um projeto específico de colaboração entre empresa e mercado, mas trata-se de mera suposição do pesquisador, que não fez a entrevista para validar tal informação.

“Eu comecei no caso do Twitter com o número de seguidores, mas agora nós já estamos colocando a relevância deste canal, então é a quantidade de retweets e dimensões que ele tem, e nós usamos também uma ferramenta que mostra o índice de relevância do canal de Twitter versus outros canais de Twitter que existem...” (Entrevistado L)

#### 4.2.6.5 Estágio atual de mensuração

Nesta subcategoria, foram identificadas diversas informações relevantes para as conclusões deste projeto de pesquisa. Nesta etapa do roteiro de entrevista elaborado pelo autor, pretendia-se identificar qual o estágio que a empresa se encontrava quanto à necessidade ou preocupação quanto às ferramentas, processos e metodologias para mensuração da eficiência na comunicação em Redes Sociais.

Apesar de as entrevistas em profundidade permitirem respostas abertas e o formato da resposta de acordo com a vontade do entrevistado (VERGARA, 2010), buscou-se um questionamento mais direto ao entrevistado, quando o tema não era abordado espontaneamente no decorrer da entrevista. Segundo Vieira e Zouain (2004), este método permite improvisações e o pesquisador procurou se certificar que este tema estaria obrigatoriamente contido nas respostas do entrevistado, e facilmente identificado na análise das entrevistas *a posteriori*.

Esta subcategoria tratou de explicitar se e quais metodologias ou processos de mensuração em Redes Sociais a empresa do entrevistado possuía. Além disso, foi analisada a capacidade de aferir a eficiência da comunicação com o público alvo por meio das redes sociais, se a empresa está preocupada com a análise do retorno sobre os investimentos em Redes Sociais, quais os parâmetros de comparação com as ferramentas de mídia *online* e de *marketing* tradicional e, por último, se esta análise poderia estar relacionada com resultados quantitativos, como por exemplo, venda de produtos e serviços, ou por novos critérios de mensuração (GODOI; MELLO; SILVA, 2006).

Não foi possível identificar uma tendência explícita quanto ao estágio no grau de preocupação atual das empresas pesquisadas sobre a necessidade de mensuração das atividades de comunicação em Redes Sociais. Uma leve predominância entre os executivos que afirmam que existe uma preocupação com esta mensuração. Quanto à efetiva capacidade

de mensurar atualmente, a grande maioria dos entrevistados afirma não realizar tal atividade, sendo que dois entrevistados afirmaram medir de forma integrada com as demais ferramentas de mídia *online* e *marketing* tradicional, e apenas um afirmou que concentra todo seu processo de mensuração no Twitter, apesar de a empresa empregar outras ferramentas de redes sociais.

Quanto à validade de utilizar como ferramenta de mensuração a metodologia de retorno sobre o investimento (ROI), todos responderam de forma negativa. Quanto à utilização de métricas de venda de produtos e serviços como forma de mensuração da eficiência, dois entrevistados afirmaram que utilizam esta métrica, porém somente quando estão relacionadas a ações de promoção de descontos no ponto de venda. E apenas um entrevistado afirmou que gostaria de medir pelo resultado em vendas, mas não sabe como realizar tal medição.

“Eu consegui botar a promoção no ar mais rápido do que as lojas conseguiriam mudar o preço do aparelho em questão. Então esse tipo de velocidade no *marketing* que a gente obteve é único. E o retorno foi assim impressionante, você twitta e rapidamente as lojas começam a receber fluxo. Nesse caso a gente vendeu 3 vezes mais, tudo isso foi gerado somente pelo twitter.” (Entrevistado A )

Como forma alternativa de construir um modelo de mensuração da eficiência da comunicação em Redes Sociais, foi citada em uma entrevista a metodologia de retorno sobre engajamento, mas apenas como projeto de médio e longo prazo. E na literatura pesquisada durante a revisão bibliográfica, identificou-se o método de retorno sobre objetivos (ROO), mas apenas relacionado à participação corporativa em eventos, e não sobre o tema Redes Sociais.

#### **4.2.7 Impactos nas empresas pela utilização das Redes Sociais**

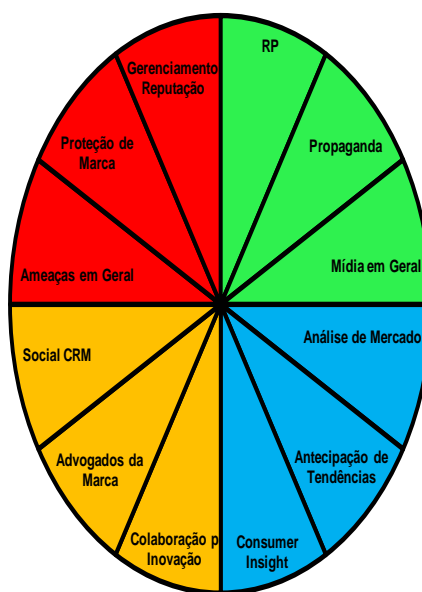
De acordo com a revisão prévia na literatura especializada, a definição de critérios e métricas para mensuração da eficiência da comunicação em Redes Sociais está diretamente ligada aos objetivos que as empresas têm ao incluir este novo canal de comunicação com o mercado.

Desta forma, durante a execução da fase de entrevistas e revisão bibliográfica, se adicionou um objetivo secundário para identificar o estágio das empresas dos entrevistados poderia ser identificada em função dos seus objetivos de comunicação, pois se entende que os métodos de mensuração e a definição de critérios estão diretamente relacionados com tais objetivos.

“Que a questão de ROI e métricas em redes sociais tá muito ligada com o objetivo da rede social. Se você coloca a rede social pra falar com o cliente pra vender determinado produto, as métricas vão estar em cima dos resultados de vendas ou de lead gerados... Quer dizer, a métrica tem que estar sendo associada a um objetivo claro.” (Entrevistado B)

Para este fim, utilizou-se o modelo proposto por Coutinho e Pereira (2010), no qual o impacto da utilização das Redes Sociais compreende um universo mais abrangente do que apenas a mídia social ou a criação de valor. O modelo encontra-se detalhado na

Figura 1.



**Figura 1 – Mapeamento do impacto das Redes Sociais nas empresas**

Fonte: Grupo de Estudos de Redes Sociais da FGV.

Adaptado de Social Media Delivers Marketing Intelligence, Gartner (2008).

A proposta do modelo descrito na

Figura 1 considera que a utilização das Redes Sociais estaria muito além da mídia e considera quatro grandes áreas de atividade organizacional: Reputação (zona vermelha), Comunicação Mercadológica (zona verde), Consumer Insights (zona azul) e Colaboração (zona dourada).

As empresas começam a se interessar pela mídia social por meio da ‘zona vermelha’, em função de comentários (geralmente de natureza negativa) que detectam em *blogs* ou redes sociais. Em um segundo momento, ao entenderem que se trata de um processo incontrolável, costumam entrar na “zona verde”, ou seja, utilizam este canal como um meio adicional de comunicação com seus públicos. Existe uma terceira área, ainda incipiente no Brasil, que é o uso da mídia social para obter insights sobre o consumidor (zona azul) e finalmente um quarto estágio, que é a geração de valor por meio de processos de co-criação de inovações e engajamento de consumidores e advogados da marca de forma proativa nos processos de comunicação (zona dourada) (COUTINHO; PEREIRA, 2010, p. 6).

Desta forma, com base nas informações captadas durante o processo de coleta de dados junto aos executivos entrevistados, tornou-se possível classificar cada uma das doze empresas nas respectivas zonas de foco de utilização deste modelo. O Quadro 2 apresenta os resultados desta análise.

