UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

O USO DE MÍDIAS SOCIAIS PELO MERCADO B2B COM FOCO NO
MARKETING DE RELACIONAMENTO

Isabel Schmidlin Fajardo Silva

Orientador: Prof. Dr. José Afonso Mazzon

SÃO PAULO

2014

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

ISABEL SCHMIDLIN FAJARDO SILVA

**O USO DE MÍDIAS SOCIAIS PELO MERCADO B2B COM FOCO NO
MARKETING DE RELACIONAMENTO**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Afonso Mazzon

Versão Revisada

SÃO PAULO

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Silva, Isabel Schmidlin Fajardo

O uso de mídias sociais pelo mercado B2B com foco no
marketing de relacionamento / Isabel Schmidlin Fajardo Silva.

– São Paulo, 2014.

271 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2014.

Orientador: José Afonso Mazzon.

1. Marketing de relacionamento 2. Mídias sociais 3. Redes sociais
4. Tecnologia da informação I. Universidade de São Paulo. Faculdade
de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.812

**Aos meus pais,
pelo apoio incondicional.**

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. José Afonso Mazzon pela orientação segura, ética e profissional.

Em especial, ao Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida por sua atenção e apoio nos trâmites acadêmicos.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP, especialmente, Prof. Dr. Lino Rodrigues Filho, Prof. Dr. Geraldo Toledo, Prof. Dr. Andres R. Veloso.

Aos colegas do Programa de Pós-Graduação pelas contribuições e trocas intelectuais nos encontros em sala de aula, especialmente, Marília Lara M. M. de Oliveira e Iná Futino Barreto.

Aos entrevistados e suas Empresas pela participação e envolvimento neste trabalho.

Ao Rodrigo R. Achcar, pela compreensão e amor incondicionais.

Aos meus estimados bichinhos, pelo carinho e alegria.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivos estudar como as empresas do mercado B2B estão utilizando as mídias sociais nas suas atividades de marketing de relacionamento e avaliar os fatores antecedentes do nível de satisfação de usuários clientes e *prospects* perante a mídia social dos fornecedores de TI. Para alcançar este objetivo foi realizado um referencial teórico com foco nos conceitos relativos ao marketing de relacionamento e mídias sociais, bem como o entendimento das características específicas do mercado B2B. Para aprofundar o conhecimento foi necessária uma pesquisa de campo. Como método para pesquisa de campo determinou-se o estudo de caso e *survey*, por ser o mais adequado para o foco deste trabalho. Tendo em vista que as empresas de tecnologia da informação buscam desenvolver um relacionamento com os seus clientes que podem ir além dos estipulados em contrato, este foi o setor escolhido para a realização da pesquisa de campo. As empresas pesquisadas são HBSIS, TOTVS e XTI. As três empresas foram escolhidas por possuírem grande presença dentro das mídias sociais. Com a pesquisa foi possível identificar que a utilização das mídias sociais por essas empresas ainda está numa fase inicial. Verifica-se também que, embora as empresas pesquisadas não utilizem as mídias sociais com foco no relacionamento, algumas ações podem auxiliar nas atividades de marketing de relacionamento dessas empresas. Constata-se também uma grande dificuldade dessas empresas mensurar os resultados obtidos pelo uso das mídias sociais, contudo, as três empresas ressaltam a potencialidade das mídias sociais em atingir seus clientes e possíveis clientes. A partir do levantamento bibliográfico e estudo de caso foi desenvolvido um *framework* teórico com a identificação de 12 constructos que exercem influência na satisfação do cliente perante a mídia social. A partir da *survey* realizada com empresas de todo o país foi possível validar o *framework* proposto que destacou a importância dos constructos *feedback*, identificação do usuário, comunicação em momento de crise e engajamento na satisfação do cliente com o uso das mídias sociais por empresas de TI.

ABSTRACT

This work aimed to study how the companies in the B2B market are using social media in their marketing relationship activities and also to evaluate the preceding factors of customer and prospect satisfaction level in relation to social media vendors. To achieve this goal we performed a literature review focused on concepts related to relationship marketing, social media, as well as the understanding of the specific characteristics of the B2B market. A field study was necessary to acquire further knowledge. For the field research, the case study method was determined to be the most suitable for the focus of this work. Given that information technology companies seek to develop a relationship with their customers, who can be other than those stipulated in the contract, Information Technology was the sector chosen for the research field. The surveyed companies are HBSIS, TOTVS and XTI. These three companies were chosen because they are widely present on social media. Through this research, we found that the use of social media by these companies is still at an early stage. It also appears that, although the surveyed companies do not use social media to focus on the relationship, some actions can assist in the relationship marketing activities of these companies. It was also noted that there is a great difficulty for these companies to measure the results obtained from the use of social media; however, the three companies emphasize the potential of social media to reach their customers and prospects. From the literature review and case study we developed a theoretical framework to identify 12 constructs that influence on the customer satisfaction in relation to social media. From the survey conducted with companies all over the country, it was possible to validate the proposed framework, which emphasized the importance of feedback constructs, user identification, communication in times of crisis and commitment to customer satisfaction with the use of social media for IT companies.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	3
LISTA DE TABELAS.....	4
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	6
1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Justificativa.....	9
1.2 Objetivos do estudo.....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 Características do mercado B2B com foco no relacionamento.....	13
2.1.1 Características do serviço.....	21
2.1.2 A importância da rede para o mercado B2B	24
2.2 Marketing de relacionamento.....	31
2.2.1 Marketing de relacionamento no mercado B2B.....	34
2.3 Antecedentes do marketing de relacionamento.....	38
2.3.1 Satisfação	40
2.3.2 Valor para o cliente	42
2.3.3 Comprometimento e confiança	46
2.4 CRM - Customer Relationship Management	49
2.5 Mídia social: origens, evolução e conceitos relativos	58
2.6 O papel da mídia social para as empresas	67
2.7 Estratégias de mídias sociais com foco no relacionamento	75
2.7.1 Classificação das mídias sociais.....	84
2.7.2 As plataformas de mídias sociais mais utilizadas	87
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	95
3.1 Problema da pesquisa empírica	95
3.2 Objetivos da pesquisa empírica.....	95
3.3 Metodologia da pesquisa de campo	96
3.4 Método para a pesquisa de campo.....	100
3.4.1 Estudo de caso	101
3.4.1.1 Críticas do uso do método de estudo de caso.....	103
3.4.1.2 Projeto do estudo de caso	104
3.4.1.3 Setor abordado na pesquisa de campo.....	105
3.4.1.4 Unidades de análise.....	108
3.4.1.5 Protocolo para o estudo de caso	109
3.4.1.6 Preparação para a coleta de dados do estudo de caso	110
3.4.2 Método de levantamento ou <i>survey</i>	110
3.4.2.1 Universo e amostra.....	112
3.4.2.2 Coleta dos dados.....	113
3.4.2.3 Tratamento e análise dos dados.....	114
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS CASOS PESQUISADOS.....	115
4.1 Análise do caso na HBSIS	116
4.1.1 Marketing de relacionamento na HBSIS.....	119
4.1.2 Mídias sociais na HBSIS	122
4.2 Análise do caso na TOTVS S.A.....	131
4.2.1 Marketing de relacionamento na TOTVS	135
4.2.2 Mídias sociais na TOTVS	139
4.3 Análise do caso na XTI	147
4.3.1 Marketing de relacionamento na XTI	148

4.3.2	Mídias sociais na XTI	151
4.4	Análise e discussão dos casos pesquisados face a revisão de literatura.....	156
4.4.1	Marketing de relacionamento nos casos pesquisados	157
4.4.2	Mídias sociais nos casos pesquisados	161
4.5	Proposição do <i>framework</i> teórico e das hipóteses da pesquisa descritiva.....	167
4.5.1	Instrumento de coleta de dados	172
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA	181
5.1	Perfil da amostra.....	181
5.2	Resultados descritivos	184
5.3	Avaliação da unidimensionalidade dos constructos	191
5.3.1	Constructo gerar consciência	193
5.3.2	Constructo engajamento	195
5.3.3	Constructo troca de conteúdo	196
5.3.4	Constructo <i>feedback</i>	198
5.3.5	Constructo identificar usuário	199
5.3.6	Constructo valor da rede	200
5.3.7	Constructo – Comunicação em momento de crise	202
5.3.8	Constructo – educação do cliente	203
5.3.9	Constructo reforço da marca	205
5.3.10	Constructo – resolver problemas dos clientes	206
5.3.11	Constructo – mitigar crise	207
5.3.12	Constructo Mediador	209
5.3.13	Constructo consequente.....	211
5.4	Avaliação do modelo proposto.....	215
5.4.1	Avaliação do modelo de mensuração (<i>outer model</i>).....	215
5.4.2	Análise do <i>Inner Model</i> (modelo estrutural) e das hipóteses	221
5.5	Avaliação do modelo concorrente.....	224
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	227
6.1	Conclusões do estudo: estudo de caso x <i>survey</i>	227
6.2	Limitações do estudo.....	231
6.3	Sugestão para estudos futuros	232
	REFERÊNCIAS	233
	APÊNDICES.....	245

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Serviços são diferentes.....	21
Quadro 2 – Perspectivas dominantes de CRM.....	52
Quadro 3 - Circunstâncias para não promover a integração	57
Quadro 4 - Tabela de comunicações online (ferramentas), os hardwares eletrônicos compatíveis (suporte) e funções de comunicação	58
Quadro 5 – Tipologia das tecnologias <i>web</i>	63
Quadro 6 – Métricas relevantes para mídias sociais organizadas por objetivos	76
Quadro 7 – Classificação das mídias sociais.....	84
Quadro 8 – Tipos de mídias sociais	85
Quadro 9 – Categorias, funções, exemplos e utilidades das mídias sociais	86
Quadro 10 – Seis fontes de evidência: pontos fortes e fracos	102
Quadro 11 – mídias sociais utilizadas	115
Quadro 12 – mídias utilizadas pela HBSIS	123
Quadro 13 – Mídias sociais utilizadas pela TOTVS	139
Quadro 14 – Marketing de relacionamento nos casos pesquisados	160
Quadro 15 – Resumo das mídias sociais utilizadas pelas empresas pesquisadas	161
Quadro 16 – Características das mídias sociais dos casos pesquisados que podem auxiliar no marketing de relacionamento	166
Quadro 17 – Intensidade com que a empresa utiliza as mídias sociais.....	172
Quadro 18 – Intensidade dos motivos para usar as mídias sociais.....	173
Quadro 19 – Mudanças no decorrer do uso da mídia social	173
Quadro 20 – Frases do constructo gerar consciência	175
Quadro 21 – Frases do constructo engajamento.....	175
Quadro 22 – Frases do constructo troca de conteúdo.....	175
Quadro 23 – Frases do constructo <i>feedback</i>	175
Quadro 24 – Frases do constructo identificar usuário.....	176
Quadro 25 – Frases constructo valor da rede	176
Quadro 26 – Frases do constructo comunicação em momento de crise.....	176
Quadro 27 – Frases do constructo educação do cliente	176
Quadro 28 – Frases do constructo reforço da marca	177
Quadro 29 – Frases do constructo resolver problemas dos clientes.....	177
Quadro 30 – Frases do constructo mitigar crise	177
Quadro 31 – Frases do constructo mediador.....	177
Quadro 32 – Frases do constructo consequente	178
Quadro 33 – Matriz de amarração metodológica	179
Quadro 34 – Teste do <i>framework</i> concorrente	225

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil da amostra por gênero	181
Tabela 2 – Perfil da amostra por faixa etária	181
Tabela 3 – Perfil da amostra por escolaridade	182
Tabela 4 – Perfil da amostra por nível hierárquico	182
Tabela 5 – Perfil da amostra por região	183
Tabela 6 – Perfil da amostra por setor de atividade	183
Tabela 7 – Perfil da amostra por faturamento	183
Tabela 8 – Perfil da amostra por funcionários	184
Tabela 9 – Perfil da amostra por quantidade de clientes.....	184
Tabela 10 – Utilização de mídias sociais pela amostra.....	184
Tabela 11 – Mídias sociais utilizadas pela amostra	185
Tabela 12 – Tempo de utilização das mídias sociais pela amostra	185
Tabela 13 – Funcionários dedicados às mídias sociais pela amostra.....	185
Tabela 14 – Intensidade com que a amostra utiliza as mídias sociais.....	186
Tabela 15 – Intensidade dos motivos pelos quais a amostra utiliza as mídias sociais	188
Tabela 16 – Probabilidade da amostra reavaliar e/ou mudar um política da empresa em função da mídia social.....	189
Tabela 17 – Alteração do uso das mídias sociais pela amostra nos últimos 12 meses	189
Tabela 18 – Principais fornecedores de TI da amostra	190
Tabela 19 – Participação da amostra na mídia social do fornecedor de TI.....	190
Tabela 20 – Conhecimento da amostra da mídia social do fornecedor de TI.....	191
Tabela 21 – Caracterização do constructo gerar consciência.....	193
Tabela 22 – Análise fatorial do constructo gerar consciência.....	194
Tabela 23 - Confiabilidade de <i>Alfa</i> se uma das variáveis for excluída (gerar consciência)...	194
Tabela 24 - Caracterização do constructo engajamento.....	195
Tabela 25 – Análise fatorial do constructo engajamento	196
Tabela 26 - Confiabilidade de <i>Alfa</i> se uma das variáveis for excluída (engajamento)	196
Tabela 27 - Caracterização do constructo troca de conteúdo.....	197
Tabela 28 - Análise fatorial do constructo troca de conteúdo.....	197
Tabela 29 - Confiabilidade de <i>Alfa</i> se uma das variáveis for excluída (troca de conteúdo) ..	198
Tabela 30 - Caracterização do constructo <i>feedback</i>	198
Tabela 31 - Análise fatorial do constructo <i>feedback</i>	199
Tabela 32 - Caracterização do constructo identificar usuário	199
Tabela 33 - Análise fatorial do constructo identificar usuário	200
Tabela 34 - Confiabilidade de <i>Alfa</i> se uma das variáveis for excluída (identificar usuário) .	200
Tabela 35 - Caracterização do constructo valor da rede	201
Tabela 36 - Análise fatorial do constructo valor da rede	201
Tabela 37 - Confiabilidade de <i>Alfa</i> se uma das variáveis for excluída (valor da rede).....	201
Tabela 38 - Caracterização do constructo comunicação em momento de crise.....	202
Tabela 39 - Análise fatorial do constructo comunicação em momento de crise.....	203
Tabela 40 – Confiabilidade de <i>Alfa</i> se uma das variáveis for excluída (comunicação em momento de crise)	203
Tabela 41 - Caracterização do constructo educação do cliente.....	204

Tabela 42 - Análise fatorial do constructo educação do cliente.....	204
Tabela 43 - Confiabilidade de <i>Alfa</i> se uma das variáveis for excluída (educação do cliente).....	204
Tabela 44 - Caracterização do constructo reforço da marca	205
Tabela 45 - Análise fatorial do constructo reforço da marca	206
Tabela 46 - Confiabilidade de <i>Alfa</i> se uma das variáveis for excluída (reforço da marca)....	206
Tabela 47 - Caracterização do constructo resolver problemas dos clientes	207
Tabela 48 - Análise fatorial do constructo resolver problemas dos clientes	207
Tabela 49 - Confiabilidade de <i>Alfa</i> se uma das variáveis for excluída (resolver problemas dos clientes).....	207
Tabela 50 - Caracterização do constructo mitigar crise	208
Tabela 51 - Análise fatorial do constructo mitigar crise	208
Tabela 52 - Caracterização do constructo mediador	209
Tabela 53 - Análise fatorial do constructo mediador	210
Tabela 54 – Caracterização do constructo consequente.....	211
Tabela 55 - Análise fatorial do constructo consequente	213
Tabela 56 – Resultados gerais do modelo	216
Tabela 57 - <i>Outer loadings</i>	217
Tabela 58 – Validade discriminante.....	220
Tabela 59 - Teste dos <i>Path Coefficients</i>	223
Tabela 60 – Teste das hipóteses	223

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Modelo proposto do processo de venda do mercado B2B	14
Ilustração 2 – Trocas relacionais no marketing de relacionamento	15
Ilustração 3 - Comparativo entre o fluxo de comercialização e o de relacionamento	17
Ilustração 4 – Dimensões e influências na central de compras	20
Ilustração 5 – Escala de tangibilidade	22
Ilustração 6 – Dimensões e efeitos da troca relacional	37
Ilustração 7 – Fatores acionáveis do <i>brand equity</i>	44
Ilustração 8 – Interação, comunicação planejada e processo de valor	45
Ilustração 9 – Processo de gestão do relacionamento com o cliente.....	53
Ilustração 10 – Paradigma da nova comunicação	69
Ilustração 11 – Estratégia de mídias sociais	78
Ilustração 12 – Estratégia de mídia social emergente	78
Ilustração 13 – Processo de evolução das mídias sociais nas vendas	82
Ilustração 14 – Diferenciação de mídias sociais	86
Ilustração 15 – Rede de relacionamento da TOTVS	133
Ilustração 16 – Intranet x By You	134
Ilustração 17 – Ferramenta documentos da rede social By You	140
Ilustração 18 – Implantação em ondas	141
Ilustração 19 - <i>Framework</i> teórico e hipóteses de pesquisa.....	171
Ilustração 20 – <i>Framework</i> teórico proposto testado	224
Ilustração 21 – Framework teórico concorrente testado	226

1 INTRODUÇÃO

Com o aumento da concorrência as empresas verificam a necessidade de desenvolver e estabelecer um relacionamento com os seus clientes. Dessa forma, começam a trabalhar questões relativas ao envolvimento desses clientes com as empresas, pois quanto maior for o envolvimento do cliente, maior será a atenção que ele desprende à empresa, o que possibilita maiores transações futuras, seja em valor, seja em quantidade. Sendo assim, o conceito de marketing de relacionamento se desenvolveu.

O marketing de relacionamento pode ser definido como todas as atividades de marketing direcionadas para o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem-sucedidas (MORGAN; HUNT, 1994). Portanto, o objetivo do marketing de relacionamento é alavancar a produtividade atingindo altos níveis de eficiência a partir da diminuição dos custos operacionais com a retenção do consumidor, respostas rápidas e o compartilhamento de recursos entre os parceiros (SHETH; PARVATIYAR, 1995a).

Existem diversas formas de gerenciar e promover a construção do relacionamento, sendo as mídias sociais uma forma de se relacionar com seus clientes. A mídia social pode ser entendida como uma plataforma que possibilita a interação e colaboração entre indivíduos através da internet, facilitando a troca de conteúdos e informações (KAPLAN; HAENLEIN, 2010; MONTALVO, 2011). Dessa forma, verifica-se que a mídia social é orientada para o relacionamento, tendo em vista a possibilidade de interação entre as partes relacionais.

A partir da potencialidade de interação possibilitada pelas mídias sociais, as empresas começam a perder o controle sobre o conteúdo, o tempo e a frequência da informação e a comunicação que outrora era controlada pelas empresas atualmente ela é promovida e produzida por consumidores. Portanto, a informação sobre produtos e serviços é originada no mercado e baseiam-se nas experiências dos consumidores que são amplificadas a partir do uso das mídias sociais. (MANGOLD; FAULDS, 2009)

É nesse sentido que se desenhou a questão central deste estudo, que busca compreender a mídia social como uma plataforma para auxiliar nas atividades de marketing de

relacionamento das empresas, mais especificamente de empresas do mercado *business-to-business* (B2B), ou seja, entre empresas. Assim como no mercado *business-to-consumer* (B2C), que lida com o consumidor final, o mercado B2B também depende da solução de problemas em contextos de interação humana, embora busque a racionalidade deste processo.

Este complexo processo de compra e venda do mercado B2B é ainda acentuado em decorrência das características específicas deste mercado que se desenvolveram nas últimas décadas como o envolvimento de diversas pessoas nas duas pontas do processo; a inclusão de elementos de serviços variados, difíceis de especificar e; o aumento da ênfase em estabelecer um relacionamento colaborativo entre vendedores e compradores. (AGE, 2011)

Para melhor compreensão do tema, foi realizada, inicialmente, uma pesquisa de campo com empresas do setor de tecnologia da informação (TI). As soluções de TI são terceirizadas pelas empresas compradoras, fazem parte do mercado B2B e a gestão dessa terceirização que tradicionalmente é baseada em contratos começa a perder espaço para uma gestão baseada em relacionamentos (BERGAMASCHI, 2004), resultante da própria evolução dos sistemas de TI que exigem uma maior pró-atividade de ambas as partes envolvidas (POZZEBON; FREITAS, 1999).

Para Age (2011) existe uma lacuna na literatura para entender o complexo universo do mercado B2B. Ainda, segundo Michaelidou (2011) empresas B2B perceberam o potencial das mídias sociais posteriormente as empresas do mercado B2C. Sendo assim, foi realizada uma pesquisa exploratória que tem o objetivo de aumentar o conhecimento do pesquisador sobre um fenômeno (SELLTIZ *et al*, 1974).

Com base nos resultados dessa pesquisa exploratória, que evidenciou um conjunto de aspectos relacionados com a visão de ofertantes de serviços de TI em termos de marketing de relacionamento e uso de mídias sociais, planejou-se uma pesquisa descritiva realizada junto a clientes e prospects de serviços de TI. Esta *survey* teve por propósito levantar traços de satisfação de usuários impactados pelas políticas de marketing de relacionamento e de mídias sociais implementadas por empresas de TI. As duas pesquisas empíricas realizadas possibilitaram identificar pontos de convergência e de divergência na visão de ofertantes e demandantes nesse mercado. Procurou-se, assim, verificar *gaps* e oportunidades de marketing passíveis de serem supridas por empresas do setor de Tecnologia da Informação que levem a

uma maior efetividade das práticas de marketing nesse segmento do mercado de serviços empresariais.

Dessa forma, essa dissertação foi elaborada em 6 capítulos. O primeiro capítulo se refere à introdução, objetivo e justificativa. Já o segundo capítulo é o referencial teórico e abrange os itens mercado B2B com foco no relacionamento; marketing de relacionamento, satisfação, valor para o cliente, comprometimento e confiança; CRM – *customer relationship management*; marketing de relacionamento no B2B; a importância da rede para o mercado B2B; mídias sociais e sua relevância para as empresas; classificação, plataformas e estratégias de mídias sociais.

O terceiro capítulo se refere à pesquisa de campo e seus procedimentos metodológicos, realizada junto a três empresas prestadoras de serviços de TI. O quarto capítulo contempla a análise dos dados e informações coletados junto a essas três empresas, bem como o cruzamento dos casos com o referencial teórico.

À luz dos referenciais teóricos e resultados obtidos junto a essas três empresas de TI, estruturou-se o quinto capítulo dedicado à pesquisa descritiva realizada junto a clientes e *prospects* dessas prestadoras de serviços. Este capítulo contempla tanto a etapa de planejamento da pesquisa quanto da análise e interpretação dos resultados obtidos.

Por fim, o sexto e último capítulo se refere às considerações finais, limitações e sugestões de pesquisas.

1.1 Justificativa

A partir da potencialidade promovida pela internet e, conseqüentemente dos meios digitais, verifica-se que o uso das mídias sociais pelas empresas pode auxiliar as marcas, inclusive as do mercado B2B, a partir do desenvolvimento e manutenção do relacionamento entre empresas. Contudo, Michaelidou (2011) ressalta que as pesquisas sobre as mídias sociais ainda estão numa fase embrionária, bem como seu interesse é focado, principalmente, em um contexto B2C. Sendo assim, verifica-se uma escassa literatura sobre o uso das mídias sociais

no mercado B2B, conforme será visto no referencial teórico, portanto, esta pesquisa também intenta ser fonte de consulta para as empresas deste mercado que desejam adotar o uso das mídias sociais com foco no relacionamento em seus negócios.

Ainda, empresas B2B perceberam o potencial das mídias sociais posteriormente as empresas do mercado B2C, que mostram um interesse crescente nestes meios desde 2004, enquanto as empresas B2B somente a partir de 2010. Segundo Michaelidou (2011), 27% das pequenas e médias empresas do Reino Unido utilizam as mídias sociais, bem como utilizam mais de uma mídia social, sendo que 77% dessas empresas utilizam o Facebook. Ainda, 50% dessas empresas não investem recursos financeiros da verba de marketing nas mídias sociais, ou apenas investem 1%. Contudo, 44% desejam investir mais nestes meios. Para Michaelidou (2011), esses dados são bastante interessantes, considerando o fato de que as mídias sociais recebem pouca atenção da literatura B2B acadêmica.

Já no Brasil, segundo o Instituto Brasileiro de Inteligência de Mercado (IBRAMERC, 2012), de acordo com pesquisa realizada com 300 profissionais das áreas de comunicação, marketing e vendas do mercado B2B afirmam que 28% utilizam as mídias sociais para ampliar os efeitos de seus projetos de marketing já existentes; 17% para fazer networking; 13% para conjugar interações com eventos; 10% para manter relações com empresas do mesmo segmento; 9% para alimentar o CRM da empresa e; 23% não utilizam as mídias sociais. Ainda, 55% dessas empresas não investem nas mídias sociais.

Para o Ibramerc (2012) as empresas B2B utilizam as mídias sociais como ferramenta de apoio ao marketing e vendas e seu uso tende a crescer nos próximos anos. Nesse sentido, o IBOPE Nielsen Online (2012) verifica que número total de pessoas com acesso à internet no Brasil em qualquer ambiente (domicílios, trabalho, escolas, *lan houses* ou outros locais) atingiu 82,4 milhões no primeiro trimestre de 2012. Sendo que, o número de usuários ativos no trabalho e em domicílios em setembro de 2012 foi de 50,8 milhões. Já em abril de 2011 foi de 42,8 milhões, que representam um crescimento de 16,8% sobre os 36,6 milhões de abril de 2010. Ainda, para a ComScore (2013), consumidores no Brasil passam mais de 27h por mês online em seus computadores, o que verifica o potencial do canal internet, tanto com o contínuo aumento de seus usuários, como com a potencialidade de transformá-los em consumidores online.

De acordo com a pesquisa TIC Domicílios, do Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI.br, 2012), o acesso à internet pelos celulares triplicou de 2010 para 2011 subindo de 5% para 17%. Um dos motivos apontados pela pesquisa para o aumento é a disponibilidade de acesso à internet em telefones pré-pagos. Segundo a ComScore (2013), visualizações de páginas em dispositivos que não são PCs, por exemplo, smartphones e tablets, bateram um recorde, com quase 6% das visualizações totais consumidas pelos brasileiros durante dezembro de 2012. A partir do uso da internet, independente da plataforma escolhida, Kaplan e Haenlein (2010) afirmam que é apropriado dizer que mídia social apresenta uma tendência revolucionária que deveria atrair empresas que trabalham online, e mesmo aquelas que ainda não.

Nesse sentido, verifica-se que os sites de busca, portais e comunidades, que incluem blogs e redes sociais, foram os mais acessados pelos internautas brasileiros em setembro de 2012 com um crescimento de 11,6% na comparação com setembro de 2011 (IBOPE NIELSEN ONLINE, 2012). Ainda, segundo a ComScore (2013) os sites de redes sociais são os que mais capturam o tempo dos consumidores no Brasil com 36% deste tempo, sendo que o Facebook é o líder da categoria, com quase 44 milhões de visitantes únicos em dezembro de 2012; 22% a mais que no ano anterior.

Para Davi Bertoncello, diretor executivo da Hello Research, em entrevista ao portal da propaganda (2013), sobre a pesquisa Papo Social, estudo realizado no Brasil para entender quem são os brasileiros nas redes sociais, afirma que “o agrupamento de pessoas se dá muito mais por afinidade de assuntos discutidos do que necessariamente por questões demográficas”. Corroborando esta afirmação, mais especificamente dentro do setor de tecnologia da informação, 69,23% dos usuários de TI na América Latina seguem as páginas das empresas do setor no Facebook ou pelo Twitter, conforme afirma o IDC (*International Data Corporation*, 2011), empresa referência em pesquisas na área de TI.

Além disso, é importante compreender a importância do setor de TI para a economia brasileira e, conseqüentemente, sua relevância para esta pesquisa. Dessa forma, Antonio Gil *apud* (PETRY, 2012), presidente da Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (Brasscom), revela a partir de um estudo em parceria com a consultoria McKinsey, que até 2022, o Brasil pode ser o quinto maior mercado mundial do setor de TI. Atualmente o Brasil ocupa a sétima posição com um faturamento anual de US\$ 112 bilhões, representando 4,5% do PIB nacional. Caso a meta para 2022 seja atendida, a

representatividade do setor será de 6,5% do PIB. Ainda, em agosto de 2012, o governo lançou o programa TI Maior, com previsão de investimentos de R\$ 500 milhões até 2015 para o setor.

Mais especificamente, o mercado de EIS, foco desta pesquisa, está em constante crescimento com um aumento da receita total de 11,1% de 2011 para 2012, considerando o mercado mundial (GARTNER, 2011). Com o contínuo crescimento de mercado de TI, no Brasil e no mundo, verifica-se que até 2014 faltarão 45 mil profissionais de TI no Brasil para suprir a demanda do crescimento do setor (BRASSCOM, 2011).

Sendo assim, os dados aqui apresentados representam um setor em constante crescimento, assim como as plataformas de mídias sociais estão se consolidando no mercado, inclusive sendo utilizadas por empresas B2B. Dessa forma, esta pesquisa busca compreender como as empresas do setor de TI se apropriam deste meio para dar suporte aos seus relacionamentos, considerando o potencial destas ferramentas para este fim.

1.2 Objetivos do estudo

São dois os objetivos gerais fixados para o estudo:

- O primeiro, sob a perspectiva de ofertantes de serviços de tecnologia da informação, consiste em estudar como empresas do mercado B2B, mais especificamente de TI, estão utilizando as mídias sociais nas suas atividades de Marketing de Relacionamento.
- O segundo, sob o prisma da demanda, consiste na avaliação dos fatores antecedentes e do nível de satisfação de usuários clientes e *prospects* perante a mídia social dos fornecedores de TI.

Pretende-se, dessa forma, estabelecer uma confrontação das percepções de executivos de empresas que ofertam e demandam serviços de TI, de forma a evidenciar aspectos que possibilitem melhorar o nível de efetividade do marketing de relacionamento entre os *players* desse segmento do mercado B2B.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a compreensão dos temas abordados e suas relações com a pesquisa de campo que atenda aos objetivos propostos neste estudo, foi realizada, inicialmente, uma pesquisa bibliográfica e documental. O resultado desta pesquisa constitui o referencial teórico e aborda os seguintes itens, respectivamente: características do mercado B2B com foco no relacionamento; características do serviço; a importância da rede para o mercado B2B; marketing de relacionamento; marketing de relacionamento no mercado B2B; satisfação, valor para o cliente; comprometimento e confiança; CRM - *customer relationship management*; mídia social: origem, evolução e conceitos relativos; o papel da mídia social para as empresas; estratégia de mídias sociais com foco no relacionamento; classificação das mídias sociais e; as plataformas de mídias sociais mais utilizadas.

2.1 Características do mercado B2B com foco no relacionamento

O universo de produtos e serviços do mercado B2B é grande e complexo, portanto difícil de definir. Contudo, pesquisadores buscam desenvolver diferentes tipologias para reduzir este universo. Kotler e Pfoerstsch (2008) pontuam que, em geral, este mercado pode ser dividido em materiais e peças, por exemplo, matéria-prima, manufaturados e peças em geral; itens de capital, como equipamentos usados na produção e/ou operação e; suprimentos e serviços, que consiste em suprimentos de operação, reparos e manutenção.

Essas tipologias podem ser úteis para simplificar um processo complexo. Porém, o resultado dessa complexidade se reflete no processo de compra e venda de produtos e serviços B2B que acaba por exigir profissionais qualificados em ambas as pontas do processo. Isso porque, essa relação de compra e venda normalmente exige soluções individuais que requerem altos níveis de ajustamentos para as partes envolvidas. (KOTLER; PFOERTSCH, 2008)

Ainda, o processo de compra e venda é complexo porque depende da solução de problemas em contextos de interação humana e, no B2B pode ser ainda mais complexo em decorrência das características específicas deste mercado que se desenvolveram nas últimas décadas como

o envolvimento de diversas pessoas nas duas pontas do processo; a inclusão de elementos de serviços variados, difíceis de especificar e; o aumento da ênfase em estabelecer um relacionamento colaborativo entre vendedores e compradores, fazendo com que a solução final seja desenvolvida gradualmente, o que complicou a transação tradicional que tipicamente envolvia briefings e soluções padronizadas. (AGE, 2011)

Age (2011) busca desenvolver uma *grounded theory* (teoria fundamentada) do complexo processo de compra e venda do mercado B2B com o objetivo de possibilitar aos profissionais de marketing uma ferramenta conceitual que auxilia na análise e no entendimento de como se desenrola este complexo processo na atualidade. O modelo proposto consiste num processo social básico chamado de *business manoeuvring* (manobras de negócio), como pode ser visto na Ilustração 1.

Ilustração 1 – Modelo proposto do processo de venda do mercado B2B

Fonte: AGE, 2011, p. 1580.

Business standardization ou padronização do negócio descreve as atividades relativas à formalidade e padronização; *business fraternization* ou fraternização do negócio é relativo à colaboração organizacional, seja interna ou externamente; *personalization* ou personalização é referente às atitudes e a disposição das pessoas; já *probationary business rationalization* ou racionalização probatória do negócio é relativa às preocupações sobre custos e riscos. (AGE, 2011)

Contudo, a complexidade desta relação é no gerenciamento das atividades presentes nesses quatro constructos, pois o sucesso da venda não depende de uma categoria específica, mas sim no equilíbrio, flexibilidade e adaptação de todas as questões envolvidas no processo. Portanto, a empresa vendedora precisa “manobrar” (*manoeuvring*) para que a venda não seja tendenciosa de forma que resultado não seja focado nem em um, nem em outro constructo, pois o sucesso da venda em longo prazo depende do equilíbrio dos quesitos apresentados. (AGE, 2011)

Sendo assim, o processo de venda atual do mercado B2B é complexo e exige esforços dinâmicos no qual diversos conflitos e interesses são gerenciados pelos envolvidos num processo descrito como *business manoeuvring*. Para Age (2011) os modelos de venda anteriores são lineares baseados em sete passos que falham em capturar a natureza dinâmica do mercado B2B contemporâneo, particularmente no entendimento de que as diversas dimensões coexistem simultaneamente.

Isso porque, este processo complexo de compra e venda do mercado B2B raramente se estingue ao final da compra, fazendo desta relação de troca um processo contínuo pautado pelo relacionamento das partes envolvidas. A Ilustração 2 evidencia os diferentes tipos de trocas relacionais que ocorrem ou podem ocorrer em uma empresa, com diversos públicos.

Ilustração 2 – Trocas relacionais no marketing de relacionamento
Fonte: MORGAN; HUNT, 2004, p. 21.

Conforme visto na Ilustração 2, o relacionamento acontece com os diversos públicos de uma empresa, sendo que, o relacionamento com consumidores finais faz parte do mercado B2C. Embora este não seja o relacionamento foco desta pesquisa, é a partir da sua existência que deriva a demanda por produtos B2B, pois esta demanda é o resultado da demanda pelos produtos finais, conforme Kotler e Pfoerstsch ressaltam (2008, p. 41) quando afirmam que “tudo começa e termina com a demanda do consumidor”.

Já o relacionamento com consumidores intermediários é entendido como B2B, tendo em vista que esses intermediários também são empresas. Neste caso, a empresa é o fornecedor e o intermediário, o cliente. Estes consumidores intermediários são entendidos como varejistas. Segundo Parente (2010, p. 22) “varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final”. Os grandes distribuidores – varejistas, existem devido ao grande volume e baixos preços e tendo a demanda sob seu controle, por assim dizer, usam do seu poder obrigando os fabricantes a fazer concessões, o que diminui a margem de lucratividade desses fabricantes.

Este cenário começa a ser verificado no começo dos anos 90 quando as empresas começaram a perder o interesse na distribuição e vendas e passaram a se preocupar somente com recursos, capacidade de inovação, tecnologia e operacionalização. O resultado foi uma evolução da distribuição massiva que atualmente existe em detrimento da inovação de bens e serviços devido às concessões que os fabricantes têm que fazer perante aos grandes varejistas. A consequência deste cenário é a diminuição das margens de lucro dos fabricantes e a diluição do valor das marcas dos produtos. (THOMAS; WILKINSON, 2011)

Para muitas empresas, utilizar-se desses grandes varejistas proporciona acesso dos seus produtos a milhares de consumidores e uma grande participação no mercado. A consequência, entretanto é a *comoditização* dos seus produtos, ou seja, a diminuição do valor da marca e a dificuldade de diferenciação em função de concessões para os varejistas, o que diminui a capacidade de investimentos na empresa, sendo que, aumentar a capacidade de investimentos na empresa foi o fator que, inicialmente, levou às empresas a utilizarem os grandes varejistas para distribuição dos seus produtos.

Dessa forma, verifica-se uma troca de poderes e os fabricantes começam a se sentirem vulneráveis e dependentes dos varejistas. Sendo assim, os varejistas aumentam o seu poder de barganha nessa relação e “começam a impor suas condições de fornecimento, definindo desde a forma de abastecimento até os procedimentos de gestão e processos produtivos que o fabricante deve adotar”. (PARENTE, 2010, p. 17)

A política de vender mais se utilizando dos grandes varejistas é prejudicial para os fabricantes, no que se refere à inovação, mas também para a economia no geral. Isso se vale pela transferência do poder dos criadores de produtos inovadores e serviços para os grandes distribuidores que aumentaram seu controle do mercado global. Sendo assim, uma das formas de minimizar os efeitos dessa situação é melhorar o relacionamento entre essas empresas na busca pela diminuição desta relação de poder.

Nesse sentido, Crescitelli e Ikeda (2006a) verificam que o relacionamento é um processo distinto do processo de comercialização como pode ser visto na Ilustração 3.

Ilustração 3 - Comparativo entre o fluxo de comercialização e o de relacionamento

Fonte: CRESCITELLI; IKEDA, 2006a, p. 57.

A partir do comparativo proposto pela Ilustração 3, verifica-se que para o varejo, a importância do relacionamento se assemelha a do consumidor final e, portanto é possível utilizar-se de ferramentas para maximizar esta relação e, conseqüentemente melhorar a negociação e em parte, diminuir o poder dos varejistas conforme discutido anteriormente.

Também é comumente chamado de B2B o relacionamento que ocorre com os fornecedores, localizado no quadrante superior da Ilustração 2. Os fornecedores podem ser de bens ou serviços e, em muitos casos, o resultado dessa relação exige certas especificações de produtos

com características técnicas que serão integradas em sistemas amplos para a produção do produto final. Esse fator tem grande impacto na forma de comercialização desses produtos.

A consequência dessa complexidade é que diferencia o mercado B2B do mercado B2C. Kotler e Pfoerstsch (2008) ressaltam algumas características específicas do mercado B2B que afetam esta relação de troca, como a demanda derivada, a internacionalização, a compra organizacional, a situação de compra, o centro de compras, bem como resalta a relevância dos fatores humanos nas decisões de negócios.

A demanda derivada se refere à relação que existe entre a demanda por produtos finais e a demanda por produtos industriais, ou seja, a demanda por produtos B2B deriva da demanda pelo seu respectivo produto final. Este fator faz com que a demanda por produtos B2B seja mais volátil que a demanda do consumidor, pois uma substituição do produto industrial pode ser prejudicial para o fornecedor e não afetar diretamente o consumidor. Ainda, a demanda derivada, pela sua própria natureza é mais inelástica que a demanda do consumidor, isso porque, para uma empresa faz menos sentido comprar mais, somente porque o preço está mais baixo. (KOTLER; PFOERTSCH, 2008)

A internacionalização é mais favorável para o mercado B2B, pois a principal preocupação para estes produtos se referem à funcionalidade e performance, tendo pouca diferenciação entre os concorrentes, diferentemente do mercado B2C que é mais afetado por questões culturais, preferências e valores. Ou seja, em geral, clientes de produtos B2B buscam essencialmente as mesmas funcionalidades e performances. Além disso, a globalização, inovações em logística e transporte e os avanços em comunicação e tecnologias da informação, cada vez mais diminuem as barreiras geográficas entre empresas B2B. (KOTLER; PFOERTSCH, 2008)

A compra organizacional normalmente envolve diferentes pessoas e departamentos da empresa que contribuem para assegurar a melhor solução para a empresa. Além disso, uma empresa B2B normalmente tem menos clientes que uma B2C e um maior volume de vendas para um mesmo cliente. Estes fatores fazem com que o comprador tome decisões mais racionais, econômicas e mais rentáveis baseadas no preço, funcionalidades e serviços. Contudo, o processo de decisão é complexo e, portanto, deve-se pensar em questões como por que a compra ocorre, quando ela ocorre, como é processada, como fornecedores são

escolhidos, quem participa do processo de compra e porque um produto ou serviço é escolhido em detrimento de outro. (KOTLER; PFOERTSCH, 2008)

A situação de compra influencia diretamente na complexidade da decisão de compra. Segundo Kotler e Pfoertsch (2008) a literatura de marketing define basicamente três situações distintas. A recompra direta é a mais comum, tem baixo risco e se refere a produtos de baixo custo, como por exemplo, materiais para escritório. A recompra modificada se refere a situações em que a empresa deseja satisfazer uma necessidade existente de outra maneira, motivadas, por exemplo, para a redução de custo, aumento de performance ou mudanças na legislação. Já a nova tarefa se refere a uma solicitação de compra ou serviço com exigências diferenciadas, que geralmente geram altos níveis de incertezas e riscos. Sendo assim, mais pessoas são envolvidas na decisão e, portanto, mais demorado é este processo.

O centro de compras é formado a partir da situação de compra e não necessariamente é um centro formal e/ou estruturado. Dependendo da função de cada integrante do centro de compras, a literatura de marketing normalmente identifica esses integrantes em iniciadores, que se refere à pessoa que percebe a necessidade de compra; o usuário, que como o próprio nome diz é quem vai utilizar o produto e/ou serviço; os influenciadores que orientam a decisão de compra a partir do seu conhecimento reconhecido nas especificações técnicas; o executor, responsável pela decisão final; aprovadores, autoridades responsáveis para aprovar a compra; compradores, autoridade formal que seleciona os fornecedores e; os controladores, pessoas que controlam o fluxo de informações para os integrantes do centro de compras. (KOTLER; PFOERTSCH, 2008)

Ainda, dentro do centro de compras, o processo de compra pode ser dividido em diversos estágios. Segundo Kotler e Pfoertsch (2008), um dos modelos mais aceitos é dividido em oito estágios de compra. Primeiro existe o reconhecimento do problema. Segundo, busca-se a descrição da necessidade geral, que estima quantidade e prazo, sendo o terceiro estágio relativo à especificação técnica dos produtos. O quarto, quinto e sexto estágio se referem aos fornecedores, ou seja, busca e avaliação; solicitação e análise de propostas; avaliação e seleção; respectivamente. Por fim, é feito a especificação do pedido e rotinas, sendo o último estágio a revisão do desempenho.

Embora as transações B2B sejam bastante racionais e baseadas em características técnicas, ainda as decisões de compras são feitas por seres humanos, que carregam um universo cognitivo próprio e, portanto, fatores individuais e pessoais, motivações, percepções e preferências influenciam fortemente na decisão de compra para todos os integrantes do centro de compra. A Ilustração 4 mostra a complexidade que envolve o centro de compras.

Ilustração 4 – Dimensões e influências na central de compras

Fonte: KOTLER; PFOERTSCH, 2008, p. 48

Sendo assim, conforme visto na Ilustração 4, são diversos os fatores que influenciam na decisão de compra e apesar das características técnicas e a busca da racionalidade da compra serem evidenciadas nesta relação, verifica-se a importância do relacionamento, não somente como fator subjetivo influenciador na decisão, mas também como fonte de informação a fim de buscar compreender todas as variáveis deste complexo processo.

Contudo, mais especificamente, a proposta desta pesquisa concentra-se no relacionamento que ocorre entre o fornecedor de serviços e a empresa. Nesta relação, a empresa é cliente do fornecedor de serviços, no caso, fornecedor de TI e, embora um relacionamento envolva duas partes relacionais, o foco da primeira parte desta pesquisa é pela ótica do fornecedor de serviços, ou seja, como esta parte da relação pode utilizar as mídias sociais para gerenciar o

relacionamento com o seu cliente. Sendo assim, é plausível compreender as especificidades de uma empresa de serviços.

2.1.1 Características do serviço

Na literatura, um produto pode ser um bem ou um serviço. Porém, o bem é diferente de um serviço. A administração de uma empresa de serviços é diferente da administração de uma empresa de bens. Serviços não são tangíveis, são ações, processos e atuações que “incluem todas as atividades econômicas cujo produto não é uma construção ou produto físico, é geralmente consumido no momento em que é produzido e proporciona valor agregado em formas que são essencialmente intangíveis de seu comprador direto”. (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 28)

As principais diferenças entre um bem e um serviço são atribuídas às características do serviço de intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade. É um intangível porque é uma ação, enquanto um bem é objeto. A inseparabilidade existe, pois primeiro o serviço é vendido e depois consumido. A heterogeneidade acontece devido às variações ocorridas de uma troca para outra. Já a perecibilidade existe, pois o serviço não pode ser estocado ou reaproveitado. O Quadro 1 proporciona a compreensão das principais diferenças de serviços e bens de consumo.

Quadro 1 - Serviços são diferentes

Bens	Serviços	Implicações decorrentes
Tangíveis	Intangíveis	<ul style="list-style-type: none"> - Serviços não podem ser estocados. - Serviços não podem ser patenteados. - Serviços não podem ser exibidos ou comunicados com facilidade. - É difícil determinar o preço.
Padronizados	Heterogêneos	<ul style="list-style-type: none"> - O fornecimento de um serviço e a satisfação do cliente dependem das ações dos funcionários. - A qualidade dos serviços depende de diversos fatores incontroláveis. - Não há certeza de que o serviço executado atenda o que foi planejado e divulgado.
Produção separada do consumo	Produção e consumo simultâneos	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes participam e interferem na transação. - Os clientes afetam-se mutuamente. - Os funcionários afetam o serviço prestado. - A descentralização pode ser essencial. - É difícil ocorrer produção em massa.
Não perecíveis	Perecíveis	<ul style="list-style-type: none"> - É difícil sincronizar a oferta e a demanda em serviços. - Os serviços não podem ser devolvidos ou revendidos.

Fonte: ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 36.

Os aspectos de intangibilidade permeiam a discussão sobre a principal diferença de bem e serviço. Segundo Hoffman *et al* (2010, p. 32), “a intangibilidade é a fonte da qual emerge as outras três”. Isso acontece pela dificuldade de definir um produto como um bem ou como um serviço, pois um produto pode ter as duas características. Entretanto, serviços tendem a ser mais intangíveis, contudo podem ter aspectos tangíveis, assim como um bem pode ter aspectos intangíveis. A escala de tangibilidade demonstrada na Ilustração 5 possibilita entender e tentar definir a posição de um determinado produto.

Ilustração 5 – Escala de tangibilidade

Fonte: Hoffman *et al*, 2010, p. 6

A partir da escala acima é possível compreender que quando se compra um bem, adquire-se tanto as suas características tangíveis, quanto suas características intangíveis e vice e versa. Mesmo porque, “talvez não haja um produto puro ou um serviço puro”, as características tangíveis e intangíveis estão intrínsecas ao produto e consequentemente intrínsecas as experiências dos consumidores com esses produtos. (HOFFMAN *et al.*, 2010, p. 7)

Devido à dificuldade de diferenciar um bem de um serviço, o pacote de serviços é o conjunto de mercadorias que são oferecidos para o cliente no qual ele tem contato e, portanto, é necessário um maior cuidado em alguns pontos como as instalações de apoio, ou seja, os recursos físicos disponíveis para o serviço; bens facilitadores, que se referem aos itens fornecidos ou material consumido; as informações, ou seja, o conteúdo oferecido pelo cliente para confecção do serviço personalizado; os serviços explícitos, que são os benefícios percebidos pelo cliente após a utilização do serviço e; os serviços implícitos, referentes aos benefícios psicológicos ou características extrínsecas dos serviços. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005)

Já para Berry (1987) a principal diferença de empresas que vendem bens para empresas que vendem serviços é que a empresa de bem vende coisas e as de serviços vendem desempenho. É importante ressaltar que uma empresa não pratica serviço sem a presença do cliente, sendo assim, toda a empresa é responsável pelo cliente e, portanto todos devem praticar marketing. Já o departamento de marketing deve ser um facilitador para esse processo. Além disso, o marketing também deve ser relevante nas trocas entre funcionários e a empresa, pois eles também trocam experiências e considerações, além de serem consumidores.

De acordo com Berry (1987), em essência as empresas podem fazer suas vendas de três maneiras distintas como atrair novos clientes; fazer mais negócios com os atuais clientes e; reduzir as perdas dos já clientes. Para tanto, devem ser excelentes na resolução dos problemas, serem acessíveis e responder com rapidez, competência e cortesia na hora de resolver os problemas apresentados para reparar estragos e melhorar sua reputação. Além disso, serviços proporcionam a vantagem de customização e de ter uma marca poderosa, pois quanto mais intangível for o serviço, maior a necessidade e possibilidade de construir uma marca poderosa.

Outras duas características que são verdadeiras oportunidades para empresas de serviços é a utilização de alta tecnologia que pode diminuir os custos, aumentar a velocidade do serviço, aumentar a qualidade do serviço e proporcionar serviços melhores e mais variados e; o alto contato existente nas relações de serviço, que possibilita serviços customizados, resolução de problemas superior, efetivas vendas cruzadas (*cross-seeling*), e confiança do consumidor na tecnologia e nos serviços, pois alguém estará presente caso haja algum problema. (BERRY, 1987)

A partir dessas características específicas do serviço verifica-se um aumento do interesse do relacionamento inerente deste tipo de negócio. O maior foco no relacionamento por empresas de serviço pode ser verificado pela maturidade do marketing de serviços, aumento do reconhecimento dos benefícios do relacionamento pelas empresas e consumidores, bem como, os avanços em tecnologias. Além disso, pela sua própria natureza, o campo do marketing de serviço desenvolve a qualidade de serviço, na qual o objetivo de melhorar a qualidade do serviço é buscar a lealdade do consumidor e, portanto, interesse do marketing de relacionamento. (BERRY, 1995)

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 30) “um serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de co-produtor”. Nesse sentido, verifica-se atualmente que os serviços estão se transformando de uma relação de transação de serviços para uma transação de experiência, na qual o cliente é parte vital do processo. Sendo assim, se uma empresa de serviço utiliza a experiência como estratégia e se a mídia social existe da interatividade do usuário, entende-se que as mídias sociais podem ser utilizadas como ferramenta gerencial desta relação, sendo este o objetivo desta pesquisa.

Contudo, para o sucesso do relacionamento, outras partes interessadas no processo devem ser envolvidas, como fornecedores, parceiros, distribuidores, instituições financeiras, clientes dos clientes e às vezes, até mesmo os tomadores de decisões políticas podem ser incluídos na gestão do relacionamento em uma rede de relacionamentos. Dessa forma, toda a rede deve trabalhar em conjunto para alavancar valor ao produto final. Por exemplo, uma empresa de bens físicos é parte de um processo integrado a outros elementos, como serviços, que na melhor das hipóteses, o serviço alavanca o valor do produto com entregas rápidas e manutenção.

Isso vale, pois os consumidores finais demandam uma oferta que não se restringe ao produto ou ao serviço, mas também deve incluir informações sobre quão melhor e mais seguro usar o produto, a entrega, instalação, reparação, manutenção e atualizações. Mesmo porque, de uma forma geral, o produto principal é raramente a razão para a insatisfação (GRÖNROOS, 1994). Sendo assim, verifica-se a importância das redes de relacionamento para o mercado B2B, que serão mais aprofundadas a seguir.

2.1.2 A importância da rede para o mercado B2B

A partir do desenvolvimento de tecnologias que possibilitam a interatividade mediada por dispositivos eletrônicos, a rede social é entendida também como um tipo de mídia social e será mais aprofundada no capítulo 2.5. Contudo, é importante compreender que não foram essas tecnologias que possibilitaram o desenvolvimento de redes sociais, mas que essas tecnologias permitem uma atualização do que se entende como rede social, a partir de dispositivos que permitem a expansão da rede e novas formas de interações que ali se desenrolam.

Redes sociais existem a partir do relacionamento. Os relacionamentos são inerentes à condição humana e exigem no mínimo duas partes envolvidas. Entretanto, uma “rede é um grupo de relacionamentos que pode se transformar em modelos extremamente complexos”. “Se dissolvermos as redes sociais dos relacionamentos, dissolveremos a sociedade”, isso porque, os indivíduos se relacionam o tempo todo no seu cotidiano. Uma rede constitui-se de nós e laços. Os nós são os indivíduos e os laços são as ligações que ligam um nó a outro. (GUMMESSON, 2005, p. 23; 27)

Embora a sociedade seja moldada pelas redes existentes nas suas configurações, esta pesquisa busca compreender os relacionamentos, redes e interações pela perspectiva de mercado. Nesta perspectiva, “os papéis de clientes e fornecedores não são tão simples”, pois “os fornecedores e consumidores interagem conjuntamente em uma rede com competidores, seus próprios fornecedores, intermediários e outros”. (GUMMESSON, 2005, p. 29-30)

No mercado B2B, Gummesson (2005, p.38) pontua três diferentes conexões que formam o relacionamento entre compradores e vendedores como os elos de atividades, referente a atividades técnicas, administrativas e de marketing; laços entre recursos, referente à troca de recursos que podem ser tangíveis como máquinas ou intangíveis, como, por exemplo, o conhecimento; vínculos de atores, existentes da interação entre pessoas que “exercem influências e formam opiniões umas sobre as outras”.

As interações no mercado B2B são oriundas das relações e possuem algumas propriedades, que embora possam ser distinguidas em um relacionamento, suas definições muitas vezes podem ser sobrepostas. Algumas dessas propriedades entendidas como importantes para esta pesquisa e discutidas no decorrer de todo o trabalho são: colaboração, longevidade, comprometimento, confiança, frequência, capacidade de adaptação, proximidade e conteúdo. (GUMMESSON, 2005)

Verifica-se que existem diversos tipos de redes de relacionamentos, contudo ressalta-se que cada rede é única a partir das interações que ali se desenrolam, pois essas redes são formadas por indivíduos que carregam seu próprio universo cognitivo, bem como sofrem influência das condições e valores da empresa a que pertencem. Sendo assim, a compreensão das estruturas de rede e suas ligações são fundamentais para as empresas no mercado B2B.

Gummeson (2005, p. 275) descreve trinta (30) tipos de relacionamento, entretanto o foco desta pesquisa se concentra nos relacionamentos de mercado clássicos entre fornecedor e cliente que podem ser potencializado pelo uso de mídias sociais, e sendo assim, formam uma rede que não somente promove interações entre fornecedores e clientes, mas permite a entrada de novos membros e interações entre todos os usuários deste meio, formando uma rede complexa. Mesmo porque, “os relacionamentos entre duas empresas são subsistemas de redes maiores. Estas são habitadas pelos clientes dos clientes, pelos fornecedores dos fornecedores, pelos intermediários e por várias outras partes que colaboram”.

Para Achrol e Kotler (1999), a sociedade está mudando de uma economia baseada em recursos materiais, capital ou trabalho para uma economia baseada no conhecimento. Nesse sentido, as redes se adaptam melhor a um ambiente rico em conhecimento por causa da sua capacidade superior de processar as informações. Dessa forma, o foco das empresas em rede não é estrutural, mas sim num status gerencial. Isso porque, redes não são tolerantes aos tradicionais instrumentos de autoridade e controle. Hierarquia, poder e contratos diminuem em importância gerencial e são substituídos por mecanismos de governança relacional.

Sendo assim, é necessário intensificar as habilidades em negociação, coordenação interna e gerenciamento de conflitos, bem como também é importante cuidar da marca, da construção da imagem, das comunicações de marketing, dos serviços e programas de fidelidade. Redes de sucesso são mais focadas no cliente e, portanto, entregam melhor valor e satisfação. Sendo assim, o marketing é em favor dos consumidores ao invés do marketing para os consumidores. Essa mudança de paradigma de empresas com foco em hierarquia para o foco em rede é acentuada pelas tecnologias de produção e tecnologias da informação. Isso porque, as redes são mais adaptáveis, flexíveis e abertas à informação. (ACHROL; KOTLER, 1999)

Verifica-se então, que a empresa em rede é uma coalizão interdependente de tarefas ou habilidades de entidades econômicas especializadas que operam sem um controle hierárquico, mas é embutida por densas conexões laterais mútuas e recíprocas em um sistema de compartilhamento de valores que define os papéis de adesão e responsabilidades. Sendo assim, para entender o marketing em empresas de rede é importante entender a estrutura a qual a rede pertence. Portanto, Achrol e Kotler (1999) definem quatro categorias de empresas em rede.

As redes internas (internal networks), que são designadas na redução da hierarquia e na abertura da empresa para seu ambiente, bem como também busca uma abordagem contínua de adaptação ao ambiente. O foco é no processamento da informação e na criação do conhecimento, portanto os limites são permeáveis e essas empresas operam a partir de conexões laterais, internas e externamente. Esse tipo de rede por ser encontrada, por exemplo, em hospitais, clínicas médicas, escritórios de advocacia, empresas de consultoria, empresas de inovação e indústrias de biotecnologia. (ACHROL; KOTLER, 1999)

As redes verticais (vertical networks) maximizam a produtividade de funções dependentes a partir da criação de parcerias entre empresas especializadas. Técnicas como downsizing, que busca eliminar a burocracia e outsourcing, que terceiriza atividades meio da empresa possibilitam a integração vertical em redes de aliança entre fornecedores, distribuidores e competidores. Uma rede vertical compreende um grupo de recursos especializados em vários produtos, tecnologias ou serviços que constituem os inputs de uma indústria específica e que são organizados em volta de uma empresa que foca no monitoramento e gerenciamento de contingências críticas enfrentadas pelos participantes da rede. (ACHROL; KOTLER, 1999)

As redes entre mercados (intermarket networks) buscam vantagens a partir de sinergias horizontais entre as empresas. Nesse sentido, gerentes são mais capazes de alocar recursos nas unidades de negócios pelo privilégio de informações internas que investidores ou instituições financeiras normalmente não possuem. Para tanto, primeiro cria-se um veículo para gerar sinergia nas hierarquias entre os mercados e, posteriormente, cria-se um veículo de rede. As redes entre mercados existem a partir de grupos empresariais que consiste num afiliação institucionalizada entre empresas que operam em diversas indústrias relacionadas ou não, que se unem a partir de um gerenciamento interligado, compartilhamento de recursos e decisões estratégicas, padrões periódicos de ações coletivas, bem como fortes laços sociais. (ACHROL; KOTLER, 1999)

Já as redes de oportunidades (opportunity networks) são organizadas em torno das necessidades dos clientes e oportunidades de mercado que são designadas a buscar a melhor solução para os clientes, ou seja, é um corpo de clientes organizados em torno de uma empresa de informações centrais que serve como uma câmara de compensação para as transações comerciais, na qual regula em nome de seu cliente e fornecedores participantes, além de representar uma gama de produtos, tecnologias e serviços, como o Amazon.com, por

exemplo. O foco das redes de oportunidades é no conhecimento da tecnologia do produto e no uso da tecnologia que fornece para a empresa a capacidade de entender os fornecedores, suas particularidades técnicas e capacidades e, dessa forma, são capazes de oferecer soluções personalizadas para os compradores. Redes de oportunidades podem ser também, por exemplo, uma empresa de marketing direto que usa diversas mídias como televisão, telefone e internet para comercializar uma variedade de produtos. (ACHROL; KOTLER, 1999)

Palmatier (2008) ressalta que a troca entre empresas implica, frequentemente, em relacionamentos entre grupos de tomadores de decisão entre as duas partes relacionais envolvidas, resultando em grandes redes em termos de complexidade da interação. Nesse sentido, clientes com comportamentos cooperativos e adaptativos criam valor para os vendedores, porque esses clientes são mais dispostos a se adaptar as mudanças de produtos, a testar novos produtos e investir nas reduções de custos do vendedor, a partir da expectativa que o vendedor irá retribuir no futuro.

Ainda, parceiros envolvidos pela alta qualidade e comprometidos com o relacionamento são mais dispostos a divulgar informações confidenciais, o que permite aos vendedores a venda cruzada de forma mais eficiente, bem como a precificação adequada dos produtos, que por sua vez aumenta as vendas e lucro dos clientes. (PALMATIER, 2008)

Dentro das redes de relacionamento é possível identificar algumas questões importantes como a centralidade da rede (network centrality) que se refere ao número de empresas que uma empresa é diretamente conectada. A eficiência da rede (network efficiency), referente ao grau das alianças entre empresas e seus conhecimentos, habilidades e capacidades. A densidade da rede (network density), ou seja, o grau de interconexões entre os vários atores da rede. E por fim, a reputação da rede (network reputation), referente ao nível de qualidade atribuído as empresas dentro da rede. (SWAMINATHAN; MOORMAN, 2009)

Swaminathan e Moorman (2009) afirmam que as alianças de marketing propiciadas por redes de relacionamento, são recursos estratégicos chave e influenciam o valor criado a partir do anúncio de uma nova aliança de marketing. Nesse sentido é importante considerar a rede como um todo para que, a partir dessa nova aliança exista a possibilidade da rede oferecer novas capacidades. Também se deve considerar a densidade da rede, que se referem as suas interconexões; a reputação da rede e; a capacidade de gerenciar as redes das alianças de

marketing. A influência da rede traz retorno para as alianças de marketing a partir de três mecanismos.

Primeiro, a rede multiplica os benefícios das alianças porque o valor criado dessas alianças possibilita que a empresa replique este valor em diferentes ambientes, bem como é possível multiplicar este valor a partir de informações e outros recursos gerados pela rede. Sendo assim, quando existe esta transferência de valores, a rede pode ajudar as empresas a bloquear a concorrência e criar padrões dominantes, particularmente importantes em empresas de TI, na qual os efeitos da rede são cruciais para os consumidores na adoção de produtos e serviços. (SWAMINATHAN; MOORMAN, 2009)

Em segundo lugar, a rede facilita o cumprimento das alianças formadas. Isso porque, a partir do momento que a rede aumenta, também aumenta a pressão para que um novo parceiro coopere e siga as regras, padrões e normas fazendo com que a empresa precise exercer menos pressão e até mesmo, menos monitoramento. Este cumprimento acontece devido à densidade da rede, na qual é possível que esses novos parceiros tenham sanções, além disso, estes novos parceiros tem a necessidade de aceitação dos parceiros da rede com alta reputação e, até mesmo, porque não estão competindo no mesmo setor. (SWAMINATHAN; MOORMAN, 2009)

Terceiro, a qualidade da rede é importante, pois criar valor a partir de alianças não é fácil e muitas vezes é falha. Sendo assim, a existência da rede provê informações sobre a habilidade da empresa em sustentar alianças, dificulta os concorrentes em replicar ou substituir recursos alternativos e, por fim, a rede serve como uma barreira de entrada para novos concorrentes. Esses três mecanismos têm um papel fundamental para a centralidade da rede e para a reputação da rede, bem como é importante considerar a capacidade da empresa em gerar valor a partir da sua rede de alianças ao longo do tempo. (SWAMINATHAN; MOORMAN, 2009)

Ainda, dentro da perspectiva de rede é importante considerar as forças e fraquezas dos laços que existem nesses relacionamentos, que se preocupa com a natureza do vínculo relacional entre dois ou mais atores sociais, bem como com o efeito desta ligação em suas informações e atividades de compartilhamento. Isso porque, é possível classificar a relação entre as partes relacionais entre ligações fortes e fracas. Nesse sentido, laços fortes têm altos níveis de

proximidade e reciprocidade se comparado aos laços fracos. (RINDFLEISCH; MOORMAN, 2001)

Para Frels *et al* (2003), o fenômeno de rede descreve as interconexões entre pessoas ou empresas, sendo que, o tamanho da rede é fator chave de condução existente por trás das decisões de adoção em mercados que a tecnologia é fator fundamental. Tanto para consumidores individuais como para empresas que tem que tomar decisões de adoção, uma rede de adotantes anterior incentiva a adoção, pois torna o produto mais útil, proporciona oportunidades para o boca a boca e observações, bem como possibilita percepções de qualidade.

Além disso, os usuários da rede podem descrever a maneira que as informações técnicas e a expertise da empresa são transferidas entre a rede de compradores e potenciais compradores, que possibilita não somente auxiliar nas decisões de alocação de recursos, mas também a troca de informações que possibilita alavancar a inovação e aumentar a adoção desta inovação. Por sua vez, uma rede forte de usuários aumenta o valor do produto e, portanto, a probabilidade de compra, o que cria um feedback positivo. (FRELS *et al*, 2003)

Sendo assim, a importância da rede é fundamental dentro do relacionamento, pois mesmo que o relacionamento ocorra somente entre duas partes, é importante considerar a rede da qual essas partes relacionais fazem parte. Isso porque, a rede como um todo sofre influências dos atores a que ela pertence e, portanto, a partir das características da rede que empresa faz parte, o valor gerado por estas interconexões e pelos usuários da rede pode ser transferido para a criação de valor da empresa, no sentido que lhe é possível explorar os benefícios dessas ligações na proposição de valor da empresa.

Ressalta-se também, que dentro do mercado B2B, as redes são intrínsecas deste mercado, pois o mercado B2B exige no mínimo duas empresas como integrantes da relação de troca. Contudo, com o surgimento de tecnologias que permitem explorar e potencializar as interações entre as partes, o conceito de rede ressurge de forma significativa a partir do uso de mídias sociais que potencializam o diálogo, não somente entre as duas partes relacionais inerentes do mercado B2B, mas também entre todos os envolvidos e pertencentes da rede da empresa.

Dessa forma, busca-se na teoria de marketing de relacionamento fundamentos para compreender o relacionamento, bem como características e ferramentas das mídias sociais que auxiliam o gerenciamento da complexa relação de compra e venda do mercado B2B, mais especificamente em empresas de TI. O termo marketing de relacionamento foi empregado pela primeira vez na literatura de marketing de serviços por Berry em 1983, que define marketing de relacionamento como a atração, manutenção e a alavancagem do relacionamento com consumidores. (GRÖNROOS, 1994; BERRY, 1995)

Berry (1995) identifica cinco elementos estratégicos para a prática do marketing de relacionamento como o desenvolvimento de um serviço que possibilita a construção do relacionamento, a customização do relacionamento, a geração de benefícios extras ao serviço principal, a precificação do serviço de forma a encorajar a lealdade, bem como a importância de fazer marketing com os funcionários para melhorar a performance com os consumidores. Pela importância do marketing de relacionamento para esta pesquisa, seu conceito será apresentado de forma mais profunda a seguir.

2.2 Marketing de relacionamento

O marketing de relacionamento pode ser definido como todas as atividades de marketing direcionadas para o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem-sucedidas (MORGAN; HUNT, 1994). Adicionalmente, os esforços do marketing de relacionamento devem gerar relacionamentos mais fortes com os clientes que deve melhorar o desempenho do vendedor que inclui crescimento das vendas, da participação e dos lucros. (CROSBY *et al*, 1990; MORGAN; HUNT, 1994)

Sua ênfase é em manter os clientes atuais, uma orientação para o longo prazo, um alto nível de compromisso com os clientes se preocupando com a lealdade dele, interesse em vendas múltiplas e relacionamentos duradouros, foco em compras repetidas, recomendações dos clientes e baixa rotatividade de clientes, além disso, faz ou deve fazer pesquisas contínuas a respeito das necessidades dos clientes que são utilizadas para melhorar o relacionamento. (NICKELS, WOOD, 1999)

Tradicionalmente, o método que as empresas usam para identificar quem são seus consumidores, o que e quanto compram são pesquisas de marketing e auditorias. As empresas influenciam os consumidores através de poderosos métodos de comunicação como propagandas, promoções de venda, embalagens, entre outros. Se existem diferenças entre consumidores, nenhum desses métodos possibilita a customização para lidar com as diferenças individuais destes consumidores. Pesquisas sempre mostraram que os consumidores não são homogêneos, eles têm diferentes valores para as empresas, bem como diferentes níveis de engajamento. Propagandas e promoções de vendas são “turvas” e custam ferramentas que atingem o mercado todo. Na verdade, o custo do investimento nessas mídias tem pouca prestação de contas, trazem pouco retorno mensurável e a relação com o valor das vendas e margem bruta não é clara. (WOODCOCK *et al*, 2011)

Sendo assim, os oito processos universais do marketing devem ser trabalhados em conjunto para o sucesso de uma empresa, tais quais, as buscas e análises ambientais; pesquisas e análises de marketing; segmentação, seleção de grupos-alvo e posicionamento; desenvolvimento de produtos e diferenciação; determinação de valor e preços; gerenciamento de canais e da cadeia de valor; comunicação integrada de marketing; e construção de relacionamento. (NICKELS, WOOD, 1999)

Kotler e Armstrong (2007, p. 3) definem que a função do marketing é lidar com o cliente, ou seja, numa forma mais simplista, “marketing é administrar relacionamentos lucrativos com o cliente”, sendo seus principais objetivos a atração de novos clientes com a promessa de valor superior e a criação de satisfação para manter os clientes atuais. Já segundo a *American Marketing Association* (AMA, 2007), marketing é a atividade, o conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral. A partir dessas duas definições, verifica-se que o conceito de marketing vai de encontro com o marketing de relacionamento, no sentido de que o bom gerenciamento do relacionamento é o que possibilita a troca, ação fundamental para o marketing.