Empresas Pesquisadas	Zona de Impacto da Mídia Social nas Organizações			
	Reputação	Comunicação Merc.	Consumer Insights	Colaboração
DELOITTE				
FIAT		*		
SKY				
SAMSUNG				*
SAP			*	
REDE GLOBO				
IBM				
TECNISA				
CLARO				
INTEL				
ANHEMBI-MORUMBI			*	
VIVO				

**Quadro 2 – Classificação das empresas pesquisadas em relação ao modelo proposto por Coutinho e Pereira (2010).**



## 5 CONCLUSÕES

Este trabalho de pesquisa teve como objetivo principal explorar os temas relacionados aos critérios de mensuração de eficiência de comunicação em Redes Sociais Digitais em empresas com atuação no Brasil, a partir de dados primários obtidos por entrevistas com executivos brasileiros de empresas que já utilizam as Redes Sociais. Também foram usados dados secundários provenientes de fontes bibliográficas e pesquisas de mercado. Desta forma, buscava-se o equacionamento de três parâmetros centrais:

- A estrutura de governança das atividades de Redes Sociais nas empresas que atuam no mercado brasileiro e qual o impacto desta estrutura na mensuração dos resultados e investimentos.
- As principais Redes Sociais utilizadas no Brasil, as suas respectivas métricas de controle e os investimentos nas ações de comunicação em Redes Sociais.
- Os impactos do uso de Redes Sociais nas empresas em função dos objetivos corporativos e das possibilidades de utilização deste novo canal de comunicação.

Na opinião dos executivos entrevistados nesta pesquisa, o que viabiliza uma estrutura de controle e mensuração dos resultados é exatamente a possibilidade de monitorar, mensurar, analisar os resultados e tomar decisões, corretivas ou não, visando ampliar a capacidade de sucesso na comunicação com seus clientes e consumidores. O que ficou claro nos resultados foi que, como o foco inicial do uso de Redes Sociais dá-se para o mercado externo, e geralmente é iniciada pelas áreas ligadas ao *marketing*, a tendência inicial foi tentar medir pelos parâmetros existentes até então, ou seja, índices de audiência, taxas de retenção de clientes, taxa de exposição, entre outros.

Neste ponto, pareceu claro que o cenário atual é ao mesmo tempo inovador e desafiador, mesmo para os padrões atuais. Notou-se que quase todos os entrevistados sentem a necessidade recente de repensar conceitos alterados há bem pouco tempo. Na verdade, a

*internet* estabeleceu novos níveis de exigência de mensuração ao proporcionar números, métricas e resultados absolutamente confiáveis em relação aos antigos padrões estabelecidos pela mídia tradicional. Na mídia digital, as medições passaram a ser realizadas em aferição real do número de acessos, visitantes únicos, *page-views*, taxa de *clicks*, entre outros, e que evoluíram para um nível ainda mais profundo, fornecendo tempo médio de acesso, horários de pico e taxas de conversão de oportunidades de negócios ou *leads* gerados. Agora, porém, o fenômeno das Redes Sociais parece criar um paradoxo no que diz respeito à capacidade de mensuração de resultados. Pelos resultados deste trabalho de pesquisa, a precisão do *marketing* digital *online* não deve e nem pode ser esperada neste novo cenário das Redes Sociais Digitais. As métricas quantitativas até existem, e em grande número, mas já não servem para avaliar os resultados e benefícios deste novo canal de comunicação com o mercado.

A inovação traz consigo a incerteza, e sempre existirão os *early-adopters* (MOORE, 1996; SHIMP, 2002) para desbravar novos caminhos e estabelecer padrões de comportamento e métricas de sucesso. Porém, a grande mudança já foi percebida por diversas empresas no Brasil, incluindo a maioria das empresas pesquisadas neste trabalho: o consumidor mudou. E ele já sabe disso. Agora ele quer falar, ser ouvido, dar sua opinião e compartilhar suas informações, suas dúvidas e certezas (MOORE, 1996; FRIEDMAN, 2005; TAPSCOT, 2010). Em relação ao tema objeto desta pesquisa, este fato está diretamente ligado ao fato de que as empresas começam a entender, de fato, este processo, não de inversão de valores, mas de ampliação destes mesmos valores em escala global.

Nas Redes Sociais as empresas encontram clientes que querem falar, ou seja, não é mais o consumidor que compra silenciosamente o que a empresa disponibiliza. E as organizações dão sinais que entenderam esta mensagem. As empresas estão mudando o foco para “ouvir” os clientes ao prestar atenção nas conversas entre eles, ao invés de tentar usar as

Redes Sociais para “se comunicar com a um baixo custo”. Se praticamente todas as empresas pesquisadas, em diferentes níveis de profundidade, realizam o monitoramento regular das Redes Sociais Digitais no Brasil. Como os entrevistados para este estudo são considerados referência no tema central do trabalho, é possível concluir que há uma indicação de tendência no mercado brasileiro de: repensar prioridades; abrir espaço para novas experiências; inovar formatos de comunicação direta com o público; reduzir a aversão aos riscos em investimentos de *marketing* e comunicação relacionados às novas mídias. Isso representaria uma inovação, considerando que as Redes Sociais atualmente não têm instrumentos que balizem a ação dos gestores.

Enfim, notou-se claramente que não existe uma estrutura ideal de governança corporativa que facilite ou priorize o controle da utilização das Redes Sociais Digitais pelas empresas. No entanto, existe uma clara evidência de que a mudança é irreversível e que as empresas precisarão investir em pesquisa e aprendizado, mesmo sem poderem estimar o retorno esperado. Enfim, estabelecer metas sem referências no mercado ou definir sucesso sem estabelecer comparação como seus pares ou concorrentes será o grande desafio dos gestores de comunicação.

No que tange às decisões de investimentos e expectativas de retorno, o trabalho pode atestar que todos os executivos entrevistados não sabem exatamente como realizar a mensuração de retorno dos investimentos realizados em Redes Sociais Digitais. Alguns afirmam, porém, que tal fato ocorre por se tratar de um tema muito novo para as empresas, e por este motivo, existe uma paciência maior quanto aos prazos e aos próprios resultados.

Outra conclusão importante e decisiva é a constatação que as empresas têm, de fato, acesso quase irrestrito às métricas e ferramentas de controle para os diversos tipos de Redes Sociais. Porém, existe uma divisão nítida entre o significado de métricas e mensuração de resultados. Em resumo, os dados existem, as informações estão disponíveis e com um baixo

custo de aquisição destes dados, porém estes “números”, “médias” ou “taxas” não são considerados suficientes para avaliar a eficiência das Redes Sociais como um canal de comunicação com o mercado. Há que se definir primeiro o objetivo para cada ação em cada tipo de Rede Social e, com base em uma combinação de dados qualitativos e quantitativos, talvez seja possível caminhar para índices e referências de boas práticas e sucesso na comunicação mercadológica.

Com certa facilidade, e absoluta clareza encontrada nos depoimentos dos executivos entrevistados neste trabalho, o tradicional ROI – Retorno sobre Investimento – não é e nem será uma forma adequada de se mensurar resultados em Redes Sociais. Por um lado, ficou evidenciado que o maior investimento que as empresas enxergam é o custo em recursos humanos para a execução das estratégias e ações táticas de comunicação e *marketing*. Os investimentos nas Redes Sociais praticamente inexistem, visto que o uso é gratuito para o consumidor e pouco representa para a empresa.

“Eu não consigo isolar esse custo. Existe? Existe. É hora/homem. Mas eu não consigo isolar porque eu não consigo, ainda, quantificar qual é o tamanho do impacto dos atendimentos por mês...” (Entrevistado C)

“A gente tem um custo fixo assim, que existe hoje, mas está diluído na estrutura do atendimento de chat e e-mail, no atendimento. Só que esse custo já estava instalado. Com ou sem redes sociais, eles conseguem acomodar na estrutura. E o volume que redes sociais geram, hoje, ainda não aumentou o contingente de pessoas para fazer aquela operação...” (Entrevistado D)

“E aí, como é que eu vou comprovar que aquele investimento realmente me dá um retorno? Então, existe [tentativa de mensurar o retorno], só que assim, ainda é capenga, porque eu só estou conseguindo gerenciar, de alguma forma, o que eu compro e se eles estão me entregando...” (Entrevistado E)

“Então, não consigo [calcular retorno]. E tem um detalhe: A gente não tem uma referência. Como é tudo muito novo para a gente... a gente fez uma primeira experiência nesse ano e vimos que o custo não é alto. No entanto, a relevância é.” (Entrevistado F)

“Eu não consigo [calcular o retorno] e tem um detalhe: a gente não tem uma referência. Como é tudo muito novo para a gente, estamos com isso há um ano, concretamente, no atendimento ao cliente, vimos que o custo não é alto. No entanto, a relevância é. Então, esse binômio ainda, para a gente, tem um mistério...” (Entrevistado G)

“É muito difícil de medir o retorno sobre o investimento. Porque, como eu não tenho o investimento muito alto, na prática, o retorno está sendo muito

mais valioso em aprendizado, em imagem de marca, em percepção de quem interage com a gente, do que o investimento que eu estou fazendo...” (Entrevistado H)

De uma forma geral, as decisões de investimentos em Redes Sociais não passam por priorização de ferramentas ou análises profundas de histórico de resultados. As decisões ainda se encontram em uma fase de experimentação, de tentativa e erro, e de comparação com outras formas inovadoras de se utilizar e a redução da aversão ao risco. Este movimento, de certa forma, privilegia os gestores mais ousados, que tem criatividade para ousar e paciência para aguardar resultados e apoio para investir na construção de relacionamento com o mercado, sem aquela expectativa tradicional de retorno no curto prazo.