Sheth e Parvatiyar (1995a) ressaltam que os avanços em tecnologias que permitem a interação direta com um grande número de usuários, além da variedade de processos de desenvolvimento organizacional como, por exemplo, programas de qualidade total, possibilita uma orientação voltada para o relacionamento.

Sendo assim, o objetivo do marketing de relacionamento é alavancar a produtividade atingindo altos níveis de eficiência a partir da diminuição dos custos operacionais com a retenção do consumidor, respostas rápidas e o compartilhamento de recursos entre os parceiros. Além disso, a eficácia do negócio também pode ser atingida porque tenta envolver o consumidor nos primeiros estágios do desenvolvimento dos programas de marketing, o que facilita futuros esforços de marketing da empresa. Ainda, verifica-se que através da individualização e da adoção de processos de massa customizados, o marketing de relacionamento pode identificar as necessidades de cada consumidor, fazendo com que o marketing seja mais eficaz. (SHETH; PARVATIYAR, 1995a)

Entretanto, somente conhecer as necessidades e desejos de seu público de interesse não é suficiente para o marketing de relacionamento, que busca, a partir do entendimento dessas necessidades, envolver e integrar consumidores, fornecedores e outros parceiros no cerne do desenvolvimento da empresa e nas atividades de marketing. Tal envolvimento resulta em relacionamentos interativos íntimos entre os parceiros da cadeia de valor da empresa. Um relacionamento integrador sugere estreitos vínculos econômicos, emocionais e estruturais entre as partes envolvidas. (SHETH; PARVATIYAR, 1995a)

Alqahtani (2011) entende que o marketing de relacionamento deve ser visto como a principal atividade de uma empresa e que deve ser dirigido para a criação, melhoria e manutenção de trocas relacionais bem-sucedidas com consumidores, fornecedores e até mesmo outras empresas. Essas trocas relacionais, se bem sucedidas, podem gerar relacionamento mais fortes com seus clientes que podem melhorar o desempenho dos negócios.

Sendo assim, verifica-se que as relações com os clientes tem sido um tema importante para a pesquisa de marketing, que se preocupa, especialmente em entender como melhorar as atitudes dos consumidores a um produto ou serviço. Os benefícios gerados por boas relações com os clientes derivam do fato de que esses clientes querem relacionamentos de longo prazo com seus fornecedores que devem ir além de apenas fornecer o serviço principal ou o próprio produto.

A compreensão do marketing de relacionamento passa pelo entendimento da diferença da transação por si só que tem um começo, uma curta duração e um final marcado pelo

desempenho; e a troca relacional que tem um trajeto de acordo previamente estabelecido, longa duração e reflete um processo em andamento. (MORGAN; HUNT, 1994)

Morgan e Hunt (1994), a partir da compreensão do conceito de marketing de relacionamento em diversas áreas (serviços, marketing industrial, saúde, marketing bancário, propaganda e estratégia de negócio) compreendem que o motivo para tantas definições é o reconhecimento que o marketing de relacionamento não tem apenas um cliente como participante da troca relacional, ou seja, não importa qual seja a área que o marketing de relacionamento é utilizado, pois no marketing de relacionamento não existe compradores, vendedores ou clientes, mas sim parceiros trocando recursos.

Contudo, esta pesquisa visa compreender o marketing de relacionamento pela perspectiva do mercado B2B, que será melhor aprofundada a seguir.

2.2.1 Marketing de relacionamento no mercado B2B

O marketing no mercado B2B precisa atingir um consumidor sofisticado que não faz compras por impulso, ou seja, se refere ao encontro das necessidades de duas empresas. Além disso, o processo de decisão de compra neste mercado é mais complexo se comparado ao mercado B2C. Harrison *et al* (2006) ressalta a importância da cadeia de valor na escolha dos fornecedores, pois a decisão de compra de produtos essenciais para a produção da empresa compradora deve agregar valor ao produto final.

Em essência, produtos de baixo risco, como materiais para escritório não exigem muita responsabilidade. Em contrapartida, um produto que é vital para desenvolvimento do produto da empresa compradora exige grande responsabilidade e, conforme discutido anteriormente, possui um complexo processo de decisão de compra. Além disso, o público deste mercado é composto por grupos de indivíduos com diferentes interesses e motivações, ou seja, cada indivíduo possui características psicológicas e culturais próprias que influenciam na tomada de decisão. (HARRISON *et al*, 2006)

Verifica-se então que os produtos deste mercado são mais complexos que os do mercado B2C, portanto os compradores de produtos de alto risco tem um grande conhecimento sobre o

produto e tomam sua decisão de compra de forma racional visando o lucro e os benefícios esperados. Sendo assim, o marketing de relacionamento surge como uma ferramenta estratégica para a obtenção de melhores resultados, tendo em vista as particularidades deste mercado que possui o relacionamento como parte essencial dos desdobramentos inerentes da relação de troca.

A partir de uma pesquisa no setor de eletrodomésticos para compreender o relacionamento dos fabricantes com os varejistas, Crescitelli e Ikeda (2006a, p. 59) entendem que o marketing de relacionamento nas relações com o varejo “são atividades que visam aumentar a satisfação dos clientes, dentro de suas expectativas de negócios, e que podem propiciar manutenção e regularidade das compras, além de gerar preferências em relação aos produtos dos concorrentes”. Assim, verifica-se que o relacionamento é inerente nessa relação, contudo, é possível utilizar-se de ferramentas para maximizar e melhorar o relacionamento entre as partes, melhorando a negociação e em parte, diminuindo o poder dos varejistas conforme discutido anteriormente.

Além disso, ressaltando a dificuldade de diminuir o poder dos varejistas, Crescitelli e Ikeda (2006a, p. 65) constataram que o marketing de relacionamento gera melhores resultados em empresas de pequeno e médio porte devido às características mais sensíveis desses varejistas como a “carência ou deficiências técnicas ou de recursos”.

Para Palmatier *et al* (2006a) a qualidade do relacionamento entre empresas é avaliada a partir da utilização de benefícios, do investimento no relacionamento, da frequência de interação e da comunicação propriamente dita. Também é possível verificar algumas variáveis para medir os resultados das estratégias de relacionamento como comprometimento, confiança, satisfação no relacionamento e qualidade do relacionamento. A compreensão dos desdobramentos dessas variáveis deve ser considerada ao se gerenciar o relacionamento entre empresas.

Já Bhattacharya *et al* (2009) identificam outra variável importante para o relacionamento, os valores do indivíduo, que são atributos que representam o estado final de importância ao consumidor. Além disso, os benefícios podem ser funcionais, que são tangíveis e, portanto relacionados às características do produto; e psicossociais que se referem ao bem estar psicológico e sociológico do indivíduo. Isso se vale, pois os consumidores tentam maximizar esses benefícios através das suas decisões de compra.

Palmatier *et al* (2006b) busca isolar as condições para compreender a efetividade do marketing de relacionamento no mercado B2B, bem como explica como alavancar o investimento em clientes específicos. Contudo, verificam-se dois aspectos que dificultam a identificação específica por cliente do retorno do marketing de relacionamento. O primeiro se refere aos diferentes tipos de programas de marketing de relacionamento que podem construir diferentes tipos de ligações e normas que geram diferentes níveis de retorno.

Já o segundo se refere ao retorno dos programas de marketing de relacionamento que podem variar de acordo com fatores associados a qualquer um dos participantes da relação envolvidos (cliente, vendedor, empresa vendedora), sendo que os fatores para cada participante influencia um diferente conjunto de ligações relacionais e, portanto, devem ser isolados para desvendar os efeitos distintos que são mascarados dentro de uma medida agregada. (PALMATIER *et al*, 2006b)

Os fatores que se referem aos consumidores afetam o retorno do investimento do marketing de relacionamento somente para este cliente específico; os fatores do vendedor influencia a eficácia do investimento do relacionamento para todos os consumidores que este vendedor atende; e os fatores relativos à empresa vendedora alavancam investimentos em todos os clientes da empresa. Sendo assim, a perspectiva de cada participante da relação deve ser considerada quando investigado os fatores e estratégia que podem alavancar o retorno do investimento do marketing de relacionamento. (PALMATIER *et al*, 2006b)

Em sua revisão da literatura, Palmatier *et al* (2006b) identifica diversos critérios para descrever e desagregar os esforços do marketing de relacionamento como as ligações dos clientes, os mecanismos de controle de trocas utilizados, os benefícios oferecidos, as funções servidas e a área de conteúdo suportado. Essas diversas tipologias usam diferentes perspectivas e critérios para identificar as categorias para o agrupamento de atividades de construção de relacionamento. A maioria dessas tipologias incluem componentes financeiros, sociais e estruturais e sugerem que as ligações das partes relacionais são similares dentro de cada categoria, mas que a efetividade varia por categoria, pois podem gerar distintas ligações e normas.

Além disso, esses esforços afetam o valor do cliente para a empresa aumentando o comprimento, a largura e a profundidade da relação de compra, bem como um boca a boca

positivo. Sendo assim, os esforços do marketing de relacionamento devem ser quebrados em pequenos componentes para avaliar o retorno econômico específico por cliente. Isso porque, diferentes atividades de marketing de relacionamento podem gerar distintos laços e normas com os consumidores, o que afeta o relacionamento de diferentes maneiras e consequentemente varia o retorno econômico. (PALMATIER *et al*, 2006b)

Para Grönross (1994), o marketing de relacionamento é definido como um processo para identificar, estabelecer, alavancar e quando necessário terminar relações com clientes. Isso porque, todas as atividades que são utilizadas na comercialização têm que ser voltada para a gestão deste processo.

Nesse sentido, a habilidade de gerenciar os elementos adicionais do produto melhor que seus concorrentes, de forma a criar valor para seus consumidores se torna um diferencial para a empresa. Portanto, o produto é um processo, no qual o próprio fornecedor deve realmente servir ao consumidor final, aliando seus recursos, competências e processos com o processo de geração de valor do consumidor final. Contudo, diálogo entre empresa e fornecedor surge de interações que possua algum valor para as partes.

Rajamma *et al* (2011), busca compreender quais condições da troca relacional no mercado B2B que possuem maior ou menor impacto no efeito da troca relacional. Contudo, verifica-se que as dimensões e os efeitos das trocas relacionais muitas vezes são sobrepostos. A partir da sua revisão da literatura, as dimensões e efeitos da troca relacional podem ser categorizados como instrumentais (domínio concreto) ou abstratas, conforme

Ilustração 6 – Dimensões e efeitos da troca relacional

Fonte: RAJAMMA *et al*, 2011, p. 106.

Sendo assim, verifica-se que o monitoramento das dimensões e efeitos instrumentais é mais fácil de ser monitorado, evitando o oportunismo, bem como aumentando a longevidade do relacionamento. Entretanto, as dimensões e efeitos abstratos são difíceis de monitorar em função da sua natureza subjetiva. Dessa forma, no mercado B2B existe uma preferência por ações com enfoque no domínio concreto, pois as pessoas esperam resultados sólidos dos relacionamentos que nutrem e mantem. (RAJAMMA *et al*, 2011)

Ainda, a força do relacionamento é considerada mais forte pelos respondentes que possuem cargos maiores dentro da empresa, que pode ser explicado pela maior capacidade de interpretação e análise das situações estratégicas que esses colaboradores possuem. Além disso, verifica-se também que quando a empresa fornecedora possui um forte poder na empresa compradora pode gerar conflito, que resulta na redução da satisfação, performance e comprometimento pela empresa compradora, mesmo porque, ter um relacionamento próximo com o seu cliente não significa necessariamente uma performance superior na perspectiva do cliente, contudo, a partir do uso do relacionamento, ambas empresas podem gerenciar o poder percebido na relação de troca. (RAJAMMA *et al*, 2011)

Para Rajamma *et al* (2011), embora as dimensões da troca relacional ainda não sejam claramente definidas, a flexibilidade se mostra uma dimensão importante, pois exige que a empresa desenvolva um melhor entendimento da outra parte relacional através da melhora do compartilhamento da informação e do aumento da capacidade de adaptação em harmonia com as necessidades e desejos da outra parte relacional. Sendo assim, a flexibilidade possui forte relação com a performance das estratégias de marketing de relacionamento para o mercado B2B, bem como possibilita criar valor para as partes relacionais envolvidas, desenvolvendo uma rede de relacionamento.

2.3 Antecedentes do marketing de relacionamento

Para Sheth e Parvatiyar (1995b) antecedentes do marketing de relacionamento podem ser encontrado nas teorias de comportamento do consumidor. Isso porque é necessário um

mínimo de comprometimento do cliente com a empresa. Ou seja, a motivação para a empresa se engajar no marketing de relacionamento é também um reflexo da motivação do consumidor em reduzir a sua gama de opções a partir de um relacionamento com a empresa ou com a marca.

Contudo, a motivação é também oriunda de um contexto social que pode reforçar, gerar ou mudar expectativas. Além disso, a influência social também pode surgir de um grupo na qual o consumidor identifica e internaliza valores e normas. Os estudos de Sheth e Parvatiyar (1995b) possibilitam o entendimento da influência social que existe nas relações de trocas entre empresas e consumidores, isso porque, as instituições sociais das quais os clientes pertencem tem forte influência na relação de compra e consumo mediante a aceitação do grupo.

É nesse sentido que os estudos de Sheth e Parvatiyar (1995b) colaboram com a presente pesquisa, tendo em vista que as mídias sociais são espaços destinados a grupos de pessoas que se relacionam a partir de um interesse comum. Dessa forma, a motivação para o relacionamento pode ser influenciada a partir do relacionamento que se desenrola em espaços públicos e virtuais entendidos como as mídias sociais e objeto de estudo desta pesquisa.

Isso porque, as partes envolvidas no relacionamento querem reduzir suas opções e cultivar longos relacionamentos, pois a premissa é que esta situação irá melhorar a efetividade e a eficiência das partes relacionais envolvidas. Dessa forma, verifica-se que a motivação do consumidor é oriunda do desejo de encontrar sentido na sua situação de consumo, evitar riscos, reduzir uma possível tensão psicológica e a dissonância cognitiva na busca pela satisfação. (SHETH; PARVATIYAR, 1995b)

Essas relações de longo prazo promovem a lealdade do cliente, portanto a confiança e o engajamento com as empresas devem ser facilitados. Segundo Alqahtani (2011), o comprometimento por parte dos clientes é oriundo do engajamento e da confiança, e sendo assim, esses dois constructos devem ser inclusos nos objetivos de marketing.

Ainda, embora a cooperação proposta pelo marketing de relacionamento seja entendida por alguns autores uma forma de troca, chamando-a de troca relacional (ALQAHTANI, 2011; MORGAN; HUNT, 1994), o relacionamento cooperativo demonstrado por esses autores não

necessariamente buscam a troca, mas a cooperação para compartilhar recursos e o engajamento na criação de valor conjunto, como coprodução, pesquisa, parceria de desenvolvimento, marketing conjunto, entre outros. Dessa forma, a primeira atividade para possibilitar a criação de valor entre as partes envolvidas é o engajamento relacional. Isso porque, o resultado desse engajamento é o processo de criação de valor através de esforços cooperativos e colaborativos. (SHETH; PARVATIYAR, 1995a)

Portanto, na perspectiva do marketing de relacionamento, a existência de um relacionamento entre as partes cria valor adicional para o cliente, fornecedores ou provedor de serviços. Um relacionamento contínuo pode oferecer ao cliente segurança, sentimento de controle, senso de confiança, minimizar os riscos da compra e reduz os custos de ser cliente. (GRÖNROOS, 2004)

Sendo assim, as decisões de compra são guiadas pelos constructos satisfação, valor percebido, comprometimento e confiança resultantes das experiências dos consumidores que norteiam suas ações de compra. Portanto, é plausível um aprofundamento dessas questões.

2.3.1 Satisfação

A satisfação pode ser entendida como a avaliação que o consumidor faz sobre a compra e a experiência de consumo de um bem ou serviço, sendo reconhecida como uma importante parte da estratégia, pois é um fator chave para a rentabilidade de longo prazo da empresa (LUO; BHATTACHARYA, 2006). Nesse sentido, Safko e Brake (2010) ressaltam que o sucesso de praticamente qualquer negócio depende de satisfazer as necessidades dos clientes a partir da resolução de problemas com um determinado produto ou serviço.

Milan (2008) ressalta a importância de pesquisar a satisfação dos clientes, o que possibilita uma avaliação da perspectiva do cliente e que pode influenciar decisões tanto estratégicas, quanto operacionais para alavancar a qualidade do serviço, bem como o desempenho do negócio. Níveis altos de qualidade possibilitam a retenção do cliente, possibilitando segurar receitas ao longo do tempo, reduzir custos de transações futuras, diminuir a elasticidade do preço e minimizar a probabilidade dos clientes trocarem de fornecedor. Embora sua pesquisa seja um estudo de caso de uma agência de comunicação de pequeno porte em Caxias do Sul

(RS), é interessante verificar que os conceitos de marketing de serviço e qualidade de serviço são aplicados em qualquer tipo de empresa de serviço, sendo este ativo de importante valor para todas as empresas.

Para Milan (2008), se a satisfação do cliente é medida de desempenho, os clientes se tornam importantes ativos da empresa. Nesse sentido, Luo e Bhattacharya (2006) afirmam que a satisfação do consumidor é mediadora da relação entre a responsabilidade social corporativa e o valor de mercado. Ou seja, quanto maior for a satisfação do consumidor, mais vale a empresa. Porém, ressalta-se que a satisfação sofre forte influência da habilidade corporativa, seja em produzir produtos de qualidade, seja na capacidade de inovação da empresa.

A satisfação global ou cumulativa é uma avaliação geral baseada no total da compra e experiência com um bem ou serviço ao longo do tempo que é distinta da satisfação pontual do consumidor que se refere a uma transação específica que é avaliada imediatamente após a compra. Sendo assim, verifica-se que as pesquisas de marketing buscam medir a satisfação baseada em todas as experiências que este consumidor teve com a empresa. (GABARINO; JOHNSON, 1999)

Com o crescimento da literatura de marketing de relacionamento, constructos como comprometimento e confiança começam a ganhar importância nas intenções futuras de compras do consumidor. Contudo, a satisfação global é um moderador chave nas avaliações pós-compra, principalmente de consumidores com baixos níveis relacionais com a empresa. Dessa forma, quanto maior for o nível da satisfação global, maiores as chances de se criar laços motivados pelo comprometimento e confiança. Portanto, a satisfação global é também mediadora do comprometimento e da confiança. (GABARINO; JOHNSON, 1999)

Contudo, Blackwell *et al* (2011, p. 180) ressaltam que mesmo que “a experiência de consumo seja satisfatória, não garante a fidelidade, a garantia de que os consumidores permanecerão fiéis depende do nível de satisfação”. Isso porque, a satisfação não depende somente da performance do produto. De acordo com o modelo de confirmação das expectativas de Oliver (1980) a satisfação depende da expectativa do consumidor e o desempenho percebido. Sendo assim, a satisfação é a avaliação da comparação do que se espera do produto e do que é recebido.

Dessa forma, o resultado dessa avaliação pode ser uma desconfirmação negativa, quando o desempenho do produto é pior do que o esperado; uma confirmação positiva, quando o desempenho é melhor do que o esperado; ou apenas a confirmação, quando o produto é exatamente o esperado. (OLIVER, 1980)

Ainda, as expectativas podem ser influenciadas pelas experiências anteriores com o produto, conotações e elementos simbólicos da marca, comunicação da empresa e referências sociais, bem como características individuais. Sendo assim, a satisfação é entendida como uma avaliação cognitiva.

2.3.2 Valor para o cliente

Rust *et al* (2001) compreendem que o valor para o cliente existe a partir do momento que o produto ou o serviço traz um leque de benefícios desejados. O modelo proposto chamado de *customer value* inclui percepções sobre a qualidade, o preço e a conveniência (*value equity*), avaliações subjetivas do cliente sobre determinado produto ou serviço (*brand equity*) e também pode ser obtido através de programas de retenção e relacionamento (*retention equity*).

É importante compreender que para oferecer valor para o cliente é necessário que as três vertentes sejam trabalhadas em conjunto. Isso porque, se o cliente não perceber valor da qualidade, do preço e da conveniência, as melhores estratégias de *brand equity* ou de *retention equity* não serão suficientes para entregar valor, assim como somente qualidade, preço e conveniência sem que haja estratégias de *brand equity* ou de *retention equity* também não são suficientes sozinhas para entregar valor.

O *retention equity* foca no relacionamento entre a empresa e o cliente a partir de ações para estabelecer, desenvolver e manter um relacionamento de qualidade. Para desenvolver o *retention equity* a empresa pode utilizar estratégias de programas de lealdade, programas de criação de conhecimento, programas de afinidade, programas de reconhecimento e tratamento especiais e programas de criação de comunidade. (RUST *et al*, 2001)

Palmatier *et al* (2006b) afirmam que estratégias de retenção são oriundas de, basicamente, três tipos distintos de programas como: programas financeiros de marketing de relacionamento,

programas sociais de marketing de relacionamento e programas estruturais de marketing de relacionamento.

Os programas financeiros de marketing de relacionamento incluem descontos, produtos gratuitos ou outros benefícios financeiros que recompensam a fidelidade do cliente. Contudo, se a empresa for desprovida de fontes únicas, como por exemplo, uma estrutura de baixo custo, qualquer vantagem advinda de marketing de relacionamento financeiro é insustentável, porque os concorrentes podem facilmente competir com esses programas. Além disso, clientes atraídos por tais incentivos podem ser menos rentáveis. Entretanto, tais programas podem prover retorno suficiente em certas situações. (PALMATIER *et al*, 2006b)

Os programas sociais de marketing de relacionamento incluem refeições, tratamento especial, entretenimento e informação personalizada. O resultado de ligações sociais é difícil de ser copiado e pode levar os consumidores a retribuir com compras repetidas, recomendações e ignorando ofertas dos concorrentes. Acredita-se que este tipo de programa tenha um grande impacto no relacionamento. (PALMATIER *et al*, 2006b)

Já os programas estruturais de marketing de relacionamento aumentam a produtividade e a eficiência para os consumidores através de investimentos que os consumidores provavelmente não fariam por si mesmos. Por exemplo, sistemas personalizados de processamento de pedido, pessoal dedicado e embalagens personalizadas. Estes programas exigem esforços de instalações e oferece benefícios únicos. Assim, consumidores podem ser relutantes em mudar ou fragmentar seu negócio entre fornecedores e, portanto, vinculando os investimentos entre compradores e vendedores. Ligações estruturais podem gerar fortes vantagens competitivas, porque consumidores aumentam seu negócio com o vendedor para tirar todas as vantagens dessas ligações. (PALMATIER *et al*, 2006b)

De uma maneira geral, independente da natureza e magnitude da variação dos esforços desses programas, é esperado os três programas de marketing de relacionamento para ter um impacto positivo no retorno específico por consumidor. (PALMATIER *et al*, 2006b)

Já as estratégias de *brand equity* devem desenvolver conexões emocionais com os clientes, desenvolver consciência, atrair os clientes e lembrá-los de recomprar seus produtos. Na Ilustração 7 a seguir é possível identificar as estratégias e ferramentas para se trabalhar com o

brand equity. De uma maneira geral, o *brand equity* é o efeito do marketing ou de seus resultados que revertem para um produto de determinada marca em comparação com aqueles que seriam obtidos se o mesmo produto não tivesse esta marca. (RUST *et al*, 2001)

Ilustração 7 – Fatores acionáveis do *brand equity*

Fonte: Adaptado de RUST *et al*, 2001, p. 93.

A adaptação se refere ao uso da palavra *brand equity* ao invés da sua respectiva tradução para o português, valor da marca, localizado no primeiro quadro da Ilustração 7.

Uma marca forte e saudável é instrumento de vantagem competitiva, sendo que a fidelidade a uma marca depende do valor percebido. Lam *et al* (2010a) propõe o conceito da identificação do cliente com a marca (*customer-brand identification – CBI*) como o estado psicológico de um consumidor em perceber, sentir e valorizar o seu pertencer a uma marca. Isso porque, essa identificação deriva de três componentes como o componente cognitivo, ou seja, a consciência da participação; o componente avaliativo, que se refere ao sentido de que essa consciência está relacionada a conotações de valor; e ao componente emocional, ou seja, o investimento afetivo na conscientização e avaliações das marcas.

Wang *et al* (2007) pontuam que o valor para o cliente pode ser utilitário ou hedônico. Os consumidores que estão interessados no valor utilitário estão preocupados em fazer compras de uma maneira eficiente e num tempo hábil para atingir seus objetivos com um mínimo de irritação. Por outro lado, o valor hedônico se concentra na diversão e na brincadeira,

refletindo entretenimento potencial de compras e valor emocional em vez da realização de qualquer objetivo final previamente especificado.

Para Nickels e Wood (1999), a utilidade é o valor que este produto fornece aos seus clientes. A utilidade pode ser de forma, que se refere às transformações das matérias primas no produto acabado; de tempo, que verifica a disponibilidade do produto no momento em que o cliente precisar dele; de posse, referente à utilização do produto por um longo período de tempo; de informação, ou seja, a informação disponível sobre o produto em questão; e por fim, de serviço, referente aos serviços envolvidos no produto.

Grönroos (2004) ressalta que o processo para criar valor depende da integração das mensagens de comunicação de marketing, que também devem ter o intuito de estabelecer, manter e alavancar o relacionamento com seus consumidores. Além disso, enquanto a troca de um produto é o objetivo do marketing transacional, o gerenciamento do processo de interação é o núcleo do marketing de relacionamento, como visto na Ilustração 8. Ressalta-se que esses contatos podem ocorrer entre pessoas ou máquinas e sistemas e, fazem parte do processo de comunicação planejada que inclui diversos elementos.

Ilustração 8 – Interação, comunicação planejada e processo de valor

Fonte: GRÖNROOS, 1994, p. 106.

Neste modelo de processo de valor, verifica-se que as atividades de comunicação devem ser integradas e seu conteúdo deve ser relevante, tendo em vista que todo o processo de interação é também submetido por atividades de comunicação direta, de massa e relações públicas.

Lam *et al* (2010b) pontuam que, no mercado B2B, os vendedores conseguem criar valor para seus clientes devido ao domínio do conhecimento do produto, que possibilita a identificação de quais produtos e serviços são capazes de resolver os problemas dos seus clientes, além de estarem cientes dos pontos fortes e fracos dos seus potenciais concorrentes. Essa inteligência competitiva possibilita a comunicação das proposições de valor da empresa de uma forma balanceada e persuasiva. Sendo assim, os vendedores tem um alto desempenho a partir do entendimento da satisfação das necessidades dos seus clientes de forma mais eficaz e eficiente do que os concorrentes, por meio de seu conhecimento profundo sobre o produto e sobre o ambiente competitivo.

A proposta de valor deriva da experiência e da cooperação entre as partes relacionais envolvidas, ou seja, o valor está associado ao resultado da troca (SHETH; PARVATIYAR, 1995b). Portanto, a criação de valor é um processo que possibilita, de alguma maneira, melhoras para o cliente a partir dos benefícios trazidos desta proposição de valor. (GRÖNROOS, 1994)

Ainda, toda a rede da empresa (fornecedores, acionistas, clientes, funcionários, entre outros) está interligada na criação de valor para o cliente, pois o cliente absorve o valor de todos os envolvidos transportando este valor para a empresa em questão. (SWAMINATHAN; MOORMAN, 2009)

2.3.3 Comprometimento e confiança

Morgan e Hunt (1994) ressaltam a importância do comprometimento e da confiança para o sucesso do marketing de relacionamento. Isso porque, o comprometimento e a confiança encorajam as partes a preservar os investimentos do relacionamento cooperando com seus parceiros, possibilita resistências para propostas alternativas de curto prazo em detrimento dos benefícios de longo prazo esperados e permite a visão de potenciais ações de alto risco como prudentes a partir da crença que seus parceiros não são oportunistas.

Para Caro (2011), o comprometimento se relaciona com o interesse do indivíduo por um produto. Sendo assim, quanto maior o interesse deste indivíduo, mais atenção este indivíduo desprende a empresa. Bagozzi e Dhokakia (2006) afirmam que o comprometimento também pode ser influenciando positivamente a partir de interações entre os consumidores que acontecem dentro de um contexto social que pode ser promovido pelas empresas.

Contudo, o controle dessas interações é coordenado pelos consumidores. Dessa forma, consumidores que já tenham tido um relacionamento positivo com a empresa são mais propensos a se comprometer. Algesheimer *et al* (2005) e Almeida *et al* (2011) ressaltam que a utilização de comunidades virtuais podem ser uma boa estratégia para promover o comprometimento dos seus consumidores.

Para Alqahtani (2011), o comprometimento pode ser entendido como a promessa de fazer algum esforço como resultado de certa devoção, ou seja, a vontade de um indivíduo em exercer um alto nível de esforço em nome de outra parte relacional, que inclui um forte desejo de ficar ou permanecer com a empresa em questão. Portanto, o comprometimento depende do grau de vontade ou de fidelidade desprendido a determinado negócio, que inclui questões como a aceitação dos principais objetivos e valores da empresa e uma avaliação positiva do negócio.

Ainda, o comprometimento afeta o boca a boca positivamente (NITZAN; LIBAI, 2011) e alavanca as percepções de valor sobre o produto (WANG; XIE, 2011). Nesse sentido, para empresas de tecnologias, o desempenho e o suporte são fatores essenciais para aumentar o comprometimento dos clientes com a empresa.

Enquanto a satisfação é um constructo afetivo e chave para a fidelidade do cliente, o comprometimento é um constructo cognitivo e tem um papel fundamental para consumidores mais velhos. Sendo assim, o número e a consistência das experiências num período de tempo influenciam em um aumento da cognição, portanto, do comprometimento. (LAM *et al*, 2010a)

Mais especificamente, o compromisso representa um desejo de manter um relacionamento valorizado e, portanto, uma das partes relacionais está motivada a ter um relacionamento com a outra parte (PALMATIER, 2008). Portanto, esta crença de uma das partes relacionais no contínuo relacionamento com a outra parte é tão importante a ponto de justificar o máximo

esforço em manter este relacionamento e, dessa forma, a parte comprometida acredita que vale a pena trabalhar para garantir que este relacionamento perdure durante o tempo. (GRÖNROSS, 2004)

Grönross (2004) entende o comprometimento e a confiança como fatores chaves para o sucesso do relacionamento. A confiança existe quando uma das partes acredita na confiabilidade e integridade da outra parte relacional. Corroborando com esta definição, Palmatier (2008) entende que a confiança envolve a avaliação da credibilidade e integridade da outra parte, o que gera confiança nas futuras ações do parceiro no que se refere à cooperação e suporte.

Sendo assim, a confiança é a crença do consumidor a contar com a capacidade da outra parte para executar sua função declarada (LAM *et al*, 2010a). Ou seja, a confiança existe a partir da dependência na outra parte relacional, quando existe o risco de algo de valor para o atingimento de seus objetivos. Se o risco não existe ou a parte relacional não se sente vulnerável, a confiança não existe. (GIFFIN, 1967)

O comprometimento e a confiança são constructos da qualidade do relacionamento e é o principal motor do desempenho relacional. Dessa forma, o valor gerado pelo relacionamento entre empresas deriva não só da qualidade da relação (comprometimento e confiança), mas também do número de relações entre as empresas, da autoridade da pessoa de contato e da interação entre as partes relacionais. (PALMATIER, 2008)

Ainda, a qualidade do relacionamento não indica apenas altos níveis de comprometimento e confiança, mas também implica em um adequado e eficiente custo de manutenção do relacionamento com um mínimo de aborrecimentos ou desperdício de tempo e esforço. Isso porque, a qualidade do relacionamento alavanca um comportamento cooperativo e adaptativo, pois as partes relacionais são propensas a aceitar o risco fornecendo benefícios, fazendo investimentos ou mudando os termos da interação a partir de uma concessão imediata ou uma garantia formal de pagamento futuro. (PALMATIER, 2008)

Sendo assim, para o efetivo relacionamento entre a empresa e o cliente é importante compreender o que é valor para o seu cliente, entender o papel da confiança, bem como promover ações que estimulem o comprometimento. Ainda, verifica-se a existência de

tecnologias que permitem que as empresas gerenciem o relacionamento na busca pela compreensão de suas características. Essas ferramentas de CRM (*customer relationship management*) são melhor explicadas a seguir.

2.4 CRM - Customer Relationship Management

Uma questão potencialmente problemática relativa ao marketing de relacionamento é o advento do conceito de CRM ou gestão do relacionamento do cliente que, frequentemente, se refere à construção e manutenção do relacionamento com os clientes, indo de encontro com definições do marketing de relacionamento. Também é possível verificar que as definições de marketing de relacionamento muitas vezes se referem às tecnologias da informação, seja como um dos adventos que estimulou e estimula o marketing de relacionamento, seja como uma das dimensões do marketing de relacionamento, conforme afirmam McNally e Griffin (2007) quando definem as quatro dimensões do marketing de relacionamento: um processo contínuo de união, criação de valor mútuo, uma atmosfera cooperativa e o uso de tecnologias da informação.

Embora seja possível diferenciar conceitualmente o marketing de relacionamento e o CRM, a partir de estudos realizados em empresas de equipamentos de terraplanagem e na indústria automotiva, McNally e Griffin (2007) afirmam que na prática essa diferença não é significativa. Isso porque nessas indústrias, os profissionais de marketing, os engenheiros e os compradores não percebem esses conceitos de forma diferente, bem como afirmam ser importante o uso de tecnologias da informação que dão suporte ao cliente para a prática do marketing de relacionamento.

Gummesson (2005) também ressalta a dificuldade de encontrar definições claras do que seria CRM e sua diferença de marketing de relacionamento. Para Gummesson (2005, p. 280) “o marketing de relacionamento é o marketing baseado em interação dentro das redes de relacionamentos”. Já o “CRM são os valores e estratégias do marketing do relacionamento – com ênfase no relacionamento com o cliente – transformados em aplicações práticas”.

A problemática é ainda acentuada pela divergência de conceitos existentes na literatura, onde ora é definida estrategicamente, ora, operacionalmente com um maior foco nas tecnologias da informação. Para Woodcock *et al* (2011) o CRM auxilia o gerenciamento com os clientes em grande escala que possibilita primeiramente, identificar para depois atingir consumidores de alto valor. Portanto, o CRM é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Operacionalmente,

envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa. (GARTNER, 2012)

O banco de dados é utilizado para melhorar a segmentação do mercado, estimular compras repetidas, possibilitar a venda cruzada ou *cross-sell*, que consiste em oferecer produtos com as mesmas características de outros já comprados por este cliente e por fim, gerenciar o relacionamento com o cliente, ou seja, CRM tem o objetivo de “estabelecer uma relação exclusiva com o cliente por meio de afinidades, comunicação personalizada e ofertas de produtos/serviços”. (BELCH; BELCH, 2008, p. 453)

Dornelas e Xavier (2003) entendem o CRM como uma parceria do marketing de relacionamento com tecnologias da informação, que provoca um impacto na gestão da empresa com relação a processos, estratégias e postura gerencial, pois “o diferencial competitivo perseguido deve ser pró-ativo nas relações com cliente, fornecedores e parceiros”, considerando que mais do que um sistema, o “CRM se dá pela maneira como as informações são utilizadas, manipuladas e disponibilizadas pela empresa e pelos gerentes como facilitadoras no processo de contato e relacionamento com o cliente, visando a fidelização”.

As tecnologias da informação possibilitam um maior número de informações, funcionalidades e exploração da base de dados que dá um suporte nas decisões, considerando a possibilidade de incorporar perspectivas de negócios, “novas oportunidades de contato, novas chances de parcerias e até mesmo novos arranjos institucionais”. (DORNELAS; XAVIER, 2003)

Sendo assim, “na prática o CRM pode ser compreendido como um processo que incorpora estratégias, ferramentas e facilidades para obter um conjunto de informações sobre clientes ou grupos de clientes visando subsidiar ações estratégicas que visem à retenção destes”. Dessa forma, entender o marketing com foco no cliente se faz essencial nesse processo. Nesse sentido, o relacionamento com o cliente é fundamental, portanto o marketing de relacionamento visa sintonizar o “uso de um conjunto de estratégias, processos e ferramentas”, além de conhecer tecnologias, concorrentes e clientes. (DORNELAS; XAVIER, 2003)

O conceito de CRM começou a chamar atenção no final dos anos 90 devido a diversos aspectos como a inclusão da necessidade do relacionamento direto entre empresas e clientes, a importância de manter esses clientes ativos e o foco em construir relacionamentos de longo prazo com os clientes, especialmente pelo aumento da competitividade. Além disso, os avanços em tecnologias da informação possibilitam uma melhora na comunicação com os clientes, fornece um ambiente rico em informação, bem como contribui para o aprimoramento de estratégias eficientes para lidar com os clientes. (SOLIMAN, 2011)

Mais especificamente, os avanços nos sistemas de CRM possibilitam uma melhora nos programas eletrônicos e de marketing direto, melhoram os modelos de previsão, melhora o sistema de planejamento de recursos para projetos e altera a estrutura e cultura organizacional. Os resultados desses avanços, conseqüentemente, levam a um melhor gerenciamento da equipe de vendas, alavancam as vendas e aumentam a taxa de rendimento do investimento. (SOLIMAN, 2011)

Contudo, para que esses resultados sejam atingidos é necessário educar os usuários dos sistemas na compreensão dos benefícios do seu uso. Ou seja, o sucesso das ferramentas de CRM também depende da capacidade de simplificar os sistemas, bem como dar tempo para que os usuários aprendam a serem experientes e qualificados. Isso porque, de uma maneira geral, quanto mais fácil for o sistema, mais força ele tem para ajudar a estabelecer relações com o cliente. (SOLIMAN, 2011)

Dessa forma, verifica-se que para o sucesso do CRM é importante compreender não só a tecnologia, mas também as pessoas envolvidas no processo. Nesse sentido, Rababah *et al* (2011) afirmam que os principais componentes do CRM são as pessoas, a tecnologia e o

processo, sendo que, a compreensão do processo de CRM como um dos principais elementos de qualquer programa de CRM é importante para entender a quantidade de mudanças, bem como para identificar a integração necessária com outros processos do negócio que devem garantir a implementação bem sucedida do CRM.

Zablah *et al* (2004) buscam construir uma proposta conceitual na tentativa de fornecer uma clara definição de CRM. A partir de uma extensa revisão da literatura verifica-se que o CRM pode ser conceituado como um processo, como uma estratégia, como uma filosofia, como um recurso e/ou como uma ferramenta tecnológica como pode ser visto no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Perspectivas dominantes de CRM

Perspectiva	Descrição	Implicações para o sucesso	Conceituação
Processo	Relacionamentos entre compradores e vendedores se desenvolvem ao longo e deve evoluir para que perdure.	O sucesso do CRM depende que a empresa tenha capacidade de detectar e responder a evolução das necessidades e preferências dos clientes.	A preocupação do CRM se refere à criação e vantagens das ligações e relacionamentos com entidades de marketing externas, principalmente canais e usuários finais.
Estratégia	O valor da vida de um cliente determina a quantidade e os tipos de recursos que a empresa investe no relacionamento.	O sucesso do CRM exige que as empresas avaliem continuamente e priorizem as relações com os clientes com base na sua rentabilidade vitalícia relativa.	O CRM permite que as empresas invistam em clientes que são potencialmente valiosos para a empresa, mas também permite minimizar os seus investimentos em clientes que não sejam lucrativos.
Filosofia	A retenção do cliente e, portanto aumento da rentabilidade é melhor alcançado através do foco na construção e manutenção do relacionamento.	O sucesso do CRM exige que as empresas sejam centradas no cliente e dirigidas para uma compreensão das mudanças nas necessidades dos clientes.	CRM não é um projeto discreto, mas sim uma filosofia de negócio que busca colocar o cliente no cerne da empresa.
Recurso	Ao longo prazo, as relações rentáveis resultam somente quando as empresas são capazes de continuamente adaptar o seu comportamento em relação ao cliente individualmente.	O sucesso do CRM depende que a empresa tenha posse de recursos tangíveis e intangíveis que proporcionam a flexibilidade para mudar o seu comportamento relativo a cada cliente em uma base contínua.	CRM significa estar disposto e ser capaz de mudar o seu comportamento em relação a cada cliente individualmente com base no que o cliente lhe diz e ao que mais a empresa sabe sobre o cliente.
Tecnologia	Informação e gerenciamento das tecnologias interativas representam os principais recursos que a empresa precisa para construir relacionamento de longo prazo e rentáveis.	O sucesso do CRM é primeiramente dirigido pela funcionalidade e aceitação do usuário da tecnologia implementada pela empresa na tentativa de construir o conhecimento e gerenciar as interações.	CRM é a tecnologia usada para combinar vendas, marketing e sistemas de informação de serviços para construir parcerias com os clientes.

Fonte: ZABLAH *et al*, 2004, p. 477.

Sendo assim, a partir da compreensão das cinco perspectivas do CRM, Zablah *et al* (2004) propõem que o CRM é um processo contínuo que envolve o desenvolvimento e obtenção de vantagens para a inteligência de marketing com o propósito de construir e manter um portfólio para maximizar o lucro das relações com os clientes. Verifica-se também que o marketing de relacionamento é frequentemente entendido como a visão filosófica do CRM, contudo, diferente do marketing de relacionamento, o foco do CRM não é exclusivamente em estabelecer e manter trocas relacionais colaborativas, mas sim, o desenvolvimento e manutenção de um portfólio de clientes lucrativos.

Portanto, o CRM se preocupa com o desenvolvimento da inteligência de marketing e como utilizá-la para atingir a maximização do portfólio de clientes. A inteligência de marketing é gerada através de uma execução eficiente do processo de gerenciamento do conhecimento que possibilita que as empresas selecionem corretamente os consumidores, priorize relacionamentos e gerencie produtivamente as interações com estes consumidores. Dessa forma, o processo de CRM engloba o processo de gerenciamento do conhecimento e do gerenciamento das interações conforme Ilustração 9 a seguir. (ZABLAH *et al*, 2004)

Ilustração 9 – Processo de gestão do relacionamento com o cliente
 Fonte: ZABLAH *et al*, 2004, p. 482.

Conforme pode ser visto na Ilustração 9, o processo de gestão do relacionamento com o cliente é altamente dependente da tecnologia e dos recursos humanos da empresa. Isso porque, o processo de gerenciamento do conhecimento envolve, inicialmente, o armazenamento dos dados, que se refere a todas as atividades da empresa com foco em capturar as informações sobre clientes e mercados que também abrange detalhes sobre cada interação com o cliente, pesquisas de satisfação, bem como informações de dados secundários. Já o processo de geração de inteligência é a conversão desses dados em inteligência acionável resultantes de análises técnicas, análise intensa de dados (*data mining*) e métodos de modelagem que auxiliam na identificação de tendências e padrões do comportamento do consumidor e/ou condições gerais de mercado. Por fim, toda inteligência gerada deve ser disseminada para todas as pessoas que tem contato direto com o cliente ou alguma influência nas operações dos elementos de marketing da empresa. (ZABLAH *et al*, 2004)

Já o processo de gerenciamento da interação utiliza a inteligência disponível para construir e fortalecer o relacionamento com o cliente a partir da melhora da qualidade individual de cada episódio de troca. Ou seja, a inteligência de marketing é utilizada para influenciar a produtividade das interações entre compradores e vendedores, seja na específica troca de produtos e serviços (benefício central), seja na troca da informação, planejadas ou não, seja na troca social, como almoços de negócios por exemplo. Ainda, para melhorar a qualidade das interações, a natureza dos episódios de trocas devem se manter consistentes, relevantes e adequadas. (ZABLAH *et al*, 2004)

A consistência se refere à extensão que uma interação varia e se baseia no fluxo das interações anteriores, portanto, a interação não deve variar significativamente no que diz respeito à qualidade dos produtos e serviços, tempo de entrega, métodos de comunicação, procedimentos de pedidos e assim por diante. A relevância refere-se ao grau que uma interação cria valor dentro do contexto da relação comprador e vendedor que é definido como a percepção dos compradores da faixa de benefícios econômicos e psicológicos obtidos a partir do engajamento de determinada relação de troca. Já a adequação se refere à extensão que uma interação maximiza o valor do cliente e o retorno ao longo prazo dos investimentos dos recursos da empresa, ou seja, ela é adequada se oferece aos clientes uma quantidade ótima de benefícios líquidos, considerando o valor do seu tempo de vida para a empresa, portanto, é

importante que a empresa saiba oferecer ao cliente certo os produtos e serviços certos. (ZABLAH *et al*, 2004)

Sendo assim, a partir do entendimento do processo de gestão do relacionamento do cliente, verifica-se que para a implementação bem sucedida de iniciativas de CRM é necessário a integração de processos, pessoas, operações e recursos de marketing, que são possíveis através de informação, tecnologia e aplicações. Isso porque, CRM é um conceito amplo que exige que a empresa identifique oportunidades para alavancar o valor do cliente e, simultaneamente, reduzir custos para gerar vantagem competitiva. Entretanto, para atingir esta finalidade a empresa deve compreender o CRM como parte integral da estratégia de marketing e não como um programa separado. Portanto, vincular a estratégia e a implementação do CRM com a estratégia de marketing da empresa possibilita uma maior efetividade da implementação do CRM. (BOHLING *et al*, 2006)

Kumar e Ramani (2004) entendem o CRM como o processo de obtenção e manutenção do relacionamento contínuo com clientes pelos diversos pontos de contato, através do tratamento individual e diferencial com base nas prováveis respostas dos programas de marketing, de forma a maximizar a rentabilidade de cada cliente. Além disso, várias definições incluem o uso da tecnologia para envolver os clientes em um diálogo significativo que permite que a empresa customize produtos e serviços para atrair, desenvolver e reter clientes, bem como permite um marketing eficaz a partir da criação de oportunidades para a venda cruzada e a introdução mais rápida de novos produtos. (CAMPBELL, 2003)

Contudo, apenas a implementação de uma nova tecnologia que auxilia na personalização de produtos e serviços não garante tais resultados. Do ponto de vista gerencial, muitas empresas sabem muito sobre o comportamento de seus clientes, mas pouco sobre como a gestão deve fazer bom uso deste conhecimento. Nesse sentido, o verdadeiro valor estratégico do CRM que resulta em oportunidade de transformação de valor na empresa e possibilita vantagem competitiva existe a partir do desenvolvimento da competência do conhecimento do cliente. (CAMPBELL, 2003)

Sendo assim, para o sucesso do CRM é preciso institucionalizar mecanismos que complementes as tecnologias de CRM integrando as informações nos departamentos de marketing e de TI, além de estabelecer formas de envolver a alta gerência, formas de

avaliação em toda a empresa e reconhecer sistemas que incentivem os funcionários a adotarem novos comportamentos com foco no cliente. Além disso, é necessário que a competência do conhecimento do cliente seja gerenciada estrategicamente para alcançar os benefícios dos programas de CRM. (CAMPBELL, 2003)

Verifica-se também que é necessária uma grande integração entre os departamentos, principalmente entre o departamento de marketing e de TI. Isso porque, as lacunas entre as necessidades do cliente e as ofertas de produtos da empresa são melhores resolvidas a partir da comunicação e cooperação dos processos entre os departamentos. Além disso, é importante o desenvolvimento de processos e sistemas para integrar as informações e para motivar os funcionários. (CAMPBELL, 2003)

Apesar do discurso de integração necessário para o sucesso do uso do CRM, verifica-se que na prática nem sempre isso acontece. Um dos fatores impulsionadores dessa dificuldade é verificado na problemática entre as forças de vendas e o marketing dentro das empresas. O resultado desse desalinhamento das duas funções prejudica o desempenho da empresa. Uma das razões dessa situação é que a força de vendas atua separadamente do marketing, e, portanto, ambas não se conversam. Segundo Kotler *et al* (2006), o conflito situa-se no âmbito econômico e cultural.

Para Kotler *et al* (2006, p. 46) existem quatro tipos diferentes de relacionamento entre os departamentos. Indefinido, quando ambos cresceram de forma independente, sabem pouco das atividades uns dos outros e os encontros são para solucionar conflitos e não agir proativamente. Definido, onde cada grupo sabe o seu papel e cria processos para não haver conflito, podendo trabalhar juntos em algumas situações. No alinhado, embora exista fronteira, elas são flexíveis, ambos entendem o vocabulário um do outro e promovem treinamento e planejamento juntos. Já no integrado não existe fronteiras, “os grupos reformulam o relacionamento para partilhar estruturas, sistemas e recompensas”.

Vale ressaltar que “nem toda empresa quer, ou deve, passar da relação indefinida à definida ou da definida à alinhada”. Após a definição da classificação do relacionamento, é necessário compreender fatores que não estimulem, promovam ou verifique a necessidade de mudança no relacionamento, conforme Quadro 3. (KOTLER *et al*, 2006, p. 49)

Quadro 3 - Circunstâncias para não promover a integração

Não mude nada se	Indefinida	Definida	Alinhada
	A empresa é pequena.	Os produtos e serviços da empresa são razoavelmente simples.	Falta à empresa uma cultura de responsabilidade partilhada.
	A empresa tem boas relações informais.	Os papéis tradicionais de marketing e de vendas funcionam nesse mercado.	Vendas e Marketing têm chefias distintas.
	O marketing ainda é uma função de apoio a vendas.	Não há motivo claro e contundente para mudar.	O ciclo de vendas é razoavelmente curto.

Fonte: KOTLER *et al*, 2006, p. 49.

Embora existam situações nas quais não existe interesse ou necessidade de integrar as forças de vendas e marketing, “toda empresa pode e deve melhorar a relação entre vendas e marketing”. Contudo, caso exista a necessidade de integração, Kotler *et al* (2006) pontuam tarefas como integrar atividades, processos, sistemas, estruturas organizacionais e promover a cultura como ações significativas no processo de integração entre as partes. (KOTLER *et al*, 2006, p. 53)

Sendo assim, verifica-se que para o sucesso do CRM é necessário integrar processos, pessoas e tecnologia, bem como aproximar o CRM da estratégia da empresa. Verifica-se também que existe dificuldade de diferenciar o marketing de relacionamento do CRM, contudo o CRM tem foco no desenvolvimento e manutenção de um portfólio de clientes lucrativos, enquanto o marketing de relacionamento busca estabelecer e manter trocas relacionais num ambiente colaborativo e cooperativo.

Portanto, de certa maneira o CRM pode ser entendido como as aplicações práticas do marketing de relacionamento a partir da união do marketing de relacionamento com tecnologias da informação. Contudo, ressalta-se que fazer uso de tecnologias da informação com foco em CRM não faz com que a empresa trabalhe, necessariamente, com o marketing de relacionamento, pois o marketing de relacionamento exige uma troca relacional entre as partes envolvidas dentro de um ambiente cooperativo e colaborativo, mesmo porque, a empresa também pode utilizar-se de estratégias de marketing de relacionamento sem o auxílio do CRM.

2.5 Mídia social: origens, evolução e conceitos relativos

Mídia social é um meio de comunicação e relacionamento com uma audiência online que utiliza diversos canais (FLOYD *et al* 2009). Ou seja, uma plataforma que possibilita a interação e colaboração entre indivíduos através da internet, facilitando a troca de conteúdos e; HAENLEIN, 2010; MONTALVO, 2011)

Na prática, as mídias sociais podem ser blogs; sites de redes de relacionamento como, por exemplo, Facebook, LinkedIn, Twitter, Digg, Ning; YouTube, site para compartilhamento de vídeos; sites de compartilhamento de fotos, por exemplo, Flickr; aplicativos interativos como *mobile apps*; localização via redes como Foursquare e Sticky Pavements; sites de comparativos como Buscapé e Bondfaro; sites independentes e patrocinados como comunidades e sites de avaliação; fóruns e grupos de discussão; sites de empresas; e sites de buscas como Google, Ask Jeeves e Bing. (WOODCOCK *et al*, 2011)

Sendo assim, verifica-se que existem diversos tipos de mídias sociais. Para melhor compreensão das mídias sociais, o Quadro 4 busca explicar as principais mídias sociais utilizadas.

Quadro 4 - Tabela de comunicações online (ferramentas), os hardware eletrônicos compatíveis (suporte) e funções de comunicação

Ferramentas	Suporte	Funções
E-mail	Computador, telefone celular, <i>Personal Digital Assistants</i> (PDAs)	Escreve, salva, envia e recebe mensagens eletronicamente independentes; pode incluir anexos de documentos .doc, imagens, áudio e outros arquivos multimídia.
Mensagem instantânea	Computador, telefone celular, <i>Personal Digital Assistants</i> (PDAs)	Permite a troca privada de mensagens entre usuários ao mesmo tempo; as mensagens são em texto, mas pode incluir anexos de documentos doc., áudio e outros arquivos multimídia.
Mensagem de texto	Telefone celular, <i>Personal Digital Assistants</i> (PDAs)	Pequenas mensagens de texto enviadas por celular e dispositivo wireless de mão, como <i>smartphones</i> e PDAs.
Salas de bate papo	Computador, telefone celular	Conversas de texto com um ou mais de um usuário ao mesmo tempo; podem ser públicas ou privadas.
<i>Bulletin boards</i> (quadro de informações)	Computador, telefone celular	Espaços públicos online, reunidos por tópicos (tais como saúde, doenças, religião), onde pessoas podem postar e ler mensagens; a maioria requer registro de <i>login</i> , apenas os apelidos são vistos.

Blogs	Computador, telefone celular	Sites com espaços para comentários, visualizados na ordem cronológica reversa; os comentários podem ser públicos ou privados apenas para usuários autorizados pelo dono do blog.
Redes Sociais	Computador, telefone celular	Utilidades <i>online</i> que possibilita usuários a criar perfis (públicos ou privado) e formarem uma rede de amigos; permite usuários interagirem com seus amigos por meios públicos ou privados (como mensagens, torpedos); também permite postagem de conteúdo gerado por usuários como fotos e vídeos.
Compartilhamento de vídeos	Computador, telefone celular, câmeras com wireless	Permite usuários postar, ver e compartilhar vídeos.
Compartilhamento de fotos	Computador, telefone celular, câmeras com wireless	Permite usuários postar, ver e compartilhar fotos. Usuários podem permitir acesso público ou privado.
Games <i>online</i>	Computador	Jogos <i>online</i> que são jogados por vários jogadores simultaneamente; o tipo mais popular são os MMORPG (Jogos Multijogadores Massivos de Personagens) como <i>World of Warcraft</i> .
Mundo Virtual	Computador	Ambientes simulados em 3D habitados por jogadores que interagem entre si por avatares como <i>Second Life</i> .

Fonte: SUBRAHMANYAM; GREENFIELD, 2008, p. 121.

Campomar (2007) possibilita um entendimento da palavra mídia a partir de sua origem etimológica que provém do latim *medium* e respectivo plural *media*, ou seja, meio ou veículo. Dessa forma, Campomar (2007) entende mídia como o veículo que se utiliza para transmitir ou propagar uma mensagem. Assim como Crescitelli (2004, p. 4) quando afirma que “mídias são os meios de comunicação existentes, tais como televisão, rádio, revistas, jornais e internet”.

Muitas vezes a mídia pode ser confundida com a mensagem veiculada. Contudo, Crescitelli (2004) ressalta que as mídias são os veículos utilizados para propagar uma mensagem, já a propaganda é a “ação para propagar ou disseminar idéias, informações ou doutrinas”. Portanto, é uma forma de comunicação que tem a finalidade de vender e comercializar produtos.

Em contrapartida, McLuhan (1964) entende que a mídia pode ser mais importante que a mensagem quando afirma que o meio é a mensagem. Mesmo porque, “assim como tudo que usamos são extensões do nosso corpo (a roupa, extensão da pele, a ferramenta, extensão das mãos etc.), os meios de comunicação são extensões dos nossos sentidos”. Sendo assim, no

lugar da mensagem, o meio começa a ser o principal polo do processo de comunicação, principalmente “em razão das condições técnicas e tecnológicas que propiciam aos meios transferir ao público (que é o receptor) cada vez mais poder para decidir *quando, o que, quanto e onde*, ele quer ver, ouvir, ler ou arquivar as informações que lhe interessam”. (VERONEZZI, 2002, p. 132-131)

Nesse sentido, verifica-se que o termo mídia pode ter diversas implicações, principalmente se considerar que com o advento de tecnologias seu conceito foi se ampliando. Santaella (2003) classifica o termo em dois sentidos, um primeiro mais restrito, se refere, especificamente, aos meios de transmissão de informações ou de massas, os chamados meios tradicionais: jornal, rádio, revista e televisão. Num sentido mais amplo, também se classifica como mídia qualquer um dos programas contidos nesses meios tradicionais, isto é, não apenas o veículo é chamado de mídia, como toda a programação contida nele. Assim como, afirma que mídia é todo o meio que a publicidade se utiliza para fazer a divulgação de suas campanhas.

Sendo assim, verifica-se que o conceito mídia pode ser entendido de maneiras distintas dependendo do autor, assim como possuir diversas formas de classificação. Entretanto, o estudo aqui proposto procura compreender como se dá a utilização das mídias sociais, ferramenta oriunda da mídia digital, portanto, é plausível a compreensão do termo mídia digital.

Para Saad (2007, p. 308), num sentido restrito, mídia digital está “limitada ao âmbito técnico, sendo o tráfego de dados codificados em protocolo Internet (IP) que têm alcance externo às redes locais de computadores”. O IP (Internet Protocol) é um protocolo de endereçamento de computadores único, ou seja, cada computador possui um IP que permite a comunicação com a internet.

Contudo, em sua análise, Saad (2007, p. 310) constata que o termo decorre a partir de três princípios básicos, a tríade tecnologia, comunicação e sociedade. Um dos pontos refletidos é que, a produção do conhecimento, embora ocorra num ambiente virtual, acontece na vida real, e, portanto, ainda existe a necessidade de considerar novos modelos epistemológicos no campo da comunicação “de forma a explicar e sustentar os aportes tecnológicos e as decorrentes novas relações de interação e sociabilidade”.

Fenômenos de comunicação digital se dão primordialmente no próprio interagir entre aparatos e suportes, protagonistas comunicantes e interagentes. Tais fenômenos se constroem a partir da experimentação que a criatividade humana imprime no próprio espaço de comunicação e sociabilidade. (SAAD, 2007, p. 311)

Dessa forma, verifica-se a importância dos meios de comunicação para a sociedade, pois possibilita novas formas de produção e espaços para a comunicação e sociabilidade.

Os meios de comunicação, embora, efetivamente, não passem de meros canais para a transmissão de informação, os tipos de signos que por eles circulam, os tipos de mensagens que engendram e os tipos de comunicação que possibilitam são capazes não só de moldar o pensamento e a sensibilidade dos seres humanos, mas também de propiciar o surgimento de novos ambientes socioculturais. (SANTAELLA, 2003, p. 13)

Os fenômenos de comunicação digital ocorrem exclusivamente num ambiente digital, ou seja, conteúdos retransmitidos pelo protocolo IP, que utiliza “ferramentas técnicas possibilitadas por este ambiente para promover trocas, interações, relações de sociabilidade; e levando em consideração que tudo isso ocorre num contexto social existente e algumas vezes determinante” (SAAD, 2007, p. 314).

Embora a questão cultural não seja o foco deste trabalho, é importante compreender a influência da comunicação nos modelos de sociedade, pois o surgimento das mídias digitais possibilitou novas relações com o consumidor, oriundas da potencialidade de interatividade que este meio propicia, cujos dispositivos agenciam mudanças do mercado e da sociedade. Ressalta-se que a interatividade é estudada nas mais diversas áreas, contudo, é a partir do uso de tecnologias que se verifica uma atualização do processo de interatividade.

A utilização de ferramentas tecnológicas que possibilitam um retorno da mensagem emitida propõe mudanças no sentido único da relação comunicativa. Portanto, a interatividade é uma forma de comunicação, na qual o emissor transmite a mensagem para o receptor, que deixa de ser passivo para se tornar ativo, no sentido que lhe é permitido uma forma de participação. Segundo relatório editado pela Universidade da Flórida (FLOYD, 2009), a interatividade existe quando a informação flui multi-direcionalmente, a audiência posta conteúdo, contribui com novos conteúdos sobre contribuições de outros usuários, e às vezes republicam conteúdos para novos membros de audiência usando como reforço de comentário e também para outras circunstâncias.

Foi em 1995, que a era da interatividade começou. Segundo Kapferer (2004) foi nesse ano que, pela primeira vez nos EUA, foram vendidos mais computadores do que televisores e se enviou mais e-mails do que cartas. Desde então entramos num processo contínuo de crescimento do papel da interatividade que culminou recentemente no advento da *web 2.0* em transição para a *web 3.0*.

O princípio fundamental do conceito da chamada “*web 2.0*” é apontado por O’Reilly (2007), que diz que ela é uma plataforma que utiliza funções online que anteriormente só poderiam ser utilizadas mediante a instalação de softwares, formando uma estrutura integrada de funções e conteúdos. Já a *web 3.0* tem um foco maior na estrutura e busca a organização inteligente do conteúdo disponível na internet se tornando uma base de dados mundial.

Além das questões tecnológicas fundamentais, O’Reilly (2007) identifica duas características importantes para o conceito da *web 2.0*, como o aproveitamento da inteligência coletiva e a potencialidade da internet que permite que os usuários sejam colaboradores. Sendo assim, a *web 2.0* é considerada a plataforma para a evolução das mídias sociais, ou seja, uma plataforma que possibilita a interação de diversos dispositivos num site. (KAPLAN; HAENLEIN, 2010)

Fuchs (2010) possibilita um entendimento sobre as diferenças entre *web 1.0*, *web 2.0* e *web 3.0* a partir das três diferentes formas de como as informações podem ser processadas pela sociedade. Sendo assim, *web 1.0* é baseada em sistema de rede da cognição humana, a *web 2.0* em um sistema de rede de comunicação humana e a *web 3.0* é um sistema baseado em rede de cooperação humana. Isso porque, a evolução da *web* se deve ao desenvolvimento de sistemas de tecnologias sociais que melhora a cognição humana para uma rede de comunicação e cooperação.

A cognição se refere ao entendimento de um indivíduo sobre um conhecimento sistêmico subjetivo que o conecta a outras pessoas pelo uso de certos sistemas mediadores. Portanto, a cognição é necessariamente pré-requisito para a comunicação e pré-condição para a emergente cooperação. Outro aspecto das tecnologias de rede é o tipo de relacionamento que possibilitam. (FUCHS, 2010)

Nesse sentido, os relacionamentos podem ser de um para um (*one-to-one*: O2O), ou seja, tecnologias que permitem que um usuário chegue a outro usuário; relacionamento de um para muitos (*one-to-many*: O2M), com tecnologias que permite que um usuário chegue a vários usuários; e relacionamentos de muitos para muitos (*many-to-many*: M2M), baseado em tecnologias que permitem que muitos usuários encontrem muitos usuários. (FUCHS, 2010)

Além disso, as tecnologias permitem que esses relacionamentos possam ocorrer sincronicamente, ou seja, na mesma hora; ou de forma assíncrona, que é quando as ações dos usuários podem ocorrer em tempos distintos. No Quadro 5 é possível compreender as diferenças e ferramentas oriundas da evolução da *web*. (FUCHS, 2010)

Quadro 5 – Tipologia das tecnologias *web*

	Sincrônicas	Assíncronas
Cognição (web 1.0)	Redes <i>peer-to-peer</i> ¹ para compartilhamento de arquivos	Sites (O2M), Revistas on-line (O2M, M2M), Publicação alternativa online, por exemplo, Indymedia, Alternet (O2M, M2M), Arquivos on-line (O2M, M2M), E-portfolio (O2M), Rádio na Internet - podcast (O2M) Marcar como favoritos (O2M, M2M) Citações sociais (O2M, M2M) Calendário eletrônico (O2M) RSS – formato padronizado que funciona na linguagem da internet usado para compartilhar conteúdo (O2M)
Comunicação (web 2.0)	Chat (O2O, O2M, M2M), Mensagens instantâneas (O2O, O2M), VOIP – transmissão de voz pela internet (O2O, O2M, M2M), Sistemas de vídeo conferência (O2O, o2m, m2m)	E-mail (o2o, o2m), Lista ou grupo de discussão – permite a troca de mensagens por e-mail para todos os integrantes de um grupo (m2m), <i>Bulletin board system</i> – possibilita a distribuição de softwares, aplicativos, informações e lazer como jogos on-line, (m2m), Fóruns de discussão (m2m), Blogs (o2m, m2m), Serviços de rede social como: namoro online e serviços de amizade como MySpace (o2o); telefonia celular como por exemplo SMS (o2o, o2m); sistemas de avaliação, ranking e recomendações como Amazon e eBay (o2m, m2m) e outras redes sociais como Facebook e Twitter (O2M, M2M)
Cooperação (web 3.0)	<i>Multi User Dungeons</i> – MUDs – plataforma que possibilita multijogadores (o2o, O2M, M2M), Mundos gráficos (o2o, O2M, M2M), Jogos <i>Multiplayers</i> (o2o, O2M,	Wikis – softwares colaborativos (m2m), Sistemas de compartilhamentos (m2m), Grupos assíncronos como, por exemplo, comunidades conhecidas como Wikipédia (m2m),

¹ Tradução livre: ponto a ponto. São sistemas que permitem o compartilhamento em larga escala sem a necessidade de servidores e toda a sua infraestrutura, ou seja, são programas que permitem a distribuição de arquivos. (FUCHS, 2010)

	m2m) Grupos síncronos - edição colaborativa em tempo real e compartilhamento de programas e aplicativos (M2M)	
--	--	--

Fonte: Adaptado de FUCHS, 2010, p. 779.

A adaptação se refere ao uso dos exemplos Facebook e Twitter como outras redes sociais na linha Comunicação (*web 2.0*), coluna Assíncronas.

Dessa forma, verifica-se mais uma vez a importância da rede, que na informática é a infraestrutura que permite que computadores, ligados entre si, possam comunicar-se, isto é, o lugar que possibilita a troca de informações. Levy (2001, p. 17) entende a rede como o ciberespaço que “especifica não apenas a infra-estrutura material da comunicação digital, mas também o universo oceânico de informações que ela abriga, assim como os seres humanos que navegam e alimentam esse universo”.

Sendo assim, a partir do desenvolvimento de tecnologias que permitem a interatividade por dispositivos eletrônicos, verifica-se uma atualização das redes sociais, que conforme visto anteriormente, existem a partir do relacionamento. Portanto, dentro dos meios digitais, a rede social pode ser entendida como a conexão que possibilita o ato da comunicação digital. Para Saad *et al* (2009, p. 206) “uma rede social é o conjunto de pessoas ou grupo de pessoas com algum padrão de conexão e interação amizade, relações de negócios, relações conjugais – entre elas”.

Santaella (2003, p. 89) define que “uma rede acontece quando os agentes, suas ligações e trocas constituem os nós e elos de redes caracterizadas pelo paralelismo e simultaneidade das múltiplas operações que aí se desenrolam”. Mais especificamente, Subrahmanyam e Greenfield (2008) entendem que a rede social é uma utilidade online que possibilita usuários criar perfis (públicos ou privado) e formarem uma rede de amigos; permite usuários interagirem com seus amigos por meios públicos ou privados (como mensagens, torpedos); também permite postagem de conteúdo gerado por usuários como fotos e vídeos. Sendo assim, a rede social é também uma mídia social.

Foi em 1995 que se iniciou a era de sites corporativos com o lançamento de sites como *Amazon* e *E-bay*, mas foi em 2001 que se verifica o sucesso dessas ferramentas com a

explosão das ferramentas ponto.com. Nesse sentido, as mídias sociais são vista como a evolução das origens da internet, pois coloca essa ferramenta de encontro com o seu objetivo inicial, ou seja, uma plataforma que facilita a troca de informações entre seus usuários. Contudo, vale ressaltar que as mídias sociais estão longe do seu amadurecimento. (KAPLAN; HAENLEIN, 2010)

A discussão pretendida nesta pesquisa refere-se aos desafios e oportunidade da utilização das mídias sociais para as empresas no mercado B2B. Kaplan e Haenlein (2010) propõem uma definição das mídias sociais buscando suas origens históricas, especificidades técnicas e suas principais diferenças com outras estruturas, como a *web 2.0* e *User Generated Content* (UGC – conteúdo gerado pelo usuário). Além disso, é possível observar certa confusão sobre o termo, tanto na academia como no mundo corporativo e em como as mídias sociais se diferem dos conceitos de *web 2.0* e UGC.

Em 1979, Tom Truscott e Jim Ellis, da Duke University, criaram a Usenet, um sistema de discussão para a Internet que permite que seus usuários publiquem mensagens. Contudo, com a crescente possibilidade de acesso e velocidade da internet, o conceito se popularizou e possibilitou a criação de sites de relacionamento como o MySpace (2003) e Facebook (2004). Em parte, essas ferramentas possibilitaram o conceito do termo mídia social e contribuíram para o que se entende hoje. A mais recente contribuição a este grupo são os mundos virtuais, simulação por computador num mundo virtual em três dimensões. (KAPLAN; HAENLEIN, 2010)

As informações acima possibilitam uma ideia do que seria mídia social, mas para uma formal definição, Kaplan e Haenlein (2010) afirmam ser necessário traçar uma linha com os dois conceitos que são frequentemente entendidos em conjunto: *web 2.0* e *User Generate Content*.

O termo *web 2.0*, discutido anteriormente foi utilizado pela primeira vez em 2004 para descrever uma nova maneira de desenvolver software para usuários finais utilizarem a *World Wide Web*, ou seja, uma plataforma na qual, conteúdos e aplicações não são apenas criados e publicados por indivíduos, mas sim, são continuamente modificados por usuários de forma participativa e colaborativa. Sendo assim, *web 2.0* não é uma técnica específica, mas sim, um conjunto de funcionalidades que são necessárias para o seu funcionamento e que possibilita a integração de várias ferramentas no meio digital.

Se a *web 2.0* representa uma ideologia e estrutura tecnológica, *User Generated Content* pode ser entendido como todas as formas que as pessoas fazem com o uso das mídias sociais. O termo conquistou sua popularidade em 2005 e é frequentemente utilizado para descrever as várias formas de conteúdo de mídia que são disponíveis publicamente e criados por usuários finais. (KAPLAN; HAENLEIN, 2010)

Com base nas definições acima, Kaplan e Haenlein (2010) possibilitam uma melhor compreensão do conceito mídia social quando afirmam que mídia social é um grupo da internet com base nas aplicações construídas sob a ideologia e estrutura tecnológica da *web 2.0*, e que permite a criação e trocas dos conteúdos gerados pelos usuários. Sendo assim, verifica-se que com o uso de tecnologias que permitem a colaboração entre usuários e criação de conteúdo, as empresas começam a ter que aprender a lidar com essas ferramentas.

As mídias sociais se concretizam por meio de plataformas e ferramentas, tais quais, blogs, redes sociais, salas de bate-papo, sistemas de compartilhamento de fotos e vídeos, sistemas de notícias sociais, entre outros. Para Saad *et al* (2009) essas ferramentas oferecem funcionalidades que possibilitam, estimulam e incentivam ações coletivas, compartilhamentos, entre outros. Foi no começo de 1990 que houve a explosão dessas ferramentas com a criação de sites como MySpace, Facebook, LinkedIn, Twitter, entre outros. Esses sites atraíram a atenção para as mídias sociais e, principalmente seu uso pelo marketing e plataformas de marcas (JANSEN, 2011).

Para Kaplan e Haenlein (2010), no passado, as empresas podiam, de certa forma, ou com mais propriedade, controlar as informações disponíveis sobre elas. Contudo, atualmente, com a explosão das mídias sociais, muitas empresas não passam de meras observadoras, sem ter o conhecimento, a chance e em alguns casos o direito de alterar comentários postados pelos seus consumidores. Mesmo porque, atualmente, cada vez mais pessoas acessam a rede aumentando o número de informações disponíveis. Os usuários, além de serem receptores de informações são também produtores de conteúdo a partir das ferramentas que este meio propicia. Qualman (2009) e Santaella (2003) entende este momento como uma revolução possibilitada pelas pessoas, mas principalmente propiciadas pelas mídias sociais.

Contudo, a pesquisa aqui proposta visa compreender a utilização das mídias sociais num ambiente de mercado. Além disso, é possível dizer que as tecnologias colaborativas definem

os mercados atuais, pois possibilitam um meio viável para trocas intrínsecas dos relacionamentos a partir de diversas aplicações e ferramentas. São essas formas de interações pelas mídias sociais que as empresas começam a explorar para gerar valor dentro de seus negócios. (EVANS; MCKEE, 2010)

2.6 O papel da mídia social para as empresas

Atualmente, verifica-se uma grande explosão de mensagens baseadas na internet e transmitidas através das mídias sociais que começam a ser um importante fator influenciador de diversos aspectos do comportamento do consumidor como consciência, a aquisição de informações, opiniões, atitudes, comportamento de compra e comunicação e avaliação pós-compra. (MANGOLD; FAULDS, 2009)

Crescitelli (2005, p. 14) ressalta a importância da internet quando afirma “ser um meio de comunicação que reúne importantes recursos para transmissão eficaz de mensagem (som, imagem, movimento, textos densos e interatividade)”. Belch e Belch (2008) pontuam alguns fatores considerados determinantes para a rápida adoção da internet pelas empresas como velocidade, conveniência, aumento da busca pela informação, controle das informações por parte dos usuários e consumidores com menos tempo e mais dinheiro advindos de uma cultura contemporânea.

Sendo assim, com o aumento de mídias no geral e tecnologias que permitem que os consumidores fujam de anúncios comerciais, as empresas estão sofrendo uma queda significativa na sua audiência. Esta situação fez com que os gerentes de marketing vissem a mídia social como uma nova forma para alcançar seus consumidores. Contudo, verifica-se que existe uma miopia por parte desses gerentes quando colocam que a mídia social é uma ferramenta fácil e barata de ser utilizada, e apenas trocaram a mídia tradicional pela mídia social. (FOURNIER; AVERY, 2011)

Nesse sentido, ressalta-se que a mídia social não é uma substituta da mídia tradicional. A mídia social é orientada para o relacionamento e possui características próprias que possibilitam o aumento da força dos consumidores influenciando e divulgando a empresa,

seja de forma positiva, seja de forma negativa. Dessa forma, verifica-se que é importante para a empresa saber utilizar essas mídias de forma a maximizar as vantagens e possibilidades que lhes é própria, bem como evitar os impactos negativos que podem surgir a partir do uso deste meio. (WEINBERG; PEHLIVAN, 2011)

Sendo assim, as empresas começam a perder o controle e o relacionamento dos consumidores está mudando da empresa para os próprios consumidores. O marketing começa a ser menos sobre enviar mensagens dentro de um relacionamento estático e mais sobre a empresa ser parte de uma conversa dinâmica, sabendo ouvir e servindo relevante conteúdo e experiências para ganhar a confiança dos consumidores. Além disso, as ferramentas de mídia social possibilitam um espaço rápido e preciso na troca de informações para o encontro das necessidades empresariais, facilitando o envio de respostas rápidas, bem como descobrindo informações que podem ser difícil de serem detectadas pelos métodos tradicionais.

Para as empresas, as mídias sociais possibilitam atingir eficazmente seus clientes, além de possibilitar o *feedback* direto. Portanto, é necessário que as empresas sejam sensível às mudanças, devido à fragmentação dos mercados de massa, crescimento das mídias digitais e as mudanças na economia e no estilo de vida das pessoas (CRESCITELLI, 2004). Mesmo porque, as ferramentas e estratégias para a comunicação com os clientes mudaram significativamente com o surgimento das mídias sociais. (MANGOLD; FAULDS, 2009)

Embora as mídias sociais tenham foco no relacionamento, seu planejamento faz parte da comunicação de uma empresa, conforme informa Crescitelli (2005) quando pontua alguns instrumentos de comunicação, como propaganda, publicidade, promoção, merchandising, relações públicas, patrocínio, **relacionamento**, marketing direto e venda pessoal, que possuem características específicas no processo de comunicação. Contudo, na prática pouco se entende o papel das mídias sociais no esforço de comunicação de marketing das empresas.

Sendo assim, para a melhor compreensão do papel das mídias sociais para a empresa, Mangold e Faulds (2009) pontuam que as mídias sociais devem ser consideradas um componente híbrido do composto de comunicação da empresa e deve ser incorporada as estratégias de comunicação integrada de marketing. Isso porque, a empresa pode combinar características das tradicionais ferramentas de comunicação integrada de marketing, que

possibilitam falar com seus consumidores, com uma forma altamente ampliada de boca a boca, ambas as características possibilitadas pelas mídias sociais.

Dessa forma, as empresas devem analisar o papel das mídias sociais, pois a partir do seu surgimento, gestores de marketing começam a perder o controle sobre o conteúdo, o tempo e a frequência da informação e a comunicação que outrora era controlada pelas empresas, atualmente ela é promovida e produzida por consumidores. Portanto, neste novo paradigma a informação sobre produtos e serviços é originada no mercado e baseiam-se nas experiências dos consumidores que são amplificadas a partir do uso das mídias sociais, conforme pode ser visto na Ilustração 10. (MANGOLD; FAULDS, 2009)

Ilustração 10 – Paradigma da nova comunicação

Fonte: MANGOLD; FAULDS, 2009, p. 360.

A partir deste novo paradigma da comunicação, verifica-se que os gerentes de marketing devem aceitar a realidade de que uma grande quantidade de informações sobre seus produtos e serviços está sendo comunicada por consumidores para outros consumidores através das mídias sociais. Este tipo de relacionamento pode influenciar diretamente todos os aspectos do comportamento do consumidor, de aquisição de informação para expressões de satisfação e/ou insatisfação pós-compra. (MANGOLD; FAULDS, 2009)

Além disso, verifica-se que os consumidores estão reduzindo sua dependência na publicidade e propaganda como fonte de informação para a tomada de decisão de compra. Portanto, para que as empresas possam influenciar de alguma maneira nas discussões que ocorrem nas mídias sociais, elas devem aprender a falar com os seus consumidores, ao invés de para os seus consumidores, proposto pelo método tradicional de comunicação. (MANGOLD; FAULDS, 2009)

Sendo assim, para um efetivo uso das mídias sociais pelas empresas, é importante a sua compreensão pela perspectiva de comunicação integrada de marketing. O termo comunicação integrada de marketing surgiu na década de 80 devido à dificuldade de se chegar ao consumidor, para tanto é necessário promover diversos esforços, utilizando uma variedade de ferramentas e uma mensagem consistente (BELCH; BELCH, 2008). Nesse sentido, Crescitelli (2005, p. 15) ressalta a importância de considerar todos os pontos de comunicação com o consumidor, considerando que “cada ponto de contato desprezado no planejamento de comunicação pode se tornar um ponto de vulnerabilidade no processo de comunicação”.

O planejamento de comunicação deriva do planejamento de marketing e pode ter estruturas distintas conforme o autor ou necessidade indicada. Ele é único e desenvolvido especialmente para cada empresa, sendo que, para o seu efetivo sucesso é necessário estar alinhado aos objetivos propostos pela empresa. Crescitelli e Ikeda (2006b) entendem que um bom planejamento de comunicação é vital para empresas de todos os tipos, sendo a comunicação de marketing fator de importância incontestável, e, por sua própria natureza, direcionada para o mercado. Além disso, compreender o papel do cliente na comunicação e integrar ao planejamento de comunicação da empresa é um grande diferencial.

Atualmente, o marketing assume um importante papel no processo de construção e manutenção do relacionamento com os consumidores. Com este novo enfoque, as comunicações de marketing são parte importante do relacionamento, pois possibilita criar comunicações mais personalizadas. Outro fator é a importância do plano promocional que deve ser parte de uma estratégia viável de marketing e deve ser coordenado com todas as suas atividades. Sendo assim, a promoção é apenas um ponto de contato com o consumidor, e na comunicação integrada de marketing, a empresa deve integrar todos os esforços, incluindo também a distribuição, o preço e a oferta do produto. (BELCH; BELCH, 2008)

Mesmo porque, em mercados altamente competitivos e com excesso de informações, qualquer esforço isolado de comunicação pode ficar diluído e ter seu efeito comprometido. Contudo, vale destacar que diante de tantas opções de ferramentas e meios, ser assertivo na comunicação e na integração do composto de marketing se torna um grande desafio. Além disso, verifica-se a necessidade de envolver todos os públicos da empresa na comunicação para que esta seja efetivamente integrada. “A cadeia de comercialização é formada por clientes, intermediários, público interno e também por públicos de influência”. (IKEDA; CRESCITELLI, p. 7, 2002)

Sendo assim, a integração deve ser realizada nos três âmbitos, na forma, no conteúdo e no meio, bem como envolver os diversos públicos de interesse. Isso porque, o surgimento das mídias sociais, embora faça parte do planejamento de comunicação de uma empresa, possibilitou novas relações com os clientes, oriundas da potencialidade de interatividade que este meio propicia, cujos dispositivos agenciam mudanças do mercado e da sociedade. Neste contexto, o uso das mídias sociais cada vez mais promovem situações e meios, diferenciados e específicos, para exposição de ideias, pessoas e produtos, o que exige uma nova postura com relação às estratégias de marketing.

Mesmo porque, verifica-se que os consumidores estão conversando como nunca através de diversos canais sociais. As experiências dos consumidores são naturalmente parte dessa conversação e marcas e serviços são discutidos abertamente independentemente do envolvimento das empresas nessas discussões. Dessa forma, os consumidores ganham força e a partir do momento que as opiniões sobre as empresas ganham amplitude nas mídias sociais, consequentemente essas empresas são impactadas. (WOODCOCK *et al*, 2011)

Nesse sentido, monitorar o que está sendo dito nas mídias sociais e, quando necessário, intervir, tem vantagens para empresas B2C e B2B. Este monitoramento pode levar a um melhor entendimento do comportamento do consumidor e possibilita “sentir” o mercado. Esta ação pode levar a mudanças na estratégia, serviços, produtos, promoções, preço, canais e assim por diante. (WOODCOCK *et al*, 2011)

Empresas que entendem como os seus consumidores se comportam online e off-line tem vantagens e oportunidades sem precedentes para engajar seus consumidores, muitas vezes em pequenos grupos através de conteúdo e experiências de marcas online. Para Woodcock *et al*

(2011), a regra geralmente aceita é que 90% dos usuários de mídias sociais apenas veem o conteúdo, enquanto 9% edita de alguma maneira, como por exemplo, escrevendo algum comentário ou crítica e 1% cria um novo conteúdo para a marca.

Se o conteúdo engaja o consumidor, este consumidor pode não fazer nada, comprar o produto ou interagir de alguma maneira. Propagandas tradicionais combinadas com conteúdos de mídia social irão gerar interações, que podem ser gerenciadas através de uma combinação de mídia social e, para alguns consumidores em alguns momentos uma comunicação através de um tradicional canal de CRM. Essa combinação de mídia social e CRM é entendida por Woodcock *et al* (2011) como SCRM (*Social Consumer Relationship Management*).

Segundo Woodcock *et al* (2011), SCRM auxilia os consumidores a se engajarem com a marca quando precisam, onde estiverem e da maneira que for conveniente para cada consumidor; possibilita a experiência pessoal necessária para manter o engajamento, mantém o consumidor informado, interessado e talvez, até mesmo, entretido; transaciona com o outro, ou através de terceiros, de forma que sejam mutuamente valioso; conhece uns aos outros ao longo do tempo, de modo que é possível adaptar o que fazer e como se fazer.

Nesse sentido, Palmatier *et al* (2006a) ressalta que o comprometimento e a confiança são os principais mediadores das relações de troca entre indivíduos com os mesmo propósitos dentro das mídias sociais, fazendo da mídia social uma ferramenta vantajosa nas estratégias de relacionamento das empresas que atuam neste meio. Contudo, é importante ressaltar que a mídia social não foi feita para as empresas, e sim para as pessoas.

Sendo assim, a utilização deste meio pelas empresas pode trazer alguma resistência e hostilidade por parte dos usuários. Portanto, as empresas precisam lidar com diversos desafios para a utilização desta mídia de forma colaborativa, participativa, interativa e ao mesmo tempo, sem ofender os seus usuários. Nesse sentido, Fournier e Avery (2011) pontuam quatro principais obstáculos para a utilização das mídias sociais pelas empresas.

O primeiro desafio se refere a principal diferença entre conteúdos disponibilizados nas mídias sociais e nas mídias tradicionais. Na mídia tradicional o controle da informação é praticamente total da empresa, que inclui conteúdo e público alvo. Já nas mídias sociais a empresa não tem controle sobre a reprodução desses conteúdos, público alvo e contextos dos

quais serão reproduzidos. O segundo ponto é o incômodo que a presença de empresas nas mídias sociais pode gerar em seus usuários. Dessa forma, mesmo a empresa estando presente nas mídias sociais, ela pode ser ignorada pelos seus consumidores. (FOURNIER; AVERY, 2011)

Conforme dito anteriormente, o poder dos consumidores neste meio também pode ser entendido como um obstáculo, pois caso a empresa não consiga trabalhar de forma eficiente, ela corre o risco de ser ridicularizada, pois suas fraquezas estão expostas para os usuários e a empresa não pode controlar as postagens e conteúdo deles. Ainda existe o risco dos consumidores buscarem nas mídias sociais um espaço apenas para descontos ou reclamações. (FOURNIER; AVERY, 2011)

Por fim, a partir do momento que não existe um controle do conteúdo, a construção de valor para a empresa está aberto a todos e ao mesmo tempo, para ninguém. Sendo assim, este valor pode não representar os objetivos da empresa, visto a potencialidade deste meio em gerar conteúdo de forma indiscriminada e sem controle. Dessa forma, construir valor via mídias sociais pode não ser tão convidativo ou colaborativo como se podia imaginar. (FOURNIER; AVERY, 2011)

Contudo, ressalta-se que estar fora das mídias sociais, não necessariamente faz com que a empresa não esteja presente com conteúdo inserido por usuários. Dessa forma, é importante que a empresa identifique e avalie os riscos de sua presença nas mídias sociais buscando mitigá-los e até mesmo anulá-los. Tendo em vista esses e outros obstáculos, pode-se perceber que a construção de marca através das mídias sociais é bastante complexa e desafiadora. (FOURNIER; AVERY, 2011)

Para Warr (2008), quando a empresa decide utilizar as mídias sociais é importante que alguns problemas que possam surgir com o uso dessa estratégia sejam levados em consideração, tais quais *spam*, *spim*, *spit*, *skam*, *splog* (mensagens eletrônicas não solicitadas, respectivamente, via e-mail, sistemas de mensagens instantâneas, VOIP, e-mail para cadastramento de dados e sites falsos); quebra de segurança; violação de privacidade; entupimento da banda larga; vazamento de segredos da empresa; falta de controle (pela administração ou por regras comunitárias); a necessidade de definir regras; medo de *shadow IT* (sistemas e aplicações utilizados pela empresa, mas que não fazem parte da jurisdição da empresa nem é centralizado

pelo departamento de tecnologia da informação); atenção ao vício dos usuários; cuidado com o desperdício de tempo dos funcionários; e crimes virtuais.

Para Michaelidou (2011), a maioria das empresas B2B no Reino Unido utilizam as mídias sociais para atrair novos clientes, cultivar relações com o seu público, aumentar a consciência de sua marca ou para comunicar a marca online. Ressalta-se que receber *feedback* e interagir com o seus fornecedores não foram considerados motivos populares para o uso das mídias sociais. Ainda, as empresas tendem a não analisar a efetividade das mídias sociais, sendo que a falta de conhecimento em relação às possíveis métricas foi uma das razões apontadas por não conseguirem investigar a eficácia destes meios.

De acordo com Jansen *et al* (2011), as empresas podem utilizar as mídias sociais para atingir um grupo específico, assim como gerenciar o relacionamento com seus clientes. Nesse sentido, Sinclair e Vogus (2011) afirmam que os consumidores buscam informações sobre empresas em mídias sociais devido às características sociais dessas fontes. Estes consumidores consideram as mídias sociais uma fonte de maior credibilidade em comparação com outras, fazendo com que os consumidores tenham mais poder que as empresas. Dessa forma, o desafio para as empresas é como gerenciar essas mídias para contrabalancear essa mudança de poder da empresa para os consumidores.

Sendo assim, para contrabalancear esta mudança de poder as empresas podem utilizar-se de algumas estratégias que estimulam e incentivam a ação coletiva nas mídias sociais com o uso do marketing de mídia social. Para Weinberg (2010) a mídia social é uma ferramenta que facilita a comunicação sobre ideias que os usuários se interessam e conectam indivíduos em todo o mundo, pois se refere ao compartilhamento de informações, experiências e perspectivas através de sites com orientação para comunidades. Portanto, a partir do marketing de mídia social as empresas podem ganhar tráfego, seguidores e percepção de marca, pois conecta as empresas com uma grande audiência de influenciadores e consumidores.

Para Akar e Topçu (2011) o marketing de mídia social consiste num diálogo multidirecional. Marcas falam com consumidores, consumidores falam com as marcas e, principalmente, consumidores falam entre si. Esta situação é um novo tipo de engajamento que foi possível depois do surgimento da web 2.0. Portanto, o marketing de mídia social é propício à

participação, mesmo porque, o que o torna social é a dependência da participação do usuário. Ou seja, para o marketing de mídia social acontecer, a participação do usuário é necessária.

Além disso, marketing de mídia social é gerado pelo usuário. A maioria do conteúdo e conexões dentro de uma comunidade online é criada pelos consumidores e não pela marca. É claro que alguns conteúdos e conversações são gerados pelas empresas, contudo, este tipo de conteúdo e conversação é ou deveriam ser poucos. Isso porque, o objetivo é fazer com que os usuários conversem (AKAR, TOPÇU, 2011). As estratégias de mídias sociais serão mais aprofundadas no capítulo a seguir.

2.7 Estratégias de mídias sociais com foco no relacionamento

A mídia social tem características próprias e visa à construção do relacionamento, bem como deve ser utilizada para alcançar os objetivos das organizações a partir do monitoramento, identificação e mitigação dos riscos (MONTALVO, 2011). Para utilizar as mídias sociais é importante considerar o controle do conteúdo, o incômodo dos consumidores com a presença da marca, o aumento da força dos consumidores e a geração de conteúdo por parte dos usuários que podem não estar alinhados aos objetivos da empresa. (FOURNIER; AVERY, 2011)

Além disso, a utilização das mídias sociais deve visar o aumento da lucratividade dos clientes com o crescimento das vendas, oriundos da identificação dos problemas dos clientes e oferta de soluções. Bem como, melhorar o relacionamento dos clientes com a empresa visando um reforço da marca. Contudo, como qualquer relacionamento a força do sentimento deve ser desenvolvida ao longo do tempo e as duas partes devem ter consciência do seu sentimento para poder reagir de acordo. Consumidores confiam mais em seus colegas e amigos do que em outras fontes de informações. (WOODCOCK *et al*, 2011)

Além disso, verifica-se que cada mídia social possui características específicas que levam a diferentes abordagens de marketing, portanto a eficácia do marketing de mídia social, bem como a escolha da adoção da mídia social pela empresa depende da mídia social utilizada pelos consumidores quando buscam informações de produtos e serviços. Para Yang e Huang

(2011) os objetivos do marketing de mídia social são o aumento do ROI, a busca pela retenção do cliente e o boca a boca. Esses objetivos podem ser alcançados através da interatividade proposta pelas mídias sociais com uma boa estratégia de comunicação e conteúdo, além da escolha certa dos meios que serão utilizados.

Para Hoffman e Fodor (2010), as mídias sociais possibilitam oportunidades únicas para desenvolvimento de programas de mídia social com o objetivo de gerar consciência, engajamento e boca a boca. Com os objetivos definidos é possível estimar o ROI para cada um desses objetivos, a partir de métricas que consideram a mídia social utilizada, conforme pode ser visto no Quadro 6.

Quadro 6 – Métricas relevantes para mídias sociais organizadas por objetivos

Mídia Social	Consciência de Marca	Engajamento de marca	Boca a boca
Blogs	<ul style="list-style-type: none"> • Número de visitas únicas • Número de visitas retornadas • Número de marcações • Pesquisa de Ranking 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de membros • Número de RSS feed clicados • Número de comentários • Quantidade de conteúdo gerado pelo usuário • Média de permanência do site • Número de respostas de enquetes, debates e pesquisas 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de referências do blog em outras mídias (online e off-line) • Número de compartilhamento • Número de vezes que o link é postado em outros sites • Número de curtidas
Microblogging (ex: Twitter)	<ul style="list-style-type: none"> • Número de Tweets sobre a marca • O grau de Tweets positivos e negativos • Número de seguidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de seguidores • Número de réplicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de réplicas (retweet)
Co-criação (ex: NIKEiD)	<ul style="list-style-type: none"> • Número de visitas 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de tentativas de criação 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de referências ao projeto em outras mídias (online e off-line)
Social Bookmarking (ex: StumbleUpon)	<ul style="list-style-type: none"> • Número de marcações 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de seguidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de marcações extras
Fóruns e quadros de discussões (ex: grupos do google)	<ul style="list-style-type: none"> • Número de acessos • Número de visitas • O grau de conteúdo postado positivo e negativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de tópicos relevantes • Número de réplicas individuais • Número de acessos dos inscritos 	<ul style="list-style-type: none"> • Links incluídos • Citações em outros sites • Marcações em social bookmarking • Referências off-line ao fórum ou seus membros • Em comunicações privadas: número de conteúdo (fotos, vídeos, discussões) • Número curtidas

Revisões de produtos (ex: Amazon)	<ul style="list-style-type: none"> • Número de avaliações postadas • O grau das avaliações • Número e o grau (positivo e negativo) que outros usuários responderam a avaliação • Número de listas de desejos adicionadas • Número de vezes que o produto é incluído em listas de usuários 	<ul style="list-style-type: none"> • Grau das avaliações • Relevância das avaliações • O grau que outros usuários classificam as avaliações (ex: quantos acham uma avaliação específica útil) • Número de listas de desejos adicionadas • Número total de pontos da classificação dos revisores • Média da classificação dos avaliadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de avaliações postadas • O grau dessas avaliações • Número e grau das respostas de outros usuários a avaliação • Número de referências da avaliação em outros sites • Número de visitas ao site de avaliações • Número de vezes que o produto foi incluído em outras listas
Redes sociais (ex: Facebook, LinkedIn, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Número de membros/fãs • Número de aplicativos instalados • Número de impressões • Número de marcações • Número de avaliações/ranking e grau positivo e negativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de comentários • Número de usuários ativos • Número de “curtidas” dos amigos dos usuários • Número de itens gerados pelo usuário (fotos, tendências, réplicas) • Uso das métricas do aplicativo • Taxas das interações • Taxa de atividades (com que frequência os membros personalizam seus perfis, links, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Frequência de aparição no mural dos amigos • Número de postagens no mural • Número de compartilhamento • Número de respostas de convites enviados por amigos
Compartilhamento de vídeo e fotos (ex: Flickr, Youtube)	<ul style="list-style-type: none"> • Número de visitas do vídeo/foto • O grau das classificações positivas e negativas do vídeo/foto 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de réplicas • Número de acessos • Número de comentários • Número de inscritos 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de postagens em outros sites • Número de entradas de links (download de conteúdo) • Número de referências em trabalhos derivados e/ou mock-ups (ex: sátiras e reprodução em contextos diferentes) • Número de vezes que foi publicado em outras mídias sociais e mídia off-line • Número de curtidas

Fonte: HOFFMAN; FODOR, 2010, p. 44.

Sendo assim, verifica-se que existem diversas formas para a empresa medir o ROI das mídias sociais utilizadas. Contudo, pela sua própria natureza a mídia social é focada no relacionamento. Portanto, a maneira como a empresa se porta dentro da mídia social e a forma como compartilham informações pode ser entendida a partir de um modelo de *continuum*. Neste modelo as empresas podem se portar de forma tradicional, experimental ou emergente, conforme visto na Ilustração 11 a seguir.

Tradicional

Emergente

Ilustração 11 – Estratégia de mídias sociais
 Fonte: WEINBERG; PEHLIVAN, 2011, p. 276.

Uma empresa que utiliza as mídias sociais de forma tradicional aborda a mídia social como uma mídia tradicional. Ela interage pouco com o consumidor, não gera relacionamentos e seu principal objetivo é o aumento das vendas e retorno sobre investimentos (ROI). Já uma empresa entendida como experimental está em uma posição intermediária. Neste caso a empresa busca explorar e testar as mídias sociais e suas ferramentas como a conversação e o engajamento. Contudo, seu principal objetivo também é o aumento das vendas e do ROI. (WEINBERG; PEHLIVAN, 2011)

No outro extremo do *continuum* se posicionam as empresas emergentes, ou seja, empresas que buscam explorar todas as ferramentas disponíveis de forma efetiva. Neste caso, existe de fato um relacionamento entre as partes. Toda a interação é feita de forma humana e menos corporativa a partir do diálogo e do engajamento. Diferentemente de empresas em uma posição tradicional ou experimental, as empresas numa posição emergente tem por objetivo a evangelização de seus usuários. (WEINBERG; PEHLIVAN, 2011)

A evangelização é fazer com que o relacionamento gerenciado pelas mídias sociais, desenvolva o consumidor em um defensor e divulgador da empresa. Tal estratégia gera, por consequência, valor para o cliente e ganho de uma vantagem competitiva difícil de ser copiada pelos seus concorrentes, conforme visto na Ilustração 12. (WEINBERG; PEHLIVAN, 2011)

Ilustração 12 – Estratégia de mídia social emergente
 Fonte: WEINBERG; PEHLIVAN, 2011, p. 281.

Sendo assim, entende-se que o uso das mídias sociais se dá de forma inversa à mídia tradicional, pois na mídia tradicional deve-se segmentar o mercado, definir o público-alvo, selecionar os veículos e a mensagem para, então, alcançar seus consumidores. Já nas mídias sociais, com foco no relacionamento, é importante monitorar o que os usuários estão falando da sua empresa neste meio e identificar quem está falando. A partir dessa identificação deve-se entrar em contato com esses usuários para desenvolver um relacionamento direto e assim, evangelizá-los. (WEINBERG; PEHLIVAN, 2011)

O principal objetivo da mídia social é a troca de conteúdo entre usuários (KAPLAN; HAENLEIN, 2010). Montalvo (2011) corrobora com esta afirmação quando pontua que a mídia social transforma a comunicação usada na internet em uma plataforma de diálogo interativo, e sendo assim, este processo colaborativo deve ser usado para atingir os objetivos da empresa.

Para tanto, possibilitar plataformas de rede é uma oportunidade para as empresas criarem locais para seus consumidores falarem da sua marca, considerando que as pessoas gostam de participar de uma rede que tenham os mesmos interesses e desejos. Além disso, verifica-se que consumidores se sentem mais engajado com as empresas quando existe a possibilidade de *feedback*, sendo assim, o uso das mídias sociais auxiliam no engajamento dos consumidores. Verifica-se também que para o eficiente engajamento é necessário que a empresa utilize as mídias sociais numa combinação com as mídias tradicionais de comunicação. (MANGOLD; FAULDS, 2009)

Contudo, evidencia-se que fornecer informações e exclusividade é uma das potencialidades das mídias sociais que faz com que os consumidores participam da mídia, pois consumidores são mais suscetíveis a falar sobre empresas e/ou produtos quando sentem que conhecem bastante a respeito, bem como gostam de se sentirem especiais. Sendo assim, esses consumidores são mais receptivos a produtos, informações e acordos especiais que sejam feitos especialmente para eles. (MANGOLD; FAULDS, 2009)

Porém, é importante ressaltar que as mídias sociais não foram feitas para as empresas, mas sim para as pessoas. Nesse sentido, Fournier e Avery (2011) ressaltam que ao se trabalhar em um ambiente pouco receptivo é importante que a empresa seja flexível adotando o oportunismo e sendo capaz de adaptar as estratégias rapidamente se preocupando com a

relevância de conteúdo, assim como alinhar essas questões com o perfil do seu público alvo. A partir dessas características é possível que a mídia social da empresa possa ser convidada a participar da rede de seu cliente, quebrando a barreira de resistência existente para as empresas neste meio.

Sendo assim, verifica-se que a gestão das mídias sociais deve ser feita de forma criativa e possibilitar a participação e colaboração. Montalvo (2011) pontua quatro questões fundamentais para o gerenciamento de mídias sociais como: a criação e distribuição de conteúdo divertido, inteligente e relevante; a importância de responder de forma positiva um comentário negativo sobre a empresa; a necessidade de desenvolver estratégias únicas que tragam os objetivos da empresa à tona; e por fim, é importante que os relatórios analíticos produzido sejam convidativos para os gerentes lerem.

Ramsay (2010) ressalta alguns pontos de importância para utilizar a mídia social de forma eficiente, como a necessidade de colocar a comunicação num lugar estratégico, possibilitando o engajamento e formas de controle (como, quando, o que e porque) dos tipos de relações que a empresa está preparada para ter com seus consumidores; a importância de desenvolver um estilo, pois mesmo que o tom seja diferente para cada público e cada situação é importante que a empresa transmita personalidade em suas ações; balançar atividades de conversação e vendas, sendo honestos pelos motivos de determinada conversação; definir limites do que é permitido e do que é proibido dentro da mídia social da empresa; não ter medo de variar estratégias pelas diferentes mídias utilizadas, pois o que pode funcionar em uma mídia, não necessariamente funciona em outra, contudo deve-se sempre ter em mente a consistência das suas ações; sempre atualizar o conteúdo; e por fim, recomenda-se não utilizar a mídia social para informações corporativas como relatórios e informações financeiras.

Trusov (2009) ressalta que a estratégia do boca a boca é um proeminente recurso das mídias sociais. Isso porque, este meio proporciona diversos locais para que os consumidores compartilhem suas opiniões, preferências ou experiências com os outros, possibilitando oportunidades para as empresas tirar vantagem dessa estratégia. Verifica-se que uma mídia social surge a partir de um pequeno grupo que enviam convites para outros membros e assim sucessivamente. Dessa forma, esses convites (boca a boca) têm sido a principal força motriz para que esses sites adquiram novos membros.

Nesse sentido, constata-se que a estratégia boca a boca tem um forte impacto na aquisição de novos membros, sendo mais eficaz que as outras estratégias para este fim, como eventos e aparições em outras mídias. Outro fator de influência para o crescimento de uma mídia social é que quanto mais conteúdo é gerado pelo usuário, mais este membro se torna valioso para a rede. Dessa forma, verifica-se que o boca a boca é uma estratégia válida para aquisição de novos membros e, portanto, as empresas devem utilizar ações com esta finalidade para fazer com que sua mídia social seja significativa para seus usuários. (TRUSOV, 2009)

Em seus estudos, Sinclair e Vogus (2011) ressaltam que as empresas que adotam as mídias sociais estão trabalhando para identificar usuários, considerar opções estratégicas e avaliar fatores de sucesso para as comunidades virtuais e redes sociais, considerando questões como o crescimento da rede e o valor das redes sociais, bem como as preocupações dos usuários com relação à confiança e privacidade.

As mídias sociais estão em constante crescimento e seu uso pode ter diversas finalidades como comunicação em momentos de crise, relações públicas com os consumidores, educação dos consumidores, programas de retenção, promoção de questões sociais e culturais como sustentabilidade, mitigar o impacto do aumento do preço para os consumidores devido a taxas e impostos, recrutamento, reforço de marca, engajamento de todos os públicos de interesse como fornecedores, desenvolvimento da rede e interações com órgãos reguladores. (ELEFANT, 2011)

Andzulis *et al* (2012) afirmam que a mídia social está em evolução e assim como aconteceu com a internet, este meio pode ser um novo canal para a venda dos produtos e serviços da empresa. Para a compreensão deste processo, a Ilustração 13 a seguir mostra as quatro fases da evolução do uso das mídias sociais até que ela também seja usada para este fim.

Ilustração 13 – Processo de evolução das mídias sociais nas vendas

Fonte: ANDZULIS *et al*, 2012, p. 307.

Nesse sentido, Han e Windsor (2011) ressaltam que os usuários estão dispostos a fazer pagamentos via mídias sociais. Isso se vale, pois a confiança gerada pelas atividades sociais pode ser transferida para uma confiança em transações comerciais. Outro fator que afeta positivamente a disposição dos usuários em fazer transações comerciais via mídias sociais é a percepção de valor das conexões online existentes nesta mídia. Dessa forma, verifica-se que a confiança é fator fundamental para o sucesso das mídias sociais, e para tanto, é necessário que a empresa explore questões relativas à credibilidade e segurança da sua mídia social.

Andzulis *et al* (2012) argumentam que o uso das mídias sociais deve ser visto como um processo vivo e dinâmico dentro das empresas, pois é uma estratégia que requer comprometimento e constante monitoramento. Ainda, muitas empresas possuem perfil em mídias sociais apenas para estar presente neste meio. Entretanto, este acesso pode até satisfazer alguns consumidores, mas é pouco para alavancar a proposição de valor da empresa, ou seja, consumidores podem achá-lo, mas para responder as suas questões ou para informações mais substanciais ele demandarão mais do que ter apenas um perfil. Mesmo porque, em última instância, os consumidores irão demandar experiências.

Em algumas instâncias, a mídia social tem a habilidade de resolver problemas dos consumidores em tempo real, mitigar crises e promover ofertas para atrair e influenciar a compra. Contudo, a utilização de mídia social exige comprometimento, recursos e integração não somente com as vendas e a estratégia, mas como todos os elementos da empresa. Além

disso, é necessário identificar qual a abordagem que se adequa a empresa em questão. E para tanto é necessário identificar e entender o que é valor para o cliente. (ANDZULIS *et al*, 2012)

Estratégias de relacionamento são baseadas na confiança. Nas mídias sociais é possível alavancar valor ouvindo seus consumidores. Além disso, o cliente e a empresa podem colaborar para identificar que produtos e serviços o mercado demanda, como eles podem ser melhorados, e quando eles são esperados. O vendedor também pode complementar o processo de vendas com *feedback* em tempo real a partir de outros clientes, concorrentes e especialistas que se reúnem virtualmente para discuti-los em vários fóruns de mídia social, e também pelo compartilhamento de experiências. (ANDZULIS *et al*, 2012)

Verifica-se que muitas empresas estão utilizando estratégias de recompensa pela fidelidade de clientes, oferecendo cupons e outros benefícios para se tornarem membros da rede, possibilitando oferecer valor aos seus clientes também com estratégias de preço dentro das mídias sociais (ANDZULIS *et al*, 2012). Sendo assim, Lee e Ma (2012) afirmam que usuários que são conduzidos por gratificações na busca de informações, socialização e status são mais propensos a compartilhar informações nas plataformas de mídias sociais. Outro fator que influencia o compartilhamento de informações são as experiências anteriores com a mídia social em questão.

Dessa forma, a efetividade da mídia social depende da autenticidade, reciprocidade a partir da construção de diálogo e menor controle por parte da empresa (PARISE *et al*, 2008). Nesse sentido, Weinberg e Pehlivan (2011) ressaltam que empresas que utilizam as mídias sociais para se relacionar com seus consumidores e, até mesmo influenciá-los a divulgar a empresa, podem se beneficiar significativamente deste meio.

Ainda, ressalta-se que estratégias para mídias sociais devem ser flexíveis e dinâmicas, pois ao se trabalhar com este tipo de mídia devem-se considerar os usuários presentes, bem como o perfil da mídia social em questão. Isso porque, o que pode funcionar para uma mídia social, não necessariamente funciona para outra. Contudo, as questões discutidas acima devem ser levadas em conta no uso das mídias sociais, buscando sempre o engajamento do usuário na busca pelo seu comprometimento e confiança. Ressalta-se ainda, a necessidade de compreender questões como a segurança da mídia para alavancar e promover as mídias sociais pelos seus usuários.

2.7.1 Classificação das mídias sociais

Existem diversos tipos de mídias sociais, com diferentes plataformas, características, especificidades e particularidades. Dada a quantidade de plataformas de mídias sociais disponíveis e com o surgimento de cada vez mais mídias sociais, verifica-se a importância de categorizar essas mídias. Tentar classificar as mídias sociais possibilita que o gestor deste meio compreenda melhores formas para a sua utilização, bem como o objetivo de cada mídia social especificamente para o alinhamento desses objetivos com os objetivos da empresa.

Kaplan e Haenlein (2010) ressaltam que não existe um sistema único para categorizar os diferentes tipos de mídia social e sugerem uma forma de classificação com base na presença social e na exposição do usuário conforme visto na Quadro 7.

Quadro 7 – Classificação das mídias sociais

Exposição do usuário	Presença Social			
	Baixa		Média	Alta
	Alta	Blogs	Redes sociais como Facebook	Mundos virtuais sociais como <i>Second Life</i>
	Baixa	Projetos colaborativos como Wikipédia	Comunidades de conteúdo como Youtube	Mundos virtuais de jogos como <i>World of Warcraft</i>

Fonte: KAPLAN; HAENLEIN, 2010, p. 62.

A presença social se refere à interação possibilitada pela mídia que se diferencia em níveis sonoros, visuais e físicos que podem ser atingidos a partir da comunicação entre duas partes. Sendo assim, a presença social pode ser influenciada pela intimidade (interpessoal ou mediada) e pela relação imediata (síncrona ou assíncrona) da mídia. Quanto maior a presença social, maior a influência social entre os usuários da mídia. (KAPLAN; HAENLEIN, 2010)

A exposição do usuário compreende que o objetivo do relacionamento se refere à redução de incertezas, neste caso, a quantidade de informações que permite serem transmitida num determinado período de tempo e, sendo assim, algumas mídias permitem mais outras menos. (KAPLAN; HAENLEIN, 2010)

Além de ter ferramentas para classificar a mídia social, é importante compreender as características das mídias sociais disponíveis, no sentido de explorar da melhor forma possível não apenas a mídia social no geral, mas todas as suas especificidades que lhe é própria. Isso porque, cada ferramenta individual disponível pela mídia social em questão, exige uma forma diferente de relacionamento e gestão por parte das empresas. Com base na

definição de Kaplan e Haenlein (2010) dos principais tipos de mídias sociais, suas diferenças e particularidades, elaborou-se o Quadro 8 que pontuam essas questões.

Quadro 8 – Tipos de mídias sociais

Blogs	Páginas pessoais, geralmente gerenciadas por apenas uma pessoa, mas que podem interagir com outras pessoas, através da adição de comentários, por exemplo.
	As empresas costumam utilizar os blogs como forma de publicar inovações, lançamentos, ideias, entre outros, de forma mais pessoal, visando, por exemplo, receber comentários e avaliações por parte dos usuários e estabelecer um relacionamento com eles.
Projeto colaborativo	Locais onde há a criação de conteúdo de forma simultânea e conjunta entre diversos usuários finais.
	As empresas devem estar alerta ao que se posta nesse tipo de mídia social, uma vez que o que se escreve nesses sites, geralmente, é tomado como verdadeiro, ainda que não o seja. Dessa forma, um consumidor desgostoso com a marca pode, ao participar desses projetos, atrapalhar a construção de valor da marca, publicando e divulgando os problemas que ele enfrentou com ela e que fez com que ele ficasse insatisfeito.
Redes sociais	Eles possibilitam que o usuário se conecte aos seus amigos e colegas através de uma página com informações pessoais. A interação se dá através do acesso aos perfis uns dos outros, e-mails, mensagens instantâneas entre outros, e a informação compartilhada pode ser de qualquer tipo como fotos, filmes, texto, entre outros.
	As empresas têm utilizado essas mídias para criar suas comunidades de fãs, buscando com isso promover suas ações por meio da interação e compartilhamento de conteúdo através da mídia.
Comunidade de conteúdo	Compartilhamento de conteúdo entre os usuários. Os usuários não precisam criar uma página pessoal e se o fazem, a página possui algumas poucas informações sobre eles.
	A grande popularidade dessas mídias sociais atraem diversas marcas, que buscam gerar conteúdo onde suas marcas aparecem de forma positiva. Essa criação se dá tanto por parte da empresa, quanto por parte dos usuários, que são convidados a postar vídeos, fotos e conteúdo, interagindo com a marca.
Mundos virtuais sociais	Os mundos virtuais são plataformas que replicam de forma tridimensional um ambiente onde os usuários podem aparecer de forma personalizada (como avatares) e interagir uns com os outros, tal como na vida real. Esse provavelmente é a mais alta manifestação de mídia social. No mundo virtual social não há regras fixas, ou seja, cada usuário pode comportar-se como bem entender, dentro de certas premissas básicas como, por exemplo, a lei da gravidade.
	Esse tipo de mídia possui diversas oportunidades para as marcas, tais como propaganda, venda de produtos virtuais, pesquisa de marketing, entre outros.
Mundos virtuais de jogos	Requer que o usuário comporte-se de acordo com regras estritas em um contexto de jogo multijogador online, onde cada um possui um papel a desempenhar. Eles permitem que pessoas ao redor do mundo joguem ao mesmo tempo um mesmo jogo.
	Uma das oportunidades para as marcas mais exploradas nesse tipo de mídia é o <i>product placement</i> , onde a marca é colocada dentro do contexto do jogo como, por exemplo, em um banner dentro do estádio de futebol do jogo.

A partir deste entendimento é possível identificar qual tipo de mídia social se adequa melhor aos objetivos da empresa. Contudo, é importante saber escolher com cuidado para garantir o alinhamento das estratégias das mídias sociais com as estratégias da empresa a partir do desenvolvimento de planos de integração. Para tanto, é importante ter humildade, ser interessante e honesto, pois somente escolher a mídia adequada não é suficiente. Precisa saber usá-la.

Elefant (2011) afirma que a melhor forma de categorizar as ferramentas de mídia social é pela sua funcionalidade. Segue Quadro 9 com as categorias, melhores exemplos, funções e potenciais de uso.

Quadro 9 – Categorias, funções, exemplos e utilidades das mídias sociais

Categoria	Funções	Exemplos	Utilidades
Diretórios	Resumos de tipos de listas com classificação por clientes e colegas	LinkedIn	Propagandas de empregos e criação da página da empresa
Comunicações	Disseminar informações e textos numa base de dados contínua e em tempo real	Blogs, Twitter	Descrever novos programas ou comentar as políticas empresariais, comunicação de crises
Comunidades e Rankings	Interação menos formal num local fechado	Facebook, Facebook Fan Page, Foursquare, Yelp	Promover eventos, compartilhar fotos da empresa e sua localização. Também pode ser objeto de classificação (ranking)
Arquivos e sites de compartilhamento	Armazenar, compartilhar e distribuir vídeos, slides e documentos com oportunidade de <i>feedback</i>	YouTube, Slideshare, Docstoc, Scribd, Flickr	Compartilhar vídeos educacionais, apresentações, fotos, cópia dos regulamentos e tarifas.

Fonte: ELEFANT, 2011, p. 4-5.

Já Weinberg e Pehlivan (2011) identificam dois fatores para explicar as variações de mídias sociais que podem ser utilizados para guiar as decisões de marketing referente aos objetivos e propósitos como o tempo em que a informação fica disponível e a profundidade da informação que pode ser visto na Ilustração 14.

Ilustração 14 – Diferenciação de mídias sociais

Fonte: WEINBERG; PEHLIVAN, 2011, p. 279.

O tempo em que a informação fica disponível é uma função tanto da mídia como do conteúdo e se refere à longevidade da informação em termos de disponibilidade e aparência que é

disposta na tela, bem como o interesse deste tópico. Por exemplo, uma informação no Twitter pode sair da tela até mesmo em segundos dependendo de variáveis como, por exemplo, números de seguidores deste usuário. Já a profundidade da informação se refere à riqueza do conteúdo, número e da diversidade de perspectivas. (WEINBERG; PEHLIVAN, 2011)

A partir dos modelos apresentados entende-se que não existe uma única forma de classificação das mídias sociais. Contudo, é possível compreender a importância de classificá-las no sentido de que, a partir do melhor entendimento dos seus objetivos é possível definir estratégias que vão ao encontro dos objetivos da empresa em questão. Além disso, somente após o entendimento das suas funcionalidades e aplicações que uma empresa pode definir a sua estratégia para cada mídia social, bem como possibilita que a empresa compreenda qual a mídia adequada para sua empresa e como ela deverá se portar dentro de cada mídia social.

Ainda, cada plataforma possui suas especificidades e particularidades. Muitas das plataformas são criadas e desenvolvidas por empresas ou grupos de empresas. As plataformas mais conhecidas, utilizadas e citadas como exemplo no decorrer do trabalho são Facebook, Twitter, Youtube, LinkedIn e Blog. Sendo assim, verifica-se a necessidade de um breve entendimento dessas plataformas que serão melhor explicitadas no capítulo a seguir.

2.7.2 As plataformas de mídias sociais mais utilizadas

As plataformas mais conhecidas, utilizadas e citadas como exemplos no decorrer do trabalho são Facebook, Blog, Twitter, Youtube e LinkedIn. Essas mídias sociais são os maiores players do mercado e, portanto, é plausível um breve entendimento dessas plataformas.

O Facebook foi fundado em 04 de fevereiro de 2004 com a missão de proporcionar as pessoas o poder de compartilhar e fazer um mundo mais aberto e conectado. Em março de 2013 foi registrado 1,11 bilhões de usuários ativos (FACEBOOK, 2013). O Facebook é um site de rede social gratuito no qual as pessoas podem se cadastrar para compartilhar suas informações. Para as empresas, existem diferentes formas de utilizar esta mídia, como com a criação de uma página para a empresa (Facebook Page), propagandas, criação de grupos e aplicativos.

O Facebook Page é a ferramenta gratuita para as empresas dentro do Facebook, ou seja, perfil para empresas, produtos, serviços e até mesmo figuras públicas que permite que essas entidades estejam presentes na rede social e são concebidos como perfis pessoais. Contudo, diferente dos perfis pessoais, o Facebook Page não exige a confirmação dos fãs e nem tem limites de amigos, que para os perfis pessoais são de 5000 mil. Além disso, de acordo com a política do Facebook, não é permitido criar perfis pessoais para empresas, embora o Facebook não tenha um controle muito rigoroso sobre isso, fazendo com que empresas desinformadas criem perfis pessoais para a sua empresa. (WEINBERG, 2010)

Existem 62 categorias diferentes para Facebook Page que vão de centro de convenções/complexo esportivos para supermercados locais, aluguel de carros, figuras públicas, entre outros. Portanto, existem diversas categorias relevantes que permitem a criação de páginas para divulgar no Facebook. Uma vez selecionada a categoria é necessário adicionar conteúdo. É possível customizar o perfil com imagens e informações relevantes para os visitantes. (WEINBERG, 2010)

Além disso, existem diversos aplicativos que não requerem acesso ou autorização de terceiros que incluem quadros de discussões, informações, notas, fotos, itens postados, eventos, bem como o mural do Facebook que permite às pessoas exibir e visualizar mensagens públicas da sua página, que se for o caso, podem ser excluídas. Também é possível adicionar aplicações de terceiros como, por exemplo, links que levam para outra página na internet ou vídeos do Youtube, o que possibilita trazer personalidade e a criação de valor para a sua Facebook Page. (WEINBERG, 2010)

O Facebook Page oferece gratuitamente estatísticas detalhadas sobre quem está interagindo com o respectivo perfil. Essa ferramenta se chama Facebook Insights que mostra o número de usuários que visitam o perfil diariamente, informações demográficas e os conteúdos mais populares. Com essas informações é possível gerar anúncios pagos para o seu público específico. Esses anúncios são úteis, pois o Facebook oferece informações demográficas detalhadas e atualizadas, o que também faz dessa plataforma uma poderosa ferramenta de propaganda. (WEINBERG, 2010)

A página de propaganda do Facebook permite o processamento e a criação de anúncios, no qual você pode escolher a página da internet que deseja anunciar, gera o anúncio, possibilita a

escolha da audiência baseada nas informações demográficas, gera a precificação (custo por clique), analisa o anúncio antes da publicação, bem como possibilita a inserção de imagem. Contudo, Weinberg (2010) ressalta que anúncios sem imagens podem ter um melhor resultado pelo seu caráter menos intrusivo. Os anúncios ficam dispostos na barra lateral dos perfis e/ou dos grupos.

O grupo do Facebook é mais uma maneira que os usuários possuem para se alinhar a uma causa, produto, empresa, marca, entre outros. Contudo, existem algumas limitações para o engajamento, embora sua criação seja mais fácil de configurar e customizar. A maior limitação da criação de um grupo é que o grupo não permite muita customização em comparação ao Facebook Page, pois não possibilita aplicações de terceiros, portanto a interação só é possível no mural, nos quadros de discussões, nos itens postados e nas fotos e nos vídeos. Além disso, também não existem estatísticas e métricas detalhadas sobre os usuários que interagem no grupo. (WEINBERG, 2010)

Outra forma de engajar os consumidores pelo Facebook é a partir da criação de aplicativos, que são criados dentro da linguagem/código do Facebook e exige instalação. Esses aplicativos são visíveis nos perfis do Facebook e adiciona mais personalidade ao Facebook Page. Uma vantagem é a possibilidade de convidar outros usuários a instalar o aplicativo, entretanto muitos usuários hesitam em aceitar e, até mesmo, se sentem desconfortáveis ao receberem esses convites, devido à grande quantidade de aplicativos existentes com a mesma finalidade. Sendo assim, embora inicialmente os aplicativos tenham sido bem recebidos pelos usuários, verifica-se atualmente um desgaste dessa ferramenta. Contudo, quando executado corretamente, os aplicativos do Facebook podem beneficiar as empresas que buscam divulgar sua mensagem. (WEINBERG, 2010)

Com relação aos blogs, verifica-se que, atualmente, o blogger (pessoa que escreve no blog) é considerado mais que um simples escritor, isso porque, poucos escrevem sobre si, pois estão assumindo papéis de jornalistas e escrevendo notícias mais rápido que veículos jornalísticos tradicionais. Em função disso, muitos veículos jornalísticos estão usando blogs para complementar seus trabalhos. Para as empresas, o diálogo originado nos blogs aumenta a confiança e a crença nos seus produtos. Isso porque, a participação ativa via blogs indica que a empresa está interessada em saber o que os outros estão dizendo sobre seus produtos, bem como está aberta para o *feedback*. (WEINBERG, 2010)

Sendo assim, o blog é uma ferramenta de comunicação direta que reforça a fé na empresa. A percepção de ouvir e responder são mecanismos de confiança poderosos que não devem ser ignorados. Ainda, se a sua empresa não é um blogger na sua indústria, certamente alguém verá esta oportunidade e, portanto, outros estarão falando sobre os seus produtos. Segundo Sifry (2011), 38% dos bloggers postam comentários sobre empresas que amam ou odeiam, sendo que 33% dos bloggers profissionais postam revisões sobre produtos e/ou serviços pelo menos uma vez por semana.

Quando a empresa inicia seu próprio blog ela traz a discussão para o seu território, bem como possibilita centralizar outros problemas que podem ser postados em outros canais na internet. Outra vantagem dos blogs se refere à especialidade, ou seja, quanto melhor escrito, comentado e discutido é um blog sobre um tema específico, este blogger pode se tornar um especialista no assunto. Ressalta-se que os blogs são, provavelmente, a plataforma de publicação mais comum para os produtores de conteúdo, pois é muito fácil para os editores criar e publicar conteúdo de forma rápida e profissional. Na maioria das plataformas de blog é extremamente simples adicionar links e imagens sem precisar conhecer a linguagem dos computadores. (WEINBERG, 2010)

Existem diversas plataformas disponíveis para a criação de um blog. Algumas plataformas são gratuitas, mas exigem manutenção. Outras, também gratuitas, são hospedadas em um servidor central, oferecendo muito pouco controle administrativo sobre a infraestrutura. Existem também soluções pagas, na qual o comprador possui o total direito da plataforma, possuem atualizações de segurança e são menos vulneráveis a ataques, pois não são players dominantes do mercado de blog, portanto menos visados. Contudo, ressalta-se a importância de analisar a necessidade da empresa antes de iniciar um blog, pois pode surgir, posteriormente, a necessidade de passar de um blog gratuito para um pago, neste caso, transições não são fáceis de serem realizadas. (WEINBERG, 2010)

Já o Twitter é uma plataforma gratuita de *microblogging* que permite ao usuário se comunicar com outros através de mensagens de textos com no máximo 140 caracteres. Além disso, o Twitter oferece ferramentas para envio e recebimento de atualizações em diversos dispositivos através de uma infinidade de ferramentas. Em fevereiro de 2013 o Twitter registrou 200 milhões de usuários no mundo, sendo que, 40% destes usuários usam a

plataforma somente para acompanhar notícias e as novidades das pessoas que seguem. (G1, 2013)

De acordo com Guilherme Ribenboim, diretor geral do Twitter no Brasil *apud* (MACHADO, 2013), 64 milhões de usuários navegam no *microblogging* na América Latina, sendo que 32 milhões fazem *login* na rede mensalmente. Contudo, em julho de 2012 o Twitter registrava 500 milhões de usuários, sendo o Brasil o segundo país em número de usuários de Twitter. Ainda, ressalta-se uma desaceleração do crescimento, sendo o Brasil o segundo país com menor crescimento entre janeiro e julho de 2012 (SEMIOCAST, 2012). Sendo assim, embora os números de usuários do *microblogging* Twitter ainda sejam bastante significativos, verifica-se uma queda desses usuários.

O twitter surgiu em 2006 e seu objetivo original era que os usuários respondessem a pergunta “o que você está fazendo?” em 140 caracteres ou menos. Porém, a capacidade possibilitada pelo Twitter de conectar indivíduos através de diversos dispositivos criou um sentimento de intimidade e proximidade fazendo com que seus usuários compartilhassem, não somente o que estavam fazendo, mas seus pensamentos e sentimentos, bem como o que é mais importante para eles. Sendo assim, o Twitter se mostrou uma importante plataforma que possibilita que um grande número de indivíduos com interesses semelhantes se reúnam em um único local para se conectar e se comunicar com novos e antigos contatos. (WEINBERG, 2010)

Dessa forma, as empresas começaram a ver o valor de se conectar com indivíduos para compartilhar e discutir suas opiniões, bem como a obtenção de *feedback* imediato sobre seus produtos e marcas. Além disso, o Twitter se mostra uma importante ferramenta para atingir clientes em potenciais, bem como possibilita um atendimento ao cliente rápido e com menor custo, além de possibilitar a promoção de novos serviços e produto. Portanto, o Twitter se torna uma poderosa plataforma para conectar os usuários com a empresa, possibilitando uma rápida assistência, além de ser um importante sistema de distribuição de comunicação. (WEINBERG, 2010)

O Twitter é bastante fácil de usar e de se inscrever. Uma vez inscrito é possível customizar o seu perfil adicionando uma imagem, personalizar o fundo do seu perfil e escrever uma biografia sobre a empresa para, então, seguir outras pessoas. Para tanto é possível localizar

usuários na ferramenta de pesquisa localizada no topo da página ou convidar usuários via e-mail. Ainda é possível localizar outros usuários pela ferramenta <http://search.twitter.com>, que possibilita a busca por temas de interesse. (WEINBERG, 2010)

Até este momento o perfil apenas está seguindo outros usuários. Para conseguir seguidores a melhor estratégia é se envolver com a sua rede, respondendo comentários, gerando conteúdo relevante, bem como repassando informações relevantes dos seus seguidores através do *retweet*. Também é possível monitorar o que os outros usuários estão comentando sobre você através de uma assinatura de temas específicos. (WEINBERG, 2010)

Já com relação às plataformas de compartilhamento de vídeo, verifica-se atualmente que o vídeo está, cada vez mais, se fortalecendo dentro da comunidade online. As diversas plataformas de compartilhamento de vídeo acessíveis aos consumidores possibilitam que qualquer indivíduo seja um produtor e/ou diretor, ganhando, até mesmo, seus 15 minutos de fama. (WEINBERG, 2010)

Segundo a ComScore (2013), no Brasil, os vídeos visualizados tiveram um aumento de 18% em dezembro de 2012, em comparação com o mesmo período em 2011. Sendo que, a plataforma Youtube possui, no Brasil, 39% dessas visualizações e, portanto, é o maior player do mercado. Ainda, de acordo com a Alexa (2013), o Youtube é o quarto site mais visitado no Brasil. O Youtube foi criado em 2005 e vendido para o Google em 2006.

O Youtube é uma plataforma de compartilhamento de vídeos gratuita. Qualquer usuário na internet no Brasil pode ver os vídeos sem precisar fazer um cadastro, exigido apenas em caso de conteúdo proibido para menores. A partir da criação do cadastro o usuário obtém um canal, no qual é possível personalização e a disponibilização de vídeo dentro da plataforma por meio de um *upload*.

Dentro do Youtube, o espaço mais cobiçado é o serviço que disponibiliza as páginas mais populares. Ter o vídeo dentro deste ranking garante diversas visualizações. De uma maneira geral, ser um usuário frequente auxilia os esforços promocionais dentro do Youtube a partir de uma rede já estabelecida de contatos, ter assinantes dentro do seu canal e vídeos anteriores com uma boa visualização. Isso porque, é possível compartilhar o vídeo na sua rede

alavancando votos e facilitando o seu compartilhamento, inclusive por meio de outras mídias sociais. (WEINBERG, 2010)

Ainda, quando for disponibilizar o vídeo dentro da plataforma é importante selecionar a categoria correta, bem como fazer uma boa descrição. Uma vez o vídeo disponibilizado dentro do site, é possível acompanhar estatísticas detalhadas sobre o vídeo na ferramenta Youtube Insight tool que disponibiliza dados de visualizações, referências e dados demográficos, por exemplo. (WEINBERG, 2010)

Por fim, o LinkedIn é uma plataforma com foco em networking profissional, sendo considerada a melhor plataforma para profissionais e indivíduos da mesma indústria ou indústrias relacionadas para estabelecer relacionamentos e/ou encontrar serviços recomendados. O LinkedIn teve seu lançamento oficial em 5 de maio de 2003 com a missão de “conectar profissionais do mundo todo, tornando-os mais produtivos e bem-sucedidos”. Atualmente a rede conta com 225 milhões de usuários em mais de 200 países e territórios em todo o mundo. (LINKEDIN, 2013)

Para Weinberg (2010) o LinkedIn é a melhor plataforma para encontrar potenciais clientes, prestadores de serviços, especialistas no assunto, colegas, bem como para conectar profissionais em busca de oportunidades de trabalho. Contudo, ressalta-se que o LinkedIn não é a plataforma ideal para marketing de massa. Em termos de registro, o LinkedIn se assemelha ao Facebook, contudo, para adicionar contatos é necessário ter o e-mail destes contatos. Ainda, é possível adicionar contatos por grupos e associações ou através de trabalhos anteriores, no qual é preciso especificar a função exercida. Contudo, é preciso cuidado na hora de adicionar contatos, pois existe a possibilidade desses contatos clicarem no link que diz não conhecê-lo. Se muitos usuários o fizeram, o LinkedIn pode penalizar este usuário.

De uma forma geral, a rede do LinkedIn tem três graus de profundidade. Conexões diretas, conexões de segundo nível, que são os amigos dos seus contatos diretos e conexões de terceiro nível, que são os amigos dos contatos de segundo nível. Uma das formas de se engajar no LinkedIn é a partir da ferramenta de recomendações de especialistas que possibilita encontrar experts em diversas categorias. Ressalta-se que essas recomendações são feitas por indivíduos e não por empresas. Ainda, existe uma ferramenta que permite a recomendação de usuários específicos por colegas e também por empresas. (WEINBERG, 2010)

Uma ferramenta interessante é a seção perguntas e respostas que possibilita conectar profissionais e seus benefícios incluem construção de relacionamento, geração de ideias, *brainstorming* e a possibilidade de estabelecer lideranças. Utilizar esta ferramenta é bastante simples, basta digitar a pergunta, adicionar detalhes e categorizá-las. As perguntas também podem ser selecionadas para contatos específicos da sua rede ou para uma região e/ou país específico. Por fim, é possível especificar se a pergunta é relativa a recrutamento, promoção de um produto e/ou serviço ou sobre busca de emprego. Ainda, ressalta-se que quanto mais perguntas um usuário responde, mas fácil é para este usuário ser considerado um expert. Também é possível classificar as melhores respostas. (WEINBERG, 2010)

Por fim, o LinkedIn também permite a criação de anúncios, que podem ser dirigidos a profissionais específicos. Ressalta-se que essas propagandas não costumam ser muito intrusivas, normalmente possuem um título curto seguido por uma descrição de duas linhas com um link para mais informações. Ainda é possível monitorar os anúncios da mesma maneira que o Facebook. (WEINBERG, 2010)

Sendo assim, a partir do entendimento dessas ferramentas verifica-se que existem diversas maneiras para as empresas utilizá-las, cada qual com suas especificidades. Portanto, além de compreender de que forma a mídia social pode auxiliar no relacionamento, as empresas devem conhecer como utilizar as plataformas escolhidas para maximizar o seu desempenho. Para entender como as empresas estão utilizando as mídias sociais nas suas atividades de marketing de relacionamento foi feita uma pesquisa de campo que será melhor especificada no capítulo a seguir.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Segundo Sekaran (1984), a metodologia da pesquisa deve orientar todo o processo de pesquisa por meio de um conjunto de procedimentos. Mesmo porque, a metodologia é entendida como uma forma de pensar sobre a realidade social e de estudá-la. Neste capítulo serão abordados todos os aspectos sobre a pesquisa de campo que será realizada para encontro do objetivo proposto. (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 17)

Sendo assim, é necessário compreender as abordagens metodológicas da pesquisa empírica para, posteriormente, justificar a escolha do método estudo – no caso de empresas ofertantes de serviços de TI – e de levantamento ou *survey* para empresas clientes e prospects.

3.1 Problema da pesquisa empírica

A partir da definição dos objetivos do estudo e seu respectivo referencial teórico surge o problema da pesquisa empírica, ou seja, a questão não resolvida na qual se busca a resposta através da pesquisa (VERGARA, 2009). Lakatos e Marconi (2010, p. 143), “o problema é uma dificuldade, teórica ou prática, no conhecimento de alguma coisa de real importância, para a qual se deve encontrar uma solução”.

Sendo assim, os problema da pesquisa empírica deste estudo são:

Como as empresas de TI estão utilizando as mídias sociais nas suas atividades de relacionamento e qual o nível de satisfação dos seus usuários nas suas mídias sociais?
Como os clientes destas empresas percebem a mídia social?

3.2 Objetivos da pesquisa empírica

A partir da definição do problema de pesquisa é importante definir os objetivos, que é o resultado que se deseja alcançar, ou seja, se o objetivo for atingido, tem-se a resposta para o problema apresentado. (VERGARA, 2009)

Dessa forma, para poder responder a pergunta da pesquisa empírica devem-se alcançar os seguintes objetivos:

- Avaliar como as empresas de TI utilizam as mídias sociais para obter relacionamento;
- Identificar quais características das mídias sociais possuem foco no relacionamento;
- Propor e testar um framework teórico medindo a relação entre constructos antecedentes e a satisfação do usuário perante a mídia social do fornecedor;
- Propor e testar escalas de mensuração para avaliação de atitudes em relação as mídias sociais de fornecedores de serviços de TI;
- Avaliar os fatores/características das mídias sociais que têm maior influência na satisfação dos usuários;

Com o problema e objetivos definidos é importante encontrar a metodologia da pesquisa de campo adequada a fim de alcançar os objetivos propostos e, por consequência, responder o problema de pesquisa.

3.3 Metodologia da pesquisa de campo

Segundo Selltiz *et al* (1974), para o planejamento eficiente da pesquisa com vistas a se chegar a um resultado é necessário a compreensão dos objetivos propostos pela pesquisa. Os principais tipos de pesquisa são exploratória, descritiva e causal. De forma geral, a pesquisa científica pode ser classificada segundo seus objetivos ou de acordo com os procedimentos metodológicos e técnicos.

A pesquisa exploratória tem o objetivo de aumentar o conhecimento do pesquisador sobre um fenômeno. A pesquisa descritiva tem o objetivo de buscar a exatidão e precisão dos dados. Já a pesquisa causal ou experimental, além de buscar a exatidão, deve fazer inferências sobre a causalidade. Dessa forma, recomenda-se o uso de experimentos como método de pesquisas causais. (SELLTIZ *et al*, 1974)

A partir da compreensão dos tipos de pesquisas, verifica-se que existe grande semelhança entre a pesquisa descritiva e causal. Sendo assim, para o melhor entendimento das diferenças dessas pesquisas, Rudio (1985, p. 57) ressalta como a pesquisa descritiva se distingue da experimental quando afirma que: “Descrever é narrar o que acontece. Explicar é dizer por que acontece”. Portanto, a pesquisa descritiva descreve, classifica e interpreta fenômenos. Já a pesquisa causal ou experimental “pretende dizer de que modo ou por que causas o fenômeno é produzido”.

A pesquisa exploratória utiliza-se, principalmente, de técnicas de pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa não utiliza métodos estatísticos, sendo o ambiente a fonte para coleta de dados (RAUEN, 2002). Para Oliveira (2007) a pesquisa qualitativa deve buscar em profundidade a explicação do significado e “as características do resultado das informações obtidas através de entrevistas ou questões abertas, sem a mensuração quantitativa de características ou comportamento”.