“... eu tenho métrica pra tudo, mas eu não tenho tempo pra apurar essas métricas mês a mês, então, é assim, eu vou falar com alguns investidores e informo a métrica que aconteceu nós últimos três meses” (Entrevistado I)

“E achar o modelo [de medir o resultado]... acho que é que você vai ter que arriscar, tomar alguma decisão em alguns momentos, mas a gente ainda tá no meio de algumas decisões de monetização e tal.” (Entrevistado J)

“Tem que medir esse retorno de uma forma bem clara... E achar um modelo... O que eu acho que é que você vai ter que arriscar, tomar alguma decisão em alguns momentos, mas a gente ainda está no meio de algumas decisões de monetização e tal.” (Entrevistado K)

“A gente mensurou investimento, retorno e exposição, mas encontra um pouco de dificuldade em quanto vale você virar Trend Topic no Twitter, esse é o tipo da coisa que ainda não tem valor...” (Entrevistado L)

“A gente tem um conjunto de métricas que são os nossos termômetros para avaliar o nosso desempenho e o retorno sobre investimento nessas mídias... A gente tá aprendendo também, apurando quais seriam as melhores métricas para os objetivos que a gente quer atingir nesses meios...” (Entrevistado A)

## 5.1 NOVAS OPORTUNIDADES E MÉTODOS DE AVALIAÇÃO

Enfim, foi possível concluir também que a mensuração de resultados está diretamente ligada aos objetivos de cada empresa e, portanto, não se encaixam nos métodos utilizados até então. Serão necessárias adaptações ou complementações em formas de mensuração emergentes, como o ROO (Retorno sobre Objetivos), ROE (Retorno sobre Engajamento), ROi (Retorno

sobre influência) ou criação de novos modelos, como o que já desponta em algumas referências consultadas (VAZ, 2010; SAFKO; BRAKE, 2010).

Pode-se concluir que ainda não existe nenhum tipo de pressão das empresas sobre os executivos entrevistados, no que diz respeito ao uso das Redes Sociais, pelo fato de não se ter encontrado ferramentas ou métodos de comprovação de eficiência nos resultados. Por enquanto, as empresas se consideram satisfeitas com os resultados qualitativos alcançados com níveis tão baixos de investimentos. Permanece a dúvida sobre quanto tempo este cenário permanecerá assim, simplesmente baseado em percepções qualitativas de benefícios intangíveis, ou se no médio prazo alguns parâmetros de métricas tangíveis e objetivos mensuráveis poderão ser, por exemplo, incorporados às metas tangíveis de um *Balanced ScoreCard* das grandes organizações.

“O que a gente mede é a efetividade do nosso dialogo do consumidor, se a gente tem conseguido crescer no número de fãs, *followers*, de interação, se esses números têm uma tendência... E quando a gente fala junto de campanha, aí a gente cola no todo, então o resultado de mídia convencional, mídia digital, redes sociais atingiu o objetivo? Porque já não são coisas isoladas, e a gente mede a amplitude do que a gente fez, tantos seguidores, a gente faz uma progressão para ver teoricamente quantas pessoas a gente atingiu...” (Entrevistado B)

“As agências querem fazer isso para mostrar trabalho, é uma métrica, concorda?... consegui mais de 1.800.000 reais de mídia espontânea; é uma métrica, que está dentro daquelas cinco vertentes que eu te falei né... Quais métricas que se usam para o monitoramento? Mas a gente não mede todo mês, a gente faz medições a cada três ou quatro meses, para ter um pouco mais de massa crítica. Se eu começar a querer ir todo mês, toda semana, eu vou criar uma área de BI somente para fazer BI de redes sociais” (Entrevistado C)

“Por estar navegando por mares novos, em algumas coisas a gente faz por tentativa e erro, mas sempre com uma previsão de retorno, que a gente avalia se foi de sucesso ou não. Nós sempre fazemos uma análise de retorno sobre investimento, que nesse caso a gente tem dois tipos de medida: o *brand reputation*, e a geração de demanda de um produto específico. Quantas vendas, quantas pessoas atingidas, enfim, como se fosse uma campanha de *marketing*.” (Entrevistado D)

“O KPI foi totalmente batido, e agora nós estamos evoluindo a mensuração de resultados não só pra quantidade de seguidores, mas também para retweets e começando a utilizar ferramentas como *Cloud Score*, como outras mídias e tudo mais e a gente está começando a entender quanto isso é relevante nas vidas das pessoas.” (Entrevistado E)

“A gente tem uma metodologia interna, a gente fez bastante conta, olhou o histórico e viu se estava no caminho certo e viu se fazia sentido... Eles refinaram essa metodologia, considerando *market share* e algumas métricas de *marketing*... E o output é como você balanceia o seu mix de *marketing*...”  
(Entrevistado F)

## 5.2 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Dentre as limitações encontradas para a elaboração desta pesquisa cabe ressaltar apenas a limitação no número de artigos científicos publicados especificamente sobre os estudos de casos brasileiros e aplicações de mensuração de resultados em ambiente digital. De fato, encontra-se no mercado uma grande variedade de abordagens, descrições, classificações e representações sobre o que vem a ser um modelo de negócio, sua função, forma, conteúdo e aplicação. Cada referência, seja científica ou gerencial, é sempre passível de interpretações distintas, que podem variar conforme a motivação inicial do pesquisador, as áreas de interesse e as suas próprias convicções. Embora esta quantidade e heterogeneidade de visões confirmem a relevância do tema objeto deste trabalho, e que, de fato, contribuam para o enriquecimento do conteúdo do mesmo, simultaneamente dificultam sua compreensão e prejudicam seu desenvolvimento efetivo, tanto no campo de pesquisa científica quanto como ferramenta de aplicação gerencial nas organizações.

Outro fator limitante foi quanto às agendas dos executivos, cada vez mais concorridas com as suas funções corporativas, apesar da flexibilidade do pesquisador. No sentido de garantir maior riqueza de detalhes, as pesquisas em profundidade tendem a oferecer mais informações e subsídios para o pesquisador quando realizadas presencialmente. Segundo Bauer e Gaskell (2002), a utilização de ferramentas de texto associadas às imagens e sons acrescenta muitas possibilidades na análise do conteúdo. As poucas gravações das entrevistas presenciais gravadas em vídeo foram propositadamente descartadas a fim de não gerar diferenças nos padrões de análise de conteúdo.

Esta dissertação procurou contribuir neste sentido, focando a abordagem da mensuração da eficiência da comunicação em Redes Sociais Digitais pela ótica dos departamentos que iniciaram as atividades relacionadas aos seus objetivos próprios de comunicação, porém respeitando as diversidades das empresas pesquisadas e seus modelos de negócio. Apesar da magnitude e da notoriedade das Redes Sociais, ainda se nota ausência de ferramentas e metodologia para aferir os resultados. Os resultados desta pesquisa exploratória qualitativa poderiam ser testados em uma pesquisa mais abrangente de caráter quantitativo, provavelmente do tipo *survey*, a fim de comprovar as tendências explicitadas pelas empresas pesquisadas neste trabalho.