É cada vez mais frequente a condução de pesquisas científicas orientadas por avaliações qualitativas: pesquisas qualitativas, como são geralmente denominadas. A avaliação qualitativa é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos, em contrapartida à avaliação quantitativa, denominada pesquisa quantitativa, onde predominam mensurações. (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 61)

Nesse sentido, verifica-se que a pesquisa descritiva e a pesquisa causal utilizam-se de técnicas de pesquisa quantitativa, ou seja, usa “dados obtidos por meio de informações coletadas através de questionários, entrevistas, observações”, bem como da utilização de técnicas estatísticas para a análise dos dados (OLIVEIRA, 2007, p. 61). Para o tratamento dos dados através de técnicas estatísticas, o pesquisador deve “organizar, sumarizar, caracterizar e interpretar os dados numéricos coletados” (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 107).

Pelo restrito conhecimento da utilização de mídias sociais pelo mercado B2B, Selltiz *et al* (1974) recomenda a pesquisa exploratória, que auxilia em formulações de hipóteses para futuras pesquisas. Para Gil (1999, p. 49) “as pesquisas exploratórias constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla”. Ou seja, seu objetivo é uma explicação geral sobre determinado fato “através da delimitação do estudo, levantamento bibliográfico, leitura e análises de documentos” (OLIVEIRA, 2007, p. 65).

Para Hair Jr. *et al* (2005), a pesquisa exploratória é orientada para a descoberta e utilizada quando o pesquisador tem poucas informações sobre o tema. As técnicas mais utilizadas para uma pesquisa exploratória são grupo de foco, entrevistas em profundidade, técnica Delphi e técnicas projetistas. Esses autores ainda ressaltam a necessidade de uma completa revisão da literatura para a melhor compreensão da questão de pesquisa.

Sendo assim, a pesquisa pretendida fundamenta-se na possibilidade de compreender as mídias sociais como ferramenta para o relacionamento entre empresas, e impulsionadoras de novas formas de relações humanas sociais e culturais, e, portanto, sempre contextuais. Ainda, busca-se avaliar a satisfação dos usuários dessas mídias, pois dessa forma é possível ter não somente a visão do relacionamento por parte da empresa, mas também a perspectiva dos seus usuários.

Dessa forma, para atingir os objetivos propostos, esta pesquisa dividiu-se em duas fases. A primeira é exploratória e tem um cunho qualitativo possibilitando interpretar fenômenos que possuem uma relação intrínseca entre o mundo objetivo e a subjetividade a partir da ótica do fornecedor de TI. Com relação aos procedimentos técnicos a pesquisa pretendida utiliza materiais já publicados como livros, artigos, periódicos, entre outros, proposto pelo método bibliográfico.

Para Creswell (1994), as estratégias de pesquisa associadas a um cunho qualitativo em pesquisas em ciências humanas e sociais são etnografia, *grounded theory*, estudos fenomenológicos e estudo de caso.

A etnografia é quando um pesquisador estuda um grupo cultural num ambiente natural por um longo período de tempo para a coleta de dados com características de observação (CRESWELL, 1994). Para Oliveira (2007, p. 73) é um estudo sobre a cultura com o objetivo de “caracterizar determinados grupos sociais”. De forma geral é bastante utilizada por antropólogos devido a sua especificidade na compreensão do homem em seu contexto sociocultural.

A *grounded theory* é utilizada quando existe uma tentativa do pesquisador em derivar uma teoria geral de um processo, ação ou interação baseado nas opiniões dos participantes do estudo (CRESWELL, 1994). Para Martins e Théóphilo (2009, p. 69) a *grounded theory* “visa

desenvolver uma teoria sobre a realidade que se está investigando”. Essa teoria é oriunda dos dados coletados, sendo importante não se considerar hipóteses previamente concebidas.

A pesquisa fenomenológica é quando o pesquisador identifica a essência de experiências humanas sobre um fenômeno que são descritas pelos participantes do estudo. Além disso, o pesquisador utiliza de suas experiências para entender os participantes, determinar padrões e relações que sejam significativas para o estudo (CRESWELL, 1994). Nesse sentido, Martins e Theóphilo (2009, p. 44) ressaltam que a fenomenologia busca o “conhecimento a partir da descrição das experiências como estas são vividas, não havendo separação entre sujeito e objeto”.

Já o estudo de caso é quando um pesquisador explora em profundidade um programa, um acontecimento, uma atividade, um processo, ou um ou mais indivíduos, ou seja, o pesquisador explora uma única entidade ou fenômeno que é delimitado pelo tempo e atividade, sendo que as informações serão coletadas e detalhadas a partir de diversos procedimentos de coleta, dentro de um determinado período de tempo. (CRESWELL, 1994)

Sendo assim, a primeira parte desta pesquisa consiste-se de um estudo de caso, pois o estudo de caso possibilita o descobrimento de relações que não seriam encontradas por outro método (CAMPOMAR, 1991). Mesmo porque, Yin (2005) ressalta que o estudo de caso é preferido quando for necessário responder a questões do tipo “como” e “por que”. Isso vale quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos, sendo o foco um fenômeno contemporâneo como é o caso das mídias sociais.

Já a segunda parte da pesquisa se caracteriza por ser uma pesquisa descritiva e quantitativa a partir do estudo de caso realizado que resultou num modelo teórico a partir de constructos identificados na pesquisa exploratória. Esta segunda parte da pesquisa tem o objetivo de identificar quais são os fatores/características das mídias sociais que tem maior influência na satisfação do usuário, portanto, a segunda parte da pesquisa é pela ótica do usuário da mídia social, sejam os clientes, sejam os prospects.

Segundo Hair Jr. *et al* (2005, p. 86), a pesquisa descritiva pode, por exemplo, responder a pergunta “quem poderá estar mais satisfeito?”. Dessa forma, as hipóteses são derivadas da

teoria que, “normalmente servem para guiar o processo e fornecer uma lista do que precisa ser mensurado”. A pesquisa descritiva pode fornecer dados longitudinais ou transversais.

Os estudos longitudinais “descrevem eventos ao longo do tempo”. Já os estudos transversais, utilizado na segunda parte da pesquisa fornecem dados transversais, ou seja, “podem dar ao usuário um panorama ou uma descrição dos elementos administrativos em um dado ponto no tempo” que é muito utilizada para examinar atitudes dos consumidores em relação a alguma ação. Sendo assim, verifica-se que “a maioria dos *surveys* recaem nessa categoria”. (HAIR JR. *et al*, 2005, p.87)

3.4 Método para a pesquisa de campo

A definição do método é essencial para a pesquisa de campo, pois o “método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo [...] traçando o caminho a ser seguido” (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 65). Para Strauss e Corbin (2008, p. 17) o método é definido como “um conjunto de procedimentos e técnicas para coletar e analisar dados”.

Sendo assim, o método científico “é a forma encontrada pela sociedade para legitimar um conhecimento adquirido empiricamente, ou seja, [...] qualquer pesquisador que repita a investigação nas mesmas circunstâncias, obterá o mesmo resultado”, contudo, ressalta-se a importância que este novo pesquisador tome os mesmos cuidados. (CAMPOMAR, 1991, p. 95)

Como citado anteriormente, esta pesquisa foi realizada em duas partes. A primeira parte consiste de uma pesquisa exploratória qualitativa com a utilização do método estudo de caso. Já a segunda parte é uma pesquisa descritiva quantitativa e o método utilizado é uma *survey*. A seguir serão detalhadas as especificidades das duas pesquisas separadamente.

3.4.1 Estudo de caso

Tendo em vista o objetivo inicial desta pesquisa: estudar como as empresas do mercado B2B estão utilizando as mídias sociais nos seus relacionamentos; o método escolhido para a primeira parte da pesquisa de campo é o estudo de caso, que “pede uma avaliação qualitativa, pois seu objetivo é o estudo de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente”. (YIN, 2005, p. XI)

Este “estudo intensivo de um caso permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma”. Além disso, é importante definir os instrumentos de coletas de dados, sendo que para o estudo de caso, “normalmente, poderiam ser literatura, documentos de arquivo, entrevistas (com decisão sobre estrutura e disfarce), observação (participativa ou não), experiências e mesmo artefatos”. (CAMPOMAR, 1991, p. 96-97)

Para o sucesso do estudo de caso o pesquisador “depende da perseverança, criatividade e raciocínio crítico [...] para construir descrições, interpretação, enfim, explicações originais que possibilitem a extração cuidadosa de conclusões e recomendação”. Sendo assim, para a construção de uma teoria que explique o recorte da realidade explorada é necessário uma robustez analítica e a lógica das conclusões. (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 63)

Segundo Bonoma (1985), o estudo de caso se refere a estudos qualitativos e possui uma abordagem indutiva. Além disso, o estudo de caso é guiado por um processo para o descobrimento de teorias generalistas a partir de observações, possibilidades de testar essas generalizações e uma validação sobre algum fenômeno de marketing. Ainda, verificam-se algumas insatisfações quanto aos métodos quantitativos, particularmente quando se aplica a fenômenos que não são facilmente operacionalizados fora do ambiente natural que ocorrem. Generalizando, um estudo de caso é a descrição de uma situação gerencial e, para tanto, é necessário diversas fontes de dados.

Para Eisenhardt (1989), é possível desenvolver teorias a partir do uso do estudo de caso, sintetizados a partir de métodos qualitativos. Para o desenvolvimento de teorias o estudo de caso deve definir a questão inicial, selecionar os casos, elaborar instrumentos e protocolos, conhecer o campo de estudo, analisar os dados, formatar as hipóteses, envolver a literatura e

concluir. Sendo assim, o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa na qual o foco é o entendimento da dinâmica existente em configurações individuais.

O estudo de caso como estratégia de pesquisa é utilizado para contribuir com o conhecimento sobre “fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados”. Para realizar o estudo de caso, existem diversas formas de coletar as evidências, sendo as mais utilizadas: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. No Quadro 10 a seguir é possível verificar alguns pontos fortes e fracos das fontes de evidência para o estudo de caso. (YIN, 2005, p. 20)

Quadro 10 – Seis fontes de evidência: pontos fortes e fracos

Fontes de evidência	Pontos fortes	Pontos fracos
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> - estável: pode ser revisada inúmeras vezes - discreta: não foi criada como resultado do estudo de caso - exata: contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento - ampla cobertura: longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos 	<ul style="list-style-type: none"> - capacidade de recuperação: pode ser baixa - seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa - relato de vieses: reflete as ideias preconcebidas (desconhecidas) do autor - acesso: pode ser deliberadamente negado
Registros em arquivo	<ul style="list-style-type: none"> - [Os mesmos mencionados para documentação] - precisos e quantitativos 	<ul style="list-style-type: none"> - [Os mesmos mencionados para documentação] - acessibilidade aos locais devido a razões particulares
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> - direcionadas: enfocam diretamente o tópico do estudo de caso - perceptivas: fornecem inferências causais percebidas 	<ul style="list-style-type: none"> - vieses devido a questões mal elaboradas - respostas enviesadas - ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado - reflexibilidade: o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir
Observações diretas	<ul style="list-style-type: none"> - Realidade: tratam de acontecimentos em tempo real - contextuais: tratam do contexto do evento 	<ul style="list-style-type: none"> - consomem muito tempo - seletividade: salvo ampla cobertura - reflexibilidade: o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado - custo: horas necessárias pelos observadores humanos
Observação participante	<ul style="list-style-type: none"> - [Os mesmos mencionados para observação direta] - perceptiva em relação a comportamentos e razões interpessoais 	<ul style="list-style-type: none"> - [Os mesmos mencionados para observação direta] - vieses devido à manipulação dos eventos por parte do pesquisador
Artefatos físicos	<ul style="list-style-type: none"> - capacidade de percepção em relação a aspectos culturais - capacidade de percepção em relação a operações técnicas 	<ul style="list-style-type: none"> - seletividade - disponibilidade

Fonte: YIN, 2005, p. 113.

Duarte (2010) ressalta que o estudo de caso é utilizado em situações que sejam possíveis a utilização de duas fontes de evidências, como a observação direta e série sistemática de entrevistas. Pelo teor da pesquisa, propõe-se fazer entrevistas de profundidade semiestruturadas, pois “a entrevista é a técnica mais adequada para a revelação de informações sobre assuntos complexos, emocionalmente carregados ou para verificar os sentimentos subjacentes a determinada opinião apresentada”. (SELLTIZ *et al*, 1974, p. 272)

O objetivo da entrevista é obter as informações sobre o assunto ou problema e trata-se de “uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica”. São também objetivos da entrevista averiguar os fatos, determinar as opiniões sobre os fatos, determinar os sentimentos, descobrir os planos de ação, entender a conduta atual ou passada e descobrir fatores conscientes de opiniões, sentimentos, sistemas ou condutas. (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 179)

As entrevistas pessoais envolvem amostras menores ou estudo de caso. “Esse tipo de dado também pode ser chamado de qualitativo”. Uma entrevista semiestruturada permite melhores descobertas, pois o entrevistador é livre para novas perguntas mediante a informações inesperadas (HAIR JR. *et al*, 2005, p. 152). Além das entrevistas, as mídias sociais utilizadas pelas empresas pesquisadas também serão empregadas como fonte de evidência.

A partir dessas mídias sociais procura-se buscar a essência das ferramentas utilizadas que possibilitam gerar relacionamento. Além disso, as percepções que os usuários têm com relação à empresa pesquisada constituirão em dados de pesquisa, no qual o pesquisador atribuirá significados para a interpretação da relação dos usuários com as respectivas empresas. Desta forma, o método indutivo, ou seja, a “[...] abordagem dos fenômenos pela observação de dados particulares, com vistas a se chegar a uma conclusão universal”, auxilia na análise e cruzamento dos dados com os referenciais teóricos. (RAUEN, 2002, p. 37)

3.4.1.1 Críticas do uso do método de estudo de caso

Uma das maiores preocupação com o uso do método estudo de caso é a falta de rigor da pesquisa. Isso se vale devido a um histórico de negligência nesse processo em estudo de casos já realizados, influenciando o resultado das investigações. Outro fator é a confusão do

ensino do estudo de caso com a pesquisa do estudo de caso. Segundo Yin (2005, p. 29), “no ensino a matéria-prima do estudo de caso pode ser deliberadamente alterada para ilustrar uma determinada questão de forma mais efetiva”, já na pesquisa é necessário expor todas as evidências de forma justa.

Nesse sentido, Campomar (1991, p. 96) ressalta que “esta diversidade de palavras iguais para apresentar atividades diferentes tem confundido muitos estudiosos, tanto quando se usa a literatura brasileira, como quando utilizada a literatura estrangeira, traduzida ou não”. Além disso, existe a preocupação do estudo de caso fornecer pouca base para a generalização, contudo, “seu objetivo é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística)” (YIN, 2005, p. 30).

Por fim, estudos de casos costumam ser demorados e devido ao histórico de estudos de casos mal feitos existe a crença que eles resultam em documentos ilegíveis. De fato, o método estudo de caso é difícil de ser realizado, pois existem “poucas maneiras de filtrar ou testar a capacidade de um pesquisador de realizá-los”. (YIN, 2005, p. 30)

3.4.1.2 Projeto do estudo de caso

Diferente de outras estratégias de pesquisa, o projeto de estudo de caso não é um conjunto fixo de etapas que devem ser seguidas, pois cada caso é um caso. Contudo, é possível que haja uma sequência lógica de procedimentos, “passando pela coleta de evidências, compondo e analisando os resultados, validando-os, até se chegar às conclusões, condições para possíveis inferências e o relatório final”. (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 64)

Verifica-se também a necessidade do desenvolvimento da teoria antes que se faça a coleta de dados. Nesse sentido, é possível buscar a teoria em trabalhos existentes, os quais já oferecem uma rica estrutura teórica que auxilia no projeto de um estudo de caso. Sendo assim, o capítulo 2 desta pesquisa se refere ao referencial teórico para dar aporte ao estudo de caso aqui desenvolvido. Para a compreensão do tema e cruzamento da teoria com os casos estudados, o referencial teórico abrange conceitos sobre marketing de relacionamento e mídias sociais. (YIN, 2005)

Para Yin (2005, 64) existem quatro tipos de principais projetos, com duas variáveis que podem ser combinadas entre si. Os projetos podem ser de caso único ou de casos múltiplos. Após a definição da quantidade de casos, que são as unidades de análise, o projeto também pode se basear nas subunidades de análises que serão estudadas, que pode ser holístico, quando se estuda uma subunidade única de análise, ou incorporado, quando se pesquisam subunidades múltiplas de análise. “Por exemplo, embora um estudo de caso possa tratar de uma única organização, como um hospital, a análise deve incluir resultados sobre os serviços clínicos e a equipe empregada pelo hospital”. Neste caso, a unidade de análise é o hospital e as subunidades são os serviços e a equipe, originando um estudo de caso único incorporado.

Para uma maior sustentação e profundidade do estudo de caso com vistas a alcançar o objetivo proposto foi escolhido o estudo de caso múltiplos incorporado. Sendo assim, adicionalmente as unidades de análise são necessárias à compreensão das suas subunidades, que se referem ao marketing de relacionamento e o uso das mídias sociais. Além disso, para a compreensão da escolha das unidades de análise, que se referem ao caso em si, é necessário o entendimento do setor e os motivos de sua escolha.

3.4.1.3 Setor abordado na pesquisa de campo

O setor escolhido para a pesquisa de campo é o setor de tecnologia da informação (TI). Beraldi (2002, p. 42) considera componentes da tecnologia da informação “os sistemas computacionais, incluindo qualquer software, hardware e telecomunicações utilizados como ferramentas para o tratamento de informações em qualquer nível”. Silva e Fleury (2000) incluem na sua definição os serviços relacionados, como processamento e armazenamento de dados e serviços de comunicação.

As empresas de TI fornecem soluções de tecnologias da informação para outras empresas. Essas soluções são terceirizadas pela empresa compradora desses serviços e fazem parte do mercado B2B. Para Grover *et al* (1996) são diversas as funções de TI que podem ser terceirizadas, sendo as mais comuns o desenvolvimento de sistemas, manutenção de sistemas, planejamento e gerenciamento de sistemas, suporte ao usuário final e gerenciamento de redes e telecomunicações. Já aluguel de equipamentos telefônicos, serviços de consultoria e de pós-venda não são considerados como terceirização.

Para Porter e Millar (1985) o desenvolvimento de tecnologias da informação possibilita uma revolução que gera vantagens competitivas, pois proporciona novas maneiras das empresas se apresentarem ao mercado, possibilita mudanças na estrutura setorial e cria novos negócios a partir das operações já existentes na empresa. Segundo Filho e Toledo (1999), essa revolução é causada pela TI, principalmente pela internet, pois possibilita um desempenho superior. Além disso, nem sempre as empresas tradicionais e estabelecidas conseguem se apropriar dessas ferramentas tão rapidamente, o que gera oportunidades para novas empresas.

Ainda, Porter e Millar (1985, p. 83) afirmam que as tecnologias da informação possibilitam “reduções drásticas no custo de obtenção, processamento e transmissão das informações” que acabam por alterar a maneira como se faz negócio. Sendo assim,

o conceito de Tecnologia da Informação (TI) é mais abrangente do que os de processamento de dados, sistemas de informação, engenharia de software, informática ou o conjunto de hardware e software, pois também envolve aspectos humanos, administrativos e organizacionais. (LAURINDO, 2002, p. 19)

Sendo assim, o uso das tecnologias da informação acaba por agregar valor para a empresa. Bergamaschi (2004, p. 24; 22) ressalta que a terceirização das tecnologias da informação vem crescendo nos últimos anos, seja pelos altos valores envolvidos para desenvolver essas tecnologias dentro das empresas, seja “pelas novas formas e arranjos que estão se formando para o uso da Terceirização de TI”. Portanto, verifica-se que a gestão da terceirização de TI baseada em contratos, cláusulas e penalidades começa a perder espaço para uma gestão “baseada em relacionamentos e parcerias entre as organizações fornecedoras e tomadoras de serviços”, portanto, as empresas de TI começam a deixar de serem apenas fornecedoras de serviços para agregarem valor para as empresas contratantes.

Bergamaschi (2004) ainda ressalta que existem diversas maneiras de se classificar os processos de terceirização de TI, tais quais: o grau de relacionamento, os períodos de contrato, o número de fornecedores, os objetos da terceirização (bens ou serviços), o volume e a origem dos serviços, entre outros. Essas classificações são importantes para compreender de que forma se dá o relacionamento entre a empresa de TI e cada cliente especificamente, pois a partir deste entendimento é possível desenvolver estratégias de relacionamento que se adequem as necessidades de cada uma das partes envolvidas no processo.

Mais especificamente, a pesquisa aqui proposta se concentra em empresas que desenvolvem *Enterprise Information Systems* (EIS) que, segundo Pozzebon e Freitas (1997, p. 5) têm “como objetivo principal dar suporte a tomada de decisão”. Para Hendricks (2007), EIS incluem aplicações como *Enterprise Resource Planning* (ERP), que gera benefícios para automação de transações; *Supply Chain Management* (SCM), que possibilita capacidades de planejamento mais sofisticadas e *Customer Relationship Management* (CRM), que facilita o gerenciamento com o cliente e pela sua importância para o tema desta pesquisa foi melhor aprofundando no referencial teórico deste trabalho. A integração da informação é o benefício chave dessas tecnologias e resulta em economias de custo de infraestrutura.

Nesse sentido, o enfoque maior no relacionamento também pode ser compreendido a partir da evolução dos sistemas EIS que ocorreram nas últimas décadas e, atualmente, está na sua terceira geração. O principal objetivo da primeira geração era a “identificação de problemas e oportunidades”. Na segunda geração foram incluídas “funções de comunicação, de automação de escritório e de análise”. Já a terceira e atual geração são baseadas em redes e permitem o acesso externo, bem como possibilitam uma “maior abrangência dos sistemas (devem servir à empresa como um todo)” e são mais inteligentes. (POZZEBON; FREITAS, 1999, p. 4)

Sendo assim, a partir dessa evolução verifica-se a necessidade de uma maior pró-atividade de ambas as partes envolvidas e, portanto, um enfoque maior no relacionamento. Isso porque, para Pozzebon e Freitas (1997, p.26) “pode-se sintetizar a mudança de relacionamento entre usuários e profissionais da informação através da mudança de enfoque no desenvolvimento de sistemas propiciados pelo realinhamento da função sistemas de informação”.

É nesse sentido que este setor se torna relevante para a pesquisa aqui proposta, pois além de ser um relacionamento predominantemente parte do mercado B2B, entende-se que o relacionamento é inerente entre empresas de TI e seus clientes, pois o relacionamento é contínuo e exige esforço de ambas as partes para que as soluções atendam às necessidades da empresa compradora, fazendo que esta empresa se mantenha fiel à empresa de TI.

3.4.1.4 Unidades de análise

Yin (2005, p. 44) ressalta que tanto a escolha das unidades de análises, assim como outras questões relativas ao projeto de pesquisa pode ser “revisitada como resultado de descobertas que surgiram durante a coleta de dados”. Sendo assim, verifica-se a flexibilidade do projeto de pesquisa para que ele possa atender a todas as suas especificidades com o objetivo de responder ao problema fundamental. A unidade de análise é um dos componentes do projeto de pesquisa de um estudo de caso e se relaciona com o problema fundamental, ou seja, a unidade de análise é o caso a ser estudado.

Para a compreensão da pergunta desta pesquisa que busca verificar como as empresas utilizam as mídias sociais no mercado B2B, foram escolhidas três empresas como unidades de análises, dentro do setor de tecnologia da informação e que, não só utilizam as mídias sociais em suas ações, mas também possuem uma forte presença neste meio, resultando em um estudo de casos múltiplos. As empresas escolhidas são: HBSIS, TOTVS S.A e XTI.

A HBSIS entrega soluções de TI e está presente no mercado a mais de 20 anos. Sua matriz está localizada em Blumenau (SC), mas tem base de negócios em São Paulo (SP), atendendo clientes em todo o Brasil. Segundo o site da empresa, a HBSIS oferece “diversas opções de serviços, com foco na integração entre as áreas de negócio de seus clientes”. A empresa possui forte presença nas mídias sociais com perfis para a empresa e também para o seu produto HB. Prever.

Além disso, a HBSIS conta com uma rede social própria chamada “Mundo HBSIS”, que a empresa chama de “nosso portal corporativo interno”. Para o acesso a esta rede social é necessário um convite. As mídias sociais utilizadas são Facebook, Twitter, Youtube, Blog, LinkedIn, Flickr e Slideshare.

A TOTVS S.A é uma empresa multinacional de TI sediada no Brasil. No Brasil é a líder de mercado com 53,1% de participação. Seus trabalhos iniciaram em 1983 com a fundação da empresa Microsiga Software S.A. Atualmente controla as marcas Microsiga, Datasul, RM Sistemas, Logocenter e Midbyte. Com mais de 28 anos de experiência é uma empresa de software, serviços e tecnologia, sendo a única companhia latino-americana que desenvolve plataforma tecnológica própria para softwares.

Segundo o site da empresa, a TOTVS S.A “possui mais de 250 canais, entre unidades próprias e franquias, que conseguem cobrir com eficácia as demandas tanto no Brasil, como na América Latina e Europa”. A TOTVS S.A possui um blog, LinkedIn, perfil no Facebook e Twitter e um canal no Youtube. Além disso, a empresa desenvolve a sua rede social própria chamada By You, que será melhor aprofundada na análise desta pesquisa.

A XTI foi fundada em 2005 e segundo o site da empresa “oferece soluções inovadoras em TI para grandes empresas e organizações dos mais variados segmentos”. Localizada em Brasília (DF) possui um grande foco em desenvolvimento de sistemas para o governo. A empresa possui perfil no Facebook, Twitter, LinkedIn e Youtube. A XTI foi uma das primeiras empresas no Brasil a lançar um programa de capacitação em TI por meio do site de vídeos YouTube com mais de 1000 aulas assistidas diariamente, entrando em 2011 na lista dos canais mais assistidos do Youtube. Pelo elevado número de acessos, incomum para empresas do mercado B2B, é o que torna a empresa relevante para esta pesquisa.

A escolha dessas empresas se deve a participação significativa dentro do setor. Entretanto, a forte presença dessas empresas nas mídias sociais, que inclui redes sociais próprias (HBSIS e TOTVS) e um canal no Youtube na lista dos mais assistidos (XTI) foi determinante para a escolha, tendo em vista que o uso de mídias sociais é objeto de estudo desta pesquisa. Outro fator influenciador na escolha foi a essência B2B dessas empresas, pois caso contrário, acredita-se que poderiam causar um viés por parte do entrevistado. Por exemplo, empresas como a Cisco e a Positivo Informática também vendem produtos para o consumidor final, e até mesmo a Intel, que embora seus negócios sejam somente B2B, possui reconhecidas ações de comunicação para o consumidor final.

3.4.1.5 Protocolo para o estudo de caso

“O protocolo é um instrumento orientador e regulador da condução da estratégia de pesquisa”, ou seja, o protocolo garante que caso o estudo seja replicado, o resultado seja semelhante. Sendo assim, o protocolo é de fato o conjunto de questões que serão investigadas para se chegar ao objetivo proposto, que servem para orientar o pesquisador das ações que devem ser tomadas para a realização da pesquisa. (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 66)

Para Yin (2005, p. 92) o protocolo também aumenta a confiabilidade da pesquisa e se assemelha a um questionário de levantamento, pois ambos “convergem para um único ponto de dados”. Contudo, existem diversas diferenças, porque além do protocolo ser um instrumento, ele “contém os procedimentos e as regras gerais que deveriam ser seguidas ao utilizar o instrumento”, assim como, o protocolo é desejável para qualquer tipo de estudo de caso. O protocolo desta pesquisa está no apêndice 2.

3.4.1.6 Preparação para a coleta de dados do estudo de caso

A preparação para a coleta de dados é importante, pois no estudo de caso não existe uma fórmula pronta, além disso, tanto o projeto como as próprias unidades de análise devem ser flexíveis para abranger os dados necessários em sua totalidade. A preparação para a coleta de dados deve iniciar-se com as habilidades desejadas do pesquisador, na qual o pesquisador deve ser capaz de fazer boas perguntas e interpretar as respostas, ser um bom ouvinte, ser adaptável e flexível, ter uma clara noção das questões que estão sendo estudadas e “ser imparcial em relação a noções preconcebidas”. (YIN, 2005, p. 83)

Além disso, é necessário treinar para o estudo de caso específico e fazer uma triagem dos casos ou caso que devem ser estudados. Nesse sentido, ressalta-se que será a própria pesquisadora que irá coletar os dados para o estudo de caso, no qual a mesma já tem as habilidades e treinamento necessário. Para contato com as unidades de análise será enviada uma carta convite que se encontra no apêndice 1. Yin (2005) também verifica que outro fator importante para a preparação para a coleta de dados é o protocolo para a investigação.

3.4.2 Método de levantamento ou *survey*

Para atingir o objetivo da segunda parte da pesquisa, a pesquisa descritiva utiliza o método de levantamento ou *survey* a partir de um “questionário estruturado dado a uma amostra de uma população e destinado a obter informações específicas dos entrevistados”. As perguntas do método de levantamento buscam compreender “comportamentos, intenções, atitudes, percepções, motivações e características demográficas e de estilo de vida”. (MALHOTRA, 2006, p. 182)

Segundo Hair Jr. *et al* (2005, p. 157) as *surveys* são utilizadas quando a coleta envolve uma grande amostra de indivíduos na qual “o participante sabe claramente que estão sendo coletadas informações sobre o seu comportamento e/ou atitudes”. O método de coleta de dados de *survey* pode ser respondido pelo próprio respondente ou por meio de entrevista. Ainda, pode ser feito via correio ou por meio eletrônico.

Para a segunda parte desta pesquisa foi utilizado o método eletrônico para a coleta dos dados. Neste método a coleta pode ser feita via e-mail ou via web. Para esta pesquisa foi utilizado o primeiro método para o envio de carta de sensibilização a uma amostra de empresas clientes ou *prospects* com o *hyperlink* para acesso ao questionário da pesquisa. O segundo para os respondentes preencherem o questionário na plataforma *survey monkey*. A lista de e-mails para envio dos questionários foi disponibilizada pelas empresas participantes da primeira parte da pesquisa (estudo de caso), bem como uma lista adicional de contatos de empresários da região sul e sudeste.

Foram, ainda, enviados convites para que os usuários das mídias sociais dessas empresas de TI respondessem o questionário através dos perfis do Facebook desses respectivos fornecedores. O questionário também foi disponibilizado dessa forma nos perfis do Facebook das 100 melhores empresas para trabalhar em TI e Telecom, segundo o site <http://computerworld.uol.com.br>. Também foram convidadas através do Facebook as 100 maiores empresas do Brasil segundo a revista Exame (2012), bem como as 100 maiores empresas do norte/nordeste disponíveis no site <http://www.portalbrasil.net> (2008).

Para Lakatos e Marconi (2010), as vantagens do questionário são a economia de tempo, viagens e obtenção de um grande número de dados; a possibilidade de atingir um maior número de pessoas simultaneamente; pode abranger uma área geográfica mais ampla; economia de pessoal em treinamento e trabalho de campo; obtém respostas mais rápidas e mais precisas; há maior liberdade e segurança nas respostas, pois permite o anonimato; possibilita um menor risco de distorção, pois não há influência do pesquisador; possibilita ao respondente mais tempo de responder em uma hora mais favorável; pela impessoalidade do instrumento há mais uniformidade na avaliação e na obtenção de respostas que materialmente poderiam ser inacessíveis.

Contudo, é importante ressaltar as desvantagens do uso do questionário como baixa taxa de resposta; perguntas não respondidas; impossibilidade de ajudar caso haja uma pergunta mal compreendida que pode gerar uma uniformidade aparente; se o respondente ler todo o questionário antes de responder, uma questão pode influenciar a outra; devoluções posteriores ao prazo de conclusão e; o desconhecimento das circunstâncias em que foram preenchidos torna difícil o controle e verificação.

O questionário ou instrumento de coleta desta pesquisa foi desenvolvido a partir da revisão da literatura e dos resultados da pesquisa qualitativa, que possibilitaram estruturar e operacionalizar o *framework* teórico com as hipóteses de pesquisa. Este procedimento foi realizado para que se pudesse incluir nesse *framework* não somente os constructos convergentes da teoria de marketing de relacionamento e mídias sociais, mas também itens identificados pelas empresas de TI como relevantes nas suas estratégias de mídias sociais com foco no relacionamento. Dessa forma, busca-se com a segunda parte da pesquisa verificar se existe convergência do que a empresa faz nas suas mídias sociais com o que os usuários esperam. Sendo assim, tanto o modelo teórico e suas hipóteses, bem como o instrumento de coleta, serão discutidos posteriormente à análise dos resultados do estudo de caso.

3.4.2.1 Universo e amostra

O universo ou população é “um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo”. Já a amostra “é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade”. (VERGARA, 2009, p. 46)

Para Lakatos e Marconi (2010, p. 147) a “amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo”. Hair Jr. *et al* (2005) ressaltam que a amostra deve ser definida a partir de um conjunto de procedimentos como a definição da população alvo; seleção da estrutura de amostragem; seleção do método de amostragem; determinação do tamanho da amostra e; a implementação do plano de amostragem.

Dessa forma, verifica-se que o universo desse estudo são os clientes atendidos e *prospects* das empresas de TI localizados no Brasil. Contudo, verifica-se a dificuldade de determinar uma

amostra probabilística dessa população, dado que os questionários preenchidos o são por adesão dos respondentes; portanto, utilizou-se uma amostra não probabilística, a qual não possibilita qualquer generalização dos resultados, sendo os mesmos válidos apenas para a amostra pesquisada. “Na amostragem não-probabilística, a seleção de elementos para a amostra não é necessariamente feita com o objetivo de ser estatisticamente representativa da população. Ao contrário, o pesquisador usa métodos subjetivos, tais como sua experiência pessoal, conveniência, conhecimento especializado, etc., para selecionar os elementos da amostra”. (HAIR JR. *et al.*, 2005, p. 246)

A amostra não probabilística é a única viável em determinadas situações, principalmente quando há dificuldade de acesso às unidades de respondentes. O método da amostra não probabilística “envolve a seleção de elementos amostrais que estejam mais disponíveis para tomar parte no estudo e que podem oferecer as informações necessárias”. Ainda, a escolha do método utilizado se deve à conveniência possibilitada pelo acesso a “um grande número de entrevistas rapidamente e a um baixo custo”. (HAIR JR.; 2005 *et al.*, p. 247)

3.4.2.2 Coleta dos dados

Para verificar a coerência e possíveis erros no questionário foi realizado um pré-teste desse instrumento de pesquisa. Para o pré-teste utilizou-se “uma pequena amostra de respondentes com características semelhantes às da população alvo”. (HAIR JR. *et al.*, 2005, p. 230)

Como esses resultados apresentaram uma baixa taxa de resposta aos itens componentes dos constructos de avaliação da mídia social - pois a maioria dos usuários não utilizava a mídia social do fornecedor - optou-se por incluir também possíveis usuários das mídias sociais solicitando que eles avaliassem a mídia social do seu principal fornecedor de TI.

A coleta de dados iniciou-se na segunda quinzena de setembro de 2013 e foi encerrada em meados de outubro desse ano. Foram recebidos 172 questionários preenchidos, sendo que 36 deles apresentaram empresas clientes e *prospects* usuárias de mídias sociais dos principais fornecedores de serviços de TI no Brasil.

3.4.2.3 Tratamento e análise dos dados

O processamento dos dados foi realizado com o auxílio dos *softwares* SPSS para as análises descritivas, análise fatorial exploratória e cálculo dos coeficientes *Alphas* de Cronbach. Para efeito da análise confirmatória dos constructos e teste do modelo estrutural, empregou-se o SmartPLS. A técnica de *partial least squares* foi escolhida por diversas razões: possibilidade de trabalhar com amostras pequenas; não necessidade de normalidade nos dados e ser mais adequada para testar *frameworks* conceituais em estágio inicial de construção teórica (RINGLE *et al*, 2012; HAIR JR *et al*, 2009).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS CASOS PESQUISADOS

Neste capítulo, inicialmente, são analisados cada caso estudado separadamente e posteriormente, o cruzamento e relações de todos os casos. As empresas analisadas, respectivamente, são HBSIS, TOTVS e XTI.

Para cada uma das empresas pesquisadas as fontes de dados foram:

i) dados primários: entrevistas em profundidade com os decisores pelo uso das mídias sociais das empresas pesquisadas, conforme os cargos e datas da entrevista abaixo.

a) HBSIS: gerente de marketing – 09 de janeiro de 2013

b) TOTVS: diretor de marketing – 28 de fevereiro de 2013

c) XTI: sócio fundador – 12 de julho de 2013

ii) dados secundários: artigos pesquisados em jornais, revistas e internet, pesquisa bibliográfica, sites das empresas pesquisadas, bem como as mídias sociais utilizadas por cada uma das empresas conforme segue Quadro 11 abaixo.

Quadro 11 – mídias sociais utilizadas

	Facebook	Twitter	Youtube	Linkedin	Blog	Redes Sociais próprias	Flickr	Slideshare
HBSIS	x	x	x	x	x	x	x	x
TOTVS	x	x	x	x	x	x		
XTI		x	x	x				

Verifica-se também que, por sua própria natureza, as empresas pesquisadas possibilitam a integração vertical em redes de aliança entre a empresa e seus clientes, sendo caracterizadas pela chamada redes verticais (*vertical networks*). Isso se vale, pois as empresas estudadas são terceirizadas pelos seus clientes. Neste caso, a terceirização de soluções de TI que envolve o relacionamento contínuo pautado pelo relacionamento a partir de soluções de problemas enfrentados pelos participantes da rede. (ACHROL; KOTLER, 1999)

Embora compreender a rede a que pertence às empresas pesquisadas não seja objetivo desta pesquisa, foi identificado algumas características de rede nas empresas pesquisadas que influenciam no relacionamento e podem ser maximizadas pelo uso das mídias sociais.

4.1 Análise do caso na HBSIS

A empresa HBSIS está no mercado há 23 anos, quando iniciou suas atividades desenvolvendo soluções de TI para a Cervejaria Brahma e seus distribuidores. Em 1999, quando a Cervejaria Brahma e Companhia Antarctica se uniram formando a Ambev, decidiram internalizar a ferramenta de tecnologia oferecida pela HBSIS, comprando os direitos do produto que passou a ser padrão para a Ambev e todos os seus distribuidores brasileiros. Contudo, desenvolvimento, evolução e suporte são responsabilidades da HBSIS.

Segundo Frels *et al* (2003), o tamanho da rede é fator chave de condução existente por trás das decisões de adoção em mercados que a tecnologia é fator fundamental. Portanto, este fator pode ter influenciado a decisão da Ambev em manter o sistema fornecido pela HBSIS, considerando que uma rede de adotantes anterior incentiva a adoção, pois torna o produto mais útil, proporciona oportunidades para o boca a boca e observações, bem como possibilita percepções de qualidade. Além disso, uma rede forte de usuários aumenta o valor do produto e, portanto, a probabilidade de compra, o que cria um *feedback* positivo.

Em 2004, a HBSIS começa a desenvolver novos produtos para outros mercados, principalmente nos segmentos de promoção da saúde, conselhos de classes, vendas, logística e distribuição, no qual desenvolve soluções completas. Suas principais competências são *outsourcing* de desenvolvimento, gerenciamento de projetos e suporte de aplicações. O foco no desenvolvimento de produtos para segmentos específicos possibilita a criação de redes. Para Achrol e Kotler (1999) as redes são embutidas por densas conexões laterais mútuas e recíprocas em um sistema de compartilhamento de valores que define os papéis de adesão e responsabilidades.

O compartilhamento de valor pode ser verificado a partir do depoimento de André Richarde Muniz, coordenador médico do viver saúde da Unimed Caruaru sobre o produto HB. Prever da HBSIS. “O HB Prever tem se mostrado uma ferramenta extremamente útil para o programa de medicina preventiva Viver Saúde, possibilitando inclusive o desenvolvimento de outras maneiras para a atuação da nossa equipe no tocante a gestão da saúde dos nossos clientes”. (HBSIS, 2013)

O HB. Prever é um software para gerenciar programas em promoção da saúde, é uma ferramenta que auxilia as empresas a identificar quem é a população de risco e como seus clientes usam o plano de saúde, por exemplo. Com essas informações é possível desenvolver programas específicos para diabéticos, hipertensos, doentes pulmonares e assim por diante. Sendo assim, as empresas de saúde podem maximizar os seus lucros administrando clientes que, por ventura, gastem mais do que pagam, que é o índice de sinistralidade das operadoras. Este produto também funciona como um sistema de CRM auxiliando a empresa a controlar os contatos com os clientes.

A HBSIS é uma empresa de médio porte e tem sua matriz localizada em Blumenau (SC) e possui uma unidade de negócio na cidade de São Paulo (SP), onde atende clientes de todo o Brasil. Segundo site da HBSIS (2013), sua missão é “estar junto de nossos clientes, entendendo seu negócio e entregando soluções diferenciadas de TI que gerem confiança e alta aderência, por meio de processos em constante evolução e pessoas capacitadas e realizadas”, sendo que sua visão é “ser reconhecida no mercado pela entrega de soluções diferenciadas em TI agregando valor ao negócio dos nossos clientes”.

Os valores da empresa possuem bastante foco nas pessoas, sejam os clientes, sejam seus colaboradores, conforme informa o site da HBSIS (2013):

AMOR: É a força transformadora que nos impulsiona para a realização dos nossos sonhos.

COMPROMISSO COM O CLIENTE: Trabalhamos para encantar nossos clientes, simplificando e acelerando suas operações.

PESSOAS: Nossas pessoas tem valor inestimável, que fazem toda a diferença para alcançarmos os resultados desejados. Estabelecemos como prioridade ações para o seu desenvolvimento e auto realização.

CONHECIMENTO: Desejamos manter o conhecimento gerado pela organização de forma estruturada, compartilhando e aplicando-o na formação das pessoas.

MELHORIA CONTÍNUA: Somos desafiados a evoluir sempre. Fazer hoje melhor do que ontem e amanhã melhor do que hoje.

COLABORAÇÃO: Promovemos um ambiente de união com respeito às ideias e opiniões e estímulo à ajuda mútua.

COMPROMETIMENTO: Realizamos nosso trabalho com dedicação, esforço e respeito, atendendo o negócio e as estratégias da HBSIS.

INOVAÇÃO: Buscamos estimular a geração de ideias criativas que agreguem valor ao nosso negócio e de nossos clientes.

AGILIDADE: Entendemos e solucionamos rapidamente as necessidades de nossos clientes.

O foco nas pessoas também é evidenciado pelo investimento que a HBSIS faz na educação com a parceria no Projeto Entra21 Blusoft que investe na formação em Tecnologia da Informação para jovens de baixa renda do Vale do Itajaí. A empresa participa do programa

desde 2006, no qual já efetivou 11 alunos do programa em cargos da área de desenvolvimento de software, sendo que 90% desses alunos ainda trabalham na empresa. Além disso, pela participação no programa a empresa recebeu o Certificado de Responsabilidade Social 2009 e 2010 pela Blusoft. (HBSIS, 2013)

Mais recentemente, a HBSIS recebeu o primeiro lugar na área de serviços do prêmio EduCorp 2013 e dividiu o segundo lugar geral com a multinacional Voith Hydro pelo reconhecimento do seu programa de educação corporativa UniHB (Universidade Corporativa HBSIS). Segundo o coordenador da UniHB, Rodrigo Demo, a missão da universidade é “fazer com que o conhecimento sobre produtos e processos chegue na hora certa, para as pessoas certas, de forma sustentável”. (NOTICENTER, 2012)

A UniHB foi criada em julho de 2012 e já realizou 90 cursos com 2.157 inscrições, sendo que 1960 inscrições são dos colaboradores. Além disso, a empresa está buscando explorar a plataforma desenvolvida para também treinar os seus clientes, no qual 200 já participaram, tendo uma aprovação de 98% em ambos os públicos. A importância das pessoas para a empresa também pode ser verificada a partir dos comentários do diretor da empresa João Luiz Kornely quando afirma que

apesar de estarmos numa área essencialmente técnica, as pessoas têm papel fundamental nisso. Quando resolvemos apostar numa universidade corporativa, buscamos fazer um projeto abrangente e intimamente ligado aos resultados da empresa, mas também às oportunidades de crescimento das pessoas. (MERCADOBRASIL, 2013)

Sendo assim, verifica-se que a HBSIS possui grande foco nas pessoas, principalmente no desenvolvimento dos seus colaboradores, bem como o investimento em possíveis futuros colaboradores. Dessa forma, a empresa busca melhorar a performance dos seus colaboradores que resulta na melhor qualidade do serviço e, portanto, reflete na satisfação e lealdade do cliente, conforme pontua Berry (1987).

Além disso, segundo Berry (1987) a utilização de alta tecnologia pode diminuir os custos, aumentar a velocidade do serviço e aumentar a qualidade do serviço. Nesse sentido, a utilização da plataforma da UniHB para os clientes é também uma oportunidade de reduzir custos, pois otimiza os custos a partir do uso da mesma plataforma, bem como possibilita reduzir custos com treinamento. Também possibilita aumentar a velocidade do serviço, pela

capacidade de desenvolvimento, tanto dos seus funcionários como dos seus clientes e, por consequência, a qualidade do serviço é aprimorada.

4.1.1 Marketing de relacionamento na HBSIS

Para a HBSIS, o marketing de relacionamento é fundamental para empresas do mercado B2B. Isso porque, segundo o gerente de marketing da HBSIS, “não vendemos produtos através de site ou redes sociais. Precisamos despertar o interesse e buscar o engajamento dos clientes atuais, portanto o marketing de relacionamento é fundamental”. Sendo assim, o marketing de relacionamento auxilia na imagem e manutenção da marca, contudo é importante não só mostrar, mas agir da maneira que deseja ser visto pelos clientes, dessa forma, deve-se “buscar criar uma cultura de relacionamento com o cliente”.

Nesse sentido, embora a HBSIS não possua um programa ou política de marketing de relacionamento, existem diretrizes com foco no relacionamento, pois o contato com o cliente, que tenha problema ou não, faz parte da função dos responsáveis pelo atendimento e relacionamento com clientes, que ocorre dentro da área comercial, da área de negócios e da área de suporte. Portanto, segundo o gerente de marketing, o relacionamento “está mais no DNA de empresa”.

Contudo, conforme pontua Nickels e Wood (1999), para um bom desenvolvimento do relacionamento, a empresa precisa conhecer as necessidades e desejos dos seus públicos de interesse, neste caso, não somente dos clientes, mas também dos colaboradores, já que são estes colaboradores que possuem grande contato com os clientes. Algumas ações com foco nos colaboradores já foram discutidas anteriormente. A empresa também utiliza as mídias sociais para o desenvolvimento do relacionamento com este público, que serão melhor explicitadas no item mídias sociais desta respectiva análise.

Para auxiliar o contato e conhecimento dos seus clientes a HBSIS utiliza o Sales Force, ferramenta de CRM que abrange um conjunto de aplicações de CRM, que possibilita criar qualquer aplicação empresarial e executá-la em seus servidores. Dentro desta ferramenta são incluídas pesquisas de satisfação de cada atendimento realizado e uma pesquisa de satisfação anual realizada com todos os clientes. Além disso, também é realizada uma pesquisa de

qualidade referente à prestação de serviços realizados no cliente. A partir dessa ferramenta, cada colaborador que tem contato com o cliente possuem as informações necessárias para o bom relacionamento com este cliente.

Grönross (2004) ressalta que esses contatos podem ocorrer entre pessoas ou máquinas e sistemas e, fazem parte do processo de comunicação planejada que inclui diversos elementos. Sendo assim, a partir desses contatos é possível criar valor, contudo o atendimento deve refletir a proximidade que a empresa deseja ter com seus clientes, bem como deve estar em conformidade com as atividades de comunicação de marketing da empresa, que devem ser integradas com o intuito de estabelecer, manter e alavancar o relacionamento com seus clientes.

Nesse sentido, para a HBSIS a principal estratégia de relacionamento é a proximidade. Uma das formas que a empresa busca estar próxima é a participação em eventos. Para escolher os eventos que a empresa participa, a HBSIS busca identificar quais os eventos que estarão presentes os seus clientes e possíveis clientes. Dessa forma, segundo o gerente de marketing, este público percebe que “a HBSIS realmente faz parte do mercado em que atua”, o que traz segurança para estes clientes, pois vai além de apenas uma relação cliente-empresa. Essa segurança pode ser traduzida pela confiança que os clientes possuem na empresa que envolve a avaliação da credibilidade e integridade da outra parte, o que gera confiança nas futuras ações do parceiro no que se refere à cooperação e suporte (PALMATIER, 2008).

O planejamento dos eventos é feito anualmente junto com o planejamento de marketing, que normalmente é feito em outubro de todos os anos. Nesta reunião participam o gerente de marketing, o gerente comercial e o gerente de soluções. Subordinados ao gerente de soluções estão os coordenadores de produtos, que também participam da reunião. Cada produto possui um coordenador. Com este time é possível identificar os eventos que a empresa irá participar, seja como expositor, patrocinador e, até mesmo, apenas participante.

A participação em eventos pode influenciar o comprometimento dos clientes, pois segundo Bagozzi e Dhokakia (2006) o comprometimento também pode ser influenciando positivamente a partir de interações entre os consumidores que acontecem dentro de um contexto social que pode ser promovido pelas empresas. Além disso, a HBSIS participa de diversos eventos durante o ano, promovendo o comprometimento, pois o número e a

consistência das experiências num período de tempo influenciam em um aumento da cognição, portanto, do comprometimento (LAM *et al*, 2010a).

Ainda, o comprometimento afeta o boca a boca positivamente (NITZAN; LIBAI, 2011) e alavanca as percepções de valor sobre o produto. Nesse sentido, para empresas de tecnologias, o desempenho e o suporte são fatores essenciais para aumentar o comprometimento dos clientes com a empresa (WANG; XIE, 2011). Essa afirmação pode ser corroborada pelo depoimento de Sérgio Fernandes Vezza, diretor de TI da Ambev, quando afirma que “atualmente temos menos de 0,1% de emissões em contingência, raramente por alguma falha da solução, mas sim, por problemas de conectividade com as SEFAZ e há muito tempo não tenho mais preocupações com as NF-e. Temos hoje uma solução completamente estável” (HBSIS, 2013).

Ainda, existem processos que auxiliam no gerenciamento dos clientes. A ferramenta de Help Desk que existe para todos os produtos da empresa possibilita a abertura de chamados. O controle de aberturas de chamados é um indicativo que o cliente está utilizando os produtos da empresa. O monitoramento dos chamados é gerado automaticamente por relatórios diários, que são distribuídos aos responsáveis que devem tomar as ações necessárias caso ocorra uma situação diferente. Por exemplo, se um cliente não abrir chamados por dois meses, um profissional da área de negócios entra em contato com este cliente para verificar o que está acontecendo com este cliente. Esta ferramenta também possibilita a abertura de chats para uma comunicação instantânea.

Já para a solução de problemas urgentes existe o atendimento via telefone. Esta ligação não é gravada, mas é gerado um registro sobre essa conversação para a segurança da empresa e do cliente. Ainda, para buscar informações, a empresa disponibiliza o Canal do Cliente, que é uma extranet onde o cliente tem acesso às suas informações, notícias relacionadas ao produto que utiliza, informações que a empresa precisa divulgar como, por exemplo, links de atualizações e assim por diante. Sendo assim, é possível compreender que o Canal do Cliente pode afetar a performance positivamente, principalmente no quesito links de atualizações, pois fazem parte do domínio concreto (instrumental), facilitando o monitoramento, evitando o oportunismo, bem como aumentando a longevidade do relacionamento (RAJAMMA *et al*, 2011).

Com relação à classificação dos clientes, a HBSIS avalia o histórico de compras. Nesse sentido, embora não exista uma diferenciação no atendimento, busca-se uma maior proximidade com os clientes que compram mais, pois estes clientes se tornam uma referência dentro do mercado, sendo um formador de opinião e influenciador dentro do grupo, favorecendo outras vendas. Ainda, a empresa consegue trabalhar melhor o preço em certos produtos quando existe a possibilidade de retorno em outros produtos para o mesmo cliente, bem como quando existe um período maior de contrato.

Sendo assim, verifica-se que esses clientes estão mais dispostos a divulgar informações confidenciais, pois estão comprometidos com o relacionamento e com a alta qualidade e, conforme corrobora Palmatier (2008) esta situação permite a venda cruzada de forma mais eficiente, bem como a precificação adequada dos produtos, que por sua vez aumenta as vendas e lucro dos clientes. Ainda, segundo Gummesson (2005, p. 38) existe também um vínculo de atores existentes da interação entre pessoas que “exercem influências e formam opiniões umas sobre as outras”. Além disso, pode-se caracterizar o laço do relacionamento com esses clientes como forte. De acordo com Rindfleisch e Moorman (2001) laços fortes possuem altos níveis de proximidade e reciprocidade se comparado aos laços fracos, características que estão em conformidade com as estratégias de relacionamento da HBSIS.

Por muitos anos, conforme visto anteriormente, a HBSIS teve somente um cliente principal. Por este motivo que a proximidade sempre foi muito importante para a empresa. Nesse sentido, o gerente de marketing ressalta que foi a proximidade que fez com que a empresa crescesse tanto dentro da Ambev e possibilitou “uma expertise muito grande no relacionamento com os demais clientes”. Portanto, mesmo não havendo um programa estruturado de marketing de relacionamento, verifica-se que a HBSIS possui um grande foco no relacionamento pautado por diversas ações para este fim. Mesmo porque, mais do que um programa de marketing de relacionamento, Alqahtani (2011) entende que o marketing de relacionamento deve ser visto como a principal atividade de uma empresa.

4.1.2 Mídias sociais na HBSIS

Para a HBSIS as mídias sociais são uma forma de facilitar o relacionamento. A empresa começou a utilizar as mídias sociais em 2010 quando verificou que o seu surgimento não era

um modismo, mas sim uma maneira de “estar mais próximo do seu cliente, engajando no que você quer”. A iniciativa de utilizar as mídias sociais partiu do gerente de marketing da HBSIS quando na época era gerente de produto. A partir do seu interesse em inovação e tecnologia, o gerente de marketing percebeu que as mídias sociais estavam indo para o lado corporativo e verificou a necessidade de acompanhar esta tendência.

A HBSIS criou inicialmente um perfil no Twitter para o seu produto HB. Prever da área da saúde e oito meses depois outro perfil no Facebook. Atualmente a empresa se posiciona e utilizam as mídias sociais mais consolidadas do mercado que são Facebook, Twitter, Youtube, Blog, LinkedIn, Flickr, Slideshare e uma rede social própria chamada Mundo HBSIS, desenvolvida somente para os colaboradores. A HBSIS possui diversas mídias sociais para seu produto HB. Prever com foco na área da saúde e também institucional, conforme Quadro 12 abaixo.

Quadro 12 – mídias utilizadas pela HBSIS

Mídias sociais	Institucional	Produto HB. Prever
Facebook	x	x
Twitter	x	x
Youtube	x	
LinkedIn	x	x
Flickr	x	
Blog		x
Slideshare		x
Mundo HBSIS	Somente para colaboradores	

O Mundo HBSIS surgiu a partir de uma pesquisa de clima realizada no início de 2010, que identificou um grande problema de comunicação interna que vinham de fontes desconexas. Este problema foi atribuído, em grande parte, pela estrutura física da empresa, que está espalhada em vários andares dentro de um prédio comercial, o que gera dificuldade de comunicação. O Mundo HBSIS foi criado na plataforma Ning customizada especialmente para HBSIS e funciona como uma rede social. Cada área tem uma comunidade e todos podem postar notícias e informações, fazer amizades e conexões. Além disso, a empresa utiliza a plataforma para divulgar todas as informações da empresa, antes mesmo de comunicar para o mercado, bem como notícias, clipping, lista de aniversariantes, lista de visitantes, políticas da empresa, links de sistemas internos que serão utilizados no dia a dia e assim por diante.

Contudo, o gerente de marketing ressalta que ainda existe uma dificuldade dos colaboradores utilizarem o Mundo HBSIS, pois, por exemplo, existem notícias que não tiveram uma

significativa quantidade de acesso, sendo um indicador que o engajamento poderia ser maior. O gerente de marketing também atribui a este fator o perfil muito técnico do seu público interno e ressalta que é um trabalho lento e contínuo para estimular o acesso das mídias sociais, inclusive para o seu público interno.

No final de 2010 iniciou-se o Twitter do HB. Prever que inicialmente era atualizado por uma estagiária por um período de 4 horas. Naturalmente esta ferramenta foi evoluindo e surgiu a necessidade de elaboração de conteúdos, mais informações, um maior monitoramento e respostas rápidas aos usuários. O Twitter do HB. Prever possui 120 seguidores que utilizam esta plataforma para ler as informações, interagindo pouco com este perfil. Já o Facebook do HB. Prever possui 540 usuários com bastante participação dos usuários, principalmente por curtidas e compartilhamento do conteúdo.

O blog do HB. Prever é o local utilizado para disponibilizar o conteúdo na íntegra que é divulgado via Facebook e Twitter. Se o usuário tiver interesse em ler a matéria toda, ele clica no link e é direcionado para o blog. Já o Slideshare do HB. Prever é utilizado para postar apresentações com dicas sobre o uso do produto HB. Prever com 6 apresentações postadas e uma média de 600 visualizações, o que verifica o potencial desta plataforma para disponibilização de conteúdos relevantes para os usuários dos seus produtos.

Atualmente existe uma assessoria de imprensa que faz o monitoramento e gerenciamento das mídias sociais institucionais. Para tanto é feito um planejamento semanal de conteúdo que é aprovado pelo gerente de marketing da HBSIS. Já o gerenciamento e monitoramento das mídias sociais do produto HB. Prever é feito pela HBSIS, por ser um conteúdo mais específico. A área de marketing da empresa conta com quatro colaboradores, incluindo o gerente e existe um colaborador dedicado somente às mídias sociais.

Quando a empresa decidiu utilizar as mídias sociais, uma empresa parceira chamada Inmeta, que era uma agência de marketing digital, auxiliou a HBSIS a optar pelo caminho do Twitter e do Facebook. Atualmente a Inmeta fundiu suas operações com outra agência digital, a WT Prime. A HBSIS também possui perfil em outras redes sociais como Pinterest e Path que é uma rede social para Smartphones de no máximo 150 amigos. Contudo, a HBSIS apenas possui o perfil nessas redes para preservar o nome nestas plataformas.

A HBSIS não faz nenhum tipo de classificação das mídias, mas entende que cada uma tem um objetivo e procura utilizar essas mídias com este foco, bem como alinhá-las com o objetivo da empresa, “por uma simples questão de utilização do melhor recurso”. Por exemplo, o Flickr e o Youtube, mídias sociais para o compartilhamento de fotos e vídeos, respectivamente, são utilizadas como suporte do site da empresa, ou seja, ao utilizar essas mídias sociais, a HBSIS não precisa criar uma estrutura própria no seu site para este tipo de conteúdo. Portanto, essas mídias sociais são utilizadas somente como uma extensão do site.

Sendo assim, no Flickr estão, principalmente, fotos de eventos, treinamento de clientes e funcionários, eventos de datas comemorativas e confraternizações entre funcionários e também entre a empresa e seus clientes. A HBSIS possui perfil neste meio desde outubro de 2009 e conta atualmente com 601 fotos. Já o canal no Youtube da HBSIS tem um ano de existência e é o lugar destinado aos vídeos institucionais, apresentação de produto e, por ventura, clipping de audiovisuais, seja da empresa, seja de funcionários que saíram na mídia. Atualmente este canal conta com 16 vídeos e o vídeo mais recente, publicado em 18/04/2013 é um institucional da empresa que possui 347 visualizações, sendo também o vídeo com maior número de visualizações.

Para o gerente de marketing da HBSIS as mídias sociais são mais baratas que as mídias tradicionais, pois, por exemplo, “se gasta um bom dinheiro num anúncio em revista, mesmo porque é necessário anunciar três ou quatro vezes na sequência para gerar um interesse do leitor, mesmo que seja em revista especializada”. A área de marketing da empresa foi estruturada em 2012. Antes da estruturação o departamento comercial era responsável pelo marketing, com um pouco da ajuda do departamento de produto.

A necessidade de desenvolvimento da área de marketing surgiu a partir da consolidação da empresa no mercado, que deixou de ter apenas um cliente (Ambev) e começou a desenvolver novos produtos para o mercado. Por já ter iniciativas na área digital a empresa focou suas estratégias neste meio, contudo existe sim uma comunicação integrada de marketing e a utilização de algumas ações nas mídias tradicionais, como os eventos, já discutidos anteriormente, e eventualmente, algum material impresso em publicações especializadas, como, por exemplo, um anúncio no Anuário do Valor Econômico de 2013.

A empresa também conta com material impresso de apoio como folders de apresentação que podem ser enviados por mala direta ou como material de apoio aos vendedores. Também existem ações de e-mail marketing para a divulgação da empresa. A HBSIS também trabalha com propagandas no Google e no LinkedIn, com foco na pesquisa por palavras chaves. Nesse sentido, ressalta-se que as mídias sociais são divulgadas em todas as ações de comunicação da empresa, inclusive as off-line.

Sendo assim, embora a HBSIS possua um foco maior na comunicação na área digital, a empresa não utiliza esses meios para substituir as mídias tradicionais. Para a HBSIS, o papel das mídias sociais utilizadas é criar uma cultura de comunicação e relacionamento com os clientes para engajá-los e fazer a marca ser reconhecida no mercado alvo. Contudo, segundo o gerente de marketing, embora as mídias sociais sejam uma nova maneira de engajar o seu cliente, as possibilidades de engajamento ainda são maiores e mais fáceis para empresas B2C, pois para este mercado é possível também fazer promoções e/ou um game (aplicativo), por exemplo, que atraem as pessoas para a mídia social. Ainda, o gerente de marketing ressalta que, na maioria das vezes, não é um decisor dos seus produtos, como um diretor financeiro, por exemplo, que utiliza essas mídias, seja lendo um blog ou acompanhando um Facebook ou Twitter.

Contudo, para a HBSIS, é importante estar presente nessas mídias, pois mesmo dentro do mercado B2B se lida com pessoas e, muitas vezes, a pessoa que tem o conhecimento e que vai levar a informação para o decisor e, até mesmo influenciá-la, está presente nas mídias sociais. Portanto, em conformidade com a estratégia de relacionamento da empresa, a HBSIS busca com as mídias sociais a proximidade, para estar na mente das pessoas e serem lembrados na hora que um possível cliente decidir comprar o produto.

Para tanto, a empresa busca trabalhar de forma segmentada, tanto para o desenvolvimento de mídias específicas como na busca de seguidores para cada perfil, pois para o gerente de marketing da HBSIS, dentro do mercado B2B “não me vale ter um milhão de fãs no Facebook e um milhão de seguidores no Twitter”, mas sim, um público selecionado que sabe do que a empresa está falando e que vá, efetivamente, utilizar essa informação, portanto, neste caso, qualidade é melhor que quantidade.

Sendo assim, quando começou a utilizar as mídias sociais, a HBSIS começou a seguir pessoas e empresas que, para a HBSIS, faziam sentido dentro do seu perfil corporativo e/ou público alvo. Por consequência, os seguidos viraram seguidores e a partir do desenvolvimento de conteúdo, quando uma empresa como a UNIMED, por exemplo, retuíta um conteúdo da HBSIS, acaba atingindo muito mais pessoas. Nesse sentido, o gerente de marketing ressalta que possui nos seus relacionamentos de mídias sociais pessoas e/ou empresas que não são, necessariamente, seu público alvo, contudo são pessoas e/ou empresas importantes para divulgar informações.

Dessa forma, verifica-se que a HBSIS buscou utilizar a estratégia do boca a boca para a aquisição de novos membros (TRUSOV, 2009), buscando formar uma rede com uma boa reputação (SWAMINATHAN; MOORMAN, 2009) a partir da aquisição de usuários valiosos para a rede (TRUSOV, 2009). Contudo, a HBSIS ressalta que tem grande dificuldade de mensurar e identificar quem seriam esses divulgadores. Ainda, o gerente de marketing afirma que as mídias sociais já trouxeram sim contatos que vieram a fechar negócios e que, embora seja difícil dizer que fez de fato uma venda por causa das mídias sociais, a informação com certeza chegou por causa dessas mídias e, dessa forma, a empresa se fez relevante dentro do segmento.

Entretanto, o gerente de marketing ressalta que atualmente, grande parte dos seus seguidores são seus colaboradores e os colaboradores dos seus clientes. Com relação aos seus clientes de fato, ainda é um número pequeno de seguidores, mesmo porque, muitas empresas ainda não trabalham com essas ferramentas e, portanto, normalmente é a pessoa física que segue a HBSIS e utiliza as mídias sociais para fins pessoais. Além disso, o gerente de marketing ressalta que existem mais clientes – empresa no Twitter que no Facebook, contudo, apesar do Twitter já estar consolidado, seu número de usuários e acessos está diminuindo, enquanto os números do Facebook estão crescendo. Esta situação apontada pelo entrevistado está em conformidade com os dados apresentados no item 2.7.2 desta dissertação.

O principal objetivo para a HBSIS utilizar as mídias sociais é estar próximo do seu mercado alvo, trabalhando a marca para ser lembrado. Sendo assim, a empresa busca, através das mídias sociais, melhorar o relacionamento dos clientes com a empresa visando um reforço da marca (WOODCOCK *et al*, 2011). Contudo, para as mídias sociais com foco no institucional da empresa existe também um segundo objetivo que é o de atrair talentos.

Para o gerente de marketing o público jovem vive nas mídias sociais e, para a HBSIS, estar presente neste meio é uma forma de mostrar a empresa para também atrair talentos. Isso porque, a área de TI precisa de muita mão de obra e a região de Blumenau é um polo de tecnologia, o que gera dificuldade de atrair e reter talentos, pois existe muita competição. Sendo assim, para o gerente de marketing, trabalhar a imagem da marca nas mídias sociais é também uma forma de atrair talentos.

Nesse sentido, o conteúdo utilizado nas mídias institucionais está vinculado às ações que a HBSIS faz para benefício dos colaboradores, aos valores, missão e visão da empresa, “tentando consolidar uma marca que é preocupada com as pessoas” e, portanto, atrair este público. Ainda, as mídias sociais institucionais também falam de todos os produtos, porém o foco é atração de talentos. Além disso, a empresa possui um perfil no LinkedIn que também existe para atrair talentos. Atualmente o LinkedIn da HBSIS possui 1049 seguidores. O Facebook institucional possui 490 curtidas e o Twitter 74 seguidores. Embora esses números pareçam pequeno, existem interações nessas plataformas com curtidas e compartilhamento, o que demonstra o interesse e engajamento dos usuários no conteúdo disponibilizado pela empresa.

O terceiro objetivo da utilização das mídias sociais pela HBSIS é o monitoramento do mercado com a obtenção de informação de uma maneira atualizada e bastante assertiva, seja para auxiliar na análise da concorrência, seja para conhecimento dos clientes ou possíveis clientes. Por exemplo, é possível identificar que um concorrente fechou um contrato com um possível cliente, pois este concorrente publicou nas mídias sociais e, dessa forma tentar entender não só para quem perdeu o cliente, mas também o porquê. Sendo assim, a HBSIS utiliza as mídias sociais também para complementar o processo de vendas com *feedback* em tempo real (ANDZULIS *et al*, 2012).

Outra situação, que já ocorreu, é a de um possível cliente publicar, por exemplo, que está começando a criar uma estrutura para programa de medicina preventiva. Com esta informação começa o trabalho de prospectar esse cliente. A divulgação de informações pertinentes para outras áreas da empresa é feita semanalmente através de um clipping específico para cada produto disparado via e-mail internamente, onde todos podem utilizar essas informações da maneira mais adequada dentro da sua área. Se for algo mais urgente, o e-mail é disparado na hora.

Para a HBSIS, o principal benefício das mídias é estar próximo e criar um vínculo com clientes e possíveis clientes. Já a principal limitação é, de certa maneira, a cultura do empresariado brasileiro em aceitar a mídia social como uma efetiva ferramenta de comunicação. Para o gerente de marketing da HBSIS, a principal limitação proporciona o primeiro grande desafio gerencial da utilização das mídias sociais, que é mostrar a credibilidade desta ferramenta para a diretoria, oriunda também da dificuldade de mensurar os resultados, inclusive o ROI.

A segunda dificuldade gerencial apontada pelo gerente de marketing é a própria manutenção da mídia social, ou seja, entender como postar conteúdo, que tipo de conteúdo, como o seu seguidor se comporta, o que ele gosta de ler e, principalmente medir esses indicadores. Mesmo porque, a HBSIS verifica uma dificuldade de encontrar profissionais no mercado com este conhecimento. Sendo assim, a HBSIS foi aprendendo fazendo e, embora tenha muito a melhorar, hoje a HBSIS já consegue entender melhor as informações e percebe o que é mais relevante para o seu seguidor.