Outra oportunidade de complementação desta pesquisa seria a pesquisa quantitativa com o outro membro das redes – o consumidor final. Seria produtivo confrontar as expectativas do consumidor com as práticas adotadas pelas empresas no Brasil, no que se refere às formas de comunicação em Redes Sociais e avaliar se as tendências e apostas das empresas atendem, superam ou frustram tais expectativas. Neste sentido, também poderia ser interessante explorar o mesmo tema em pesquisa junto aos especialistas de mercado, com uma pesquisa exploratória quantitativa, seguida de uma análise utilizando-se o método Delphi, como sugerido por Vergara (2010) e Virgillito (2010).

As Redes Sociais Digitais representam um fenômeno de comunicação e relacionamento da sociedade contemporânea e, conseqüentemente, é preciso procurar compreender a real extensão de seus impactos de uma forma abrangente, envolvendo aspectos sociais, culturais, econômicos e políticos. Neste sentido, este instrumento de pesquisa abordou de forma superficial um dos principais benefícios gerados pelas Redes Sociais, que é o Capital Social (MATOS, 2007; COUTINHO; PEREIRA, 2010). Diversas linhas de estudo e pesquisa poderiam se desdobrar neste sentido, de avaliar a influência e os ganhos percebidos nesta



área, mas que certamente deveriam ser objeto de um estudo específico de ativos intangíveis nas organizações.

Enfim, esta dissertação procurou fomentar a discussão sobre a importância da mensuração da eficiência da comunicação sobre um novo canal tão em voga no mercado brasileiro – as Redes Sociais Digitais. Acredita-se que ainda não existam modelos ou metodologia que sejam aplicáveis nas organizações e que tenham sido amplamente relatados. É importante direcionar estudos para a definição de critérios de mensuração de eficiência que combinem ativos tangíveis e intangíveis, com variáveis múltiplas sob a ótica de benefícios qualitativos e quantitativos, e que permeiem as decisões gerenciais. Estas medidas, de forma pragmática, precisariam considerar a lógica por resultados imediatistas, mas também indicar o desempenho da empresa em inovação e em aspectos que poderão garantir a sobrevivência da sociedade, como, por exemplo, sustentabilidade na visão do *triple botton line*.

“... é uma mudança total do paradigma da indústria...” (Entrevistado G)

“Eu preciso estar em veículos de grande propagação, veículos verticais para determinadas indústrias, mas cada vez mais eu vou estar presente na mídia digital por causa dessa via de mão dupla que eu consigo medir. É um caminho sem volta.” (Entrevistado H)

“... eu acho que não vai substituir [a mídia tradicional], mas vai tomar bastante espaço. Não sei, eu acredito que sempre vai haver TV. é muito difícil você substituir todos os aspectos e nuances da mídia tradicional. Mas acho que a mídia social vai crescer e tomar um grande espaço.” (Entrevistado I)

“O investimento de rede social é pequeno, mas vai aumentar exponencialmente agora, a gente tem discutido estratégias em termos globais, e a prioridade são investimentos em *marketing* digital e redes sociais, a quantidade de dinheiro de migração vai ser muito grande. Vai diminuir a quantidade de dinheiro que a gente coloca em eventos e propaganda e migrar pro mundo *online*.” (Entrevistado J)

“As pessoas ficam muitos mais confortáveis em investir no que já dá retorno há muito tempo. Melhor do que fazer apostas, e a provocação aqui é como colocar dinheiro no que a gente acredita que vai dar retorno no futuro.” (Entrevistado K)

“Eu diria que nos dois primeiros, reputação de marca, a comunicação com o mercado é importante, a parte de pós-venda é menor porque, como nós não vendemos direto pro consumidor final, nosso produto é um ingrediente, nós somos muito acionados no pré-venda.” (Entrevistado L)

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Estratégia de portfólio de marcas**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- ANDERSON, C. **FREE: O Futuro dos Preços**. São Paulo: Elsevier, 2009.
- ANHEMBI-MORUMBI. Disponível em: <<http://portal.anhembibrasil.com.br>> Acesso em: 03/11/2010.
- BAUER, M.W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.
- BOURDIEU, P. The forms of capital. In: **Handbook of theory and research for the sociology of education**. RICHARDSON, J. (ed.). New York: Greenwood Press, 1986, p.241-258.
- BRESSAN, R. T. YouTube: intervenções e ativismos. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação da Região Sudeste – Juiz de Fora (MG). **Anais...** Disponível em <[http://www.petfacom.ufjf.br/arquivos/artigos/Artigo\\_1\\_You\\_Tube.pdf](http://www.petfacom.ufjf.br/arquivos/artigos/Artigo_1_You_Tube.pdf)>. Acesso em: 06/10/2010.
- BRIGGS, A.; BURKE, P. **História social da mídia: De Gutenberg a internet**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.
- BRUHN, John. **The Sociology of Community Connections**. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2005.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede: economia, sociedade e cultura**. 6.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2007.
- CHASE, R. B.; JACOBS, F. R.; AQUILANO, N.J. **Administração da produção para a vantagem competitiva**. 10.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CIPRIANI, F. **Blog corporativo: Aprenda como melhorar o relacionamento com seus clientes e fortalecer a imagem da sua empresa**. São Paulo: Novatec, 2008.
- CLARK, B. H. Marketing Performance Measures: History and Interrelationships. **Journal of Marketing Management**, v.5, n. 15, p. 711-732, 1999.
- CLARO. Disponível em: <<http://www.claro.com.br/portal/>> Acesso em: 03/11/2010.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COMM, J.; BURGE, K. **O poder do Twitter: estratégias para dominar seu mercado e atingir seus objetivos com um tweet por vez**. São Paulo: Gente, 2009.
- CONAREC. (Setembro/2010). Disponível em: <[www.conarec.com.br](http://www.conarec.com.br)> Acesso em: 03/11/2010.
- COOKE, M.; BUCKLEY, N. Web 2.0, social networks and the future of market research. **International Journal of Market Research**, v. 50, n.2, p 267-292, 2008.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pámela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Artmed, 2003.
- COTHREL, J.; WILLIAMS, R.L. Online communities: helping them form and grow. **Journal of Knowledge Management**, v. 3, n. 1, p. 54-60, 1999.

COUTINHO, M.; PEREIRA, V. A. **Marcas e Comunicação na convergência de redes digitais e redes sociais.** São Paulo, 2010. **Prelo.**

CREESE, J. Web 2.0 / Business 2.0: new web technologies, organizations and WCM. In: **Proceedings 2nd Annual Web Content Management Symposium**, Organising Infinity: Web Content Management into the Future. Queensland University of Technology, Gardens Point campus, 2007. Disponível em: < <http://eprints.qut.edu.au>>. Acesso em: 07/09/2010.

CROSBY, L.A.; JOHNSON, S.L. Do Your Metrics Reflect Your Market Strategy? **Marketing Management**, v. 12, n.5, p.1-10, 2003.

CROSS, R.; THOMAS, R. J. **Redes Sociais:** como empresários e executivos de vanguarda a utilizam para obtenção de resultados. São Paulo: Gente, 2009.

DELOITTE. Mídias sociais nas empresas. O relacionamento online com o Mercado. Disponível em: <[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)> Acesso em: 04/11/2010.

DIGITALAGE. (Agosto/2010). Disponível em: <[www.digitalage.com.br](http://www.digitalage.com.br)> Acesso em: 03/11/2010.

FARRIS, P.W.; BENDLE, N.T.; PFEIFER, P.E.; REIBSTEIN, D.J. **Métricas de marketing:** mais de 50 métricas que todo executive deve dominar. Porto Alegre: Bookman, 2007.

FERNANDES, M. et al. **Do broadcast ao socialcast.** 1.ed. São Paulo: W3 Geoinformação, 2009.

FERREL, O.C.; HARTLINE, M.D. **Estratégia de marketing.** 3.ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

FIAT. Disponível em: <[www.fiat.com.br](http://www.fiat.com.br)> Acesso em: 03/11/2010.

FLAVIÁN, C.; GUINALIU, M. The influence of virtual communities on distribution strategies in the internet. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 33, n.6/7, p. 405-424, 2005.