Nesse sentido, o gerente de marketing compreende que as estratégias de conteúdo são muito dinâmicas, pois não é interessante ficar falando sobre a mesma coisa o tempo todo. Tem que ser ágil e estar sempre se reinventando para trazer conteúdo novo e relevante que também atraia novos seguidores. Além disso, verifica-se também que ao publicar um link no Facebook não tem o mesmo efeito se publicar uma foto, um pequeno texto e um link para a matéria. Esta abordagem mais amistosa possibilita um maior engajamento das pessoas, pois este conteúdo é mais compartilhado e mais curtido.

Sendo assim, verifica-se que as estratégias de conteúdo devem ser flexíveis e que elas foram mudando durante o tempo. Por exemplo, a primeira mídia social da empresa, o Twitter do produto HB. Prever, quando criado, falava muito sobre o produto, essa estratégia não engajava as pessoas. Por ser um produto relacionado à qualidade de vida, atualmente seu conteúdo é voltado à qualidade de vida, o que trouxe mais engajamento. Dessa forma, a estratégia de conteúdo é sobre a solução do produto, que é a qualidade de vida, e não sobre o produto, especificamente.

Portanto, mesmo que o conteúdo possa ser o mesmo para o Facebook e Twitter, a maneira que eles são publicados é diferente, considerando as especificidades de cada plataforma. Além

disso, para tentar aumentar o engajamento, os colaboradores, principalmente da área de marketing, compartilham o conteúdo postado pela HBSIS, com o objetivo de atingir mais pessoas. Dessa forma, verifica-se que a empresa procura conhecer as plataformas e suas especificidades trabalhando estratégias de conteúdo adequadas a escolha das plataformas escolhidas (YANG; HUANG, 2011).

A principal dificuldade ao implantar as mídias sociais foi o medo de abrir um novo canal que expõe a empresa para o mundo e possibilita que alguém fale mal da empresa deliberadamente, sem que a empresa possa agir rapidamente para evitar algum dano à marca. Contudo, a HBSIS percebeu que se alguém for falar mal, irá fazer isso de qualquer forma, estando presente ou não, portanto, neste caso a melhor estratégia é estar presente para monitorar essas situações e poder agir. Portanto, a HBSIS está em conformidade com o paradigma de comunicação apontado por Mangold e Faulds (2009) no qual a informação sobre produtos e serviços é originada no mercado e baseiam-se nas experiências dos consumidores que são amplificadas a partir do uso das mídias sociais.

Para minimizar qualquer impacto que, por ventura, possa acontecer, criou-se um comitê de crise no qual faz parte o gerente de marketing, o diretor de mercado e a assessoria de imprensa. Também se criou um processo no qual qualquer colaborador que perceba qualquer citação à marca ou aos seus produtos em qualquer meio social deve comunicar imediatamente ao marketing que irá avaliar e convocar o comitê se necessário, portanto, existe uma política de gestão de crise, que felizmente, até hoje, nunca precisou ser usada.

Outra situação que pode ocorrer é os usuários dos seus produtos entrarem em contato com a HBSIS via mídias sociais para tirarem dúvidas ou reportarem problemas técnicos. Para o gerente de marketing, este fato seria um problema, pois o analista da mídia não é um técnico de TI. Nesse sentido, a orientação é responder estes comentários instruindo o usuário a utilizar os canais destinados para suporte ao cliente para ter a resposta do técnico mais adequado. Segundo o gerente de marketing, em dois anos de uso das mídias sociais essa situação nunca aconteceu, “o que é muito bom, pois o cliente entendeu que são canais diferentes e que cada canal vai dar a resposta que ele precisa de uma maneira mais rápida”.

Nesse sentido, o gerente de marketing ressalta que utilizar as mídias sociais é muito gratificante, pois as pessoas que seguem a HBSIS nas mídias sociais o fazem porque querem

acompanhar as notícias e informações e não porque precisam de um novo canal para soluções de problemas, mas querem de fato manter um relacionamento com a empresa. Contudo, já ocorreram problemas com publicação dos colaboradores. Sendo assim, a empresa buscou orientar os seus colaboradores que eles não podem criar perfis em nome da empresa, exceto o marketing, bem como não podem citar a empresa em perfis pessoais que possam denegrir a imagem da marca. Ainda existe o manual do colaborador, no qual está previsto, até o final de 2013, uma nova versão com uma política mais estruturada para o uso das mídias sociais. Portanto, verifica-se que a empresa buscou definir regras, conforme pontua Warr (2008), mesmo que essa definição foi realizada após a identificação dos problemas.

Embora nunca tenha ocorrido à exposição nas mídias sociais de alguma fraqueza da empresa, o gerente de marketing ressalta que, caso isso ocorra, a empresa assumiria a fraqueza perante o cliente e determinaria um prazo para a solução do problema. Para a HBSIS essa postura estaria em conformidade com os valores da empresa e também, minimizaria o impacto que tem muita força nas mídias sociais.

Sendo assim, verifica-se que a HBSIS utiliza as mídias sociais de uma maneira experimental, buscando explorar e testar as mídias sociais e suas ferramentas como a conversação e o engajamento. Contudo, ressalta-se que a empresa também busca o aumento das vendas e do ROI, principalmente em função de explicar o seu uso para os proprietários da empresa, embora ressalte a dificuldade de mensurar esses dados. Dessa forma, verifica-se que a HBSIS também pratica algumas estratégias emergentes na busca por usuários com alto valor para a rede e, a partir de estratégias de conteúdo, fazer destes usuários um evangelizador da marca.

4.2 Análise do caso na TOTVS S.A

A TOTVS S.A é uma empresa de grande porte de software, serviços e tecnologia sediada no Brasil com mais de 28 anos de experiência. De acordo com o Instituto Gartner (2010), a TOTVS é a 6ª maior empresa global de software de gestão integrada (ERP) com 34,5% de participação de mercado na América Latina, sendo liderança absoluta no Brasil com 48,6% de Market Share para sistemas ERP. A empresa possui um sistema de franquias e unidades próprias no Brasil e no exterior. Segundo o site da empresa, a TOTVS “é a única companhia

latino-americana que desenvolve plataforma tecnológica própria para softwares, proporcionando flexibilidade, independência e redução de custos, como royalties a terceiros”.

Sua origem foi em 1983 com a criação da Microsiga Software S.A onde atuava, inicialmente, no mercado de softwares de gestão empresarial integrada (ERP). Em 1990 a TOTVS iniciou seu processo de expansão no Brasil com a abertura de sua primeira franquia, sendo que, em 1997, começou a expandir para o mercado exterior com a abertura de uma unidade de negócio na Argentina. A partir de 2003 inicia-se o processo de aquisição de diversas empresas com a aquisição de ativos da empresa Sipros, da empresa Logocenter em 2005 e da RM Sistemas S.A em 2006. Em 2008 houve a incorporação da Datasul e aquisição da SRC Serviços em Informática Ltda em 2010. Já em 2011, a aquisição da Gens Tecnologia e Informática LTDA e da Totalbanco Consultoria e Sistemas S.A.

A empresa ainda possui diversos parceiros formando “alianças que possibilitam a colaboração tecnológica e de conhecimento, bem como a integração das melhores práticas para criação, desenvolvimento, manutenção e gestão de produtos e serviços” (TOTVS, 2013). Nesse sentido, Swaminathan e Moorman (2009) afirmam que as alianças de marketing propiciadas por redes de relacionamento, são recursos estratégicos chave e influenciam o valor criado a partir do anúncio de uma nova aliança de marketing.

Atualmente a TOTVS está presente em 23 países, tendo unidades próprias no Brasil, Argentina, México e Portugal com mais de 26 mil clientes ativos de pequeno, médio e grande porte, sendo que a sua maior base de clientes são de médio porte. Ainda, a empresa desenvolve soluções específicas para diversos segmentos tais quais: agroindústria, construção e projetos, distribuição e logística, educacional, serviços financeiros, jurídico, manufatura, saúde, serviços e varejo. Seus produtos incluem softwares de gestão empresarial integrada (ERP), gerenciamento de relacionamento com clientes (CRM), Business Intelligence (BI) e Supply Chain Management (SCM), bem como serviços de valor agregado que incluem consultoria, infraestrutura (hardware, sistemas operacionais, banco de dados e Data Center), *outsourcing* e educação corporativa.

Sendo assim, verifica-se que TOTVS faz parte de uma enorme rede que inclui diversas unidades, clientes, franqueados, parceiros e fornecedores. Conforme Ilustração 15 a seguir. Verifica-se então, que toda a rede da empresa está interligada na criação de valor para o

cliente, pois o cliente absorve o valor de todos os envolvidos transportando este valor para a empresa em questão. (SWAMINATHAN; MOORMAN, 2009)

Ilustração 15 – Rede de relacionamento da TOTVS
Fonte: MURARO, 2011.

Para se relacionar com esses públicos e também potencializar o valor criado pela rede, a TOTVS possui diversos canais, tais quais, Intranet Part para franqueados, Portal do Cliente para clientes, Hotsites de Parceiros para parceiros e Portal de Compras para os fornecedores. Após diversas fusões, criou-se a Intranet Full, uma intranet única para todo o grupo. Contudo, Muraro (2011) ressalta a necessidade de alguns pontos de melhoria como a falta de espaço para um diálogo aberto, a pouca autonomia para as áreas publicarem notícias e o formato ultrapassado para a nova geração de indivíduos colaborativos.

Para suprir essas necessidades a TOTVS desenvolveu uma rede social colaborativa chamada By You que substituiu atualmente a antiga intranet da empresa, conforme Ilustração 16 a seguir. Esta questão será melhor aprofundada no item mídias sociais dessa respectiva análise.

Ilustração 16 – Intranet x By You

Fonte: MURARO, 2011.

Embora a TOTVS desenvolva seus produtos para segmentos específicos, ainda que haja personalização, a quantidade de clientes para cada segmento não é muito divergente uma da outra. Contudo, grande parte de seus clientes são de médio porte. A expertise da empresa com este tipo de empresa e o tamanho da sua rede pode influenciar na adesão de novos clientes deste porte, pois como pontua Frels *et al* (2003), o tamanho da rede é fator chave de condução existente por trás das decisões de adoção em mercados que a tecnologia é fator fundamental.

A origem da palavra TOTVS vem do latim e significa todos, tudo ou totalidade, que para a TOTVS representa a não existência de limites para dividir ideias e inovar, e, portanto exalta os valores da empresa que está em constante evolução. Sendo assim, segundo o site da empresa (2013), os valores prioritários e inegociáveis são:

Somos um Grupo baseado em Pessoas
 Nossa gestão está centrada em Governança Corporativa
 Buscamos a Inovação como vetor de crescimento
 Exercitamos sempre "Atendimento e Relacionamento"
 Temos paixão pelo Empreendedorismo
 Liderança é um compromisso
 Entregamos Qualidade aliada à Simplicidade
 Definimos Responsabilidade Social como essencial
 Buscamos superar os resultados esperados por nossos clientes, participantes, acionistas, fornecedores, parceiros e pela sociedade na qual estamos inseridos

Ainda, a cultura da empresa, segundo o site (2013) é pautada nas pessoas que provocam inovação, sendo uma empresa de donos sem fronteiras. Sua missão “é ser uma referência global em soluções de tecnologia que fortalecem a gestão de nossos clientes”. Já a visão “é ser a empresa software que melhor atende a clientes”.

Com foco na inovação, a TOTVS possui uma política de qualidade que é suportada pela Certificação ISO 9001:2008, norma que exige a demonstração da capacidade para fornecer produtos que atendam aos requisitos do cliente, com o objetivo de aumentar sua satisfação; pelo ISAE 3402 (*International Standard on Assurance Engagement*), que é um relatório emitido por uma entidade terceira, em que a efetividade dos controles das operações da empresa é auditada de forma a comprovar a aderência de seus controles e; pelo MPS BR (Melhores Práticas), que é um importante programa brasileiro de qualificação e avaliação de empresas que desejam melhorar seus processos de desenvolvimento de software. (TOTVS, 2013)

4.2.1 Marketing de relacionamento na TOTVS

Para a TOTVS o marketing de relacionamento se refere, basicamente, às estratégias ligadas a aproximação com clientes da base, mercado e segmentos que tem potencial geração de receita. Ou seja, segundo o diretor de marketing é “você montar uma estratégia de aproximação para entender necessidades e dores para trabalhar a oferta direcionada para aquele cliente ou aquele candidato a cliente”.

A TOTVS oferece soluções diferenciadas para empresas de portes diferentes, portanto, classifica os seus clientes pelo tamanho, ou seja, clientes de pequeno porte, clientes de médio porte e Private, referentes aos grandes grupos econômicos. Para classificar os seus clientes a empresa considera o faturamento, tamanho da empresa e número de funcionários, bem como o valor estratégico daquela empresa para o segmento específico e/ou a importância da marca dela no mercado.

A estratégia de relacionamento é diferente para cada um desses segmentos. Sendo assim, existe um diretor de negócio responsável para cada um desses segmentos. O diretor de marketing tem um orçamento para cada um desses diretores e é feito um planejamento anual

junto com os diretores e suas equipes para definir as ações de relacionamento que serão feitas durante o ano que, normalmente, a empresa segue a risca.

Para o grupo Private, a TOTVS consegue elaborar ações mais *face-to-face*, como convites para a Fórmula 1, shows, peças de teatro, entre outros. Amarrado a essas ações pode haver um coquetel depois ou um almoço antes, por exemplo, para, dessa forma, ter a chance de criar um vínculo com o cliente. Para os outros segmentos a estratégia é feita a partir de eventos ou apresentações que são consideradas relevantes para determinados segmentos. Por exemplo, para um evento específico para o varejo, convidam-se todos os clientes deste segmento, independente do porte da empresa.

A empresa também pode participar de eventos no qual estarão presentes seus clientes ou possíveis clientes. Sendo assim, participar de eventos onde estão potenciais clientes da empresa possibilita melhorar a eficácia do negócio, pois tenta envolver o consumidor nos primeiros estágios do desenvolvimento dos programas de marketing, o que facilita futuros esforços de marketing da empresa. (SHETH; PARVATIYAR, 1995a)

A TOTVS ainda possui ações de cunho promocional para estimular o uso de algumas ferramentas, embora não sejam ações frequentes. Por exemplo, no segmento químico-farmacêutico existe uma funcionalidade num produto que a empresa entende que tem um grande diferencial e agrega valor para o segmento, contudo, a grande maioria dos clientes deste segmento ainda não percebeu isso. Sendo assim, a empresa faz uma ação de comunicação ou um evento divulgando uma promoção de pacote de horas de serviços para implantação desta ferramenta, onde o cliente implanta em x dias por um valor menor. Dessa forma é possível fazer com que o cliente conheça esta funcionalidade, bem como estimula o seu uso.

Portanto, como estratégia de retenção, verifica-se que a TOTVS utiliza, segundo Palmatier *et al* (2006b), os três programas possíveis de marketing de relacionamento. Os programas financeiros, os programas sociais e, pela sua própria natureza, os programas estruturais, a partir da personalização dos seus produtos para os seus clientes, principalmente os do grupo Private, pois como afirma Lélío Souza, diretor da área de negócio Private da TOTVS, “as empresas de grande porte demandam uma implantação extremamente consultiva e

personalizada, e buscam profissionais que conheçam e discutam o seu negócio trazendo as melhores soluções e metodologia específica”. (BLOG TOTVS, 2012)

A TOTVS trabalha com um gerente de conta, chamado de atendimento e relacionamento para, em média, três clientes. Durante todo o processo de implantação, este gerente é quem cuida do relacionamento total com o seu cliente, sendo o único ponto de contato na TOTVS. Obviamente, durante o processo de implantação existe outra interface que é o gerente do projeto, dependendo do tamanho do projeto, pois se for um módulo menor, um especialista do processo específico é suficiente. Mas ainda assim esse gerente ou o especialista, naquele cliente, é subordinado ao gerente da conta.

Após a implantação, o cliente pode abrir chamados pelo Portal do Cliente para soluções de problemas. Os chamados são direcionados automaticamente para o setor responsável, contudo o gerente recebe uma cópia de todos os chamados e deve acompanhar o tempo de resposta. Se um chamado técnico não for respondido dentro de um tempo hábil, o gerente da conta deve cobrar internamente os responsáveis antes de ser cobrado pelo cliente. Já chamados de cunho financeiro como, por exemplo, “duplicata número tal que vocês me mandaram, não entendi esse valor, não corresponde a aquilo que era minha expectativa”; são enviadas automaticamente para o departamento financeiro, novamente com cópia para o gerente da conta. Os dois departamentos envolvidos conversam para gerar a resposta. Sendo assim, mesmo que a resposta não seja através desse gerente de atendimento da conta, ele está sempre envolvido. Ainda, o encerramento do chamado requer um comentário do cliente sobre aquele atendimento.

Palmatier *et al* (2006b) ressaltam que diferentes atividades de marketing de relacionamento podem gerar distintos laços e normas com os consumidores, o que afeta o relacionamento de diferentes maneiras e consequentemente varia o retorno econômico. Além disso, o retorno dos programas de marketing de relacionamento pode variar de acordo com fatores associados a qualquer um dos participantes da relação envolvidos. Sendo assim, embora a empresa possua diferentes canais de relacionamento com o cliente, restringir esse contato somente ao gerente de conta pode facilitar a avaliação do retorno econômico específico por cliente, pois diminui as variáveis envolvidas na relação.

Como ferramenta de CRM a empresa vende e utiliza a sua própria ferramenta que para o diretor de marketing “é uma ferramenta muito importante, principalmente para ações de marketing de relacionamento”. Nesta ferramenta está todo o histórico de relacionamento com o cliente, desde quando ele ainda não era cliente, fazendo todo o acompanhamento da evolução do processo de venda. Ou seja, registra-se todo o interesse, as pessoas envolvidas, a hierarquia dentro da empresa para compreender quem é o tomador de decisão, o influenciador, entre outros. Também registra o histórico de apresentações e os contatos que ocorreram, gera-se o contrato e toda a documentação daquele agora cliente. Por fim, todos os contatos que ocorrem com cada cliente é registrado dentro da ferramenta de CRM.

Com base nas informações disponíveis no CRM, cada um dos gerentes de conta tem estabelecido em suas funções classificar os clientes, que além do tamanho, deve-se considerar o potencial de geração de receita e sua importância estratégica dentro do segmento. Por exemplo, um cliente com um faturamento de 20 milhões, que não é um faturamento alto, mas que tem um potencial grande nos próximos meses de ter alguma geração de receita, ou de implantar algum produto novo, ou está fazendo alguma fusão com algum grande grupo que vai gerar uma oportunidade, ou é um cliente da TOTVS há dez anos e está avaliando a possibilidade de trocar de tecnologia, entre outros.

Sendo assim, segundo o entrevistado “é importante dar um atendimento diferenciado para blindar esta base”. Ressalta-se que o peso dessas informações depende muito de cada executivo, cada gestor tem uma gama de clientes que atende e, trimestralmente deve tirar uma fotografia da situação da base que ele atende. Nesse sentido, a TOTVS trabalha as suas estratégias de relacionamento visando receitas futuras, bem como entendendo o valor estratégico do cliente dentro do seu segmento.

Dessa forma, verifica-se que a TOTVS utiliza o CRM para o desenvolvimento e manutenção de um portfólio de clientes lucrativos, englobando o processo de gerenciamento do conhecimento e do gerenciamento das interações; compartilhando da visão de Zablah *et al* (2004) que pontuam que o CRM se preocupa com o desenvolvimento da inteligência de marketing e como utilizá-la para atingir a maximização do portfólio de clientes.

Isso porque, segundo o diretor de marketing “nosso tipo de solução é uma solução que dificilmente alguém adota sem antes buscar algum benchmarking ou entender dos usuários

atuais qual o seu grau de satisfação, então para nós é importante estar sempre trabalhando essa percepção de bom atendimento”, pois a geração de receita pode ser oriunda, não necessariamente daquele cliente específico, mas se aquele cliente, que é referência no segmento, é bem atendido, ele pode ser utilizado como referência para outros possíveis clientes. Portanto, conforme pontua Gummesson (2005) verifica-se a importância com os vínculos de atores, a partir da influência que esses clientes possuem dentro do seu segmento.

4.2.2 Mídias sociais na TOTVS

Para o diretor de marketing da TOTVS, as mídias sociais “são, basicamente, as ferramentas disponíveis na rede que permitem a interação entre pessoas, entidades e empresas”. A empresa começou a utilizar essas mídias em 2010 com a criação de um perfil no Facebook e no Twitter, bem como com a criação de um canal no Youtube. A empresa ainda tem uma conta no LinkedIn, além de possuir uma rede social corporativa própria chamada By You e seu respectivo perfil no Twitter e no Facebook, conforme Quadro 133 abaixo.

Quadro 13 – Mídias sociais utilizadas pela TOTVS

Mídias sociais	Institucional	By You
Facebook	x	x
Twitter	x	x
Youtube	x	
Blog	x	
LinkedIn	x	
By You	x	

O By You é uma rede social corporativa desenvolvida em 2010 que permite interação entre pessoas num ambiente de trabalho. Para o diretor de marketing “é o futuro do que a gente chama hoje de intranet”, sendo mais dinâmico que o e-mail, por exemplo, pois é a mesma dinâmica que você experimenta num Facebook, ou seja, as pessoas podem interagir de um para um e de um pra n, sobre assuntos específicos dentro da empresa. A TOTVS é o primeiro usuário e o maior usuário dessa rede social hoje. O By You começou a ser comercializado pela TOTVS em 01/08/2013.

Conforme visto anteriormente, a TOTVS possui uma grande rede de relacionamento. Para gerenciar essa rede a empresa possui diversas plataformas e uma intranet que não supria todas as necessidades da empresa. Segundo Muraro (2011), os principais objetivos que originaram o By You são gerar um maior entusiasmo e integração entre os funcionários, mudar de uma

comunicação corporativa para um diálogo aberto, diminuir as fronteiras geográficas e hierárquicas, bem como facilitar a colaboração entre todos os públicos, principalmente para a troca de experiências.

Em termos de usabilidade o By You é muito parecido com o Facebook, mas existem ferramentas que permitem arquivar processos, fazer links com a própria solução da TOTVS, entre outros, conforme ilustra Ilustração 17 a seguir.

Ilustração 17 – Ferramenta documentos da rede social By You

Fonte: FACEBOOK BY YOU, 2013.

Para o diretor de marketing, a primeira diferença do By You para as outras redes sociais é a certificação que garante a identificação dos usuários, pois ao contrário de um Facebook, por exemplo, não existem garantias “que você está interagindo com aquela pessoa que diz que é”. Outro diferencial é a possibilidade de criar comunidades específicas para assuntos específicos, ou seja, possibilita organizar o fluxo da informação de acordo com a área e de acordo com o assunto.

A segurança é fator essencial da rede social By You, portanto, as empresas não tem acesso às informações uma das outras. Contudo, é possível disponibilizar o acesso de uma comunidade

para outras pessoas, entre empresas. Por exemplo, dentro da TOTVS pode existir uma comunidade chamada varejo. Dentro desta comunidade existe outra comunidade chamada varejo clientes, na qual a empresa libera o acesso para os seus clientes deste segmento. O cliente da TOTVS, quando entra no Portal do Cliente tem a opção de fazer o *login* via By You. Se este cliente do segmento varejo tem alguma dúvida específica ele pode pesquisar para verificar se este assunto já foi tratado anteriormente. Sendo assim, esta ferramenta auxilia a empresa a divulgar uma série de informações sobre as suas soluções e, por consequência, está fazendo com que o Help Desk reduza o número de chamados.

Segundo Muraro (2011) o acesso aos públicos foi feito “em ondas, de maneira estruturada, para que a rede seja consistente e sustentável”, conforme Ilustração 18 abaixo.

Ilustração 18 – Implantação em ondas
Fonte: MURARO, 2011.

Contudo, segundo o diretor de marketing, alguns clientes que a TOTVS entendeu que seria um diferencial já utilizam o By You há algum tempo, até mesmo para testar a plataforma. O acesso para todos os clientes foi liberado em novembro de 2012. A TOTVS envia para o cliente o usuário principal e outros usuários disponíveis para o cliente poder testar, buscar mais informações e implantar se tiver interesse. Através do By You, qualquer cliente da TOTVS, hoje, pode acessar o portal, fazer o chamado, registrar, entre outros. Embora todos os clientes tenham acesso, nem todos implantaram a plataforma.

Ainda, mesmo que o cliente utilize o By You para se relacionar com a TOTVS, não quer dizer que ele utiliza a plataforma para substituir a intranet dele, mesmo que seja possível. Para o diretor de marketing, essa substituição é um processo e existe uma questão cultural muito forte que dificulta a implantação. Contudo, o diretor de marketing ressalta que “a geração que está surgindo para conduzir as empresas já tem contato com a internet desde que ela acordou para o mundo. E hoje, a grande ferramenta de comunicação são redes sociais”.

Essa nova geração de gestores não tem paciência para trabalhar com e-mail. Ela quer interagir dinamicamente com todo mundo, buscar informações e consegue fazer várias coisas ao mesmo tempo. Esta é uma realidade para o novo administrador que vai conduzir as empresas e a tecnologia tem que acompanhar este tipo de interface, mesmo porque, as pessoas já se comunicam nesse formato. Segundo o diretor de marketing, o que a TOTVS “está fazendo e propondo é colocar uma nova interface para tecnologias de gestão que seja adequada a essa nova geração que está surgindo pra conduzir as empresas”.

Para Muraro (2011) essa nova geração de indivíduos são mais conectados e possuem uma vida pessoal e corporativa sem limites identificados através do individuo colaborativo, bem como o seu conhecimento não tem fronteiras físicas ou geográficas, potencializado pelo uso de tecnologia. Estes indivíduos buscam a presença na sociedade do conhecimento.

Para o diretor de marketing, a criação da rede social By You mudou a proposta de valor da empresa. Isso porque, no segmento de tecnologia para passar a percepção de inovação é importante mostrar para o cliente que, embora hoje ele esteja usando determinada tecnologia, a sua empresa fornecedora de tecnologia está pensando no futuro. Mesmo porque, a grande maioria das empresas não se considera pronta para utilizar o By You, mas fica confortável em saber que o parceiro que ela escolheu está pensando para frente. Então “a hora que você apresenta essa visão, é uma visão que é muito bem aceita, você passa essa percepção de inovação”.

Já a utilização de mídias sociais em plataforma aberta tem o objetivo de aproximação com o seu público específico. Para o diretor de marketing, “vivemos num mundo de tecnologia” e, portanto, tanto os usuários principais como o tomador de decisão utilizam esse tipo de plataforma. Sendo assim, a preocupação da TOTVS é estar próximo do seu cliente e do seu potencial cliente, disponibilizando informações sobre a empresa. Dessa forma a empresa

busca estar nessas plataformas, tomando o cuidado para não ser comercial, mas sim passando a percepção de que a empresa quer se aproximar deste público levando informações.

Para o LinkedIn da empresa a estratégia de conteúdo tem foco no RH com bastante inserção de informações que são comentadas e curtidas, embora não haja muito compartilhamento. A rede conta com 40.336 seguidores, sendo, na sua maioria, profissionais da área. Já para o By You, o conteúdo também é normalmente de RH e fica disponível na página principal, pois de acordo com o gerente de marketing, neste caso, “o verdadeiro conteúdo está na própria interação das pessoas”. O Facebook e o Twitter do By You foram lançados em maio de 2011, assim como a plataforma e o conteúdo disponibilizado se referem, basicamente, a informações sobre a plataforma e sobre redes sociais no geral. O Facebook conta com 941 curtidas com bastante engajamento dos usuários que compartilham, curtem e comentam as postagens. Já o Twitter possui 406 seguidores com pouco engajamento dos usuários.

O Youtube da TOTVS possui 1303 inscritos, 506.199 visualizações e cerca de 1000 vídeos disponibilizados. Os vídeos são tutoriais, eventos, propagandas, apresentações, festas da empresa, entre outros. Contudo, ressalta-se que os vídeos não são categorizados, dificultando a navegação no canal da empresa, pois sem categorizar, os vídeos ficam todos misturados, podendo visualizá-los somente a partir da data adicionada ou os mais populares. Sendo assim, se o usuário quiser ver as propagandas, por exemplo, ele terá que buscar pelo nome ou palavras chaves na ferramenta do próprio Youtube, pois não existe uma categoria própria no canal da empresa.

Esta pode ser a razão pela qual existem vídeos com menos de 15 visualizações, pois a partir do momento que a empresa vai postando outros vídeos, fica difícil encontrar o vídeo dentro do canal. Dessa forma, em conformidade com Weinberg (2010), ressalta-se a importância de categorizar os vídeos de maneira correta para se aproveitar de todos os benefícios dessa plataforma. Ainda, ressalta-se a importância de conhecer a plataforma que a empresa decide adotar, para poder explorar todas as suas possibilidades de maneira eficiente.

Já o para Facebook, o Twitter e o blog institucionais, o conteúdo está relacionado, ou não, à tecnologia, mas sempre procurando fazer um link com a TOTVS ou com as suas soluções. O desenvolvimento de conteúdo é criado e monitorado pela própria empresa que conta com um time de cinco colaboradores subordinados a gerente de comunicação. Ressalta-se que esses

colaboradores não são dedicados somente a esta função. Dessa forma, o diretor de marketing pontua que não existem grandes diferenças de tipo de conteúdo de uma mídia para a outra, embora exista diferença na forma do conteúdo, que no blog são textos longos e explicativos, no Twitter apenas a chamada que direciona para mais informações caso o usuário tenha interesse e no Facebook essas informações ainda possuem imagens.

O Facebook possui 17.358 curtidas com bastante engajamento dos usuários com curtidas, comentários e compartilhamentos. O Twitter tem 16.942 seguidores e pouco engajamento. Já o blog possui bastante engajamento dos usuários com uma média de 25.000 visualizações por postagem e diversos comentários.

Ainda, o entrevistado ressalta que com relação à estratégia de conteúdo a empresa se policia para levar a informação e não parecer excessivamente comercial. Sendo assim, a principal estratégia é a imagem. Para tanto, é importante gerar conteúdo relevante e que não seja repetitivo para trazer engajamento. Contudo, para o entrevistado, o principal desafio é estimular as pessoas que desenvolvem conteúdo que devem estar ligadas ao que está acontecendo e, principalmente fazer com que este time entenda o peso dessa responsabilidade, pois os conteúdos postados por estes profissionais são responsabilidade da TOTVS.

A TOTVS utiliza diversos meios de comunicação como televisão, revista, jornal e ações periódicas de e-mail marketing, bem como o próprio site da TOTVS. Para os clientes, o diretor de marketing destaca também o Portal do Cliente que também possui informações e novidades. A decisão de utilizar essas plataformas nas suas ações de comunicação foi discutida com a agência de comunicação e internamente para que a estratégia de comunicação pudesse acompanhar a tendência atual e, também por ser uma opção de aproximação com o mercado. O diretor de marketing considerou ser uma boa opção por não ser custoso e não ter grandes riscos, desde que se trabalhe com conteúdo relevante.

Quando a empresa começou a utilizar as mídias sociais não fez nenhuma campanha de divulgação específica. Os funcionários da empresa se tornaram usuários e a empresa disponibilizou o link para acesso às mídias no site e em algumas campanhas de e-mail marketing. Atualmente, os usuários são bem divididos entre funcionários, clientes e público externo. Sendo assim, a partir da grande quantidade de usuários nas mídias sociais da

empresa, verifica-se a potencialidade das mídias sociais em estimular o boca a boca na aquisição de novos membros (TRUSOV, 2009).

Ainda, segundo o diretor de marketing, no começo do uso das mídias sociais pela empresa, muitas pessoas utilizavam este meio como outro canal para abrir chamados. O risco dos consumidores buscarem nas mídias sociais um espaço apenas para descontos ou reclamações é apontado por Fournier e Avery (2011). Portanto, conforme aponta Montalvo (2011), para utilizar as mídias sociais é importante definir limites do que é permitido e do que é proibido dentro da mídia social da empresa. Dessa forma, a TOTVS precisou educar seus usuários ressaltando que o canal correto para comunicar problemas no sistema era a abertura de chamados no Portal do Cliente.

Sendo assim, a pessoa responsável pelas atualizações das mídias sociais deveria acompanhar aquele chamado para, posteriormente, postar a resolução. Nesse sentido, Ramsay (2010) ressalta a importância de responder de forma positiva um comentário negativo sobre a empresa. Segundo o diretor de marketing, com o tempo os usuários perceberam que não adianta utilizar esta plataforma para reclamar sem pelo menos antes acessar a empresa pela via correta e, atualmente os comentários são muito mais positivos do que negativos. Embora essas mídias sociais possibilitam um entendimento dos problemas enfrentados pela empresa, segundo o entrevistado, até hoje esses comentários não trouxeram nenhuma novidade nesse sentido, representando apenas uma proporção dos registros de chamado.

Para a TOTVS, o principal objetivo de utilizar as mídias sociais é trabalhar a imagem da empresa, mostrar que acredita neste meio e que se preocupa em colocar conteúdo relevante, ou seja, é uma porta de comunicação. O segundo objetivo é monitorar que tipo de interesse e que tipo de perfil de pessoas tem se interessado pela empresa. Para auxiliar no mapeamento do perfil, a empresa disponibiliza um formulário para pessoas que interagiram com a empresa preencher, se tiverem interesse.

Cerca de 15% dos usuários que tem interação com a empresa preenchem o formulário, o que facilita a definição de um perfil dos seus usuários das mídias sociais. Ainda, desses 15%, 10% afirmam ter interesse de receber uma visita da TOTVS, se tornando possíveis clientes. Segundo o diretor de marketing, a maioria dos seus usuários é jovem que querem entender

tendências e enxergam a TOTVS como uma empresa de inovação. Esses jovens são, na sua grande maioria, estudantes de tecnologia e profissionais de TI.

Nesse sentido, o diretor de marketing ressalta que as mídias sociais já trouxeram clientes para empresa. Embora o número ainda seja irrelevante, a TOTVS acredita no potencial deste meio, tanto que a empresa está reduzindo parte do orçamento destinado a campanhas em mídias tradicionais e focando nas mídias sociais. Para tanto, a empresa está contratando uma agência para reformular o site e estratégias para as mídias sociais. Para o diretor de marketing, a agência possui um ferramental melhor para o desenvolvimento de estratégias, análise dos dados, bem como para potencializar a campanha na própria rede.

Mesmo porque, com relação à análise dos dados a TOTVS faz “na medida do possível”, com foco em análises quantitativas que as próprias plataformas disponibilizam. As análises qualitativas são difíceis de mensurar e dependem da compreensão de quem está atualizando essas mídias.

Como principal benefício das mídias sociais, o diretor de marketing pontua que essas mídias são um importante veículo para esclarecer. Ou seja, é uma forma de também poder esclarecer as notícias que saem na imprensa. Por exemplo, um CEO da empresa concede uma entrevista para a imprensa, mas a empresa não tem controle de como o repórter vai trabalhar aquela informação. Nesse sentido, já houve diversas situações que a empresa precisou esclarecer alguma informação. Sendo assim, este meio também pode ser utilizado como um canal para auxiliar na mitigação de crises (ANDZULIS *et al*, 2012).

Por fim, a TOTVS também utiliza as mídias sociais, principalmente o Twitter para dar suporte a grandes eventos da empresa, como o universo TOTVS que acontece anualmente, no qual a empresa gera um perfil específico para gerar interação do público presente com perguntas e comentários. Dessa forma, é possível monitorar melhor o evento, principalmente entender os quais são os assuntos de maior interesse do seu público alvo.

Sendo assim, verifica-se que a TOTVS utiliza as mídias sociais de forma experimental, pois busca explorar e testar as mídias sociais e suas ferramentas como a conversação e o engajamento, bem como acredita no potencial desta ferramenta para o aumento das vendas e

do ROI. Embora sua principal estratégia seja imagem, não foi identificada nenhuma ação com foco na evangelização. (WEINBERG; PEHLIVAN, 2011)

4.3 Análise do caso na XTI

A XTI é uma empresa de pequeno porte fundada em 2005 pelos sócios Ricardo Lopes Costa e Lawrence Barbosa localizada em Brasília (DF). A empresa oferece soluções inovadoras em TI para grandes empresas dos mais variados segmentos com foco em comunicação e entretenimento, entidades de classe, engenharia e construção, serviços financeiros, comércio e varejo, manufatura e, principalmente, governo. Seus produtos incluem o desenvolvimento de portais e intranets corporativas, desenvolvimento de softwares, segurança e auditoria de banco de dados, serviços mobile e *outsourcing*. (XTI, 2013)

Para o desenvolvimento dos seus produtos a XTI utiliza sistemas de empresas consolidadas no mercado. Dessa forma, verifica-se a existência de laços entre recursos que, conforme pontua Gummesson (2005), se refere à troca de recursos que podem ser tangíveis como máquinas ou intangíveis como, por exemplo, o conhecimento. Portanto, ressalta-se que esses relacionamentos são formados entre grupos de tomadores de decisão entre as duas partes relacionais envolvidas, resultando em grandes redes em termos de complexidade da interação (PALMATIER, 2008). Ainda, o valor criado a partir dessas alianças possibilita que a empresa replique este valor em diferentes ambientes (SWAMINATHAN; MOORMAN, 2009).

Embora a XTI tenha um foco maior no governo, de onde vem grande parte da sua receita, a empresa desenvolveu recentemente um produto de *gamification* para comercialização no Brasil e no exterior. O termo foi utilizado pela primeira vez por Nick Pelling em 2002 (MARCZEWSKI, 2012) e descreve a tendência atual de aplicar mecanismos de jogos em ambientes de “não-jogo”, como inovação, marketing, treinamento, performance de funcionários, saúde e mudança social (GARTNER, 2011). Segundo relatório da Gartner Group (2011), até 2014, 70% das empresas em todo o mundo terão, pelo menos, um aplicativo de jogo.

Com foco no desenvolvimento de seus profissionais, a XTI começou a capacitar seus profissionais em sala de aula, dentro das instalações da empresa. Com o tempo, este modelo de capacitação se mostrou oneroso para a formação dos seus profissionais. Sendo assim, em 2011 a empresa criou a universidade XTI, que é uma organização educacional sem fins lucrativos como uma iniciativa social, financiada 100% pela empresa XTI que tem a missão de "formar profissionais para trabalhar com Tecnologia da Informação" (XTI, 2013). Conforme pontua Berry (1987), o foco no desenvolvimento de seus colaboradores resulta na melhora da performance e, por consequência, numa melhor qualidade do serviço que reflete na satisfação e lealdade do cliente.

A visão da Universidade XTI é ser a instituição que mais forma profissional de TI para o mercado de trabalho, bem como ser reconhecida como o caminho inicial de formação para os novos profissionais de TI. Para obter o certificado é necessário se cadastrar no site da universidade e ser aprovado numa prova didática para cada curso (XTI, 2013). Contudo, por decisão estratégica do sócio fundador Ricardo Lopes Costa, a XTI também disponibiliza suas aulas na plataforma Youtube, fazendo com que, em 2011, a Universidade XTI entrasse na lista dos canais mais assistidos do Youtube, recebendo o título Most Viewed (This Week) - Directors – Brazil. Esta decisão será melhor aprofundada no item mídias sociais dessa respectiva análise.

4.3.1 Marketing de relacionamento na XTI

Segundo o sócio fundador, o marketing de relacionamento é ainda muito novo para a XTI. Isso porque sua maior receita vem do governo. Os contratos com o governo são feitos a partir de atas de registro de preço e licitação por meio de leilão eletrônico ou presencial. Neste modelo de contratação, ganha a empresa que oferecer o menor valor. Sendo assim, de acordo com o sócio fundador, não existia a necessidade de ações de comunicação ou relacionamento, pois o governo não valoriza esse tipo de ação, de forma que o foco da empresa é na redução de custos operacionais. Portanto, verifica-se que a XTI possui um foco maior no *value equity*, atribuindo aos seus produtos percepções sobre a qualidade, o preço e a conveniência (RUST *et al*, 2001).

Contudo, a XTI já fez algumas poucas participações em eventos com o objetivo de mostrar a marca da empresa e não divulgar os produtos. Ressalta-se que essas participações foram feitas mais pela oportunidade que surgiu para participar de algum evento. Sendo assim, mesmo não sendo uma prioridade para a empresa, a XTI buscou desenvolver algumas ações com foco no *brand equity*, mesmo que essas ações não sejam feitas de forma planejada. Entretanto, para oferecer valor para o cliente é necessário que as três vertentes sejam trabalhadas em conjunto, incluindo as estratégias de *retention equity* (RUST *et al*,2001).

Apesar da XTI não perceber a necessidade de desenvolver ações de comunicação e relacionamento, com o desenvolvimento do novo produto para a iniciativa privada em âmbito internacional, a XTI começou a perceber a necessidade de utilizar ferramentas de marketing, principalmente com foco na comunicação para a divulgação de seu produto. Sendo assim, a empresa ainda não possui uma área de marketing estruturada, sendo o departamento de vendas responsável pela comercialização e divulgação. Ressalta-se também que é o sócio fundador que está definindo as estratégias e ações de comunicação e relacionamento até a efetiva contratação de um profissional especializado.

Dessa forma, foi definida a participação em dois eventos específicos de *gamification* para a prévia do lançamento do produto. Um nos Estados Unidos em San Francisco na Califórnia e outro no Brasil em Porto Alegre (RS). O principal objetivo de participar do evento é a divulgação do seu produto. O segundo objetivo é buscar empresas fora do Brasil que estejam interessadas em representar o produto de *gamification* da XTI em seus respectivos países, com foco, principalmente, nos Estados Unidos, Europa e África.

Como terceiro objetivo, a XTI buscou conhecer seus concorrentes e fazer comparativos da sua ferramenta com as da concorrência. Ainda, a empresa utilizou a data desses eventos como uma data limite para que o desenvolvimento do seu produto esteja finalizado, sendo assim, o interesse em participar do evento foi também uma forma de acelerar o desenvolvimento do produto.

Segundo o sócio fundador, a participação em eventos ainda está sendo um teste. Embora o foco não tenha sido a venda do produto, as oportunidades de efetivamente fazer uma venda estão mais próximas da equipe comercial. Contudo, ele ressalta que o evento foi

extremamente produtivo para levar um conjunto de informações do produto ao mercado, bem como buscar informações sobre este segmento.

A equipe comercial já agendou mais de 10 apresentações sobre o produto. Segundo o sócio fundador, essa maior oportunidade de fechar vendas pela equipe comercial é oriunda da rede de relacionamento que cada vendedor possui. A visão da XTI sobre a força dos vendedores é corroborada por Lam *et al* (2010b) quando pontuam que, no mercado B2B, os vendedores conseguem criar valor para seus clientes devido ao domínio do conhecimento do produto, que possibilita a identificação de quais produtos e serviços são capazes de resolver os problemas dos seus clientes, além de estarem cientes dos pontos fortes e fracos dos seus potenciais concorrentes. Essa inteligência competitiva possibilita a comunicação das proposições de valor da empresa de uma forma balanceada e persuasiva. Sendo assim, os vendedores tem um alto desempenho a partir do entendimento da satisfação das necessidades dos seus clientes de forma mais eficaz e eficiente do que os concorrentes, por meio de seu conhecimento profundo sobre o produto e sobre o ambiente competitivo.

Esses vendedores acionam os potenciais clientes via telefone. Caso haja interesse envia-se um e-mail com um folder contendo mais informações que evolui numa apresentação da ferramenta dentro do cliente. Este processo é realizado para todos os produtos da empresa. Após a venda realizada existe uma equipe técnica trabalhando para fazer a entrega, mas o contato direto do cliente com a empresa é sempre com o gerente do projeto. Para soluções ou problemas técnicos, o cliente abre chamados pela ferramenta do Help Desk. Se o problema for urgente ele ainda pode mandar um e-mail ou telefonar para o seu gerente de projetos.

Embora não exista nenhuma ferramenta de CRM, a empresa possui um banco de dados onde consegue registrar todas as demandas, atividades, faturamento, custo do cliente e receita, entre outros. Em posse dessas informações, a XTI faz uma reunião semanal para entender o que está acontecendo com cada cliente, mesmo que não haja uma classificação desses clientes. A motivação da empresa para o desenvolvimento deste processo foi oriunda da decisão de se certificar no MPS BR, selo de qualidade para o setor, resultado da parceria da Softex com a associação de apoio à indústria de software. O processo de certificação exige vários tipos de controle.

Segundo o sócio fundador, o resultado desse controle é uma maior firmeza e segurança da empresa, oriundos do maior conhecimento sobre cada cliente que possibilita uma maior precisão do que está acontecendo. Além disso, auxilia a projetar cenários futuros. Sendo assim, a empresa busca o desenvolvimento e manutenção de um portfólio de clientes lucrativos, conforme ressalta Zablah *et al* (2004). Contudo, ressalta-se que este processo ainda está numa fase inicial e é feito sem o auxílio de ferramentas específicas de CRM.

Dessa forma, verifica-se que a XTI possui grande foco no marketing transacional, verificando a necessidade de utilizar estratégias de marketing relacionamento somente a partir do desenvolvimento do novo produto com um foco maior em empresas privadas.

4.3.2 Mídias sociais na XTI

A XTI começou a utilizar as mídias sociais em 2011 e, com exceção do Youtube, o objetivo foi para conhecer as plataformas e ver como se aplicaria dentro da empresa. Segundo o sócio fundador “foi mais pela onda”. A XTI possui um perfil no LinkedIn, um canal no Youtube dedicado a Universidade XTI e um perfil no Twitter.

O LinkedIn da empresa é utilizado para conhecer os profissionais da área, divulgar vagas, fazer contatos com outras empresas e, até mesmo, conhecer melhor os seus clientes e possíveis clientes que podem entrar em contato via LinkedIn, embora este canal apenas tenha trazido profissionais para trabalhar na empresa e que de fato, para a XTI é o seu objetivo principal. Mesmo porque, a XTI não é um usuário ativo desta rede, utilizando somente quando existe demanda para contratação de profissionais. O LinkedIn da XTI tem 417 seguidores.

Já a Universidade XTI, segundo o sócio fundador, “é um caso a parte”. A iniciativa surgiu da necessidade de formação e capacitação dos seus funcionários. A iniciativa e decisão estratégica de disponibilizar as aulas da XTI na plataforma pública Youtube foi do sócio fundador. Essa decisão foi oriunda de dois problemas que a empresa enfrentava. O primeiro se refere à demanda por profissionais capacitados. O segundo, a dificuldade de atrair e reter esses profissionais, pois a marca XTI não era conhecida deste público e, portanto, os profissionais de TI davam prioridade para trabalhar em empresas de marcas mais consagradas.

Sendo assim, o principal objetivo de utilizar o Youtube foi trabalhar a imagem da empresa a partir de uma estratégia de conteúdo bem definida. Nesse sentido, o sócio fundador ressalta que o conteúdo são as próprias aulas que, de vez em quando, fazem uma referência à empresa “para marcar na cabeça dos alunos”. Dessa forma, verifica-se que a XTI possui uma forte estratégia de conteúdo para esta mídia social, trazendo conteúdo relevante e de interesse do seu público alvo. Sendo esta a principal estratégia para engajar consumidores (FOURNIER; AVERY, 2011; MONTALVO, 2011; RAMSAY, 2010). Ainda, a marca da empresa é citada dentro de um contexto, evitando o incômodo que a presença de empresas nas mídias sociais pode gerar em seus usuários (FOURNIER; AVERY, 2011).

Nesse sentido, o sócio fundador ressalta a força da internet que mudou a forma como a empresa é vista. Atualmente tem muita gente querendo trabalhar na empresa e, inclusive os clientes começaram a receber a XTI de uma forma diferente, mesmo os clientes do governo. Segundo o sócio fundador “eles tratam a gente como celebridade”. Nesse sentido, ressalta-se a potencialidade do Youtube em possibilitar que qualquer indivíduo seja um produtor e/ou diretor, ganhando, até mesmo, seus 15 minutos de fama (WEINBERG, 2010), inclusive por empresas do mercado B2B.

Para o sócio fundador, esta iniciativa foi e está sendo maravilhosa para a empresa que, inicialmente, dentro da empresa foi bastante questionada. Contudo, o sócio fundador acreditava que esta iniciativa possibilitaria atrair mais público, além de fazer um trabalho social. Nesse sentido, ele ressalta que o saldo foi maior. Atualmente a Universidade XTI possui 20.909 inscritos no seu canal do Youtube e conta com mais de 400 aulas dos temas (x)HTML, CSS, Java Script, jQuery, Java SE e Lumis.

Os dados dessa iniciativa são bastante significativos, principalmente por ser uma empresa B2B de pequeno porte. São cerca de 10 mil aulas assistidas diariamente e mais de 3 milhões de aulas assistidas ao longo do tempo, em cerca de 40 países. O canal recebeu, em outubro de 2011, o título Most Viewed (This Week) - Directors – Brazil e em maio de 2012 o título Mais Inscrições – Diretores – Brasil. Conforme apontado por Weinberg (2010), este é o espaço mais cobiçado dentro do Youtube que garante diversas visualizações. De uma maneira geral, ser um usuário frequente auxilia os esforços promocionais dentro do Youtube a partir de uma rede já estabelecida de contatos, ter assinantes dentro do seu canal e vídeos anteriores com uma boa visualização. Isso porque, é possível compartilhar o vídeo na sua rede alavancando

votos e facilitando o seu compartilhamento, inclusive por meio de outras mídias sociais (WEINBERG, 2010), embora a XTI não utilize esta estratégia.

A XTI faz o monitoramento deste canal para sanar eventuais dúvidas dos alunos, contudo, o sócio fundador ressalta na maioria das vezes os próprios usuários respondem a essas dúvidas que, segundo ele, “é uma coisa muito bacana, pois não precisamos despender muita energia já que Universidade XTI está viva entre os próprios alunos”. Sendo assim, para a XTI o Youtube é visto como um processo vivo e dinâmico que requer comprometimento e constante monitoramento, conforme aponta Andzulis *et al* (2012). Mesmo a empresa não postando nenhuma aula há um ano, o Youtube continua ativo. Contudo, ressalta-se a importância de continuar a desenvolver este projeto, pois grande parte dos comentários, atualmente, é pedindo a inserção de novas aulas. A XTI ressalta que está desenvolvendo a evolução deste projeto.

O Twitter é utilizado para divulgar informações, principalmente internamente. Essas informações são também disponibilizadas no link notícias do site da empresa, mas disponibilizá-las no Twitter trouxe uma abrangência maior. As informações postadas no Twitter são informações sérias sobre a empresa como dados da empresa, lançamento do novo site, eventual participação em evento, entre outros. Contudo, no Twitter da XTI existe pouca participação dos usuários, porém, segundo o sócio fundador muitos clientes comentam com os seus gerentes de projeto as informações que foram disponibilizadas nessa mídia e, portanto, a empresa sabe que os clientes estão lendo e se interessando pelas notícias.

Nesse sentido o sócio fundador ressalta que os clientes gostavam de saber o que estava acontecendo com a empresa, mas sua utilização não ajudou a fechar venda ou gerar uma nova demanda. Entretanto, as mídias sociais são atualizadas pelo próprio sócio fundador. Nesse sentido ele ressalta que está sem tempo para cuidar deste ambiente devido, principalmente, ao desenvolvimento e lançamento do novo produto. Portanto, não existe uma estratégia de conteúdo definida que fica a critério do dono da empresa. O Twitter da XTI possui 209 seguidores.

A falta de engajamento dos usuários do Twitter da XTI pode ser apontada por Woodcock *et al* (2011) que ressalta que 90% dos usuários de mídias sociais apenas veem o conteúdo. Ainda, verifica-se que 40% dos usuários do Twitter usam a plataforma somente para acompanhar

notícias e as novidades das pessoas que seguem. Contudo, a XTI não possui uma estratégia de conteúdo que fica a critério do dono da empresa, falta monitoramento e suas postagens dependem da disponibilidade do seu tempo. Sendo assim, a falta de estratégia de conteúdo pode ser apontada como um indicativo da falta de engajamento dos seus seguidores. Isso porque, o conteúdo é apontado como a principal estratégia que possibilita o engajamento, que deve ser relevante, estar alinhado com o perfil do seu público alvo, bem como deve ser sempre atualizado (FOURNIER; AVERY, 2011; MONTALVO, 2011; RAMSAY, 2010).

Ainda, ressalta-se que não foi feita nenhuma divulgação das mídias sociais da empresa, apenas colocado o seu link no site da empresa. Nesse sentido, percebe-se a potência que a estratégia boca a boca tem dentro das mídias sociais, pois mesmo sem a divulgação do Twitter e do Youtube, o número de seus usuários é impressionante, principalmente do Youtube, considerando ainda o fato de ser uma empresa de pequeno porte do mercado B2B.

Com relação ao Facebook, a XTI desistiu de utilizar esta plataforma em junho de 2012. O link para o perfil do Facebook ainda está no site da empresa, mas ao clicá-lo aparece uma mensagem informando que o conteúdo desta página expirou. Contudo, ao digitar o nome XTI no próprio Facebook, aparece a página ativa. Embora o Facebook seja a plataforma de mídia social mais utilizada atualmente, ressalta-se aqui a importância de conhecer as especificidades de cada plataforma para a sua boa utilização, bem como para alinhar esses objetivos com o objetivo da empresa.

A página do Facebook da XTI conta com 2084 curtidas e 40 pessoas falando sobre a empresa. Existem, inclusive, comentários recentes dos usuários do Facebook da XTI. A maioria dos comentários são elogios sobre a Universidade XTI e seus cursos, bem como algumas dúvidas sobre o mesmo tema. Contudo, como a empresa parou de utilizar este meio, as perguntas e dúvidas não tem resposta, com raras exceções de respostas dos próprios usuários. O Facebook também era atualizado pelo sócio proprietário e, assim como no Twitter, não existe uma estratégia de conteúdo.

Nesse sentido, ressalta-se a importância de conhecer bem a plataforma antes de iniciar o seu uso. Pelo número de usuários e o teor dos comentários, verifica-se que muitos usuários do Youtube da XTI também são usuários do Facebook. Ainda, esses usuários parecem gostar de utilizar a plataforma Facebook para comentar sobre os vídeos da empresa no Youtube, o que

poderia ser utilizado pela XTI para engajar esses usuários e estimular o relacionamento. Ainda, o Facebook é uma plataforma que permite a inserção de vídeos do Youtube, o que poderia alavancar o uso deste meio pela empresa, também engajando esses usuários.

Sendo assim, verifica-se que a XTI utiliza a plataforma Twitter e, principalmente o Facebook somente para estar presente neste meio. Entretanto, conforme pontua Andzulis *et al* (2012), este acesso pode até satisfazer alguns consumidores, mas é pouco para alavancar a proposição de valor da empresa, ou seja, consumidores podem achá-lo, mas para responder as suas questões ou para informações mais substanciais ele demandarão mais do que ter apenas um perfil.

Nesse sentido, embora o sócio fundador acredite que existem grandes chances de retomar o uso dessa mídia social no futuro, atualmente esta não é uma prioridade da empresa. Para ele, existe ainda muita dificuldade de mensuração de seus resultados, que pode talvez, afetar mais na imagem da empresa do que efetivamente auxiliar uma venda. Portanto, verifica-se que a XTI utiliza as mídias sociais de forma tradicional. A empresa interage pouco com o consumidor, não gera relacionamentos e seu principal objetivo é o aumento das vendas e retorno sobre investimentos (WEINBERG; PEHLIVAN, 2011).

Além disso, a atualização e gerenciamento deste meio por ele próprio se tornou impraticável atualmente, portanto, para que a XTI volte a trabalhar neste meio será necessário formar uma equipe para tal. Nesse sentido, o sócio fundador está buscando um profissional de marketing que o auxilie, inicialmente, na elaboração de ações no meio digital para o novo produto da empresa, sendo esta, atualmente, a prioridade da empresa. Sendo assim, para ele, o principal benefício das mídias sociais é o seu potencial de divulgação sem barreiras geográficas. O que, particularmente lhe interessa bastante, tendo em vista a necessidade de divulgação do seu novo produto em âmbito internacional. Mesmo porque, “a não ser que eu tivesse bilhões de dólares para gastar em mídias tradicionais, eu não vejo outra forma de fazer uma divulgação para vender um produto para o mundo inteiro que não seja através da internet”.

Ressalta-se também que a XTI vê as mídias sociais uma mídia mais barata e busca substituir este meio pelas mídias tradicionais, compartilhando da miopia apresentada por Fournier e Avery (2011). Contudo, a utilização da plataforma Youtube pela empresa se mostrou bastante

eficiente, embora se verifique que é importante que a empresa mantenha a sua estratégia de conteúdo atualizada para continuar com o sucesso desta ferramenta.

4.4 Análise e discussão dos casos pesquisados face a revisão de literatura

Nesta etapa do trabalho é apresentada a análise cruzada dos casos estudados, bem como as reflexões necessárias com a teoria com foco nas semelhanças e diferenças das informações apresentadas pelas empresas.

Conforme apontado por Achrol e Kotler (1999), as empresas pesquisadas são oriundas de redes verticais, pois são empresas terceirizadas. Segundo Bergamaschi (2004, p. 22), a terceirização de TI baseada em contratos, cláusulas e penalidades começa a perder espaço para uma gestão “baseada em relacionamentos e parcerias entre as organizações fornecedoras e tomadoras de serviços”. Esta situação pode ser verificada na HBSIS e na TOTVS que buscam desenvolver o relacionamento com os seus clientes com foco na retenção destes clientes e na percepção de que o bom atendimento pode trazer novos clientes para a base. Contudo, a XTI, que possui grande parte de sua receita oriunda de contratos com o governo, trabalha o seu relacionamento pautado nos contratos estipulados.

As três empresas pesquisadas buscam transportar o valor das suas redes para o mercado, porém de maneiras diferentes. A HBSIS utiliza o tamanho da sua rede com fator chave de adoção (FRELS *et al*, 2003); a TOTVS e a XTI utilizam as suas alianças de marketing para influenciar o valor criado (SWAMINATHAN; MOORMAN, 2009), formados entre grupos de tomadores de decisão entre as duas partes relacionais envolvidas (PALMATIER, 2008). Ainda, a HBSIS e a TOTVS buscam o compartilhamento de valor a partir da solução dos seus produtos que podem alavancar o valor das empresas dos seus clientes (SWAMINATHAN; MOORMAN, 2009).

A TOTVS ainda precisa administrar a sua rede interna composta por 26 mil clientes, diversas unidades, franqueados, parceiros e fornecedores. Para tanto a empresa possui diversos canais que não supriam a necessidade de relacionamento entre os envolvidos. Dessa forma a empresa desenvolveu uma rede social própria chamada By You.

A HBSIS e a XTI apontam a dificuldade de manter e contratar profissionais da área. Nesse sentido, verifica-se que até 2014 faltarão 45 mil profissionais de TI no Brasil para suprir a demanda do crescimento do setor (BRASSCOM, 2011). Contudo, a dificuldade de trazer e manter esses profissionais dentro da empresa é ressaltado pelos entrevistados da HBSIS e da XTI, que verificam a importância da marca para atrair e reter esses profissionais. Sendo assim, ambas as empresas buscam desenvolver ações, principalmente com este foco, inclusive nas mídias sociais.

Ainda, a HBSIS e a XTI focam também no desenvolvimento dos seus profissionais buscando melhorar a performance dos seus colaboradores que resulta na melhor qualidade do serviço e, portanto, reflete na satisfação e lealdade do cliente, conforme pontua Berry (1987). Para as empresas de tecnologia, a performance dos seus colaboradores pode alavancar a percepção de valor sobre o produto. A TOTVS busca se posicionar como uma empresa de inovação para alavancar esta percepção. Segundo Wang e Xie (2011), para empresas de tecnologias, o desempenho e o suporte são fatores essenciais para aumentar o comprometimento dos clientes com a empresa.

4.4.1 Marketing de relacionamento nos casos pesquisados

Tanto a HBSIS como a TOTVS veem o marketing de relacionamento como as estratégias voltadas a aproximação com o mercado e os clientes da base. Já a XTI está começando a se preocupar com estas questões agora, a partir do desenvolvimento de um produto para o mercado internacional. Sendo assim, pode-se perceber que o foco no relacionamento com o cliente depende da situação da empresa, dos seus produtos e do seu público alvo. As três empresas pesquisadas possuem foco na retenção dos seus clientes, contudo a XTI tem este relacionamento pautado nas relações de contratos estabelecidas entre a empresa e seus clientes. (NICKELS; WOOD, 1999; KOTLER; ARMSTRONG, 2007; SHETH; PARVATIYAR, 1995a; MORGAN; HUNT, 1994; GRÖNROOS, 2004)

Com exceção da XTI, tanto a HBSIS como a TOTVS trabalham suas ações de relacionamento com foco na venda cruzada e recompra, sendo que a HBSIS possui essas ações mais estipuladas para clientes de alto valor agregado. (NICKELS; WOOD, 1999; BERRY, 1987; PALMATIER, 2008)

Com relação aos clientes, a HBSIS e a XTI apenas buscam conhecer melhor esses clientes. A HBSIS faz essa análise para conhecer os clientes de maior valor agregado e trabalhar algumas estratégias específicas para estes clientes. A XTI busca entender esses clientes para resolver soluções de problemas com foco na diminuição dos custos operacionais. Já a TOTVS faz uma classificação trimestral desses clientes e, além de classificar o porte desses clientes, busca compreender o valor estratégico daquela empresa para o segmento específico e/ou a importância da marca dela no mercado. Para tanto, a HBSIS e a TOTVS utilizam ferramentas de CRM para auxiliar neste processo, sendo que a XTI apenas possui um banco de dados. Dessa forma, verifica-se que as três empresas trabalham para o desenvolvimento e manutenção de um portfólio de clientes lucrativos (ZABLAH *et al*, 2004).

A troca de informações entre as empresas ocorrem com o auxílio de diversos meios. As três empresas utilizam a ferramenta do Help Desk para abertura de chamados, telefone e e-mail, sendo que o contato por telefone e e-mail na TOTVS e na XTI é feito somente com o gerente da conta. A HBSIS e a TOTVS ainda possuem um canal específico para o cliente, intranet e mídias sociais, sendo que a TOTVS ainda possui uma rede social própria para esta troca de informação. (RAJAMMA *et al*, 2011; SWAMINATHAN; MOORMAN, 2009; ACHROL; KOTLER, 1999; PALMATIER, 2008; RINDFLEISCH; MOORMAN, 2001; FRELS *et al*, 2003)

Já as três empresas afirmam ser flexíveis nas suas ações de relacionamento. A HBSIS e a TOTVS afirmam ter uma maior flexibilidade com os clientes de maior valor agregado, sendo que a XTI afirma que essa flexibilidade existe apenas na equipe comercial, oriunda da sua capacidade de utilizar a sua rede de relacionamento. (RAJAMMA *et al*, 2011)

Para conhecer melhor os seus clientes, bem como o nível do seu atendimento, com exceção da XTI, as empresas afirmam fazer pesquisas de satisfação. A TOTVS faz essa pesquisa somente após o fim de cada chamado, já a HBSIS, além da pesquisa no fim de cada chamado também faz uma pesquisa anual com todos os clientes. Essas pesquisas devem auxiliar as empresas pesquisadas para melhorar o relacionamento a partir da identificação de potenciais problemas. (ZABLAH *et al*, 2004; NICKELS, WOOD, 1999; WOODCOCK *et al*, 2011; SHETH; PARVATIYAR, 1995a)

Ainda, as ferramentas de CRM possibilitam a comunicação personalizada com esses clientes, que é feita pela HBSIS e TOTVS, tanto para o atendimento em qualquer meio de comunicação como no envio de e-mail marketing. Ainda, limitar este contato do cliente somente com o gerente de conta auxilia numa comunicação personalizada, como é feito na XTI e também na TOTVS (BELCH; BELCH, 2008; SOLIMAN, 2011; ZABLAH *et al*, 2004; CAMPBELL, 2003), bem como diminuir as variáveis para análise do retorno específico por cliente. (PALMATIER *et al*, 2006a)

Verifica-se também que as três empresas se preocupam com a qualidade dos produtos e do relacionamento. Contudo, na TOTVS e na XTI essa percepção de qualidade é responsabilidade do gerente de conta. Já na HBSIS, conforme afirma o entrevistado, essa percepção deve fazer parte do DNA da empresa, pois são diversos departamentos e pessoas distintas que possuem contato com o cliente. (PALMATIER, 2008; PALMATIER *et al*, 2006a; ZABLAH *et al*, 2004; NICKELS; WOOD, 1999; SHETH; PARVATIYAR, 1995a; BERRY, 1995; MILAN, 2008)

Com relação aos benefícios que possibilitam criar valor (RUST *et al*, 2001), verifica-se que pela natureza dos modelos de negócio das empresas pesquisadas, existem benefícios oriundos da personalização dos produtos que devem estar adequado às necessidades dos clientes. Dessa forma, em maior ou menor grau, mesmo não havendo políticas estabelecidas de programas estruturais de marketing de relacionamento, o modelo de negócio dessas empresas possuem características que vão de encontro às especificidades destes programas. Ainda, ressalta-se que a TOTVS é a única empresa que possui ações com foco nos três programas possíveis de marketing de relacionamento com foco na retenção, os programas financeiros, estruturais e sociais (PALMATIER *et al*, 2006b).

Referente ao *value equity*, as três empresas afirmam trabalhar as percepções de qualidade e preço. Contudo, a XTI possui um maior foco no preço, embora busque trabalhar as percepções de qualidade a partir do desenvolvimento de seus profissionais, assim como a HBSIS. Já a TOTVS, trabalha a percepção de qualidade a partir do seu posicionamento em inovação (RUST *et al*, 2001). Ainda, as três empresas buscam desenvolver o *brand equity*, mesmo que seja por motivações, objetivos e ações distintas, com exceção do uso de eventos, em maior ou menor grau, mas comum às três empresas pesquisadas (RUST *et al*, 2001).

Nesse sentido, verifica-se que adotar os eventos em suas ações pode também estimular o comprometimento, que pode ser influenciando positivamente a partir de interações entre os consumidores que acontecem dentro de um contexto social que pode ser promovido pelas empresas (BAGOZZI; DHOKAKIA, 2006). Para uma melhor compreensão das discussões apresentadas neste item, o Quadro 14 a seguir descreve o marketing de relacionamento nas empresas pesquisadas.

Quadro 14 – Marketing de relacionamento nos casos pesquisados

	HBSIS	TOTVS	XTI
Foco em retenção	Sim. Busca da retenção pautada no relacionamento e não nos contratos.	Sim. Busca da retenção com foco nos clientes com maior potencial de receita.	Sim, contudo este foco é pautado nos contratos.
Interesse em vendas cruzadas e recompra	Sim. Principalmente para clientes de valor agregado.	Sim. Para todos os clientes da base.	Não. Receita principal oriunda de contratos com o governo com foco no menor preço.
Foco em clientes de valor agregado	Sim. Classificações dos clientes a partir do histórico de compras. Foco em clientes referência no mercado.	Sim. Classificação dos clientes pelo porte e valor estratégico dentro do segmento.	Não. A classificação dos clientes é com foco na diminuição dos custos operacionais.
Troca de informações	Sim. A partir da ferramenta do Help Desk, Canal do Cliente, telefone, e-mail, intranet e mídias sociais. Registros dessas informações na ferramenta de CRM.	Sim. A partir da ferramenta do Help Desk, Portal do Cliente, intranet, mídias sociais, e-mail e telefone. Registros dessas informações na ferramenta de CRM.	Sim. A partir da ferramenta do Help Desk, telefone e e-mail. Registros dessas informações no banco de dados.
Flexibilidade	Sim, mas com um foco maior nos clientes referência.	Sim, mas com um foco maior nos clientes de maior valor agregado e do grupo Private.	Sim, oriunda da capacidade da equipe de vendas.
Pesquisas de satisfação	Sim. São feitas após cada fechamento de chamado e uma anualmente com todos os clientes.	Sim. Após o fechamento do chamado.	Não.
Comunicação personalizada	Sim. Com o auxílio da ferramenta de CRM e foco nos clientes de maior valor.	Sim. Com auxílio da ferramenta de CRM e foco nos clientes de maior valor e no grupo Private.	Sim, mas realizada somente pelo gerente de conta.
Qualidade é uma preocupação de todos os empregados	Sim. Ocorre dentro da área comercial, da área de negócios e da área de suporte.	Sim, mas o contato é somente com o gerente da conta, sendo este o responsável pela percepção de qualidade e bom atendimento.	Sim, mas o contato é somente com o gerente da conta. Foco no desenvolvimento dos seus técnicos para melhora dos produtos.
Benefícios - <i>value equity</i> - <i>brand equity</i> - <i>retention equity</i>	Foco em produtos de qualidade e flexibilidade no preço para clientes com alto valor agregado (<i>value equity</i>). Foco em eventos e mídias sociais (<i>brand equity</i>). Não possui programas de marketing de relacionamento (<i>retention equity</i>).	Foi verificado ações com foco em benefícios nas três vertentes.	Foco principalmente no <i>value equity</i> .
Personalização do produto	Sim, contudo a personalização faz parte do	Sim, contudo a personalização faz parte do negócio da	Sim, contudo a personalização faz parte

	negócio da empresa que desenvolve produtos a partir da necessidade do cliente, embora existam os sistemas padrões desenvolvidos por segmentos.	empresa que desenvolve produtos a partir da necessidade do cliente, embora existam os sistemas padrões desenvolvidos por segmentos.	do negócio da empresa que desenvolve produtos a partir da necessidade do cliente, embora existam os sistemas padrões desenvolvidos por segmentos.
--	--	---	---

Sendo assim, o entendimento do marketing de relacionamento pelas empresas acaba por agregar importantes questões para a compreensão de como as empresas utilizam as mídias sociais em suas ações com foco no relacionamento. Mesmo porque, as mídias sociais podem, em maior ou menor grau, auxiliar o relacionamento dessas empresas com os seus públicos. Conforme será visto no próximo capítulo.