FRIEDMANN, T. L. **O mundo é plano:** uma breve história do século XXI. São Paulo: Objetiva, 2005

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GODIN, S. **Marketing Ideia Vírus:** como transformar suas ideias em epidemias que irão incendiar o mercado. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GODOI, C.K.; MELLO, R.B.; SILVA, A.B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:** paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOMMANS, M.G.; KRISHNAN, K.S.; SCHEFFOLD, K.B. From brand loyalty to e-loyalty: A conceptual framework. **Journal of Economic and Social Research**, v. 3, n.1, p. 43-58, 2001.

GUPTA, S.; LEHMANN, D.R. **Gerenciando Clientes como Investimentos.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

HAGEL, J. **Net Gain:** expanding markets through virtual communities. Massachussets: Harvard Bussiness School Press, 1997.

HOWE, J. **O poder das multidões:** Por que a força da coletividade está revolucionando o mundo dos negócios. 2.ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

HUNT, T. **O poder das redes sociais:** como o fator whuffie – seu valor no mundo digital – pode maximizar os resultados de seus negócios. São Paulo: Gente, 2010.

**IAB BRASIL.** Internet Advertising Bureau. Disponível em <<http://iabbrasil.ning.com/>>. Acesso em 18/11/2010.

**IBM.** Disponível em: <<http://www.ibm.com/br/pt/>> Acesso em: 03/11/2010.

**IBOPE.** Instituto Brasileiro de Opinião Pública. Disponível em <<http://www.ibope.com.br/calandraWeb/servlet/CalandraRedirect?temp=0&proj=PortalIBOPE&pub=T&db=caldb>>. Acesso em 21.10.2010.

**IBRAMERC.** Instituto Brasileiro de Inteligência de Mercado. Disponível em <<http://www.ibramerc.org.br/>>. Acesso em 05/11/2010.

**INTEL.** Disponível em: <<http://www.intel.com/>> Acesso em: 03/11/2010.

**IWS – Internet World Stats.** Disponível em: <<http://www.internetworldstats.com/>> Acesso em: 05/11/2010.

KINCAID, S. **Pushing the Levers That Make Money:** Econometrics and Business Development. Conference Summary. Toronto, Canada, Oct, 2000.

KOH, J.; KIM, Y. Sense of virtual community: a conceptual framework and empirical validation. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 8, n. 2, p. 75-93, 2003.

KOTLER, P. **Administração de Marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOZINETS, R.V. Can consumers escape the market? Emancipatory illuminations from Burning Man. **Journal of Consumer Research**, v.29, n. 1, p. 1-20, 2002.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Metodologia do trabalho científico.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LENSKOLD, J. D. **Marketing ROI:** the path to campaign, customer, and corporate profitability. New York: McGraw-Hill, 2003.

LI, C.; BERNOFF, J. **Groundswell:** fenômenos sociais nos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

**LINKEDIN.** Disponível em:<[www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)> Acesso em: 12/11/2010.

MATOS, H. “TIC’s, internet e capital social”. **Revista Líbero**, ano X , n. 20, 2007.

MATTIJSEN, E. **Plato:** the emergence of on-line community. Disponível em: <<http://www.liz.nl/plato.htm>>. Acesso em 10.09.2007.

**MCAFEE.** (Setembro de 2010). Disponível em: <[www.mcafee.com.br](http://www.mcafee.com.br)>. Acesso em: 02/11/2010.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education.** 2.ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MERRIAM, S.B. **Introduction to qualitative research:** examples for discussion and analysis. New Jersey: Jossey-Bass/John Wiley & Sons, 2002.

MOORE, G. A. **Dentro do furacão:** estratégias de marketing para empresas de ponta. São Paulo: Futura, 1996.

**NIELSEN** - Netratings. Brazil: web average usage. Disponível em: <[http://www.nielsennetratings.com/resources.jsp?section=pr\\_netv&nav=1](http://www.nielsennetratings.com/resources.jsp?section=pr_netv&nav=1)>. Acesso em: 26.11.2010.

O'REILLY, T. **What is WEB 2.0:** design patterns and business models for the next generation of software. 2005. Disponível em: <<http://www.oreilly.com/>>. Acesso em: 05/07/2010.

POWELL, G.R. **Return on Marketing Investment:** demand more from your marketing and sales investments. Atlanta: RPI Press, 2002.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: the next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, v. 18, n.3, p. 437-456, 2006.

**REDE GLOBO.** Disponível em: <<http://redeglobo.globo.com/>> Acesso em: 03/11/2010.

RIBEIRO, L. D.; CORNILS, P. **Telecomunicações no desenvolvimento do Brasil.** São Paulo: Momento Editorial, 2008.

SAFKO, L.; BRAKE, D. K. **A bíblia do marketing social:** táticas, ferramentas e estratégias para construir e transformar negócios. São Paulo: Blucher, 2010.

**SAMSUNG.** Disponível em: <<http://www.samsung.com/br/>> Acesso em: 03/11/2010.

**SAP.** Disponível em: <<http://www.sap.com/brazil/index.epx>> Acesso em: 03/11/2010.

SEYBOLD, P.B. **Outside Innovation:** How Your Customers Will Co-Design Your Company's Future. Collins, 2006.

SILVA, L. de J.M.; EGLER, I. O estudo da percepção em espaços urbanos preservados. In: Encontro Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Ambiente e Sociedade, 1, **Anais...** Indaiatuba, 2002.

SHIMP, T. **Propaganda e promoção:** aspectos complementares da comunicação integrada de marketing. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SCHULTZ, D.E.; SCHULTZ, H. **IMC - the next generation:** five steps for delivering value and measuring returns using marketing communication. New York: McGraw-Hill, 2003.

SIQUEIRA, E. **Revolução digital:** história e tecnologia do século 20. São Paulo: Saraiva, 2007.

**SKY.** Disponível em: <[www.sky.com.br](http://www.sky.com.br)> Acesso em: 03/11/2010.

SOBERMAN, David. **Media Experts: Helping Competitive Firms Reduce "Wasted" Advertising.** Fontainebleu, França: INSEAD, 2002.

SPROULL, L.; DUTTON, W.; KIESLER, S. Introduction to the special issue: Online communities. **Organization Studies**, Sage Publications, 2007.

TAPSCOTT, D. **A hora da geração digital:** como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

TAPSCOTT, D.; WILLIAMS, A. D. **Wikinomics:** como a colaboração em massa pode mudar seu negócio. São Paulo: Nova Fronteira, 2006.

**TECNISA.** Disponível em: <[http://www.tecnisa.com.br/?gclid=CJ-rst\\_M4qUCFSda7AodlSIT2A](http://www.tecnisa.com.br/?gclid=CJ-rst_M4qUCFSda7AodlSIT2A)> Acesso em: 03/11/2010.

TELLES, A. **A revolução nas mídias sociais:** estratégias de marketing digital para você e sua empresa terem sucesso nas mídias sociais. São Paulo: M.Books, 2010.

TESCH, R. **Qualitative research:** analysis types and software tools. New York: Falmer Press, 1990.

TORRES, C. **A Bíblia do marketing digital**: tudo que você queria saber sobre marketing e publicidade na Internet e não tinha a quem perguntar. São Paulo: Novatec, 2009.

TURNER, F. Where the counterculture met the new economy. **Technology & Culture**, v. 46, n.3, p. 485-512, 2005.

VAZ, C. A. **Google marketing**. 3.ed. São Paulo: Novatec, 2010.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**: teoria e prática. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VIRGILLITO, S. B. (org.). **Pesquisa de marketing**: uma abordagem quantitativa e qualitativa. São Paulo: Saraiva, 2010.

**VIVO**. Disponível em: < <http://www.vivo.com.br/regional.php>> Acesso em: 03/11/2010.

WEBSTER, F. E. Marketing Management in Changing Times. **Marketing Management**, v.1, n.11, p.18-23, 2002.

WEILL, P.; ROSS, J. **Governança em Tecnologia da Informação**. São Paulo: M.BOOKS, 2006.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

### “MENSURAÇÃO DA EFICIÊNCIA DA COMUNICAÇÃO EM REDES SOCIAIS”

#### Introdução:

- Agradecer a colaboração;
- Pedir autorização para gravar, como forma de dar mais agilidade à entrevista;
- Garantir que os dados não serão revelados em separado;
- As opiniões serão codificadas, caso o entrevistado ache conveniente, o nome da empresa pode ser disfarçada no relatório da dissertação.