4.4.2 Mídias sociais nos casos pesquisados

Para a compreensão da utilização das mídias sociais pelas empresas pesquisadas, elaborou-se um quadro resumo com os principais objetivos, finalidades e abordagem do uso das mídias sociais pelas empresas apontados no referencial teórico deste trabalho. Sendo assim, busca-se compreender como as empresas pesquisadas se apropriam dessas características, bem como a identificação das plataformas utilizadas pelas empresas pesquisadas para cada um dos itens apresentados, em maior ou menor grau, conforme Quadro 15 a seguir.

Quadro 15 – Resumo das mídias sociais utilizadas pelas empresas pesquisadas

TEORIA	HBSIS	TOTVS	XTI
OBJETIVOS			
Aumento do ROI	Busca o aumento das vendas e do ROI, principalmente em função de explicar o seu uso para os proprietários da empresa, embora ressalte a dificuldade de mensurar esses dados. Plataformas utilizadas: Facebook, Twitter, blog.	Busca o aumento do ROI, mas ressalta a dificuldade de mensurar essas plataformas. Plataformas utilizadas: Facebook, Twitter, blog.	Acredita que o foco das mídias sociais é apenas na imagem, mas seu interesse é nas vendas e ROI. Ressalta-se a dificuldade de mensurar os resultados.
Retenção do cliente	Não foram identificadas ações específicas para este fim.	Não foram identificadas ações específicas para este fim.	Não foram identificadas ações específicas para este fim.
Boca a boca	A partir da identificação de usuários de valor para posteriormente seguir estes usuários e a partir de estratégias de conteúdo transformá-los em seguidores. Plataformas utilizadas: Facebook, Twitter.	Não existe estratégia de boca a boca, mas ressalta-se a potencialidade da mídia social para gerar o boca a boca, devido a grande quantidade de usuários nas mídias sociais utilizadas pela empresa.	Não existe estratégia de boca a boca, mas ressalta-se a potencialidade da mídia social para gerar o boca a boca, devido a quantidade de usuários nas mídias sociais utilizadas pela empresa.

Gerar consciência	Principal objetivo para utilizar as mídias sociais. Plataformas utilizadas: Facebook, Twitter, blog, Slideshare, Flickr, Youtube.	Principal objetivo para utilizar as mídias sociais. Plataformas utilizadas: Facebook, Twitter, blog, Youtube.	Principal objetivo para utilizar as mídias sociais. Plataforma utilizada: Youtube.
Engajamento	Auxilia o reforço de marca. Utilizado a partir de estratégias de conteúdo com foco em curtidas, comentários positivos e compartilhamento. Plataformas utilizadas: Facebook, Twitter, blog.	A partir de estratégia de conteúdo com foco em curtidas, comentários positivos e compartilhamento. Plataformas utilizadas: Facebook, Twitter, blog.	A partir de estratégia de conteúdo com foco no número de visualizações. Plataforma utilizada: Youtube.
Troca de conteúdo	Disponibilização de informações relevantes e conhecimento do mercado. Plataformas utilizadas: Facebook, Twitter, blog, Slideshare.	Disponibilização de informações relevantes e conhecimento do mercado. Plataformas utilizadas: Facebook, Twitter, blog.	Apenas disponibiliza informação, não captando informações do mercado. Plataformas utilizadas: Youtube, Twitter.
FINALIDADES			
Feedback	Não tem interesse em fazer o acompanhamento dos seus clientes pelas mídias sociais, pelo qual já existe a ferramenta do Help Desk e o Canal do Cliente.	Não tem interesse em fazer o acompanhamento dos seus clientes pelas mídias sociais, pelo qual já existe a ferramenta do Help Desk, o Portal do Cliente e a rede By You.	Não foram identificadas ações específicas para este fim.
Identificar usuário	Busca identificar usuários que fazem sentido para a empresa. Plataformas utilizadas: Facebook, Twitter, blog.	Busca fazer o perfil dos seus usuários, inclusive com o auxílio de pesquisas. Plataformas utilizadas: Facebook, Twitter.	Não foram identificadas ações específicas para este fim.
Crescimento da rede	Deseja ampliar a rede, mas tem foco na qualidade dos usuários. Plataformas utilizadas: Facebook, Twitter, blog.	Não utiliza nenhuma estratégia para ampliar a rede.	O crescimento da rede é feito a partir de estratégia de conteúdo. Plataforma utilizada: Youtube.
Valor da rede	Grande foco na identificação de usuários de valor. Plataformas utilizadas: Facebook, Twitter, blog.	Não possui foco no valor dos usuários.	Não foram identificadas ações específicas para este fim.
Confiança	Não foram identificadas ações específicas para este fim.	Não foram identificadas ações específicas para este fim.	Não foram identificadas ações específicas para este fim.
Comunicação em momento de crise	Nunca precisou utilizar para este fim, porém possui um comitê de crise.	Utiliza, principalmente para esclarecer informações que saem na mídia, evitando crises. Plataformas utilizadas: Facebook, Twitter.	Não foram identificadas ações específicas para este fim.
Educação do cliente	Utilização do Slideshare para tutoriais dos seus produtos.	Utilização do Youtube para vídeos tutoriais.	Não foram identificadas ações específicas para este fim.
Promoções sociais e culturais	Não utiliza.	Não utiliza.	Não utiliza.
Recrutamento	Divulgação de vagas no Facebook, Twitter, LinkedIn.	Divulgação de vagas no Facebook, Twitter, LinkedIn.	Divulgação de vagas no Twitter e no LinkedIn.
Reforço da marca	Uso concomitante ao objetivo de gerar consciência. Plataformas utilizadas: Facebook, Twitter, blog,	Uso concomitante ao objetivo de gerar consciência. Plataformas utilizadas: Facebook, Twitter, blog,	Uso concomitante ao objetivo de gerar consciência. Plataforma utilizada: Youtube.

	Slideshare, Flickr, Youtube.	Youtube.	
Venda	Não utiliza, embora seja o resultado final esperado.	A principal preocupação da empresa é não parecer excessivamente comercial. Embora o número seja irrelevante, a empresa já fechou venda com clientes oriundos desses meios.	Embora seu principal objetivo seja o aumento das vendas e do ROI, entende a mídia social apenas como uma ferramenta para comunicação dos seus produtos e marca.
Resolver problemas dos clientes	Nunca precisou e não deseja utilizar para este fim, mas a orientação é direcionar o cliente para o Help Desk.	Não quer utilizar para este fim. A orientação é direcionar para o Help Desk. Com exceção do By You que a empresa quer que seja utilizado para este fim.	Nunca precisou utilizar para este fim e não existem políticas caso essa situação ocorra. Com exceção do Youtube, que responde as dúvidas referentes às aulas.
Mitigar crise	Nunca precisou utilizar para este fim, porém possui um comitê de crise.	Auxilia, principalmente, para prevenir crises.	Nunca precisou utilizar para este fim e não existem políticas caso essa situação ocorra.
ABORDAGEM			
Estratégia de mídia social	Experimental com algumas práticas emergentes.	Experimental.	Tradicional.
Comunicação integrada de marketing	Foco maior na comunicação digital com ações pontuais nas mídias tradicionais. Acredita que as mídias sociais são mais eficientes que as tradicionais para o mercado B2B. Considera a mídia social uma mídia mais barata em comparação com as mídias tradicionais. Toda a sua comunicação é integrada.	Planos de diminuir a verba nas mídias tradicionais para focar nas mídias digitais. Acredita que as mídias sociais são menos custosas se trabalhada da maneira correta. Sua comunicação é integrada, contudo as mídias sociais ainda estão em processo de integração com as outras mídias.	Não foram identificadas ações específicas para este fim.
Flexibilidade	Com foco, principalmente nas estratégias de conteúdo.	Com foco, principalmente nas estratégias de conteúdo.	Não foram identificadas ações específicas para este fim.
Conteúdo	Distintos para as mídias sociais institucionais e de produto. Ainda, se difere na forma que deve ser adequada a plataforma. Reforça o dinamismo e agilidade. Apontado como a principal força motriz para o engajamento.	Distintos para as mídias sociais institucionais e do By You. Ainda, se difere na forma que deve ser adequada a plataforma. Para a rede By You e LinkedIn o foco é em RH. Ressalta-se o dinamismo e a responsabilidade de gerar conteúdo. Apontado como a principal força motriz para o engajamento.	Para o Twitter o foco é nas informações sobre a empresa e RH. No Youtube o foco é somente em cursos técnicos.
Classificação das mídias sociais	Não possui uma classificação formal, mas busca compreender os objetivos e ferramentas de cada plataforma para alinhá-los aos objetivos da empresa, pela utilização do melhor recurso.	Não possui nenhuma classificação. Utiliza as mídias sociais de forma indutiva. Percebe-se dificuldade de compreensão de algumas plataformas, como por exemplo, o Youtube.	Não possui nenhuma classificação. Tem domínio da plataforma e ferramentas do Youtube, mas não possui conhecimento das outras plataformas.

Sendo assim, a partir das características das mídias sociais utilizadas pelas empresas pesquisadas, verifica-se que as três empresas possuem dificuldade de mensurar as informações oriundas dessas fontes, bem como tem forte interesse em conseguir medir o ROI e aumentar as suas vendas a partir da utilização desses meios, embora ressaltem que o uso das mídias sociais traz retorno para as empresas pesquisadas, mesmo não conseguindo mensurá-los. (YANG; HUANG, 2011; HOFFMAN; FODOR, 2010; WEINBERG; PEHLIVAN, 2011)

Com relação à aquisição de membros para suas mídias sociais, somente a HBSIS pensou numa estratégia boca a boca. Contudo, a TOTVS e a XTI possuem uma quantidade de usuários significativos, o que ressalta o potencial das mídias sociais em gerar boca a boca, mesmo sem estratégias definidas para este fim. Porém, ressalta-se que a HBSIS é a única empresa que possui um foco no entendimento dos seus usuários e busca uma rede de valor, não focando somente no tamanho da rede. (TRUSOV, 2009; HOFFMAN; FODOR, 2010; YANG; HUANG, 2011; MANGOLD; FAULDS, 2009)

Outra característica semelhante às três empresas pesquisadas é que todas têm como principal objetivo trabalhar a consciência da marca e reforço da marca (HOFFMAN; FODOR, 2010; ELEFANT, 2011; WOODCOCK *et al*, 2011; MANGOLD; FAULDS, 2009; MICHAELIDOU, 2011). Para tanto, as empresas buscam desenvolver estratégias de conteúdo (YANG; HUANG, 2011; FOURNIER; AVERY, 2011; MONTALVO, 2011; RAMSAY, 2010) buscando o engajamento (HOFFMAN; FODOR, 2010; WEINBERG; PEHLIVAN, 2011; MANGOLD; FAULDS, 2009; RAMSAY, 2010; ELEFANT, 2011; WOODCOCK *et al*, 2011).

Curiosamente, a troca de conteúdo (KAPLAN; HAENLEIN, 2010; MONTALVO, 2011) e o *feedback* (MANGOLD; FAULDS, 2009; ANDZULIS *et al*, 2012; MICHAELIDOU, 2011) não foram considerados características importantes para estas empresas. Embora ressaltem que as mídias sociais podem trazer informações relevantes do mercado, tanto dos clientes como de potenciais clientes, este fator ainda não parece ser muito significativo para as empresas pesquisadas.

Dessa forma, percebe-se que as empresas pesquisadas ainda utilizam as mídias sociais como se fossem as mídias tradicionais, ou seja, possuem um foco maior na divulgação das informações do que na capacidade deste meio de gerar conteúdo por parte dos usuários e na

interação, que muitas vezes é avaliada somente pelo número de curtidas e compartilhamento, não desenvolvendo ações que estimulem o uso das suas mídias sociais como uma efetiva plataforma de colaboração. Ainda, as empresas ressaltam que não possuem interesse em utilizar as mídias sociais para resolver problemas dos seus clientes (ANDZULIS *et al*, 2012), ressaltando que possuem um canal especialmente para isso. Verifica-se também que as empresas pesquisadas possuem poucas ações para educar esses consumidores (ELEFANT, 2011).

Contudo, a HBSIS e a TOTVS ressaltam que as mídias sociais são poderosos canais para auxiliar a comunicação em momentos de crise (ELEFANT, 2011), bem como mitigar crises (ANDZULIS *et al*, 2012; ELEFANT, 2011; MONTALVO, 2011). Essas duas empresas também buscam, mesmo que de forma superficial, identificar os seus usuários. Contudo, somente a HBSIS se mostrou preocupada em gerar uma rede de valor neste meio (SINCLAIRE; VOGUS, 2011).

Ressalta-se também a importância de classificar as mídias sociais (KAPLAN; HAENLEIN, 2010; ELEFANT, 2011; WEINBERG; PEHLIVAN, 2011). Isso porque, a compreensão das ferramentas e especificidades de cada mídia auxilia a empresa no melhor aproveitamento das mídias sociais. Verifica-se que nenhuma das empresas pesquisadas faz essa classificação e, portanto, identificou-se que as empresas pesquisadas tem dificuldade de explorar as funcionalidades das mídias sociais utilizadas.

Sendo assim, embora as mídias sociais possuam foco no relacionamento, verifica-se que as empresas pesquisadas enfrentam dificuldades de explorar este meio com esta finalidade. Ressalta-se que essas empresas utilizam as mídias sociais há mais ou menos dois anos, portanto, se considerar o conhecimento das mídias tradicionais, ou até mesmo o tempo de utilização das mídias sociais pelo mercado B2C, verifica-se que este uso ainda é muito recente.

O entrevistado da HBSIS ainda ressalta que o mercado B2C consegue explorar melhor as funcionalidades dessas ferramentas, o que poderia trazer um maior engajamento e foco no relacionamento. Contudo, ressalta-se uma resistência das empresas pesquisadas em utilizar as mídias sociais para resolver problemas dos clientes, o que poderia ser um bom indicativo para a disponibilidade de relacionamento dessas empresas com os seus clientes via mídias sociais.

Contudo, verifica-se que, pela própria natureza das mídias sociais, existem características que podem auxiliar no relacionamento, mesmo que este relacionamento não aconteça nas mídias sociais. Para a melhor compreensão dessas características, foi realizado o cruzamento das características das mídias sociais utilizadas pelas empresas que podem auxiliar no marketing de relacionamento, conforme segue Quadro 16 abaixo.

Quadro 16 – Características das mídias sociais dos casos pesquisados que podem auxiliar no marketing de relacionamento

MÍDIAS SOCIAIS	MARKETING DE RELACIONAMENTO
Gerar consciência	Pode alavancar percepções de <i>brand equity</i> .
Engajamento	Pode auxiliar na troca de informações, nas pesquisas, na comunicação personalizada e nas vendas múltiplas e na retenção do cliente.
Troca de conteúdo	Pode auxiliar na troca de informações, nas pesquisas, na comunicação personalizada, nas vendas múltiplas, recompra e na retenção do cliente.
Feedback	Pode auxiliar nas pesquisas, na comunicação personalizada, nas vendas múltiplas, recompra e na retenção do cliente.
Identificar usuário	Pode auxiliar na comunicação personalizada.
Valor da rede	Pode auxiliar no foco em clientes de valor agregado.
Comunicação em momento de crise	Pode alavancar percepções de <i>brand equity</i> .
Educação do cliente	Pode auxiliar na recompra, venda múltiplas e retenção.
Reforço da marca	Pode alavancar percepções de <i>brand equity</i> .
Resolver problemas dos clientes	Pode alavancar percepções de <i>retention equity</i> .
Mitigar crise	Pode alavancar percepções de <i>brand equity</i> .

Sendo assim, conforme o Quadro 16 é possível verificar que as mídias sociais podem auxiliar na percepção do bom relacionamento das empresas pesquisadas. Contudo, verifica-se que as empresas pesquisadas ainda estão num estágio embrionário com relação ao uso das mídias sociais e, portanto, o engajamento, a troca de conteúdo, o *feedback*, a identificação do usuário e a educação do cliente ainda podem ser melhor exploradas por essas empresas para um efetivo sucesso do relacionamento.

Com a identificação das características das mídias sociais utilizadas pelas empresas, desenvolveu-se um *framework* teórico que busca verificar como os usuários avaliam constructos e seu impacto na satisfação em relação à mídia social do fornecedor de TI.

4.5 Proposição do *framework* teórico e das hipóteses da pesquisa descritiva

Frameworks ou modelos podem ser entendidos como uma representação das características essenciais de um domínio ou campo de estudo que apresentam relações generalizáveis (SAYÃO; 2001). Para Malhotra (2006) os modelos são oriundos da teoria e evidências empíricas que representam uma parte ou a totalidade de um sistema.

O *framework* dessa dissertação é definido a partir das características das mídias sociais identificadas nos casos pesquisados e que podem auxiliar no relacionamento, conforme pode ser visto no Quadro 16. Pretende-se, assim, verificar como os usuários avaliam o que o fornecedor faz nas mídias sociais a partir do seu nível de satisfação e identificar *gaps* e oportunidades para atingir ganhos de efetividade no marketing de relacionamento entre fornecedores e clientes efetivos ou potenciais de serviços de TI.

Isso porque, para Mangold e Faulds (2009) o relacionamento nas mídias sociais pode influenciar diretamente todos os aspectos do comportamento do consumidor, de aquisição de informação para expressões de satisfação e/ou insatisfação pós-compra. Rajamma *et al* (2011) ressalta que a satisfação é um dos resultados da troca relacional. Sendo assim, a satisfação pode ser influenciada pelas mídias sociais quando o seu uso possui foco no relacionamento.

Ainda, o diretor de marketing da TOTVS ressalta a importância da satisfação para o mercado de TI, bem como a influência que os usuários da tecnologia exercem no mercado, pois a adoção da tecnologia depende do grau de satisfação dos usuários atuais da tecnologia. A importância da rede na adoção de tecnologia é ressaltada também por Gummesson (2005) e Frels *et al* (2003). Dessa forma, as hipóteses dessa pesquisa foram baseadas na fundamentação teórica e no estudo de caso.

Conforme visto no referencial teórico de mídias sociais e no estudo de caso, as empresas buscam gerar consciência de marca através do uso das mídias sociais (HOFFMAN; FODOR, 2010); ELEFANT, 2011; WOODCOCK *et al*, 2011; MANGOLD; FAULDS, 2009; MICHAELIDOU, 2011). Essa consciência pode influenciar as avaliações subjetivas do cliente sobre determinado produto ou serviço e, por consequência influencia no valor percebido. (LAM *et al*, 2010a; RUST *et al*, 2001).

A partir dessas evidências formulou-se a primeira hipótese do modelo que destaca uma relação positiva entre a consciência da marca e a satisfação.

H1: Quanto maior for a consciência da marca pelo cliente presente nas mídias sociais, maior sua satisfação com o fornecedor.

O engajamento é frequentemente apontado como essencial no processo de criar valor (SHETH; PARVATIYAR, 1995a; ZABLAH *et al*, 2004). Nas mídias sociais o engajamento é a principal forma de avaliar a participação do usuário e, portanto, um dos principais objetivos do relacionamento via mídias sociais (HOFFMAN; FODOR, 2010; WEINBERG; PEHLIVAN, 2011; MANGOLD; FAULDS, 2009; RAMSAY, 2010; ELEFANT, 2011; WOODCOCK *et al*, 2011). Sendo assim, busca-se verificar se existe uma relação positiva entre o engajamento e a satisfação do usuário.

H2: Quanto maior for o engajamento nas mídias sociais, maior a satisfação do cliente com o fornecedor.

Conforme visto no estudo de caso, a troca de conteúdo (KAPLAN; HAENLEIN, 2010; MONTALVO, 2011) e o *feedback* (MANGOLD; FAULDS, 2009; ANDZULIS *et al*, 2012; MICHAELIDOU, 2011) através das mídias sociais não foram considerados características importantes para as empresas pesquisadas. Contudo, a troca de conteúdo e o *feedback* são frequentemente apontados na teoria do marketing de relacionamento com importantes dimensões da troca relacional que podem, inclusive, influenciar na performance. Ainda, o monitoramento é mais fácil de ser realizado por não ser subjetivo o que possibilita a longevidade do relacionamento (RAJAMMA *et al*, 2011; SWAMINATHAN; MOORMAN, 2009; ACHROL; KOTLER, 1999; PALMATIER, 2008; RINDFLEISCH; MOORMAN, 2001; FRELS *et al*, 2003). A partir desses apontamentos propõem-se duas hipóteses que destacam a relação desses dois constructos com a satisfação dos usuários.

H3: Quanto maior for a troca de conteúdo nas mídias sociais, maior será a satisfação do cliente perante o fornecedor.

H4: Quanto maior for o *feedback* nas mídias sociais, maior será a satisfação com o fornecedor.

Em seus estudos, Sinclair e Vogus (2011) ressaltam que as empresas que adotam as mídias sociais estão trabalhando para identificar usuários, considerando questões como o crescimento da rede e o valor das redes sociais (SWAMINATHAN; MOORMAN, 2009; FRELS *et al*, 2003). Ainda, a identificação do usuário possibilita identificar os usuários de maior valor (WEINBERG; PEHLIVAN, 2011). Ressalta-se também que a identificação dos usuários permite a comunicação e oferta personalizada o que pode fazer com que os usuários se sintam especiais (PALMATIER *et al*, 2006b; BELCH; BELCH, 2008; ACHROL; KOTLER, 1999; SOLIMAN, 2011; ZABLAH *et al*, 2004; CAMPBELL, 2003). Sendo assim, as hipóteses a seguir destacam a relação da identificação do usuário e do valor da rede com a satisfação.

H5: Quanto maior for a identificação do usuário nas mídias sociais, maior a satisfação com o fornecedor.

H6: Quanto maior for o valor da rede da mídia social, maior a satisfação com o fornecedor.

Elefant (2011) pontua que a mídia social pode ser uma excelente ferramenta para comunicação em momento de crise, assim como auxilia na educação do cliente. Nesse sentido, verifica-se que as empresas pesquisadas ressaltam que as mídias sociais são poderosos canais para auxiliar a comunicação em momentos de crise, contudo possuem poucas ações para educar esses consumidores.

Para o marketing de relacionamento, a comunicação em momento de crise é importante, pois pode minimizar o impacto na marca através da percepção da ética da marca pelo cliente (RUST *et al*, 2001), bem como influenciar o componente avaliativo, que se refere ao sentido de que essa consciência está relacionada a conotações de valor (LAM *et al*, 2010a). Já a educação do cliente pode auxiliar na recompra, venda múltiplas e retenção, mesmo porque, o processo de compra e venda de produtos e serviços B2B é complexo e exige profissionais qualificados em ambas as pontas do processo, bem como envolve diferentes pessoas e departamentos da empresa que contribuem para assegurar a melhor solução para a empresa (KOTLER; PFOERTSCH, 2008).

Ainda, a educação do cliente pode melhorar a eficiência da rede (*network efficiency*), referente ao grau das alianças entre empresas e seus conhecimentos, habilidades e capacidades

(SWAMINATHAN; MOORMAN, 2009). Ressalta-se também que a educação do cliente pode tornar o produto mais útil, o que proporciona oportunidades para o boca a boca e observações, bem como possibilita percepções de qualidade. Além disso, os usuários da rede podem descrever a maneira que as informações técnicas e a *expertise* da empresa são transferidas entre a rede de compradores e potenciais compradores, que possibilita alavancar a inovação e aumentar a adoção desta inovação. Por sua vez, uma rede forte de usuários aumenta o valor do produto e, portanto, a probabilidade de compra (FRELS *et al*, 2003). Sendo assim, as hipóteses a seguir demonstram a relação da comunicação em momento de crise e da educação do cliente com a satisfação.

H7: Quanto maior for a comunicação em momento de crise nas mídias sociais, maior será a satisfação com o fornecedor.

H8: Quanto maior for a educação do cliente nas mídias sociais, maior será a sua satisfação com o fornecedor.

O reforço da marca é também apontado como um dos principais objetivos pelo uso das mídias sociais (HOFFMAN; FODOR, 2010); ELEFANT, 2011; WOODCOCK *et al*, 2011; MANGOLD; FAULDS, 2009; MICHAELIDOU, 2011). Esse reforço da marca auxilia na percepção do *brand equity* e, por consequência no valor para o cliente. A partir dessa afirmação desataca-se a relação do reforço da marca com a satisfação.

H9: Quanto maior o reforço da marca nas mídias sociais, maior a satisfação do cliente perante o fornecedor.

Embora as empresas pesquisadas afirmarem que não possuem interesse em utilizar as mídias sociais para resolver problemas dos seus clientes, pois possuem um canal especialmente para isso; Andzulis *et al* (2012) ressalta a potencialidade da mídia social para este fim, bem como mitigar crises (ANDZULIS *et al*, 2012; ELEFANT, 2011; MONTALVO, 2011). Contudo, para que a mídia social seja eficiente nesse sentido é importante comprometimento, recursos e integração não somente com as vendas e a estratégia, mas como todos os elementos da empresa, bem como identificar e entender o que é valor para o cliente (ANDZULIS *et al*, 2012). Dessa forma, as hipóteses a seguir buscam a relação da resolução de problemas e mitigação de crise com a satisfação.

H10: Quanto maior for a resolução de problemas através das mídias sociais, maior será a satisfação com o fornecedor.

H11: Quanto maior for a mitigação de crise através das mídias sociais, maior será a satisfação com o fornecedor.

Sendo assim, com base na fundamentação conceitual relativa aos constructos identificados e suas dependências, apresenta-se o *framework* teórico que suporta a realização da pesquisa descritiva.

Ilustração 19 - Framework teórico e hipóteses de pesquisa

4.5.1 Instrumento de coleta de dados

Conforme visto anteriormente, o instrumento de coleta de dados é um questionário estruturado para ser aplicado via web em uma pesquisa *survey*. A elaboração do questionário foi baseada na revisão da literatura e no estudo de caso que resultou no framework teórico. O questionário foi organizado em 5 partes.

A primeira parte se refere ao uso da mídia social pela empresa cliente ou *prospect* que iria respondê-lo com o objetivo de avaliar o grau de exposição a essa particular mídia, assim como auxiliar na classificação da amostra entre esses segmentos. As perguntas dessa parte do questionário foram baseadas nos estudos de Sinclair e Vogus (2011). Sendo assim, a primeira pergunta do questionário é “a sua empresa utiliza sites de mídias sociais?”. Ressalta-se que mesmo que a empresa do respondente não utilize mídias sociais, este respondente ainda poderia responder a um subconjunto de perguntas posteriores. Neste caso, o respondente passaria automaticamente para a segunda parte do questionário.

Ainda no bloco 1, a segunda pergunta se refere a quais mídias sociais a empresa do respondente utiliza. Na sequência deveria responder há quanto tempo usa e a quantidade de funcionários dedicados à utilização de mídias sociais. Nas duas perguntas subsequentes (questões 5 e 6) deveria responder as frases de acordo com uma escala de intensidade de 5 pontos, conforme a seguinte instrução:

Para responder as questões abaixo pense no objetivo da sua empresa em utilizar as mídias sociais. Assim, você deve responder cada uma das frases de acordo com uma escala de intensidade que varia de nenhuma utilização (não utiliza para essa finalidade) até total utilização (utiliza intensamente para essa finalidade ou com esse objetivo).

Grau de intensidade com que sua empresa utiliza mídias sociais:

N - Nenhuma P - Pouca M - Moderada B - Bastante T – Total

Isso porque, as duas questões buscam verificar a intensidade do uso das mídias sociais em relação a diferentes aspectos, tal como apresentado a seguir.

Quadro 17 – Intensidade com que a empresa utiliza as mídias sociais

5. Intensidade com que sua empresa utiliza mídias sociais:
1 - Para prestar serviço ao cliente e/ou fornecer suporte técnico
2 - Para vender produto e/ou serviço
3 - Para promover um produto/serviço ou marca
4 - Para obter conhecimento para produzir melhorias do produto/serviço, desenvolvimento, design
5 - Para construir comunidades
6 - Para educar os clientes sobre temas específicos ou tecnologias
7 - Outros (especifique):

Quadro 18 – Intensidade dos motivos para usar as mídias sociais

6. Intensidade de motivos pelos quais sua empresa utiliza mídias sociais:
1 - Porque é rentável
2 - Porque outras empresas (clientes/concorrentes/fornecedores) estão utilizando as mídias sociais
3 - Para observar e coletar informações
4 - Para promover a empresa nas comunidades defensoras de produtos
5 - Para conectar-se com a nova geração de usuários sociais
6 - Outros (especifique):

Já a questão 7 se refere à percepção de probabilidade da empresa cliente ou *prospect* reavaliar e/ou mudar a política da empresa ou prática de negócio baseada em ações de consumo ocorridas nas mídias sociais. Para responder essa pergunta foi utilizada uma escala de 11 pontos de discordo totalmente até concordo totalmente, conforme instrução a seguir.

Para responder a questão 7 abaixo pense em uma escala de 0 a 10, onde 0 (zero) significa que com certeza a empresa não irá alterar sua prática de negócio com base em informações provenientes das mídias sociais, enquanto 10 significa que com certeza a empresa irá fazer essa alteração. Quanto mais próximo de zero for sua resposta, menor a chance dessa mudança, e quanto mais próximo de 10, maior a chance da mudança ocorrer.

Discordo totalmente 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Concordo totalmente

A última pergunta do primeiro bloco diz respeito a mudanças que podem ter ocorrido no uso das mídias sociais pela empresa do respondente, conforme os itens apresentados no Quadro 19.

Quadro 19 – Mudanças no decorrer do uso da mídia social

8. O uso das mídias sociais pela sua empresa mudou nos últimos 12 meses?	Diminuiu	Não mudou	Aumentou
1 - Usando as mídias sociais de novas formas			
2 - Usando mídias sociais adicionais			
3 - Adicionando pessoal dedicado às mídias sociais			
4 - Alterando o orçamento para as mídias sociais			
5 - Contratando uma agência de mídia social ou consultor			
6 - Outro (especifique):			

O segundo bloco do questionário se refere especificamente ao uso da mídia social proporcionada pelo fornecedor de serviços de TI. A primeira pergunta deste bloco pede que o respondente identifique o seu principal fornecedor de TI, dentre uma lista de empresas. Isto foi feito com o propósito de evitar possíveis vieses de respostas codificadas decorrentes de um julgamento pelo respondente quanto a um eventual interesse por parte de seu fornecedor. A segunda pergunta é se o respondente utiliza a mídia social desse seu principal fornecedor de serviços de TI. Neste caso ele poderia responder que participa apenas como pessoa física, apenas como empresa ou como pessoa física e empresa, bem como também poderia não

participar nem como pessoa física nem como empresa. Caso participasse, entraria na categoria de cliente ou de *prospect*, estando habilitado a responder às questões atitudinais referentes aos constructos antecedentes e de satisfação. Na última pergunta deste bloco assinalaria a forma como conheceu a mídia social do seu principal fornecedor de TI.

A terceira parte do questionário se refere precipuamente à avaliação atitudinal em relação à mídia social do principal fornecedor de TI e, portanto, aos distintos constructos que compõem o *framework* teórico da pesquisa. Para este bloco, a escala utilizada, como destaca Mazzon (1981), foi do tipo intervalar assumida.

Esta parte do questionário foi feita para dois segmentos de usuários: clientes e *prospects*. As perguntas para os dois grupos são as mesmas, contudo, o primeiro grupo responde as perguntas no presente, enquanto o segundo grupo responde em termos de imagem percebida ou uma intenção futura.

A instrução que consta no questionário é a seguinte:

Por favor, responda as frases a seguir levando em consideração seu principal fornecedor de TI, aquele com o qual sua empresa tem maior relacionamento.

Não existem respostas certas ou erradas. Por favor, pense cuidadosamente e assinale cada frase de maneira que a resposta reflita a sua opinião sincera e verdadeira.

Para responder cada uma das perguntas, utilizamos uma escala que vai de 1 a 7. Quanto mais à esquerda for sua resposta (mais próxima de 1), maior será o grau de discordância em relação a frase e quanto mais à direita for sua resposta (mais próxima de 7), maior o grau de concordância em relação a frase. Portanto, pense primeiro se você discorda ou concorda com a frase e, em seguida, a intensidade da sua discordância ou concordância.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo totalmente

A plataforma em que o questionário esteve hospedado foi a *SurveyMonkey*, a qual disponibiliza um conjunto de importantes recursos visando assegurar uma coleta de dados com o mínimo de vieses possíveis, tais como controle de pulos de questões, rodízio de itens para redução do efeito halo, dentre outros.

A elaboração do questionário levou em consideração aspectos convergentes identificados na teoria de marketing de relacionamento e mídias sociais que também foram destacados pelo estudo de caso. A primeira pergunta deste bloco e pergunta 12 do questionário se refere ao constructo gerar consciência que segundo Rust *et al* (2001) dependem do mix de

comunicação, da mídia e da mensagem. Portanto, nas afirmativas a seguir o respondente deveria avaliar o interesse sobre esses aspectos, conforme a seguir:

Quadro 20 – Frases do constructo gerar consciência

12 - Você ou sua empresa acompanha a mídia social do seu fornecedor, pois tem interesse em:
1 - Propaganda
2 - Promoções
3 - Preço
4 - Suporte
5 - Conteúdo e/ou informações
6 - Entretenimento

As frases do Quadro 21 a seguir buscam medir o engajamento do usuário e sua relação com a satisfação e se baseou nos estudos de Hoffman e Fodor (2010).

Quadro 21 – Frases do constructo engajamento

1 - Você e/ou sua empresa faz comentários nas mídias sociais do seu fornecedor de TI.
2 - Você e/ou sua empresa curte os conteúdos postados nas mídias sociais do seu fornecedor de TI.
3 - Você e/ou sua empresa compartilha o conteúdo postado nas mídias sociais do seu fornecedor de TI.
4 - Você e/ou sua empresa acompanha semanalmente as mídias sociais do seu fornecedor de TI.

No Quadro 22 é possível identificar as frases do constructo troca de conteúdo que busca avaliar a satisfação do processo colaborativo possibilitado pela mídia social (KAPLAN; HAENLEIN, 2010; MONTALVO, 2011).

Quadro 22 – Frases do constructo troca de conteúdo

1 - As mídias sociais do meu fornecedor de TI são bastante informativas.
2 - É fácil tirar dúvidas sobre produto/serviço através das mídias sociais do meu fornecedor de TI.
3 - Participo de pesquisas ou enquetes disponíveis nas mídias sociais do meu fornecedor de TI.
4 - Quando tenho dúvidas sobre o produto/serviço utilizo as mídias sociais do meu fornecedor de TI para me informar, seja com o fornecedor, seja com outros usuários.

O *feedback* é frequentemente apontado na teoria do marketing de relacionamento com uma importante dimensão da troca relacional e que pode ser potencializado pelo uso das mídias sociais. No Quadro 23 é possível identificar as frases para avaliar o *feedback* nas mídias sociais. (MANGOLD; FAULDS, 2009; ANDZULIS *et al*, 2012; MICHAELIDOU, 2011; CRESCITELLI, 2004)

Quadro 23 – Frases do constructo *feedback*

1 - Meu fornecedor de TI responde meus comentários publicados nas mídias sociais.
2 - Meu fornecedor de TI responde às minhas dúvidas publicadas nas mídias sociais.
3 - Meu fornecedor de TI é receptivo às minhas sugestões publicadas nas mídias sociais.
4 - As informações publicadas nas mídias sociais do meu fornecedor de TI possibilita um melhor uso do produto/serviço.

Identificar usuário se mostra uma importante questão para potencializar o uso das mídias sociais, permitindo comunicação personalizada e o conhecimento do seu usuário. (SWAMINATHAN; MOORMAN, 2009; FRELS *et al*, 2003)

Quadro 24 – Frases do constructo identificar usuário

1 - Sinto que o meu fornecedor de TI deseja me conhecer melhor através das suas mídias sociais.
2 - Sinto que o meu fornecedor de TI busca a minha participação através das mídias sociais.
3 - Quando me comunico com meu fornecedor de TI através das mídias sociais me sinto especial.
4 - Percebo que o meu fornecedor de TI saiba quem eu seja nas mídias sociais.

As frases abaixo se referem ao valor da rede a partir do nível de satisfação com o relacionamento da rede como um todo. (SWAMINATHAN; MOORMAN, 2009; FRELS *et al*, 2003)

Quadro 25 – Frases constructo valor da rede

1 - Você e/ou sua empresa acredita que o seu fornecedor de TI seja referência dentro das mídias sociais.
2 - Seu fornecedor de TI busca desenvolver um diálogo com você e/ou sua empresa através das mídias sociais.
3 - Seu fornecedor mantém um relacionamento com você e/ou sua empresa através das mídias sociais.
4 - Você e/ou sua empresa se sente importante participando das mídias sociais do seu fornecedor de TI.

As questões a seguir dizem respeito a comunicação através das mídias sociais em momento de crise. (RUST *et al*, 2001)

Quadro 26 – Frases do constructo comunicação em momento de crise

1 - Acredito mais nas informações publicadas nas mídias sociais do meu fornecedor de TI do que nas mídias tradicionais.
2 - Sempre utilizo as mídias sociais do meu fornecedor de TI para comparar informações sobre ele.
3 - Quando existe um problema com o meu fornecedor de TI, ele sempre esclarece através das mídias sociais.

A educação do cliente é um importante recurso possibilitado pelo uso das mídias sociais e sua satisfação pode ser avaliada pelas frases a seguir. (KOTLER; PFOERTSCH, 2008; ELEFANT, 2011).

Quadro 27 – Frases do constructo educação do cliente

1 - As mídias sociais do meu fornecedor de TI é um excelente meio para tirar dúvidas sobre o produto/serviço.
2 - Já solucionei problemas simples de utilização do produto/serviço através das mídias sociais do meu fornecedor de TI.
3 - Outros usuários das mídias sociais do meu fornecedor de TI já me ajudaram a resolver problemas simples de utilização do meu produto/serviço.

O reforço da marca pode ser avaliado a partir das frases a seguir. (HOFFMAN; FODOR, 2010); ELEFANT, 2011; WOODCOCK *et al*, 2011; MANGOLD; FAULDS, 2009; MICHAELIDOU, 2011)

Quadro 28 – Frases do constructo reforço da marca

1 - Prefiro quando meu fornecedor de TI disponibiliza conteúdo informativo sobre seu produto/serviço nas mídias sociais.
2 - Prefiro quando meu fornecedor de TI disponibiliza conteúdo divertido através das mídias sociais.
3 - Gosto de saber notícias sobre a empresa do meu fornecedor de TI através das mídias sociais.
4 - Acredito que o meu fornecedor de TI seja sincero nas mídias sociais.

A resolução de problemas através das mídias sociais pode melhorar a satisfação e pode ser medida pelas frases a seguir.

Quadro 29 – Frases do constructo resolver problemas dos clientes

1 - As mídias sociais do meu fornecedor de TI é um excelente meio para resolver os meus problemas.
2 - Meu fornecedor de TI responde mais rápido aos problemas com seu produto/serviço através das mídias sociais.
3 - É muito fácil esclarecer dúvidas através das mídias sociais do meu fornecedor de TI.

Outro recurso importante das mídias sociais é a potencialidade em mitigar crises que pode influenciar na satisfação. Segue abaixo as frases deste constructo.

Quadro 30 – Frases do constructo mitigar crise

1 - Meu fornecedor de TI sempre atualiza as mídias sociais.
2 - Meu fornecedor de TI é rápido em responder dúvidas e sugestões nas mídias sociais.
3 - As mídias sociais do meu fornecedor de TI são bastante confiáveis.
4 - Meu fornecedor de TI resolve meu problema mais rápido via mídias sociais do que pelos meios tradicionais.

Para avaliar o constructo mediador, elaborou-se uma frase para cada um dos constructos estabelecidos para verificar se o constructo depende ou não de atitudes favoráveis em relação ao fornecedor, conforme a seguir.

Quadro 31 – Frases do constructo mediador

1 - De modo geral, as mídias sociais que meu fornecedor de TI utiliza são importantes para despertar a consciência dos seus clientes.
2 - De maneira geral, as mídias sociais do meu fornecedor de TI possibilita que eu participe ativamente delas.
3 - De modo geral, as mídias sociais que o meu fornecedor de TI utiliza permite trocar conteúdo com seus clientes.
4 - De maneira geral, meu fornecedor de TI proporciona feedback através das mídias sociais.
5 - De modo geral, o meu fornecedor de TI fala diretamente comigo através das mídias sociais.
6 - De maneira geral, as mídias sociais do meu fornecedor de TI é referência dentro do mercado.
7 - De maneira geral, as mídias sociais do meu fornecedor de TI passam informações com credibilidade.
8 - De modo geral, as mídias sociais do meu fornecedor de TI possuem informações importantes sobre seus produtos/serviços.
9 - De modo geral, as mídias sociais do meu fornecedor de TI são importantes para reforçar a sua marca.

10 - De maneira geral, as mídias sociais do meu fornecedor de TI é um ótimo meio para resolver os meus problemas.
11 - De modo geral, as do meu fornecedor é uma excelente maneira de administrar possíveis crises.

Do mesmo modo, o constructo consequente representa o quanto a empresa respondente está envolvida em cada um dos constructos consequentes, bem como inclui frases de uso futuro, recomendação e satisfação.

Quadro 32 – Frases do constructo consequente

1 - Você e/ou sua empresa acredita nas informações publicadas nas mídias sociais do seu fornecedor de TI.
2 - Você e/ou sua empresa desenvolve conteúdo e posta nas mídias sociais do seu fornecedor.
3 - Utilizo as mídias sociais do meu fornecedor de TI para comentar sobre os seus produtos/serviços.
4 - Utilizo as mídias sociais do meu fornecedor de TI para fazer sugestões sobre produtos/serviço.
5 - Eu e/ou minha empresa trocamos frequentemente conteúdo com o fornecedor de TI através das mídias sociais.
6 - Eu e/ou minha empresa publicamos frequentemente nas mídias sociais do meu fornecedor de TI.
7 - Sempre me identifico para me comunicar com o meu fornecedor de TI através das mídias sociais, porque quero que ele saiba quem eu sou.
8 - Você e/ou sua empresa participa das mídias sociais do seu fornecedor de TI para desenvolver relacionamentos com outros usuários.
9 - Você e/ou sua empresa utiliza as mídias sociais do seu fornecedor de TI para se informar sobre o mercado.
10 - Quando tenho um problema com o produto/serviço do meu fornecedor de TI, primeiro busco informações nas mídias sociais.
11 - Quando alguém fala mal do meu fornecedor de TI nas mídias sociais, me preocupo em defendê-lo.
12 - Tiro dúvidas frequentemente utilizando as mídias sociais do meu fornecedor de TI.
13 - Procuro sempre me informar sobre dúvidas sobre produto/serviço primeiro através das do meu fornecedor de TI.
14 - Faço recomendação do meu fornecedor de TI através das mídias sociais.
15 - Quando existe um problema com o seu fornecedor de TI você e/ou sua empresa utiliza as mídias sociais para se informar e/ou tirar dúvidas.
16 - Quando existe um problema com o seu fornecedor de TI você e/ou sua empresa utiliza as mídias sociais para reclamar.
17 - Você já utilizou as mídias sociais do seu fornecedor de TI para elogiar.
18 - Quando tenho um problema com o meu fornecedor de TI que não é resolvido diretamente com ele, utilizo as mídias sociais para reclamar.
19 - Estou satisfeito com as mídias sociais que o meu fornecedor de TI disponibiliza para mim e/ou minha empresa.
20 - Tenho total confiança nas informações que o meu fornecedor de TI disponibiliza nas mídias sociais.
21 - Costumo indicar as mídias sociais do meu fornecedor de TI para outras empresas.
22 - Pretendo continuar usando as mídias sociais do meu fornecedor de TI.

Já, os dois últimos blocos qualificam o perfil do respondente. O quarto bloco se referem às características da empresa como setor de atividade, porte da empresa pelo critério do BNDES, quantidade de funcionários e de clientes. Já o último bloco são os dados do respondente como gênero, faixa etária, escolaridade e nível hierárquico dentro da empresa. O instrumento de coleta completo e a carta de sensibilização estão disponíveis no apêndice 3 e 4 desta dissertação. Finalizando, apresenta-se a seguir a matriz de amarração metodológica, como proposto por Mazzon (1981).

Quadro 33 – Matriz de amarração metodológica

Teoria	Principais autores referenciados	Objetivos da pesquisa	Levantamento de dados/técnicas de análise	Principais resultados obtidos
Mercado B2B	SWAMINATHAN; MOORMAN, 2009; ACHROL; KOTLER, 1999; RINDFLEISCH; MOORMAN, 2001; FRELS <i>et al</i> , 2003	Identificar os principais aspectos e especificidades deste mercado.	Revisão bibliográfica	Mercado altamente técnico com altos níveis de relacionamento a partir de redes de relacionamentos.
Marketing de relacionamento	SHETH; PARVATIYAR, 1995a; MORGAN; HUNT, 1994; GRÖNROOS, 2004; PALMATIER, 2006a e 2008; RAJAMMA <i>et al</i> , 2011; ZABLAH <i>et al</i> , 2004; NICKELS; WOOD, 1999;	Apontar as principais características do relacionamento e verificar aspectos que podem ser potencializados pelas mídias sociais.	Revisão bibliográfica e estudo de caso	Identificação dos antecedentes do relacionamento e descrição de aspectos que convergem com as mídias sociais.
Mídias sociais	ANDZULIS <i>et al</i> , 2012; MICHAELIDOU, 2011; HOFFMAN; FODOR, 2010; WEINBERG; PEHLIVAN, 2011; TRUSOV, 2009; MANGOLD; FAULDS, 2009; ELEFANT, 2011; FOURNIER; AVERY, 2011; RAMSAY, 2010.	Identificar as principais mídias sociais, suas características e estratégias com foco no relacionamento.	Revisão bibliográfica e estudo de caso.	Uso das mídias sociais por empresas B2B ainda em estágio embrionário e dificuldade de se distanciar das estratégias das mídias tradicionais.
		Verificar a satisfação do cliente perante a mídia social do fornecedor de TI.	<i>Survey</i> , estatísticas descritivas e análise fatorial.	Validação dos constructos com maior enfoque no relacionamento.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados obtidos em termos da distribuição univariada percentual das respostas dadas pelos usuários das mídias sociais, por resultados bivariados resultantes do cruzamento de variáveis pesquisadas e por resultados multivariados relativos à aplicação da análise fatorial exploratória e confirmatória.

5.1 Perfil da amostra

Antes de iniciar a avaliação dos constructos é importante conhecer o perfil da amostra. Na Tabela 1 percebe-se que houve uma equivalência de gêneros com um percentual um pouco mais elevado no gênero masculino. Este fato está em conformidade com a predominância do gênero masculino nos cargos gerenciais nas empresas brasileiras, apontado por pesquisas de gênero realizadas no país.

Tabela 1 – Perfil da amostra por gênero

Gênero	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Feminino	28	43,1	43,1
Masculino	37	56,9	100,0
Total	65	100,0	

Boa parte dos respondentes (43,1%) possui até 30 anos. Grosso modo, as mídias sociais são recentes e grande parte dos gerentes responsável pelo seu uso é jovem. A segunda faixa etária mais representada dentro da amostra foi entre 31 e 40 anos (38,5%), que pode ser explicada, pois nesta faixa os profissionais já possuem uma carreira mais consolidada.

Tabela 2 – Perfil da amostra por faixa etária

Faixa etária	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Até 30 anos	28	43,1	43,1
De 31 a 40 anos	25	38,5	81,5
De 41 a 50 anos	8	12,3	93,8
De 51 a 60 anos	4	6,2	100,0
Total	65	100,0	

Com relação à escolaridade, a maior parte da amostra possui especialização (43,1%) o que novamente pode ser explicado pelos cargos em níveis mais altos que normalmente exigem especializações.

Tabela 3 – Perfil da amostra por escolaridade

Escolaridade	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Até ensino médio	4	6,2	6,2
Ensino superior	21	32,3	38,5
Especialização (MBA ou similar)	28	43,1	81,5
Mestrado ou doutorado	12	18,5	100,0
Total	65	100,0	

No nível hierárquico verifica-se que a maior parte dos respondentes está a um nível abaixo da presidência (27,7%). Na sequência, com o mesmo percentual estão os presidentes (20%) e os respondentes que estão a quatro ou mais níveis abaixo da presidência (20%). Com 18,5% dos respondentes a dois níveis abaixo da presidência e, por fim, três níveis abaixo da presidência (13,8%). Para responder a pesquisa é necessário ter conhecimento sobre as estratégias da empresa, o que normalmente exige altos cargos.

Tabela 4 – Perfil da amostra por nível hierárquico

Nível hierárquico	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Presidência	13	20,0	20,0
Um nível abaixo da Presidência	18	27,7	47,7
Dois níveis abaixo da Presidência	12	18,5	66,2
Três níveis abaixo da Presidência	9	13,8	80,0
Quatro ou mais níveis abaixo da Presidência	13	20,0	100,0
Total	65	100,0	

Com relação ao perfil das empresas pesquisadas, a maioria delas se localiza na região sudeste (52,3%), seguidos da região sul (30,8%) e centro-oeste (13,8%). Por fim, a região norte representa 1,5% da amostra, assim como a região nordeste (1,5%). Este perfil está em conformidade com método de coleta utilizado, no qual foi enviado o questionário para os clientes das empresas pesquisadas no estudo de caso. As empresas estão situadas na região sudeste, sul e centro-oeste. Ainda, o questionário foi enviado para uma lista adicional de contatos de empresários da região sul e sudeste.

Tabela 5 – Perfil da amostra por região

Região	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Norte	1	1,5	1,5
Nordeste	1	1,5	3,1
Centro-oeste	9	13,8	16,9
Sudeste	34	52,3	69,2
Sul	20	30,8	100,0
Total	65	100,0	

Já no perfil da amostra por setor de atividade verifica-se que a maioria das empresas é de serviço (69,2%). Na sequência são as indústrias (20%) e comércio (7,7%).

Tabela 6 – Perfil da amostra por setor de atividade

Setor de atividade	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Indústria	13	20,0	20,0
Comércio	5	7,7	27,7
Serviço	45	69,2	96,9
Governo	2	3,1	100,0
Total	65	100,0	

A maior parte dos respondentes possui um faturamento menor ou igual a R\$ 2,4 milhões (43,1%), seguido por empresas com faturamento maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões (20%). Sendo assim, segundo o critério adotado pelo BNDES, 63,1% da amostra são micro e pequenas empresas. Já 16,9% da amostra são empresas de grande porte, enquanto 12,3% médias empresas e, por fim, 7,7% são consideradas médias-grandes empresas.

Tabela 7 – Perfil da amostra por faturamento

Faturamento	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões	28	43,1	43,1
Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões	13	20,0	63,1
Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões	8	12,3	75,4
Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões	5	7,7	83,1
Maior que R\$ 300 milhões	11	16,9	100,0
Total	65	100,0	

Com relação à quantidade de funcionários, 35,4% das empresas pesquisadas possuem até 19 funcionários; 27,7% das empresas possuem mais de 500 funcionários; 21,5% entre 100 e 499 e; 15,4% entre 20 e 99. Como pode ser visto na Tabela 8.

Tabela 8 – Perfil da amostra por funcionários

Funcionários	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Até 19 funcionários	23	35,4	35,4
De 20 a 99 funcionários	10	15,4	50,8
De 100 a 499 funcionários	14	21,5	72,3
Mais de 500 funcionários	18	27,7	100,0
Total	65	100,0	

Por fim, com relação à quantidade de clientes verifica-se que boa parte das empresas possui mais de 300 clientes (46,2%), seguidos de empresas com até 50 clientes (30,8%). Posteriormente vêm empresas que possuem entre 51 e 150 clientes (15,4%) e empresas que possuem entre 151 e 300 clientes (7,7%).

Tabela 9 – Perfil da amostra por quantidade de clientes

Quantidade de clientes	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Até 50 clientes	20	30,8	30,8
De 51 a 150 clientes	10	15,4	46,2
De 151 a 300 clientes	5	7,7	53,8
Mais de 300 clientes	30	46,2	100,0
Total	65	100,0	

5.2 Resultados descritivos

Os resultados descritivos se referem a avaliação do grau de exposição das empresas respondentes ao uso das mídias sociais por essas empresas com o objetivo de auxiliar na classificação da amostra. Com relação ao uso das mídias sociais, verifica-se que 78% das empresas utilizam mídias sociais, como pode ser visto na Tabela 10.

Tabela 10 – Utilização de mídias sociais pela amostra

Usa mídias sociais	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Sim	135	78,0	78,5
Não	37	21,4	100,0
Total	172	99,4	

Verifica-se também o Facebook é a plataforma mais utilizada pelas empresas que utilizam mídias sociais (60,7%), seguido do Twitter (40,5%), Youtube (37,6%) e LinkedIn (29,9%). Os dados estão em conformidade com o que é apresentado na justificativa e no capítulo 2.7.2.

Tabela 11 – Mídias sociais utilizadas pela amostra

Mídias sociais utilizadas	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Buzznet	2	1,2	100,0
Facebook	105	60,7	100,0
Flickr	16	9,2	100,0
LinkedIn	51	29,5	100,0
MySpace	1	0,6	100,0
Plaxo	1	0,6	100,0
Twitter	70	40,5	100,0
Yammer	3	1,7	100,0
YouTube	65	37,6	100,0
Outro	14	8,1	100,0

No que se refere ao tempo de utilização das mídias sociais, boa parte das empresas utilizam as mídias sociais entre 1 e 3 anos (32,4%). Verifica-se, ainda, que 20,8% utilizam as mídias sociais entre 3 e 5 anos e 6,4% a menos de um ano. Conforme visto no decorrer deste trabalho, esses resultados mostram que o uso das mídias sociais por empresas ainda é muito recente e pouco explorado.

Tabela 12 – Tempo de utilização das mídias sociais pela amostra

Tempo de utilização	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Menos de um ano	11	6,4	9,6
Entre 1 e menos de 3 anos	56	32,4	58,8
Entre 3 e menos de 5 anos	36	20,8	90,4
Entre 5 e menos de 7 anos	7	4,0	96,5
7 anos ou mais	4	2,3	100,0
Total	114	65,9	

Ainda, destaca-se que a maioria dessas empresas possui apenas um membro da equipe dedicada ao uso dessa particular mídia (22%). Seguidos por 2 a 4 membros da equipe (19,1%) e, 16,2% afirmam que não tem nem uma equipe dedicada nem consultores para este fim. Isso mostra que o uso da mídia social pelas empresas ainda é pouco especializado e não é considerado muito importante.

Tabela 13 – Funcionários dedicados às mídias sociais pela amostra

Pessoal dedicado	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Um membro da equipe	38	22,0	33,3
2 a 4 membros da equipe	33	19,1	62,3
5 a 9 membros da equipe	5	2,9	66,7
10 ou mais membros da equipe	3	1,7	69,3
Não temos nem equipe dedicada nem consultores para o desenvolvimento de mídia social	28	16,2	93,9
Mantemos apenas consultores para este fim	7	4,0	100,0
Total	114	65,9	

No que se refere à intensidade com que a essas empresas utilizam as mídias sociais, 18,8% afirmam que tem nenhum interesse em prestar serviço ou suporte técnico, enquanto 11% afirmam ter totalmente interesse nesta função. Ressalta-se que para utilizar a mídia social para este fim é necessário comprometimento e investimento, de forma que esse obstáculo pode ser um dos motivos para o baixo interesse nesta função.

Já o resultado do objetivo de vender produto e/ou serviço foi bastante equivalente em todas as respostas, o que mostra que as empresas tem o interesse de utilizar as mídias sociais para este fim, mas pela própria natureza deste meio se mostram receosas. Já no quesito promover o produto e/ou marca, verifica-se que 20,8% das empresas afirmam ter totalmente este interesse, 17,3% bastante e 8,1% moderada. Já nos quesitos obter conhecimento, construir comunidades e educar os clientes, novamente os resultados foram bastante equivalentes em todos os graus. Sendo assim, verifica-se que esses objetivos ainda não são muito bem compreendidos pela amostra pesquisada.

Tabela 14 – Intensidade com que a amostra utiliza as mídias sociais

Para prestar serviço ao cliente e/ou fornecer suporte técnico	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Nenhum	32	18,5	33,7
Pouco	17	9,8	51,6
Moderada	17	9,8	69,5
Bastante	10	5,8	80,0
Totalmente	19	11,0	100,0
Total	95	54,9	
Para vender produto e/ou serviço	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Nenhum	22	12,7	23,2
Pouco	18	10,4	42,1
Moderada	22	12,7	65,3
Bastante	17	9,8	83,2
Totalmente	16	9,2	100,0
Total	95	54,9	
Para promover um produto/serviço ou marca	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Nenhum	2	1,2	2,1
Pouco	13	7,5	15,8
Moderada	14	8,1	30,5
Bastante	30	17,3	62,1
Totalmente	36	20,8	100,0
Total	95	54,9	

Para obter conhecimento para produzir melhorias do produto/serviço, desenvolvimento, design	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Nenhum	20	11,6	21,1
Pouco	21	12,1	43,2
Moderada	27	15,6	71,6
Bastante	16	9,2	88,4
Totalmente	11	6,4	100,0
Total	95	54,9	
Para construir comunidades	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Nenhum	24	13,9	25,3
Pouco	21	12,1	47,4
Moderada	13	7,5	61,1
Bastante	21	12,1	83,2
Totalmente	16	9,2	100,0
Total	95	54,9	
Para educar os clientes sobre temas específicos ou tecnologias	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Nenhum	19	11,0	20,0
Pouco	15	8,7	35,8
Moderada	20	11,6	56,8
Bastante	22	12,7	80,0
Totalmente	19	11,0	100,0
Total	95	54,9	

Referente à intensidade dos motivos pelos quais essas empresas utilizam as mídias sociais, verifica-se que 9,2% afirmam que é totalmente rentável enquanto 19,7% é nenhum pouco rentável. Curiosamente este fator se contradiz com que as empresas pesquisadas no estudo de caso afirmaram, na qual todas afirmaram ser bastante rentável. Ainda, a maioria da amostra respondeu utilizar as mídias sociais moderadamente porque outras empresas utilizam (14,5%). Na sequência, 12,7% bastante e 9,8% totalmente. Este fator vai de encontro ao que Frels *et al* (2003) pontua quando afirma que o tamanho da rede é fator chave de condução existente por trás das decisões de adoção em mercados que a tecnologia é fator fundamental.

Já no quesito, a maioria das empresas afirma ter bastante (17,9%) e total (15%) interesse neste fator. Assim como, promover a empresa nas comunidades se mostrou muito importante para a mostra. Ressalta-se também que a amostra possui total (23,1%) e bastante (18,5%) interesse em se conectar com a nova geração de usuários.

Tabela 15 – Intensidade dos motivos pelos quais a amostra utiliza as mídias sociais

Porque é rentável	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Nenhum	34	19,7	36,6
Pouco	16	9,2	53,8
Moderada	14	8,1	68,8
Bastante	13	7,5	82,8
Totalmente	16	9,2	100,0
Total	93	53,8	
Porque outras empresas estão utilizando	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Nenhum	16	9,2	17,0
Pouco	14	8,1	31,9
Moderada	25	14,5	58,5
Bastante	22	12,7	81,9
Totalmente	17	9,8	100,0
Total	94	54,3	
Para observar e coletar informações	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Nenhum	9	5,2	9,6
Pouco	7	4,0	17,0
Moderada	21	12,1	39,4
Bastante	31	17,9	72,3
Totalmente	26	15,0	100,0
Total	94	54,3	
Para promover a empresa nas comunidades	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Nenhum	15	8,7	16,0
Pouco	6	3,5	22,3
Moderada	21	12,1	44,7
Bastante	26	15,0	72,3
Totalmente	26	15,0	100,0
Total	94	54,3	
Para conectar-se com a nova geração de usuários sociais	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Nenhum	3	1,7	3,2
Pouco	5	2,9	8,5
Moderada	14	8,1	23,4
Bastante	32	18,5	57,4
Totalmente	40	23,1	100,0
Total	94	54,3	

No que se refere à probabilidade de avaliar ou mudar políticas da empresa em função da mídia social, verifica-se que as empresas estão dispostas caso seja necessário. Este fator pode ser associado à capacidade da mídia social em levantar problemas que podem não ser identificados facilmente pelas empresas, mesmo em pesquisas de marketing, conforme discutido no decorrer desta dissertação.

Tabela 16 – Probabilidade da amostra reavaliar e/ou mudar um política da empresa em função da mídia social

Probabilidade de reavaliar e/ou mudar a política da empresa	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
0	6	3,5	6,5
1	3	1,7	9,8
2	4	2,3	14,1
3	9	5,2	23,9
4	4	2,3	28,3
5	12	6,9	41,3
6	5	2,9	46,7
7	19	11,0	67,4
8	22	12,7	91,3
9	5	2,9	96,7
10	3	1,7	100,0
Total	92	53,2	

Por fim, verifica-se se o uso das mídias sociais sofreu alteração nos últimos 12 meses. Com relação ao uso das mídias sociais de novas formas 28,9% afirmam que aumentou, enquanto 22% afirmam que não mudou. No quesito adicionar mídias sociais, 24,3% dos respondentes afirmam que adicionaram, enquanto 1,2% diz que diminui. Boa parte dos respondentes não adicionou pessoal dedicado ao uso das mídias sociais, não alterou o orçamento e não contratou uma agência ou consultor. Esses fatos estão em conformidade com a constatação que o uso das mídias sociais pelas empresas ainda estão num estágio embrionário.

Tabela 17 – Alteração do uso das mídias sociais pela amostra nos últimos 12 meses

Usando as mídias sociais de novas formas	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Não mudou	38	22,0	43,2
Aumentou	50	28,9	100,0
Total	88	50,9	
Usando mídias sociais adicionais	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Diminui	2	1,2	2,3
Não mudou	44	25,4	52,3
Aumentou	42	24,3	100,0
Total	88	50,9	
Adicionando pessoal dedicado às mídias sociais	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Diminui	1	0,6	1,1
Não mudou	53	30,6	62,1
Aumentou	33	19,1	100,0
Total	87	50,3	
Alterando o orçamento para as mídias sociais	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Diminui	2	1,2	2,3
Não mudou	56	32,4	65,9
Aumentou	30	17,3	100,0
Total	88	50,9	

Contratando uma agência de mídia social ou consultor	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Diminui	7	4,0	8,0
Não mudou	58	33,5	73,9
Aumentou	23	13,3	100,0
Total	88	50,9	

Com relação ao fornecedor de TI, 62,4% das empresas afirmam que não tem fornecedor de TI, portanto são considerados *prospects*. Já 12,7% são clientes da TOTVS, seguido pela SAP com 8,1% e XTI com 4,6%, conforme pode ser visto na Tabela 18.

Tabela 18 – Principais fornecedores de TI da amostra

Principal fornecedor de TI	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Genesys	2	1,2	1,9
HBSIS	1	,6	2,8
IBM	4	2,3	6,5
SAP	14	8,1	19,4
TOTVS	22	12,7	39,8
Touch Tecnologia	1	0,6	40,7
XTI	8	4,6	48,1
Outra	56	32,4	100,0
Minha empresa não tem fornecedores de serviços de TI	108	62,4	

Com relação à participação da amostra nas mídias sociais do fornecedor de TI, verifica-se que as empresas ainda devem desenvolver ações com o objetivo de conquistar a participação dos seus clientes, pois 24,9% não participam.

Tabela 19 – Participação da amostra na mídia social do fornecedor de TI

Participação na mídia social do fornecedor de TI	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Sim, participo, mas apenas como pessoa física	8	4,6	13,8
Sim, participamos, mas apenas como empresa	4	2,3	20,7
Sim, participamos como pessoa física e como empresa	3	1,7	25,9
Não	43	24,9	100,0
Total	58	33,5	

Dos clientes que participam da mídia social do fornecedor de TI, 3,5% procurou na internet, o que demonstra um grande interesse dos clientes em fazer parte da rede do seu fornecedor. Ainda, ressalta-se que 3,5% participam por causa do convite do fornecedor, demonstrando um bom sucesso da estratégia boca a boca. Ressalta-se que 2,3% aderiram à mídia social através de propagandas, o que demonstra que este tipo de estratégia também funciona neste meio.

Tabela 20 – Conhecimento da amostra da mídia social do fornecedor de TI

Como conheceu a mídia social	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Procurou na internet	6	3,5	100,0
Viu na mídia social de outro usuário participante da sua rede	1	0,6	100,0
Propagandas	4	2,3	100,0
Convite do fornecedor	6	3,5	100,0
Outro	1	,6	100,0

5.3 Avaliação da unidimensionalidade dos constructos

Nesta seção serão discutidos os resultados de cada constructo no modelo teórico proposto por esta dissertação. Sendo assim, apresenta-se inicialmente a quantidade de casos analisados, a média e o respectivo desvio padrão para cada item. Esse procedimento tem o objetivo de avaliar pressupostos de normalidade na distribuição dos dados.

Para examinar o conjunto de relações entre os itens utilizou-se a análise fatorial exploratória, que é “um tipo de procedimento destinado essencialmente à redução e ao resumo dos dados” (MALHOTRA, 2006, p. 548). Hair Jr. *et al* (2005) ressaltam que é uma técnica estatística multivariada que sintetiza informações de um grande número de variáveis em um número menor denominado de fatores. Existem diversas técnicas de análise fatorial. Para esta dissertação elaborou-se inicialmente uma matriz de correlações entre as variáveis de cada constructo separadamente, tendo utilizado a métrica de componentes principais e a rotação de máxima variância.

Um primeiro indicador da análise fatorial exploratória refere-se ao teste de esferecidade de Bartlett, que segundo Malhotra (2006, p. 459) é “usado para examinar a hipótese de que as variáveis não sejam correlacionadas na população. Em outras palavras [...] cada variável se correlaciona perfeitamente com ela própria”. Ressalta-se que o teste de Bartlett deve ter um valor de significância (sig) menor que 0,05 para que a análise dos fatores seja apropriada (FIELD, 2009).

Um segundo indicador a ser testado relaciona-se com a adequação da matriz de dados para a execução de uma fatoração. Este resultado é obtido por meio da medida de adequacidade da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Neste indicador, quanto maior o valor alcançado,

mais propício é a matriz para aplicação da análise fatorial. De modo geral, assume-se que valores acima de 0,70 indicam adequacidade dos dados para serem fatorados (HAIR JR. *et al*, 2005).

Outro importante indicador de qualidade dos resultados de uma análise fatorial corresponde ao valor próprio (*eigenvalue*), que representa o quanto da variância total é explicada por cada um dos fatores extraídos. Essa proporção é dada pela divisão do quadrado das cargas fatoriais de um fator pela variância total padronizada, representada pela soma dos valores unitários de cada variável. Uma regra de corte para a seleção dos fatores corresponde à unidade, ou seja, um fator deveria ser considerado se o *eigenvalue* for igual ou superior a uma unidade de variância padronizada (HAIR JR. *et al*, 2005).

Destaca-se, ainda, um quarto importante indicador, representado pelo conceito de comunalidade, que corresponde ao quanto da variância de uma determinada variável é explicada pelo conjunto de fatores retidos (fatores com *eigenvalue* igual ou superior a um). A comunalidade é calculada pela soma do quadrado das cargas dos fatores dividida por um [dado que os dados são padronizados segundo uma distribuição normal (0,1)]. A recomendação geral é reter variáveis cuja comunalidade seja de pelo menos metade da variância explicada (valor igual ou maior a 0,5). (HAIR JR. *et al*, 2005)

O procedimento para processamento de uma análise fatorial envolve a padronização dos dados, o cálculo da matriz de correlação, a seleção de um critério de fatoração ortogonal ou oblíqua, o cálculo dos *eigenvalues* e das comunalidades, das cargas e dos escores fatoriais. Malhotra (2006) recomenda rotacionar os fatores simplificando a matriz para a fácil interpretação dos dados. Field (2009) ressalta que a rotação tem o efeito de otimizar a estrutura do fator e uma consequência para esses dados é que a relativa importância dos fatores é equalizada.