1. Como a empresa trata de Redes Sociais? Há uma estrutura dedicada para isso? Se sim, poderia descrevê-la?
2. Quais as principais redes sociais digitais que a sua empresa investe?
3. Existe um planejamento de quanto investir em cada rede? Qual o critério para definir esta alocação de recursos?

- ⇒ *Deixar o entrevistado citar espontaneamente as Redes Sociais mais relevantes.*
- ⇒ *No caso de ele não citar alguma das Redes Sociais abaixo, estimular para avaliar a relevância.*
- *Blog Corporativo*
  - *YouTube*
  - *Twitter*
  - *Facebook*
  - *Orkut*
  - *Flickr*
  - *LinkedIn*
  - *Outras? Quais?*

4. Como é feita a análise de retorno sobre o investimento em redes sociais?
5. Quais critérios são usados para avaliar a eficiência do investimento em redes sociais?

- ⇒ *Deixar o entrevistado citar espontaneamente os critérios.*
- ⇒ *No caso de ele não citar um dos critérios abaixo, estimular para avaliar se o critério é usado.*
- a. *Visitas*
  - b. *Menções*
  - c. *Seguidores*
  - d. *Fãs/Amigos*
  - e. *Comentários*
  - f. *Influência*
  - g. *Popularidade*
  - h. *Relevância*
  - i. *Outros? Quais?*

6. Os critérios usados variam por tipo de rede social? Por que?
7. O mercado tem usado outros critérios para avaliar os investimentos?
8. Quais motivos levaram sua empresa a investir em redes sociais digitais?
9. Qual a relação percentual de investimentos em Redes Sociais e em Mídia Tradicional atualmente na sua empresa?
10. Qual a sua projeção para o futuro da relação entre os investimentos em Redes Sociais e a Mídia Tradicional na sua empresa?

## APÊNDICE B – RESUMO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS

		Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7	Empresa 8	Empresa 9	Empresa 10	Empresa 11
ESTRUTURA	<b>USO PRINCIPAL</b>											
	Interno	sim	sim		X			X				
	Externo		sim	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	<b>INÍCIO</b>											
	marketing	sim	sim		X	X				X	X	X
	RP		sim		X		X					
	RH											
	Atendimento a Clientes			X								
	Vendas											
	outras							Board	Instituto			
	<b>USUARIOS</b>											
	Marketing		sim	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	RP		sim	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	RH	sim	sim		X		X	X	X			
	Atendimento a Clientes		sim	X	X		X	X	X	X	X	X
	Vendas			X				X	X	X		X
	outras	sim	Produto	Técnico				todos				
	<b>ESTRUTURA</b>											
	Planejamento	interno	misto	misto	Misto	interno	interno	interno	interno	interno	interno	interno
	Monitoramento	não	agência	agência	Agência	não	agência	interno	agência	interno	agência	interno
	Gerenciamento		agência	interno	Agência	não	interno	interno	interno	interno	agência	interno
MÉTRICAS E CONTROLE	Ativação		externo	interno	interno/ externo	interno	interno	interno	interno	interno	interno	interno
	Conteúdo	interno	interno/ externo	interno	interno/ externo	interno	interno	individual	interno/externo	interno	interno/exter no	interno
	<b>FERRAMENTAS</b>											
	Blog Corporativo	interno	não	não	Sim	sim	não	sim	sim	sim	sim	não
	Blogs (outros)	interno	sim *	não	Smartphones	Diretores	não	20 mil+			2 segmentos	vários
	Twitter	1	sim *	sim	Sim	sim	sim	Oficial + vários	oficial *	sim	sim	46
	Facebook	1	sim *	sim	Sim	sim	não	sim	sim	sim	sim	sim
	Orkut	não	monitora	sim	Sim	não	sim	monitora	não	não	monitora	sim
	LinkedIn	individual	?	monitora	Sim	planos	sim	sim	sim	sim		sim
	YouTube	sim	sim	sim	Sim	sim	não	sim	sim	sim	sim	sim
	Flickr			não	Sim	não	sim			sim	sim	?
	Outros	Yammer, Social Care	Formspring	?	Formspring Kiss			ferramentas próprias		Formspring	Formspring	



		INVESTIMENTOS											
		Pessoas (interno)	não	baixo	médio	Baixo	baixo	médio	baixo	médio	médio	baixo	médio
		Ferramentas	não	baixo	baixo	Baixo	baixo	baixo	baixo	baixo	baixo	baixo	baixo
		Monitoramento	não	sim	sim	Sim	não	sim	sim	sim	sim	sim	sim
		Agências	não	sim	sim	Sim	não	sim	não	sim	não	sim	não
		Mídia Social	não	sim	permuta	Sim	não	não	não	sim	sim	sim	sim
		MÉTRICAS											
		Visitas	?	sim	sim	Sim	?	sim	sim	sim	sim	sim	sim
		Menções	?	sim	sim	Sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim
		Retweets	?	sim	sim	Sim	?	sim	sim	sim	sim	sim	sim
		Seguidores	?	sim	sim	Sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim
		Fans/Amigos	?	sim	sim	Sim	?	sim	sim	sim	sim	sim	sim
		Comentários	?	sim	sim	Sim	?	não	sim	sim	sim	sim	sim
		outros		propostas	vendas						vendas	promoções	inscrições
		REFERÊNCIAS											
		Influência	?	?	sim	Sim	?	sim	sim	sim	sim	sim	sim
		Popularidade	?	?	sim	Sim	?	sim		sim	não	sim	sim
		Relevância	?	sim	sim	Sim	?	sim			não	sim	sim
		Engajamento	?	sim	sim		?		sim	sim	sim	sim	sim
		MENSURAÇÃO											
		Preocupação	sim	não	não	Não	não	sim	não	sim	não	sim	sim
		Mensuração atual	não	não	Twitter	Não	não	não	não	integrada	sim	integrada	não
		ROI	?	não	não	Não	não	não	não	não	não	não	não
		VENDAS	?	gostaria	sim	Não	não	não	não	sim	sim	sim	sim
		Outros	?	?						promoções		promoções	
IMPACTO		IMPACTO											
		Reputação (VM)	não	sim	sim	Sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim
		Comunicação Merc. (VD)	não	não	sim	Sim	não	sim	sim	sim	sim	sim	sim
		Consumer Insights (AZ)	não	sim	sim	Não	não	não	sim	não	sim	sim	sim
		Colaboração (DR)	não	sim	sim	Não	não	não	sim	não	não	não	sim

## ANEXO A – USO DE REDES SOCIAIS NO BRASIL

PESQUISA “MÍDIAS SOCIAIS NAS EMPRESAS” (DELOITTE, MAIO DE 2010).

### Mídias sociais são mais utilizadas como mídia do que como plataforma de relacionamento

Marketing representa 83% das iniciativas em mídias sociais

Iniciativas mais exploradas pelas empresas que utilizam mídias sociais (%)



Questão com respostas múltiplas

Ações que se baseiam fortemente em **relacionamento** entre pessoas como vendas, captura de oportunidades, suporte aos clientes, integração de equipes e desenvolvimento de produtos colaborativo são as **menos priorizadas** pelas empresas brasileiras.