Neste estudo, utilizou-se a rotação ortogonal (*varimax*) na qual os eixos são mantidos em ângulo reto (MALHOTRA, 2006). Efetuada a rotação dos eixos é possível otimizar a distribuição das cargas em cada fator para cada uma das variáveis utilizadas. Field (2009) afirma que carga fatorial maior que 0,4 representa um valor minimamente adequado para retenção da variável para efeito de interpretação do significado de cada fator.

Field (2009) destaca a importância de olhar o conteúdo das perguntas nos mesmos fatores e identificar temas comuns. Se o fator matemático produzido pela análise representa um constructo real, temas comuns entre perguntas com cargas altas podem ajudar a identificar o que o constructo pode representar.

Considerando que a análise fatorial tende a agrupar variáveis de mesma natureza, é usual também se proceder à verificação da confiabilidade da escala de medida. O critério mais utilizado é o do coeficiente *Alfa* de Cronbach (HAIR JR. *et al*, 2005).. Para Field (2009, p. 593) “a confiabilidade significa apenas que a escala deve, consistentemente, refletir o constructo que está medindo”. O *Alfa* de Cronbach foi utilizado neste estudo para avaliar a consistência interna de cada constructo. Como recomendação, autores sugerem que o *Alfa* de Cronbach seja maior que 0,6 (HAIR JR. *et al*, 2009; MALHOTRA, 2006) .

5.3.1 Constructo gerar consciência

A Tabela 21 a seguir apresenta os resultados das estatísticas descritivas do constructo gerar consciência. Verifica-se que os respondentes avaliam positivamente a marca de seu principal fornecedor de serviços de TI na mídia social quando a empresa disponibiliza conteúdo e/ou informações, como por ser visto pela elevada média das respostas (5,52). Destaca-se, ainda, que o suporte e o entretenimento também são motivos para uma boa avaliação, com média de 4,45 e 4,0, respectivamente. Contudo, propaganda, promoções e preço não são bem avaliados, apresentando médias inferiores a 3,5.

Tabela 21 – Caracterização do constructo gerar consciência

Variáveis	Média (n=42)	Desvio Padrão
1 - Propaganda	3,05	2,024
2 - Promoções	3,31	1,932
3 - Preço	3,21	2,125
4 - Suporte	4,45	2,002
5 - Conteúdo e/ou informações	5,52	1,550
6 - Entretenimento	4,00	2,242

A análise fatorial do constructo gerar consciência resultou em 2 fatores que podem ser vistos na Tabela 22. O primeiro se mostrou responsável por 39,8% da variância explicada na solução rotacionada e foi denominado de valor utilitário. Neste grupo verificam-se aspectos mais tangíveis para o consumidor para o encontro de suas necessidades de forma mais prática. Já o

segundo fator é responsável por 25,9% da variância explicada e foi denominado como valor hedônico, pois se concentra em aspectos intangíveis e reflete o valor emocional em detrimento de objetivos específicos. A definição para estes grupos vai ao encontro com a definição proposta por Wang *et al* (2007) que pontuam que o valor para o cliente pode ser utilitário ou hedônico. Constata-se que o indicador de adequacidade dos dados para fatoração, representado por um KMO de 0,631, pode ser considerado satisfatório.

Tabela 22 – Análise fatorial do constructo gerar consciência.

Variáveis	Fator 1 – Valor utilitário	Fator 2 – Valor hedônico	Comunalidade
3 - Preço	0,909		0,836
2 - Promoções	0,895		0,816
4 - Suporte	0,741		0,563
6 - Entretenimento		0,810	0,662
5 - Conteúdo e/ou informações		0,776	0,610
1 - Propaganda		0,506	0,454
<i>Eigenvalue</i>	2,389	1,553	
<i>Alpha de Cronbach</i>	0,771	0,509	
<i>Alpha de Cronbach</i>		0,682	

Para verificar a confiabilidade da escala foi calculado o valor de *Alfa* de Cronbach. Conforme visto anteriormente, o esperado era que se atingisse um número maior que 0,6, sendo este o limite mínimo para a confiabilidade da escala. Sendo assim, o *Alfa* de Cronbach geral do constructo gerar consciência ficou em 0,682, sendo considerado um número satisfatório. Observa-se, contudo, na Tabela 23 a seguir, na coluna “*Alfa* de Cronbach se o item for deletado” que se o item 6 – entretenimento for excluído da escala, gera um aumento da confiabilidade, pois o *Alfa* geral ficaria em 0,731. Desse modo, esta variável foi excluída da escala de Geração de Consciência pela Mídia Social, em vista de se dispor de 5 itens remanescentes no constructo e do fator de que entretenimento não parece ser relevante em termos do relacionamento entre empresas no mercado B2B.

Tabela 23 - Confiabilidade de *Alfa* se uma das variáveis for excluída (gerar consciência)

Variáveis	<i>Alfa</i> de Cronbach se o item for deletado
1 - Propaganda	0,635
2 - Promoções	0,556
3 - Preço	0,611
4 - Suporte	0,619
5 - Conteúdo e/ou informações	0,672
6 - Entretenimento	0,731

5.3.2 Constructo engajamento

Estatísticas descritivas dos itens que compõem o constructo engajamento podem ser visualizadas na Tabela 24. Verifica-se a partir das médias apresentadas que os respondentes possuem um baixo engajamento com a mídia social, pois todas as médias são menores que 4,0. Nota-se, ainda, que o compartilhamento de conteúdo apresenta a menor média das variáveis analisadas (3,14), sugerindo esse resultado que essa prática não é comum no mercado B2B, talvez por questões de receio com perda de competitividade, falta de controle do fluxo de informações, informações relevantes chegarem aos concorrentes, dentre outros aspectos. Sendo assim, percebe-se um baixo interesse dos usuários pelo conteúdo disponibilizado nas mídias sociais do fornecedor de TI. Curiosamente, os respondentes preferem mais fazer comentários a curtir os conteúdos nessas mídias sociais, apresentando esses itens valores médios de 3,69 e 3,50, respectivamente.

Isso mostra que, embora o engajamento seja baixo, os respondentes tem interesse na mídia social, pois se despende mais tempo fazendo comentários do que curtindo conteúdo.

Tabela 24 - Caracterização do constructo engajamento

Variáveis	Média (n=36)	Desvio Padrão
1 - Você e/ou sua empresa faz comentários nas mídias sociais do seu fornecedor de TI.	3,69	2,012
2 - Você e/ou sua empresa curte os conteúdos postados nas mídias sociais do seu fornecedor de TI .	3,50	1,797
3 - Você e/ou sua empresa compartilha o conteúdo postado nas mídias sociais do seu fornecedor de TI.	3,14	1,854
4 - Você e/ou sua empresa acompanha semanalmente as mídias sociais do seu fornecedor de TI.	3,56	1,594

Na análise fatorial realizada obteve-se apenas um fator, responsável por 64,7% da variância dos dados. Sendo assim, para este fator manteve-se o nome engajamento, pois suas variáveis representam o nível de participação do usuário na mídia social. Nota-se que todas as cargas possuem valores acima de 0,7, portanto, são consideradas muito importantes. Já o KMO corresponde a 0,708 e, portanto, a análise fatorial é considerada satisfatória, conforme pode ser visto na Tabela 25 abaixo.

Tabela 25 – Análise fatorial do constructo engajamento

Variáveis	Fator 1 - Engajamento	Comunalidade
4 - Você e/ou sua empresa acompanha semanalmente as mídias sociais do seu fornecedor de TI.	0,889	0,791
1 - Você e/ou sua empresa faz comentários nas mídias sociais do seu fornecedor de TI.	0,816	0,666
2 - Você e/ou sua empresa curte os conteúdos postados nas mídias sociais do seu fornecedor de TI.	0,790	0,624
3 - Você e/ou sua empresa compartilha o conteúdo postado nas mídias sociais do seu fornecedor de TI.	0,712	0,507
<i>Eigenvalue</i>	2,587	
<i>Alpha de Cronbach</i>	0,809	

Novamente, calculou-se o valor do *Alfa* de Cronbach, da ordem de 0,809, valor bastante satisfatório. Ainda, conforme pode ser visto na Tabela 26 a seguir, os valores na coluna “*Alfa* de Cronbach se o item for deletado” indicam que nenhum dos itens aumentará a confiabilidade caso sejam retirados, pois todos os valores dessa coluna são menores que o *Alfa* global. Desse modo, esse fator atende à premissa de unidimensionalidade demonstrando elevado grau de consistência interna.

Tabela 26 - Confiabilidade de *Alfa* se uma das variáveis for excluída (engajamento)

Variáveis	<i>Alfa</i> de Cronbach se o item for deletado
1 - Você e/ou sua empresa faz comentários nas mídias sociais do seu fornecedor de TI.	0,761
2 - Você e/ou sua empresa curte os conteúdos postados nas mídias sociais do seu fornecedor de TI.	0,768
3 - Você e/ou sua empresa compartilha o conteúdo postado nas mídias sociais do seu fornecedor de TI.	0,806
4 - Você e/ou sua empresa acompanha semanalmente as mídias sociais do seu fornecedor de TI.	0,706

5.3.3 Constructo troca de conteúdo

Na Tabela 27 a seguir, no constructo troca de conteúdo verifica-se que as todas as médias estão próximas de 4,0, o que evidencia que a avaliação da troca de conteúdo pelo fornecedor de serviços de TI é percebida pelos clientes e *prospects* como satisfatória. A média mais alta (4,14) se refere às informações, ou seja, os respondentes avaliam positivamente as informações postadas; contudo, nota-se certa insatisfação referente à facilidade de tirar dúvidas sobre os produtos e serviço, representada pela menor média de 3,61.

Tabela 27 - Caracterização do constructo troca de conteúdo

Variáveis	Média (n=36)	Desvio Padrão
1 - As mídias sociais do meu fornecedor de TI são bastante informativas.	4,14	1,641
2 - É fácil tirar dúvidas sobre produto/serviço através das mídias sociais do meu fornecedor de TI.	3,61	1,573
3 - Participo de pesquisas ou enquetes disponíveis nas mídias sociais do meu fornecedor de TI.	4,06	1,548
4 - Quando tenho dúvidas sobre o produto/serviço utilizo as mídias sociais do meu fornecedor de TI para me informar, seja com o fornecedor, seja com outros usuários.	3,92	1,826

A análise fatorial do constructo troca de conteúdo resultou na extração de um único fator significativo, responsável por 64,2% da variância, como pode ser visto na Tabela 28 abaixo. Os itens que compõem esse fator representam trocas que ocorrem na mídia social. O KMO deste constructo é de 0,766 e o *Alfa* de Cronbach corresponde a 0,811, denotando esse resultado elevada consistência interna e unicidade do constructo testado.

Tabela 28 - Análise fatorial do constructo troca de conteúdo

Variáveis	Fator 1 – Troca de conteúdo	Comunalidade
2 - É fácil tirar dúvidas sobre produto/serviço através das mídias sociais do meu fornecedor de TI.	0,878	0,771
4 - Quando tenho dúvidas sobre o produto/serviço utilizo as mídias sociais do meu fornecedor de TI para me informar, seja com o fornecedor, seja com outros usuários.	0,872	0,761
1 - As mídias sociais do meu fornecedor de TI são bastante informativas.	0,747	0,558
3 - Participo de pesquisas ou enquetes disponíveis nas mídias sociais do meu fornecedor de TI.	0,692	0,478
<i>Eigenvalue</i>	2,567	
<i>Alpha de Cronbach</i>	0,811	

Face à baixa comunalidade e aumento no valor do *Alfa* de Cronbach, decidiu-se pela exclusão do item 3 - Participo de pesquisas ou enquetes disponíveis nas mídias sociais do meu fornecedor de TI da escala de mensuração desse construto.

Tabela 29 - Confiabilidade de *Alfa* se uma das variáveis for excluída (troca de conteúdo)

Variáveis	<i>Alfa</i> de Cronbach se o item for deletado
1 - As mídias sociais do meu fornecedor de TI são bastante informativas.	0,795
2 - É fácil tirar dúvidas sobre produto/serviço através das mídias sociais do meu fornecedor de TI.	0,709
3 - Participo de pesquisas ou enquetes disponíveis nas mídias sociais do meu fornecedor de TI.	0,817
4 - Quando tenho dúvidas sobre o produto/serviço utilizo as mídias sociais do meu fornecedor de TI para me informar, seja com o fornecedor, seja com outros usuários.	0,711

5.3.4 Constructo *feedback*

As variáveis do constructo *feedback* podem ser verificadas na Tabela 30 a seguir. Observa-se que todas as médias são menores que 4,0, portanto, os respondentes não avaliam positivamente o retorno do fornecedor de TI. Sendo assim, verifica-se que as empresas ainda podem melhorar o retorno a dúvidas, sugestões e comentários feitos por clientes e *prospects*, assim como tornar mais efetivas informações a respeito de seus produtos e serviços. Isso pode ser explicado a partir da análise do estudo de caso que verificou que embora as empresas se esforcem para trabalhar a cooperação através das mídias sociais, essas empresas ainda utilizam as mídias sociais como se fossem mídias tradicionais.

Tabela 30 - Caracterização do constructo *feedback*

Variáveis	Média (n=36)	Desvio Padrão
1 - Meu fornecedor de TI responde meus comentários publicados nas mídias sociais.	3,61	1,695
2 - Meu fornecedor de TI responde às minhas dúvidas publicadas nas mídias sociais.	3,53	1,576
3 - Meu fornecedor de TI é receptivo às minhas sugestões publicadas nas mídias sociais.	3,47	1,765
4 - As informações publicadas nas mídias sociais do meu fornecedor de TI possibilita um melhor uso do produto/serviço.	3,86	1,743

A análise fatorial do constructo *feedback* apresentou um único fator extraído, responsável por 71,2% da variância, como pode ser visto na Tabela 31. O KMO deste constructo é de 0,749 e o valor do *Alfa* de Cronbach é de 0,860. Estes resultados evidenciam a unidimensionalidade desse construto e a excelente consistência interna dos quatro itens que o compõe.

Tabela 31 - Análise fatorial do constructo *feedback*

Variáveis	Fator 1 - <i>feedback</i>	Comunalidade
1 - Meu fornecedor de TI responde meus comentários publicados nas mídias sociais.	0,928	0,862
2 - Meu fornecedor de TI responde às minhas dúvidas publicadas nas mídias sociais.	0,890	0,791
3 - Meu fornecedor de TI é receptivo às minhas sugestões publicadas nas mídias sociais.	0,793	0,629
4 - As informações publicadas nas mídias sociais do meu fornecedor de TI possibilita um melhor uso do produto/serviço.	0,753	0,567
<i>Eigenvalue</i>		2,849
<i>Alpha de Cronbach</i>		0,860

5.3.5 Constructo identificar usuário

De forma similar a constructos anteriores, o referente a identificar usuário possui uma avaliação não muito positiva por parte dos respondentes, conforme Tabela 32. Apenas o item 4 “percebo que o meu fornecedor de TI saiba quem eu seja nas mídias sociais” possui média acima de 4,0. Contudo, mesmo que o usuário avalie positivamente que o fornecedor saiba quem ele seja, os respondentes não percebem que a empresa utilize essa informação para, de fato, fazer com que o usuário se sinta especial, sendo que esta variável ficou com a menor média entre todas (3,69). Isso também pode ser explicado pelo estudo de caso, onde as empresas de fato reconhecem não desenvolver ações para identificar seus usuários, apenas o fazem de forma superficial. Ainda, verifica-se novamente que os itens compõem muito bem a escala de mensuração proposta para este constructo.

Tabela 32 - Caracterização do constructo identificar usuário

Variáveis	Média (n=36)	Desvio Padrão
1 - Sinto que o meu fornecedor de TI deseja me conhecer melhor através das suas mídias sociais.	3,86	1,659
2 - Sinto que o meu fornecedor de TI busca a minha participação através das mídias sociais.	3,86	1,930
3 - Quando me comunico com meu fornecedor de TI através das mídias sociais me sinto especial.	3,69	1,969
4 - Percebo que o meu fornecedor de TI saiba quem eu seja nas mídias sociais.	4,08	1,538

A análise fatorial efetuada resultou em um fator único, responsável por 62,2% da variância, conforme Tabela 33 a seguir. Este constructo agrupa os aspectos de como o usuário percebe a maneira que o fornecedor da mídia social conversa, dialoga, com ele. As mídias sociais possibilitam fazer uma comunicação personalizada, não somente porque o usuário pode ser facilmente identificado pelo nome, mas também por permitir conhecer este usuário, suas

preferências, necessidades, problemas etc. O valor do KMO é de 0,749 e do *Alpha* de Cronbach é de 0,791, considerados ambos satisfatórios em termos de avaliação da unidimensionalidade e consistência interna deste constructo.

Tabela 33 - Análise fatorial do constructo identificar usuário

Variáveis	Fator 1 - identificar usuário	Comunalidade
1 - Sinto que o meu fornecedor de TI deseja me conhecer melhor através das suas mídias sociais.	0,844	0,712
2 - Sinto que o meu fornecedor de TI busca a minha participação através das mídias sociais.	0,817	0,668
4 - Percebo que o meu fornecedor de TI saiba quem eu seja nas mídias sociais.	0,744	0,554
3 - Quando me comunico com meu fornecedor de TI através das mídias sociais me sinto especial.	0,744	0,554
<i>Eigenvalue</i>		2,488
<i>Alpha de Cronbach</i>		0,791

Tabela 34 - Confiabilidade de Alfa se uma das variáveis for excluída (identificar usuário)

Variáveis	Alfa de Cronbach se o item for deletado
1 - Sinto que o meu fornecedor de TI deseja me conhecer melhor através das suas mídias sociais.	0,701
2 - Sinto que o meu fornecedor de TI busca a minha participação através das mídias sociais.	0,724
3 - Quando me comunico com meu fornecedor de TI através das mídias sociais me sinto especial.	0,770
4 - Percebo que o meu fornecedor de TI saiba quem eu seja nas mídias sociais.	0,762

5.3.6 Constructo valor da rede

Como pode ser visto na

Tabela 35 a seguir, com exceção do item 4 deste constructo “você e/ou sua empresa se sente importante participando das mídias sociais do seu fornecedor de TI”, que possui média 4,17, as outras variáveis estão abaixo de 4,0. Os resultados obtidos são bastante interessantes, pois embora os respondentes avaliem positivamente se sentirem importantes ao participar da mídia social do fornecedor, esses respondentes não percebem um esforço desse fornecedor de serviços de TI em desenvolver uma rede de valor, pois avaliam que o relacionamento na rede pode ser superficial. Esta análise converge com as informações discutidas no estudo de caso, em que se verificou que as empresas estudadas não desenvolvem esforços nesse sentido, aspecto este manifestado consistentemente por clientes e *prospects*.

Tabela 35 - Caracterização do constructo valor da rede

Variáveis	Média (n=36)	Desvio Padrão
1 - Você e/ou sua empresa acredita que o seu fornecedor de TI seja referência dentro das mídias sociais.	3,92	1,933
2 - Seu fornecedor de TI busca desenvolver um diálogo com você e/ou sua empresa através das mídias sociais.	3,94	1,585
3 - Seu fornecedor mantém um relacionamento com você e/ou sua empresa através das mídias sociais.	3,44	1,934
4 - Você e/ou sua empresa se sente importante participando das mídias sociais do seu fornecedor de TI.	4,17	1,813

A análise fatorial possibilitou a extração de um fator único responsável por 56,7% da variância, como pode ser visto na Tabela 36 a seguir. Os itens componentes desta dimensão buscam identificar se o fornecedor é percebido como uma fonte de referência a partir da construção de diálogos significativos que proporcionaria a construção de relacionamento com usuários que também exerceriam influência dentro da rede. O KMO da análise fatorial deste constructo é de 0,670 e o *Alpha* de Cronbach situou-se em 0,737, revelando assim o caráter unidimensional do construto e a consistência interna dos itens formadores do mesmo.

Tabela 36 - Análise fatorial do constructo valor da rede

Variáveis	Fator 1 – valor da rede	Comunalidade
2 - Seu fornecedor de TI busca desenvolver um diálogo com você e/ou sua empresa através das mídias sociais.	0,825	0,681
1 - Você e/ou sua empresa acredita que o seu fornecedor de TI seja referência dentro das mídias sociais.	0,767	0,589
4 - Você e/ou sua empresa se sente importante participando das mídias sociais do seu fornecedor de TI.	0,708	0,501
3 - Seu fornecedor mantém um relacionamento com você e/ou sua empresa através das mídias sociais.	0,707	0,499
<i>Eigenvalue</i>	2,270	
<i>Alpha de Cronbach</i>	0,737	

Tabela 37 - Confiabilidade de Alfa se uma das variáveis for excluída (valor da rede)

Variáveis	Alfa de Cronbach se o item for deletado
1 - Você e/ou sua empresa acredita que o seu fornecedor de TI seja referência dentro das mídias sociais.	0,664
2 - Seu fornecedor de TI busca desenvolver um diálogo com você e/ou sua empresa através das mídias sociais.	0,627
3 - Seu fornecedor mantém um relacionamento com você e/ou sua empresa através das mídias sociais.	0,719
4 - Você e/ou sua empresa se sente importante participando das mídias sociais do seu fornecedor de TI.	0,700

5.3.7 Constructo – Comunicação em momento de crise

Na análise descritiva deste constructo, verifica-se que os usuários buscam as mídias sociais para se informar (média 4,39); contudo, os respondentes avaliam que nem sempre a mídia social é confiável, mesmo se comparada com as mídias tradicionais. Nesse sentido, mesmo que a mídia social seja considerada uma fonte mais confiável, conforme visto no referencial teórico, percebe-se que ainda é necessário um esforço do fornecedor de serviços de TI em fazer com que a mídia social seja percebida como confiável pelos seus usuários. Mesmo porque, os respondentes não avaliam positivamente que o fornecedor resolva os problemas através deste meio (média 3,58), o que pode afetar a credibilidade da mídia social do fornecedor quando precisar esclarecer eventuais problemas em momentos de crise, conforme pode ser visto na Tabela 38.

Tabela 38 - Caracterização do constructo comunicação em momento de crise

Variáveis	Média (n=36)	Desvio Padrão
1 - Acredito mais nas informações publicadas nas mídias sociais do meu fornecedor de TI do que nas mídias tradicionais.	3,58	1,645
2 - Sempre utilizo as mídias sociais do meu fornecedor de TI para comparar informações sobre ele.	4,39	1,728
3 - Quando existe um problema com o meu fornecedor de TI, ele sempre esclarece através das mídias sociais.	3,58	1,519

O único fator extraído explica 74,1% da variância, conforme Tabela 39 a seguir. O KMO da análise fatorial deste constructo corresponde a 0,621, portanto dentro dos padrões mínimos estabelecidos. Este constructo busca avaliar a percepção do usuário sobre a comunicação do fornecedor de TI nas mídias sociais em momentos de crise. Segundo o estudo de caso, a percepção dos fornecedores é que este é um excelente meio para esse fim. Contudo, é necessária consistência na comunicação em todos os momentos para que a mídia social seja avaliada positivamente quando também utilizada para a comunicação nas situações de crise. O *Alfa* deste constructo é 0,819, valor esse muito satisfatório em termos da confiabilidade do constructo, dada consistência interna dos itens que o compõe.

Tabela 39 - Análise fatorial do constructo comunicação em momento de crise

Variáveis	Fator 1 - Comunicação em momento de crise	Comunalidade
1 - Acredito mais nas informações publicadas nas mídias sociais do meu fornecedor de TI do que nas mídias tradicionais.	0,930	0,866
3 - Quando existe um problema com o meu fornecedor de TI, ele sempre esclarece através das mídias sociais.	0,865	0,748
2 - Sempre utilizo as mídias sociais do meu fornecedor de TI para comparar informações sobre ele.	0,780	0,608
<i>Eigenvalue</i>	2,222	
<i>Alpha de Cronbach</i>	0,819	

Tabela 40 – Confiabilidade de Alfa se uma das variáveis for excluída (comunicação em momento de crise)

Variáveis	Alfa de Cronbach se o item for deletado
1 - Acredito mais nas informações publicadas nas mídias sociais do meu fornecedor de TI do que nas mídias tradicionais.	0,612
2 - Sempre utilizo as mídias sociais do meu fornecedor de TI para comparar informações sobre ele.	0,864
3 - Quando existe um problema com o meu fornecedor de TI, ele sempre esclarece através das mídias sociais.	0,758

5.3.8 Constructo – educação do cliente

A partir da análise descritiva do constructo educação do cliente verifica-se que os respondentes não avaliam positivamente as variáveis deste constructo, pois todas as médias estão abaixo de 4,0, embora próximas deste valor, conforme Tabela 41. Esses resultados podem ser explicados pelo estudo de caso realizado que verificou que, embora as empresas pesquisadas possuam ações neste meio, nem sempre elas são comunicadas adequadamente. Por exemplo, um tutorial pode ser publicado no Youtube, mas esta ação não é divulgada no Facebook. Verifica-se também que os respondentes não percebem positivamente uma cooperação de outros usuários nesse sentido, pois o item “outros usuários das mídias sociais do meu fornecedor de TI já me ajudaram a resolver problemas simples de utilização do meu produto/serviço” teve uma média de 3,81. Este fator também pode ser explicado pelas baixas avaliações do valor da rede, ou seja, como as empresas não se esforçam em criar uma rede de valor, os usuários não são entendidos como especialistas e participantes ativos da mídia social do fornecedor.

Tabela 41 - Caracterização do constructo educação do cliente

Variáveis	Média (n=36)	Desvio Padrão
1 - As mídias sociais do meu fornecedor de TI é um excelente meio para tirar dúvidas sobre o produto/serviço.	3,89	1,703
2 - Já solucionei problemas simples de utilização do produto/serviço através das mídias sociais do meu fornecedor de TI.	3,61	1,840
3 - Outros usuários das mídias sociais do meu fornecedor de TI já me ajudaram a resolver problemas simples de utilização do meu produto/serviço.	3,81	1,721

A unidimensionalidade do construto revela-se pela extração de um único fator, o qual explica 74,8% da variância, como pode ser visto na Tabela 42. Os itens que compõem este construto referem-se à percepção do usuário sobre os esforços do fornecedor de TI em utilizar a mídia social como um meio para educar seus clientes sobre seus produtos e serviço para, desta forma, reter clientes, conquistar novos clientes e, até mesmo, estimular o boca a boca positivo a partir do maior entendimento das suas soluções. O KMO da análise fatorial deste constructo é de 0,695, atendendo assim ao padrão mínimo recomendado. O *Alfa* deste constructo é de 0,831, resultados esses que denotam a confiabilidade do constructo formulado.

Tabela 42 - Análise fatorial do constructo educação do cliente

Variáveis	Fator 1 - Educação do cliente	Comunalidade
2 - Já solucionei problemas simples de utilização do produto/serviço através das mídias sociais do meu fornecedor de TI.	0,895	0,800
1 - As mídias sociais do meu fornecedor de TI é um excelente meio para tirar dúvidas sobre o produto/serviço.	0,889	0,791
3 - Outros usuários das mídias sociais do meu fornecedor de TI já me ajudaram a resolver problemas simples de utilização do meu produto/serviço.	0,809	0,654
<i>Eigenvalue</i>	2,245	
<i>Alpha de Cronbach</i>	0,831	

Tabela 43 - Confiabilidade de Alfa se uma das variáveis for excluída (educação do cliente)

Variáveis	Alfa de Cronbach se o item for deletado
1 - As mídias sociais do meu fornecedor de TI é um excelente meio para tirar dúvidas sobre o produto/serviço.	0,726
2 - Já solucionei problemas simples de utilização do produto/serviço através das mídias sociais do meu fornecedor de TI.	0,716
3 - Outros usuários das mídias sociais do meu fornecedor de TI já me ajudaram a resolver problemas simples de utilização do meu produto/serviço.	0,845

5.3.9 Constructo reforço da marca

A Tabela 44 apresenta a análise descritiva das variáveis do constructo reforço da marca. Como pode ser visto, com exceção da variável 2 deste constructo (prefiro quando meu fornecedor de TI disponibiliza conteúdo divertido através das mídias sociais) que teve média 3,92; todas as outras variáveis apresentam média superior a 4,0. Ainda ressalta-se que o item 1 deste constructo (prefiro quando meu fornecedor de TI disponibiliza conteúdo informativo sobre seu produto/serviço nas mídias sociais) teve a maior média que é de 4,56. Os dados apresentado estão em conformidade com os dados apresentados no constructo gerar consciência que teve média alta para conteúdo e informação e média baixa para entretenimento. Sendo assim, confirma-se que os respondentes avaliam positivamente a mídia social do fornecedor de TI quando este publica conteúdo relevante. Ainda, ressalta-se que é interessante perceber que o interesse do usuário na mídia social tem um caráter mais informativo e prático em detrimento de um caráter lúdico. Isso pode ser explicado pelo caráter extremamente técnico do setor, no qual seus usuários tem interesse em informações úteis para o melhor desenvolvimento do seu próprio trabalho a partir da utilização das soluções oferecidas pelas empresas de TI.

Tabela 44 - Caracterização do constructo reforço da marca

Variáveis	Média (n=36)	Desvio Padrão
1 - Prefiro quando meu fornecedor de TI disponibiliza conteúdo informativo sobre seu produto/serviço nas mídias sociais.	4,56	1,647
2 - Prefiro quando meu fornecedor de TI disponibiliza conteúdo divertido através das mídias sociais.	3,92	1,697
3 - Gosto de saber notícias sobre a empresa do meu fornecedor de TI através das mídias sociais.	4,03	1,647
4 - Acredito que o meu fornecedor de TI seja sincero nas mídias sociais.	4,36	1,515

A análise fatorial apresentada na Tabela 45 resultou no fator 1, denominado reforço da marca, sendo este responsável por 51,7%. O KMO é 0,615, portanto dentro dos padrões estabelecidos, assim como o *Alfa* que é 0,681, atestando a confiabilidade da escala. Este grupo se refere à percepção do usuário sobre os esforços do fornecedor de TI em reforçar a marca. Ainda, as cargas fatoriais são altas, o que valida as variáveis estabelecidas.

Tabela 45 - Análise fatorial do constructo reforço da marca

Variáveis	Fator 1 – Reforço da marca	Comunalidade
4 - Acredito que o meu fornecedor de TI seja sincero nas mídias sociais.	0,771	0,595
3 - Gosto de saber notícias sobre a empresa do meu fornecedor de TI através das mídias sociais.	0,770	0,593
2 - Prefiro quando meu fornecedor de TI disponibiliza conteúdo divertido através das mídias sociais.	0,756	0,571
1 - Prefiro quando meu fornecedor de TI disponibiliza conteúdo informativo sobre seu produto/serviço nas mídias sociais.	0,555	0,309
<i>Eigenvalue</i>		2,068
<i>Alpha de Cronbach</i>		0,681

Contudo, na Tabela 46 a seguir, na coluna “Alfa de Cronbach se o item for deletado” percebe-se que se o item 1 - Prefiro quando meu fornecedor de TI disponibiliza conteúdo informativo sobre seu produto/serviço nas mídias sociais - for excluído, gera um aumento da confiabilidade, pois o *Alfa* geral fica em 0,697.

Tabela 46 - Confiabilidade de Alfa se uma das variáveis for excluída (reforço da marca)

Variáveis	<i>Alfa</i> de Cronbach se o item for deletado
1 - Prefiro quando meu fornecedor de TI disponibiliza conteúdo informativo sobre seu produto/serviço nas mídias sociais.	0,697
2 - Prefiro quando meu fornecedor de TI disponibiliza conteúdo divertido através das mídias sociais.	0,575
3 - Gosto de saber notícias sobre a empresa do meu fornecedor de TI através das mídias sociais.	0,586
4 - Acredito que o meu fornecedor de TI seja sincero nas mídias sociais.	0,594

5.3.10 Constructo – resolver problemas dos clientes

Na análise descritiva apresentada na Tabela 47 verifica-se que os usuários não avaliam positivamente as variáveis apresentadas, pois todas possuem média menor que 4,0. Este fator pode ser explicado pelo estudo de caso realizado já que as empresas pesquisadas afirmam que não tem interesse em utilizar as mídias sociais para este fim, pois ressaltam que possuem um canal específico para isso. As empresas ainda afirmam que quando clientes tentam resolver seus problemas através da mídia social, a orientação é encaminhar para o canal correto (Help Desk). Contudo, é importante tomar cuidado com esta política, pois muitas vezes o usuário pode procurar a mídia social por considerar resolver seu problema mais rápido ou, até mesmo, por não ter tido sucesso através do Help Desk. Ainda, a prática desta política pode prejudicar o nível de satisfação do usuário, considerando que, como visto em alguns constructos, estes

clientes tem interesse em ações com o objetivo instrutivo e informativo, em detrimento do entretenimento.

Tabela 47 - Caracterização do constructo resolver problemas dos clientes

Variáveis	Média (n=36)	Desvio Padrão
1 - As mídias sociais do meu fornecedor de TI é um excelente meio para resolver os meus problemas.	3,42	1,628
2 - Meu fornecedor de TI responde mais rápido aos problemas com seu produto/serviço através das mídias sociais.	3,44	1,698
3 - É muito fácil esclarecer dúvidas através das mídias sociais do meu fornecedor de TI.	3,61	1,777

A Tabela 48 a seguir demonstra que o fator resultante da análise fatorial denominado resolver problemas dos clientes é responsável por 79,7% da variância. Seu KMO de 0,690 está dentro dos padrões estabelecidos e seu *Alfa* de 0,869 afirma que a confiabilidade da escala é considerada ótima. Este agrupamento inclui variáveis que avaliam a percepção do usuário sobre os esforços do fornecedor de TI em resolver seus problemas através da mídia social.

Tabela 48 - Análise fatorial do constructo resolver problemas dos clientes

Variáveis	Fator 1 – Resolver problemas dos clientes	Comunalidade
1 - As mídias sociais do meu fornecedor de TI é um excelente meio para resolver os meus problemas.	0,930	0,864
2 - Meu fornecedor de TI responde mais rápido aos problemas com seu produto/serviço através das mídias sociais.	0,921	0,849
3 - É muito fácil esclarecer dúvidas através das mídias sociais do meu fornecedor de TI.	0,824	0,678
<i>Eigenvalue</i>	2,392	
<i>Alpha de Cronbach</i>	0,869	

Tabela 49 - Confiabilidade de *Alfa* se uma das variáveis for excluída (resolver problemas dos clientes)

Variáveis	<i>Alfa</i> de Cronbach se o item for deletado
1 - As mídias sociais do meu fornecedor de TI é um excelente meio para resolver os meus problemas.	0,756
2 - Meu fornecedor de TI responde mais rápido aos problemas com seu produto/serviço através das mídias sociais.	0,771
3 - É muito fácil esclarecer dúvidas através das mídias sociais do meu fornecedor de TI.	0,913

5.3.11 Constructo – mitigar crise

Na Tabela 50 da análise descritiva do constructo mitigar crise, verifica-se que somente o item 2 deste constructo (meu fornecedor de TI é rápido em responder dúvidas e sugestões nas

mídias sociais) ficou abaixo de 4,0. Este fator está em conformidade com a análise efetuada no estudo de caso que verifica que o uso das mídias sociais pelas empresas pesquisadas ainda estão numa fase embrionária, pois essas empresas ainda devem empreender esforços para utilizar as mídias sociais diferente das mídias tradicionais, principalmente na velocidade de resposta. Contudo, no computo geral das outras variáveis que possuem média maior que 4,0, percebe-se que os respondentes avaliam positivamente o uso das mídias sociais por essas empresas num momento de crise, fazendo com que se consiga trabalhar de forma positiva o valor percebido.

Tabela 50 - Caracterização do constructo mitigar crise

Variáveis	Média (n=36)	Desvio Padrão
1 - Meu fornecedor de TI sempre atualiza as mídias sociais.	4,75	1,645
2 - Meu fornecedor de TI é rápido em responder dúvidas e sugestões nas mídias sociais.	3,64	1,710
3 - As mídias sociais do meu fornecedor de TI são bastante confiáveis.	4,31	1,670
4 - Meu fornecedor de TI resolve meu problema mais rápido via mídias sociais do que pelos meios tradicionais.	4,11	2,081

Já a análise fatorial que resultou no fator mitigar crise é responsável por 52,5% da variância, como pode ser visto na Tabela 51. Este agrupamento busca identificar a percepção do usuário sobre o uso da mídia social num momento de crise e conforme visto anteriormente, os respondentes avaliam positivamente o uso das mídias sociais para este fim. O KMO de 0,681 está dentro do limite estabelecido e o *Alfa* de 0,668 afirma que existe confiabilidade na escala.

Tabela 51 - Análise fatorial do constructo mitigar crise

Variáveis	Fator 1 – Mitigar crise	Comunalidade
3 - As mídias sociais do meu fornecedor de TI são bastante confiáveis.	0,841	0,708
2 - Meu fornecedor de TI é rápido em responder dúvidas e sugestões nas mídias sociais.	0,833	0,694
1 - Meu fornecedor de TI sempre atualiza as mídias sociais.	0,657	0,431
4 - Meu fornecedor de TI resolve meu problema mais rápido via mídias sociais do que pelos meios tradicionais.	0,518	0,268
<i>Eigenvalue</i>	2,101	
<i>Alpha de Cronbach</i>	0,668	

5.3.12 Constructo Mediador

Na análise estatística descritiva do constructo mediador, verifica-se que as variáveis mediadoras que representam os constructos consciência da marca (1), *feedback* (4), identificar usuário (5), resolver problemas dos clientes (10) e mitigar crise (11) possuem média abaixo de 4,0. Sendo assim, percebe-se que a avaliação positiva desses constructos depende menos de atitudes positivas do cliente em relação ao fornecedor. Em contrapartida, as variáveis mediadoras que representam os constructos engajamento (2), troca de conteúdo (3), valor da rede (6), comunicação em momento de crise (7), educação do cliente (8) e reforço da marca (9) dependem de atitudes positivas do cliente em relação ao fornecedor, pois suas médias são maiores que 4,0, conforme pode ser visto na Tabela 52 a seguir.

Tabela 52 - Caracterização do constructo mediador

Variáveis	Média (n=36)	Desvio Padrão
1 - De modo geral, as mídias sociais que meu fornecedor de TI utiliza são importantes para despertar a consciência dos seus clientes.	3,92	1,519
2 - De maneira geral, as mídias sociais do meu fornecedor de TI possibilita que eu participe ativamente delas.	4,28	1,614
3 - De modo geral, as mídias sociais que o meu fornecedor de TI utiliza permite trocar conteúdo com seus clientes.	4,19	1,737
4 - De maneira geral, meu fornecedor de TI proporciona feedback através das mídias sociais.	3,64	1,606
5 - De modo geral, o meu fornecedor de TI fala diretamente comigo através das mídias sociais.	3,61	1,536
6 - De maneira geral, as mídias sociais do meu fornecedor de TI é referência dentro do mercado.	4,39	1,931
7 - De maneira geral, as mídias sociais do meu fornecedor de TI passam informações com credibilidade.	4,78	1,416
8 - De modo geral, as mídias sociais do meu fornecedor de TI possuem informações importantes sobre seus produtos/serviços.	4,50	1,483
9 - De modo geral, as mídias sociais do meu fornecedor de TI são importantes para reforçar a sua marca.	5,00	1,789
10 - De maneira geral, as mídias sociais do meu fornecedor de TI é um ótimo meio para resolver os meus problemas.	3,67	1,927
11 - De modo geral, as do meu fornecedor é uma excelente maneira de administrar possíveis crises.	3,89	1,894

A análise fatorial do constructo mediador resultou em 3 fatores que podem ser vistos na Tabela 53. O primeiro fator se mostrou responsável por 31,0% da variância explicada na solução rotacionada e foi denominado de retorno utilitário. Neste grupo verificam aspectos mais tangíveis da mídia social na solução de eventuais problemas. Já o segundo grupo é responsável por 22,7% da variância explicada e foi denominado Interatividade, pois agrupa as características ligadas ao estímulo do relacionamento, ou seja, busca a participação ativa dos usuários. Por fim, o terceiro grupo se refere às características da imagem e ao desejo do

usuário em fazer parte daquela comunidade e foi denominando Troca de informação. O KMO deste constructo é 0,804 e, portanto é considerado ótimo.

Ainda, foi calculado o *Alfa* de Cronbach para cada um dos fatores apresentados, onde todos obtiveram bons índices de confiabilidade acima de 0,7, sendo o *Alfa* geral 0,904. Dessa forma, é possível dizer que o constructo mediador apresentou boa consistência dentro da amostra pesquisada.

Tabela 53 - Análise fatorial do constructo mediador

Variáveis	Fator 1 – Retorno utilitário	Fator 2 – Interatividade	Fator 3 – Troca de informação	Comunalidade
10 - De maneira geral, as mídias sociais do meu fornecedor de TI é um ótimo meio para resolver os meus problemas.	0,890			0,831
6 - De maneira geral, as mídias sociais do meu fornecedor de TI é referência dentro do mercado.	0,838			0,776
4 - De maneira geral, meu fornecedor de TI proporciona feedback através das mídias sociais.	0,675			0,682
11 - De modo geral, as do meu fornecedor é uma excelente maneira de administrar possíveis crises.	0,580			0,521
8 - De modo geral, as mídias sociais do meu fornecedor de TI possuem informações importantes sobre seus produtos/serviços.		0,893		0,852
5 - De modo geral, o meu fornecedor de TI fala diretamente comigo através das mídias sociais.		0,683		0,565
3 - De modo geral, as mídias sociais que o meu fornecedor de TI utiliza permite trocar conteúdo com seus clientes.		0,574		0,683
2 - De maneira geral, as mídias sociais do meu fornecedor de TI possibilita que eu participe ativamente delas.		0,563		0,634
7 - De maneira geral, as mídias sociais do meu fornecedor de TI passam informações com credibilidade.			0,751	0,768
1 - De modo geral, as mídias sociais que meu fornecedor de TI utiliza são importantes para despertar a consciência dos seus clientes.			0,731	0,849
9 - De modo geral, as mídias sociais do meu fornecedor de TI são importantes para reforçar a sua marca.			0,724	0,703
Eigenvalue	3,409	2,495	1,959	
Alpha de Cronbach	0,857	0,819	0,747	

5.3.13 Constructo consequente

Na análise estatística descritiva do constructo consequente, verifica-se que as variáveis consequentes melhores avaliadas e possui média acima de 4,0 são os itens 1, 7, 8, 17, 18 e 22. Todas as outras variáveis possuem média abaixo de 4,0. Sendo assim, verifica-se que os respondentes demonstram pouca predisposição para participar ativamente nas mídias sociais, pois o constructo consequente representa o quanto o respondente está envolvido com os constructos antecedentes. Portanto, percebe-se a necessidade do fornecedor de TI utilizar ações para estimular os constructos antecedentes para que estes reflitam numa ação consequente do usuário. Ou seja, a ação do usuário na mídia social depende do esforço que o fornecedor empreende na busca pela sua participação.

Ainda, verifica-se um baixo índice de satisfação da mídia social do fornecedor de TI, representada pela média de 3,97 do item 19 - estou satisfeito com as mídias sociais que o meu fornecedor de TI disponibiliza para mim e/ou minha empresa. Contudo, ainda assim verifica-se que os respondentes tem interesse em continuar participando da mídia social do fornecedor, representados pela média 4,39 do item 22 - pretendo continuar usando as mídias sociais do meu fornecedor de TI, como pode ser visto na Tabela 54 a seguir.

Tabela 54 – Caracterização do constructo consequente

Variáveis	Média (n=36)	Desvio Padrão
1 - Você e/ou sua empresa acredita nas informações publicadas nas mídias sociais do seu fornecedor de TI.	4,56	1,501
2 - Você e/ou sua empresa desenvolve conteúdo e posta nas mídias sociais do seu fornecedor.	3,64	1,959
3 - Utilizo as mídias sociais do meu fornecedor de TI para comentar sobre os seus produtos/serviços.	3,63	0,791
4 - Utilizo as mídias sociais do meu fornecedor de TI para fazer sugestões sobre produtos/serviço.	3,89	1,833
5 - Eu e/ou minha empresa trocamos frequentemente conteúdo com o fornecedor de TI através das mídias sociais.	3,75	1,948
6 - Eu e/ou minha empresa publicamos frequentemente nas mídias sociais do meu fornecedor de TI.	3,53	1,934
7 - Sempre me identifico para me comunicar com o meu fornecedor de TI através das mídias sociais, porque quero que ele saiba quem eu sou.	4,00	2,000
8 - Você e/ou sua empresa participa das mídias sociais do seu fornecedor de TI para desenvolver relacionamentos com outros usuários.	4,03	1,748
9 - Você e/ou sua empresa utiliza as mídias sociais do seu fornecedor de TI para se informar sobre o mercado.	3,94	1,866
10 - Quando tenho um problema com o produto/serviço do meu fornecedor de TI, primeiro busco informações nas mídias sociais.	3,86	1,930
11 - Quando alguém fala mal do meu fornecedor de TI nas mídias sociais, me preocupo em defendê-lo.	2,94	1,772

12 - Tiro dúvidas frequentemente utilizando as mídias sociais do meu fornecedor de TI.	3,86	1,791
13 - Procuro sempre me informar sobre dúvidas sobre produto/serviço primeiro através das do meu fornecedor de TI.	3,61	1,793
14 - Faço recomendação do meu fornecedor de TI através das mídias sociais.	3,56	1,934
15 - Quando existe um problema com o seu fornecedor de TI você e/ou sua empresa utiliza as mídias sociais para se informar e/ou tirar dúvidas.	3,69	2,040
16 - Quando existe um problema com o seu fornecedor de TI você e/ou sua empresa utiliza as mídias sociais para reclamar.	3,94	1,999
17 - Você já utilizou as mídias sociais do seu fornecedor de TI para elogiar.	4,36	1,759
18 - Quando tenho um problema com o meu fornecedor de TI que não é resolvido diretamente com ele, utilizo as mídias sociais para reclamar.	4,25	1,888
19 - Estou satisfeito com as mídias sociais que o meu fornecedor de TI disponibiliza para mim e/ou minha empresa.	3,97	1,665
20 - Tenho total confiança nas informações que o meu fornecedor de TI disponibiliza nas mídias sociais.	3,81	1,721
21 - Costumo indicar as mídias sociais do meu fornecedor de TI para outras empresas.	3,36	1,588
22 - Pretendo continuar usando as mídias sociais do meu fornecedor de TI.	4,39	1,856

O resultado rotacionado da análise fatorial gerou 5 fatores como pode ser visto na Tabela 55 a seguir. O primeiro fator se mostrou responsável por 22,5% da variância explicada e foi denominando *Heavy Users*. Este agrupamento se refere a atitudes positivas que exige bastante cooperação dos usuários, por exemplo, usuários que tivessem um nível alto de concordância nessas variáveis poderiam se tornar evangelizadores da marca como proposto por Weinberg e Pehlivan (2011). O segundo fator é responsável por 21,8% da variância e foi denominado *Soft Users*, pois este agrupamento indica atitudes de uso da mídia social com bastante frequência. O terceiro grupo é responsável por 13,4% da variância sendo denominado Confiança, pois agrupo variáveis que demonstram uma atitude positiva e proativa dos usuários perante a mídia social do fornecedor. Já o quarto fator é responsável por 9,9% da variância e foi chamado de Credibilidade, pois agrupa variáveis com conotações de parceria entre as partes envolvidas. Por fim, o quinto e último grupo se chama Eu busco e é responsável por 7,5% da variância. Este grupo se refere a uma intenção de utilizar as mídias sociais do fornecedor.

O KMO do constructo consequente é 0,668 e dentro dos limites estabelecidos. Ressalta-se que o *Alfa* de Cronbach foram considerados ótimos sendo acima de 0,8 apresentando boa consistência dentro da escala, com exceção do fator 4 que resultou em 0,687. Contudo

ressalta-se que o *Alfa* geral de 0,916 apresenta-se com um bom índice de confiabilidade da escala.

Tabela 55 - Análise fatorial do constructo consequente

Variáveis	Fator 1 – <i>Heavy Users</i>	Fator 2 – <i>Soft Users</i>	Fator 3 – Confiança	Fator 4 – Credibilidade	Fator 5 – Eu busco	Comunalidade
2 - Você e/ou sua empresa desenvolve conteúdo e posta nas mídias sociais do seu fornecedor.	0,832					0,768
16 - Quando existe um problema com o seu fornecedor de TI você e/ou sua empresa utiliza as mídias sociais para reclamar.	0,812					0,770
6 - Eu e/ou minha empresa publicamos frequentemente nas mídias sociais do meu fornecedor de TI.	0,748					0,786
8 - Você e/ou sua empresa participa das mídias sociais do seu fornecedor de TI para desenvolver relacionamentos com outros usuários.	0,708					0,681
4 - Utilizo as mídias sociais do meu fornecedor de TI para fazer sugestões sobre produtos/serviço.	0,683					0,779
7 - Sempre me identifico para me comunicar com o meu fornecedor de TI através das mídias sociais, porque quero que ele saiba quem eu sou.	0,647					0,615
11 - Quando alguém fala mal do meu fornecedor de TI nas mídias sociais, me preocupo em defendê-lo.	0,602					0,779
18 - Quando tenho um problema com o meu fornecedor de TI que não é resolvido diretamente com ele, utilizo as mídias sociais para reclamar.	0,509					0,600
13 - Procuro sempre me informar sobre dúvidas sobre produto/serviço primeiro através das do meu fornecedor de TI.		0,857				0,823
22 - Pretendo continuar usando as mídias sociais do meu fornecedor de TI.		0,768				0,784

17 - Você já utilizou as mídias sociais do seu fornecedor de TI para elogiar.	0,714				0,634
10 - Quando tenho um problema com o produto/serviço do meu fornecedor de TI, primeiro busco informações nas mídias sociais.	0,676				0,767
9 - Você e/ou sua empresa utiliza as mídias sociais do seu fornecedor de TI para se informar sobre o mercado.	0,652				0,804
12 - Tiro dúvidas frequentemente utilizando as mídias sociais do meu fornecedor de TI.	0,639				0,842
20 - Tenho total confiança nas informações que o meu fornecedor de TI disponibiliza nas mídias sociais.		0,780			0,736
14 - Faço recomendação do meu fornecedor de TI através das mídias sociais.		0,740			0,743
21 - Costumo indicar as mídias sociais do meu fornecedor de TI para outras empresas.		0,643			0,773
19 - Estou satisfeito com as mídias sociais que o meu fornecedor de TI disponibiliza para mim e/ou minha empresa.			0,894		0,858
1 - Você e/ou sua empresa acredita nas informações publicadas nas mídias sociais do seu fornecedor de TI.			0,547		0,762
5 - Eu e/ou minha empresa trocamos frequentemente conteúdo com o fornecedor de TI através das mídias sociais.			0,471		0,679
3 - Utilizo as mídias sociais do meu fornecedor de TI para comentar sobre os seus produtos/serviços.				0,809	0,725
15 - Quando existe um problema com o seu fornecedor de TI você e/ou sua empresa utiliza as mídias sociais para se informar e/ou tirar dúvidas.				0,539	0,786
Eigenvalue	4,949	4,785	2,946	2,170	1,645
Alpha de Cronbach	0,878	0,914	0,823	0,687	0,975

5.4 Avaliação do modelo proposto

Após a análise descritiva e fatorial, bem como a avaliação da consistência interna da escala a partir do *Alfa* de Cronbach e da unidimensionalidade obtida pela análise fatorial, é necessário efetuar o teste do modelo conceitual proposto que foi realizado a partir da técnica de modelagem de equações estruturais PLS-SEM. O principal motivo para escolha dessa técnica é a complexidade relativamente alta do modelo que inclui 12 constructos provenientes da teoria e do estudo de caso. Como os construtos consequente e mediador são compostos por 3 e 4 dimensões, respectivamente, empregou-se o PLS-SEM de 2ª ordem (HAIR JR. *et al*, 2009).

O PLS é um método estatístico que utiliza a métrica de mínimos quadrados. Para o uso dessa técnica utilizou-se o software SmartPLS que calcula todos os parâmetros simultaneamente. Contudo, os modelos de mensuração (*outer model*) e estrutural (*inner model*) serão analisados separadamente.

Como pode ser visto na análise fatorial, percebeu-se a necessidade de excluir alguns itens que aumentaria a confiabilidade do *Alfa*. A comunalidade também foi utilizada como base para definição da exclusão de alguns itens. Dessa forma, os itens que foram excluídos para verificar a validade do modelo foram:

- item 6 do constructo gerar consciência;
- item 3 do constructo troca de conteúdo;
- item 4 do constructo mitigar crise;
- itens 1, 3 e 9 do constructo consequente.

5.4.1 Avaliação do modelo de mensuração (*outer model*)

De acordo com Galhanone (2013) para avaliação do *outer model* deve-se examinar a significância de cada item, a confiabilidade das medidas dos constructos e as validades convergentes e discriminantes, sendo que os critérios específicos são a determinação da confiabilidade, a análise da consistência interna e a validade convergente.

A confiabilidade é o grau em que as medidas estão livres de erros, ou seja, a probabilidade de um item realizar a sua função sem falhas (O'CONNOR, 2002). Para Hair Jr. *et al* (2005) está

frequentemente associada com escalas de itens múltiplos que representam um conceito. Sendo assim, “para que seja confiável, os escores (classificações) para as perguntas individuais (itens) que compreendem a escala deverão ser correlacionados”. Portanto, a confiabilidade verifica se os indicadores são um conjunto confiável de medida (HAIR *et al*, 2005).

A confiabilidade pode ser checada a partir de diversos critérios. Conforme visto anteriormente, o *Alfa* de Cronbach verifica a consistência interna e foi utilizado para verificar a confiabilidade das escalas que demonstrou se confiável na maioria dos casos, portanto houve a necessidade de exclusão de alguns itens, conforme citado anteriormente. Contudo, Galhanone (2013) ressalta que essas medidas podem ser subestimadas nos modelos de equações estruturais que utilizam a técnica PLS. Sendo assim, a confiabilidade composta pode ser considerada uma medida mais adequada de confiabilidade dos constructos, pois considera que os indicadores possuem cargas diferentes. Segundo Hair *et al* (2005) a confiabilidade composta é aceitável quando o seu valor é acima de 0,7, contudo, este número não é um padrão absoluto e para pesquisas exploratórias é aceitável valores acima de 0,6.

A confiabilidade composta dos constructos do modelo pode ser verificada na Tabela 56 a seguir.

Tabela 56 – Resultados gerais do modelo

Constructos	AVE	Raiz Quadrada do AVE	Confiabilidade composta	R ²
Comunicação em momento de crise	0,740365	0,860444652	0,894737	
Consequente	0,690607	0,831027677	0,899035	0,943437
<i>Consequente - Heavy Users</i>	0,592306	0,769614189	0,919506	0,636821
<i>Consequente - Soft Users</i>	0,713718	0,844818324	0,925644	0,788453
Consequente - Confiança	0,743448	0,862234307	0,896726	0,72216
Consequente - Credibilidade	0,728663	0,853617596	0,842638	0,647831
Educação do cliente	0,747946	0,864838713	0,898748	
Engajamento	0,645625	0,803507934	0,878626	
<i>Feedback</i>	0,710359	0,842827978	0,907185	
Identificar usuário	0,618729	0,786593288	0,866151	
Mitigar crise	0,635167	0,796973651	0,83591	
Gerar consciência	0,500744	0,707632673	0,826878	
Resolver problemas dos clientes	0,796793	0,892632623	0,921337	
Reforço da marca	0,628412	0,792724416	0,834752	
Troca de conteúdo	0,735997	0,857902675	0,892813	
Valor da rede	0,565518	0,752009308	0,838283	

A confiabilidade composta de todos os constructos do modelo está acima de 0,80, o que demonstra que todos os constructos possuem confiabilidade. Contudo, além da confiabilidade composta deve-se considerar a confiabilidade individual de cada variável do constructo, que descreve o quanto uma variável é consistente com relação ao que se deseja medir.

A confiabilidade individual de cada variável é denominada de carga fatorial (*outer loadings*) que é a correlação de cada variável com o fator (constructo) que indicam o grau de correspondência entre a variável e o fator que devem ser maiores que 0,7. Contudo, Hair *et al* (2005) ressalta que valores entre 0,4 e 0,7 só devem ser considerados se retirados se levar um aumento da confiabilidade composta acima do valor-limite, bem como não afetar a validade de conteúdo. Ainda, Galhanone (2013) ressalta que em escalas e/ou itens novos é comum encontrar cargas abaixo de 0,7, porém a recomendação é que elimine cargas menores que 0,4.

Tabela 57 - Outer loadings

	Comunicação em momento de crise (CC)	Consequente (CO)	Heavy Users (CO I)	Soft Users (CO II)	Confiança (CO III)
CC1	0,934325				
CC2	0,767428				
CC3	0,871313				
CO I		0,778431			
CO II		0,893883			
CO III		0,841353			
CO IV		0,805959			
CO2			0,834474		
CO4			0,855613		
CO6			0,83977		
CO7			0,763588		
CO8			0,720217		
CO11			0,735739		
CO16			0,826236		
CO18			0,528258		
CO10				0,859822	
CO12				0,894294	
CO13				0,824107	
CO17				0,805463	
CO22				0,837623	
CO14					0,861572
CO20					0,824896
CO21					0,898657
	Credibilidade (CO IV)	Educação do cliente (EC)	Engajamento (EM)	Feedback (FB)	Identificar usuário (IU)
CO5	0,899092				
CO19	0,80558				
EC1		0,888331			

EC2		0,904162			
EC3		0,798247			
EN1			0,836715		
EN2			0,765617		
EN3			0,714882		
EN4			0,886106		
FB1				0,910402	
FB2				0,868998	
FB3				0,802957	
FB4				0,782755	
IU1					0,83296
IU2					0,801112
IU3					0,793466
IU4					0,713951
	Mitigar crise (MC)	Gerar consciência (MS)	Resolver problemas dos clientes (PC)	Reforço da marca (RM)	Troca de conteúdo (TC)
MC1	0,610977				
MC2	0,86036				
MC3	0,889937				
MS1		0,709067			
MS2		0,869831			
MS3		0,768917			
MS4		0,698228			
MS5		0,406916			
PC1			0,934996		
PC2			0,929241		
PC3			0,807881		
RM2				0,722674	
RM3				0,801144	
RM4				0,849203	
TC1					0,779091
TC2					0,900574
TC4					0,888804
	Valor da rede (VR)				
VR1	0,744041				
VR2	0,821555				
VR3	0,75438				
VR4	0,681494				

Conforme visto na Tabela 57 acima, as cargas absolutas dos constructos ficaram acima de 0,7, com exceção da variável 1 do constructo mitigar crise, variável 5 do constructo gerar consciência e da variável 4 do constructo valor da rede. Contudo, optou-se por não eliminar essas variáveis, pois seus valores se aproximam do valor-limite e não são menores que 0,4. Ressalta-se também que seus valores ficaram acima do limite necessário para o *Alfa* de Cronbach e confiabilidade composta.

Sendo assim, após verificar a consistência interna e a confiabilidade do modelo é necessário verificar a validade dos constructos a partir de aspectos de convergência e discriminância. Analisar a validade é um passo importante para verificar o modelo, pois a confiabilidade não garante a validade. Isso porque, a confiabilidade verifica as medidas utilizadas (variáveis), enquanto “a validade é o grau em que os indicadores medem com ‘precisão’ aquilo que eles devem efetivamente medir”. Portanto, com a validade busca-se identificar se as variáveis utilizadas estão de fato medindo os constructos respectivos. (HAIR *et al*, 2005, p. 489)

Para tanto a “validade convergente é o ponto até onde o constructo está positivamente relacionado com outras medidas do mesmo construto” (HAIR JR. *et al*, 2005, p. 202). Segundo Galhanone (2013, p. 281-282) “na modelagem de equações estruturais pelo PLS, a validade convergente é dada pela média da variância extraída (*Average Variance Extracted – AVE*), que mede a variância capturada de cada item pelos constructos latentes”. Os valores AVE do modelo proposto estão na Tabela 56 acima e todos os valores excedem o mínimo necessário que é 0,5.

O próximo passo para verificar a validade de constructo é a verificação da validade discriminante que “é o ponto até onde o construto não se correlaciona com outras medidas (construto) que dele diferem” (HAIR JR. *et al*, 2005, p. 202). Para verificar a validade discriminante no contexto do PLS deve-se analisar a raiz quadrada da AVE que deve ser maior que a correlação entre pares de constructos. “Isso pode ser demonstrado em uma matriz que inclua as correlações entre os diferentes constructos abaixo da diagonal principal e as raízes quadradas da AVE calculadas para cada constructo ao longo dessa diagonal.” (GALHANONE, 2013, p. 283).

Na Tabela 58 é possível verificar a validade discriminante dos constructos. As correlações que ultrapassaram a raiz da AVE são relativamente pequenas, mas como o *Alpha* de Cronbach e a comunalidade estão acima dos limites estabelecidos, não há necessidade de excluir novas variáveis.

Tabela 58 – Validade discriminante

	CC	CO	CO I	CO II	CO III	CO IV	EC	EN	FB	IU	MC	MS	PC	RM	TC	VR
CC	0,860															
CO	0,807	0,898														
CO I	0,667	0,798	0,770													
CO II	0,873	0,888	0,604	0,845												
CO III	0,618	0,850	0,617	0,641	0,862											
CO IV	0,533	0,805	0,571	0,677	0,552	0,854										
EC	0,733	0,769	0,591	0,794	0,557	0,718	0,865									
EN	0,654	0,857	0,811	0,667	0,733	0,692	0,589	0,804								
FB	0,580	0,757	0,528	0,721	0,561	0,777	0,817	0,673	0,843							
IU	0,640	0,845	0,690	0,765	0,632	0,790	0,871	0,745	0,862	0,787						
MC	0,453	0,719	0,400	0,627	0,553	0,763	0,626	0,601	0,819	0,794	0,797					
MS	0,453	0,501	0,533	0,389	0,448	0,313	0,369	0,492	0,380	0,468	0,309	0,708				
PC	0,622	0,776	0,566	0,716	0,663	0,720	0,824	0,582	0,881	0,862	0,756	0,449	0,893			
RM	0,426	0,531	0,156	0,585	0,382	0,496	0,408	0,387	0,579	0,403	0,691	0,207	0,507	0,793		
TC	0,622	0,776	0,526	0,763	0,612	0,685	0,850	0,616	0,829	0,852	0,801	0,254	0,802	0,485	0,858	
VR	0,540	0,820	0,605	0,692	0,727	0,782	0,742	0,710	0,878	0,782	0,763	0,393	0,819	0,587	0,779	0,752

5.4.2 Análise do *Inner Model* (modelo estrutural) e das hipóteses

Uma vez validado os parâmetros propostos do modelo deve-se fazer a avaliação do *Inner Model* e dos *Path Coefficients*, para, por fim, testar o modelo proposto.

Galhanone (2013) ressalta que no método PLS-SEM o coeficiente de determinação (R^2) é o melhor indicador para verificar o ajuste do modelo. Segundo Hair Jr. *et al* (2009, p. 132) o coeficiente de determinação é a “medida da proporção da variância da variável dependente em torno de sua média que é explicada por variações das variáveis independentes ou preditoras”, ou seja, se o modelo é adequado pode-se assumir que quanto maior o valor de R^2 , maior o poder de explicação da equação e, portanto, melhor a previsão da variável dependente.

Sendo assim, verifica-se também que o R^2 tenha um nível mínimo para explicar o modelo. O coeficiente determinante pode variar entre 0 e 1 e é considerado substancial se for acima de 0,75, moderado se for entre 0,50 e 0,75 e fraco se entre 0,25 e 0,50. (HAIR Jr. *et al*, 2009)

Os valores de R^2 das variáveis independentes deste modelo (consequente) são apresentados na Tabela 56 e verifica-se que a variável consequente é substancial (0,94). A variável consequente - *Soft Users* – também é substancial (0,79). Já as variáveis consequentes *Heavy Users* (0,64), *Confiança* (0,72) e *Credibilidade* (0,65) são consideradas moderadas. Sendo assim, pode-se afirmar que o modelo é adequado.

O último passo para a análise do modelo proposto é o exame dos *Path Coefficients*, que pode ser entendido como os coeficientes betas padronizados de regressões de mínimos quadrados. Para tanto se deve verificar o sinal, que se for o oposto ao da relação teórica, rejeita-se a hipótese, não em função de não ser significativo o beta, mas sim em decorrência de que maiores esforços dos fornecedores de serviços na mídia social no respectivo constructo estão associados com menor grau de satisfação; vale dizer, a eficiência dos esforços feitos pelos fornecedores não estão produzindo os resultados esperados junto às empresas clientes e *prospects*. Verifica-se também a magnitude dos coeficientes, que indica a força da relação que, para ter algum impacto relevante, tem sido assumida como devendo ser maior que 0,10; e, por fim, os *Path Coefficients* devem ser significantes, no mínimo ao nível de $p < 0,05$.

Com relação à magnitude, verifica-se que o constructo *feedback* (-0,37) é o que exerce maior impacto na satisfação. Contudo, como o seu sinal é negativo, percebe-se que os fornecedores de TI ainda têm dificuldade em trabalhar com as mídias sociais de forma rápida e precisa e, dessa forma causaria um impacto negativo na satisfação dos seus usuários. Na sequência, o constructo valor da rede (0,29) também exerce um grande impacto na satisfação. Isso pode ser explicado pela importância que a rede exerce dentro deste mercado e que pode ser potencializado pelo uso das mídias sociais. Dessa forma, verifica-se que os respondentes podem fazer parte da mídia social para fazer conexões também com os outros usuários de valor.

O constructo identificar usuário (0,27), comunicação em momento de crise (0,25) e engajamento (0,21) também causam impacto na satisfação, o que pode ser explicado pela potencialidade da mídia social em proporcionar um retorno rápido e eficiente, bem como uma comunicação personalizada. Além de ser uma importante ferramenta na administração de crise. Ainda, esses constructos evidenciam as características de relacionamento que não são apenas possibilitados pela mídia social, mas sim esperados que ocorram. Já todos os constructos restantes não possuem forte relação com a satisfação, pois ficaram abaixo do limite esperado de 0,10. Contudo, ressalta-se que mesmo não causando grande impacto na satisfação, os respondentes avaliam negativamente os esforços das empresas nos constructos educação do cliente e gerar consciência, denotando isso que os esforços dispendidos pelos fornecedores não estão atingindo o esperado, ou seja, não estão sendo percebidos como gerando educação e consciência por parte dos clientes.

Tabela 59 - Teste dos *Path Coefficients*

Constructos	Satisfação	Valor <i>t</i>
Comunicação em momento de crise	-0,37005	3,612689
Educação do cliente	0,293088	3,871251
Engajamento	0,274419	3,881286
<i>Feedback</i>	0,251495	3,808925
Identificar usuário	0,215372	3,484596
Mitigar crise	0,080672	3,482386
Gerar consciência	-0,07109	3,770296
Resolver problemas dos clientes	0,04499	4,12252
Reforço da marca	0,037996	3,871352
Troca de conteúdo	0,02757	4,184447
Valor da rede	-0,0099	3,649631

Por fim, verifica-se que o teste de significância (teste *t*) para os coeficientes dos caminhos mostraram-se significantes para todos os construtos ao nível $p < .05$. Sendo assim, as hipóteses foram rejeitadas ou não conforme o sinal esperado na relação teórica, como pode ser visto na Tabela 60.

Tabela 60 – Teste das hipóteses

Hipóteses do <i>framework</i> teórico	Coefficientes do caminho	Sinal esperado	Teste <i>t</i> S/NS	Resultado teórico
Valor da rede	0,293088	+	S **	Confirmado
Identificar usuário	0,274419	+	S **	Confirmado
Comunicação em momento de crise	0,251495	+	S **	Confirmado
Engajamento	0,215372	+	S **	Confirmado
Resolver problemas dos clientes	0,080672	+	S **	Confirmado
Reforço da marca	0,04499	+	S **	Confirmado
Troca de conteúdo	0,037996	+	S **	Confirmado
Mitigar crise	0,02757	+	S **	Confirmado
<i>Feedback</i>	-0,37005	+	S **	Não confirmado
Educação do cliente	-0,07109	+	S **	Não confirmado
Gerar consciência	-0,0099	+	S **	Não confirmado

(**) $p < .05$

A partir das análises realizadas, a Ilustração 20 mostra o modelo proposto indicando os *outer loadings* do modelo de mensuração, os *Path Coefficients* do modelo estrutural e o R^2 da variável satisfação.

Ilustração 20 – Framework teórico proposto testado

5.5 Avaliação do modelo concorrente

Outro importante critério para validar o *framework* é a comparação com *framework* teóricos concorrentes que podem ser testados com os dados obtidos, para dessa maneira, garantir que o resultado é a melhor aproximação com a realidade. Para esta pesquisa, o *framework* concorrente testou o efeito de um constructo mediador representado por uma atitude positiva com relação ao fornecedor e que, portanto, influenciaria na satisfação com a mídia social.

Este *framework* teve desempenho significativamente pior, pois o R^2 do constructo consequente (satisfação) ficou bem abaixo do modelo original. (0,64 do *framework* concorrente vs 0,94 do *framework* original). O AVE também apresentou cargas baixas para diversos constructos, como pode ser visto no Quadro 34.

Quadro 34 – Teste do *framework* concorrente

Constructos	AVE	Raiz Quadrada do AVE	Confiabilidade da composição	R ²
Comunicação em momento de crise	0,738508	0,859364882	0,893641	
Consequente	0,690608	0,831028279	0,899023	0,641901
<i>Consequente - Heavy Users</i>	0,592266	0,769588202	0,919492	0,629474
<i>Consequente - Soft Users</i>	0,713721	0,844820099	0,925646	0,792046
Consequente - Confiança	0,743436	0,862227348	0,89672	0,714936
Consequente - Credibilidade	0,728858	0,853731808	0,84279	0,657
Educação do cliente	0,748087	0,864920228	0,898836	
Engajamento	0,645303	0,803307538	0,878863	
<i>Feedback</i>	0,712126	0,843875583	0,907689	
Identificar usuário	0,620666	0,787823584	0,866656	
Mitigar crise	0,645094	0,80317744	0,843596	
Mediador	0,752862	0,867676207	0,901275	0,929146
Mediador - Retorno utilitário	0,703273	0,838613737	0,904233	0,802127
Mediador - Interatividade	0,651557	0,807190808	0,881582	0,779587
Mediador – Troca de informação	0,666634	0,816476577	0,855941	0,685732
Gerar consciência	0,475991	0,68992101	0,818195	
Resolver problemas dos clientes	0,797006	0,892751925	0,92146	
Reforço da marca	0,627489	0,792142033	0,833509	
Troca de conteúdo	0,736252	0,858051281	0,893108	
Valor da rede	0,56676	0,752834643	0,838936	

Sendo assim, o teste do *framework* teórico é mais um argumento para a validação do *framework* inicialmente proposto que verifica que a satisfação da mídia social do fornecedor é formada por diversos constructos identificados na teoria de marketing de relacionamento e mídias sociais, impactando diretamente na construção da satisfação de clientes e *prospects*, sem demandar a mediação por um construto atitudinal. Na Ilustração 21 a seguir é possível verificar as dimensões do *framework* concorrente.

Ilustração 21 – Framework teórico concorrente testado

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentados as cosnsiderações finais a cerca do estudo realizado, bem como uma sítense dos pontos relevantes desta pesquisa, assim como as relações entre as duas pesquisas empíricas realizadas. Ainda, ressalta-se as limitações deste estudo e discussões relacionadas à sugestões para futuras pesquisas referentes ao tema.

6.1 Conclusões do estudo: estudo de caso x *survey*

Esta dissertação teve como objetivo estudar como empresas do mercado B2B estão utilizando as mídias sociais nas suas atividades de marketing de relacionamento, bem como avaliar os fatores antecedentes e do nível de satisfação de usuários clientes e *prospects* perante a mídia social dos fornecedores de TI. Para a realização deste estudo foi desenvolvido um referencial teórico abordando os conceitos e temas relativos de marketing de relacionamento e mídias sociais. Embora o referencial teórico possibilite um entendimento sobre os temas propostos, verificou-se a necessidade de fazer uma pesquisa de campo para aprofundamento do estudo.

Como método de pesquisa definiu-se o estudo de caso para atingir o objetivo de compreender como empresas do mercado B2B estão utilizando as mídias sociais nas suas atividades de marketing de relacionamento e que possibilitou uma análise detalhada dos casos pesquisados. A escolha de três empresas resultou num estudo de caso múltiplos que possibilita um maior aprofundamento do tema pela análise cruzada dos casos com a teoria. As empresas pesquisadas são HBSIS, TOTVS e XTI.

Com a realização desta pesquisa foi possível verificar que a utilização das mídias sociais pelas empresas pesquisadas ainda está numa fase embrionária. As estratégias utilizadas pelas empresas não possuem grande foco no relacionamento com os seus clientes, embora busquem engajá-los através deste meio. Contudo, verifica-se que algumas das ações utilizadas pelas empresas podem auxiliar nas atividades de marketing de relacionamento das empresas pesquisadas. Dessa forma, desenhou-se o *framework* teórico que busca identificar como os

usuários avaliam esses constructos convergente, bem como o seu respectivo impacto na satisfação desses usuários perante a mídia social do fornecedor de TI.

A partir do modelo teórico, foi elaborado uma pesquisa quantitativa para atingir o segundo objetivo deste estudo que busca avaliar os fatores antecedentes e do nível de satisfação de usuários clientes e *prospects* perante a mídia social dos fornecedores de TI. O método de pesquisa utilizado foi uma *survey*. Deste modo, intenta-se compreender o uso das mídias sociais por duas perspectivas distintas, porém relacionadas. A visão do fornecedor de serviços e a visão dos usuários das mídias sociais deste respectivo fornecedor.

No estudo de caso, verificou-se que as empresas pesquisadas não se preocupam com o perfil dos seus usuários nas mídias sociais, não fazendo uma análise detalhada para identificar quem são seus clientes, potenciais clientes, colaboradores e público externo. Embora verifique-se que as empresas pesquisadas busquem analisar os seus clientes nas atividades de marketing de relacionamento para atingí-los de maneira eficaz e adequada, ressalta-se que essa estratégia não é muito bem compreendida nas ações de mídias sociais.

Já na *survey*, verificou-se que o constructo identificar usuário é um dos constructos que mais exerce impacto na satisfação do usuário, tendo em vista a potencialidade deste meio para se relacionar com a empresa, os usuários esperam ser tratados de acordo com o seu perfil e expectativas. Dessa forma, percebe-se que as empresas pesquisadas perdem a oportunidade da potencialidade de interação e comunicação personalizada propostas pelas mídias sociais com públicos específicos, pois dentro deste meio tratam todos os usuários de maneira igual.

Com relação ao perfil dos respondentes da *survey*, verifica-se que a maioria é jovem com altos cargos hierárquicos, sendo que a maior parte dessas empresas se encontram na região sul e sudeste e na sua maioria micro e pequenas empresas com 69% da amostra representadas por empresas de serviço. Verifica-se também que assim como as empresas do estudo de caso, as empresas respondentes da *survey* também estão numa fase embrionário de uso das mídias sociais, pois 78% possuem perfil nas mídias sociais a menos de 3 anos. Ainda, ressaltam a dificuldade de mensurar os resultados oriundos desse meio, seus objetivos de uso das mídias sociais é bastante conflitante e confuso, bem como fazem alterações constantes no uso deste meio. Destaca-se que a maioria é *prospects* das empresas de TI e as que são clientes, não

participa da mídia social do seu fornecedor. Portanto, é possível perceber que ainda existe muitas possibilidades de adquirir usuários-clientes, assim como engajá-los.

A dificuldade de monitoramento foi também um dos pontos destacados pelas empresas no estudo de caso. Dessa forma, ressalta-se que esta dificuldade limita o uso das mídias sociais pelas empresas, pois dificulta o entendimento tanto do seu público como do resultado de suas ações, ou seja, o que de fato funciona. Sendo assim, as empresas utilizam as mídias sociais de forma indutiva, a partir da percepção do responsável pelo monitoramento e atualização destes meios.

Outro ponto a se destacar é a importância de conhecer profundamente a plataforma utilizada, pois cada plataforma é única e possui suas especificidades que se bem utilizadas pode auxiliar nas atividades de marketing de relacionamento. Dessa forma, as empresas pesquisadas procuram trabalhar mais a imagem da marca nesses meios, dando pouca atenção a sua potencialidade para auxiliar nas atividades de marketing de relacionamento.

A imagem da marca pode ser entendida a partir do constructo gerar consciência. Embora seja o principal objetivo do uso das mídias sociais pelas empresas pesquisadas, verifica-se que este constructo não causa impacto na satisfação dos seus usuários, conforme demonstrado pela *survey*. Ainda, além de não gerar impacto na satisfação, este constructo também é mal avaliado pelos usuários. Sendo assim, reforça-se a necessidade de entendimento das mídias sociais pelas empresas para que o seu objetivo seja definido a partir da potencialidade do meio escolhido que deve ir de encontro tanto com o interesse dos seus usuários como atingir os objetivos da empresa. Portanto, é importante reforçar que não adianta utilizar a mídia social apenas para se ter presença virtual, mas se deve compreender o objetivo de cada meio e entender como ele pode auxiliar aos objetivos da empresa, assim como atingir as necessidades de seus usuários.

Com a realização dessa pesquisa foi possível identificar que o constructo *feedback* é o que exerce maior impacto na satisfação. Contudo, verifica-se que as empresas ainda têm dificuldade em trabalhar com as mídias sociais de forma rápida e precisa, o que gera um impacto negativo na satisfação dos seus usuários. Ainda, este ponto foi destacado pelas empresas pesquisadas, pois afirmam que possuem dificuldades de entender seus usuários e respondê-los de forma rápida e eficaz. Dessa forma, gerencialmente, quando uma empresa

decide utilizar as mídias sociais como forma de comunicação e relacionamento é importante que elas estejam preparadas para suprir a demanda de seus usuários com respostas rápidas, personalizadas e eficazes, ou seja, satisfazendo o seu usuário no que tange a sua necessidade de conhecimento e relacionamento.

Ressalta-se também que os constructos comunicação em momento de crise e engajamento tem forte influência na satisfação, fazendo com que a mídia social seja uma importante ferramenta na administração de crise. Ainda, verifica-se que esses constructos estão intrínsecos com o relacionamento, destacando a mídia social como uma importante fonte de informação e plataforma para auxiliar no relacionamento com os clientes.

Verifica-se também que o *framework* teórico proposto possibilita uma visão geral dos antecedentes da satisfação nas mídias sociais e que a satisfação com a mídia social do fornecedor não depende da mediação de atitudes positivas favoráveis. Curiosamente o constructo gerar consciência não apresenta grande impacto na satisfação da mídia social, mas este constructo é apontado como o principal objetivo do uso das mídias sociais, tanto pelas empresas pesquisadas como por diversos teóricos sobre o tema, conforme pode ser visto no referencial teórico desta dissertação. Talvez a geração de consciência estritamente relacionada com o *marketing mix* seja uma dimensão insuficiente para caracterizar esse constructo.

De maneira geral, com a realização das duas pesquisas a partir de pontos de vistas diferentes, fornecedores e clientes e *prospects*, foi possível perceber utilizar a mídia social somente para ter presença virtual não é suficiente para atender as expectativas dos seus usuários. Assim como utilizar a mídia social como substituta da mídia tradicional com foco somente na imagem da marca não traz o retorno esperado, bem como pode até ser prejudicial a marca, considerando que os usuário não entendem este meio para este fim e, portanto é necessário compreender as especificidades de cada plataforma e seu respectivo objetivo que deve respeitar os interesses dos usuários e contemplar a potencialidade deste meio para satisfazê-los.

6.2 Limitações do estudo

O estudo apresentado teve como objetivo compreender como as empresas utilizam as mídias sociais com foco no relacionamento e como os usuários deste meio avaliam essas ações, assim como o respectivo impacto na satisfação. Sendo assim, ressalta-se que o estudo alcançou os objetivos propostos, porém é importante compreender que qualquer abordagem de pesquisa possui limitações. Deste modo, vale ressaltar algumas limitações desta pesquisa. A mídia social é considerada ainda muito recente se comparada às mídias tradicionais. Mais recentemente ainda é a sua utilização pelo mercado B2B, no qual se verificam indícios de seu uso a partir de 2010. Sendo assim, nota-se uma escassez na literatura de mídias sociais com foco no mercado B2B.

Outra limitação se refere ao método estudo de caso adotado que não permite a generalização dos resultados encontrados para outras empresas dentro do setor pesquisado. Ainda, ressalta-se a subjetividade da análise realizada que refletem a percepção da pesquisadora, situação natural neste tipo de método. Embora a pesquisadora tenha dado especial atenção a esta limitação durante todo o processo de pesquisa, a eliminação completa desta limitação é improvável.

Outra limitação importante se refere a natureza não aleatória da amostra na pesquisa quantitativa que foi escolhida por conveniência. Desta forma, é importante ressaltar que os resultados obtivos se referem somente a amostra desta pesquisa. Destaca-se também que o uso da internet para a coleta dos dados é também uma limitação. Por um lado possibilita um maior alcance e rapidez na coleta das informações, por outro, impossibilita que o pesquisador acompanhe este processo e, portanto, pode existir algum viés dos respondentes no que diz respeito ao entendimento das perguntas, assim como na dedicação de responder ao questionário.

Ressalta-se também que, embora a pesquisa atinga todas as regiões do Brasil, seu maior enfoque se deu na região sul e sudeste. Ainda, o método utilizado (PLS-SEM) possibilita captar somente relações diretas. Deste modo, como pode ser visto na análise, o constructo gerar consciência não se mostrou importante para os respondentes, o que pode ter sido uma limitação do método de pesquisa utilizado.

Apesar das limitações apresentadas, o estudo se mostra importante para o tema em questão, pois busca a visão dos dois lados de uma relação, sendo este um ponto importante, pois um relacionamento envolve duas partes relacionais. Ainda, visa contribuir a escassa literatura sobre o tema pesquisado, que além de recente, possui um maior enfoque nos consumidores finais e não no mercado B2B.

6.3 Sugestão para estudos futuros

O estudo proposto focou no mercado B2B, porém estudos futuros podem analisar o mercado B2C a fim de contribuir para o *framework* teórico e verificar o impacto na satisfação desses mesmos constructos para outro mercado. Assim como, o estudo pode também ser replicados por outros segmentos.

Outro ponto para sugestão é a replicação do estudo em outros países, considerando que o estudo foi realizado somente no Brasil. Isso pode ser interessante para marcas que atuam globalmente, como por exemplo, a própria TOTVS.

Outra sugestão é a adaptação do *framework* também para produtos, tendo em vista que o *framework* focou somente no segmentado de serviços. Ainda, mais especificamente utilizou o setor de TI, podendo abranger também outros setores.

Como sugestão de pesquisas futuras sugere-se também a condução de pesquisas para a compreensão do monitoramento e avaliação das mídias sociais pelas empresas. Considerando que este ponto foi destacado como grande dificuldade para as empresas respondentes. Ainda, vale ressaltar a importância de compreender melhor o constructo gerar consciência dentro do composto de marketing.

REFERÊNCIAS

ACHROL, R. S; KOTLER, P. Marketing in the newtork economy. **Journal of Marketing**, v. 63, 1999.

AGE, L. Business manoeuvring: a model of B2B selling processes. **Management Decision**, v. 49, n. 9, 2011.

AKAR, E. TOPÇU, B. An Examination of the Factors Influencing Consumers' Attitudes Toward Social Media Marketing. **Journal of Internet Commerce**, v. 10, 2011.

ALEXA. Top Sites in Brazil. Disponível em: <http://www.alexa.com/topsites/countries/BR>. Acesso em: 20/06/2013.

ALGESHEIMER, R. *et al.* The social influence of brand community: evidence from european car club. **Journal of Marketing**, v. 69, p. 19-34, July, 2005.

ALQAHTANI, A. A. Toward a clarification of the concept of relationship marketing. **International Journal of Management**, v. 28, n. 2, June, 2011.

ALMEIDA, S. *et al.* Os efeitos da participação em comunidades virtuais de marca no comportamento do consumidor: proposição e teste de um modelo teórico. **RAC**, Curitiba, v. 15 n. 3, p. 366-391, Mai/Jun, 2011.

ANDZULIS, J. M. *et al.* A review of social media and implications for the sales process. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. XXXII, n. 3, p. 305–316, Summer, 2012.

BAGOZZI, R.; DHOKAKIA, U. Antecedents and purchase consequences of customer participation in small group brand communities. **International Journal of Research in Marketing**, v.23, p. 45-61, 2006.

BHATTACHARYA, C. *et al.* Strengthening Stakeholder-Company Relationships Through Mutually Beneficial Corporate Social Responsibility Initiatives. **Journal of Business Ethics**, v.85, 2009.

BELCH, G.E.; BELCH, M.A. **Propaganda e Promoção**. 7. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

BERALDI, L. C. **Pequena empresa e tecnologia da informação**: recomendações e roteiro de aplicação para melhoria da competitividade dos fabricantes de móveis do pólo moveleiro de Mirassol – SP. 2002. 201f. Tese de doutorado – Escola de Engenharia de São Carlos da USP. São Carlos.

BERGAMASCHI, S. **Modelos de gestão da terceirização de tecnologia da informação: um estudo exploratório**. 2004. 197f. Tese de Doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. São Paulo.

BERRY, L. L.. Big Ideas In Services Marketing. **The Journal of Services Marketing**; Summer, 1987.

BERRY, L. L.. Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspective. **Journal of the Academic of Marketing Science**; v. 23, n. 4, 1995.

BELFIORE, P. P. *et al.* Análise multivariada para avaliação do comportamento de grupos supermercadistas brasileiros. **Administração em Diálogo**, São Paulo, n. 7, 2005, p. 53-75.

BLACKWELL, R. D. *et al.* **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

BLOG TOTVS. **TOTVS cria estrutura Private para grandes empresas**. 2012. Disponível em: <http://www.totvs.com/blog>. Acesso em: 25/06/2013.

BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities problems, and a process. **Journal of Marketing Research**, XXII, p. 199-208, May 1985.

BRASSCOM. **Até 2014, faltarão 45 mil profissionais de TI no Brasil**. Press release, 2011. Disponível em: <http://www.brasscom.org.br/brasscom>. Acesso em: 29/06/2013.

BOHLING *et al.* CRM Implementation: Effectiveness Issues and Insights. **Journal of Service Research**, v. 9, n. 2, novembro, 2006.

CAMPBELL, A. Achieving Customer Knowledge Competence: Managing Customer Relationship Management Programs Strategically. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 5, 2003.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de estudo de caso em pesquisas para dissertações e teses em administração, **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 3, Jul/Set. 1991.

CAMPOMAR, M. C. **As novas mídias vem aí**. In: OGDEN, J. R.; CRESCITELLI, E. (Org.). Comunicação integrada de marketing: conceitos, técnicas e práticas. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, p. 175-177, 2007.

CARO, A. *et al.* Inovatividade, envolvimento, atitude e experiência na adoção da compra on-line. **RAE**, São Paulo, v.51, n.6, Nov/Dez, 2011.

CGI.br. Comitê Gestor da Internet no Brasil. **TIC Domicílios**, 2012. Disponível em <www.cgi.br>. Acesso em: 30/09/2012.

COMSCORE. **Brazil Digital Future in Focus**. 2013. Disponível em: <http://www.comscore.com>. Acesso em: 20/06/2013.

CRESCITELLI, E. Crise de credibilidade da propaganda: considerações sobre seu impacto na eficácia da mensagem. **Revista FACOM – Faculdade de Comunicação da FAAP**, 2004.

CRESCITELLI, E. A importância do público interno na comunicação de marketing. **FACOM - Revista de Comunicação da FAAP**. São Paulo, v. 15, p. 13-19, 2005.

CRESCITELLI, E.; IKEDA, A. A. Marketing de relacionamento entre fabricantes e varejistas. Marketing de relacionamento entre fabricantes e varejistas. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 55-65, Abril/Junho, 2006a.

CRESCITELLI, E.; IKEDA, A. A. Planejamento de comunicação de marketing: um estudo exploratório. **Revista UNICSUL**, v. 11, p. 149-162, 2006b.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative and quantitative approaches**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

CROSBY, L. A. *et al.* Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective, **Journal of Marketing**, v. 54, p. 68-81, July, 1990.

DORNELAS, S. J.; XAVIER, O. R. Quando o CRM será efetivo em uma empresa? **X Simpósio de Engenharia de Produção**, 2003.

DUARTE, M. Y. M. **Estudo de caso**. 2010. In: Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. 2 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2010.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ELEFANT, C. The “power” of social media: legal issues & best practices for utilities engaging social media. **Energy Law Journal**, v. 32, n. 1, 2011.

EVANS, D.; MCKEE, J. **Social media marketing: the next generation of business engagement**. Indiana: Wiley, 2010.

FACEBOOK. **Perfil do Facebook no Facebook**. Disponível em: www.facebook.com. Acesso em: 05/07/2013.

FIELD, A. **Descobrendo a ESTATÍSTICA usando o SPSS**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009

FITZSIMMONS; A. James; FITZSIMMONS, A. Mona. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FILHO, B. A. da C; TOLEDO, G. L. Marketing estratégico e a criação de unidade de negócio. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 1, n. 10, 1999.

FLOYD, B *et al.* Strategic communications committee: online and electronic communications subcommittee. **Relatório editado pela Universidade da Flórida**, setembro, 2009. Disponível em <<http://www.ufl.edu/>>. Acesso em: 30/09/2010.

FOURNIER, S.; AVERY, J. The uninvited brand. **Business Horizons**, v. 54, p. 193-207, 2011.

FRELS, J. K. *et al.* The integrated networks model: explaining resource allocations in network markets. **Journal of Marketing**, v. 67, p. 29–45, January, 2003.

FUCHS, C. **Social software and web 2.0: their sociological foundations and implications**. 2010. In: MURUGESAN, S. Handbook of research on web 2.0, 3.0, and x.0: technologies, business, and social applications. United States of America by Information Science Reference: IGI Global, 2010.

G1. **Twitter chega aos 7 anos com 40% de usuários que não tuítam**. 2013. Disponível em: <http://g1.globo.com/mundo/noticia/2013/03/twitter-chega-aos-7-anos-com-40-de-usuarios-que-nao-tuitam.html>. Acesso em: 22/03/2013.

GABARINO, E.; JOHNSON, M. S. The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. **Journal of Marketing**; Apr 1999; 63, 2; ABI/INFORM Global.

GARTNER, I. **Market Share Analysis: Enterprise Content Management Software, Worldwide**. 2010.

GARTNER, I. **Market Share Analysis: Enterprise Content Management Software, Worldwide**. 2011.

GARTNER, I. **Gartner Says By 2015, More Than 50 Percent of Organizations That Manage Innovation Processes Will Gamify Those Processes**. Press release, 2011. Disponível em: <http://www.gartner.com/newsroom/id/1629214>. Acesso em: 20/07/2013.

GIFFIN, K. The contributions of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication process. **Psychological Bulletin**, v. 68, p. 104-120, 1967.

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

GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994.

GRÖNROOS, C. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 19, n.2, p. 99-113, 2004.

GROVER, V. *et al.* The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information systems functions. **Journal of Management Information Systems**, v. 12, n. 4, p. 89-116, Spring, 1996.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para economias de rede**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR., J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR JR., J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAN, B; WINDSOR, J. User's willingness to pay on social network sites. **The Journal of Computer Information Systems**, v. 51, n. 4, Summer, 2011.

HARRISON, M. *et al.* Why is business to business marketing special? **B2B International**, 2006. Disponível em: <<http://www.b2binternational.com/assets/whitepapers>>. Acesso em: 15/09/2012.

HBSIS. Site da empresa. Disponível em: www.hbsis.com.br. Acesso: 2013.

HENDRICKS, K. B. The impact of enterprise systems on corporate performance: A study of ERP, SCM, and CRM system implementations. **Journal of Operations Management**, v. 25, 2007.

HOFFMAN, D. K. *et al.* **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos**. 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

HOFFMAN, D; FODOR, M. Can you measure the ROI of your social media marketing? **MITSloan Management Review**, v. 52, 2010.

IBRAMERC. **Mídias sociais como apoio aos negócios B2B**. 2012. Disponível em: <http://www.ibramerc.org.br/pesquisa/detalhe/19>. Acesso em: 20/11/2012.

IBOPE Nielsen Online. **Pesquisa Ibope**. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.almanaqueibopecom.br>>. Acesso em: 18/08/2012.

IDC. **International Data Corporation**, 2011. Disponível em: < <http://www.idc.com>>. Acesso em: 27/09/2012.

IKEDA, A. A.; CRESCITELLI, E. O Efeito Potencial da Comunicação Integrada de Marketing. **Revista Marketing**, São Paulo, v. 352, 2002.

JANSEN, B. *et al.* Classifying ecommerce information sharing behaviour by youths on social networking sites. **Journal of Information Science**, 2011.

KAPFERER, J. **O que vai mudar as marcas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KAPLAN, A. M.; HAENLEIN, M. Users of the world, unite! the challenges and opportunities of social media. **Business Horizons**, v. 53, p. 59-68, 2010.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P; PFOERTSCH, W. **B2B brand management**. Heidelberg: Springer Berlin, 2006.

KOTLER, P *et al.* Fim da Guerra entre vendas e marketing. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 7, julho de 2006.

KUMAR, V.; RAMANI, G. Taking customer lifetime value analysis to the next level. **Journal of Integrated Communications**, p. 27-33, 2004.

LAM,S.K. *et al.* Resistance to brand switching when a radically new brand is introduced: a social identity theory perspective. **Journal of Marketing**, v. 74, p. 128–146, November, 2010a.

LAM, S.K. *et al.* The Diffusion of market orientation throughout the organization: a social learning theory perspective. **Journal of Marketing**, v. 74, p. 61–79, September, 2010b.

LAURINDO, F.J.B. Tecnologia da informação: eficácia das organizações. São Paulo: Futura, 2002.

LEE, C. S; MA, L. News sharing in social media: the effect of gratifications and prior experience. **Computers in Human Behavior**, v. 28, p. 331–339, 2012.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. 2. ed. São Paulo: Ed. 34, 2001.

LINKEDIN. Disponível em: <http://www.linkedin.com/about-us>. Acesso em: 20/07/2013.

LUO, X.; BHATTACHARYA, C.B. Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. **Journal of Marketing**, v. 70, p. 1-18, October, 2006.

MACHADO, A. **Twitter: metade dos usuários no Brasil já acessa rede pelo smartphone**. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/tecnologia/twitter-metade-dos-usuarios-no-brasil-ja-acessa-rede-pelo-smartphone-8483457>. Acesso em: 24/05/2013

MANGOLD, W. G; FAULDS, D. J. Social media: The new hybrid element of the promotion mix. **Business Horizons**, v. 52, 2009.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MARCZEWSKI, A. Gamification: a simple introduction. E-book: Lulu.com, 2012.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTINS, G. A; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2 e. São Paulo: Atlas, 2009.

MAZZON, J. A. **Avaliação do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social**. São Paulo, 1981. 273 f. Tese de Doutorado - Programa de pós-graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

McLUHAN, M. **Os meios de comunicação como extensões do homem (Understanding media)**. São Paulo, Editora Cultrix, 1964.

MCNALLY, R. C; GRIFFIN, A. A measure and initial test of managers' perceptions of relationship marketing in inter-organizational exchanges. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.35, 2007.

MERCADOBRASIL. **HBSIS é premiada por programa em educação corporativa**. 2013. Disponível em: <http://www.noticenter.com.br/?modulo=noticias&caderno=tecnologia¬icia=02202-hbsis-e-premiada-por-programa-em-educacao-corporativa>. Acesso em: 06/07/2013.

MICHAELIDOU, N. *et al.* Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands. **Industrial Marketing Management**, v. 40, 2011.

MILAN, Gabriel *et al.* A qualidade percebida dos serviços prestados por uma agência de comunicação e a satisfação de clientes: um estudo exploratório. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**; v. 10, n. 26, 2008.

MONTALVO, R. E. Social media management. **International Journal of Management & Information Systems**, v. 15, n. 3, p. 91–96, 2011.

MORGAN, M.; HUNT, D. S. The Commitment-trust theory of relationship marketing, **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20-38, July, 1994.

MURARO, L. Apresentação TOTVS: redes sociais corporativas, 2011. Disponível em: <http://www.slideshare.net/totvsconnect>. Acesso em: 20/07/2013

NICKELS, W.G.; WOOD, M.B. **Marketing, relacionamento, qualidade e valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

NITZAN, I.; LIBAI, B. Social effects on customer retention. **Journal of Marketing**, v. 75, p. 24–38, November, 2011.

NOTICENTER. **HBSIS lança universidade corporativa e Gestão e Soluções**. 2012. Disponível em: <http://www.noticenter.com.br/?modulo=noticias&caderno=tecnologia¬icia=2012072600212-hbsis-lanca-universidade-corporativa-e-gestao-e-solucoes>. Acesso em: 08/07/2013.
OLIVEIRA, M. M de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.

O’CONNOR, P. D. T.. **Practical Reliability Engineering**. John Wiley & Sons, 2002 – 4th Edition.

OLIVEIRA, M. M de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.

OLIVER, R. L. A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. **Journal of Marketing Research**, v. 17, n. 4, 1980.

OLIVER, R. L. Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response. **Journal of Consumer Research**, v. 20, 1993.

O’REILLY, T. What is Web 2.0: design patterns and business models for the next generation of software. **Communications & Strategies**, n. 65, 2007.

PALMATIER R. *et al.* Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. **Journal of Marketing**, v. 70, p. 136-153, 2006a.

PALMATIER R. *et al.* Returns on business-to-business relationship marketing investments: Strategies for Leveraging Profit. **Marketing Science**, Sep/Oct, 2006b.

PALMATIER R. Interfirm relational drivers of customer value. **Journal of Marketing**, v. 72, p. 76–89, July, 2008.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas S.A, 2010.

PARISE, S. *et al.* **The secrets of marketing in a web 2.0 world**. Elsevier, 2008.

PETRY, R. **Brasil pode ser 3º maior mercado de TI, prevê estudo**. Estadão, 2012. Disponível em: < <http://economia.estadao.com.br>>. Acesso em: 27/09/2012.

PORTAL DA PROPAGANDA. **Estudo inédito revela o perfil e as preferências dos brasileiros nas redes sociais**, 2013. Disponível em: <http://www.portaldapropaganda.com.br/portal/propaganda/33914-estudo-inedito-revela-o-perfil-e-as-preferencias-dos-brasileiros-nas-redes-sociais>. Acesso em: 28/02/2013.

PORTER, M; MILLAR, V. How information gives you competitive advantage. **Harvard Business Review**, 1985.

POZZEBON, M; FREITAS, H. M. R. de. Características desejáveis de um EIS – enterprise information system – rumo à proatividade. **REAd**, 5ª ed., v. 3, n. 1, 1997.

POZZEBON, M; FREITAS, H. M. R. de. Características desejáveis dos enterprise information system no final dos anos 90. **REAd**, 9ª ed., v. 5, n. 1, 1999.

QUALMAN, E. **Socialnomics: how social media transforms the way we live and do business**. New Jersey: Wiley, 2009.

RABABAH, K *et al.* Customer Relationship Management (CRM) Processes from Theory to Practice: The Pre-implementation Plan of CRM System. **International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning**, v. 1, n. 1, Abril, 2011.

RAJAMMA, R. K. *et al.* Dimensions and outcomes of B2B relational exchange: a meta-analysis. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 26, n. 2, 2011.

RAMSAY, M. Social media etiquette: a guide and checklist to the benefits and perils of social marketing. **Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management**, v. 17, p. 257–261, 2010.

RAUEN, Fábio José. **Roteiros de investigação científica**. Tubarão: UNISUL, 2002.

RINDFLEISCH, A.; MOORMAN, C. The Acquisition and utilization of information in new product alliances: a strength-of-ties perspective. **Journal of Marketing**, v. 65, p. 1–18, April, 2001.

RINGLE, C. M. *et al.* Editor's comments: a critical look at the use of PLS-SEM. **MIS Quarterly**; v. 36; March 2012.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 9 ed. Petrópolis: Vozes, 1985.

RUST, R. *et al.* **O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2001

SAAD CORRÊA, E. Reflexões para uma epistemologia da Comunicação Digital. In: 5º **SOPCOM - Comunicação e Cidadania**, 2007.

SAAD CORRÊA *et al.* O estudo das redes sociais na comunicação digital: é preciso usar metáforas? **Estudos de Comunicação**, v. 6, p. 201-225, 2009.

SAFKO, L.; BRAKE, D. **A Bíblia da mídia social: táticas, ferramentas e estratégias para construir e transformar Negócios**. São Paulo: Blucher, 2010

SANTAELLA, Lúcia. **Culturas e artes do pós-humano: da cultura das mídias à cibercultura**. São Paulo: Paulus, 2003.

SAYÃO, L. F. Modelos teóricos em ciência da informação – abstração e método científico. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 82-91, jan./abr. 2001.

SEKARAN, U. **Research methods for managers: a skill-building approach**. Chichester: Wiley, New York, 1984.

SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: E.P.U, 1974.

SEMIIOCAST. **Twitter reaches half a billion accounts**. 2012. Disponível em: http://semiocast.com/en/publications/2012_07_30_Twitter_reaches_half_a_billion_accounts_140m_in_the_US. Acesso em: 22/03/2013.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. The Evolution of Relationship Marketing. **International Business Review**, v. 4, n. 4, 1995a.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. Relationship marketing in consumer markets: antecedent and consequences. **Journal of the Academic of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 255-271, 1995b.

SILVA, S. M.; FLEURY, T. L. Aspectos culturais do uso de tecnologias de informação em pesquisa acadêmica. **Revista de Administração**, v. 35, n. 2, Abr/Jun, 2000.

SINCLAIRE, J. K.; VOGUS, C. E. Adoption of social networking sites: an exploratory adaptive structuration perspective for global organizations. **Information Technology and Management**, v. 12, n. 4, p. 293-314, 2011.

SOLIMAN, H. S. Customer Relationship Management and Its Relationship to the Marketing Performance. **International Journal of Business and Social Science**, v. 2, n. 10, June, 2011.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SUBRAHMANYAM, K.; GREENFIELD, P. Online communication and adolescent relationships. **The Future of Children**, v. 18, p. 119-146, Spring, 2008.

VERONEZZI, J. C. **Mídia de A a Z: os termos de mídia, seus conceitos, critérios e fórmulas, explicados e mostrados graficamente como são utilizados na mídia**. São Paulo: Flight: EDICON, 2002.

SWAMINATHAN, V.; MOORMAN, C. Marketing alliances, firm networks, and firm value creation. **Journal of Marketing**, v. 73, p. 52–69, September, 2009.

THOMAS, R. A.; WILKINSON, J. T. The devolution of marketing. **Marketing Management**, Spring, 2011.

TOTVS. Site da empresa. Disponível em: www.totvs.com. Acesso em: 2013.

TRUSOV, M. *et al.* Effects of word-of-mouth versus traditional marketing: findings from an internet social networking site. **Journal of Marketing**, v. 73, p. 90–102, September, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WANG, Q. *et al.* Can a retail web site be social? **Journal of Marketing**, v. 71, p. 143–157, July, 2007.

WANG, Q.; XIE, J. Will consumers be willing to pay more when your competitors adopt your technology? The impacts of the supporting-firm base in markets with network effects. **Journal of Marketing**, v. 75, p. 1–17, September, 2011.

WARR, W. A. Social software: fun and games, or business tools? **Journal of Information Science**, 2008.

WEINBERG, T. **The new community rules: marketing on the social web**. Sebastopol, CA: O'Reilly, 2010.

WEINBERG, B. D.; PEHLIVAN, E. Social spending: Managing the social media mix. **Business Horizons**, v. 54, p. 275-282, 2011.

WOODCOCK *et al.* Social CRM as a business strategy. **Database Marketing & Customer Strategy Management**, v. 18, n.1, p. 50–64, 2011.

XTI. Site da empresa. Disponível em: www.xti.com.br. Acesso em: 2013.

YANG, Y; HUANG, E. Interactivity and Social Media Marketing: Case study of Taiwan Companies. **IEEE**, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman. 2005.

ZABLAH *et al.* An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: towards a common understanding of na emerging phenomenon. **Industrial Marketing Management**, v. 33, 2004.

ZEITHAML, Valerie; BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – CARTA CONVITE

APÊNDICE 2 – PROTOCOLO PARA A PESQUISA DE CAMPO

APÊNDICE 3 – CARTA DE SENSIBILIZAÇÃO

APÊNDICE 4 – INSTRUMENTO DE COLETA

APÊNDICE 1 – CARTA CONVITE

CARTA CONVITE DE PESQUISA DE CAMPO
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO

São Paulo, __ de _____ de 20__.

Convido a _____ para participar de um estudo realizado pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP).

O objetivo do estudo é verificar como e quais mídias sociais as empresas utilizam nos seus relacionamentos, bem como entender como está avaliando esses resultados.

O estudo será conduzido por Isabel Schmidlin Fajardo Silva, aluna de mestrado, e os resultados dessa pesquisa servirão como base para a elaboração de sua dissertação.

Com o aceite deste convite, a mestrandia conduzirá entrevistas individuais com os colaboradores da empresa que estão ligados ao assunto de pesquisa.

Grato desde já pela colaboração,

Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar

Professor Titular de Marketing

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Universidade de São Paulo

APÊNDICE 2 – PROTOCOLO PARA A PESQUISA DE CAMPO

A – Visão geral do projeto de estudo de caso

- Título

O uso de mídias sociais para gerenciar o relacionamento no mercado B2B

- Objetivos do estudo

- Verificar como as empresas do mercado B2B estão utilizando as mídias sociais nos seus relacionamentos.

B – Procedimentos de campo

- Aspectos metodológicos

Pesquisa de natureza exploratória de cunho qualitativo com uso do método estudo de caso múltiplos incorporado

- Unidades de análise
 - XTI
 - HBSIS
 - TOTVS S.A
- Fontes de evidência
 - Entrevistas
 - Documentos
 - Registros em arquivo
 - Observações
 - Páginas na internet
 - Mídias sociais
- Principais instrumentos de coleta de dados
 - Roteiro de entrevistas e observações
 - Análises de documentos
- Executores da pesquisa
 - Pesquisadora – Isabel Schmidlin Fajardo Silva
 - Orientador – Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar
- Entrevistados
 - Decisores e responsáveis pelas estratégias do uso das mídias sociais nas empresas pesquisadas

C – Questões do estudo de caso

- Dados da organização
 - Nome
 - Missão
 - Estrutura da organização
 - Principais produto/serviços
 - Localização
 - Número de funcionários
 - Outras informações relevantes
- Dados do entrevistado
 - Nome
 - Cargo
 - Formação
 - Área e subordinação
 - Atribuições exercidas
 - Tempo de experiência na área
- Itens de investigação organizados por subunidades de análises
 - Marketing de relacionamento

Qual o seu entendimento sobre marketing de relacionamento?

Quais as estratégias de relacionamento que a sua empresa utiliza?

Quais as ações de comunicação utilizadas pela empresa?

Vocês utilizam ferramentas de CRM em sua empresa? Quais os objetivos?

Como se dá o processo decisório do uso das ferramentas de marketing de relacionamento?

Existe algum programa de relacionamento? Se sim, quais as características desses programas.

Se não, já houve? Quais os motivos que o levaram a abandonar o programa de relacionamento?

Qual a sua opinião sobre a afirmação: O relacionamento possibilita aumentar a lucratividade de clientes específicos, seja pela compra de outros produtos, seja pelo aumento do volume de produtos. Como isso influencia nas suas decisões?

Todos os clientes são tratados da mesma maneira? Existe algum tipo de classificação dos clientes? Como isso afeta as estratégias para cada cliente específico ou grupos de clientes?

- Mídias Sociais

Qual o seu entendimento sobre mídias sociais? De que forma as mídias sociais mudou a proposta de valor da sua empresa?

Como as mídias sociais afetam o marketing na sua empresa?

Qual o papel estratégico das mídias sociais no marketing da sua empresa?

Quem tomou a decisão de utilizar mídias sociais em suas ações?

Quais as mídias sociais utilizadas?

Como foi definida a escolha dessas mídias?

Há quanto tempo sua empresa usa mídias sociais?

Como é feita a divulgação dessas mídias sociais pela empresa?

Sua empresa possui colaboradores dedicados aos serviços de mídias sociais, seja com atualizações, monitoramento, busca de informações e análises?

Porque sua empresa decidiu usar as mídias sociais? Quais os objetivos de seu uso?

Quais os benefícios e quais as limitações das mídias sociais dentro do contexto da sua empresa?

Qual a probabilidade de sua empresa reavaliar e/ou mudar uma política da empresa ou uma prática de negócio baseada nas ações tomadas pelos clientes dentro das mídias sociais?

Quais informações a empresa já se beneficiou a partir do uso das mídias sociais?

O uso dessas mídias sociais sofreu alteração nos últimos 12 meses?

Quais os maiores desafios gerenciais a partir da implementação das mídias sociais dentro do seu negócio?

Como as mídias sociais pode facilitar o relacionamento para clientes específicos?

Como é definido o conteúdo que é publicado nas mídias sociais?

Existem diferenças de tipo de informações ou formas de comunicação pelas diferentes mídias utilizadas?

Existem diretrizes da empresa para a utilização das mídias sociais? Quais?

A empresa utiliza as mídias sociais na ampliação do relacionamento com o cliente? De que forma?

Quantos usuários participam das mídias sociais?

Qual a média de tempo de resposta para comentários negativos, dúvidas, reclamações, suporte técnico?

Já foram utilizadas outras mídias sociais que hoje não são mais? Se sim, quais foram essas mídias e quais foram os motivos para abandonarem essas mídias?

São feitas análises qualitativas? Como por exemplo, o tipo de conteúdo postado pelo usuário?

Os comentários são na sua maioria positivos, negativos, dúvidas, reclamações, suporte, ou outros? Para cada mídia específica.

Por que a sua empresa utiliza as mídias sociais?

O uso das mídias sociais auxilia aumentar a receita ou reduzir custos? Em quais atividades?

De quanto em quanto tempo são feitas avaliações?

Qual o percentual de clientes que participa das mídias sociais utilizadas pela empresa?

É feita alguma classificação a partir do uso das mídias sociais por parte dos clientes? Por exemplo: usa muito, usa pouco, moderado.

Quais os critérios de avaliação utilizados pela empresa?

* As questões foram baseadas de SINCLAIRE, J. K; VOGUS, C. E. Adoption of social networking sites: an exploratory adaptive structuration perspective for global organizations. **Information Technology and Management**, v. 12, n. 4, p. 293-314, 2011.

D – Relatório dos casos

Para a confecção do relatório de casos múltiplos será feita a análise individual de cada caso e, posteriormente o cruzamento das informações compartilhadas de cada caso, resultando em uma análise mais complexa sobre o tema. Ressalta-se também o cruzamento dos dados coletados com o referencial teórico possibilitando o entendimento da aplicação dos conceitos estudados pelas descobertas realizadas pela pesquisa de campo.

APÊNDICE 3 – CARTA DE SENSIBILIZAÇÃO

Prezado (a),

Convido-o para participar de uma pesquisa relativa à minha dissertação de Mestrado junto à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP).

O objetivo da pesquisa é conhecer a opinião e saber da utilização por empresas do mercado B2B em relação a mídias sociais nas suas atividades de Marketing de Relacionamento.

A pesquisa está sendo feita junto a uma amostra de empresas de diferentes setores em todo o Brasil. Por isso sua participação é de enorme importância. As respostas dadas são confidenciais e serão analisadas de forma consolidada para o mercado brasileiro. Ao final da pesquisa encaminharemos um sumário executivo dos principais resultados obtidos.

Para responder o questionário – que levará cerca de 15 minutos – basta acessar o link abaixo.

<https://pt.surveymonkey.com/s/G3NJ5XM>

Para qualquer informação adicional, favor contatar-me pelo e-mail abaixo indicado.

Antecipadamente, agradeço a sua colaboração.

Isabel Fajardo

Mestranda em Administração

belfajardo@usp.br

Prof. José Afonso Mazzon

Orientador

APÊNDICE 4 – INSTRUMENTO DE COLETA

BLOCO I – USO DAS MÍDIAS SOCIAIS**1. A sua empresa utiliza sites de mídias sociais?**

() Sim () Não

(se não utiliza, ir para o Bloco II)

2. Qual dos seguintes sites de mídia social a sua empresa utiliza ou já usou no passado?

() Bebo

() Buzznet

() Facebook

() Flickr

() LinkedIn

() MySpace

() PartnerUp

() Plaxo

() StumbleUpon

() Twitter

() Yammer

() YouTube

() Outros (especifique): _____

3. Há quanto tempo sua empresa usa mídias sociais (por exemplo, Facebook, MySpace, YouTube, etc) para o marketing, propaganda ou qualquer outra finalidade específica?

() Menos de um ano

() Entre 1 e menos de 3 anos

() Entre 3 e menos de 5 anos

() Entre 5 e menos de 7 anos

() 7 anos ou mais

4. A sua empresa tem funcionários dedicados à prestação de serviços de mídia social ou na busca de informações pelas mídias sociais e/ou analisa as mídias sociais?

(Por exemplo, desenvolvedor de conteúdo para mídias sociais, analista local de mídia social, suporte técnico de mídia social, gerente de mídia social)

- () Um membro da equipe
- () 2 a 4 membros da equipe
- () 5 a 9 membros da equipe
- () 10 ou mais membros da equipe
- () Não temos nem equipe dedicada nem consultores para o desenvolvimento de mídia social
- () Mantemos apenas consultores para este fim

Para responder as questões abaixo pense no objetivo da sua empresa em utilizar as mídias sociais. Assim, você deve responder cada uma das frases de acordo com uma escala de intensidade que varia de nenhuma utilização (não utiliza para essa finalidade) até total utilização (utiliza intensamente para essa finalidade ou com esse objetivo).

Grau de intensidade com que sua empresa utiliza mídias sociais:

N - Nenhuma P - Pouca M - Moderada B - Bastante T – Total

5. Intensidade com que sua empresa utiliza mídias sociais:	N	P	M	B	T
Para prestar serviço ao cliente e/ou fornecer suporte técnico					
Para vender produto e/ou serviço					
Para promover um produto/serviço ou marca					
Para obter conhecimento para produzir melhorias do produto/serviço, desenvolvimento, design					
Para construir comunidades					
Para educar os clientes sobre temas específicos ou tecnologias					
Outros (especifique): _____					

6. Intensidade de motivos pelos quais sua empresa utiliza mídias sociais:	N	P	M	B	T
Porque é rentável					
Porque outras empresas (clientes/concorrentes/fornecedores) estão utilizando as mídias sociais					
Para observar e coletar informações					
Para promover a empresa nas comunidades defensoras de produtos					
Para conectar-se com a nova geração de usuários sociais					
Outros (especifique): _____					

Para responder a questão 7 abaixo pense em uma escala de 0 a 10, onde 0 (zero) significa que com certeza a empresa não irá alterar sua prática de negócio com base em informações provenientes das mídias sociais, enquanto 10 significa que com certeza a empresa irá fazer essa alteração. Quanto mais próximo de zero for sua resposta, menor a chance dessa mudança, e quanto mais próximo de 10, maior a chance da mudança ocorrer.

7. Qual a probabilidade de sua empresa reavaliar e/ou mudar a política da empresa ou prática de negócio baseada em ações de consumo ocorridas nas mídias sociais?

Discordo totalmente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------------

A questão 8 a seguir diz respeito às mudanças que podem ter ocorrido no uso das mídias sociais pela sua empresa. Por favor, responda pensando nas diferenças que podem ter ocorrido desde quando sua empresa adotou o uso das mídias sociais até hoje.

8. O uso da das mídias sociais pela sua empresa mudou nos últimos 12 meses?	Diminuiu	Não mudou	Aumentou
Usando as mídias sociais de novas formas			
Usando mídias sociais adicionais			
Adicionando pessoal dedicado às mídias sociais			
Alterando o orçamento para as mídias sociais			
Contratando uma agência de mídia social ou consultor			
Outro (especifique): _____			

BLOCO II – USO DE MÍDAS SOCIAIS PELO FORNECEDOR DE TI

9. A seguir estão listadas algumas empresas fornecedoras de serviços de TI. Indique qual delas é a principal fornecedora de serviços de TI para a sua empresa. (Utilize como critério o fornecedor com qual a sua empresa tem mais relacionamento)

- ☐ Genesys
- ☐ HBSIS
- ☐ IBM
- ☐ SAP
- ☐ TOTVS
- ☐ Touch Tecnologia
- ☐ XTI
- ☐ Outra (especifique): _____
- ☐ Minha empresa não tem fornecedores de serviços de TI

(Se a resposta for: Minha empresa não tem fornecedores de serviços de TI, ir para o Bloco III - prospects)

10. Você (como pessoa física) e/ou sua empresa participa das mídias sociais desse principal fornecedor de TI para a sua empresa?

- ☐ Sim, participo mas apenas como pessoa física
- ☐ Sim, participamos mas apenas como empresa
- ☐ Sim, participamos como pessoa física e como empresa
- ☐ Não

(Caso não participe, ir para o Bloco III - prospects)

11. Assinale a(s) alternativa(s) que corresponde(m) à forma como sua empresa conheceu a mídia social desse seu principal fornecedor?

- ☐ Procurou na internet
- ☐ Viu na mídia social de outro usuário participante da sua rede
- ☐ Propagandas
- ☐ Convite do fornecedor
- ☐ Outro (especifique): _____

BLOCO III – ATITUDES EM RELAÇÃO A MÍDIAS SOCIAIS (CLIENTES)

Por favor, responda as frases a seguir levando em consideração seu principal fornecedor de TI, aquele com o qual sua empresa tem maior relacionamento.

Não existem respostas certas ou erradas. Por favor, pense cuidadosamente e assinale cada frase de maneira que a resposta reflita a sua opinião sincera e verdadeira.

Para responder cada uma das perguntas, utilizamos uma escala que vai de 1 a 7. Quanto mais à esquerda for sua resposta (mais próxima de 1), maior será o grau de discordância em relação a frase e quanto mais à direita for sua resposta (mais próxima de 7), maior o grau de concordância em relação a frase. Portanto, pense primeiro se você discorda ou concorda com a frase e, em seguida, a intensidade da sua discordância ou concordância.

Constructo – Gerar consciência:

12. Você ou sua empresa acompanha a mídia social do seu fornecedor, pois tem interesse em:	1	2	3	4	5	6	7
Propaganda							
Promoções							
Preço							
Suporte							
Conteúdo e/ou informações							
Entretenimento							

13. Por favor, responda as frase a seguir levando em consideração seu fornecedor de TI.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo totalmente

Constructo - Engajamento	1	2	3	4	5	6	7
Você e/ou sua empresa faz comentários nas mídias sociais do seu fornecedor de TI.							
Você e/ou sua empresa curte os conteúdos postados nas mídias sociais do seu fornecedor de TI .							
Você e/ou sua empresa compartilha o conteúdo postado nas mídias sociais do seu fornecedor de TI.							
Você e/ou sua empresa acompanha semanalmente as mídias sociais do seu fornecedor de TI.							

Constructo – Troca de conteúdo	1	2	3	4	5	6	7
As mídias sociais do meu fornecedor de TI são bastante informativas.							
É fácil tirar dúvidas sobre produto/serviço através das mídias							

sociais do meu fornecedor de TI.							
Participo de pesquisas ou enquetes disponíveis nas mídias sociais do meu fornecedor de TI.							
Quando tenho dúvidas sobre o produto/serviço utilizo as mídias sociais do meu fornecedor de TI para me informar, seja com o fornecedor, seja com outros usuários.							

Constructo – Feedback	1	2	3	4	5	6	7
Meu fornecedor de TI responde meus comentários publicados nas mídias sociais.							
Meu fornecedor de TI responde às minhas dúvidas publicadas nas mídias sociais.							
Meu fornecedor de TI é receptivo às minhas sugestões publicadas nas mídias sociais.							
As informações publicadas nas mídias sociais do meu fornecedor de TI possibilita um melhor uso do produto/serviço.							

Constructo – Identificar usuário	1	2	3	4	5	6	7
Sinto que o meu fornecedor de TI deseja me conhecer melhor através das suas mídias sociais.							
Sinto que o meu fornecedor de TI busca a minha participação através das mídias sociais.							
Quando me comunico com meu fornecedor de TI através das mídias sociais me sinto especial.							
Percebo que o meu fornecedor de TI saiba quem eu seja nas mídias sociais.							

Constructo – Valor da rede	1	2	3	4	5	6	7
Você e/ou sua empresa acredita que o seu fornecedor de TI seja referência dentro das mídias sociais.							
Seu fornecedor de TI busca desenvolver um diálogo com você e/ou sua empresa através das mídias sociais.							
Seu fornecedor mantém um relacionamento com você e/ou sua empresa através das mídias sociais.							
Você e/ou sua empresa se sente importante participando das mídias sociais do seu fornecedor de TI.							

Constructo – Comunicação em momento de crise	1	2	3	4	5	6	7
Acredito mais nas informações publicadas nas mídias sociais do meu fornecedor de TI do que nas mídias tradicionais.							
Sempre utilizo as mídias sociais do meu fornecedor de TI para comparar informações sobre ele.							
Quando existe um problema com o meu fornecedor de TI, ele sempre esclarece através das mídias sociais.							

Constructo – Educação do cliente	1	2	3	4	5	6	7
As mídias sociais do meu fornecedor de TI é um excelente meio							

para tirar dúvidas sobre o produto/serviço.							
Já solucionei problemas simples de utilização do produto/serviço através das mídias sociais do meu fornecedor de TI.							
Outros usuários das mídias sociais do meu fornecedor de TI já me ajudaram a resolver problemas simples de utilização do meu produto/serviço.							

Constructo – Reforço da marca	1	2	3	4	5	6	7
Prefiro quando meu fornecedor de TI disponibiliza conteúdo informativo sobre seu produto/serviço nas mídias sociais.							
Prefiro quando meu fornecedor de TI disponibiliza conteúdo divertido através das mídias sociais.							
Gosto de saber notícias sobre a empresa do meu fornecedor de TI através das mídias sociais.							
Acredito que o meu fornecedor de TI seja sincero nas mídias sociais.							

Constructo – Resolver problemas dos clientes	1	2	3	4	5	6	7
As mídias sociais do meu fornecedor de TI é um excelente meio para resolver os meus problemas.							
Meu fornecedor de TI responde mais rápido aos problemas com seu produto/serviço através das mídias sociais.							
É muito fácil esclarecer dúvidas através das mídias sociais do meu fornecedor de TI.							

Constructo – Mitigar crise	1	2	3	4	5	6	7
Meu fornecedor de TI sempre atualiza as mídias sociais.							
Meu fornecedor de TI é rápido em responder dúvidas e sugestões nas mídias sociais.							
As mídias sociais do meu fornecedor de TI são bastante confiáveis.							
Meu fornecedor de TI resolve meu problema mais rápido via mídias sociais do que pelos meios tradicionais.							

Constructo – Mediador	1	2	3	4	5	6	7
De modo geral, as mídias sociais que meu fornecedor de TI utiliza são importantes para despertar a consciência dos seus clientes.							
De maneira geral, as mídias sociais do meu fornecedor de TI possibilita que eu participe ativamente delas.							
De modo geral, as mídias sociais que o meu fornecedor de TI utiliza permite trocar conteúdo com seus clientes.							
De maneira geral, meu fornecedor de TI proporciona feedback através das mídias sociais.							
De modo geral, o meu fornecedor de TI fala diretamente comigo através das mídias sociais.							
De maneira geral, as mídias sociais do meu fornecedor de TI é							

referência dentro do mercado.							
De maneira geral, as mídias sociais do meu fornecedor de TI passam informações com credibilidade.							
De modo geral, as mídias sociais do meu fornecedor de TI possuem informações importantes sobre seus produtos/serviços.							
De modo geral, as mídias sociais do meu fornecedor de TI são importantes para reforçar a sua marca.							
De maneira geral, as mídias sociais do meu fornecedor de TI é um ótimo meio para resolver os meus problemas.							
De modo geral, as do meu fornecedor é uma excelente maneira de administrar possíveis crises.							

Constructo – Consequente	1	2	3	4	5	6	7
Você e/ou sua empresa acredita nas informações publicadas nas mídias sociais do seu fornecedor de TI.							
Você e/ou sua empresa desenvolve conteúdo e posta nas mídias sociais do seu fornecedor.							
Utilizo as mídias sociais do meu fornecedor de TI para comentar sobre os seus produtos/serviços.							
Utilizo as mídias sociais do meu fornecedor de TI para fazer sugestões sobre produtos/serviço.							
Eu e/ou minha empresa trocamos frequentemente conteúdo com o fornecedor de TI através das mídias sociais.							
Eu e/ou minha empresa publicamos frequentemente nas mídias sociais do meu fornecedor de TI.							
Sempre me identifico para me comunicar com o meu fornecedor de TI através das mídias sociais, porque quero que ele saiba quem eu sou.							
Você e/ou sua empresa participa das mídias sociais do seu fornecedor de TI para desenvolver relacionamentos com outros usuários.							
Você e/ou sua empresa utiliza as mídias sociais do seu fornecedor de TI para se informar sobre o mercado.							
Quando tenho um problema com o produto/serviço do meu fornecedor de TI, primeiro busco informações nas mídias sociais.							
Quando alguém fala mal do meu fornecedor de TI nas mídias sociais, me preocupo em defendê-lo.							
Tiro dúvidas frequentemente utilizando as mídias sociais do meu fornecedor de TI.							
Procuro sempre me informar sobre dúvidas sobre produto/serviço primeiro através das do meu fornecedor de TI.							
Faço recomendação do meu fornecedor de TI através das mídias sociais.							
Quando existe um problema com o seu fornecedor de TI você e/ou sua empresa utiliza as mídias sociais para se informar e/ou tirar dúvidas.							
Quando existe um problema com o seu fornecedor de TI você e/ou sua empresa utiliza as mídias sociais para reclamar.							
Você já utilizou as mídias sociais do seu fornecedor de TI para							

elogiar.							
Quando tenho um problema com o meu fornecedor de TI que não é resolvido diretamente com ele, utilizo as mídias sociais para reclamar.							
Estou satisfeito com as mídias sociais que o meu fornecedor de TI disponibiliza para mim e/ou minha empresa.							
Tenho total confiança nas informações que o meu fornecedor de TI disponibiliza nas mídias sociais.							
Costumo indicar as mídias sociais do meu fornecedor de TI para outras empresas.							
Pretendo continuar usando as mídias sociais do meu fornecedor de TI.							

BLOCO III – ATITUDES EM RELAÇÃO À MÍDIA SOCIAL (*PROSPECTS*)

A seguir você pode acessar a página do Facebook de uma das 5 empresas fornecedoras de TI listadas abaixo. Clique no link da empresa que você escolheu e analise o conteúdo que consta na página do Facebook. Após observar o conteúdo do Facebook desta empresa, por favor, responda as frases a seguir.

Genesys: <https://www.facebook.com/pages/Genesys-Engenharia-de-Software/477334365647887?fref=ts>

HBSIS: <https://www.facebook.com/hbsis.solucoes?fref=ts>

IBM: <https://www.facebook.com/IBMBrasil?fref=ts>

SAP: <https://www.facebook.com/sapbrasil?fref=ts>

TOTVS: <https://www.facebook.com/totvs?fref=ts>

Não existem respostas certas ou erradas. Por favor, pense cuidadosamente e assinale cada frase de maneira que a resposta reflita a sua opinião sincera e verdadeira.

Para responder cada uma das perguntas, utilizamos uma escala que vai de 1 a 7. Quanto mais à esquerda for sua resposta (mais próxima de 1), maior será o grau de discordância

em relação a frase e quanto mais à direita for sua resposta (mais próxima de 7), maior o grau de concordância em relação a frase. Portanto, pense primeiro se você discorda ou concorda com a frase e, em seguida, a intensidade da sua discordância ou concordância.

Constructo – Gerar consciência:

14. Você acompanharia a mídia social deste fornecedor de TI, pois teria interesse em:	1	2	3	4	5	6	7
Propaganda							
Promoções							
Preço							
Suporte							
Conteúdo e/ou informações							
Entretenimento							

15. Por favor, responda as frases a seguir levando em consideração a mídia social do fornecedor de TI escolhida acima.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo totalmente

Constructo - Engajamento	1	2	3	4	5	6	7
Você e/ou sua empresa fariam comentários na mídia social desse fornecedor de TI.							
Você e/ou sua empresa curtiriam os conteúdos postados na mídia social deste fornecedor de TI.							
Você e/ou sua empresa compartilhariam o conteúdo postado na mídia social desse fornecedor.							
Você e/ou sua empresa acompanhariam semanalmente essa mídia social.							

Constructo – Troca de conteúdo	1	2	3	4	5	6	7
A mídia social deste fornecedor de TI parece ser bastante informativa.							
Parece fácil tirar dúvidas sobre produto/serviço através da mídia social desse fornecedor.							
Participaria de pesquisas ou enquetes disponíveis nessa mídia social.							
Se tivesse dúvidas sobre o produto/serviço utilizaria essa mídia social para me informar, seja com o fornecedor, seja com outros usuários.							

Constructo – Feedback	1	2	3	4	5	6	7
Este fornecedor de TI parece responder os comentários publicados na sua mídia social.							
Este fornecedor de TI parece responder às dúvidas publicadas							

na sua mídia social.							
Este fornecedor de TI é receptivo às sugestões publicadas na sua mídia social.							
As informações publicadas nas mídias sociais deste fornecedor de TI possibilitam um melhor uso do produto/serviço.							

Constructo – Identificar usuário	1	2	3	4	5	6	7
Sinto que este fornecedor de TI deseja conhecer melhor seus seguidores através da sua mídia social.							
Sinto que este fornecedor de TI busca a participação dos seus seguidores através da mídia social.							
Se eu me comunicasse com esse fornecedor através da mídia social eu me sentiria especial.							
Percebo que este fornecedor de TI saiba quem seja seus seguidores na mídia social.							

Constructo – Valor da rede	1	2	3	4	5	6	7
Você acredita que este fornecedor de TI seja referência dentro da mídia social.							
Este fornecedor de TI parece buscar desenvolver um diálogo com seus seguidores através da mídia social.							
Este fornecedor mantém um relacionamento com seus seguidores através da mídia social.							
Eu me sentiria importante participando da mídia social de um fornecedor.							

Constructo – Comunicação em momento de crise	1	2	3	4	5	6	7
Acredito mais nas informações publicadas na mídia social deste fornecedor de TI do que nas mídias tradicionais.							
Utilizaria a mídia social deste fornecedor de TI para comparar informações sobre ele.							
Este fornecedor de TI parece sempre esclarecer eventuais problemas através da mídia social.							

Constructo – Educação do cliente	1	2	3	4	5	6	7
A mídia social deste fornecedor de TI parece um excelente meio para tirar dúvidas sobre o produto/serviço.							
Parece fácil solucionar problemas simples de utilização do produto/serviço através da mídia social deste fornecedor de TI.							
Acredito que outros usuários dessa mídia social me ajudariam a resolver problemas simples de utilização de um produto/serviço de TI.							

Constructo – Reforço da marca	1	2	3	4	5	6	7
Prefiro quando este fornecedor de TI disponibiliza conteúdo informativo sobre seu produto/serviço na mídia social.							
Prefiro quando este fornecedor de TI disponibiliza conteúdo							

divertido através da mídia social.							
Gostei de saber notícias sobre a empresa deste fornecedor de TI através da mídia social.							
Acredito que este fornecedor de TI seja sincero na mídia social.							

Constructo – Resolver problemas dos clientes	1	2	3	4	5	6	7
A mídia social deste fornecedor de TI parece ser um excelente meio para resolver eventuais problemas.							
Este fornecedor de TI responde rapidamente aos problemas com seu produto/serviço através da mídia social.							
Parece fácil esclarecer dúvidas através da mídia social deste fornecedor de TI.							

Constructo – Mitigar crise	1	2	3	4	5	6	7
Este fornecedor de TI parece que sempre atualiza sua mídia social.							
Este fornecedor de TI é rápido em responder dúvidas e sugestões na mídia social.							
A mídia social deste fornecedor de TI parece bastante confiável.							
Acredito que resolveria mais rápido problemas por meio de mídia social do que por meios tradicionais (telefone, e-mail etc.)							

Constructo – Mediador	1	2	3	4	5	6	7
De modo geral, a mídia social que este fornecedor de TI utiliza é importante para despertar a consciência dos seus clientes.							
De maneira geral, a mídia social deste fornecedor de TI possibilita a participação.							
De modo geral, a mídia social deste fornecedor de TI permite trocar conteúdo com seus clientes.							
De maneira geral, este fornecedor de TI proporciona feedback através da mídia social.							
De modo geral, este fornecedor de TI fala diretamente com seus seguidores através da mídia social.							
De maneira geral, a mídia social deste fornecedor de TI é referência dentro do mercado.							
De maneira geral, a mídia social deste fornecedor de TI passa informações com credibilidade.							
De modo geral, a mídia social deste fornecedor de TI possui informações importantes sobre seus produtos/serviços.							
De modo geral, a mídia social deste fornecedor de TI é importante para reforçar a sua marca.							
De maneira geral, a mídia social deste fornecedor de TI é um ótimo meio para resolver eventuais problemas.							
De modo geral, a mídia social deste fornecedor é uma excelente maneira de administrar possíveis crises.							

Constructo – Consequente	1	2	3	4	5	6	7
Você acredita nas informações publicadas na mídia social deste fornecedor de TI.							
Você desenvolveria conteúdo e postaria na mídia social deste fornecedor de TI.							
Utilizaria a mídia social deste fornecedor de TI para comentar sobre os seus produtos/serviços.							
Utilizaria a mídia social deste fornecedor de TI para fazer sugestões sobre produtos/serviço.							
Parece que este fornecedor de TI troca frequentemente conteúdo com seus seguidores através da mídia social.							
Eu recomendaria para minha empresa publicar conteúdos diversos na mídia social desse fornecedor de TI.							
Sempre me identificaria para me comunicar com este fornecedor de TI através da mídia social, porque gostaria que ele soubesse quem eu sou.							
Participaria da mídia social deste fornecedor de TI para desenvolver relacionamentos com outros usuários.							
Utilizaria a mídia social deste fornecedor de TI para se informar sobre o mercado.							
Se eu tivesse um problema com o produto/serviço deste fornecedor de TI, primeiro buscaria informações na sua mídia social.							
Se alguém falasse mal deste fornecedor de TI na mídia social, me preocuparia em defendê-lo.							
Tiraria dúvidas frequentemente utilizando a mídia social deste fornecedor de TI.							
Buscaria sempre me informar sobre dúvidas sobre produto/serviço primeiro através da mídia social deste fornecedor de TI.							
Faria recomendação deste fornecedor de TI através da mídia social.							
Se eu tivesse um problema com este fornecedor de TI utilizaria a mídia social para me informar e/ou tirar dúvidas.							
Se existisse um problema com este fornecedor de TI utilizaria a mídia social para reclamar.							
Se eu tivesse satisfeito com este fornecedor de TI utilizaria a mídia social para elogiar.							
Se eu tivesse um problema com este fornecedor de TI que não fosse resolvido diretamente com ele, utilizaria a mídia social para reclamar.							
Estou satisfeito com o que esse fornecedor de TI disponibiliza para seus clientes.							
Tenho total confiança nas informações que este fornecedor de TI disponibiliza na sua mídia social.							
Indicaria a mídia social deste fornecedor de TI para outras empresas e/ou pessoas.							
Se sou/fosse cliente desse fornecedor de TI, iria acompanhar frequentemente essa mídia social.							

BLOCO IV – PERFIL DA EMPRESA

16. Por favor, indique qual o setor de atividade que melhor descreve a sua empresa/organização?

☐ Indústria ☐ Comércio ☐ Serviço ☐ ONGs ☐ Governo

17. Tomando por base o critério de classificação de porte de empresa adotado pelo BNDES, por favor indique a faixa corresponde ao montante da receita operacional bruta anual da sua empresa no ano fiscal de 2012.

- ☐ Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
☐ Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
☐ Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
☐ Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
☐ Maior que R\$ 300 milhões

18. Assinale a seguir a faixa correspondente à quantidade total de funcionários (de toda a empresa) referente a dezembro de 2012?

- ☐ Até 19 funcionários
☐ De 20 a 99 funcionários
☐ De 100 a 499 funcionários
☐ Mais de 500 funcionários

19. Assinale aproximadamente quantos clientes sua empresa atendeu no ano fiscal de 2012.

- ☐ Até 50 clientes
☐ De 51 a 150 clientes
☐ De 151 a 300 clientes
☐ Mais de 300 clientes

20. Assinale a região na qual sua empresa (matriz) se localiza?

- ☐ Norte
☐ Nordeste
☐ Centro-oeste
☐ Sudeste

() Sul

BLOCO V – DADOS DO RESPONDENTE

21. Gênero

() Feminino () Masculino

22. Faixa etária

- () Até 30 anos
() De 31 a 40 anos
() De 41 a 50 anos
() De 51 a 60 anos
() 61 anos ou mais

23. Escolaridade

- () Até ensino médio
() Ensino superior
() Especialização (MBA ou similar)
() Mestrado ou doutorado

24. Considerando a estrutura de gestão da sua empresa, assinale qual o nível de gestão que o(a) Sr.(a) ocupa, tomando por base a Presidência?

- () Presidência
() Um nível abaixo da Presidência
() Dois níveis abaixo da Presidência
() Três níveis abaixo da Presidência
() Quatro ou mais níveis abaixo da Presidência
() Outro (especifique): _____

Agradecemos muitíssimo por sua colaboração!