## Redes sociais, microblogs e blogs são as ferramentas mais utilizadas pelas empresas

Os microblogs estão próximos à liderança graças ao Twitter e devem ultrapassar as redes sociais em breve



Ferramentas mais utilizadas pelas empresas que utilizam mídias sociais (%)



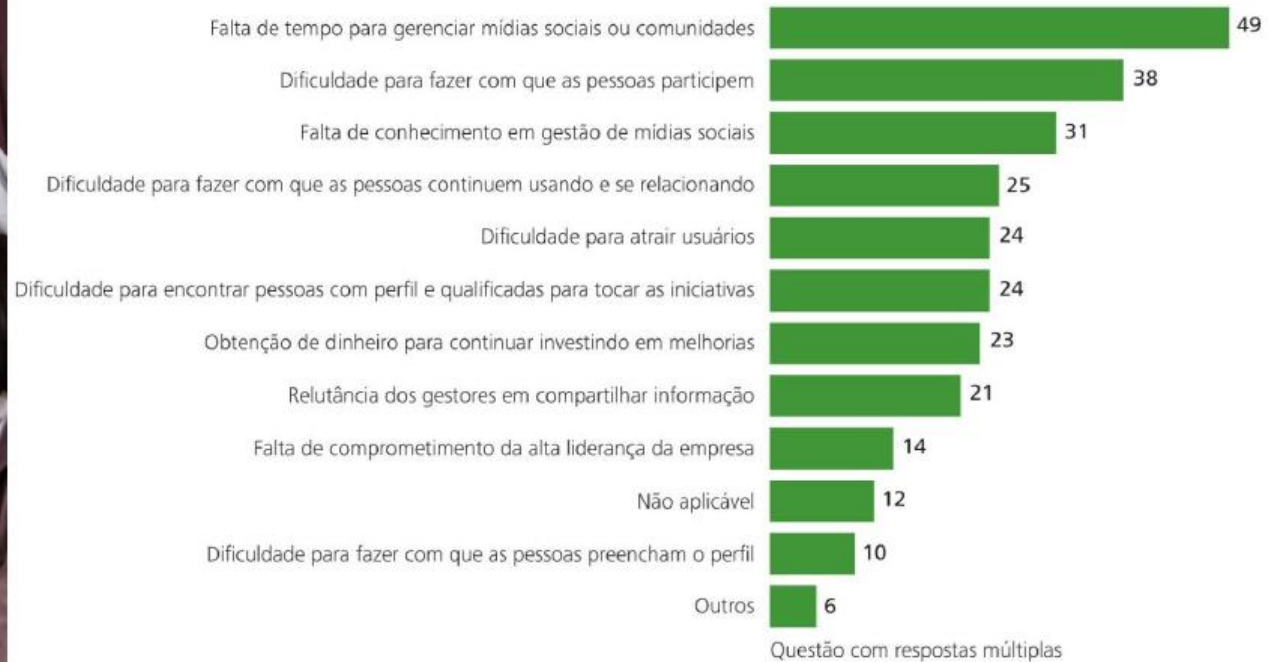
Questão com respostas múltiplas

## Obstáculos para o sucesso das mídias sociais

49% das empresas dizem ter dificuldades em encontrar tempo para o seu gerenciamento



Principais obstáculos que impedem o sucesso das mídias sociais (%)



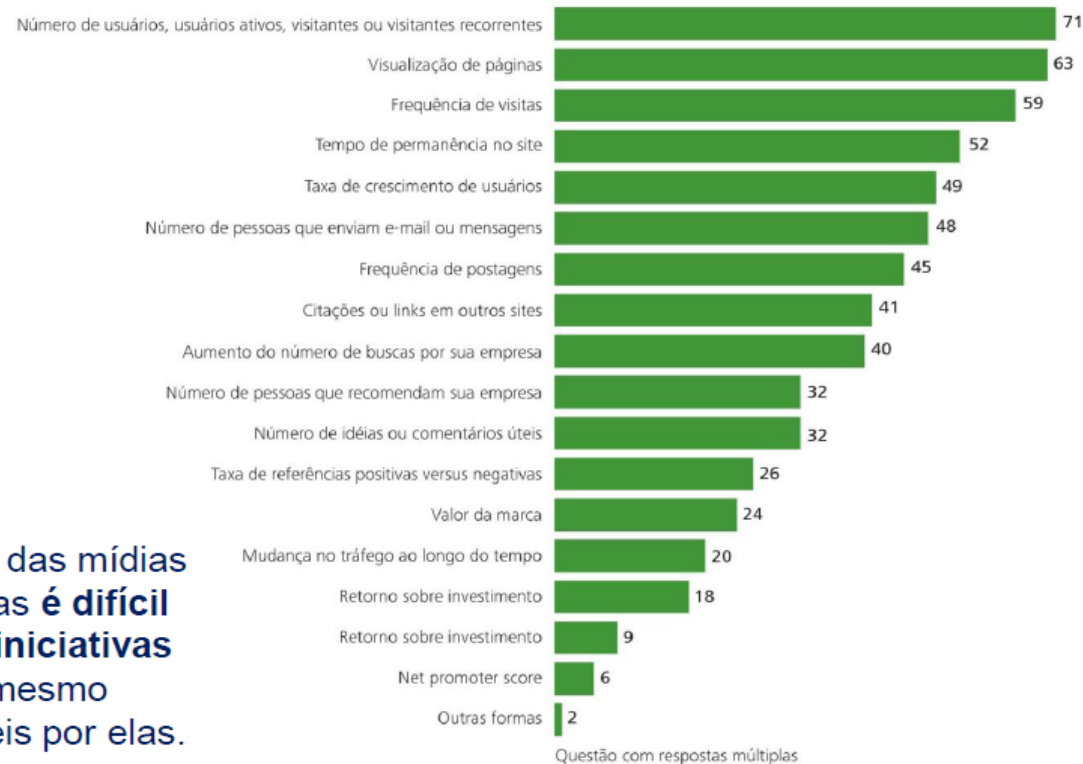
## Existe uma grande dificuldade para converter os resultados do uso das mídias sociais em valor para a empresa

Empresas focam na mensuração de indicadores operacionais e não estratégicos ou financeiros



Sem entender o impacto financeiro das mídias sociais nos resultados das empresas **é difícil justificar a sustentabilidade das iniciativas** para os líderes e acionistas, e até mesmo para os departamentos responsáveis por elas.

Formas de mensuração das iniciativas de mídias sociais (%)



## PESQUISA GLOBAL “WEB 2.0: UM EQUILÍBRIO COMPLEXO” (MCAFEE, SETEMBRO DE 2010).

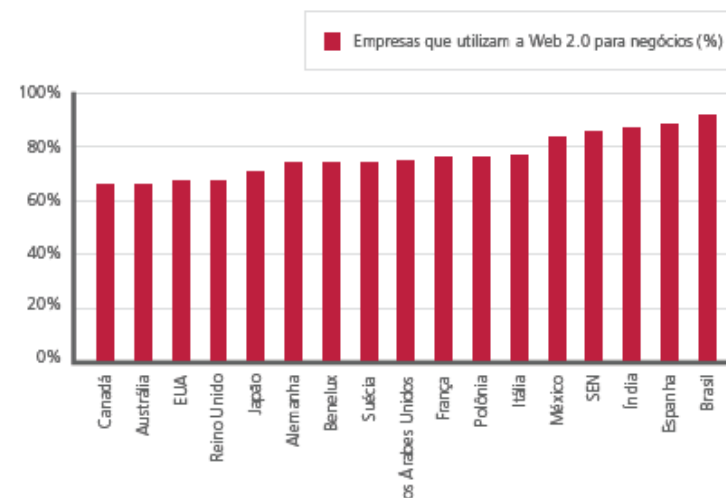
### Adoção da Web 2.0 nas empresas

A pesquisa realizada neste estudo demonstra a grande adoção da Web 2.0 por parte das empresas. Mais de 75% das organizações informaram que utilizam soluções Web 2.0 para muitas funções empresariais. Embora as taxas de adoção variem de um país para outro, elas foram altas no geral, atingindo 90% ou mais no Brasil, na Espanha e na Índia. A adoção da Web 2.0 foi a mais baixa nos Estados Unidos e nos países da Comunidade Britânica do Reino Unido, Austrália e Canadá.

Os dados da pesquisa confirmaram a tendência prevista pelo grupo de pesquisa de mercado Gartner: “Em 2014, serviços de rede social substituirão o e-mail como principal veículo de comunicação interpessoal para 20% dos usuários comerciais”. [Gartner (2010). “Predicts 2010: Social Software Is an Enterprise Reality” (Previsões 2010: O software social é uma realidade corporativa).]

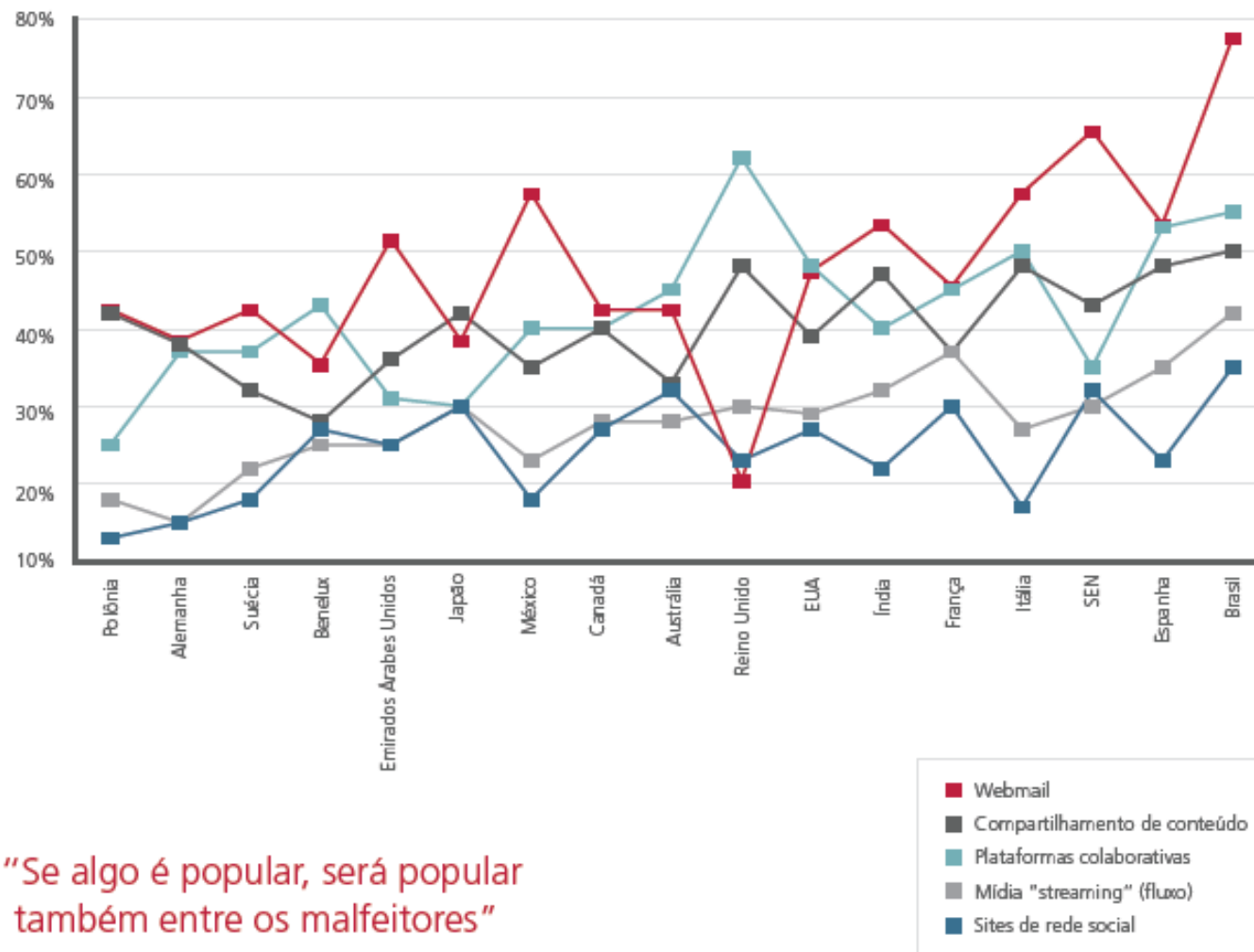
As soluções Web 2.0 são utilizadas em uma variedade de funções empresariais. Aproximadamente metade das empresas pesquisadas adota soluções Web 2.0 para funções de TI e aproximadamente um terço das organizações as utiliza para marketing, vendas ou atendimento ao cliente. Uma dentre cinco empresas informou que utiliza Web 2.0 em relações públicas

Taxas de adoção da Web 2.0 por país





Aplicativos da Web 2.0 considerados úteis para os funcionários, por país



"Se algo é popular, será popular também entre os malfeitores"

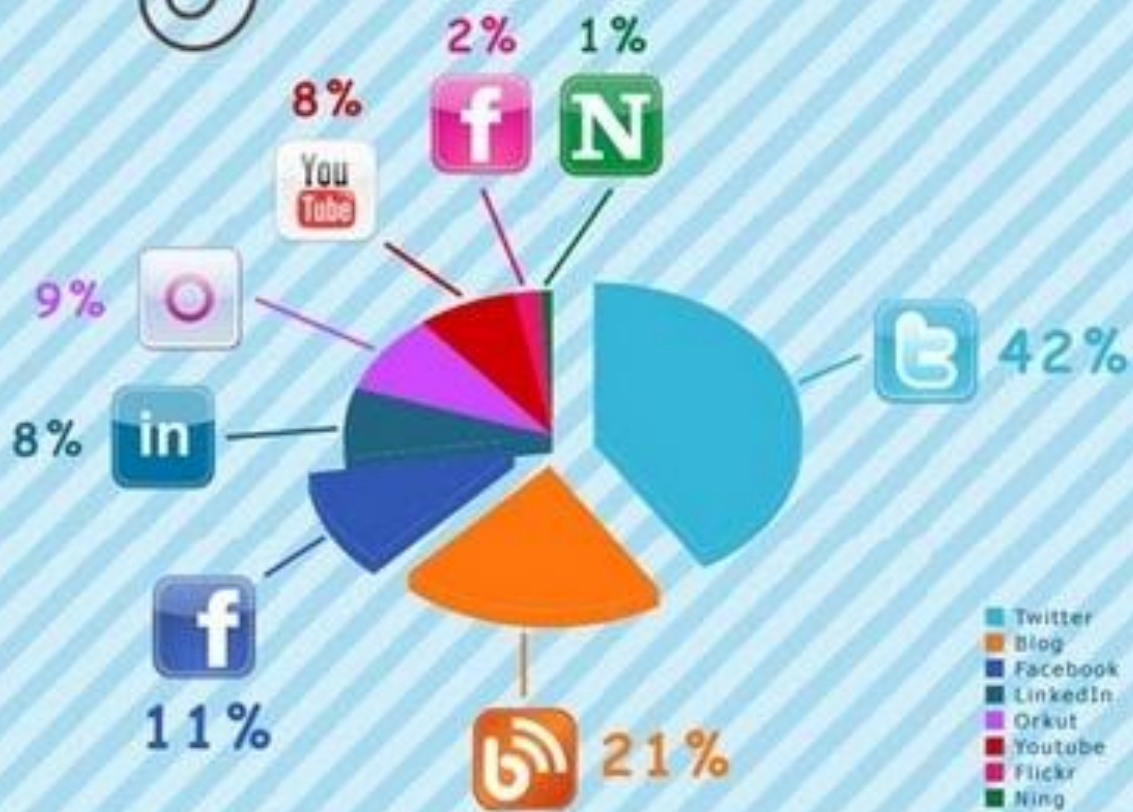
**PESQUISA “PRESENÇA NAS REDES SOCIAIS” (IBRAMERC, NOVEMBRO DE 2010).**





## REDES MAIS RELEVANTES

Mesmo com uma alta adesão no mundo corporativo, as redes sociais ainda são vistas como um canal complementar ou um meio de comunicação muito importante, mas não fundamental. Isso porque a utilização destas ferramentas ainda está em fase de testes e as empresas buscam entender como isso realmente pode agregar valor ao seu negócio.



## PRÁTICAS COMUNS



**46%** utilizam as redes para monitorar o mercado



**45%** usam para observar o comportamento dos clientes



**39%** utilizam para ficar de olho na concorrência

## BENEFÍCIOS



**45%** das empresas acreditam que o fortalecimento da marca é o maior benefício trazido pelas redes sociais



**44%** das empresas acham que as redes ainda não trouxeram nenhum benefício



**6%** das empresas acreditam que as redes sociais podem trazer fidelização de clientes

## ATUALIZAÇÃO E MONITORAMENTO



**40%** das empresas contam com os esforços de colaboradores da empresa



**25%** alocam um funcionário exclusivamente para o exercício da atividade



**11%** delas preferem terceirizar a função

Fonte: Ibramerc